

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Kristina Stephansen,

Jon Erik Opland og Stian Hauger

Mellomlederens rolle i dynamiske omgivelser

Dato: 25/05-2022

Totalt antall sider: 85

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	iii
Innledning.....	iv
Forskningsspørsmål.....	v
Oppgavens bidrag.....	v
Oppbygging av masteroppgaven.....	vi
Forutsetninger.....	vi
Oppgavens avgrensninger:	vi
Aktualisering og motivasjon for å skrive om valgt tematikk	vi
Få lederen tilbake til studier av ledelse	vi
Hvorfor har vi valgt å fokusere på DMC?.....	vii
Problemstilling	viii
Case: Stål AS.....	viii
Hvorfor har vi fokusert på leverandørindustrien?	ix
Hvorfor er dette verftet ved Stål AS en god case?	x
Teori	xi
Strategi	xi
Kapabiliteter	xii
Dynamiske kapabiliteter.....	xiii
Dynamic Managerial capabilities.....	xv
Opphavet til DMC.....	xvii
Managerial Human Capital	xvii
Managerial Social Capital	xviii
Managerial cognition.....	xix
Koblingen mellom human kapital, sosial kapital og kognisjon?	xix
Kognitiv og psykologisk underbygning av DMC	xxi
Når mauren også skal være ørn	xxiii
Fordeler ved å analysere egen organisasjon:	xxiii
Mauren - Ulemper ved å analysere egen organisasjon:.....	xxiv
Ørnen.....	xxv
Metode.....	xxv
Forskningsdesign og strategi.....	xxv
Kvalitativt forskningsintervju	xxvi
Presentasjon av informanter	xxviii
Intervjuforberedelser	xxviii
Gjennomføring av intervjuene	xxix
Etterarbeid og dataanalyse	xxx
Studiens kvalitet	xxx
Forskerrefleksivitet, å forske på egen organisasjon	xxxi
Forskningsetiske hensyn	xxxii
Funn.....	xxxii
Drøfting	lv
Dynamiske kapabiliteter for omstilling.....	lv

Sensing	lv
Siezing	lviii
Verktøy for å ta vare på informasjon	lviii
Snakke med hele organisasjonen.....	lx
Transforming	lxii
Desentralisere beslutninger	lxii
Investere i verdier som kan samkjøres	lxii
Utvikle, vedlikeholde organisasjonskultur og kunnskapsledelse	lxiii
Oppsummering:	lxiv
Oppsummering og diskusjon rundt attributtene og DMC	lxvi
.....	lxvii
Konklusjon	lxvii
Videre forskning	lxviii
Referanser.....	lxix
Vedlegg:	lxxiv
Intervjuguide	lxxiv
Sammendrag.....	lxxvii
Innholdsfortegnelse	lxxviii
Innledning.....	lxxix
Forskningsspørsmål	lxxix
Oppgavens bidrag.....	lxxix
Oppbygging av masteroppgaven	lxxx
Aktualisering og motivasjon for å skrive om valgt tematikk	lxxx
Få lederen tilbake til studier av ledelse	lxxx
1.0 Kapittel 1	1
1.1 Underkapittel.....	1
1.1.1 Under underkapittel.....	1
2.0 Kapittel 2	1
Litteraturliste	2
Vedlegg	3
Intervjuguide	3
NSD Skjema.....	4

Forord

Denne masteroppgaven i BE323E er siste del av programmet “Master of Business and Administration i Teknologiledelse” ved Nord Universitet og teller 30 studiepoeng.

Vi er tre mellomledere som jobber i tre ulike bedrifter, i to ulike bransjer. Gjennom vår studie har vi snakket en del om hvordan våre ulike bransjer og bedrifter håndterer og legger til rette for endring. Dette har gitt oss inspirasjon til å forske på endringskapabilitetene til mellomledere.

Gjennom MBA-studiet vårt har vi skrevet flere deloppgaver og i disse oppgavene har vi lært mye nyttig som vi har forsøkt å ta i bruk i denne masteroppgaven. Vårt utgangspunkt var at vi ville se på strategiforankring i organisasjoner, med fokus på mellomledernivå og hvordan dette påvirket endringsevnen i organisasjonen. Etter mye god diskusjon og sparring med vår veileder Tommy Clausen så endret vi fokus til DMC på mellomledernivå. Mellomlederen har vært en gruppe som har vært oversett i forskning og litteratur og det har vi ønsket å gjøre noe med. Vi må takke Tommy for hans bidrag til å fokusere og spisse oppgaven slik at den, forhåpentligvis, ble enda mer interessant enn vi så for oss.

Vi retter en spesiell takk til våre informanter, som med sin åpenhet har gitt oss verdifull innsikt. Vi vil også takke våre familier og arbeidsgivere som har gitt oss spillerom til å kunne fullføre tre år med utdanning i “Master in Business and Administration” på Nord Universitet.

Dato: 25.05.2022

Kristina Stephansen

Stian Hauger

Jon Erik Opland

Sammendrag

Norsk leverandørindustri er Norges nest største næring målt i omsetning (Norskpetroleum, 2021) står for ca. 7,5% av den norske sysselsetningen (SSB). Med et høyere fokus på det

“grønne skiftet” må bedrifter innen denne næringen omstille seg for å overleve. Det grønne skiftet er ikke unikt for oljebransjen, og paralleller fra funne våre kan med stor sannsynlig også overføres til andre bedrifter. For å overleve omstillingene som kommer fremover er det viktig at bedriftene skaper seg et varig konkurransefortrinn ved å se på dagens produkter, ny teknologi, men også om de har ressurser som kan transformeres inn til nye ressurser. Det er derfor viktig å finne svar på hvordan bedrifter kan skape et konkurransefortrinn. Tidligere har det vært gjort en del forskning på bedrifters dynamiske kapabiliteter for å skape seg et konkurransefortrinn ved å se på dagens produkter, ny teknologi, men også om de har ressurser som kan transformeres inn til nye ressurser. Det er gjort mye forskning på bedrifters og topplederers dynamiske kapabiliteter for å kunne omstille seg i et marked som stadig er i endring. De senere årene har forskning vist at mellomlederen har en større rolle for å påvirke disse kapabilitetene. Teece, et al (2022) og Adner og Helfat (2003) sier at: “Til slutt er det ikke firmaene som tar avgjørelser, det er mennesker som gjør det”. I denne oppgaven har vi gjennom teori innen dynamiske kapabiliteter, Dynamic Managerial Capabilities (DMC), kvalitativ analyse og empiri, sett på hvordan mellomledere kan bidra til omstilling. Vi har intervjuet åtte informanter som mellomledere på samme nivå i samme bedrift. Gjennom disse semi-strukturerte intervjuene har vi gjort oss erfaringer om deres arbeidshverdag, bakgrunn og hvordan de jobber for å bidra til omstilling og endring i bedriften. Basert på våre funn viser bredde i mellomledernes DMC seg som svært viktig for hvordan dette bidrar til bedriftens dynamiske kapabiliteter.

Innledning

Strategiarbeid er noe som for det meste gjøres i styrerommet og hos ledelsen i et selskap, mens verdiskapning i all hovedsak gjøres “på gulvet”. En strategi om at selskapet skal endre seg for å tilpasse seg nye markeder, vil kreve mye av organisasjonene. Dynamiske kapabiliteter er sentrale for å lykkes med dette.

Dynamiske kapabiliteter er en organisasjonens evne til tilpasning og for ledelsen i et firma er det er viktig å forstå hvilke deler av organisasjoner som gjør at firmaet er tilpasningsdyktig.

Felles for mye av forskningen som er gjort på dynamiske kapabiliteter er at den i stor grad fokuserer på ledere høyt oppe i hierarkiet i en organisasjon og ikke tar for seg at gründeraktivitet kan oppstå i hele organisasjonen.

I 2012 påpekte Teece at selv om elementer av dynamiske kapabiliteter er en del av organisasjonens rutiner, så krever utvikling av dynamiske kapabiliteter en leder. En leders

oppgave er blant annet å identifisere og utnytte muligheter. Evnen til å identifisere disse mulighetene for så å utvikle dem til resurser krever tolkning, refleksjon og evne til å ta beslutninger. For å gjøre dette må ledere stole på organisasjonens eksisterende rutiner, endre rutiner og lage nye rutiner. Mye av forskningen som er gjort på dynamiske kapabiliteter er knyttet til amerikanske selskaper som er vesentlig mer hierarkisk enn hva man ser i Norge hvor strukturen er mye flatere.

Gjennom en beskrivelse av dynamiske kapabiliteter og Dynamic Managerial Capabilities (DMC), samt relasjonen mellom disse, vil denne oppgaven se på hvilken rolle mellomledere har i endringsprosesser og i det å etablere og utnytte dynamiske kapabiliteter i en organisasjon. Fokuset er på mellomledere, hvor vi gjennom empiri og teori om DMC vil se på hvilke kapabiliteter som er sentrale i det å bidra til omstilling og endring.

Forskningsspørsmål

Forskningen har ikke hatt like mye fokus på hva mellomlederen kan bidra med til endring i bedrifter. I hvilken grad kan mellomlederen bidra og hvordan foregår dette? Dette vil vi se nærmere på ved å se på hvordan en mellomleders evner kan være med å påvirke endringsevnen til en bedrift. Vi har valgt å benytte teorien rundt dynamic managerial capabilities og dynamiske kapabiliteter for å besvare vårt forskningsspørsmål som er:

“Hvordan påvirker dynamic managerial capabilities på mellomledernivå en bedrifts dynamiske kapabiliteter?”

Oppgavens bidrag

Forskningsspørsmålet mener vi har relevans og er interessant og kan være gyldig på tvers av bransjer og nasjonaliteter. Mellomlederen er en stor del av bedriftene og ved å rette fokus på hvordan de kan og bør bidra, håper vi at toppledelsen vil endre sine prioriteringer for å maksimere sin bedrifts dynamiske kapabiliteter.

For forskningen er dette interessant siden forskningen på dynamiske kapabiliteter er i kontinuerlig endring. Forskningen må henge med i tiden. Teece et al (2022) har innsett at det er viktig å rette mer fokus på lederne i forskningen. Vi ønsker å fokusere på lederne og høre hva de har å komme med. Vi har vært heldige å få intervjuet åtte mellom-ledere i en stor norsk bedrift. Dette har gitt oss data som ikke er enkelt tilgjengelig for forskere og vi håper det vil kunne bidra til en økt forståelse om dynamiske kapabiliteter og mellomledernes evne til å bidra til omstilling i en bedrift.

Oppbygging av masteroppgaven

Oppgaven består av syv kapitler. Oppgaven starter med aktualisering og motivasjon for hvorfor det er skrevet om valgt tematikk. I kapittel to gjennomgås det teoretiske fundamentet for oppgaven. I kapittel tre gjennomgås det hvilken metode som er valgt. I kapittel fire vises det funn fra intervju av informantene. Kapittel fem tar for seg diskusjon av funnene før det i kapittel seks konkluderes. Det hele avsluttes med kapittel syv hvor foreslås det videre forskning.

Forutsetninger

- Vi har anonymisert bedriften og intervjuobjektene så godt som mulig.
- Managerial Human Capital blir omtalt som human kapital.
- Managerial Social Capital blir omtalt som sosial kapital.
- Managerial Cognition blir omtalt som kognisjon.
- Vi vil bruke to forkortelser gjennomgående i oppgaven:
- DMC: Dynamic Managerial Capabilities
- DK: Dynamiske Kapabiliteter
- Sitater fra teori har kursiv.
- Sitater fra våre intervjuobjekter vil være i kursiv og med innrykk slik som dette:

“A posse ad esse non valet consequentia”

Oppgavens avgrensninger:

Vi har intervjuet åtte mellomledere fra en bedrift som jobber på samme lokasjon. Vi har ikke valgt å intervju mellomledere som jobber på andre lokasjoner for samme bedrift og heller ikke i andre bedrifter.

Aktualisering og motivasjon for å skrive om valgt tematikk

Få lederen tilbake til studier av ledelse

Hvorfor er det viktig å rette fokus på selve lederen? I både faglitteratur og forskningen har lederen blitt oversett. Forskning på ledelse har fokusert på organisasjonsteori, strukturer, hierarki og kontroll. Det har vært forsket på å standardisere prosesser, effektivisering og produktivitet. Man har ikke vært fokusert på selve lederen, slik at forskning på ledelse har tatt lederen ut av ligningen. Ved å gjøre det har man ikke måttet ta hensyn til lederens personlighet, evner, verdier og andre egenskaper. Det har vært fokusert på firmaer og deres

evne til å ta beslutninger og gjøre endringer. Teece, et al (2022) og Adner og Helfat (2003) sier at: “Til slutt er det ikke firmaene som tar avgjørelser, det er mennesker som gjør det”.

Forskning har tidligere sett på firma som noe som står alene, uten tilknytning til et større system. Det har ikke vært fokusert på at firmaene er en del av både sosiale, miljømessige og økonomiske systemer. For å kunne få med ledere inn i forskningen, så er det viktig å se på hele systemet rundt firmaene. Det må også stilles spørsmål som er interessante for lederen, ikke bare for forskeren (Teece, et al 2022).

Når forskere fokuserer på øverste nivå, eller på firmaets nivå, så vil det å ha fokus på personene som skal gjennomføre eller innføre endringer i for eksempel strategi eller entreprenørskap, tvinge forskerne til å ta hensyn til den praktiske siden av lederskap. Det vil være en mulighet for forskerne til å forstå og teste de mekanismene som resulterer i godt lederskap (Teece et al, 2022).

Det har eksistert et gap mellom kunnskap som forskere bruker og den kunnskap som brukes av ledere. Dette gapet har nok blitt slik det er siden forskning er skrevet av forskere og lest av forskere. Komplisert språk har blitt brukt i artikler og dermed ikke blitt lest av andre enn forskere. Dette gapet er viktig å forsøke og lukke, ved å fokusere mer på ledere og lytte på hva de har å komme med (Rynes et al, 2002).

Teece et al (2022) skriver i en nylig publisert artikkel om flere anbefalinger som vil kunne medføre bedre forskning på ledelse. Det første er ganske trivielt, men forskerne må lytte til lederne. Spørsmålene som stilles til dem må være relevante, ikke bare for forskeren, men de må være det for lederen også. Slik vil en kunne sikre god kommunikasjon og få gode svar.

Hvorfor har vi valgt å fokusere på DMC?

Teece (2016) mener at entreprenørskap ikke burde begrenses til kun å skje på øverste nivå av ledelse. Det burde skje i hele organisasjonen. Det å legge merke til muligheter i markedet er noe som hele organisasjonen kan bidra til. Ansatte lengre nede i organisasjonen er gjerne tettere på kunder og dermed kan få informasjon som kan være nyttig for å gripe nye muligheter.

Hvorfor ønsker vi å fokusere på mellomledere? Det har vært gjennomført få studier på DMC hos ledere på lavere nivå. De studiene som har vært gjennomført viser at idéene fra ledere på mellomnivå er sjeldnere implementert enn de som kommer fra lederne på toppen ifølge Ambrosini, V. og Altintas, G. (2019). Det er likevel ikke gitt at forskningen fanger opp at mange gode initiativ toppledere gjør krav på å ha implementert, faktisk kommer fra

mellomledere. Ledere på alle nivå i en organisasjon kan utøve DMC, det handler om å legge til rette for dette.

Problemstilling

Som nevnt i innledningen har det vært forsket mye på dynamiske kapabiliteter, som tar for seg perspektivet fra styrerommet eller toppledernivå. I 2012 påpekte Teece at selv om noen elementer av dynamiske kapabiliteter er en del av organisasjonens rutiner, så krever utvikling av dynamiske kapabiliteter en leder. Om man tar som utgangspunkt at forskningen på mellomledere i dag er mangelfull, er det interessant å se hvor og hvordan mellomledere bidrar i endringsprosesser. En (mellom)leders oppgave er også å se og utnytte muligheter uavhengig av toppledelsen i et selskap. Evnen til å se disse mulighetene og videre utvikle dem til resurser krever tolkning, refleksjon og beslutningsevne. For å gjøre dette må ledere i alle ledd stole på organisasjonens rutiner, endre rutiner og lage nye rutiner.

Vi ønsker å se hvordan mellomlederen med sine evner og kapabiliteter (DMC) kan påvirke en organisasjons DK og dermed bidra til omstilling i dynamiske omgivelser. Selv om de tre henger sammen og påvirker hverandre, er det interessant å se om vi gjennom intervjuer kan finne tegn på om noen av disse egenskapene på mellomledernivå betyr mer enn andre for å skape DK.

Case: Stål AS

Stål AS er del av et stort konsern bestående av flere forretningssegmenter og verft som ligger samlet under ett av disse segmentene. Gjennom de siste drøye 50 årene har Stål AS i all hovedsak levert prosjekterings- og fabrikkasjonstjenester til olje- og gassmarkedet på norsk og britisk kontinentalsokkel. Med store arealer i både fabrikkasjonshaller og på uteområder ved sjøkanten, har selskapet både fasiliteter og en lokasjon som gjør den svært attraktiv for fabrikkasjon av store stålkonstruksjoner som enkelt kan fraktes ut til markedet ved transport over sjø. Markedet har vært preget av sterk vekst fra tidlig syttitallet og frem til midten av nittitallet. Da var det forventet at oljeproduksjonen i Europa var på vei ned. Det har vært en del svingninger, men frem til i dag har likevel dette markedet klart seg svært bra, godt hjulpet av både ny og bedre leteteknologi og ny produksjonsteknologi som har gjort det mulig å få mer olje og gass ut av feltene. Konkurransen i markedet for disse store stålkonstruksjonene er begrenset, med kun en liten håndfull aktører i det europeiske markedet. Stål AS anser nå at dette markedet er på vei nedover, samtidig som markedsaksepten for olje- og gassprosjekter er svært synkende. Klimaendringer gjør at forventningene om å ta store steg inn i det grønne skiftet er økende. Stål AS har begynt å legge en strategi for å få en grønnere profil, og har

identifisert nye markeder hvor spesialkompetansen deres, under korrekte forutsetninger, kan få en naturlig inngang. Dette er innenfor bl.a. offshore vind, hvor Stål AS sin kjernekompetanse er relevant.

Det er enda en brukbar horisont på 5-8 år med arbeid mot påviste olje- og gassressurser; en horisont som er godt hjulpet av både regjeringens krisepakke til olje- og gassindustrien i forbindelse med pandemien, og krigen i Ukraina som gjennom sanksjoner mot Russland har økt etterspørselen etter olje og gass. Stål AS mener at denne horisonten kjøper bedriften tid til å få en glidende overgang mot de nye markedene, samtidig som den uttalte strategien er at en stor del av omsetningen i konsernet skal komme fra fornybarsegmentet i løpet av de neste 8-10 årene. Selskapet har kommunisert en svært tydelig retning for fremtiden.

For å komme inn på disse nye markedene kreves det store endringer. Det må legges store ressurser i innovasjon og utvikling for å sikre konkurransekraft som kan skapes gjennom både økt produksjonskapasitet (tonn/år) og lavere pris (kr/kg). For å oppnå dette, kreves det at en vesentlig andel av fabrikasjonen effektiviseres gjennom robotisering og automasjon, og at hele produksjonsmetodikken endres til noe mer i retning av serieproduksjon. Dette må i tillegg støttes av en stor grad av digitalisering for å utnytte potensialet som ligger i automatiseringen arbeidsoppgaver.

Ved et av Stål AS sine verft er det over en tid arbeidet med en slik omstillingsprosess gjennom et pilotprosjekt som har studert hvordan en slik omstilling kan gjøres, og hva som kreves av ressurser for å lykkes med dette. Arbeidet har ikke vært en bestilling fra konsernledelsen, og har i all hovedsak vært initiert, drevet og finansiert av verftet selv. Bakgrunnen for dette har vært at kontrakter tapes grunnet redusert konkurransekraft, og manglende fornyelse av fabrikkasjonsmetoder. Motivasjonen for dette arbeidet er å sikre både regionens og egne arbeidsplasser. Dette pilotprosjektet har nå fått god forankring i konsernledelsen, og det jobbes nå konkret med en investeringsøknad i parallell med at prosjektet videreutvikles på design stadiet.

Med dette som utgangspunkt har vi valgt dette verftet som utgangspunkt for vår problemstilling og case.

Hvorfor har vi fokusert på leverandørindustrien?

Leverandørindustrien sysselsatte ved årsskiftet 2017/2018 89.000, hvorav 19.000 hadde fast arbeidssted offshore. Denne industrien består av om lag 1100 selskaper, og er Norges nest største næring målt i omsetning (Norskipetroleum, 2021). Samtidig ser man at markedet for

olje og gass er under press, og at det er en tydelig politisk dreining for å ta det grønne skiftet. Det kan virke som om denne prosessen akselereres på grunn av den pågående pandemien, og regjeringens forsterkning av virkemiddelapparatet for å stimulere til omstilling. Om dette enorme markedet blir vesentlig redusert, vil dette kreve en vesentlig omstilling for å sikre arbeidsplassene til en hel næring. Som tidligere nevnt vil krigen i Ukraina forårsake en energikrise i Europa som neppe kan løses på kort sikt uten olje og gass. Dette kan gjøre horisonten for bransjen noe lengre. Likevel vil det grønne skiftet komme, slik at det å starte omstilling allerede nå kan bety et være eller ikke være for mange av selskapene i denne industrien.

Det er til sammen 205 000 ansatte i oljesektoren eller i selskaper som leverer tjenester og utstyr til oljerelatert virksomhet pr 2020 (Norsk Olje og Gass, 2020). Det bor oljearbeidere i alle fylker og det utgjør 10% av alle ansatte i det private i Norge. Mange i Oslo ser nok ikke at olje og gass bidrar til så mange jobber der, men i hovedstaden sysselsetter olje og gassnæringen ca. 18 000 personer.

Store deler av norsk industri har, siden den første oljen ble oppdaget på Ekofisk i 1969, levert produkter og tjenester til olje- og gassnæringen. Selv om produksjonen av olje og gass på norsk kontinentalsokkel flere ganger har vært spådd en sakte død, har bransjen like mange ganger kommet tilbake med høy aktivitet. Denne gangen er det nok likevel nærmere sannheten enn noen gang. Klimapåvirkningene og 2-gradersmålet har skapt forventninger til at Norge, sammen med resten av verden, kutter egne utslipp og begynner å ta del i det grønne skiftet. Et skifte til bruk av mer bærekraftig og miljøvennlig energi. For store deler av den norske industrien, vil dette kreve en metamorfologisk endring.

Det som gjør situasjonen for denne bransjen spesiell, er at man gjennom oljeskattepakken som ble lansert av den norske regjeringen 12.06.2020 (Stortinget 2020), er med å sikre høy aktivitet innen olje og gass frem til 2025-2026 ifølge Norsk Olje og Gass (2020). Det betyr at de ulike aktørene har noen få år på seg for å gjennomføre denne omstillingen; en periode selskapene samtidig vil ha svært høy aktivitet innenfor eksisterende markeder.

Hvorfor er dette verftet ved Stål AS en god case?

Verftet har i over 50 år jobbet innenfor samme segment, og har alle forutsetninger for å kunne havne i Kodak-fellen gjennom å ha vært en av relativt få tilbydere i Europa av sitt produkt. Det er en lang tradisjon for at mellomledere rekrutteres internt og “Går stegene” i egen organisasjon og dermed jobber seg oppover i hierarkiet. Sammensetning av ledere på likt

ledernivå i hierarkiet er en blanding av internrekrutterte og ledere som er nye i selskapet. Dette kan tilsynelatende vise ulikheter i de ulike forgjengerne til DMC gjennom ulike forutsetninger for å utvikle human kapital, sosial kapital og kognitive evner.

Videre er det flere faktorer som gjelder for Stål AS for å lykkes med sine prosesser:

- Mange mellomledere som må bidra til endringer i prosesser som har vært relativt like i over 50 år.
- Firmaet må endre seg for å være aktuelle for det som er identifisert som fremtidens markeder
- Stor og voksende internasjonal konkurranse i det nye markedet med fokus på både pris og kapasitet
- Nye markeder dukker opp, og det er en ønsket dreining fra ledelsen i selskapet om at en betydelig del av omsetningen skal komme fra “grønne” markeder.

Teori

Dette kapittelet vil se på relevant teori for å kunne forske på denne problemstillingen. En forståelse av hva dynamiske kapabiliteter er, blir sentralt sammen med teori rundt DMC, kvalitativ forskning og litt om strategi.

Strategi

Valg av strategi er å sette mål og finne veien til målet. Når en strategi legges må bedriften vurdere hva bedriften skal leve av, hvordan skal man lage det man skal tjene penger på, hvem skal involveres, hvilke partnere ønsker man og hva slags valg må bedriften ta for å sikre best mulig konkurransekraft.

Ledere må ha et konstant fokus på hva de gjør i dag, samtidig som de må fokusere på hva de skal gjøre i fremtiden. Man må vurdere om det ligger nye muligheter foran oss, eller om det er potensielle trusler som dukker opp som kan påvirke egen konkurransekraft. Disse truslene kan være f.eks. nye innovasjoner eller omveltende endringer i markedet. Denne balanseringen mellom nåtid og fremtid er svært krevende, og man må utforske det som fungerer samtidig som man planlegger for det som kommer.

Artikkelen “The ambidextrous organization” ser på hvordan bedrifter gjør det når de utforsker nye markeder eller produkter som ligger utenfor det de holder på med i dag, og hvordan disse organiserer seg. De som lykkes med dette frikobler enhetene som skal se etter nye muligheter fra enheten som driver med det operasjonelle (O’Reilly IIIv og Tushman, 2004). Man blir som den romerske guden Janus med to sett øyne. Ett sett ser bakover og tar vare på og

forbedrer dagens produkt og prosesser, men det andre settet med øyne ser fremover på jakt etter produkter og muligheter som vil forme fremtiden. Kodak er et klassisk eksempel på en bedrift som hadde et større fokus på å forbedre sitt kjerneprodukt samtidig som de mente at trusselen digitalkameraet representerte var ubetydelig og at dette var en teknologi som kom til å floppe.

Når bedrifter legger strategier, inneholder de ofte mange overordnede mål og aktiviteter som de ønsker å lykkes med. Dette kan bli så komplekst og uoversiktlig at man til slutt ender de opp med å miste oversikten. Must-Win Battles er en metode å velge hvilke 3-5 kamper bedriften skal ta for å nå målene sine (Sollien, 2019). For å finne de viktigste kampene nevner artikkelen 4 steg som bedriften må ta:

1. Lage en innsiktsplattform
2. Definere strategisk retning
3. Velge kampen
4. Utarbeide en handlingsplan.

Det kan stilles spørsmål om hvor viktig det er at strategien er forankret nedover i organisasjonen, og om arbeiderne på gulvet gjør en bedre jobb ved å ha kunnskap om strategien eller om de kun er opptatt av ting skal fungere. I dagens samfunn må bedrifter konstant endre seg, se på nye muligheter og hvordan de kan forbedre seg.

Boken “Managing transitions” sier noe om hvordan man kan håndtere endringsprosesser i en organisasjon (Bridges og Bridges, 2017). Endringer er situasjonelle mens overgangen er psykologisk. Endringer kan være ny leder, flytte lokaler, reorganisering av roller etc.

Menneskene i disse endringsprosessene går igjennom ulike psykologiske faser når de realiserer disse endringene. Å få menneskene gjennom den psykologiske fasen er nøkkelen for at endringene skal bli en suksess. De psykologiske fasene kan oppsummeres i 3 punkter:

Fase 1: Man gir slipp på den gamle identiteten og hvordan man har løst ting så langt

Fase 2: Man er i en mellomfase, hvor det gamle er borte, samtidig som det nye enda ikke er helt på plass

Fase 3: Endringen er endelig og man starter på en ny begynnelse.

Kapabiliteter

Innledningsvis er det hensiktsmessig å se på forskjellen mellom en ressurs og en kapabilitet.

En ressurs er noe som kan utnyttes økonomisk eller som er til nytte på en eller annen måte. En

kapabilitet er en evne til å kunne produsere et ønsket resultat med minst mulig ressursbruk. Teece (2007) beskriver kapabiliteter som noe som ikke tilfredsstillende betegnes som en produksjonsfunksjon. Bakgrunnen for dette er at kapabiliteter er hva som er mulig for en organisasjon å produsere, og ikke nødvendigvis det som produseres i dag. En ressurs kan være en kapabilitet, men en evne eller dyktighet ikke nødvendigvis er en ressurs, hvis den ikke brukes på riktig måte.

Dynamiske kapabiliteter

Grant (1996), og Pisano (1994) omtaler dynamiske kapabiliteter som forgjengeren til organisasjonelle og strategiske rutiner, hvor ledere endrer ressursbasen sin for så å rekonfigurere den for å generere nye verdiskapende strategier.

For at en bedrift skal kunne eksistere og ha muligheten til å endre seg, må den inneha evner og kapabiliteter. Teorien om dynamiske kapabiliteter er relativt ny, hvor de viktigste bidragene innen teorien kom så sent som i 2003/2004. Litteraturen foreslår en rekke definisjoner på hva dynamiske kapabiliteter egentlig er. Den første anerkjente definisjonen på dynamiske kapabiliteter er “Et firma sin evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å tilpasse seg omgivelser i hurtig endring” (Teece et al., 1997). En nyere variant definerer dynamiske kapabiliteter som “Dynamic capabilities are in brief capabilities geared up towards changing the resource base (e.g. resources and capabilities) to cope with environmental change” (Molden 2020), hvor ressursbasen må forstås som summen av de ansatte og deres kompetanse, rutiner og eiendeler (f.eks. maskiner, utsyr, eiendom).

Dynamiske kapabiliteter er altså en organisasjonens evne til tilpasning. For ledelsen i et firma er det er viktig å forstå hvilke deler av organisasjoner som gjør at firmaet er tilpasningsdyktig.

En organisasjons dynamiske kapabiliteter kan også ses på som evnen den har til å identifisere, gripe, og så endre seg for å utnytte markedsmuligheter (Molden, 2020). Hvilke dynamiske kapabiliteter et firma har behov for, er et resultat av firmaets størrelse, ambisjoner, konkurransesituasjon og hvilken bransje de er i.

Tre elementer innen dynamiske kapabiliteter er nødvendig for å kunne møte nye utfordringer.

1. Organisasjon og de ansatte må kunne lære raskt og tilegne seg strategiske ressurser.
2. Ny teknologi og tilbakemeldinger fra kunder må implementeres i selskapet.
3. Eksisterende ressurser må kunne endres eller rekonfigureres.

Det er forsket en del på sammenhengen mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse (Zott, 2003). Her foreslås det en indirekte link, der dynamiske kapabiliteter først endrer ressursene slik at ytelsen blir påvirket. Teece et al (2007) mener at dynamiske kapabiliteter har en direkte effekt på ytelse. Uansett hva man mener så er det kostbart å ha høye dynamiske kapabiliteter. Dette betyr at de inntektene dynamiske kapabiliteter genererer må være større enn hva det kreves å opprettholde dynamiske kapabiliteter. For ledelsen av en bedrift blir en av de viktigste oppgavene å finne det riktige nivået av investeringer for å holde en tilstrekkelig høy DK. Bedriften må holde på konkurransefortrinnet uten å bruke for store ressurser.

Collins (1994, s145) beskriver en organisatorisk kapabilitet for å være en verdifull kilde til konkurransefortrinn. Organisatorisk kapabilitet defineres her som de sosialt komplekse rutinene som bestemmer hvor effektiv en bedrift endrer sine materialer til produksjon av et produkt. Collins (1994) beskriver kapabiliteter som organisasjonslæring og rask utvikling av produkter som de beste stegene til et konkurransefortrinn. Det å kunne peke på en enkelt evne som vil gi et varig konkurransefortrinn er ikke enkelt. Teece et al (1997) sier at det finnes ikke en enkel algoritme som kan skape verdi i en hel industri. Det som gir et fortrinn i en industri, vil ikke være svaret i en annen.

Teece et al (1997) sier at dynamiske kapabiliteter kun kan anvendes på hurtig skiftende omgivelser, men dette møter kritikk fra flere hold, blant annet fra Zollo og Winter (2002). Her viser de til at dynamiske kapabiliteter også er viktig i mindre dynamiske omgivelser og at dynamiske kapabiliteter kan anvendes av alle bedrifter.

Fra forskningen kommer det frem at det er tre forhold som har vært uklare og skapt forvirring rundt dynamiske kapabiliteter. Dette ble trukket frem av Zahra, et al (2006):

1. Evnen til å løse et problem (ordinære kapabiliteter)
2. Nærværet av hurtig endrende problemer.
3. Evnen til å endre måten bedrifter løser sine problemer.

I litteraturen vil noen forskere ikke skille mellom dynamiske kapabiliteter og vanlige kapabiliteter. Argumentasjonen til dem som mener dette, er at alle prosesser i en bedrift kan bidra til endring. Madsen (2009) viser til at flere forskere ønsker å sette et skille mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter.

Dynamic Managerial capabilities

Dynamic managerial capabilities er en form for dynamiske kapabiliteter. De er opptatt av ledernes rolle i å fornye og transformere ressursene til bedriften slik at den kan opprettholde og utvikle et varig konkurransefortrinn.

De fleste studier fokuserer på rollen til toppledere og administrerende direktører, men gründeraktiviteter kan oppstå i hele organisasjonen. Lee og Teece (2013) sier at rammeverket for dynamiske kapabiliteter krever smidighet, og at dette har en tendens til å favorisere organisasjoner med en flatere struktur. I organisasjoner med en tydeligere og sterk hierarkisk struktur vil byråkratiet gjøre organisasjonen mindre smidig. Mellomledere og ledere på lavere nivåer kan også se muligheter som kommer fra markedet. Lee og Teece (2013) presiserer at på grunn av behovet for fleksibilitet og smidighet, er det færre mellomleder-ledd i organisasjoner med høye dynamiske kapabiliteter, men at mellomlederen likevel er svært viktig i rollen som både en bro mellom toppledelsen og lavere deler av organisasjonen og kontaktpunktet mellom ledelsen og kunder, samarbeidspartnere og leverandører.

Et spørsmål Peteraf, Di Stefano, & Verona (2013) stiller er om dynamiske kapabiliteter er organisatoriske rutiner eller er om de stammer fra lederens handlinger. I 2012 påpekte Teece at selv om noen elementer av dynamiske kapabiliteter er en del av organisasjonens rutiner, så krever utvikling av dynamiske kapabiliteter en leder. En leders oppgave er å se og utnytte muligheter. Evnen til å se muligheter og utvikle dem til resurser krever tolkning, refleksjon og evne til å ta beslutninger. For å gjøre dette må ledere stole på organisasjonens rutiner, endre rutiner og lage nye rutiner.

Teece (2016) indikerer at ledere er nøkkelen bak dynamiske kapabiliteter. Utover lederens operative rolle, som handler om utvikling av nåværende aktiviteter f.eks. budsjettering og bemanning, har ledere også to roller som underbygger de dynamiske kapabilitetene. En entreprenørrolle og en lederrolle. Entreprenørrollen innebærer lederens evne til å se og gripe nye muligheter, dirigere ressursene samt tilpasse organisasjonen og dens forretningsmodell. Lederrollen krever at man klarer å formidle visjonen og verdiene til bedriften, motivere de ansatte og sørge for at de er samkjørte med organisasjonens strategi. Disse to rollene sammen er det Teece kaller for «entreprenørlederskap» og utgjør funksjonene til de dynamiske kapabilitetene, «the what» av dynamiske kapabiliteter.

For å forstå dynamiske ledelseskapabiliteter er det viktig å beskrive de 3 nøkkelpasitetene som ligger til grunn for DK. Disse kapasitetene er overlappende, og i store organisasjoner kan

de implementeres ulikt i ulike segmenter (Teece 2016). Ledere spiller en viktig rolle for hver av disse kapasitetene som Teece (2007) beskriver som:

1. Evnen til å oppfatte og å forme muligheter og trusler (Sensing)

Denne kapasiteten er knyttet til å ha oversikt, skape, lære og å tolke aktiviteter. Det å identifisere nye muligheter, handler ikke bare om å forstå kundebehov og teknologisk utvikling, men også det å forstå fremtidige potensielle behov og strukturell endring i både industrien og i markedet i tillegg til det å forstå leverandørers og konkurrenters respons på disse endringene (Teece 2007)

2. Evnen til å gripe disse mulighetene (Seizing)

Det å gripe muligheter, handler om beslutningstaking. Når muligheter indentifiseres, må ledere vite hvordan dette skal tolkes, og hvilke teknologier og markedssegmenter man skal rette seg mot (Teece 2007). Ledere må fokusere på teknologi og funksjonalitet som skal inkorporeres i produktet eller tjenester, og sette opp en struktur for fortjeneste og kost slik at kundens behov blir tilfredsstilt. Når en mulighet skal gripes, er det viktig at lederen forvisser seg om at organisasjonens beslutningsprosesser ikke blir preget av feil eller forutinntatthet. Disse aktivitetene krever at lederen spiller en rolle som både entreprenør og leder (Teece, 2016).

3. Evnen til å transformere ressursbasen (Transforming)

Dette er en kompleks aktivitet, som handler om både det å ha sett muligheter, valgt teknologi og produkt, opprettet forretningsmodeller og evaluert finansielle forpliktelser for organisasjonen knyttet til å skape vekst og profitt (Teece, 2007). Sirmon & Hitt (2009) sier at prestasjonen er på sitt høyeste når ledere sørger for at ressursinvesteringen og ressursbruken er tilpasset hverandre, og at tilnærmingen til rekonfigurering av ressursbasen ikke er rutinepreget. Teece (2007) peker på at det i all hovedsak er 4 faktorer som støtter opp kontinuerlig modifisering av en organisasjons ressurser. Den ene er desentralisering og nedbryting av beslutninger. Med dette kan ulike ledere ha tilgang til ulik informasjon og derav ha kontroll på ulike beslutninger uten å være nødt til å involvere en enkelt beslutningstaker. Desentraliseringen medfører større ansvar for å ta beslutninger på flere ulike ledernivå. Den andre er å håndtere co-spesialisering av ressursene (komplementære ressurser kombineres). Lederens evne til å gjøre dette anses som fundamental i det å skape dynamisk kapabilitet og med det skape verdi for bedriften. Den tredje faktoren som støtter opp om

kontinuerlig modifisering er styring. Ved å utvikle og vedlikeholde en organisasjons struktur og prosesser, kan ledere muliggjøre læring og utvikle ny kunnskap. Den fjerde er kunnskapsledelse, hvor ledere må ha evnen til både å integrere og kombinere kunnskap.

Opphavet til DMC

Når de tre nøkkelkapasitetene for dynamiske kapabiliteter nå er beskrevet er det interessant å se hvor disse faktisk kommer fra. Adner og Helfat (2003) har sett på hvordan ulike selskaper innen olje og gassutvinning har prestert over en lengre periode. I dette arbeidet har de sett at selv om endringer i omgivelsene har vært noenlunde lik for de forskjellige selskapene, har beslutningene som er gjort som en konsekvens av endringene resultert i ulike resultater for selskapene som ble studert. Strategiske beslutninger kommer ikke fra ingenting, det er faktisk ledere som tar disse beslutningene.

For å kunne forklare disse forskjellene innførte de begrepet “Dynamic managerial capabilities”, som er evner ledere bruker til å etablere, integrere og rekonfigurere organisasjonelle ressurser og kompetanser. Begrepet må anses som en analogi til begrepet organisasjonelle dynamiske kapabiliteter. Adner og Helfat (2003) forslår videre å at DMC har sitt utspring i 3 underliggende attributter:

- Managerial Human Capital
- Managerial Social Capital
- Managerial Cognition

Managerial Human Capital

Rammeverket for managerial human kapital gjør det mulig å se på ulikheter i lederes ferdigheter. Ledere kan være ulike i form av både enkeltferdigheter, nivå på ferdigheter og i kombinasjonen av ferdigheter de besitter. Alle disse ferdighetene, unntatt generelle ferdigheter, har begrensninger når det kommer til overførbarhet til andre bransjer og forretningsområder (Adner and Helfat, 2003). En leders Human kapital er formet av lederens ferdigheter og kunnskap som igjen er formet gjennom utdanning, samt personlig og profesjonell erfaring. I den forstand at lederen har ulikheter i human kapital, vil de ha forskjellig spisskompetanse som igjen gjør at de kan ta ulike beslutninger under ellers like forutsetninger (Adner og Helfat, 2003).

Om en leder mangler evnen til å ta inn over seg ny informasjon (Sensing), er sjansen mindre for at lederen er i stand til å omsette denne informasjonen til nye idéer. Det er også en kjensgjerning at individer enklere lærer nye ting som er knyttet til det de allerede kan (Cohen

& Levinthal, 1989). Det betyr at en leder har større sannsynlighet for å kunne forstå ny informasjon som er knyttet til hans eksisterende humane kapital. Nye idéer for innovasjon som kommer opp på bakgrunn av ny informasjon for lederen (for eksempel som ny teknologi, endringer i markedet etc.), vil med størst sannsynlighet være knyttet direkte til lederens Human kapital (Helfat og Martin, 2015).

Ledere med en større selskaps-spesifikk human kapital (eks. lang fartstid i samme firma) har stor sannsynlighet for å komme med idéer som passer godt sammen med selskapet eksisterende ressursbase. Det betyr også at selskaps-spesifikk human kapital har en tendens til å bidra til inkrementell innovasjon og ikke radikal innovasjon om kjennskap til eget domene begrenser omfanget av nye ideer. I noen tilfeller kan likevel selskaps-spesifikk human kapital gi grunnlag for svært gode ideer gjennom identifisering av uregelmessigheter eller avvik (Kaplan and Vkailli, 2013; Taylor and Greve, 2006). Derav kan man se at i enkelte tilfeller vil selskaps-spesifikk human kapital gi en fordel for kreativitet i radikal innovasjon på samme måte som annen human kapital f.eks. teknologispesifikk eller industri-spesifikk (Helfat and Martin, 2015)

Human kapital er også viktig når det kommer til å gripe nye muligheter og for å transformere ressursbasen. Man stoler på tidligere erfaring når man skal beslutte å investere i for eksempel innovasjon.

Managerial Social Capital

Managerial sosial kapital kommer fra relasjoner og forbindelser med andre og kan være en kanal for informasjon som er nyttig i det å identifisere nye muligheter. Dette kan være både av intern og ekstern art, og kan til en viss grad gi både påvirkningskraft, kontroll og makt (Adner og Helfat, 2003). Gjennom kontakt med flere ulike sosiale nettverk, kan man få tak i ulike typer informasjon. Det å sette sammen flere ulike typer informasjon er viktig i forbindelse med innovasjon (Kogut og Zander, 1992). På grunn av ulikheter i sosial kapital blant ledere, kan dette gi forskjeller i hvordan de identifiserer nye muligheter. En leder med svært god tilgang til informasjon har bedre forutsetninger for å kunne se disse nye mulighetene, enn en leder med dårlig tilgang på informasjon.

Managerial sosial kapital er også viktig i prosessene med å gripe muligheter og endre ressursbasen. Gjennom innflytelse, kontroll og makt kan sosiale bånd til andre gjøre det lettere å få tilgang til nødvendige ressurser (for eksempel finansering og kompetanse) som er nødvendig for både innovasjon og å transformere ressursbasen. På grunn av ulikheter i sosial

kapital vil det være ulikheter blant ledere i hvilken grad de er i stand til å se nye muligheter, gripe dem og så transformere ressursbasen (Helfat og Martin, 2015).

Managerial cognition

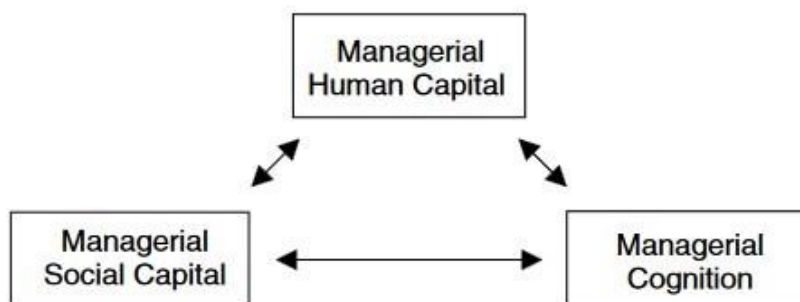
Managerial kognisjon handler om lederens bevisste eller ubevisste modell av virkeligheten som hen fortolker virkeligheten ut ifra (Helfat og Martin, 2015). Sammen med mentale modeller danner dette grunnlaget for å ta beslutninger (Walsh, 1995), på samme måte som human kapital gjør det samme. Dette kognitive fundamentet for beslutning består av kunnskap eller antakelser om fremtidige hendelser, kunnskap om alternativene samt kunnskap om konsekvensene av alternativene (Cyert and March, 1963). Lederens oppfatning av verden former hvordan hen oppfatter og tolker ny informasjon (Huff, 1990). Det er foreslått at managerial kognisjon former strategiske beslutninger og derav utfallet ved endringer i eksternt miljø/marked. Dette er dokumentert av Tripsas og Gavetti (2000) gjennom vanskelighetene Polaroid opplevde når fotografering ble mer digitalisert, og toppledelsens til Polaroids utilstrekkelige mentale modeller for å forstå konsekvensen av dette.

Koblingen mellom human kapital, sosial kapital og kognisjon?

Adner og Helfat, (2003) sier at enkelt av disse attributtene gir et rasjonale i forskjellene man kan observere blant ledere når det kommer til evaluering og beslutningstaking under eller like betingelser. I tillegg kan det være et samspill mellom attributtene på møter som kan øke ulikheten som er observert. Man kan si at human kapital inkluderer kunnskap fra tidligere arbeidserfaring som igjen blir en del av det kognitive fundamentet for å ta beslutninger. Videre vil lederens mentale modell gi retningen i hvordan lederen lærer av erfaring. Dette betyr at kognisjon og prosessering av informasjon er med å forme ny human kapital.

Ser man kognisjon og sosial kapital, vil interne og eksterne relasjoner gi tilgang på informasjon som utvider den kognitive basen for beslutningstaking. Man kan også forvente at managerial kognisjon er med på å forme sosiale bånd som igjen gir økt sosial kapital.

Til sist vil lederens sosiale kapital påvirke hans humane kapital gjennom å gi informasjon som utvider lederens kunnskapsbase. Lederens humane kapital kan også påvirke den sosiale kapitalen gjennom f.eks. å gjøre lederen mer attraktiv og ettertraktet i selskapet.



Figur 1: DMC og underliggende attributter. Referanse: Adner and Helfat, (2003)

Disse tre kategoriene av ressurser kan ikke regnes som kapabiliteter, snarere individuelle attributter som er tilgjengelig for lederne og også firmaet. Dette forholdet mellom DMC og ledernes individuelle ressurser er analogt med forholdet mellom organisasjonelle kapabiliteter og organisasjonelle ressurser som trekker på disse kapabilitetene som organisasjonens humane kapital, sosial kapital og organisasjonell identitet (Helfat og Martin, 2015), (Fig. 1).

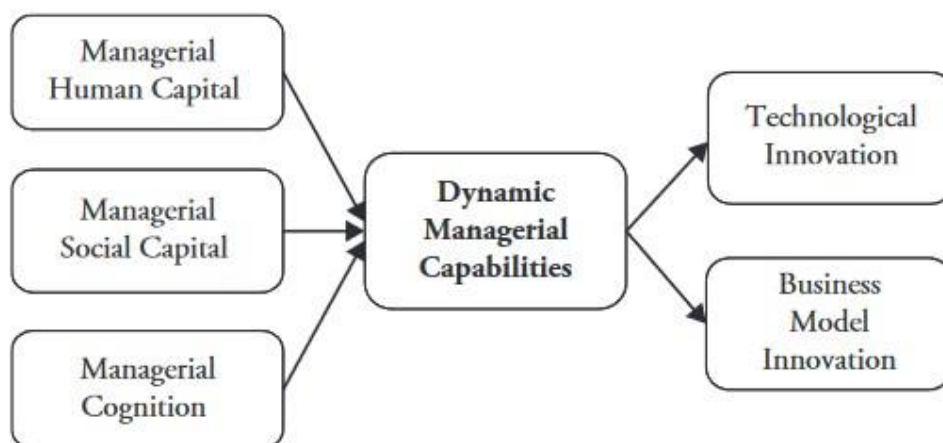
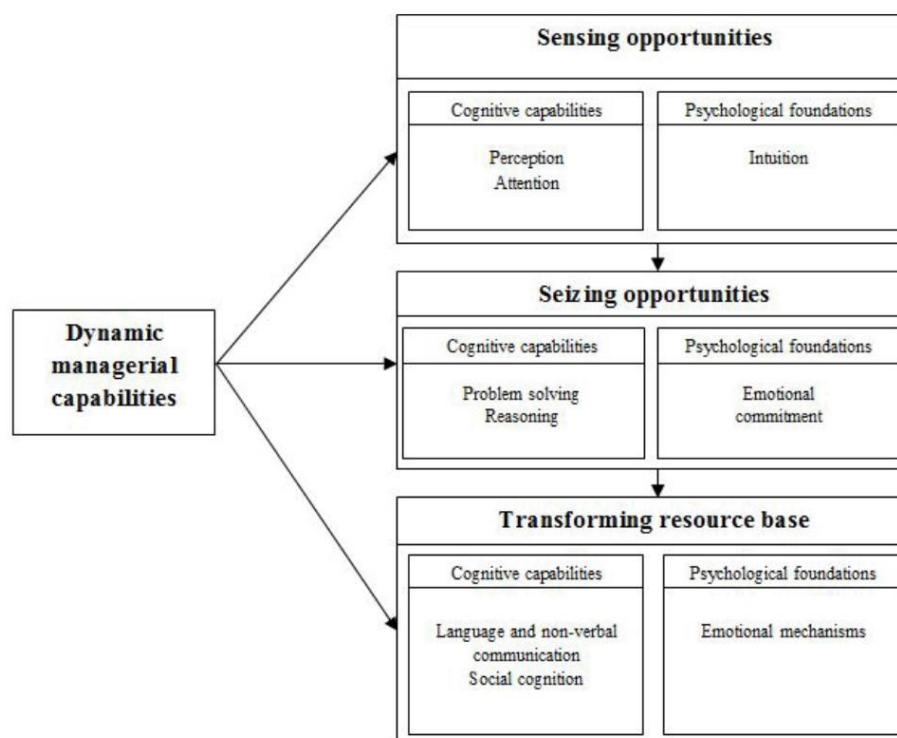


Fig. 2 DMC, kreativitet og innovasjon i bedrifter. Kilde: Helfat and Martin (2015)

Kognitiv og psykologisk underbygning av DMC

De tre forgjengerne til DMC har et kognitivt og psykologisk fundament (Helfat og Petaraf, 2015; Hodgkinson og Healey, 2011). De refererer begge til rammeverket til Teece, (2007) for dynamiske kapabiliteter for å forklare hvordan kognitive kapabiliteter og psykologiske fundament underbygger de tre fasene sensing, seizing og transforming (se kapittel om dynamiske kapabiliteter). Se for øvrig figur 1.



Figur 3: Kognitive kapabiliteter og psykologisk fundament for Dynamic Managerial Capabilities. Kilde: Ambronsini et al (2019).

Sensing:

Det er to kognitive evner som er med på å fasiliterere det å se nye muligheter. Den første er det å oppfatte at muligheten faktisk er der. Dette krever at man er i stand til å gjenkjenne mønster i markedet, og så kunne tolke disse dataene. Den andre er det å gi denne informasjonen oppmerksomhet for å se etter nye muligheter (Healey, 2011). Det psykologiske fundamentet i dette er intuisjon som forenklet kan kalles en ubevisst prosess (Hodgkinson og Healey, 2011). De sier at beslutninger basert på intuisjon gir raskere prosesser og bedre beslutninger enn om man tar en mer analytisk tilnærming, selv om intuisjon krever samme mengde informasjon som man trenger ved en analytisk tilnærming. Videre en human kapital

viktig. Lederen samlede kompetanse og ekspertise muliggjør det å kunne oppdage nye muligheter eller trusler.

Seizing:

De mest sentrale kognitive kapabilitetene knyttet til det å gripe nye muligheter er evnen til problemløsning og fornuft. Problemløsningen handler om å finne enkleste vei til målet, mens fornuften går ut på å evaluere informasjon og argumenter for å ta en beslutning (Helfat og Petaraf, 2015). Følelsesmessige forpliktelser er også med å fasilitere det å gripe nye muligheter (Hodgkinson og Healey, 2011). Analytiske prosesser kan være med å hindre en organisasjon i å gjøre innovative og risikofulle beslutninger. Det er vanlig at mennesker agerer i henhold til følelsene sine, hvor følelser kan overstyre rasjonale i beslutningsprosessen (Hodgkinson og Healey, 2011). Og nettopp av denne grunn sier de at det også er viktig å lytte til følelsene sine, og ikke undertrykke dem. Dette kan også bidra til at man beslutter å ikke gripe nye muligheter.

Transformere ressursbasen:

De kognitive egenskapene som underbygger denne fasen er språk, kommunikasjonsferdigheter og sosiale kognitive kapabiliteter. Helfat og Petaraf (2015) definerer språk som “any system for representing and communicating ideas”, hvor det er forskjell på språk og non-verbal kommunikasjon. Non-verbal kommunikasjon kan for eksempel være paraspråk, kropps-språk eller ansiktsuttrykk. Kommunikasjonsevner vil være svært viktig for en leder som skal mobilisere organisasjonen til å gjennomføre endringer. Lederen må også være i stand til å redusere den iboende frykten og motstanden til endring i denne fasen. Hen må være i stand til å etablere en følelsesmessig forpliktelse til endringen (Hodgkinson og Healey, 2011)

Det å transformere ressursbasen krever også samarbeid i hele organisasjonen. Sosiale kognitive egenskaper er nøkkelen til dette. I denne sammenheng karakteriseres de av “the capacity to understand the point of view of others and therefore provides the potential to influence the behavior as well” (Helfat og Petaraf, 2015). Forstår man de andres synspunkter, kan man påvirke dette. En felles forståelse kan hjelpe ledere i det å både etablere og å gi næring til tillitt. Dette er essensielt for å kunne jobbe sammen mot et felles mål, og det hjelper organisasjonen å omgå den iboende motstanden mot endring ved å bedre forstå årsaken til den motstanden (Ambrosini og Altintas, 2019).

Alle disse kognitive kapabilitetene er ulikt fordelt mellom ledere, og derfor vil ledere være ulike når det kommer til evnen i sensing, seizing og transforming. Noen kan være dyktige til å

identifisere nye muligheter, mens andre er flinkere til å gripe disse mulighetene eller å transformere ressursbasen.

Når mauren også skal være ørn

Det finnes begrenset med litteratur om det å forske på egen organisasjon. Nielsen og Repstad, (2006) har i artikkelen “Når mauren også skal være ørn – om å analysere egen organisasjon” sett på både fordeler og ulemper med å gjøre dette, og de kommer også med forslag til hvordan man minsker ulempene og utnytter fordelene. Dette kapittelet baserer seg i sin helhet på denne artikkelen.

Ib Andersen (2005) skriver

(selektiv persepsjon) er en av årsagerne til, at det er så vanskelig at studere sin egen virksomhed eller arbejdsplass (...) ens perspektiv er begrenset og fastlåst på grund af lang, grundig og ofte skjult sosialisering

Dette skaper en risiko for at forskeren kan bli forutfattet i arbeidet. Man har allerede gjort seg opp en mening før forskningen har begynt. Dette kan nok stemme, den bedriftsinterne medforfatteren av denne oppgaven har meninger om hvordan tilstanden er, hva ønsket tilstand er i veien for å komme dit. Det er likevel ikke noe unikt at ansatte mener noe om egen arbeidsplass, men det kan være en utfordring når man skal forske på egen arbeidsplass. Når det er sagt er hele gruppen veldig bevisst på den problemstillingen,

Fordeler ved å analysere egen organisasjon:

Det finnes flere fordeler ved det å analysere egen organisasjon, og motivasjonen for å gjøre dette kan ofte være interesse og nysgjerrighet rundt hva som foregår på egen arbeidsplass. Man er engasjert, og dette engasjementet kommer ofte med en motivasjon om å bidra til å endre ting til det bedre. Man kan si at man er i solidaritet med organisasjonens hovedmål. Dette kan gjelde både rundt egen arbeidssituasjon og det å påvirke sentrale beslutningstakere i selskapet.

Når man som forsker kjenner organisasjonen det forskes på, har man en stor fordel i det at man kjenner organisasjonens hverdag. Man forstår på en måte språket de snakker, og kjenner til utfordringene organisasjonen både møter daglig og har foran seg. På mange måter kan en si at man har innsikt i organisasjonens styrker og svakheter. Det at man allerede har et nettverk i organisasjonen, og at man har en viss oversikt over kollegers nettverk kan også være fordelaktig i intervjuene. Dette har og vist seg å stemme bra i tolkningen av intervjuene. Vi

har klart å fange opp flere sammenhenger vi nok ikke hadde fanget opp uten den inngående kjennskapen til organisasjonen.

I en intervjusituasjon vil informantene vite at det ikke er mulig å pynte på sannheten, så det blir lettere å kunne gjennomskue eventuelle situasjoner der det informanten sier ikke stemmer med virkeligheten. Man har også en helt annen forutsetning for å kunne stille oppfølgingsspørsmål enn hva en utenforstående kan ha, og dermed kunne «røyke ut» mer informasjon gjennom improvisasjon av oppfølgingsspørsmål. I og med at den bedriftsinterne forskeren ikke var med på selve intervjuene fikk vi ikke noen fordel av dette. Likevel er det gjort gode observasjoner i tolkningen av data som har fanget opp områder der historien som blir fortalt i intervjuet nok er en ønsket tilstand hos informanten, mer enn en reell tilstand.

Når intervjuene er gjennomført vil det også være bedre muligheter for analyse og tolkning av innsamlet data. Intervjudata er aldri rå (Silverman, 1989), men preget av situasjon og språksammenheng. Det informantene forteller må vurderes opp mot kontekst, og dette kan man lettere trenge inn i når man allerede har god innsikt i organisasjonen. Dette ble en stor fordel i analysen av data. Man kjenner igjen historiene som fortelles, og kobler de opp mot en større helhet.

Mauren - Ulemper ved å analysere egen organisasjon:

Her kommer mauren endelig inn i bildet. Når man som forsker blir så direkte involvert, kan det bli et problem at man inntar et maurperspektiv og ser ting nedenfra og nærsynt ut fra eget ståsted. Man kan si at man på en måte blir «smittet» av andres forklaringer på utfordringer organisasjonen måtte ha, og samtidig ikke klare å se andre og større utfordringer.

Det kan også være utfordrende å skaffe relevant data om man må krysse avdelingsgrenser, eller hierarkiske grenser. I slike tilfeller kan det være enklere for informanten å uttale seg til en utenforstående forsker. Om intervjueren er i en maktposisjon ovenfor informanten, kan man fort få de svarene informantene tror intervjueren ønsker seg, og omvendt kan intervjueren bli avvist. I vårt tilfelle er den bedriftsinterne forskeren på samme ledernivå som informantene, og dermed ikke i noen maktposisjon. Inntrykket gjennom intervjuene viser at informantene har tillitt til forskerne, og de fremstår som svært åpne i svarene sine, selv om ikke alle informantene kanskje tenker like godt over at forskergruppen har litt andre forutsetninger for å tolke innsamlet data på en annen måte enn om det bare var eksterne forskere.

Når intervjuene er gjennomført kan det være vanskelig å ikke la seg påvirke av egne meninger og fordommer i tolkningen av data. Man kan bli redd for å trække noen på tærne, slik at nyansert og rik data blir filtrert enten i forskerens egeninteresse for å vri resultatene i en bestemt retning, eller av mer egoistiske motiver når forskeren vet at han skal jobbe sammen med informantene også etter at resultatene er publisert.

Ørnen

For å heve seg fra maurperspektivet er det bra å plassere flere teorier mellom seg og virkeligheten. Disse kan være komplementære, supplerende eller konkurrerende, men det er viktig man ikke velger de man vet vil bekrefte sin egen forutfattede teori. I analysen av data bør man være djevelens advokat og bevisst lete etter data som er i strid med egne hypoteser. Videre er det fordelaktig om man er flere som skriver oppgave sammen. I intervjufasen kan da de som er «outsidere» gjennomføre intervjuene, mens i tolkningsfasen kan de først utfordre og korrigere innsiderens fordommer mens innsideren kan bidra med innsikt i tolkning av svarene gjennom sin kunnskap om organisasjonen.

Metode

I dette kapitlet vil vi til å beskrive «veien til målet», som ifølge Johannessen, Christoffersen, Tufte (2021, s.21) er den opprinnelige betydningen av ordet «metode», som stammer fra det greske ordet «methodos». Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om å vise hvilke metodiske valg vi har tatt for å innhente informasjon og bearbeide dem for så å belyse problemstillingen vår. Vi vil starte med å beskrive valg av forskningsstrategi og design, samt gjøre rede for hvilken fremgangsmåte vi har valgt å benytte for å gjennomføre dette studiet. Videre vil vi redegjøre for rekruttering og valg av informanter, utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene, samt analyseprosessen. Til slutt vil vi gå igjennom refleksjoner over studiens kvalitet, samt metodiske og etiske refleksjoner.

Forskningsdesign og strategi

I denne oppgaven skal vi undersøke hvordan mellomlederen kan bidra til å utvikle organisasjonens evner til omstilling ved å ta utgangspunkt i mellomlederens egne og tidligere erfaringer fra omstillingsprosesser. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming, med fokus på å forstå mellomlederens rolle i en omstillingsprosess som et fenomen, som vil være en god å måte belyse problemstillingen på. Hensikten med forskningsdesign er å besvare en problemstilling. Den hjelper forskeren å beskrive alle fasene i forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen, Tufte (2021)). Ved å velge en kvalitativ tilnærming setter dette noen føringer for det metodiske valget. I kvalitativ metode finnes det flere ulike

forskningsdesign, noen som kan nevnes er: casedesign (studiet av det spesifikke), fenomenologi (forståelse av verden gjennom mennesker) og historiefortelling (narrative analyser). Siden vi har valgt en problemstilling som har inspirasjon fra den ene i gruppen sin arbeidsplass har vi valgt å bruke casedesign. Casedesign passer bra da vi ønsker å forstå «hvordan» mellomlederens rolle kan bidra til å utvikle organisasjonens evner til omstilling som et fenomen og er opptatt av spørsmålet «hvordan». For å forstå dette må vi forstå hvordan mellomlederne i bedriften bidrar til omstilling (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.172). Ordet «case» stammer fra det latinske ordet «casus», og betyr «tilfelle», som passer med «tilfellet» vi ønsker å undersøke hos Stål AS. Case som et forskningsdesign innebærer at man starter med å utforme en problemstilling, hvor man tar utgangspunkt i et praktisk fenomen, hvor forskeren stiller spørsmål som fører til en problemstilling (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.211). Case design kan deles inn i fire dimensjoner; enkelt casedesign med en analyseenhet, enkel casedesign med flere analyseenheter, flercasedesign med en analyseenhet og flercasedesign med flere analyseenheter (Yin, 2018). I vår forskning vil vi analysere i fenomenet mellomlederen der vi tar utgangspunkt i flere mellomledere på samme nivå, men i ulike avdelinger og med ulike bakgrunner. Alle informanter er ansatt i samme bedrift. Vi har derfor valgt å bruke flercasedesign, der vi studerer et bestemt fenomen i ulike kontekster, en såkalt cross case analyse for å få innblikk i likheter og ulikheter mellom mellomlederne og deres DMC evne. Siden vi ønsker en dypere beskrivelse av informantenes opplevelse av endringsprosesser for å forstå deres DMC evne, har vi valgt kvalitativt intervju som forskningsmetode, som er en av de mest brukte teknikkene innenfor kvalitativ forskning (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.105).

Kvalitativt forskningsintervju

Et kvalitativt forskningsintervju er en samtale med struktur og formål (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.105). Siden formålet vårt er å få frem så mange nyanser som mulig i fenomenet, men vi fortsatt ønsker en god dialog med informanten for at vedkommende skal kunne åpne seg opp om egne tanker, har vi derfor valgt et semistrukturert intervju. Ved et semistrukturert intervju har vi som intervjuere mulighet for å bevege oss frem og tilbake, det gir oss et rom for interaksjon med intervjuobjektet, men har vi har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål og rekkefølge kan variere (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.108).

Rekruttering og utvalg

I utvalgsprosessen var det viktig for oss å rekruttere informanter som kunne være med å gi informasjon som belyser problemstillingen vår. Det var viktig at mellomledere var på omtrentlig samme ledernivå i organisasjonen, men også at de var spredt mellom ulike avdelinger for å gi oss best mulig innblikk i om det er forhold som gjør at mellomlederen innehar DMC eller om det er mellomlederen som person som innehar DMC (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.58). Patterson (2015) skriver om «purposeful sampling», oversatt til norsk blir dette strategisk utvelgelse av informanter som innebærer at vi har tenkt igjennom hvilken målgruppe som vi ønsker å intervju for at vi på best mulig måte skal få samlet inn de nødvendige dataene (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.58). Målet med undersøkelsen vår er ikke at den skal være representativ eller hensiktsmessig, men dette er heller ikke målet med en kvalitativ undersøkelse (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.59). Vårt mål er å forstå og få mer kunnskap, og vi tror at denne kunnskapen kan overføres til andre bransjer og i så måte være generaliserende.

Det er flere måter å sette sammen et strategisk utvalg på, Michael Quinn Patton (2015) opererer 40 ulike strategier, vi har valgt en blanding av et teoribasert utvalg hvor vi har lagt opp kriterier for utvalget. DMC teori baserer seg på at mellomlederen har «Human captial, Sosial captial og cognition», for å forsøke å finne svar på om mellomlederne hos Stål AS har innehar DMC har vi satt opp noen kriterier for å finne rett kandidater som kan hjelpe oss med å svare på problemstillingen vår. Utvalgsriteriene som ble satt for målgruppen til denne undersøkelsen var:

1. Ansatt hos Stål AS
2. Ha mellomleder ansvar på samme nivå i bedriften
3. Kommer fra ulike avdelinger

Siden en av oss jobber hos Stål AS har vi vært heldige å ha god tilgang på informanter som oppfyller kriteriene våre og som vi tenker at kan hjelpe oss best mulig å belyse problemstillingen vår, dette er en av fordelene ved å forske på egen organisasjon (Nielsen og Repstad, 2006).

I kvalitativ forskning er en gylden regel at man skal intervju til vi ikke får noe mer informasjon. Dette gjør at det kan være vanskelig på forhånd å avgjøre hvor mange informanter man behøver. Stål AS sin fabrikasjonsavdeling er i en omstillingsprosess og vi har valgt å intervju 8 mellomledere på samme nivå i bedriften. Alle disse er ledere som på ulike måter bidrar i fabrikasjonsprosessen hvor det meste av verdiskapningen foregår.

Utvalget av informantene mener vi at gir oss bredde i svarene sine ut fra bakgrunn og avdelingen de har ansvaret for. Ved kvalitativ forskning er målet å forklare, beskrive og tolke et fenomen, hadde vi valgt færre informanter eller informanter fra samme avdeling kunne vi fort ha endt opp med å generalisere, noe som ikke er meningen med kvalitativ forskning (Maxwell, 2013). I forskningen vår kommer til å vektlegge erfaring og bakgrunn da vi er nysgjerrige på om dette kan ha innvirkning på DMC.

Presentasjon av informanter

For å presentere våre 8 informanter har vi laget en tabell, da vi har valgt å gi bedriften et alias har vi også valgt å gi informantene våre et alias for at det ikke skal være mulig å gjenkjenne dem, det kan nevnes at aliasene er hentet med inspirasjon fra skiløpere som har tatt OL-gull, uten at dette er av betydning for oppgaven.

Alias	Ekstern erfaring	Utdanning innen ledelse	Lengde intervjuer [minutt]
Frode	Ja	Ja	58
Simen	Nei	Ja	53
Bjørn	Ja	Ja	50
Thomas	Nei	Nei	50
Vegard	Nei	Nei	48
Petter	Ja	Ja	43
Johannes	Ja	Ja	38
Tor Arne	Nei	Nei	37

Tabell nr 1. Presentasjon av intervjuobjekter

Som nevnt tidligere i oppgaven er alle informantene på samme mellomledernivå i bedriften, hvor alle har personalansvar. 4 av informantene har arbeidserfaringen utenfor Stål AS, mens de resterende 4 har startet karrieren sin i bedriften, tatt fagbrev og jobbet seg oppover i systemet. Samtlige av informantene har bygd på med mer utdanning etter fagbrev eller studie, hvor litt over halvparten av informantene har tatt ledelsesfag.

Intervjuforberedelser

Siden vi har valgt semistrukturert intervju fant vi det hensiktsmessig å lage en temabasert intervjuguide med åpne spørsmål. Intervjuguiden ble derfor utformet etter tre temaer med tilhørende spørsmål. Kvalitative intervjuer kan minne om en samtale, men vi som forskere må stille spørsmålene på en måte som gir oss svar på problemstillingen vår (Johannessen,

Christoffersen & Tufte, 2020 s.113). Vi har laget spørsmålene som har gitt informantene mulighet til å prate fritt innenfor de gitte temaene. Spørsmålene er utformet med utgangspunkt i de tre nøkkelkapasitetene som ligger til grunn for dynamiske kapabiliteter, og attributtene til DMC, «Human kapital, Sosial kapital og kognitiv kapital». Vi starter intervjuene med informasjon og bakgrunn til informanten før vi går inn på mellomlederens rolle i bedriften og avsluttet med egne refleksjoner og erfaringer rundt endringsprosesser og omstilling. Det er viktig å starte med enkle spørsmål for å bygge en relasjon og tillitsforhold til informanten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.112).

Gjennomføring av intervjuene

Da den ene i gruppen jobber hos Stål AS har vi valgt at denne personen ikke var med i intervjuene, men vi har spurt alle informantene om de er komfortable med at vedkommende får lese igjennom intervjuene i ettertid, noe som alle samtykket til. Vi ønsket at informantene skulle svare så fritt som mulig uten å bli påvirket av kollegaens relasjon, personlige erfaringer, tanker og refleksjoner på arbeidsplassen (Nielsen og Repstad, 2006).

I forkant av intervjuene ble det sendt ut en egen invitasjon til Teams møte til hver deltager. Vi sendte også over informasjonsskriv og samtykkeerklæring (NSD skjema) hvor vi informerte om studien, prosessen samt hvilke spørsmål vi ville gå igjennom i intervjuet. Alle informantene samtykket i starten av intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i mars/april 2022. Det første intervjuet ble et testintervju, hvor vi tok tiden for å se hvor lang tid vi brukte på hver del. Etter intervjuet gikk vi igjennom spørsmålene for å se om det var behov for å justere på spørsmålene.

Av praktiske årsaker som geografi ble alle intervjuene gjennomført over Teams. Under Corona epidemien har vi blitt godt vant med å bruke Teams til nettmøter, vi har lært oss å tolke ansiktsuttrykk over en pc skjerm, men også bli komfortable med å prate med fremmede på en pc skjerm. Hadde dette vært før Corona, er det ikke sikkert at vi hadde fått til like gode intervjuer, hvor både vi og informantene hadde følt oss komfortable med å ha et nettmøte og snakke sammen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.116). En ulempe med lydopptak er at det ikke fanger opp kroppsspråk, men det hjelper med at man ikke behøver å ta notater underveis og kan konsentrere seg bedre om hva informanten sier i intervjuet som også gjør det lettere å komme med oppfølgingsspørsmål. Lydopptak vil dessuten styrke datainnsamlingens reliabilitet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.27). Lydopptak vil sikre at gjengivelsen av hva som har blitt sagt er korrekt, men vil også gjøre

transkriberingsarbeidet vårt lettere, dette er en stor del av etterarbeidet og noe som vi vil se nærmere på i neste kapitel.

Etterarbeid og dataanalyse

Da vi gjennomførte intervjuene, hadde vi på lydopptak, men også diktering på i en Word-fil for å lette transkriberingsarbeidet. Vi hadde 8 intervjuer og over 6 timer med lydfiler. I tillegg satt vi igjen med egne inntrykk fra intervjuene som resulterte i store mengder med data. Selv om det var tidkrevende å analysere alle dataene var dette viktig arbeid med tanke på analyseprosessen, men også hvilke funn og tanker vi hadde gjort oss. Neste steg var å analysere alle dataene vi hadde funnet, og å kode og kategorisere transkripsjonene for å forsøke å finne sammenhenger og se etter mulige mønstre (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.157). Vi var opptatt av å se på hvert enkelt svar og hvordan svaret passer opp mot teorien for å se i hvilken grad intervjuobjektet innehar DMC (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.163). Ved kontekstuell dataorganisering kan diagrammer og tabeller kan brukes som et hjelpemiddel til å organisere dataene (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.163). Gjennom diskusjoner basert på helheten i svarene, gjorde vi en subjektiv vurdering av ulikheten i DMC til informanten. Selv om dette ikke er en kvantitativ studie, opplevde vi at det var åpenbare forskjeller. Vår rent subjektive vurdering presenteres i drøftingen, mest for å se hva det bør forskes videre på og hvorfor.

Studiens kvalitet

Kvale og Brinkmann (2015) og Yin (2014) bruker ordet reliabilitet for å evaluere kvaliteten til kvalitative data som også benyttes for å evaluere kvantitativ forskning, mens Guba og Lincoln (1994) mener at reliabilitet og validitet forutsetter at det er mulig at man avdekker en absolutt sannhet. De opererer med kriteriene; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.249). Pålitelighet eller reliabilitet knytter seg til undersøkelsens datamateriale. Hvordan har vi samlet inn dataene, hva har vi benyttet oss av og hvordan har vi bearbeidet dem (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.250). Dette innebærer da vi intervjuet, transkriberte og analyserte datamaterialet, ville vår virkelighetsoppfatning, forståelse og tolkning gjennom hele prosessen påvirke resultatene og derfor også påliteligheten av studiet. Et viktig moment for vår gruppe er den ene som jobber på samme arbeidsplass med informantene i vår studie. Denne personens erfaringer fra arbeidsplassen vil være med å farge analysen av datamaterialet. Det har derfor bevisst valgt at denne personen ikke var med i intervjuene for å få mest mulige ærlige ufargede svar fra informantene. Vi har forsøkt å styrke påliteligheten vår gjennom å gi

en detaljert case beskrivelse samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten vår under forskningsprosessen. Troverdighet, eller intern validitet handler om metoden vi har benyttet undersøker det som den har som hensikt å under søke, og om dataene vi har smalet inn egner seg til å svare på forskningsspørsmålet og problemstillingen vår. Med utgangspunkt i beskrivelsen av vårt metodiske valg, anser vi at dataene vi har samlet inn er absolutt relevante for å bevare problemstillingen vår. Overførbarhet eller ekstern validitet handler om i hvor stor fra kunnskapen kan overføres til tilsvarende fenomener (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.251). Siden vi kun har intervjuet 8 stykker i ulike avdelinger i en bedrift er ikke studiet vårt statistisk representativt eller direkte overførbart. Men som en case studie kan det bidra til forståelse og innsikt i hvordan mellomlederen kan bidra og utvikle organisasjoners evner til omstilling. Objektivitet eller bekreftbarhet skal sikre at funnene vi har gjort er et resultat av god forskning, og ikke våre egne subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.253). Vi har derfor med et eget kapittel med teori fra boken «Når mauren også skal være ørn» for å reflektere rundt det å være ansatt i bedriften som vi forsker på, vi har forsøkt å være ærlige og selvkritiske gjennom hele prosessen. Vi har som tidligere nevnt lagt vekt på å beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen vår, noe som er med på å styrke bekreftbarheten til studiet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.253).

Forskerrefleksivitet, å forske på egen organisasjon

Selve kjernen i forskerrefleksivitet er å reflektere rundt vår egen rolle i forskningen vår og hvilken betydning det kan ha for funnene. Fra et forskningsfilosofisk perspektiv er det vi som forskere som skal tolke intervjuene og vurdere disse subjektivt (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020 s.160). For studiets kvalitet og troverdighet har vi som nevnt tidligere bevisst valgt at personen som jobber i bedriften ikke var med på intervjuene. Nielsen og Repstad (2006) nevner at det er flere utfordringer med å forske på egen organisasjon som kan påvirke intervjuet ved at man allerede har en forutinntatt holdning til informanten, kommer fra ulike avdelinger og hierarkier i bedriften. Vi ønsket at informanten skulle prate så fritt som mulig uten å føle på hvordan det svarte på spørsmålene våre. Men det finnes også fordeler ved å forske på egen organisasjon, det kan være enklere for oss å bygge en relasjon til informantene under intervjuet da vi allerede har litt kjennskap til bedriften og vi har en felles bekjent, dette kan gjøre stemningen lettere og at informanten muligens åpner seg opp fortere opp. Nielsen og Repstad (2006) nevner også andre fordeler som at vi sitter på verdifull innsikt og har inngående kunnskap om både styrker og svakheter ved organisasjonen.

Forskningsetiske hensyn

Som forsker har vi et ansvar for at informantene som deltar i denne undersøkelsen. Vi har derfor forholdt oss til Nord universitets etiske forskningsetiske retningslinjer og søkt NSD om tillatelse til å gjennomføre studiet (se vedlegg “NSD skjema”). Vi har lagt særlig vekt på å informere informantene om:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
3. Forskerens ansvar for å unngå skade

Vi har valgt å transkribere på bokmål, sitater som er benyttet i analysearbeidet er også bearbeidet slik at de fungerer i skriftlig form, men vi har etter beste evne forsøkt å bevare meningsinnholdet i teksten.

Funn

Som nevnt tidligere så har vi gjennomført 8 intervjuer. Disse ble tatt opp med lydopptak og transkribert og så gått gjennom svarene på alle spørsmålene fra hvert enkelt intervjuobjekt. For å danne oss et bilde av hvert objekts DMC så har vi analysert hvert spørsmål og forsøkt å forstå i hvilken grad de tre attributtene i DMC eksponeres. Disse attributtene er som nevnt i teorikapitlet Managerial Human kapital, Managerial Sosial kapital og Managerial kognisjon.

Når det gjelder utdanning og bakgrunn, er det flere sitater som ikke inkluderes i dette kapitlet for å sikre anonymiteten til informantene. Vi vil likevel bruke informasjonen vi har fått i drøftingen.

Ledernes refleksjon over hva som er sentrale roller i omstillings- endringsprosesser

Flere av informantene nevner at det er mellomledelsen som er noen av de viktigste i en omstillingsprosess. Her fokuserer informantene på implementeringsfasen hvor mellomlederne bruker sine humane, sosiale og kognitiv kapital i å transformere.

“Jeg tenker det er mellomleder sammen med toppledelsen. Hadde du spurt meg før jeg ble så grå i skjegget, så har jeg sikkert sagt mer gulvet, men jeg innser det at hva skjer. At engasjement og forståelser øker jo med den som involverer og engasjerer seg.”

“Det må forankres og forankringen må jo skje rundt omkring. Men hvis det ikke forankres i mellomledelsen, så føler jeg at du heller ikke får det ut”

“Det er et samspill da, men 80% mellomledere og 5% er engasjementet. Men jeg liker involveringen. Jeg liker ikke at det skal være noe diktatur, jeg liker ikke involvering bare for “gisseltaking”, eller at det skal være ett spill for galleriet, men involvering slik at de kommer med sin mening.”

“Vi har jo sett altså, dem viktigste er jo de som skal få igjennom, og en ting er jo mellomlederne.”

Mens andre drar fokuset lengre ned i organisasjonen og mener at de rett over arbeiderne er viktigst. Dette kommenteres slik:

“Jeg har veldig troen på arbeidslederen. Fordi endringen initieres gjerne på toppen, men det skal omsettes i faktisk arbeid og det skjer i den spisse enden.”

“Både mellomledere og ledere på enda lavere nivå, skulle jeg til å si. Hvis du ikke får overbevist dem om at de må kjøpe endringer, eller? Og villig til å selge den, så vil du aldri få med resten heller.”

“Du er et sånt stort forbilde for de du arbeider for. At den vendingen du tar, det blir de fleste av med på. Du får med folk på det, så jeg mener det siste leddet er ute til dem som faktisk må endre arbeidsoppgavene er det viktigste?”

“Altså de viktigste rollene er jo de som har ansvaret for flest personer, mener jeg. For det er jo de som skal selge endringene. Til dem som faktisk gjennomfører den.”

Noen reflekterer rundt at alle i hele organisasjonen er like viktige. Som for eksempel denne kommentaren:

“Hele linjen fra topp til bunn til siste leder som har med de som faktisk utfører det vi gjør. Så alle stillingene der er like viktig da, for det kan ikke stoppe opp i noe ledd der.”

En av informantene mener at hver fase av en endringsprosess legger fokus på ulike nivåer av ledere.

“De forskjellige lederne er viktig i hver sin fase.”

Arbeiderene som jobber på “gulvet” er viktigst for en av informantene:

“For det første så er det jo helt avhengig av å ha med deg teamet. Er god omstilling da, for får du ikke med det, så blir det i hvert fall utrolig mye mer krevende å gjøre den implementeringsfasen.”

Myndighet til å omstille

For å kunne bidra til omstilling må en mellomleder være klar over hva slags myndighet den personen besitter. Det må også være klart for mellomlederen hva de kan gjøre av tiltak og hvor grensene går. Dette omhandler både “sensing” og “transforming” og det er viktig at en leder innehar både human, sosial og kognitiv kapital for å kunne få med seg muligheter og ta disse videre i systemet.

Alle informantene føler at de har et stort handlingsrom for å gjennomføre endringer:

“I min rolle, posisjon så har jeg veldig påvirkningskraft da. Til å trykke gjennom ting jeg brenner for. Til og med en mindre omorganisering, føler jeg at jeg kan trykke igjennom.”

“Jeg har jo ansvaret for alt som skjer i min avdeling, så hvis vi skal få til noen endringer i det hele tatt, så er det jo mitt mandat å prøve å omsette det til mine folk da.”

“Og så har jeg jobbet ganske lenge med min leder nå, så han har 100% tillit til det jeg gjør og resultatet jeg skaper.”

“Men innad i avdelingene så har jeg jo full myndighet til å gjøre det jeg vil innenfor det så lenge min leder er på med på det. Min leder er med på det meste som jeg sier. Det er litt sånn at så lenge jeg leverer, og så lenge vi er på en forbedring, så får vi lov til å utfolde oss.”

“Ja, Definitivt ja, Jeg initierer omstillingene. Det kan være omorganisering og kanskje like viktig og relevant er det med effektivisering av prosessene da vi jobber annerledes nå enn vi gjorde når jeg startet. Vi kommer til å jobbe helt annerledes når vi har tatt noen år til. Det er jeg både en initiativtaker til og har en rolle i å drive oppfølging av det og da.”

“Jeg synes det er kjempemuligheter til å påvirke, og så vil det være enkelte områder der du ikke har noen muligheter der avtalene er låst.”

For noen er det klart hva slags myndighet de har, men de forsøker å gå utover det.

“Ja og nei. Jeg vet egentlig hvor spennet jeg går, men jeg har aldri begrenset meg til spenn, så jeg utfordrer det spennet.”

Enkelte har det ikke helt klart definert for seg selv hvor mye de kan gjøre:

“Ledere på mitt nivå har vært i kontakt med Sintef uten å ha spurt noen om det. Jeg har ikke vært med på den prosessen selv, så jeg vet ikke hvor strengt det er i bedriften sånn sett.”

Noen er klar over sine muligheter og begrensninger, men hvis de skal ut over sitt handlingsrom, så vet de også hva som må til for å lykkes.

“Så hvis det er noe som krever store innkjøp eller mange tusen timer. Da er jo ikke noe jeg har sånn at jeg har en sånn sekkepostbudsjett som man bare kan bruke. Da må jeg ofte ha en god business case.”

“man kjenner hva som ligger innenfor sitt ansvarsområde og kunne utføre uten å involvere så mange flere, mens større endringer som går utover flere avdelinger bør man involvere lederen, som man svarer for. Så det er ikke noe definert mandat sånn sett, men veldig sånn godt samarbeid innenfor visse rammer”

Dette ble dratt enda lengre av en av informantene som har vært sentral i en radikal endring i bedriften. Personen har laget “business caser” for å få gjennomført en endring som har kostet mer og mer. Samtidig påpeker informanten at denne muligheten ble observert lokalt av mellomlederen og ikke kom fra toppledelsen. Her utøver informanten sterk grad av DMC ved å bruke alle de tre attributtene.

“Det er å bygge helrobotisert fabrikkasjonslinje, som vi har som visjon å bygge. Den var startet på vårt nivå, på mellomledernivå. Og du kan jo si både mellomledernivå og ingeniørnivå direkte. Det har vært godt mottatt at du får lov til, altså du får 5 millioner, du får 10 millioner til og du får 20 millioner til. Da må du hele tiden fra vårt nivå lage “business caser” som viser neste steg. Om 3 - 6 måneder til så kommer vi dit. Og jeg synes jo det er litt altså istedenfor at de som sitter på, for det er jo ingen som kan sitte på toppen i Oslo og så se alle sånne muligheter i et så stort selskap. Det må jo komme fra noen lenger ned.”

Det er sentralt for enkelte av informantene å få jobbe med kontinuerlig forbedring. Informantene her bruker sine attributter til å søke etter nye muligheter. Spesielt den sosiale kapitalen tas i bruk ved å snakke med folk rundt seg.

“Det er viktig å alltid søke og gjøre ting bedre annerledes. Nye impulser. Det er alltid noe å forbedre. Om det er stort eller smått, så vi jobber aktivt med å sette på dagsorden.”

“Vi er skrudd sammen slik både meg selv og avdelingen at vi vi bidrar både til omstilling og forbedring kontinuerlig, og det er jo noe vi har på dagsorden og har fokus på. Det er jo fordi at vi skal bli mer konkurransedyktig. Og bedre innenfor kvalitet og utvikling. Vi har. Ja hva skal en si, forskjellige fora der det kommer opp ulike forbedringsforslag og forslag på ting som kan gjøres annerledes og mer effektivt.”

Selv om flere av dem vet sin myndighet og jobber med kontinuerlig forbedring så møter dem andre rundt seg som ikke er like ivrig.

“Ja, nå har jeg kanskje litt mer forståelse for at det er ikke er kun kontinuerlig forbedring som står fremst i panna på alle sammen, alltid.”

Det bemerkes at andre ledere ikke er like agile som dem:

“Når jeg prøver å drive endring i andres avdelinger, så oppfatter jeg jo de avdelingslederne som litt sirumpa og treig.”

På tross av at organisasjonen har uttalt at de skal omstille seg til i henhold til det “grønne skiftet” så opplever enkelte av informantene at de også må prioritere prosjekter som de drev med tidligere.

Nå er jo det grønne skiftet, men fortsatt er pengene i oljen, selv om vi sier det grønne skiftet og vil omstille oss ditt, så hører vi jo fra 7. etasje til at vi må ta de svarte prosjektene også. Det er jo der pengene ligger, og det er litt sånn motstridende.

Kunnskaps og kompetansedeling

Det kan virke som det er stor takhøyde og et ønske om å dele informasjon i bedriften Stål AS, men også at innspill fra kunder er viktig, denne humane og sosiale kapitalen er for eksempel viktig ved transformering av ressurser.

"Jeg driver jo for eksempel å installere en robot stasjon i min avdeling, noe som er en investering til omtrent 10 millioner. Da fikk jeg veldig god hjelp av andre som har vært med på samme prosess tidligere, Men, i utgangspunktet så er det avdelingen selv som skal drive prosessen."

"Vi har begynt å bygge ganske god kultur for at tilbakemelding fra en kunde, tilbakemeldinger fra en revisjon, en observasjon i fra en inspeksjon, sånn at det er faktisk er en mulighet til å bli bedre"

Men også at deling av kunnskap skaper motivasjon og eierskap til arbeidsplassen hos den ansatte og er et verktøy som brukes av mellomlederen:

"Vi var og besøkte et robotmiljø og fikk sett litt til det der. Så viljen og ønske om å samarbeide på teknologi og utvikling er jo veldig høy. Jeg ser jo en verdi i det, og hjemme patriotismen, det er at vi skal bygge i Norge og ikke i Asia. Det har blitt en ny giv for de fleste da."

"Det handler om å gjøre alle i sammen i så god stand til å gjøre en så god jobb som mulig. Det som er det viktigste som mellomledere og arbeidsledere er jo å prøve og sørge for at alle er så motivert som overhodet mulig gjennom arbeidsdagen. Vi kan jo ha de flotteste haller og den flotteste teknologien, vi kan ha det ja, fineste kantina, vi kan ha velferdsordninger, men hvis folk ikke er motivert så får du nesten ikke noen ting."

Det finnes flere ulike fora i de ulike avdelingene for deling av kunnskap, ett av dem er f.eks. tavlemøter hvor de aktivt deler kunnskap. Det kan virke som at disse møtene i de ulike foraene har høy prioritet internt i bedriften.

"Men i hvert fall så har jeg sagt det, at når det gjelder tavlemøte og kontinuerlig forbedring. Et tavlemøte tar 30 minutter, og jeg sier det. Hvis vi ikke har, i en uke på 40 timer, tid til å sette av 30 minutt prosent for å sette forbedringsarbeidet vårt i et system. Da lurer jeg på hva slags forventning og vi skal ha til at vi kan klare å forbedre også ja."

“Alle de andre forumene jobber med dagsaktuelle problemstillinger og hvis de avdekker noe som må tas tak i eller kommer med forbedringsforslag, så løfter man det videre inn det «best practise» forumet vi har. Der behandler vi vanligvis sakene fortløpende en gang i måneden. Det føler vi fungerer veldig godt for oss i hvert fall. Det er egentlig noe vi har lyst til å implementere i resten av organisasjonen og likedan å få til sånne forumer på tvers av lokasjoner”

Men også fra ledelsen sentralt er det er en oppfordring til å dele kunnskap på tvers av verftene og at noen avdelinger er bedre enn andre.

“Ja, det er på mange områder nå, så det er jo egentlig det er jo sterkt oppfordret eller direkte ordre om å dele kunnskap på tvers av verftene og det er jo egentlig en betingelse til å dele kunnskap, hvis ikke så gjør de noe med organisasjonen. Så hvis vi vil beholde mye av vår påvirkningskraft og styringsrett, og så må vi være flinke til å dele kunnskap på tvers.”

“Lederne altså min leder, vi reiste mye frem og tilbake og fikk veldig godt nettverk med de på en annen lokasjon. Så de er med og de kjenner oss veldig godt. Så vi får med alle på det samme.”

“Det ga oss et utrolig nettverk som har minst like mye verdi som å få samlet de styrende dokumentene. Som gjør at vi vi uttrykker oss og drar erfaringer på tvers, og vi har møtt hverandre, og det er enkelt å ta opp en telefon og ringe. Det nettverket hadde vi ikke vi før.”

Men fortsatt så mener flere at det er de kan bli enda bedre på å dele informasjon med hverandre:

“Og takhøyden for å gjøre... å ta tak i ting og gå til kollegaen og ta den praten... den synes jeg er ganske bra men.... Aldri så bra at det ikke er potensiale for å utvikle den videre. Jeg synes det er absolutt et forbedringspotensial. Men det er ikke noe motvilje.”

“Vi utveksler erfaringer på tvers i mange forskjellige møter og fora. Og så har vi jo et system for å drive med erfaringsoverføring som vi ikke klarer å utnytte.”

Hvordan arbeider du for å få gjennom forslag om endringer eller forslag om nye muligheter, utdyp?

En gjenganger i bedriften synes å være at det brukes en del tid til på lobbyvirksomhet for å igjennom forslag eller endringer. Ved å bruke sine human og sosial kapital får de informantene til å snakke med de “rette” personene som kan hjelpe til å få gjennom et forslag.

“Det er veldig mye lobbyvirksomhet. Der alt handler om relasjonsbygging. Jeg føler at det er en stor del av jobben min det å gå rundt med å drikke kaffe og å snakke med folk”

Men også relevant nettverk man har opparbeidet seg i bedriften kan synes å bli brukt aktivt

“Mye lobbyvirksomhet. Det er mye jeg har opparbeidet meg, både jeg og de som sitter i ledergruppen min. Vi bruke dem vi vet er med å bidra. Vi har skaffet oss et godt nettverk i de forskjellige avdelingene som vi bruker aktivt for å få det som vi vil. Påvirke til å få til de veldig gode ideene. Det er mye lobbyvirksomhet og mye å ta opp ting i riktig fora som vi bruker for å lykkes”

En litt utradisjonell metode som en mellomleder har tatt i bruk var å introdusere endringen, for så å forankre den videre oppover i systemet når endringen fungerte.

“For dette er en av topp 3 forbedringsforslaget i Stål AS nå. Og da er jo forskjellige metoder vi brukte for å selge det inn. En av metodene vi brukte her er at vi skapte noe veldig fort, og så begynte vi å distribuere og dele og selge inn til dem som faktisk bruker. Ledelsen fikk rett og slett ikke noe annet valg enn å godkjenne at du går videre med fordi at alle var så gira på at det her skulle de ha”

Hva betyr tidligere erfaringer for å lykkes i endringsprosesser?

Hva bidrar av tidligere erfaringer for en mellomleder slik at hen er best rustet til å lykkes i en endringsprosess? Informantene har forskjellige refleksjoner rundt dette.

Flere av informantene anser sin lange erfaring i Stål AS samt det at de har jobbet seg opp fra “gulvet” og til den stillingen de besitter i dag som viktig. Det er interessant at alle informantene fremhever sin spesifikke human kapital som mest relevant.

“Og så er det alderen som gjør meg tryggere i forskjellige situasjoner, det er det ingen tvil om. Det er lettere å ha skjegg og grått hår enn å være ungdom og stå igjennom situasjoner på godt og vondt.”

“Det de sliter med der ute. Jeg har faktisk vært litt svett og skitten i samme situasjon som dem. Det mener jeg og tror jeg er verdifullt i det daglige når vi når vi skal prøve å overbevise om en “lurere måte”, eller ta imot forslag om en bedre arbeidsmetode.”

“Det er kombinasjonen, men kanskje den viktigste er erfaringen jeg har på verftet, i og med at jeg har vært så å si alle plasser (områder på verftet).”

“For det første så kjenner jeg veldig mange på grunn av at jeg har jobbet så lenge i selskapet og så mange plasser.”

“Hvis jeg går videre i selskapet på en annen posisjon, så har jeg jo dette å bruke. Og det er kanskje derfor man føler at man har lykkes godt, fordi at man har sett i gang prosesser og fått kjennskap til så mye folk som du kan enkelt få med deg da.”

“For min del så er det viktigste da jeg skulle inn på ingeniør siden så var at jeg hadde erfaring fra mange forskjellige stillinger i selskapet”

Det nevnes også utdanning og faglig bakgrunn som en styrke:

“Det at jeg har gått mye imellom det er den største styrken min. Jeg føler også den utdannelsen jeg har bygd på med etter at jeg ble voksen har motivert og lært meg mye om ledelse. Det er sikkert også medfødte egenskaper. Det er det ikke alle som har det i seg, men om du har det i deg så hjelper det også med skolegang.”

For å være en god leder må en ikke nødvendigvis ha jobbet i den stillingen til dem man skal lede og det uttales av en av informantene:

“Tradisjonelt så var jo ledelsen på ingeniørsiden. Og så måtte man ha jobbet som ingeniør. Men, jeg har ikke jobbet som ingeniør i det hele tatt. Jeg tok en ingeniørutdanning.”

Det å ha jobbet i andre bedrifter trekkes frem som en positiv erfaring å ha med seg:

“Da jeg kom tilbake igjen til firmaet så forventet alle at du hadde skaffet deg masse annen erfaring som de ikke hadde. Og da fikk du en tillitt når du kom tilbake igjen, og det opplevde jeg som veldig positivt. Jeg fikk flere muligheter pga det.”

“Men, så tror jeg det er sunt at jeg kommer inn fra et noe helt annet. Med helt annen erfaring og helt annet syn og annen utdanning enn dem som hadde vært i posisjonen tidligere. For å se litt i kortene og faktisk tørre å stille spørsmål på “vedtatte

sannheter” som ingen vet hvorfor er sånn. Men, man har jobbet sånn i 50 år og, det er ikke å stikke under en stol, at de som har jobbet der har jobbet her veldig lenge. Det er veldig lite gjennomtrekk, og når du først har begynt der, så er det mange som jobber der resten av livet sitt. Det å rikke litt med det som er der fra før, tror jeg har vært viktig”

Tidligere erfaring fra endringsprosesser trekkes frem som viktig.

“Jeg tror erfaring i forhold til det med å kunne håndtere mye usikkerhet, for det er det ofte i omstilling og informasjonsbehovet er jo enormt selv om man vet egentlig ikke hva man lurert på. Så det med å beholde roen selv når ting er preget av stor usikkerhet tror jeg er litt av nøkkelen for å lykkes for å kunne berolige også de som takler det på en mer anstrengt måte enn andre. For alle mennesker takler omstilling forskjellig. Noen klarer det fint, mens andre har store utfordringer, og det å kunne trygge med å være rolig og klarer å tenke og prøve å gi den informasjonen som man har som er vesentlig”

Ikke bare erfaringer fra jobb og utdanning er relevant, men også alt man har erfart i livet:

“Jeg tenker at det er summen av alt jeg opplevde i karrieren så langt. Både i jobb og på fritiden. På det studiet jeg har tatt også. Det er ikke en enkelt ting hvor det bare har plutselig har gått opp et lys for meg. At OK, sånn skal jeg gjøre det.”

Erfaring med tidligere endringsprosesser sammenlignet med i dag

Det er ulike tanker rundt endringen som foregår hos Stål AS, noen av mellomlederne er positivt overrasket, de opplever at det er en tydelig retning og klar kommunikasjon fra ledelsen.

“Overraskende effektivt synes jeg til og så komme inn i et sånt selskap som jeg nevnte tidligere. Så synes jeg at man får stor påvirkningsgrad til å være så langt ned i en så stor organisasjon”

“Jeg følger en tydelig retning i fra toppen av. Jeg synes den er strukturert også. Jeg synes han nye topplederen gjør en veldig god figur. Det virker gjennomtenkt og gjennomtygd”

Noen av de ansatte opplever at ledelsen ikke trykker ned en ny strategi på bedriften, men at de har mulighet og handlingsrom for å komme med innspill til hvordan de ønsker å utvikle seg i henhold til den overordnede strategien.

“Ellers føler vi at det at vi har et stort handlingsrom til å komme med forslag til hvor vi synes muligheten er til å utvikle oss. Et eksempel er jo det som vi startet med at vi skal bort ifra arbeidstegningene på papir. Det er ikke noe strategi fra selskapet”

Men dagens endring oppleves som mye større en tidligere endringer som de har vært med på før.

“Jeg opplever jo dagens endringsprosess som mye større og mye tyngre enn det jeg vært med på før”

Og avstanden til toppledelsen synes også å være lengre for noen av informantene, som gjør at man føler på en mindre involvering.

“Noe som kanskje gjør at endringsprosessene som foregår på et høyt nivå i konsernet, da føles veldig mye mer distansert nå. Men om det er en dårlig sak, eller om det er en god sak, eller om det er en miks... Det er litt vanskelig å nå opp. Og så er det kanskje sånn nå da når du begynner å nærme deg toppen av et stort konsern, så blir nok både den involveringen og medbestemmelsesretten, kanskje litt utvannet”.

“Bedre struktur. Bærer preg av at vi har blitt en liten del av et stort konsern”.

Det er ikke alle som er like positive til omstillingen hvis den får for stor innvirkning eller endring på hverdagen man kjenner til.

“Men hvis du får store endringer som påvirker hverdagen din, så blir du jo litt mer lunken enn hvis du har fått vært med å ha hørt om det”.

“Så det det murren nå og det er har skjedd spesielt de siste månedene”..”Og vi får ikke den store forståelsen fra de som sitter sentralt. For de er ikke “on site” og ser ikke hva som er utfordringene. Eller de skjønner det ikke...”.

Det synes som at tidligere erfaring kan ha gjort noen forutinntatte og man ikke helt tror at man vil lykkes helt med denne omstillingen heller.

“Omorganiseringene som vi er i, vi lykkes aldri fullt ut, men det viktigste er at vi da faktisk evner å endre oss med de små skrittene hele tiden. Selv om vi har gjort noen store valg og som vi ikke lyktes med, er det viktig at vi hele tiden justerer, adaptivt”.

Andre mellomledere som har, lykkes med omstilling

Det er flere som kan nevne mellomledere som har lykkes med endringer hos Stål AS, men det er en mellomleder som flere peker på i positiv retning hos flere av informantene:

"Og da er det lettest å nevne den ene prosessen spesielt, og det er hos naboavdelingen. De var veldig tidlig ute med implementering av lean-basert produksjon før vi ble Stål AS. Det har gitt dem et veldig godt løft. Både på takt og flyt gjennom produksjonen. Og ikke minst på det med engasjement og følelsen av å bli involvert og være med og påvirke.

“Absolutt. En av mine kolleger som driver naboavdelingen. Han har virkelig fått implementere ukentlige forbedringsmøter og en god prosess på det med å se etter flyt hele tiden. Glem timefaktoren litt og så prøve å få flyt gjennom hallene.” “Jeg opplever at han er veldig opptatt av ledelsesstudier. Han har tatt en del etterutdanning på ledelse og så fikk han god støtte i oppstarten og implementering fra konsulenter. Litt sånne ting, men det er ikke konsulenten som utfører det. Jeg prøver ikke å ikke å ta ifra han noe her, men han er genuint opptatt av endring og flyt.”.

“Både arbeidsleder og avdelingsleder har fått bedre tid til å jobbe med forbedringer fordi de har lyktes med å flytte produktivitet og endringsfokus helt ned, eller helt fram, til den spisse enden.” “Selv i en travel hverdag, så tok han sjansen på at det her er noe som kan gi oss noe, og så ga han det prioritet.”

"Det en del som kun er i samme selskapet hele livet og som bare jobber i forskjellige roller og posisjoner. Og da blir man litt sånn blind for hvordan det kan være. Du aksepterer mer ting som dem er og bli vant til at sånn jobber vi.”

Det er ikke alle som er like positive til mellomledere som kommer utenfra Stål AS:

“Det at vi ansetter andre folk. Det så jeg kanskje ikke da. Jeg var kanskje ikke så gira på det han gjorde da, men i ettertid så ser jeg at det var jo veldig smart fordi visualiseringsteamet og de som jobber med modeller og det som er kommet ut av det, har gagnet alle prosessene med at vi kan visualisere med modeller og filmer”.

En av informant nevner en mellomleder som kommer utenfra Stål AS og at det er denne erfaringen som er styrken til mellomlederen. Den nye mellomlederen har tatt med seg en annen type human og sosial kapital og har fått brukt dette i sin nye stilling i Stål AS:

“Det at han og har kommet utenfra det tror jeg er viktig. At han med de erfaringene han har i fra tidligere virksomheter og fra andre virksomheter, og tatt med seg de erfaringene inn i Stål AS.”

Det samme ble sagt om en annen mellomleder som kommer utenfra med sterk faglig kompetanse på et tema som var essensielt for bedriften. Med en annen human kapital og en sterk sosial kapital fikk de til en endring:

“Vi har f.eks. fått til kaldbøying, det er han som har vært leder for dette i mange år og forsøkt å få til dette i resten av selskapet. Han forrige har ikke lyktes, han var veldig flink til å selge, altså flink til mye. Men den nye lederen har en helt annen kompetanse, han er veldig sterk faglig. Det skal veldig mye til at vi ikke lykkes nå, og det er han en stor del av æren for. Vi snakker om en inntjening på minst 100 million på 2-3 år.”

Det kan synes som at det har vært en lederendring i en av avdelingene som har bidratt positivt:

“Men det sies av de på avdelingen at det er en voldsom forskjell de siste 3-4 årene på hvor fort og hvor mye som endres. Altså det er snart ingenting som er standard, så de er veldig åpne for all endring”

En nevner også seg selv som et eksempel, han har også erfaring utenfra bedriften som eksemplene over:

“Og var det bare å trykke på den grønne knappen. Det er vi klar til å gjøre nå til sommeren når vi starter opp nye prosjekt. Det er en ganske stor endring for i forhold slik som de har gjort her tidligere. Nå kommer jeg fra en helt annen bransje og slik har de holdt på i 50 år. Det å få endret det på 6-7 måneder, det er gikk nesten litt for lett i forhold til hva jeg trodde. Det er ikke alt som har gått like lett. Men det viser seg at det smart fordi mange var veldig forberedt på det som skulle komme fordi vi hadde involvert bredt på et tidlig stadium. Jeg snakket selv om det til det kjedsommelige på alle fora.”

En av informantene har ikke eksempler å komme med:

“Jeg kjenner jo ikke til at det har skjedd noen store endringer egentlig på mellomledernivå. Ikke som jeg kommer på.”

Egen erfaring med endring. Hva gjorde du bra, og hva kunne vært forbedret?

Noen av informantene har sett seg litt lei på stadige kampanjer om å forbedre seg. De opplever at det til stadighet kommer et tiltak eller en kampanje som skal få de til å forbedre seg. Kampanjene har ulik lengde og fokus og det er varierende hvor motivert og engasjert de ulike informantene er til å følge dette opp. Dette understrekes av to av informantene:

“Det har vært mye 2 knepp opp og mye sånn kvalitetsgreier som varer ett år, og så ble det glemt som en kontinuerlig ting.”

“Det er meste går jo egentlig bra, men man ser jo kanskje at det kan være mye på gang samtidig. Så det at initieres for mye til at man greier å få full rulle på det hele tiden, det er vanskelig å balansere.”

Det er flere fallgruver å gå i når en skal gjennomføre en endringsprosess og flere av informantene har reflektert rundt dette. Ett av feiltrinnene som ble nevnt er å forsøke å gjennomføre for mye på en gang:

“Den første feilen jeg innså at jeg gjorde det, det var at jeg prøvde å endre for mye på en gang. Det var om å gjøre å få gjennomført mye. Jeg innså at skal du gjør en endring, så du må ta en ting om gangen og du må ha en plan på det.”

Det kan være krevende å gjennomføre en endringsprosess som flere av informantene uttrykker:

“Kjempe kamper for lenge og alene er kanskje det som er det dårligste som har skjedd.”

“Hva omfanget faktisk var av jobb som må til for å få til den endringen. Der kunne vi ha vært bedre forberedt”

“Det er også veldig lett at de sporer helt av. Det å følge med og holde fokuset er nok det vanskeligste. Det vi har slitt mest med i endringsarbeid, det er å komme til målet.”

En av informantene reflekterte rundt at en som leder ikke må presse for hardt på for å få høyere og høyere ytelse fra sine ansatte. For å kunne få et bedre resultat så må en kanskje heller tenke nytt. Det er grenser for hvor raskt og effektiv en ansatt kan bli med “gamle”

metoder. Informanten har tatt noen ledelsesfag og har reflektert en del rundt det han har lært der. Noe som i etterkant av studie har vist seg å være nyttig som mellomleder. Dette viser god human og sosial kapital, men også god kognitiv kapital.

“Vi må over på i større grad “leadership”. Og ikke et lederskap som går på “pull” versus “push” der du prøver heller å trekke organisasjonen mot mål og mot retning. Det ligger mye mer i motivasjon i den formen å lede på. Det er den viktigste erfaringen jeg har. Det var jo det når jeg studerte. Så ja...jeg synes ikke der og da at jeg fikk så mye ut av det. Men så begynte jeg å lese og reflektere enda mer i bøkene i ettertid.”

Hvis en endringsprosess ikke går som planlagt så vil det kunne medføre at det er vanskeligere å få folk motiverte til å gå gjennom den neste. Dette poengteres med følgende sitat av en av informantene:

“Hvis vi mislykkes så skal du være veldig forsiktig neste gang du skal innføre noe igjen. Fordi da tror jeg automatisk at folk har litt piggene ute, og kanskje har litt motvilje.”

For flere av informantene opplever endringsprosessene som noe positivt.

“Det som var positivt, det er brei involvering. Ja og at man tok seg tid til en modningsprosess. At man hadde satt inn frø for å kunne høste av det senere. Og faktisk snakke så mye om det og å få folk med på det, at den prosessen driver seg selv. Jeg slapp etter hvert å stå i bresjen for noe, for dette ordner seg selv. For folk ble så gira at jeg kunne slippe styret etter relativt kort tid, og så ordner det seg selv.”

Ved å ha vært gjennom endringsprosesser tidligere så kjenner man sine styrker og svakheter. Da har man økt sin humane kapital. Dette vil kanskje kunne medføre at det er enklere å få gjennomført fremtidige endringsprosesser. Det nevnes av to av informantene:

“Det der med antall arbeids år gir oss selvfølgelig ballast. Som sier at du har jo både prøvd og du har feilet og du har lyktes. Men, i hvert fall sånn ved tidligere erfaring at der du kanskje har kjørt litt sololøp da.”

“Det er jo litt sånn livets harde skole med at man får erfaringer, mens man går, og så har man noen knagger fra studiet og henge saker og ting på, innenfor ledelse.”

“Det er jo det at jeg har fått prøvd og feila.”

I noen av endringsprosessene kan det være nyttig å la ansatte komme med innspill. Det utøves en økt grad av sosial kapital for å innse at dette må til. Til slutt må en leder ta den endelige beslutningen. Et par av informantene poengterer dette:

“Og til en viss grad medbestemmelsesrett. Sånn at du faktisk ikke bare lytter, og bestemmer, men at du lytter og lar kanskje dine få være med å bestemme litt inntil en endelig beslutning må tas. I kraft av din rolle som leder så bør du være den som tar den endelige beslutninger.”

“Alle kommer jo med endringer nå. Alle ser på sine arbeidsoppgaver og kommer med forslag. Så fordi om jeg har det ene prosjektet, så er kanskje 4-5 endringer som pågår i avdelingen, som andre har ansvaret for på sine områder og som jeg bare er med delvis inn i. Det blir litt selvgående til slutt. De vet de får lov og vet de får bruke tid på det.”

Det er viktig å kontrollere prosessen slik at diskusjonene ikke tar for lang tid. På et visst tidspunkt så må en komme i gang med gjennomføringen. Det kreves et bra nivå av kognitiv evne til å vite når dette er.

“Kanskje det siste eksempelet er det at jeg har den medbestemmelsesretten for langt inn i beslutningsprosessen. Slik at prosessen har tatt for lang tid i forhold til det å komme videre, og at det blir et lite gnagsår som henger med altfor lenge. Kanskje du ikke flink nok til å finne grensen for at nå er det bestemt; nå starter implementering. Den diskusjonen får gå litt for lenge.”

En av informantene reflekterte rundt endringsprosesser og en kommentar han fikk fra en ansatt under seg. De hadde snakket om hva de syntes om en endringsprosess og den ansatte, som hadde jobbet i samme bedrift i 40 år, bemerket at det var ikke alle prosesser som nødvendigvis var like gode. Disse tilførte en viss endring og dermed også noe positivt for bedriften i lengden:

“Han så at for hver prosess vi gjorde, så gjorde vi en endring på oss. Han har jo sett endringer gjennom hele løpet. Så det viktigste i min tankegang og er ikke at vi skal få til alt perfekt, men det at vi endrer oss hele tiden. Det skaper små resultater hele tiden, så det tar tid, men det må liksom til.”

Motivasjon og inspirasjon for å endre

Drivkraften for å drive med endring viser seg å være ulik blant informantene. Flere peker på at motivasjonen er bedriften i seg selv. Alle disse sitatene kan knyttes til forgjengerne til DMC. Noen har tillært innsikt i marked som motivasjon; når man ser det større bildet er det enklere å bli inspirert, det man forsterker egen kognisjon.

“Lederkurset som jeg gikk på for eksempel. Der fikk vi veldig bra innsikt i markedet langt framover i tid. Når du ser liksom sjakkbrettet og trekkene... Så skjønner du jo helheten, du skjønner hva skjer. Hvorfor vi må og bør gå i bør gå i den retningen.”

Operasjonalisering av selskapets strategi er også en motivasjon; man er bevisst hva som er egen jobb.

“Og jeg ser det jo som min jobb det å få gjennomført de endringene som underbygger den overordnede strategien som er satt av konsernet og likedan den lokale strategien som er satt av direktøren her. Ja, så det er egentlig det som motiverer meg.”

En annen leder tenker i tillegg på egenutvikling i karrieren. Informanten er ærlig og tenker mest på å øke sin sosiale kapital gjennom å få bevist for andre hva hen er i stand til å gjennomføre.

“Det er for bedriften og kanskje ikke så mye for menneskene egentlig. Det høres kanskje litt rått ut, men det er mest for min egen del tror jeg. For jeg blir motivert av å sette i gang ting og fullføre det og få kreditt for det man gjør.”.. “Jeg er veldig rask på å få oversikt over ting. Hvordan ting fungerer og så prøve å tenke på de høyere målene. Hvordan skal vi komme oss videre?”..

Det er flere som er samstemte i det at det er folkene sine, og det at de skal lykkes, som er en viktig motivasjon. Dette kan knyttes til både human og sosial kapital.

“Den første lederrollen tok på meg, så gikk jeg et lederutviklingsprogram som var en 15 studiepoengs sak. På den ene samlingen så skulle man definere «din purpose in life» som leder. Og da brukte du en hel dag på å komme frem til hva din motivasjon skal være framover? Da skrev jeg ned at mitt mål skulle være også få vanlige folk til å lykkes i hverdagen. Så det er har jeg det som et sånt mantra da siden dag en”

Samme leder sier også:

“Jeg er motiveres jo av å få ting til å skje og jeg motiveres av å se at folk leverer. Jeg motiveres av å se at folk mestre”

Det å lykkes med folkene sine gjentas av flere.

“Motivasjon for å lykkes er ressursene rundt meg. Det å kunne sparre med kollegaene for å ta riktige valg. Det å kunne utnytte kompetansen og erfaringen fra kollegiumet, som vi kanskje har blitt bedre på i forbindelse med tavlemøtesystematikken. Men det å ha et godt lederteam rundt seg; det er vi jo litt bortskjemt med, vi som er en forholdsvis stor bedrift. Du har alltid noen å sparre med da.”

Det pekes også på at det å lykkes med endringer skaper en entusiasme og forsterker lagfølelsen. Gjennom dette utvikles både human og sosial kapital både for lederen og hans avdeling.

“Vi klarer å få igjennom sakene. Til dels store saker. Vi blir lyttet til. Det skaper en sånn entusiasme som er vanskelig å sette en pris på. Så, det å klare å lykkes sammen og se at vi klarer å bygge avdeling da rett og slett med renommé.”

En av lederne påpeker også at det er en drivkraft i det å ta tak i de idéene som kommer fra ulike deler av organisasjonen, og viser med dette gode kognitive egenskaper. Mellomlederen tar egentlig tak i andres idéer og utforsker muligheten for å bringe den videre.

“Og ikke minst hvor idéene kommer fra. De blir jo sådd en plass disse idéene. Ofte kommer jo det fra noen som du leder. Da føler jeg veldig ansvar for at hvis han har kommet med den idéen, så skal jeg i hvert fall hjelpe alt jeg kan for at vi skal nå fram. For det tjener både selskapet på, og det gjør både hans og min jobb mer interessant. Jeg har tro på at vi greier å beholde og utvikle flinke folk så lenge vi hører på dem. Og forfølger ideene deres. Hvis ikke vi gjør det, så kommer det ikke non ideer.”

Det er tydelig at flere tenker kontinuerlig forbedring når det kommer til motivasjon for endring. En leder sier at:

“Min motivasjon er at jeg ser et uforløst potensial i måten vi jobber på. Jeg tror genuint at vi er i stand til å få til større verdiøkning, eller en større produksjon hvis vi lykkes med noe av det samme som de har gjort på naboavdelingen.”

Mens en annen har en lignende drivkraft for endring. Det virker åpenbart at endring og forbedring ligger i ryggmargen, og er noe hen alltid tenker på.

“Både privat og i jobb, så er jeg litt sånn kremmer av meg. Jeg vil ha mest mulig ut av det jeg har tilgjengelig. Og hvis vi kan jobbe på en smartere måte for å få mer ut av de ressursene vi har, så synes jeg det er en riktig prioritering å få til.”

“Motivasjon min er nok at jeg hele tiden vil gjøre ting bedre. Og i tillegg utnytte de flinke folkene jeg har”

Den ene av lederne lar mye av motivasjonen komme fra overordnede prioriteter som gjelder for hele leverandørindustrien.

*“I leverandørindustrien for olje og gass så har du noen klare prioriteter som sier at du skal alltid sette HMS på toppen. At du skal kjøre den kvaliteten som gjør at HMS kan stå på toppen”..” motivasjonen for å gjøre endringer er jo for å redusere risiko”..
”Jeg kan ikke leve med at kvalitet har havnet over HMS; for da har jeg egentlig sagt at jeg har prioritert annerledes enn det som er kjørereglene.”*

En av lederne trekker også frem egenutvikling som motivasjon.

“Jeg er nysgjerrig på ny teknologi, og det er den nysgjerrigheten, den tror jeg må være der. Jeg er veldig nysgjerrig på ting, veldig lærevillig og rask å ta til meg læring.”.. “Vær smart, og heller kanskje litt lat. Latskapen den trygger i hvert fall nye smarte løsninger. Så motivasjonen min, det er kanskje den nysgjerrigheten min som driver meg mer enn selve effektiviseringen”

Litt i motsatt ende, med manglende motivasjon for å endre ting som fungerer.

“Jeg har ikke motivasjon for å endre ting som fungerer bare for å endre dem, men jeg har en har en uro i meg selv i forhold til at ting blir for statisk, så jeg kan jo være med å endre ting for å skape litt liv og røre og så bare for det”

Idéen og deres opphav. Hvor kommer de ifra

Ideer til omstilling og endring kommer ikke bare av seg selv. Når vi spør informantene om hvor disse idéene kommer fra, er det et bredt spekter av svar, og det er tydelig at det er mange kilder til inspirasjon. Flere svarer at det er de selv som bringer idéene inn på banen.

“Ubeskjedent, kan jeg si at jeg er veldig kreativ. Ofte så har jeg ideene selv”

Det er også tydelige tegn på at det ligger en bevisst refleksjon som ligger bak disse idèene og at “gründertankegangen” ligger mer i ryggmargen til enkelte. Kognitive evner er helt sentrale i slike prosesser, og dermed kanskje ikke like selskapsavhengig.

“Men jeg jobber nok ganske mye i underbevisstheten har jeg funnet ut. Plutselig er det et problem som er av litt betydelse, så kan jeg sove på det og så våkner jeg 10 minutter før vekkerklokken og så YES!!!. Jeg vet ikke hvorfor det er sånn, men det kan være sånn ja.”

“Jeg har hele tiden tatt initiativ til forbedring selv, men også mye på vegne av de som jeg leder og som kommer med gode forslag.”

Det å presisere viktigheten av å komme utenfra, med annen erfaring og annen type utdanning er av flere pekt på som relevant for å bidra til omstilling. Man har en annen type både sosial og human kapital som bringes inn på banen. Kognitive evner kan være ekstra viktig i denne sammenheng, da man ikke har den selskapsspesifikke human-kapitalen å spille på.

“Nå skal jeg ikke på noen som helst måte fremme meg selv, fordi at ideene kommer fra overalt. Men, så tror jeg det er sunt at jeg kommer inn fra noe helt annet. Med helt annen erfaring og helt annet syn og annen utdanning enn dem som hadde vært i posisjonen tidligere. For å se litt i kortene og faktisk tørre å stille spørsmål på “vedtatte sannheter” som ingen vet hvorfor det er sånn.”

“Så er det ikke nødvendigvis mine ideer til endring som skal være i fokus. Det som skaper driv i avdelingen, er avdelingens totale ideer.”

Litt over halvparten av informantene peker i retning kollegaer, både oppover og nedover i hierarkiet som opphav til endring og omstilling.

“det kommer jo opp veldig mye internt i egen avdeling. Også er det jo mye inspirasjon å hente frem her både fra naboavdelingen da på samme lokasjon og andre.”

“Det er når at det kommet opp initiativ fra operatørene og i fra tavla ut i hallen. Så har de kommet inn på tavlen min. Og det kan hende at det kreves investeringer. Og så tar jeg dem videre og å sette opp en investeringsøknad og veldig mange av de tilfellene her, så har vi fått investert i det utstyret vi trenger for å gjøre den forbedringen.”

“De er gode ideene kommer jo ofte fra ingeniørnivå, eller nede fra gulvet da, de som sitter tett på utfordringene. Og det er jo enten på ingeniørnivå, operatørnivå eller førstelinje ledernivå.”

“Det er definitivt ansatte, og da tenker jeg kanskje førstelinje. Altså den spisse enden.”

Man ser også at flere aktivt utnytter det å bruke tid rundt i bedriften for og at det dukker opp idéer gjennom uformelle samtaler.

“Ofte kommer denne ideen ikke som en ide, den kommer i løpet av en samtale.”.. “Det er verdifullt at du ikke sitter inne på kontoret ditt, men at du er ute i andre miljøer enn der du er hele tiden.”

“Veldig mye kommer fra kollega og de som snakker rundt.”.. “Når jeg sitter i møter, så får jeg innspill og så sorterer jeg og prøver å så se litt opp.”.. “Ja, jeg heller egentlig mot å være introvert, tro det eller ei. Så jeg tenker veldig mye.”

Det pekes også på at både kunder og leverandører kan gi inspirasjon.

“Jeg kommer fra en verifikasjon forrige uke hos et firma i Danmark vi aldri før har hatt kontakt med. En helt fantastisk bedrift. Du plukker opp ting som du definitivt ønsker å ta med deg hjem. ”...” Kundene kommer med gode innspill til ting som vi burde ha gjort bedre.”

Det trekkes også fram et eksempel på det som må omtales som en ide til radikal innovasjon, og at dette er noe som ikke kunne ha kommet fra noen annen plass enn på mellomledernivå. Dette er en stor endring for selskapet, og viktigheten av mellomlederens DMC og rolle i omstilling kommer godt til syne i denne påstanden og underbygger påstanden til Teece et.al (2022) om at lederen må tilbake i forskning på ledelse.

“Det er å bygge helrobotisert fabrikkasjonslinje, som vi har som visjon å bygge. Den var startet på vårt nivå, på mellomledernivå. Og du kan jo si både mellomledernivå og ingeniørnivå direkte.”.. “for det er jo ingen som kan sitte på toppen i Oslo og så se alle sånne muligheter i et så stort selskap. Det må jo komme fra noen lenger ned.”

Hvordan bruker du ressurser rundt seg for å gjennomføre endringer?

Gjennom endringer kan det både i større og mindre grad være nødvendig å transformere ressursbasen. Informantene gjøre dette på ulik måte for å lykkes med omstillingen.

“De bruker jeg der hvor de best kan brukes i mine øyne. Hvis det ikke fungerer på de områdene så flytter jeg dem. På deres premisser selvsagt. Vi tar en prat. Og det er veldig mye flytting av folk, det har jeg gjort mye av. ”..” Så du må utvikle folket ut ifra de egenskapene de er sterkest på i stedet for å ta tak i de dårligste egenskapene og prøve å få dem bra.”

Det er også tydelig hos en av informantene at han er bevist på hvor idéene kommer fra når han skal få implementert en endring.

“Tenk hvor enkelt det er å implementere et initiativ som har kommet fra gulvet.”

Det er ikke alltid at man disponerer riktig type ressurser selv. En måte å løse dette på kan komme gjennom nyansettelser.

“Jeg ansetter en med en type kompetanse som egentlig ikke skal ligge på min avdeling. Jeg ser likevel at det er nødvendig for at vi skal få nok fart på sakene.”

“Derfor har jeg hele tiden prosesser på å ansette folk.”..” Du må være i markedet hele tiden for å plukke 1 og 2 personer i kvartalet.”

Det å ha god oversikt over hvilken kompetanse som finnes i eget selskap synes å være vektlagt, og gir gode muligheter for internrekruttering. Informantene viser god sosial kapital og kognitiv evne ved å gjøre dette.

“Men så er jo en god del folk som er ansatt etter at jeg kom inn på det nivået jeg er nå. De driver jeg og spør og graver om hele tiden for å både få vite om hva som er styrkene deres og om de har utviklet seg i det siste, hva gjør de nå.”

“De er 2 siste lederne som jeg har rekruttert har jeg hentet fra naboavdelingen, på grunn av at de har evnet å skape et miljø for å både lykkes og å ta ting et steg videre. Den karriereveiledningen har vært fantastisk bra.”

På hvilken måte bidrar mellomledere til omstilling i Stål AS?

Det er flere ulike syn på hvordan mellomledere bidrar til omstilling. Gjennom funnene som er gjort rundt hvor idéene til omstilling kommer fra, er det flere som blant annet peker på seg selv, eller at de fasiliterer innspill fra andre i organisasjonen.

“Vi har i hvert fall en betydelig både myndighet og kraft i form av rollene våre både jeg og min leder da. Til å være med og bidra tungt inn i omstillingsprosesser. Det er

ikke bare basert på den bakgrunnen den rollen vi har heller, men og med den forholdsvis tunge erfaringen da som du har bygd opp over mange år i bedriften da og.”

“Det er det er det mellomlederen som er nødt til å få til. Det er veldig viktig, og at vi har med oss alle leddene både ovenfra og ned. Nå når vi får forslag utenfra så er det jo mellomlederen som skal få med seg resten av organisasjonen og bruke på tid på forslagene.”

“Og så er det jo og sånn at en god del av endringene blir initiert på et høyere nivå og som faktisk må effektueres på et mellomledernivå. For hvis at en hovedledelse skulle implementert alle de prosessene som foregår i stort konsern så hadde hovedledelsen blitt stor også. Så det er nok en naturlig sak det.”

Flere av informantene kommer med tydelige eksempler på hvordan de selv eller andre på eget nivå bidrar. Dette kan tyde på at mellomlederens rolle er viktig for å “sense” mulighetene og deretter “sieze” dem.

“Jeg tenker veldig strategisk fram i tid. Da tenker jeg veldig langt fremover. Jeg tenker ikke hvordan vi skal løse et prosjekt, eller det gjør jeg jo selvsagt, men jeg tenker videre.”

“Den omstillingen de har fått til på naboavdelingen, den opplever jeg har startet på midten.”

En informant mener bevisst at det gjerne er de litt mindre omstillingene som initieres av mellomlederen.

“Hos oss, og føler jeg at mellomledere, hvert fall noen, bidrar til omstilling og kommer med ideer til det også.”

En annen refleksjon er det som går på mellomleders fartstid i selskapet, som ikke nødvendigvis trenger å være positivt.

“Men fortsatt, så er du i det samme selskapet og prosessene er som de bestandig har vært. Jeg tror du blir litt sånn blind for forbedring da og fornying.”

Flere av informantene påpeker at eksterne mellomledere gjerne ikke begrenses av denne bagasjen, og bringer inn en annen type kompetanse og erfaring og dermed en annen spesifikk human kapital enn de som jobber i bedriften fra før.

“Det at han og har kommet utenfra det tror jeg er viktig. At han med det erfaringene han har i fra tidligere virksomheter og fra andre virksomheter. Og har tatt med seg de erfaringene inn i bedriften. Og det det samme vil det egentlig si for min del. Jeg tror det en veldig stor fordel å ha vært litt andre plasser før du kommer inn i en sånn rolle.”

“Men, så tror jeg det er sunt at jeg kommer fra et noe helt annet. Med en helt annen erfaring og helt annet syn og annen utdanning enn dem som hadde vært i posisjonen tidligere. For å se litt i kortene og faktisk tørre å stille spørsmål på “vedtatte sannheter” som ingen vet hvorfor det er sånn.”

Drøfting

Vi vil gjennom dette kapittelet søke å finne svar på vårt forskningsspørsmål:

“Hvordan påvirker dynamic managerial capabilities på mellomledernivå en bedrifts dynamiske kapabiliteter?”

Det må presiseres at drøftingen tar utgangspunkt i både de funnene som er gjort, og forskernes subjektive helhetsinntrykk etter intervjuet med den enkelte informant. Mellomledernes bidrag til omstilling blir en noe mer konkret analyse, mens analysen av attributtene er resultat av gode diskusjoner mellom forskerne.

Dynamiske kapabiliteter for omstilling

For å gjøre dette har vi valgt dele dette opp mot de tre nøkkelkapasitetene som ligger til grunn for dynamiske kapabiliteter; Sensing, seizing og transforming the resource base. Dette vil si oss noe om hvordan dynamic managerial capabilities på mellomledernivå bidrar til omstilling. Vi vil også drøfte hva vi finner av de tre ulike attributtene managerial human kapital, managerial sosial kapital og managerial kognitiv kapital og drøfte om noen av disse synes å være viktigere enn andre spesifikt for case Stål AS.

Sensing

Som nevnt i teorikapittelet indikerer Teece (2016) at ledere er nøkkelen bak dynamiske kapabiliteter. I tillegg til den operative rollen, har lederen også en entreprenørrolle og en lederrolle som bygger opp under de dynamiske kapabilitetene. Våre funn er viser at dette også er gyldig på mellomledernivå. Selv om det synes å være en vesentlig forskjell i hvordan nye muligheter oppdages, gir innsamlet data inntrykk av at det er stor nysgjerrighet rundt nye muligheter, og at viljen til omstilling blant lederne er stor. Informantene viser interesse for forbedringer, men det er ikke alle som er like bevisst på hvilken påvirkningskraft de faktisk

har. Helfat og Martin (2015) sier at ledere enklere forstår ny informasjon som er relatert til deres eksisterende humane kapital, og at dette også påvirker hvilke nye idéer som dukker opp. De med høy selskaps-spesifikk human kapital antas å ha større sannsynlighet for å komme opp med inkrementelle innovasjoner, eller endringer. Funnene våre er med på å bekrefte at dette også stemmer på mellomledernivå. Det er ofte de små endringene som oppdages og tas tak i; og man ser også tydelige tendenser til at ulike avdelinger kopierer idéene til de avdelingene som faktisk lykkes med endringer. På den måten kan en leders gode ide, tas i bruk på tvers i organisasjonen slik at endringen får større både større verdi og betydning. Det er kultur for kontinuerlig forbedring, som for Stål AS blir mange mindre justeringer og forbedringer.

Funnene våre viser at det også er enkelte ledere som ser muligheter for radikale endringer. Det som er interessant her, er at de som gjør det tenker mer “ut av boksen”. Mens de som står bak inkrementell endring ser ut til å være bevisst på at deres handlingsrom/mandat er begrenset innenfor egen avdeling, har de som initierer mer radikale endringer et litt annet syn på saken, med referanse til hva en informant sier om hvilket handlingsrom hen har til å gjennomføre endringsprosesser.

“Ja og nei. Jeg vet egentlig hvor spennet jeg går, men jeg har aldri begrenset meg til spenn, så jeg utfordrer det spennet.”

Det hen egentlig sier er at så lenge idéen er god nok, finnes det ikke grenser for hva man kan endre. Her spiller nok de kognitive og psykologiske faktorene beskrevet av Helfat & Petaraf (2015, og Hodgkinson & Healey (2011), hvor beslutninger baserer seg på først innhenting og tolkning av data. Om man ser at dette gir nye muligheter, spiller også intuisjon en viktig rolle i prosessen med å bestemme seg for å faktisk gjennomføre en endring.

Gjennom funnene våre gjør vi oss flere interessante observasjoner. Det å bygge en ny robotisert produksjonslinje, slik som ambisjonen er, krever en betydelig innsats i innovasjon og utvikling. Man antar at denne linjen vil gi betydelig forbedring i både konkurransekraft og kapasitet, noe som er sentralt for fremtiden til selskapet. Da er det interessant å se at denne idéen er fanget opp på lavere mellomledernivå.

“Det er jo ingen som kan sitte på toppen i Oslo og så se alle slike muligheter i et så stort selskap. Det må jo komme fra noen lenger ned.»

I teorien har vi snakket om den tohendte organisasjonen (The Ambidexterous Organization), som omhandler evnen til å både utforske nye muligheter samtidig som man produserer de varer/tjenester man gjør i det daglig. I Stål AS er det ikke lagt opp til parallelle organisasjoner hvor en utforskende organisasjon jobber utenfor de eksisterende organisatoriske rutiner for å identifisere nye muligheter. Videre er det tydelig at selv om Stål AS har ambisjoner om å innovere seg inn i nye markeder, så er det et stort fokus på eksisterende marked. Dette kan gjøre det mer krevende enn nødvendig å identifisere nye muligheter. Med et slikt fokus på nåværende marked, kan det uavhengig av en mellomleders DMC være krevende å ha to tanker i hodet samtidig.

“Nå er jo det grønne skiftet, men fortsatt er pengene i oljen, selv om vi sier det grønne skiftet og vil omstille oss ditt, så hører vi jo fra 7. etasje til at vi må ta de svarte (merk. Olje & Gass) prosjektene også. Det er jo der pengene ligger, og det er litt sånn motstridende.”

Likevel observerer vi at de endringsprosessene som har en viss størrelse, gjerne settes opp som egne prosjekt med allokerede ressurser og budsjetter. Dette gir en flatere organisasjonsstruktur, men det skjer altså ikke før i fasen hvor man griper muligheten. Dynamiske kapabiliteter krever smidighet, og dette favoriserer flate organisasjoner (Lee og Teece, 2013). Et interessant spørsmål er da om det ikke er fordi at det i flate organisasjoner er enklere for mellomlederen å jobbe både oppover og nedover med ideer og innspill til endring. Man har en større kontaktflate i begge retninger av organisasjonen. Det ligger elementer av både human kapital og sosial kapital i dette.

Som nevnt tidligere, er “Sensing” en av nøkkelpasitetene som ligger til grunn for DK (Teece 2016). Alle de grunnleggende attributtene til DMC bidrar til “Sensing” på hver sin måte. Kan vi så peke på noen signifikante forskjeller på human kapital, sosial kapital og kognisjon blant informantene og hvordan disse ulikheten gir utslag i den enkeltes DMC? Helfat og Martin (2015) sier at alle disse tre attributtene er viktig i “sensing-fasen”. I utvalget av informanter er det god spredning på både utdanning og arbeidserfaring. Noen har klatret karrieremessig i bedriften, mens andre har erfaring fra ulike arbeidsgivere. Halvparten av informantene har også høyere utdanning, eller etterutdanning. I sum gjør dette at det blant informantene er store ulikheter i human kapital, sosial kapital og kognisjon. Hva betyr så denne forskjellen i mellomledernes DMC for på en bedrifts, eller i dette tilfellet Stål AS, sin utvikling av DK? Og om ja, hva betyr denne forskjellen i mellomledernes DMC for på en

bedrifts, eller i dette tilfellet Stål AS, sin utvikling av DK? For å svare på dette spørsmålet blir det relevant å se på ulikheten i attributtene til informantene.

Funnene har tydelige tendenser som viser at de mer radikale endringene/innovasjonen kommer fra de som har både høyere utdanning og erfaring fra flere arbeidsgivere. De mer inkrementelle endringene synes å komme fra de med lang fartstid i bedriften. Dette stemmer godt overens med Helfat og Martin (2015). For Stål AS og andre bedrifter kan dette bety at om de har en overvekt av mellomledere med høy selskaps-spesifikk human kapital, kan dette fungere som en brems på radikal innovasjon, og at man kan gå glipp av viktige muligheter. Det reduserer selskapets DK. Historien har vist at dette har skjedd med flere store selskaper.

Siezing

Når en mulighet er oppdaget er det å få utnyttet denne muligheten i form av endring det neste som må gjøres. Som Helfat og Petaraf (2015) nevner, så handler det om å finne enkleste vei til målet. Det å evaluere informasjon og argumenter for å ta en beslutning krever kognitive egenskaper.

Muligheter må “fanges” og tas vare på (“siezing”). For å sikre at muligheter fanges er det viktig å dele kunnskap og ha et system for å fange gode ideer. Gjennom våre funn har vi sett at flere mellomledere fokuserer på at det skal være rom for å dele nye ideer og fange dem opp.

Evnen til å se muligheter og utvikle dem til resurser krever tolkning, refleksjon og evne til å ta beslutninger. For å gjøre dette må ledere stole på organisasjonens rutiner, endre rutiner og lage nye rutiner (Teece 2012).

Verktøy for å ta vare på informasjon

Når muligheter identifiseres så må ledere vite hvordan dette skal tolkes, og hvilke teknologier og markedssegmenter man skal rette seg mot (Teece 2007). For å kunne identifisere disse mulighetene så må det legges til rette for at de skal kunne tas vare på. For å kunne gjøre dette må lederen utvise en grad av entreprenørskap (Teece 2016).

Flere av informantene nevner at de legger til rette for at gode idéer og forslag skal fanges opp.

“Vi har. Ja hva skal en si, forskjellige fora der det kommer opp ulike forbedringsforslag og forslag på ting som kan gjøres annerledes og mer effektivt.”

Ett av de verktøyene som gjentas er tavlemøte. Disse møtene tas en gang hver uke og tar mellom 30 til 45 minutt. Møtene er obligatoriske. Her kan det fremmes nye forslag og status skal gis på gamle forslag. Det at det må presenteres status på tidligere forslag nevnes av flere

som veldig positivt da alle kan se at forslagene tas tak i og ikke går i glemmeboken. Når et forslag er utredet blir det informert om på møtet og forslaget blir lukket. Hvis forslaget blir ansett som noe som er verdt å satse videre på så blir det utarbeidet en plan for å få gjennomført det. Ved å fange opp forbedringsforslag og å bruke sine DMC så legger lederen til rette for endring av bedriftens dynamiske kapabiliteter. En av informantene våre var veldig klar i sine forventninger til tavlemøtet:

“Men i hvert fall så har jeg sagt det, at når det gjelder tavlemøte og kontinuerlig forbedring. Tavlemøte tar 30 minutter, og jeg sier det hvis vi ikke har, i en uke på 40 timer ikke har tid til å sette av 30 minutt prosent for å sette forbedringsarbeidet vårt i et system. Da lurere jeg på hva slags forventning og vi skal ha til at vi kan klare å forbedre også ja.”

Et annet fora som nevnes er “best practise”. Hvis det kommer noe frem for eksempel “tavlemøtet” som ser ut til å kunne være aktuelt for hele verftet så løftes det opp til “best practise” forumet. Der blir sakene behandlet en gang i måneden.

For å kunne fange muligheter og ta de videre handler det om å finne enkleste vei til målet ved å evaluere informasjon og argumenter for å ta en beslutning (Helfat and Petaraf, 2015).

Ledere med ulik bakgrunn vil ha ulike forutsetninger for å kunne gjøre akkurat det som nevnes over. Vi har sett at flere av lederne med høyere utdanning og ekstern erfaring har klart å omsette informasjon som har vært “sansen” av verftet, men de har ikke klart å få omsatt den. Det indikerer at de tidligere lederne har ikke den type human kapital og sosial kapital som var nødvendig for å få til dette. Et godt eksempel på dette var innen temaet kaldbøying av rør. Dette var en ny måte å fabrikke rør på som ville være fordelaktig for kunder og bedriften. Lederen som hadde dette innenfor sitt ansvarsområde tidligere hadde ikke lyktes med å selge inn dette. Da det ble ansatt en leder fra et annet firma, med en annen teoretisk bakgrunn og et bredt nettverk utenfor bedriften så skjedde endringen.

“Vi har f.eks. fått til kaldbøying. Han som har vært leder for dette i mange år tidligere har forsøkt å få til dette i resten av selskapet, men han har ikke lyktes. Han var veldig flink til å selge. altså flink til mye. Men den nye lederen har en helt annen kompetanse. Det skal veldig mye til for at vi ikke lykkes nå. Det skal han ha en stor del av æren for. Vi snakker om en inntjening på minst 100 million på 2-3 år.”

Her har lederen fokusert på teknologi og funksjonalitet som skal bygges inn i produkter og er et godt eksempel på hva som beskrives i teorien som en viktig evne for å fange muligheter:

Ledere må fokusere på teknologi og funksjonalitet som skal inkorporeres i produktet eller tjenester, og sette opp en struktur for fortjeneste og kost slik at kundens behov blir tilfredsstillt (Teece, 2007).

Snakke med hele organisasjonen

For å få fanget endringer og vurdert om dette er noe som er verdt å satse på må en leder forhøre seg med organisasjonen. Dette gjelder både ansatte under, over og på samme nivå. Ved å snakke med organisasjonen vil disse folkene føle seg inkludert og hørt.

Det trekkes frem av flere at en god kilde til å få fanget opp forslag er å ha mange uformelle samtaler. De fremhever verdien av sterk sosial kapital. Det å kjenne sine medarbeidere og kunne snakke om hva de jobber med, og hva de kan forbedre, over for eksempel en kaffe verdsettes høyt. For å kunne gjøre dette må lederen inneha god human og sosial kapital. Det poengteres at da noen av funksjonene ble flyttet fra lokalt i bedriften til hovedkontoret så mistet han muligheten til den uformelle samtalen. Det medførte at relasjonene forvitret og det samme gjorde mengden av forbedringsforslag. En av lederne som utviste god human og sosial kapital ved å snakke med organisasjonen rundt seg kunne også vise til flere gode forbedringsprosjekter og resultater. Han beskriver deler av sin arbeidsmetode og ideinnhenting slik:

“Det kan komme fra fabrikasjonen fordi du tilfeldigvis er ute og så snakker med en arbeider som så snakker om en utfordring eller en mulighet. Så tar jeg den med tilbake og undersøker den. Eller den kan komme fra en leder i fabrikasjonen, eller på økonomi, eller en kunde.”

For å kunne legge til rette til en slik dialog på tvers av organisasjonen så er det en fordel med flate organisasjoner (Lee og Teece, 2013).

Følelser spiller en stor rolle i en beslutningsprosess. Så det å ha god nok sosial kapital til å kunne snakke med omgivelsene sine og legge forslaget frem på en måte som gjør at det blir skapt aksept for dette er en stor del av jobben. Det er vanlig at mennesker agerer i henhold til følelsene sine, hvor følelser kan overstyre rasjonale i beslutningsprosessen (Hodgkinson og Healey, 2011). Og nettopp av denne grunn sier de at det også er viktig å lytte til følelsene sine, og ikke undertrykke dem. Dette kan også bidra til at man beslutter å ikke gripe nye muligheter. Ledere som får til endringer er gode på lobbyvirksomhet, altså å snakke med omgivelsene sine.

“Det er veldig mye lobbyvirksomhet. Alt handler om relasjonsbygging.”

Ved å snakke med de rette personene og skape et engasjement rundt forslagene sine klarer noen av lederende å få skapt en følelsesmessig forpliktelse hos de rette personene.

“Vi bruker dem vi vet er med å bidra. Vi har skaffet oss et godt nettverk i de forskjellige avdelingene som vi bruker aktivt for å få det som vi vil. Påvirke til å få til de veldig gode ideene.”

Følelsesmessige forpliktelser er også med å fasilitere det å gripe nye muligheter (Healey, 2011). Analytiske prosesser kan være med å hindre en organisasjon i å gjøre innovative og risikofulle beslutninger.

En interessant metode som en mellomleder har tatt i bruk var å introdusere små deler av funksjonalitetene til endringen for å skape en etterspørsel etter mer. Tidlig innsalg var med å bekrefte behovet. Dette ble så forankret videre oppover i systemet og deretter ble hele forandringen satt i gang.

“Vi skapte noe veldig fort, og så begynte vi å distribuere og dele og selge inn til dem som faktisk bruker. Ledelsen fikk rett og slett ikke noe annet valg enn å godkjenne”

Kan vi så peke på noen signifikante forskjeller på human kapital, sosial kapital og kognisjon blant informantene under siezing? Vi ser at flere av informantene bruker mye human og sosial kapital for å fange opp forbedringsforslag. Det er en variasjon i nivået av human og sosial kapital hos lederne. Ledere med utdanning innen det faglige eller med lederutdanning viser sterkere human kapital som gjør at de viser bedre evner til å fange forbedringsforslag. Det samme ser vi fra ledere som har erfaring fra andre bedrifter og dermed en annen spesifikk human kapital enn de som har jobbet i samme bedrift hele sin karriere. De kan ta med seg og bygge på erfaring fra tidligere bedrifter. De lederne som kommer fra andre bedrifter, har også en annen spesifikk sosial kapital som kan hjelpe dem i å fange forslag.

Hva betyr denne forskjellen for utvikling av DK i bedriften? De mellom-lederne som viser sterk human og sosial kapital har vist seg å kunne fange opp forbedringsforslag på en bedre måte enn dem som har det motsatte. De evner å reflektere rundt forslagene ved å bruke sin bakgrunn fra utdanning og tidligere jobberfaring og med det raskt forstå om forslagene er verdt å gå videre med. De som har en god sosial kapital, evner også til å jobbe med nettverket sitt til å forankre forslaget slik at det er klart til å gå gjennom en transformasjon.

Transforming

Verden og markeder er stadig i endring for at en bedrift skal fortsette å vokse og være lønnsomme og konkurransedyktige nevner Teece (2007) det er essensielt at bedriften klarer å transformere ressursene de har. Dette gjør bedriften ved å identifisere muligheter som ny teknologi og produktegenskaper. Hvis bedriften ikke klarer å transformere ressursene sine blir ressursene statiske og utdaterte. Det er derfor viktig med fleksibilitet som en organisatorisk ferdighet når det er usikkerhet rundt interne og eksterne omstendigheter. Når det oppstår endringer i markedet, må bedriften på best mulig måte identifisere mulighetene og transformere de verdifulle ressursene de har for å møte endringene på best mulig måte. Våre funn indikerer at det er flere måter lederne bidrar med å transformere kunnskap på. Teece (2007) never at det er fire essensielle faktorer som gjør at en bedrift evner å kontinuerlig å endre organisasjonens eiendeler:

Desentralisere beslutninger

Den første faktoren går på å desentralisere beslutninger hos den enkelte lederen, lederen få lov til å ta beslutninger uten å måtte gå videre oppover i systemet. Fra funnene våre hos Stål AS nevnes de er i en prosess med å slutte med arbeidstegninger og gå over til 3D modeller, dette er ikke en strategi som kommer fra selskapet, men en ide som kommer fra en leder hos Stål AS. Ved å desentralisere beslutninger gir det lederen et verktøy til å gripe nye muligheter uten at beslutninger blir en flaskehals for bedriften.

“Ellers føler vi at det at vi har et stort handlingsrom til å komme med forslag til hvor vi synes muligheten er til å utvikle oss. Et eksempel er jo det som vi startet med at vi skal bort ifra arbeidstegningene på papir. Det er ikke noe strategi fra selskapet”

Det finnes også ledere i bedriften som ser på lover og regler som topprioritert. Dette kan sette begrensninger for en bedrift ved å først tenke hvilke regler det finnes og så hvilke muligheter, i stedet for hvilke muligheter det finnes og hvordan kan disse tilpasses HMS for eksempel

“I leverandørindustrien for olje og gass så har du noen klare prioriteter som sier at du skal alltid sette HMS på toppen.”

Investere i verdier som kan samkjøres

Neste faktor handler om hvordan lederen evner å til å investere i verdier som kan samkjøres og brukes flere steder i bedriften. Som nevnt i teorikapittelet påpeker Simon & Hutt (2009) viktigheten av mellomlederen i disse endringene, de beste prestasjonene kommer når lederen sørger for at ressursinvesteringene og ressursbruken er tilpasset hverandre og ikke er rutinepreget.

“Jeg ansetter en med en type kompetanse som egentlig ikke skal ligge på min avdeling. Jeg ser likevel at det er nødvendig for at vi skal få nok fart på sakene.”

Noen ledere kan virke som skeptiske til å samkjøre aktiviteter og ressurser, men når de får erfaring med ressursen har latt seg påvirke positivt. Ved å samkjøre investeringer og ressurser vil dette også bidra positivt økonomisk til bedriften som gjøre dem mer økonomisk rustet.

“Det at vi ansetter andre folk. Det så jeg kanskje ikke da. Jeg var kanskje ikke så gira på det han gjorde da, men i ettertid så ser jeg at det var jo veldig smart fordi visualiseringsteamet og de som jobber med modeller og det som er kommet ut av det, har gagnet alle prosessene med at vi kan visualisere med modeller og filmer”.

Utvikle, vedlikeholde organisasjonskultur og kunnskapsledelse

Den tredje faktoren går på at bedriften må utvikle og vedlikeholde organisasjons struktur og prosesser for at ledere kan muliggjøre læring og utvikle ny kunnskap. Hos Stål AS er det fra toppen kommunisert fra ledelsen at de skal dele kunnskap. Hvis de ikke deler kunnskapen, vil ledelsen gjøre noe med organisasjonen.

“Ja, det er på mange områder nå, så det er jo egentlig det er jo sterkt oppfordret eller direkte ordre om å dele kunnskap på tvers av verftene og det er jo egentlig en betingelse til å dele kunnskap, hvis ikke så gjør de noe med organisasjonen.”

Det kan virke som at å dele kunnskap er noe som også er forankret nedover i organisasjonen og som blant annet gjennomføres gjennom for eksempel at man bistår hverandre i ulike avdelinger med kunnskap man har. Struktur på å dele kunnskap gjør bedriften mer dynamisk og fleksibel til å utnytte ressursene de har, men også ha et overblikk de sikrer at kunnskap ikke blir borte.

“Jeg driver jo for eksempel å installere en robot stasjon i min avdeling, noe som er en investering til omtrent 10 millioner. Da fikk jeg veldig god hjelp av andre som har vært med på samme prosess tidligere.”

Den siste faktoren som bidrar til at en bedrift evner å transformere kunnskapen sin handler om kunnskapsledelse, lederen må interagere kunnskap og kombinere den. Flere av eksemplene over viser hvordan Stål AS gjennom deling av kunnskap også integrerer kunnskap er godt på vei til å transformere seg. Gjennom f.eks. dele på ressursene vil ansatte for å bedre forståelse av helheten i bedriften gjennom kunnskap fra flere avdelinger, disse personene vil også

overføre kunnskap lettere på tvers av avdelinger ved at de starter ett sted, og overføres til et annet sted i bedriften.

Oppsummering:

For at en leder skal klare å transformere ressursbasen er lederens tidligere erfaringer fra jobb og utdanning viktig. Vi ser fra intervjuene som er gjennomført hos Stål AS at lederne som har ekstern erfaring og tatt lederutdanning har en høyere DMC enn ledere som har jobbet seg oppover i bedriften og ikke bygd på med ledelsesfag. Kaplan, Vkailli, (2013) og Taylor, Greve (2006) nevner at i noen tilfeller kan selskap spesifikk human kapital også bidra til gode ideer igjennom avvik, det kan diskuteres om en sammensetning av ledere med intern og human kapital. Funnene våre viser at det er delte meninger blant informantene om hvordan tidligere erfaring som er viktigst. De som har ekstern arbeidserfaring, mener denne er essensiell for arbeidet de gjør i dag og for å få til endringer. En av kommentarene fra en med ekstern erfaring nevner at erfaring fra annen bedrift gjør at hen evner og tør å stille spørsmål til ting andre kanskje tar for gitt.

“Med helt annen erfaring og helt annet syn og annen utdanning enn dem som hadde vært i posisjonen tidligere. For å se litt i kortene og faktisk tørre å stille spørsmål på “vedtatte sannheter” som ingen vet hvorfor det er sånn.”

Flere av de som har jobbet seg oppover i Stål AS nevner at erfaringen de har fra de ulike avdelingene er det som gjør at de klarer og implementert endringer og omstilling i bedriften:

“Det de sliter med der ute. Jeg har faktisk vært litt svett og skitten i samme situasjon som dem. Det mener jeg og tror jeg er verdifullt i det daglige når vi når vi skal prøve å overbevise om en “lurere måte”, eller ta imot forslag om en bedre arbeidsmetode.”

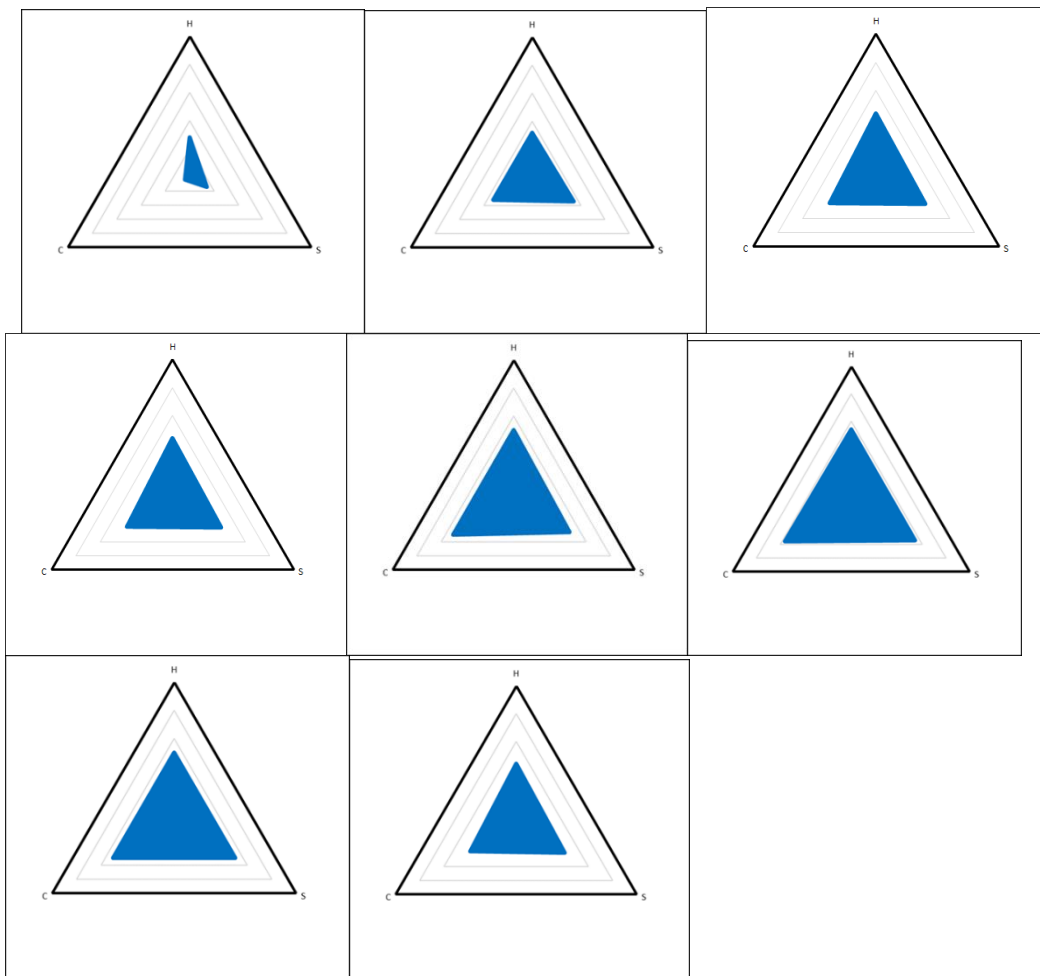
Denne erfaringen sier ikke noe om lederens evne til å utnytte ressursene de har eller oppdage ny teknologi basert på tidligere erfaringer fra jobb eller utdanning. Utsagnet forteller at lederen tenker at de får implementert nye ting lettere fordi de kjenner de sosiale normene hos Stål AS.

Kogut og Zander (1992) sier at det å sette sammen flere ulike typer informasjon viktig i forbindelse med innovasjon, hvordan sosial kapital lederen har igjennom innflytelse gjennom innflytelse, kontroll og makt kan sosiale bånd bidra til at lederen lettere å få tilgang til de nødvendige ressurser hen behøver. Et godt eksempel er lederen over som ansetter folk i sin avdeling som egentlig skal tilhøre en annen avdeling. Funnene våre indikerer at vi her har noen mellomledere som snakker sammen, kjenner hverandre og de ulike behovene de har.

Disse mellomlederne viser også i våre funn høy sosial kapital. Helfat og Martin (2015) på grunn av ulikheter i sosial kapital vil det være ulikheter blant ledere i hvilken grad de er i stand til å se nye muligheter, gripe dem og så transformere ressursbasen. Det kan synes som at selv om det er variasjon i ledernes DMC så har Stål AS opparbeidet seg noen rutiner som allikevel løfter dem og kan gjøre dem i stand til å transformere ressursene de har, deling av kunnskap er et slik eksempel som synes å være godt forankret rundt i de ulike avdelingene. Funnene våre indikerer at de med sterke DMC også har sterk human og sosial kapital.

Oppsummering og diskusjon rundt attributtene og DMC

Gjennom intervjuene og tolkningen av data har vi ubevisst gjort oss opp en mening om ulikhetene i DMC hos de ulike informantene. Dette er ikke ment som en kvantifisering av den enkeltes DMC, det er kun for å vise at ulikhetene er der. Hjørnene i trekanten representerer til sammen de tre attributtene som er forgjengerne til DMC. Noe av årsaken til at vi tar inn dette, er at dette kan være interessant for videre forskning. Det er naturlig å tro at om man får en bedre forståelse av dette på mellomledernivå, så kan man bruke dette til å skape den rette sammensetningen av lederteam. Videre kan en økt forståelse gjøre det mulig å utvikle et ekstra verktøy i rekrutteringsprosesser, da kanskje gjennom mer kvantitative analyser av kandidater.



Visualisering av ulikhetene i opplevd DMC

Konklusjon

Verden og markeder endrer seg raskere for hvert år som går. Det har aldri vært så viktig som nå for en bedrift å være bevisst på sine dynamiske kapabiliteter for å overleve. Vi har igjennom teorien om dynamiske kapabiliteter og DMC sett på ulikheter i mellomledernes DMC og forsøkt å forstå hvordan dette påvirker bedriftens dynamiske kapabiliteter.

Våre viktigste funn viser at sammensetningen av DMC til mellomlederen er helt sentral for å sikre de dynamiske kapabilitetene til bedriften. Det synes å være viktig at mellomlederne har en spredning av sine DMC-attributter. Selv om ikke alle bedrifter jakter de radikale endringene, er det naivt å tro at ikke alle bedrifter tenker kontinuerlig forbedring. Selv om man ikke er i et disruptivt marked vil kontinuerlig forbedring i alle tilfeller forsterke konkurransekraften. DMC på mellomledernivå er derfor viktig for å kunne sikre bedriftens totale DK og derav relevans i markedet.

Forskningen vektlegger ledere på høyt nivå og deres DK i forhold til hvordan selskap presterer. Vår forskning viser at idéene ofte senses på lavere nivå. Har dagens forskning tatt høyde for dette eller er det fokusert for mye på toppledelsen? Adner og Helfat (2003) sin forskning på amerikanske olje og gass-selskaper prøver å gi en forklaring på hvorfor toppledere tar ulike beslutninger under ellers like forutsetninger, mens Lee og Teece (2013) begynner å pirke i mellomlederens rolle i de tre underliggende nøkkelpasitetene som danner rammeverket for DK. Vi ser gjennom våre funn og analyser at mye er i samsvar med eksisterende teori om DK. Selv om vår forskning har vært på mellomledernivå, er mye av forskningen som er gjort utført på mer hierarkiske organisasjoner. I Skandinavia er bedrifter oftere organisert med en flatere struktur, så en mer spesifikk forskning på mellomledere, slik vi har gjort nå kan synes å være interessant i forståelsen av hvordan mellomlederens DMC påvirker en bedrifts dynamiske kapabiliteter.

Funnene våre i Stål AS, viser at mellomledere er helt sentrale for å sikre høy DK hos en bedrift. Uten mellomledere med variert og godt utviklet DMC, vil ikke hovedledelsen i et selskap være i stand til å ta riktige beslutninger til rett tid. Hovedledelsen kan utvikle en strategi for selskapet; gjøre strategiske oppkjøp etc., men til syvende og sist er det likevel mellomlederne som skal gjennomføre endring og omstilling. Teece, et al (2022) sier at lederne selv må bringes tilbake i forskningen, uten at de presiserer noe spesielt fokus på

mellomledere. Funnene våre hos Stål AS peker i retning av at mellomledere i mange sammenhenger er frøet til DK gjennom sin DMC, og at forståelsen av en organisasjons DK også må komme gjennom forståelsen av både sammensetningen av mellomledernes DMC i en organisasjon og den enkelte mellomlederes DMC.

Videre forskning

Vår undersøkelse er utført på en norsk bedrift. Det ville vært interessant å ha studert DMC hos mellomledere i flere bedrifter og i andre land. Dermed kan man sammenligne resultater fra ulike land og kulturer.

Noen kulturer har mer hieratiske organisasjoner i forhold til de norske. Den kan være interessant å se på sammenhengen mellom DMC i flatere organisasjoner sammenlignet til mer hierarkiske.

Ved å studere mer om human kapital, sosial kapital og kognitive evner med fokus på ansettelse kan en bygge en organisasjon som er bedre rustet til endring. Kan dette være et tema for rekruttering av ledere i bedrifter som skal gjennom endring? Dette spørsmålet er også nevnt av Helfat og Martin (2015).

Referanser

Adner, R and Helfat, C.E (2003) Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. Strategic Management Journal. Page 1011 – 1025. Tilgjengelig fra:

<https://doi.org/10.1002/smj.331> (Hentet 01.03.22)

Ambrosini V., Altintas, G. (2019) Dynamic Managerial Capabilities. Tilgjengelig fra:

<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.20> (Hentet 01.04.2022)

Andersen, I (2005). Den skinbarlige virkelighet, 3. utgave, Utgiver: Samfundslitteratur

Andriopoulos, C.A. and Lewis, M.W.L (2009) Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. Tilgjengelig fra:

<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406> (hentet 22.10.21)

Bridges, W.B, PhD, og Bridges, S.B. (2017) Managing Transitions. 4. utg. UK: Nicholas Brealey Publishing

Collis, D.J.C. (1994). Research notes: How valuable are organizational capabilities?

Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910> (Hentet: 14.04.21)

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A (1989). Innovation and learning: two faces of R&D The Economic Journal 99 (397): 569-596. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.2307/2233763>

(Hentet: 10.04.22)

Cyert R. and March, J. (1962) Behavioral Theory of the firm. Tilgjengelig fra:

https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=qqZ_FDFoDcMC&oi=fnd&pg=PA60&dq=Cyert+and+March+1963&ots=9X1JPiww6L&sig=onPJ3rF4fTbJcUIfc6COvgvs6jg&redir_esc=y#v=onepage&q=Cyert%20and%20March%201963&f=false (Hentet: 01.03.2022)

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), The management of organization design: Strategies and implementation. (pp. 167–188). North Holland.

Fainshmidt, S.F og Frazier, M.L.F. (2017), What Facilitates Dynamic Capabilities? The Role of Organizational Climate for Trust, Tilgjengelig fra:

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005> (Hentet: 19.04.21)

Grant, R.M and Spender, J.C (1996) Knowledge and the Firm: Overview. Strategic

Management Journal. Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171103> (Hentet: 25.02.22)

Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln (1981), *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1994 “Competing paradigms in qualitative research”. I *Handbook of Qualitative Research*, redigert av Norman K. Denzin og Yvonna S. Lincoln, 105-117. Thousand Oaks: Sage

Helfat C.E. and Martin J.A. (2015) *Dynamic Managerial Capabilities, A Perspective on the Relationship Between Managers, Creativity, and Innovation in Organizations*. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. Chapter 23. Published in the United States of America by Oxford University Press. Tilgjengelig fra: https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=0KjKBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA421&dq=Dynamic+Managerial+Capabilities,+A+Perspective+on+the+Relationship+Between+Managers,+Creativity,+and+Innovation+in+Organizations.&ots=hq0eiRXjQR&sig=ufsDDX-NXWVY14SC9_gnO6KvMLo&redir_esc=y#v=onepage&q=Dynamic%20Managerial%20Capabilities%2C%20A%20Perspective%20on%20the%20Relationship%20Between%20Managers%2C%20Creativity%2C%20and%20Innovation%20in%20Organizations.&f=false
(Hentet: 08.03.22)

Hodgkinson, G.P. and Healey (2011). *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management*. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1002/smj.964> (Hentet: 01.04.22)

Huff AS (1990). *Mapping strategic thought*. In *mapping Strategic thought*, Huff AS (ed.1). Wiley: New York; 11-49

Johannessen, A.J, Chrisoffersen, L.C. og Tufte, P.A.T, (2020), *Forskningsmetode for økonomiske - administrative fag*, 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kaplan, S, & Vkaili, K, (2015), *The double-edged sword of recombination in breakthrough innovation*. *Strat. Mgmt. J.*, 36: 1435–1457. Tilgjengelig fra: <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1002/smj.2294> (Hentet: 28.03.22)

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2015), *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utgave, Oslo: Gyldendal Akademiske

Kogut. B. and Zander, U. (1992). *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383> (Hentet: 28.03.22)

Madsen, E. L., (2009). Dynamiske kapabiliteter. Tilgjengelig fra:
<https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter> (Hentet: 19.04.21)

March, James G (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, Stanford University, Stanford California, 1991. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71> (Hentet: 14.02.22)

Molden, L. (2020) Adapting to Change: On the Mechanisms of Dynamic Capabilities. Nord University. Tilgjengelig fra: DOI:10.13140/RG.2.2.10067.60961 (Hentet: 01.03.22)

Nielsen, J.C.R og Repstad, P (2006) Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. Cappelen Damm Akademisk

Norsk Olje og Gass (2020). Så mye betyr oljen for deg. Tilgjengelig fra:
<https://www.norskoljeoggass.no/naringspolitikk/sa-mye-betyr-oljen-for-deg/> (Hentet 10.05.2022).

Norskpetroleum (2021), Leverandøridustrien Tilgjengelig fra:
<https://www.norskpetroleum.no/utbygging-og-drift/leverandorindustrien/> (Hentet: 11.03.21)

Maxwell, Joseph A. (2013), Qualitative research design: An interactive approach. 3. Utgave. Thousand Oaks: Sage

O'Reilly, C.A og Tushman, M.L.T. (2004). The Ambidextrous Organization, Tilgjengelig fra:
<https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization> (Hentet: 5.februar 2021)

O'Reilly, C. A & Tushman, M. L (2007) Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Tilgjengelig fra: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/07-088.pdf> (Hentet:

Er artikkelen over publisert som artikkel I 2007 eller 2008, finner denne artikkelen her med rett referanse mtp publiseringsdato og ikke oppgavedato:

O'Reilly, C. A & Tushman, M. L (2007), Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Volume 28, 2008, Pages 185-206. Tilgjengelig fra:
DOI:10.1016/j.riob.2008.06.002 (Hentet: 01.04.2022)

Peteraf, M.A., Stefano D.G., Verona, G. (2013), The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. Strategic management journal, 34(12), 1389-1410 Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1002/smj.207> (Hentet: 01.03.2022)

Pisano, G. P. (2015). A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 16-036. Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2667018> (Hentet: 01.04.2022)

Ripsrud, G.R, Olsson, U.H.O. og Silkoset, R.S. (2010). Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. 2002. HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 149-174. Tilgjengelig fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.10029> (Hentet: 11.05.2022)

Silverman, D. (1989). Six rules of qualitative research: A post romantic argument, *Symbolic interaction*, Vol. 12, No. 2, s. 215-230. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1525/si.1989.12.2.215> (Hentet: 14.04.22)

Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2009), Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and development on firm performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 13, pp. 1375-94. Tilgjengelig fra: <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1002/smj.791> (Hentet: 01.03.2022)

Sollien, M.S., (2019). Must-Win Battles: Å prioritere kamper for å nå dine mål, Tilgjengelig fra: <https://medium.com/sprintconsulting/must-win-battles-%C3%A5-prioritere-kamper-for-%C3%A5-n%C3%A5-dine-m%C3%A5l-f2c2aa410f1e> (Hentet: 3.februar 2021)

Raisch, S. Birkinshaw, J. (2008) "Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators". Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1177/2F0149206308316058> (Hentet: 01.03.2022)

SSB, tall om sysselsetning: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/sysselsetting-registerbasert> (Hentet 25.05.22)

Stadler, C.S., Rajwani, T.R and Karaba, F.K (2014) "Solutions to the Exploration/Exploitation Dilemma: Networks as a New Level of Analysis" Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12015> (Hentet: 22.10.21)

Stortinget (2020). Midlertidige endringer i petroleumsskatteloven. Tilgjengelig fra:

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2019-2020/inns-201920-3511/?all=true>
(Hentet 13.05.2022)

Taylor, A. and Greve, H.R (2006) Superman or the Fantastic Four? Knowledge combination And experience in Innovative Teams Tilgjengelig fra:

<https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083029> (Hentet 04.04.2022)

Teece, D.J., Pisano, G. og Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
(Hentet: 18.04.21)

Teece, D.J. (2012) Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 1395-1401.

Teece, D. J. (2013). Dynamic Capabilities Hentet fra:

<http://davidjteece.com/dynamiccapabilities> (Hentet 01.04.2022)

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006> (Hentet: 01.03.22)

Teece, D.J, Aguinis, H., Audretsch, D.B, Flammer, C., Meyer, K.E og Peng, M.W (2022) Bringing the Manager Back Into Management Scholarship *Journal of Management*.

Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1177%2F01492063221082555> (Hentet: 01.05.22)

Tripas, M og Gavetti, G (2000), Capabilities, Cognition and Inertia: evidence from digital imaging. *Strategic management journal*, Special issue 21 (10-11), s. 1147-1162. Tilgjengelig fra: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R) (Hentet: 15.03.22)

Nord universitets etiske forskningsetiske retningslinjer:

<https://www.nord.no/no/forskning/forskningsetikk/Documents/Forskningsetiske-retningslinjer-for-Nord-universitet-2018.pdf> (Hentet: 13.01.22)

Yin, Robert K. (2014), Case study research. Design and methodes. 5. utgave. Thousand Oaks: Sage

---, 2018. Case study research and applications. Design and methods. Thousand Oaks: Sage.

Zahra, S.A.Z, Sapienza, H.J.S. og Davidsson, P.D. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda, Tilgjengelig fra:
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x> (Hentet: 18.04.21)

Zollo, M. og Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science. Tilgjengelig fra:
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780> (Hentet: 20.04.22)

Zott, C.Z. (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study, Tilgjengelig fra
<https://doi.org/10.1002/smj.288> (Hentet: 18.04.21)

Vedlegg:

Intervjuguide

Først spør vi om det er greit å ta opp intervjuet på lydopptak. Be om tillatelse til at siste forsker, som er en kollega, leser gjennom svarene i etterkant.

Spør om de vil ha tilsendt transkribering i etterkant.

Innledning

◆ Kan du fortelle kort om dine arbeidsoppgaver, bakgrunnen din/Utdanning og hvor lenge du har vært i bedriften?

Generelt om mellomlederens rolle

◆ Hvilke roller/stillinger anser du at er viktigst i omstillingsprosesser?

◆ Vet du hvilken myndighet du og lederen din har til å bidra til omstilling?

◆ Har du selv mulighet for å bidra til/initiere omstilling og kan du fortelle hvordan du bidrar/kan bidra?

- ◆ Hvordan deler dere kunnskap internt i bedriften og hvordan er takhøyden for å hjelpe hverandre på tvers av avdelingene?
- ◆ Hvordan arbeider du for å få gjennom forslag om endringer eller forslag om nye muligheter, utdyp?

Egne erfaringer og refleksjoner

- ◆ Hvilke tidligere erfaringer mener du er de viktigste i den rollen du har i dag for å lykkes i endringsprosesser?
- ◆ Hvordan opplever du endringsprosesser i dagens selskap sammenlignet med de du evt har vært med på tidligere?
- ◆ Gi noen eksempler fra hvilken måte andre mellomledere har lyktes med endringer?
- ◆ Kan du nevne egne erfaringer fra endringsprosesser? Hva synes du at du som mellomleder gjorde bra og hva kunne du evt. forbedret, og hva ble utfallet av endringsprosessen?
- ◆ Kan du si noe om hva det er som er motivasjonen din for å gjennomføre endringer, og hvordan du jobber for å lykkes med disse?
- ◆ Hvor kommer disse ideene fra (Er det innspill/forslag fra andre ansatte, kundebehov, egne ideer etc.? Kan du gi eksempler?)
- ◆ Hvordan bruker du ressurser rundt seg for å gjennomføre endringer?
- ◆ Avsluttende spørsmål, Hvordan opplever du at firmaet lykkes med omstillingsprosesser og hva ser du på som viktige suksessfaktorer for dette?)
- ◆ På hvilken måte bidrar mellomledere til omstilling i Stål AS?

Sammendrag

Innholdsfortegnelse

Forord	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Sammendrag	lxxvii
Innholdsfortegnelse	lxxviii
Innledning.....	lxxix
Forskningsspørsmål	lxxix
Oppgavens bidrag.....	lxxix
Oppbygging av masteroppgaven	lxxx
Aktualisering og motivasjon for å skrive om valgt tematikk	lxxx
Få lederen tilbake til studier av ledelse	lxxx
1.0 Kapittel 1	1
1.1 Underkapittel.....	1
1.1.1 Under underkapittel.....	1
2.0 Kapittel 2.....	1
Litteraturliste	2
Vedlegg	3
Intervjuguide	3
NSD Skjema.....	4

Innledning

Forskningsspørsmål

Forskningen har ikke hatt like mye fokus på hva mellomlederen kan bidra med til endring i bedrifter. I hvilken grad kan mellomlederen bidra og hvordan foregår dette? Dette vil vi se nærmere på ved å se på hvordan en mellomleders evner kan være med å påvirke endringsevnen til en bedrift. Vi har valgt å benytte teorien rundt managerial dynamic capabilities og dynamiske kapabiliteter for å besvare vårt forskningsspørsmål som er:

“Hvordan påvirker dynamic managerial capabilities på mellomledernivå en bedrifts dynamiske kapabiliteter?”

Oppgavens bidrag

Forskningsspørsmålet mener vi har relevans og er interessant for det vil være gyldig på tvers av bransjer og nasjonaliteter. Mellomlederen er en stor del av bedriftene og ved å rette fokus på hvordan de kan og bør bidra håper vi at toppledelsen vil endre sine prioriteringer for å maksimere sin bedrifts dynamiske kapabiliteter.

For forskningen er dette interessant for siden forskningen på dynamiske kapabiliteter er i kontinuerlig endring. Forskningen må henge med i tiden. Teece et al (2022) har innsett at det er viktig å rette mer fokus på lederne i forskningen. Vi vil fokusere på lederne og høre hva de har å komme. Vi har vært heldige å få intervjuet åtte mellom-ledere i en norsk bedrift. Dette har gitt oss data som ikke er enkelt tilgjengelig for forskere og vi håper det vil kunne bidra til en økt forståelse om dynamiske kapabiliteter og mellomledernes evne til å bidra til omstilling i en bedrift.

Oppbygging av masteroppgaven

Oppgaven består av åtte kapitler. Oppgaven starter med aktualisering og motivasjon for hvorfor det er skrevet om valgt tematikk. I kapittel to gjennomgås det teoretiske fundamentet for oppgaven. I kapittel tre gjennomgås det hvilken metode som er valgt. I kapittel fire vises det funn fra intervju av informantene. Kapittel fem tar for seg diskusjon av funnene før det i kapittel seks konkluderes og i kapittel syv foreslås det videre forskning.

Forutsetninger

- Vi har anonymisert bedriften og intervjuobjektene så godt som mulig. Navn er byttet ut med “NN”.
- Managerial Human Capital blir omtalt som human kapital.
- Managerial Social Capital blir omtalt som sosial kapital.

- Managerial Cognition blir omtalt som kognisjon.
- Vi vil bruke to forkortelser gjennomgående i oppgaven:
 - DMC: Dynamic Managerial Capabilities
 - DK: Dynamiske Kapabiliteter

- Sitater fra teori har kursiv.

- Sitater fra våre intervjuobjekter vil være i kursiv og med innrykk slik som dette:

“A posse ad esse non valet consequentia”

Oppgavens avgrensninger:

Aktualisering og motivasjon for å skrive om valgt tematikk

Få lederen tilbake til studier av ledelse

1.0 Kapittel 1

1.1 Underkapittel

1.1.1 Under underkapittel

2.0 Kapittel 2

Litteraturliste

Vedlegg

Intervjuguide

Først spør vi om det er greit å ta opp intervjuet på lydopptak. Be om tillatelse til at siste forsker, som er en kollega, leser gjennom svarene i etterkant.

Spør om de vil ha tilsendt transkribering i etterkant.

Innledning

- Kan du fortelle kort om dine arbeidsoppgaver, bakgrunnen din/Utdanning og hvor lenge du har vært i bedriften?

Generelt om mellomlederens rolle

- Hvilke roller/stillinger anser du at er viktigst i omstillingsprosesser?
- Vet du hvilken myndighet du og lederen din har til å bidra til omstilling?
- Har du selv mulighet for å bidra til/initiere omstilling og kan du fortelle hvordan du bidrar/kan bidra?
- Hvordan deler dere kunnskap internt i bedriften og hvordan er takhøyden for å hjelpe hverandre på tvers av avdelingene?
- Hvordan arbeider du for å få gjennom forslag om endringer eller forslag om nye muligheter, utdyp?

Egne erfaringer og refleksjoner

- Hvilke tidligere erfaringer mener du er de viktigste i den rollen du har i dag for å lykkes i endringsprosesser?
- Hvordan opplever du endringsprosesser i dagens selskap sammenlignet med de du evt har vært med på tidligere?
- Gi noen eksempler fra hvilken måte andre mellomledere har lyktes med endringer?
- Kan du nevne egne erfaringer fra endringsprosesser? Hva synes du at du som mellomleder gjorde bra og hva kunne du evt. forbedret, og hva ble utfallet av endringsprosessen?
- Kan du si noe om hva det er som er motivasjonen din for å gjennomføre endringer, og hvordan du jobber for å lykkes med disse?
- Hvor kommer disse ideene fra (Er det innspill/forslag fra andre ansatte, kundebehov, egne ideer etc.? Kan du gi eksempler?)
- Hvordan bruker du ressurser rundt seg for å gjennomføre endringer?
- Avsluttende spørsmål, Hvordan opplever du at firmaet lykkes med omstillingsprosesser og hva ser du på som viktige suksessfaktorer for dette?)
- På hvilken måte bidrar mellomledere til omstilling i Stål AS?

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Mellomlederens rolle i omstillingsprosesser”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt som omhandler omstillingsprosesser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi holder på med en masteroppgave i Teknologiledelse ved Nord Universitet som skal leveres våren 2022. Med eksempel fra den norske leverandørindustrien ønsker vi å se på hvordan mellomlederens rolle er i omstillingsprosesser.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å få intervjuet et utvalg nøkkelinformanter. I motsetning til tilfeldig valgte informanter, vil dere nøkkelinformanter være ansatte som sitter på kunnskap om relevante tema for forskningen.

Hva innebærer det for deg å delta?

- *«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi kommer til å gjennomføre et personlig intervju hvor vi gjør lydopptak samt tar notater under intervjuet. Intervjuet vil ta ca 60 min.*
- *Svarene dine vil bli gjennomgått og lagret elektronisk på skolens server til endelig sensur foreligger.*

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen eller arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Veileder av oppgaven samt studentgruppen vil ha tilgang til informasjonen.*

- *Alle data vil lastes opp på skolens server i en egen mappe som kun studentgruppen har tilgang til. I oppgaven vil navn erstattes med bokstaver. Notater fra intervjuet vil være i eget dokument og personlige data vil holdes adskilt fra oppgaveteksten.*
- *Alle informanter vil anonymiseres, slik at tekst i masteroppgaven ikke kan spores tilbake til den enkelte.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. *Oppgaven skal leveres senest 25.mai 2022, og all data slettes når endelig sensur er gjennomført.*

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Nord Universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Tommy Høyvarde Clausen ved Nord Universitet, eller student Kristina Stephansen, tlf: 93603216, mail: Kristina.Stephansen@gmail.com*
- *Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, Tlf: 74 02 27 50, mail: toril.i.kringen@nord.no*

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Tommy Høyvarde Clausen / Kristina Stephansen

(Forsker/veileder) / Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Mellomlederens rolle i omstillingsprosesser”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *personlig intervju*

- *at Kristina Stephansen eller Jon Erik Opland kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt*

(Samtykke blir spurt om i starten av intervjuet)