



Forord

Denne masteroppgaven er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Det har vært krevende, men lærerikt å skrive denne oppgaven.

Jeg ønsker å takke informantene som stilte opp for å svare på spørsmål. Så ønsker jeg å takke min veileder Silja Korhonen- Sande for råd og innspill.

Oslo, 14. mai 2015

Ann Cathrin Lindberg

Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan kontekstuell ambidekstri oppnås i en bank og hvordan medarbeidere utøver ambidekster atferd. Tidligere forskning viser at ambidekstre organisasjoner som balanserer mellom utvinning og utforskning er mer lønnsomme enn andre organisasjoner. Kontekstuell ambidekstri er vurdert ut i fra et verktøy som måler sosial støtte og prestasjonsledelse. Undersøkelsen er utført som en kvalitativ casestudie i en bank.

Undersøkelsens problemstilling er: *hvordan oppnås kontekstuell ambidekstri i en bank?*

Resultatene fra undersøkelsen viste at banken befinner seg i nærheten av en høyytelseskontekst som er gunstig for å oppnå kontekstuell ambidekstri som støtter opp om medarbeidernes ambidekstre atferd.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1 Introduksjon	4
1.1 <i>Ambidekstre organisasjoner</i>	4
1.1.1 <i>Ambidekster atferd</i>	5
1.2 <i>Ambidekstri i bankbransjen</i>	6
1.3 <i>Problemstilling</i>	7
1.4 <i>Struktur</i>	7
2 Teori	8
2.1 <i>Ambidekstre organisasjoner</i>	8
2.1.1 <i>Strukturell ambidekstri</i>	9
2.1.2 <i>Kontekstuell ambidekstri</i>	10
2.2 <i>Ambidekster atferd</i>	11
2.3 <i>Organisatorisk kontekst</i>	13
2.3.1 <i>Disiplin</i>	14
2.3.2 <i>Stretch</i>	15
2.3.3 <i>Støtte</i>	16
2.3.4 <i>Tillit</i>	18
2.3.5 <i>Kombinasjon av prestasjonsledelse og sosial støtte</i>	19
3 Metode	20
3.1 <i>Casestudie</i>	20
3.2 <i>Kvalitativ og kvantitativ metode</i>	21
3.2.1 <i>Intervju</i>	21
3.3 <i>Gjennomføring av datainnsamling</i>	22
3.3.1 <i>Intervjuguide</i>	22
3.3.2 <i>Utvalg av informanter</i>	23
3.3.3 <i>Gjennomføring av intervjuet</i>	24
3.4 <i>Dataanalyse</i>	24
3.5 <i>Evaluering av forskningen</i>	25
3.5.1 <i>Validitet</i>	25
3.5.2 <i>Reliabilitet</i>	25
3.6 <i>Etiske avveininger</i>	26
4 Resultater	26
4.1 <i>Kontekstuell ambidekstri</i>	26
4.1.1 <i>Disiplin og stretch</i>	27
4.1.2 <i>Støtte og tillitt</i>	31
4.2 <i>Ambidekster atferd</i>	39
5 Diskusjon	40
5.1 <i>Hvordan oppnås kontekstuell ambidekstri i bank?</i>	40
5.2 <i>Konklusjon</i>	43
5.3 <i>Teoribidrag</i>	44
5.4 <i>Undersøkelsens relevans</i>	45
5.5 <i>Fremtidige studier</i>	45
6 Referanseliste	46
7 Vedlegg- intervjuguide	49

1 Introduksjon

1.1 Ambidekstre organisasjoner

Organisasjoner må i dag være effektive og følge oppsatte mål og strategier. Samtidig må de også være tilpasningsdyktige og respondere på endringer i behov som oppstår i omgivelsene for å kunne overleve (Turner m.fl 2013). Organisasjoner som klarer å kombinere disse to ulike typene av aktiviteter kalles ambidekstre organisasjoner. Ordet ambidekster stammer fra de latinske ordene *ambo* som betyr begge, og *dexter* som betyr høyre (snl). Begrepet kan benyttes om personer som er like gode til å bruke begge hender, og i organisasjonssammenheng beskriver det virksomhetens evne til å utføre motstridene aktiviteter samtidig (Gibson og Birkinshaw 2004, Tushman og O'Reilly 1996).

Ambidekstre organisasjoner ble først et begrep med Duncans studie fra 1975, og har vært grunnlag for en del studier de siste årene (O'Reilly og Tushman 2004; Birkinshaw og Gibson 2004; Raisch m.fl 2009). Raisch m.fl. (2009) definerer ambidekstre organisasjoner som organisasjoner i stand til å utvinne eksisterende kompetanse samtidig som nye muligheter utforskes. March (1991) beskriver utvinning som å bruke og å forbedre eksisterende kompetanse og teknologi. Utforskning er å eksperimentere med nye alternativer. Tushman og O'Reilly (1996) definerer ambidekstre organisasjoner som organisasjoner som kan implementere både inkrementelle (forbedrende) og radikale (fornyende) endringer. Den dualitet som fremkommer av definisjonene utgjør en balanse av utvinning og utforskning. Utvinning er aktiviteter som avgrensning, effektivitet, valg og implementering (Raich og Birkinshaw 2008). Utforskning er aktiviteter som søk, variasjon, eksperimentering og oppdagelse (Raich og Birkinshaw 2008).

Det kan oppstå læringsfeller når kortsiktig suksess på et område reduserer ressursbruken på de områdene som er mindre suksessfulle (Kyriakopoulos og Moorman 2004). Suksessfellen oppstår når organisasjoner er tilfredse med dagens situasjon med gode resultater, og dermed kan organisasjonen bli mindre rustet til å svare på endringer. Feilfellen medfører at organisasjonen har stort fokus på nye ideer, men ikke har kompetanse til å ta i bruk ideene. Det er heller ikke alle ideer som er gode, og det trengs derfor erfaring for å stoppe prosjektene før det går for langt. Siden ambidekstre organisasjoner oppnår konkurransefortrinn og er mer

lønnsomme enn andre organisasjoner er det gunstig for organisasjoner å finne ut hvordan de kan bli ambidekstre (Raisch m.fl 2009; Lubatkin m.fl 2006).

Enkelte studier har fokusert på at knappe ressurser må fordeles mellom utvinning og utforskning, og at det oppstår konkurranse om disse ressursene (Cao m.fl. 2009). I nyere studier blir imidlertid utvinning og utforskning sett på som uavhengige aktiviteter som kan foregå parallelt (Cao m.fl. 2009). I ambidekstre organisasjoner blir både utvinning og utforskning prioritert samtidig.

Organisasjoner kan bli ambidekstre enten ved struktur eller kontekst. Ved strukturell ambidekstri deles utvinnings- og utforskningsaktivitetene i atskilte enheter (Gibson og Birkinshaw 2004: 209). Kontekstuell ambidekstri er den atferdsmessige kapasiteten til å samtidig utøve utvinnings- og utforskningsaktiviteter i en enhet (Gibson og Birkinshaw 2004: 209). Med det menes at det er organisasjonens medarbeidere som selv vurderer når utvinnings- og utforskningsaktiviteter skal utføres. Gibson og Birkinshaw (2004) har gjennom sin forskning kommet frem til hvordan organisasjoner kan utvikles til å bli en kontekstuell ambidekster organisasjon. Gjennom å diagnostisere organisasjonens kontekst kan man finne ut om organisasjonen befinner seg i en høytytelseskontekst, som i følge forskerne er nødvendig for å bygge en kontekstuell ambidekster organisasjon siden det støtter ambidekstre medarbeidere.

1.1.1 Ambidekster atferd

Ambidekster atferd er hvordan individer balanserer utvinning og utforskning. Tidligere forskning på temaet er stort sett foretatt på organisatorisk nivå eller på funksjonsnivå. Det er få studier som har undersøkt ambidekstri på individnivå. Rogan og Mors påpeker i sin studie (2014) at det kan være utfordrende empirisk siden det er vanskelig å observere. Det er behov for mer forskning på ambidekstri på individnivå siden det i mange tilfeller kan utgjøre grunnlaget for ambidekstre organisasjoner. I Gibson og Birkinshaws (2004) forskning på ambidekstri er fokuset på organisatorisk ambidekstri i form av kontekstuell ambidekstri der individene selv fordeler tiden mellom utvinning og utforskning. Individuell ambidekstri er hvordan individene selv balanserer utvinnings- og utforskningsaktiviteter. Av de studiene som er utført med ambidekstre individer er det ofte benyttet ledere i undersøkelsen (Mom

m.fl. 2007; Mom m.fl. 2009; Rogan og Mors 2014; Keller og Weibler 2014). Det er ikke så mye forskning på ambidekstri hos medarbeidere.

Få studier har brukt kvalitativ metode for å undersøke ambidekster atferd i organisasjoner, og en slik studie vil derfor kunne gi et annet perspektiv enn ved kvantitativ metode. Med ambidekster atferd menes utvinnings- og utforskningsrettet atferd. Med utvinning menes det at man arbeider effektivt for å oppnå mål. Man tar liten risiko i arbeidet og er opptatt av å følge oppsatte rutiner og retningslinjer. Med utforskningsatferd er fleksibilitet viktig, og man bruker tid på å finne nye ideer uten å tenke på kortsiktige mål i noen særlig grad. Ambidekster atferd kan også beskrives som at man benytter kreativitet til å utvikle nye ideer, og at man omdanner ideene til løsninger som kan implementeres. Mom m.fl. (2009) har forsket på hvordan lederes balansering mellom utvinnings- og utforskningsrettede aktiviteter virker inn på organisasjonens ambidekstri.

1.2 Ambidekstri i bankbransjen

En bransje som har opplevd hyppige endringer er bankbransjen. Det har vært fokus på effektivitet samtidig som nye løsninger utvikles. De siste tiårene har teknologiske nyvinninger endret mye i denne sektoren, for eksempel ved utvikling av nettbank, mobilbank og andre selvbetjeningsløsninger. Det har ført til at bankansatte i større grad har gått fra å utføre transaksjoner til å bli rådgivere som skal tilby løsninger til kundene. Endringer i etterspørsel fra kunder og stor konkurranse mellom aktørene i bransjen krever effektiv arbeidsutførelse samtidig som nye ideer og utvikling er viktig for fremtiden. I banksektoren er mål og måloppnåelse viktig, og det kan ha påvirkning på medarbeidernes ambidekstre atferd. Tidligere forskning har vist at det oppstår spenning mellom utforskning og utvinning ved at ansatte i kundesentre må balansere mellom salg og service (Jasmand m.fl. 2012; Yu m.fl. 2012).

Case- organisasjonen i denne studien er en frittstående sparebank som er delt inn i to divisjoner; privatmarked og bedriftsmarked. Privatmarked betjener privatkunder mens bedriftsmarked betjener bedriftskunder. Informantene i denne undersøkelsen representerer en av bankens regioner fra både privatmarked og bedriftsmarked. Formålet med valg av case er å se hvordan teoriene om ambidekstre organisasjoner passer inn i en tradisjonell servicebransje, som har opplevd mye endringer.

Birkinshaw og Gibsons (2004) forskning på ambidekstre organisasjoner brukes som utgangspunkt for undersøkelsen av om en tjenesteorganisasjon som bank er kontekstuell ambidekster. Ifølge nevnte forfattere er en høyytelseskontekst med høy grad av både prestasjonsledelse og sosial støtte en forutsetning for å oppnå en kontekstuell ambidekster organisasjon. Studier av kontekstuelle ambidekstre organisasjoner er primært utført på nye innovative enheter. Denne undersøkelsen vil derfor gi en annen tilnærming når en etablert, tradisjonell organisasjon som har gjennomgått mange endringer, benyttes som case.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen i denne oppgaven er: *Hvordan oppnås kontekstuell ambidekstri i en bank?*

Forskningsspørsmål:

- *Hvordan kan organisatorisk kontekst støtte ambidekstre medarbeidere?*
- *Hvilken ambidekster atferd kan identifiseres?*

Formålet med denne undersøkelsen er å finne ut om banken er en kontekstuell ambidekster organisasjon. Det første forskningsspørsmålet skal forsøke å gi svar på om banken har den organisatoriske konteksten, med bakgrunn i prestasjonsledelse og sosial støtte, som trengs for å oppnå en kontekstuell ambidekster organisasjon. Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan medarbeiderne balanserer utvinning og utforskning. Med medarbeidere menes kunderådgivere og finansielle rådgiver som jobber med kunder i personmarked og bedriftsmarked. Medarbeidere i stabsfunksjon er ikke med i undersøkelsen.

1.4 Struktur

I dette kapitlet har jeg gjort rede for bakgrunnen for tema og problemstilling i tillegg til presentasjon av case- organisasjon. Neste kapittel består av det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det vil bli en gjennomgang av ambidekstre organisasjoner og ambidekstri på individnivå og hvilke kontekstuelle faktorer som påvirker ambidekstri. Kapittel 3 er metodedel av oppgaven. Valg av metode, innsamling av data og dataenes gyldighet og pålitelighet vil bli redegjort for. Deretter vil resultatene fra undersøkelsen presenteres.

Avslutningsvis vil resultatene diskuteres opp mot teori vil det være en konklusjon som besvarer oppgavens problemstilling.

2 Teori

I denne delen vil teorier med relevans for problemstillingen gjennomgås. Det redegjøres først for hva ambidekstre organisasjoner er, og deretter for hva ambidekstri på individnivå er.

2.1 Ambidekstre organisasjoner

Organisatorisk ambidekstri kan betraktes som dynamiske kapabiliteter (Jansen m.fl. 2009; O'Reilly og Tushman 2008). Dynamiske kapabiliteter kan defineres som *en organisasjons evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å raskt kunne håndtere skiftende omgivelser* (Teece m.fl. 1997:516). Jansen m.fl. 2009 referer til organisatorisk ambidekstri som de rutiner og prosesser som organisasjonen mobiliserer, og ressursene som allokeres til de ulike enhetene. O'Reilly og Tushman (2008) mente at for at en organisasjon skal være en dynamisk kapabilitet og derfor ambidekster må ledelsen løse motstridende strategier. De vektlegger derfor ledelsens evne til å fordele nye og eksisterende ressurser som kjernen i dynamiske kapabiliteter. For å være en ambidekster organisasjon hevder O'Reilly og Tushman (2008) at det kreves en helhetlig innretning av kompetanse, struktur og kultur for utforskning, en mindre justering for utvinning, og atferdsmessig fleksibel ledelse.

O'Reilly og Tushman (2004) beskriver forskjellen mellom utvinnings- og utforskningsrettet fokus. En enhet med utvinningsfokus er kostnadseffektiv. Drift og inkrementell innovasjon er kritiske oppgaver, og nødvendig kompetanse er operativ. Organisasjonens struktur er formell, og marginer og produktivitet kontrolleres og belønnes. Videre er kulturen preget av lav risiko, og kvalitetsfokus. Ledelsens rolle er autoritær og ovenfra og ned. Artikkelforfatterne beskriver utforskningsfokus som strategisk rettet mot innovasjon og vekst. Nye produkter og tjenester og radikal innovasjon er kritiske oppgaver. Nødvendig kompetanse er entreprenørsk. Strukturen er løs og adaptiv, mens kulturen er preget av risikovillighet, fleksibilitet og eksperimentering. Ledelsens rolle er visjonær og involvert.

I hvilken grad medarbeidere klarer å balansere utvinning og utforskning har betydning for om virksomheten oppnår ambidekstri på organisatorisk nivå. Raisch m.fl. utleder i sin studie (2009) fire spenningsforhold i ambidekstre organisasjoner. Spenningsforholdene er differensiering vs. integrering, individuell vs. organisatorisk, statisk vs. dynamisk og intern vs. ekstern. Med differensiering menes å separere utvinnings- og utforskningsaktiviteter, mens med integrering menes det at utvinnings- og utforskningsaktivitetene utføres i samme enhet (Raisch m.fl. 2009: 685- 686). Differensiering og integrering i denne sammenheng blir i andre studier omtalt som strukturell og kontekstuell ambidekstri (Birkinshaw og Gibson 2004; Birkinshaw og Gibson 2004). Struktur og kontekst er antecedenter til organisatorisk ambidekstri (Raisch og Birkenshaw 2008: 7) og vil bli beskrevet under punkt 2.1.1 og 2.1.2. Spenningsforholdet mellom individuell og organisatorisk ambidekstri kan knyttes til spørsmålet om ambidekstri oppnås på individuelt eller organisatorisk nivå. Teoriene om at organisasjoner utøver utvinnings- og utforskningsaktiviteter samtidig tar utgangspunkt i at å samtidig utøve utvinnings- og utforskningsaktiviteter er en statisk konfigurasjon (Raisch m.fl. 2009: 688). For at organisasjonen skal tilpasses markedet er det nødvendig å kombinere statiske elementer og dynamiske prosesser (Raisch m.fl. 2009: 686). Det siste spenningsforholdet er som nevnt mellom intern og ekstern ambidekstri. For å bevare og å fornye organisasjonen er intern og ekstern kunnskapsoverføring nødvendig (Raisch m.fl. 2009: 686).

2.1.1 Strukturell ambidekstri

Ved strukturell ambidekstri er det leder som avgjør hvilket fokus som skal være på utvinning og utforskning. Det vanlige i organisasjoner er strukturell ambidekstri (Birkinshaw og Gibson 2004: 49). Strukturell ambidekstri innebærer som tidligere nevnt at virksomheten separerer utvinnings- og utforskningsaktivitetene. Organisasjonen vil da bestå av enheter som fokuserer på bestemte aktiviteter. Noen enheter vil være spesialisert på forskning og produktutvikling, mens andre enheter har fokus på eksisterende aktiviteter. Det strukturelle skillet mellom enhetene gir utforskende enheter den friheten og fleksibiliteten som er nødvendig for å utvikle nye ferdigheter (Jansen m.fl. 2009: 798). Andre måter å organisere på er at en enhet arbeider med utvinning en dag og utforskning neste dag, eller at medarbeiderne på en enhet fordeler seg på ulike aktiviteter (Gibson og Birkinshaw 2004). Et alternativ kan også være å outsource utvinnings- eller utforskningsaktiviteter til en annen aktør for å redusere spenninger, men dette øker utfordringene med å administrere relasjonene (Winkelen og McKenzie: 3) Selv om

både utvinnings- og utforskningsaktiviteter blir utført i samme enhet, vil denne typen inndeling være avhengig av at leder bestemmer tidsbruk på ulike aktiviteter og hvilke personer som skal arbeide med de ulike oppgavene (Gibson og Birkinshaw 2004).

Kompetanse, incentiver, prosesser og systemer er tilpasset den bestemte enhet som fokuserer på enten utvinnings- eller utforskningsaktiviteter (Bonesso m.fl. 2013: 393).

2.1.2 Kontekstuell ambidekstri

Ved kontekstuell ambidekstri vil medarbeiderne selv velge om aktivitetene de utfører skal være utvinnings- eller utforskningsrettet (Birkinshaw og Gibson 2004: 49). Gjennom arbeidsdagen blir det opp til de ansatte å vurdere hvilket fokus de vil ha i forskjellige situasjoner. Ved denne tilnærmingen til ambidekstri får den menneskelige siden ved organisasjonen stor betydning. Kontekstuell ambidekstri består derfor av den adferdsmessige kapasiteten individene har til å kunne gjøre oppgaver som krever liten justering samtidig som de tilpasser seg krav til større endringer, og kan derfor også omtales som atferdsmessig ambidekstri (Birkinshaw og Gibson 2004; Ahammad m.fl. 2015).

Det er hovedsakelig organisatorisk ambidekstri som er beskrevet i litteraturen, men det er bemerket at ambidekstri i organisasjoner oppstår som følge av individenes evne til utvinning og utforskning (Raisch m.fl. 2009: 686). Strukturell og kontekstuell ambidekstri er komplementære tilnærminger, og gode resultater kan oppnås ved å kombinere de (Birkinshaw og Gibson 2004: 49). Tabell 1 viser forskjellen mellom strukturell og kontekstuell ambidekstri.

Tabell 1 Forskjellen mellom strukturell og kontekstuell ambidekstri (Birkinshaw og Gibson 2004:50)

	Strukturell ambidekstri	Kontekstuell ambidekstri
Hvordan er ambidekstri oppnådd?	Utvinning- og utforskningsaktiviteter blir utført i separate enheter eller team	Hver ansatt deler selv tiden sin mellom utvinnings- og utforskningsaktiviteter
Hvor blir beslutninger om fokus tatt?	Hos toppledelsen	Hos medarbeiderne
Toppleidelsens rolle	Definere strukturen og foreta avveininger mellom	Utvikle den organisatoriske konteksten som

	utvinnings- og utforsknings-aktiviteter	medarbeiderne operer i
Rollens natur	Tydelig definert	Relativt fleksibel
Medarbeidernes ferdigheter	I større grad spesialister	I større grad generalister

Strukturell og kontekstuell ambidekstri kan altså ses i sammenheng. Kontekstuell ambidekstri kan knyttes til ambidekstri på individnivå, men vi vet lite om dette oppnås i praksis.

2.2 Ambidekster atferd

I denne delen vil egenskaper ved ambidekstre individer presenteres. Egenskaper ved ambidekstre individer vil bli beskrevet.

Studier på ambidekstre organisasjoner er tradisjonelt utført på organisatorisk nivå, mens nyere studier også undersøker egenskaper ved ambidekstre individer blitt undersøkt. Birkinshaw og Gibson (2004) har gjennom sin forskning observert følgende eksempler på ambidekster atferd hos individer:

- Ambidekstre individer tar initiativ og er oppmerksomme på muligheter som går utenfor de begrensningene som arbeidsrollen har.
- Ambidekstre individer er samarbeidsvillige og søker muligheter der de kan kombinere sin innsats med andres
- Ambidekstre individer er på utkikk etter muligheter for å bygge koblinger internt
- Ambidekstre individer er multitaskere som er komfortable i flere roller

Disse fire eksemplene utgjør momenter for å anse en medarbeider som ambidekster. Den ambidekstre medarbeider går utover stillingens rammer til det beste for virksomheten, og videre tar personen avgjørelser ut i fra egen kompetanse uten å konsultere leder (Birkinshaw og Gibson 2004). Ambidekstre medarbeidere vurderer nye muligheter som er i tråd med organisasjonens strategi (Birkinshaw og Gibson 2004). Ambidekstre individer som innehar disse egenskapene er viktige for organisatorisk ambidekstri gjennom kontekstuell ambidekstri. Den organisatoriske konteksten skal støtte individenes ambidekstri.

Mom m.fl. (2009) var tidlig ute med å beskrive ambidekstri hos individer, ved å utføre en studie om ambidekstri hos ledere. Forfatterne beskrev tre kjennetegn ved ambidekstre ledere; de har motstridene egenskaper, de utfyller forskjellige funksjoner og de avgrenser og fornyer sin kompetanse. Med motstridene egenskaper menes det at lederne har forståelse for at mål kan komme i konflikt, og har ferdigheter som er nødvendig for å kunne ta tak i utfordringer samtidig som eksisterende oppgaver utføres. Lederne må utfylle forskjellige funksjoner, og ambidekstre ledere er generalister i større grad enn spesialister som må følge opp både rutine- og ikke-rutineoppgaver og som handler utenfor rammen av handlingsrommet som stillingen har (Mom m.fl. 2009: 813). Det er viktig for ambidekstre ledere og anskaffe å bruke informasjon fra ulike kilder, og både taus og eksplisitt kunnskap erverves (Mom m.fl. 2009: 814).

Studien til Bonesso m.fl. (2013) ser på individuelle faktorer som grunnlag for ambidekstri, i motsetning til tidligere studier som tar utgangspunkt i kontekstuelle og organisatoriske faktorer. Personer som har ambidekstre roller kan oppleve spenninger som forskjellige former for kognitiv orientering, som følge av å utføre motstridende aktiviteter (Bonesso m.fl. 2013: 394). Siden ambidekstri krever aktivering av to kognitive prosesser, vil ambidekstre individer kunne ha høyere nivåer av kognitiv belastning (Keller og Weibler 2014: 2). Den kognitive belastningen vil øke med graden av balanse mellom utvinning og utforskning (Keller og Weibler 2014:12). Laureiro- Martínez m.fl. bemerker i sin studie (2010) at det for å kunne forstå hvordan personer kan balansere mellom utvinnings- og utforskningsaktiviteter kreves en inngående undersøkelse av organisasjonslæring på individnivå.

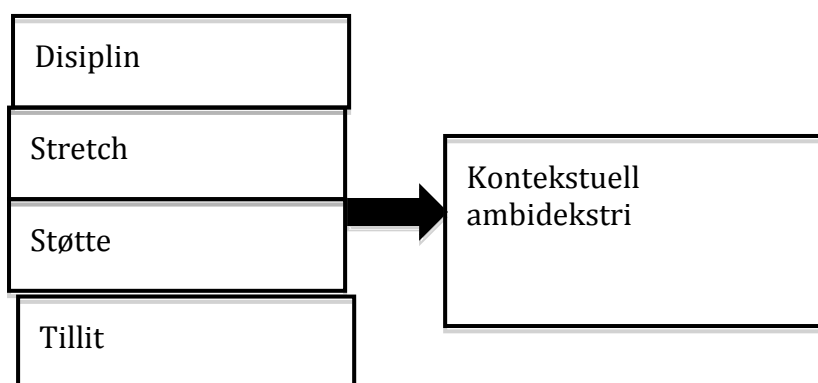
Det at individer må handle ambidekstert kan gi utfordringer i forbindelse med oppnåelse av motstridende mål og å fylle ulike roller (Raisch m.fl. 2009: 687). Både personlige egenskaper og organisatorisk faktorer påvirker evnen til å handle ambidekstert (Raisch m.fl. 2009. 688). Personlige og organisatoriske faktorer kan betraktes i sammenheng, blant annet ved at ledere som får tildelt beslutningsmyndighet kan stimulere kognitive prosesser som er nødvendig for å være ambidekster (Raisch m.fl. 2009. 688). Kun noen få ledere klarer å ta i bruk resultatene fra individer i organisasjonen som har utført enten utvinnings- eller utforskningsaktiviteter, og ambidekstri vil derfor være en funksjon av både organisatorisk og individuell ambidekstri. (Raisch m.fl. 2009. 688). Konflikt mellom utvinning og utforskning vil øke samtidig som ressursene blir mindre, og på individnivå vil man enten utføre utforsknings- eller utvinningsaktiviteter som følge av det (Gupta 2006 i Keller og Weibler 2014: 6).

I March (1991) ble avveining mellom utvinning og utforskning analysert i organisasjoners sosiale kontekst, fokusert på to karakteristiske trekk: gjensidig læring i organisasjoner og blant enkeltindividene, og konkurransen om forrang mellom organisasjoner (Laureiro-Martínez m.fl. 2010: 98). Noen individer er mer utforskningsrettet, mens andre er mer utvinningsrettet, og det vil kunne skape balanse for hele organisasjonen (Laureiro- Martínez m.fl. 2010: 98).

2.3 Organisatorisk kontekst

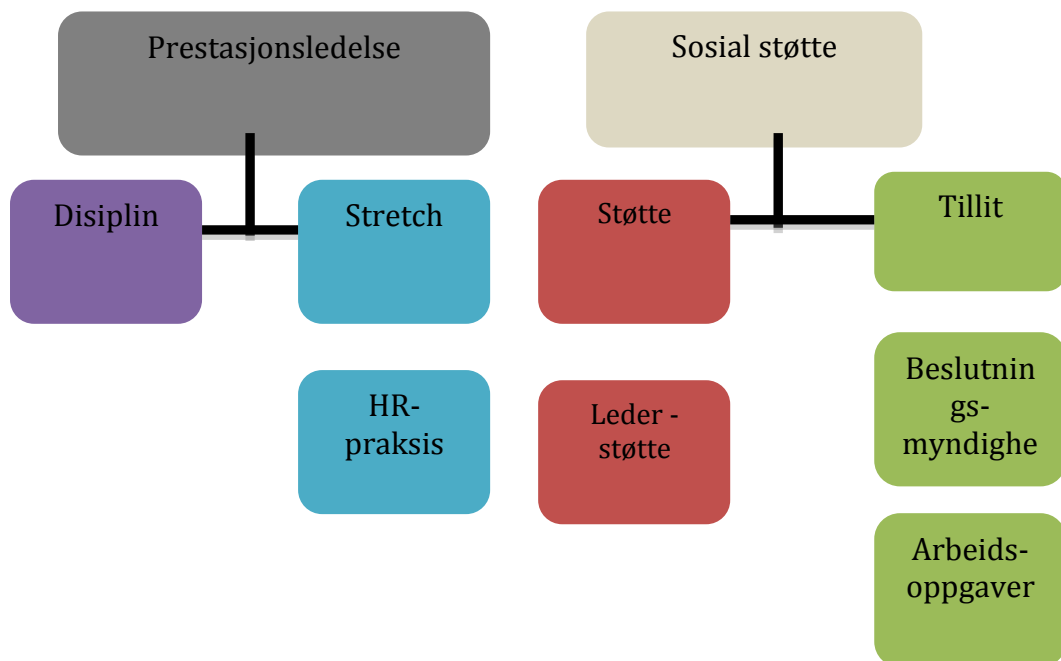
For å oppnå ambidekstri på individnivå må det skapes en bestemt organisatorisk kontekst (Gibson og Birkinshaw 2004). Organisatorisk kontekst består av strukturell kontekst, organisasjonskultur og organisasjonsklima. Strukturell kontekst er etablering av administrative mekanismer slik som incentivsystemer for å forme atferd på individnivå i organisasjonen (Gibson og Birkinshaw 2004). Med organisasjonskultur menes verdiene til individene i en organisasjon (Gibson og Birkinshaw 2004). Organisasjonsklima karakteriseres som omgivelsesmessige faktorer som angivelig påvirker individenes atferd (Gibson og Birkinshaw 2004). Gibson og Birkinshaw (2004) bygger videre på Ghoshal og Bartletts (1994) beskrivelse av organisasjoners effektivitet. De førstnevnte forfatterne hevder at overlegne prestasjoner i organisasjoner ikke skyldes karismatisk ledelse eller formell organisering, men stedet systemer og prosesser som utgjør en kontekst for utvinning og utforskning.

Den organisatoriske konteksten består av fire uavhengige attributter for atferd; disiplin, stretch, støtte og tillit. Disse attributtene skal frembringe atferd på individnivå som resulterer i samarbeid, initiativ og læring mellom individer i en organisasjon (Gibson og Birkinshaw 2004: 213).



Figur 1 Attributter for kontekstuell ambidekstri (Gibson og Birkinshaw 2004).

Ut i fra litteratur om ambidekstri har jeg valgt å sette opp denne figuren som sammenfatter hvilke faktorer som kan plasseres ved de forskjellige attributtene. I Gibson og Birkinshaw (2004) artikkel fremkommer det at attributtene disiplin, stretch, støtte og tillit utgjør prestasjonsledelse og sosial støtte. Mom m.fl (2009), Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014 og Bonesso (2013) utledet teorier om ambidekstri hos individer, og de er plassert under de forskjellige attributtene.



Figur 2 Sammenhengen mellom attributter og prestasjonsledelse og sosial støtte

2.3.1 Disiplin

Disiplin får medarbeiderne til å frivillig arbeide for å møte forventninger som følge av eksplisitte eller implisitte forpliktelser. Det gjøres ved å etablere tydelige standarder for prestasjon og atferd, ved å gi raske og konkrete tilbakemeldinger og konsistens i ileggelse av sanksjoner (Ghoshal og Bartlett 1994).

2.3.2 Stretch

Stretch er en attributt som får medarbeiderne til å strekke seg mot ambisiøse mål. Det kan oppnås ved å sette felles mål og ved å muliggjøre personlig mening (Ghosal og Bartlett 1994).

HR- praksis

Ambidekster læring kan defineres som den organisatoriske kapasitet til å utforske nye kunnskapsmuligheter samtidig som eksisterende evner til å tilegne kunnskap utnyttes (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 591). Utvinningslæring er viktig for å øke effektiviteten ved eksisterende kunnskap, mens utforskende læring er nødvendig for utvikling av ny kunnskap som er viktig for fremtiden (Filippini m.fl. 2011: 2). Tidligere studier har vist at HRM- tiltak som team- basert incentivsystem, team- basert jobbutforming og jobbrotasjon bidrar til å kunne utføre utvinning og utforskning samtidig (Bonesso m.fl. 2013: 394). HR- praksis kan beskrives som ansettelsesmodeller der formålet er å tiltrekke, beholde og motivere menneskelige ressurser for å oppnå organisatoriske mål ved å skape en tilpasning mellom kunnskap, ferdigheter og evner til personen og oppgaver, plikter og ansvar som kreves av jobben (Ahammad m.fl 2015: 4). HR- system kan fremme innovativ atferd hos medarbeidere og ambidekster organisasjonslæring ved å gi de ansatte evner, incentiver og muligheter til å ta litt risiko (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 594). Belønningssystemer gjør de ansatte oppmerksomme på hvilken atferd som er forventet, og kan dempe deres usikkerhet for å ta tak i nye problemer (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 594). Ahammad m.fl. (2015) fant i sin studie at finansielle incentiver kan gi medarbeiderne positiv følelse av stretch.

Gupta m.fl. påpekte i sin studie (2006) at motivasjon kan ha betydning for individers ambidekstri. Indre motivasjon er innenfor kognitiv motivasjonsteori. Kognitiv motivasjonsteori tar utgangspunkt i at mennesket er et tenkende, rasjonelt vesen. Det vil si at man ved hjelp av informasjon er i stand til å vurdere hvorvidt det lønner seg å yte innsats eller ikke. Forventer individet en bestemt måloppnåelse, vil han eller hun prestere for å nå dette målet (Kaufmann og Kaufmann 2003: 97). Ytre motivasjon er de faktorene som er utenfor selve arbeidet. Eksempler er lønn, bonuser og frynsegoder (Kaufmann og Kaufmann 2003:103). De ytre faktorene er derfor utenfor individets kontroll. Medarbeidere som er kreative og som skaper nye ideer kan være mer indre motiverte, mens medarbeidere som er opptatt av å gjøre riktige ting, spesielt mot belønning, er i større grad ytre motivert. Jansen

m.fl. bemerker i sin studie (2008) at betydningen av eksterne belønninger har mindre effekt på organisatorisk ambidekstri når personene er indre motiverte.

HR kan gjennom bemanning og opplæring bidra til å utvikle selvtilliten hos de ansatte, noe som er nødvendig for å eksperimentere og å ta initiativ (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 594). Riktig bemanning og opplæring sikrer at ansatte har kompetansen som er nødvendig for å utføre utvinnende og utforskende aktiviteter (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 594). Varierte arbeidsoppgaver, deltagelse og myndiggjøring kan fremme medarbeidernes ekstrarolleatferd og dermed tilrettelegge for initiativ som respons på fremtidige utfordringer (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 594). Ved arbeid i team og varierte arbeidsoppgaver vil medarbeidere med ulik kompetanse kunne samarbeide og kommunisere med hverandre. Det gjør at medarbeiderne kan løse problemer som dukker opp i hverdagen ved å utnytte eksisterende kunnskap og evner (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 594). Utarbeidelse av belønningssystem som oppmuntrer til kollektive og individuelle initiativer kan fremme medarbeidernes ambidekstre atferd (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 595). Måltrettet rekruttering og opplæring av medarbeidere til å arbeide effektivt, vil kunne frigjøre tid til utforskende og innovative oppgaver (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 595). Følgelig vil HR-systemer kunne bidra til at virksomheten får en tilpasningsdyktig arbeidsstyrke som arbeider mot å nå mål, samtidig som den svarer raskt på skiftende behov i markedet (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 595). Kunnskapsledelsesprosjekter kan også bidra til uvinnende og utforskende læring. Prosjektene kan enten være rettet mot teknologi eller mot menneskelige prosesser for å forvalte kunnskap (Filippini m.fl. 2011: 2).

2.3.3 Støtte

Støtte handler om å gi hjelp til andre. Det er aksept for egne initiativer på lavere nivåer i organisasjonen, og ledere gir veiledning og råd til medarbeidere (Ghoshal og Bartlett 1994).

Lederstøtte

Lederstøtte er viktig for å fremme proaktiv atferd hos medarbeiderne. Det gir følelse av engasjement som er nødvendig for å skape nye, kreative ideer og muligheter, uten at det går utover effektivitet (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 596). Gjennom forskning har lederes betydning for engasjement og trivsel blitt dokumentert, og transformasjonsledelse har særlig

blitt satt i sammenheng med atferd hos medarbeidere (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 596).

Ved transformasjonsledelse er lederen opptatt av å inspirere medarbeiderne til å arbeide for organisasjonens mål. Dette kan lederen få til ved å opptre karismatisk, eller ved å stimulere medarbeidernes intellekt (Bass 2001: 75). En transformasjonsorientert leder vil ta hensyn til de forskjeller som finnes mellom medarbeidere, og hjelpe til med å utvikle sine medarbeidere. En transformasjonsleder skaper tillit hos sine medarbeidere.

Innenfor transformasjonsledelse finnes det fire typer lederaktiviteter. Det er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet (Yukl 2010: 278).

Idealisert innflytelse vil si at lederen fungerer som en rollemodell for sine medarbeidere, og slik at de ønsker å identifisere seg med lederen. Lederen har gjerne en sterk utstråling, og han eller hun oppleves som rettferdig og som innehaver av sterk moral. Leder skal gå foran med et godt eksempel.

Inspirerende motivasjon går ut på at ledere skaper entusiasme hos sine medarbeidere. Lagåndsfølelsen skal styrkes. De ansatte skal inspireres til å nå organisasjonens overordnede mål og medarbeiderne blir innlemmet i arbeidet med å skape visjoner for virksomheten. Samarbeid og engasjement preger virksomheten (Kaufmann og Kaufmann 2009: 352).

Intellektuell stimulering vil si at lederen oppmuntrer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning. Det er åpenhet i organisasjonen som tillater avvikende meninger.

Individualisert oppmerksomhet er en type ledelse som tar hensyn til de individuelle behovene hos medarbeiderne. Lederen opptrer gjerne som en mentor for dem. Lederen gir oppmerksomhet og anerkjennelse til sine ansatte som belønnes etter behov. Ledere med denne tilnærmingen delegerer oppgaver til medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann 2009: 353).

Transformasjonsledelse skal motivere medarbeiderne til kreativitet. Prieto-Pastor og Martin-Perez (2014) viser til leder- medarbeiderutveksling ved at medarbeidere som har god relasjon til leder får mer ressurser, handlingsfrihet og støtte mot lojalitet og engasjement. I sin

undersøkelse fant Keller og Weibler (2014) i sin undersøkelse at ledere som selv hadde transformasjonsledere balanserte utvinning og utforskning tettere enn ledere som hadde ledere som var mindre transformasjonsrettet.

2.3.4 Tillit

Tillit gjør at organisasjonens medlemmer kan stole på de andres forpliktelser for organisasjonen. Individene involveres i beslutninger og aktiviteter som omhandler dem (Ghoshal og Bartlett 1994). Stillinger bemannes av personer som virker å ha evner som bidrar til tillit i organisasjonen.

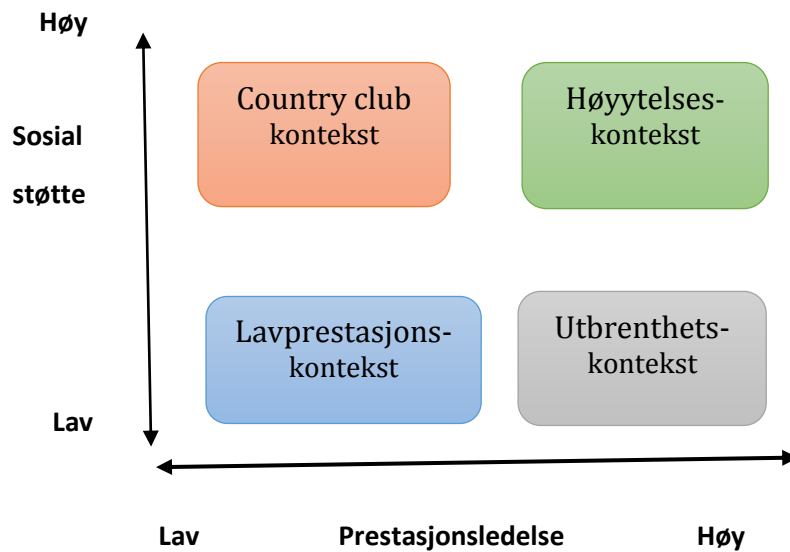
Beslutningsmyndighet

Grad av beslutningsmyndighet har betydning for hvordan ledere både kan fokusere på nå-situasjonen og fremtidige muligheter (Mom m.fl. 2009: 814). Større grad av beslutningsmyndighet gjør ledere mer bevisste på oppgaveutførelse, og de blir mer villige til å avdekke nye muligheter og å finne løsninger både i og utenfor eksisterende strategi (Mom m.fl. 2009: 814). Beslutningsmyndighet gjør at ledere må stole på egne evner og kompetanse i stedet for å kun følge retningslinjer fra overordnede, og gjør dem følgelig opptatt av å utvikle egen kompetanse. Autonomi i beslutningsprosessen er nødvendig for å kunne allokere ressurser på en balansert måte (Rogan og Mors 2014:6). Involvering og deltakelse i beslutninger kan også være positivt for å få de ansatte til å kommunisere med hverandre for å søke ut ny kunnskap eller dele eksisterende kunnskap (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014: 594).

Arbeidsoppgaver

Mom m.fl. (2009) undersøkte hvilken innvirkning leders arbeidsoppgaver hadde på ambidestri. Lederoppgavene kan i større eller mindre grad være formaliserte. Hvis en rekke regler, rutiner og instruksjoner må følges er oppgavene i større grad formaliserte enn ved en friere arbeidsinstruks (Mom m.fl. 2009: 814). Overfokusering på styring kan gi gode resultater i måloppnåelse, men kan hemme kreativiteten. Formalisering av oppgaver krever mer spesialisering og kompetanseutvikling, og lederne blir da i større grad spesialister enn generalister (Mom m.fl. 2009:815).

2.3.5 Kombinasjon av prestasjonsledelse og sosial støtte



Figur 3 Fire typer organisatorisk kontekst. Inspirert av Birkinshaw og Gibson (2004)

Kombinasjonen av disiplin og stretch utgjør en dimensjon av organisatorisk kontekst; prestasjonsledelse (Birkinshaw og Gibson 2004: 51). Den konteksten bidrar til at medarbeiderne skal oppnå gode resultater og svare på forventninger.

Prestasjonsledelsessystemer kan være basert på en vurdering av atferd i form av oppgaveutførelse, resultater eller begge deler (Aguinis og Pierce 2008:140). Gjennom tiltak som tilbakemeldinger og incentiver ønsker man å styre atferd slik at organisasjonens mål nås. Allen (2013) mener at høyytelseskontekst oppnås best ved å utvikle prestasjonsledelsessystem som skaper engasjement og fleksibilitet i virksomheten.

Kombinasjonen av støtte og tillit utgjør den andre dimensjonen av organisatorisk kontekst; sosial støtte (Birkinshaw og Gibson 2004:51). Sosial støtte gir medarbeiderne trygghet til å utføre arbeidet. Allen (2013) bemerker at dette er nødvendig for forståelse av hvilke faktorer i sosial støtte som bidrar til å øke arbeidsprestasjoner og dermed å legge til rette for kontekstuell ambidestri.

Gibson og Birkinshaw (2004) har utviklet et verktøy for å evaluere den organisatoriske konteksten i en organisasjon. Det kartlegger organisasjonens fokus på prestasjonsledelse og sosial støtte, og vil bli brukt i denne undersøkelsen. Det består av spørsmål knyttet til

prestasjonsledelse og sosial støtte. Prestasjonsledelse vurderes ut i fra hvordan organisasjonen setter utfordrende mål, skaper kreative utfordringer, bruker prestasjonsmål, holder medarbeiderne ansvarlig for egne prestasjoner og oppmuntrer til innsats gjennom incentiver. Sosial støtte evalueres ved å se på hvordan organisasjonen bruker ressurser til å utvikle medarbeiderne, gi beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen, å ha tilgang til nødvendig informasjon for å kunne ta beslutninger, standardisere beste praksis og å være villig til å ta risiko.

Prestasjonsledelse og sosial støtte har like stor betydning, og virker forsterkende på hverandre. Organisasjoner må legge til rette for både disiplin og stretch fordi det gir en følelse av retning og gjør individene bedre i stand til å utvinne eksisterende produkter. Men det er også nødvendig med tillit og støtte til å skape individuell atferd som har en mer utforskende orientering (Carmeli og Halevi 2009: 213). Høyttelseskontekst er ideelt for å utvikle en ambidekster organisasjon med fokus på både prestasjoner og det sosiale. For stort fokus på resultater uten sosial støtte kan gi gode resultater på kort sikt, men kan etter hvert føre til utbrenthetstilstand hos medarbeiderne og økt turnover. En kontekst preget av kun sosiale forhold gjør at medarbeiderne ikke får utnyttet sitt potensial fullt ut med derav følgende lave prestasjoner. Uten verken prestasjonsfokus eller sosial støtte vil organisasjonen ha lav ytelse, noe som gjør det vanskelig å bygge en ambidekster organisasjon (Birkinshaw og Gibson 2004: 51).

3 Metode

Metode betyr en bestemt vei mot et mål. Metode vil si hvordan man finner informasjon, og hvordan informasjonen skal analyseres. Den første fasen av arbeidet med masteroppgaven bestod av litteratursøking som grunnlag for valg av tema og problemstillinger. Den neste fasen bestod av innsamling og bearbeidelse av data som redegjøres for i dette kapitlet. Resultatene fra undersøkelsen blir presentert i neste kapittel.

3.1 Casestudie

Casestudier er undersøkelser som utføres ved å samle inn data i ett eller få case (Thagaard 2009: 49). Et case kan bestå av personer, organisasjoner eller andre enheter. Hensikten med

casestudien er å få mye data fra få enheter for å gi svar på problemstillingen. Når metode skal velges for en undersøkelse, er det hva man ønsker å finne ut som avgjør hvilken metode som benyttes. Jeg ønsker i min undersøkelse å finne ut hvordan kontekstuell ambidekstri kan oppnås i en bank og det vil derfor være hensiktsmessig å benytte case, siden det ikke er et mål å generalisere funn til å gjelde en populasjon. Resultatene fra casestudier kan bidra til å utvikle teorier (Yin 2009: 15). I denne undersøkelsen vil eksisterende teori om kontekstuell ambidekstri.

Yin (2009) redegjør for fem komponenter som er viktige for casestudie som forskningsdesign. Den første komponenten er studiens forskningsspørsmål. Undersøkelser med forskningsspørsmål som inneholder spørreord som hva, hvorfor og hvordan er godt egnet for en casestudie. Den neste komponenten er eventuelle hypoteser som angir retning for undersøkelsen. Den tredje komponenten er enheten(e) som skal undersøkes, i dette tilfellet vil det være en bank som utgjør et case. Fjerde komponent er kobling av data til hypoteser. Den femte komponenten er kriterier for tolkning av resultater, i denne undersøkelsen ble funn tolket mot teori.

3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Casestudier kan være både kvalitative og kvantitative. Kvantitativ metode tar utgangspunkt i variabler og kan tallfestes, mens kvalitativ metode går i dybden på fenomener for å gi forklaringer. Innenfor kvalitativ metode benyttes blant annet dybdeintervju, fokusgrupper og observasjonsundersøkelser og litteraturstudier, mens det er vanlig å benytte spørreundersøkelser ved kvantitativ metode. Det er en utbredt oppfatning at kvalitativ metode er subjektiv, mens den kvantitative er objektiv (Tjora 2012:23). En kvantitativ spørreundersøkelse som inneholder spørsmål som måler respondentens holdninger og meninger til et tema kan være like subjektiv som et dybdeintervju som også tar for seg intervjuobjektets meninger (Tjora 2012:24).

3.2.1 Intervju

Jeg valgte å benytte kvalitativt casestudie som metode, ved å utføre intervjuer i en bank. Bakgrunnen for valg av denne metoden er at jeg ønsket å få en dypere forståelse for kontekstuell ambidekstri i caset. Dybdeintervju er en datainnhentingsmetode der man ønsker å

få informantenes refleksjoner om et tema. Fordelen med denne metoden er at den er fleksibel. Det vil si at man gå videre med uventede funn som kan dukke opp i intervjusituasjonen. Ved intervju får man informantens egne betraktninger omkring arbeidssituasjonen. Ulempen med denne metoden er at det er veldig tidkrevende både å samle inn og å tolke data.

Det kunne vært interessant å kombinere kvantitativ og kvalitativ metode for å kartlegge den organisatoriske konteksten og få informantenes oppfatninger. Banken som er brukt som case ønsket imidlertid ikke at det skulle utføres spørreundersøkelser. Det er derfor kun utført intervjuer i denne oppgaven.

3.3 Gjennomføring av datainnsamling

I forskningsarbeid er innsamling av data en avgjørende faktor. I denne undersøkelsen er primærdata benyttet, siden det er samlet inn for dette formålet.

3.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiden kan være strukturert, semistrukturert og ustrukturert. Et helt strukturert intervju har flere likheter med en kvantitativ spørreundersøkelse og inneholder veldig konkrete spørsmål, mens et ustrukturert dybdeintervju er en friere ”samtale” mellom intervjuer og informant. Semistrukturert intervjuguide inneholder relativt åpne spørsmål som styrer samtalen inn på ønsket tema, samtidig som man kan følge opp det som informanten sier. Teoridelen av undersøkelsen er grunnlaget for utarbeidelse av intervjuguiden, siden det utgjør bakteppet for problemstillingen og hva man vil ha ut av studien. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i spørsmål fra tidligere forskning på temaet er det er mulig, og det vil også kunne øke undersøkelsens validitet. Spørsmålene som omhandler prestasjonsledelse og sosial støtte er basert på å oversettelse og bearbeidelse av spørsmålene for å diagnostisere organisatorisk kontekst fra artikkelen *achieving contextual ambidexterity* av Birkinshaw og Gibson (2004). Som Allen (2013) beskriver vil ord som ambidekstri og utvinning og utforskning kunne være vanskelig å forstå for personer som ikke er kjent med fagområdet. Det var derfor nødvendig å unngå bruk av den type begreper. Jeg stilte derfor spørsmålet ”kan du beskrive en typisk arbeidsdag” for å finne ut hvilke ambidekstre situasjoner som oppstod, og stilte oppfølgende tillegsspørsmål. Intervjuguiden inneholder derfor både forholdsvis åpne spørsmål, og noen som er mer semistrukturert.

Under utarbeidelse av intervjuguide er det viktig å ha problemstillingen i tankene hele tiden. Informasjonen fra respondentene er grunnlaget for å besvare problemstillingen. Under utarbeidelsen av intervjuguiden kan man tenke igjennom følgende (Dalen 2004:31):

- Er spørsmålet klart og utvetydig?
- Er spørsmålet ledende?
- Krever spørsmålet spesiell kunnskap og informasjon som informanten kanskje ikke har?
- Inneholder spørsmålet for sensitive områder som informanten kan vegre seg for å uttale seg om?
- Gir spørsmålet rom for at informanten kan ha egne og kanskje utradisjonelle oppfatninger?

Undersveis i undersøkelsen ble intervju spørsmålene endret noe etter erfaringer fra intervjuene.

3.3.2 Utvalg av informanter

Innenfor kvalitativ metode velger man informanter som har erfaringer eller kunnskaper rundt et tema. Det er ikke krav om at informantene skal utgjøre et representativt utvalg av en populasjon. Jeg tok kontakt med HR- sjefen i en bank for å spørre om jeg kunne utføre undersøkelsen der. HR- sjefen tok kontakt med regionleder for personmarked og bedriftsmarked som videresendte en e-post fra meg med forespørsel om intervju. Jeg fikk deretter tilsendt kontaktinformasjon til ni medarbeidere. Informantene meldte seg frivillig, og de som ikke ønsket å være med på undersøkelsen kunne reservere seg. I tillegg ble regionsjefen på bedriftsmarked intervjuet, og ble stilt spørsmålene om organisatorisk kontekst. Egentlig skulle også en leder på personmarked bli intervjuet, men det lot seg ikke gjennomføre. Tre informanter var fra bedriftsmarked og seks informanter var fra personmarked. Kjønnsmessig fordeling var seks menn og fire kvinner. Utdanningsbakgrunnen varierte fra kun videregående og diverse etterutdanningskurs, til mastergrad. Aldersspredningen var mellom 30 og 60 år. Halvparten av informantene har stort sett jobbet i bank hele yrkeskarrieren, mens den andre halvparten har også hatt andre yrker.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuet

Metoden som ble benyttet i denne undersøkelsen var dybdeintervju med intervjuguide. Det ble satt av en time til hvert intervju. Det er ofte ikke hensiktsmessig å bruke lenger tid på intervjuet enn 1,5 timer da dybdeintervju kan være utmattende både for intervjuer og informant (Tjora 2012:107). I denne undersøkelsen hadde intervjuene en varighet på mellom en halvtime og 45 minutter. Intervjuene ble holdt på informantenes arbeidsplass. Det er positivt i den forstand at informantene blir mer avslappede i kjente omgivelser. Imidlertid virket det som om noen av informantene var litt ukonsentrerte og rastløse. Det kan være på grunn av arbeidsoppgaver som ventet og at intervjusituasjonen i arbeidsomgivelsene gjorde det vanskeligere å koble av.

Dybdeintervjuet inneholder tre faser; oppvarming, refleksjon og avslutning (Tjora 2012:112-113). I begynnelsen av intervjuet ble informanten bedt om å snakke om sin bakgrunn for å komme i gang. Deretter ble spørsmålene fra intervjuguiden gjennomgått. Avslutningsvis ble informantene informert om hvordan dataene skulle benyttes i oppgaven, og vi avtalte også at jeg kunne kontakte dem på telefon ved behov for mer data. Intervjuene ble tatt opp på telefon. En informant gav uttrykk for at det ble en litt kunstig intervjusituasjon av den grunn.

3.4 Dataanalyse

Etter datainnsamlingsfasen (intervjuet) skulle dataene analyseres. Askheim og Grennes (2008) beskriver kvalitativ analyse som en kreativ prosess, men som også krever struktur i arbeidet. Behandling av kvalitative data kan virke noe kaotisk og sette i gang analyse med, siden man har en stor mengde rådata. Askheim og Grennes (2008) viser til en metode for kvalitativ dataanalyse kalt klipp- og lim- teknikk. Det er i følge forfatterne den enkleste metoden for å analysere kvalitative data. Den metoden ble benyttet i denne undersøkelsen. Ved den metoden blir utsagn fra flere personer som kan knyttes til et bestemt fenomen trukket ut og samlet sammen. Etter hvert intervju ble dataene fra båndopptaker transkribert, og lydfilen ble slettet. Analysen i undersøkelsen ble gjort ved å tolke intervjusvarene opp mot eksisterende teori på temaet, for å undersøke graden av samsvar mellom teori og praksis.

3.5 Evaluering av forskningen

Forskningens kvalitet avhenger av datainnsamlingens reliabilitet og resultatenes validitet. Dataene må derfor evalueres for å si noe om undersøkelsens troverdighet (Silverman 2006: 272).

3.5.1 Validitet

Ordet validitet betyr gyldighet, og sier noe om dataenes relevans. Det kan knyttes til spørsmålet om de resultatene man får faktisk er svarene på spørsmålene som stilles (Tjora 2012:206). Validitet kan deles inn i intern validitet og ekstern validitet.

Intern validitet gjelder om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen 2005). Den sier noe om årsakssammenhengen mellom empiri og undersøkelsens konklusjon. Den interne validiteten kan testes ved at undersøkelsens informanter kontrollerer funnene. Det lot seg ikke gjøre i denne undersøkelsen av praktiske årsaker.

Ekstern validitet gjelder i hvilken grad undersøkelsens funn kan generaliseres (Jacobsen 2005). Utvalget i denne case- studien er for lite til å gjelde hele bransjen generelt. Videre vanskeliggjør individuelle forskjeller mellom informantene generalisering.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler resultatenes pålitelighet. Reliabiliteten kan knyttes til i hvilken grad andre forskere som utfører samme studie får de samme resultatene. Reliabiliteten svekkes av tilfeldige forhold som virker inn på resultatene. Det er ikke mulig å oppnå fullstendig nøytralitet som forsker, da man har et visst engasjement for å ta fatt på studien (Tjora 2012:203). Imidlertid er det nødvendig å være klar over at man i lys av stillingen som forsker kan påvirke undersøkelsen. Ved å benytte kvalitativ metode er det vanskeligere å oppnå høy reliabilitet enn ved kvantitativ metode, da både intervjueren og informanten påvirker intervjuet. Spørsmålene i intervjuguiden bør utformes slik at de ikke blir ledende.

Det ble brukt båndopptaker, og det styrker reliabiliteten ved at man ikke tilsiktet eller utilsiktet kan endre på funnene i ettertid. Det er også vanlig at man glemmer noe av intervjuet ettersom tiden går. Intervjuene ble transkribert samme dag og eventuelt dagen etter at intervjuene ble utført.

3.6 Etske avveininger

Etske hensyn er et viktig moment innenfor forskningen. I begynnelsen av hvert intervju ble det sagt i fra at undersøkelsen er frivillig og at informanten når som helst kan trekke seg. Det ble også spurt om tillatelse til å benytte båndopptaker.

4 Resultater

I denne delen presenteres resultatene fra datainnsamlingen. Først vil resultatene om ambidekster atferd presenteres. Deretter blir resultatene om kontekstuell ambidekstri gjennomgått. Den første delen i dette kapitlet vil struktureres etter attributtene disiplin, stretch, støtte og tillit. I neste kapittel vil sentrale funn diskuteres mot teori. Informantene betegnes ved pm og bm for henholdsvis personmarked og bedriftsmarked.

På personmarked er medarbeiderne rådgivere som arbeider med fagområdene kreditt, plassering og forsikring. På bedriftsmarked arbeider noen rådgivere med kreditt, mens noen er fagspesialister på områdene forsikring, cash management (betalingsløsninger til bedrifter), pensjon og plassering. Informantene er bredderådgivere på personmarked, og kredittrådgiver og fagspesialist på bedriftsmarked.

4.1 Kontekstuell ambidekstri

Birkinshaw og Gibson (2004) hevder at for å oppnå kontekstuell ambidekstri må det skapes en kontekst med høy grad av både prestasjonsledelse og sosial støtte. De har utarbeidet spørsmål som skal evaluere den organisatoriske konteksten. Prestasjonsledelse og sosial støtte består av attributtene disiplin, stretch, støtte og tillitt. Attributtene er plassert sammen to og to for å tilpasses Birkinshaw og Gibsons (2004) spørsmål.

4.1.1 Disiplin og stretch

Mål er og målstyring er sentralt i prestasjonsledelse og informantene som har arbeidet i banken i mange år har merket en dreining mot større fokus på mål. Alle mente at det er nødvendig med prestasjonsmål for å ha noe å arbeide mot. Flere av informantene mente det var viktig at mål ikke ble ”tredd over hodene” på de ansatte. En informant (pm) fremhever at det samarbeides om å utarbeide mål.

Vi samarbeider om de personlige måltallene for avdelingen. Det er alltid noe å strekke seg etter, og det synes jeg er ålreit. De målene som blir satt settes i plenum, så vi er med på det alle sammen, så at alle kan ha eierforhold til de målene som blir satt.

Informantene på den avdelingen opplever det ikke som spesielt stressende med prestasjonsmålinger, og sier at det blir gjort på en myk måte. En informant på pm er imidlertid bevisst på å ikke ligge langt bak i forhold til budsjettallene. Informanten påpeker at det ikke får noen negative konsekvenser, men at man heller blir enige om å jobbe mer med det fagfeltet som man henger etter i.

En annen informant (pm) nevner at vedkommende opplever hver dag at det blir satt utfordrende mål. Informanten viser til organisasjonens visjon, og at målet er å innfri den. I det daglige er imidlertid fokuset på å oppnå resultater innenfor stillingen som bredderådgiver og informantene skal være god innenfor lån, sparing og forsikring.

Flere av informantene synes det kan bli for mye som skal måles, og at det er feil prioriteringer på noe av det som måles. En informant på pm påpeker at det kan være uklarheter knyttet til hva som skal registreres av aktiviteter.

Det er for meg viktigere å ha en fornøyd kunde enn å få logga alle mulige aktiviteter på en korrekt måte slik at det kommer riktig ut i målesammenheng. Så lenge vi har så mye valgmuligheter når vi skal logge i dag, sånne forskjellige tolkningsspørsmål når vi skal registrere aktiviteter, så blir det aldri helt riktig uansett.

Også på bedriftsmarked opplever medarbeiderne at det settes utfordrende og interessante mål. En informant påpeker at arbeidsmåten har endret seg. Tidligere var fokuset på å betjene

kunder som tok kontakt, men nå har det blitt større krav om å oppsøke kunder for å tilby produkter og tjenester.

Det er utfordrende på den måten at vi nå jobber annerledes enn vi gjorde før. Før så var det veldig mye å ta i mot henvendelse fra kunder, nå skal vi i mye større grad oppsøke kunden og tilby våre rådgivningstjenester, og det kan jo være en utfordring for mange, og jeg ser jo vel det som litt utfordrende. Er vant til å jobbe mer innadrettet, og litt uvant og jobbe mer utadrettet og selge seg inn over alt.

Budsjettene skal fylles årlig, og selv om det ikke er budsjetter på individnivå blir det likevel nært for de ansatte. Lederen på bm mente at alle kjente på det at det var utfordrende mål knyttet årlig vekst og forvaltning av portefølje.

Lederen på bm bemerker at hver enkelt har dedikert kundemasse der man kan se utviklingen fra år til år. Vedkommende prøver å legge til rette for en prestasjonskultur.

Det er veldig transparent, alle kan se hva du produserer og hva du får til er underbygger en prestasjonskultur, og så prøver vi å piske hverandre litt.

Kreative utfordringer

Flere av informantene opplever arbeidsdagen og arbeidsoppgavene som forholdsvis lite kreativt. På grunn av lovreguleringer er det begrenset hvor kreativ denne bransjen kan være, med tanke på negative medieoppslag om salg av diverse spareprodukter. Informantene mente at kreativiteten i slike stillinger må være å tilpasse løsninger etter kunders forskjellige behov. En informant på pm mente at medarbeiderne lærer mye av kundene, siden de stiller stadig større krav. Kundene må tilbys tjenester etter sitt behov for å være fornøyde.

Vi skal jobbe mer utadrettet, samtidig som eksisterende kundeportefølje betjenes. For vi er ikke ekspeditører vi skal hele tiden tenke nytt og tenke utadrettet virksomhet.

En annen informant (pm) mener at arbeidsdagen er forholdsvis styrt og dermed begrenser kreativitet. Informanten opplevde at fra ledelsens side, så skal arbeidsdagen være styrt og veldig skjematisk i forhold til hva som skal gjøres i løpet av en arbeidsdag. Stort fokus på antall kundemøter gjør at en informant opplevde arbeidsdagen som veldig opplistet.

Fra ledelsens siden synes jeg det er lite rom fra kreativitet egentlig, sånn i arbeidshverdagen. Vi har jo liksom veldig klare retningslinjer om hva vi skal gjøre og hva vi ikke skal gjøre.

Informantene på pm mente at kundene gav kreative utfordringer, og begrunnet det med at noen kunder har helt andre behov enn det som er A4. En informant på bm mente også at ulike kundebehov krever kreativitet. Kundene varierer mellom små, mellomstore og store bedrifter. Informanten opplevde at de ulike kundene hadde forskjellige behov siden mindre bedrifter har mindre IT- kompetanse og færre muligheter til å leie inn konsulenter, mens større bedrifter har egne fagfolk som dekker området. Informanten sa at det kunne være utfordrende å finne løsninger på effektivitetsutfordringer for så ulike kundegrupper.

Arbeidsinnsats

To informanter (pm) mente at økonomiske incentiver kan stimulere til å jobbe enda bedre.

Jeg jobbet tidligere i et veldig salgsrettet miljø tidligere, og der hadde vi bonus. Det er klart at den var hele tida en gulrot. Jeg visste jo det at hvis jeg var litt laid back så ble det ingen bonus på meg, men hvis jeg stod på litt så visste jeg at det var en belønning der, så det er klart det hadde vært en motivasjonsfaktor de lux. For meg.

Informantene fortalte at de benytter måleinstrumenter som selvledelsessystem for å se hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse. Der kan de følge med på målene. En informant mente det trignet litt å følge med, men at det også kunne føles som et press.

Du kan ha en uke der du jobber steinhard, men så har du ikke hatt de gode møtene.. du sitter å jobber mye med bakenforliggende saker kanskje, så det.. det skal jo egentlig være en motivasjonsfaktor, men jeg føler egentlig ikke det helt. Lønn hadde motivert mer.

Informanten forklarte videre at måloppnåelse ikke utløste noen goder, men at det heller ikke skjedde noe hvis man ikke kom i mål. Informanten mente imidlertid at det kunne føles som et press og ikke være på sisteplass på resultatlista.

En annen informant på pm synes ikke leders fokus på å nå mål var motiverende for arbeidsinnsatsen.

Jeg er en lagspiller og liker at vi skal jobbe mot felles mål. Hvis jeg har klart å bistå en kunde på en eller annen måte så at kunden blir fornøyd, da føler jeg at jeg har gjort en god jobb.

Det trigger meg mer enn mye av den pushinga av leder, for det kan fortsatt bli mot sin hensikt for min del. Jeg er ingen konkurranseperson så det er litt forskjellig med hva slag type person man er.

En informant på bedriftsmarked kom inn på motivasjon som virkemiddel for å yte god innsats.

Jeg anser meg selv for å være en person som først og fremst drives av indre motivasjon, og ikke så mye av ytre ledelse slik sett. Jeg liker å ha frihet innenfor faste rammer, og det som trigger meg i denne jobben er å kunne være med på å ta del i en teknologisk utvikling, for det første. Det skjer veldig mye, i og med at jeg har jobbet i snart førti år er det klart jeg har vært med på en rivende utvikling på teknologisida, ikke minst med nettbanker, mobilbanker, og slike ting.

Videre fortsetter informanten med at det er en driver å oppleve at tjenestene har en funksjon hos kunden.

Den andre driveren for meg er å være ut hos kunden og implementere tjenester, og se og oppleve at kunden ser at de har en effekt av det, og at det er noe for dem og at du er til reell hjelp og nytte, og at det ikke noe du prakker på dem på en måte. Det er mine drivere.

Lederen på bedriftsmarked mener at medarbeiderne er ganske selvgående med sine arbeidsoppgaver. Det informanten trekker frem som viktig er læring innad i avdelingen i forhold til risikoelementet ved lånetjenester og samhandling med andre fagområder for best resultater. Informanten mener erfaringsdeling er sentralt, og viser til medarbeiderundersøkelsen der det fremkom at i avdelingen oppleves det sterk støtte av kolleger i fagspørsmål.

Ansvarlig for egne prestasjoner

Ingen av informantene mener at dårlige prestasjoner fremheves. En informant nevner medarbeidersamtaler med ris og ros og hvordan man ligger an i forhold til mål. På den ene

avdelingen har det blitt ansatt en ny leder som har signalisert at han ønsker oftere møter med de ansatte. Informanten mener det er positivt for at det er nødvendig med konstruktive tilbakemeldinger som er både positive og negative.

Informantene forsøker å ikke ha for stort fokus på å sammenligne seg med andre under utførelse av arbeidsoppgavene. En informant påpeker at det er viktig å strekke seg i forhold til det man har oppnådd tidligere. Læring er sentralt; hvordan kan man lære av hverandre. Hvis en person er dyktig på et felt er det ønskelig å lære av vedkommende.

Lederen på bedriftsavdelingen mener at medarbeiderne til en viss grad holdes ansvarlig for egne prestasjoner, men *har ikke tatt det helt ut*. Det er for å forhindre at det blir for stort fokus på individuelle mål på bekostning av avdelingen.

Resultatmålet som kommuniseres videre for avdelingen, går på avdelingen som helhet. Vi har prøvd å unngå den rendyrkinga av individuelle mål. Jeg tror vi skal prøve å holde det der og. Det er så veldig fort at det blir en sånn suboptimalisering der det som er bra for enkeltindividet er ikke nødvendigvis bra for avdelingen og du skaper på en måte en sånn kultur der det blir viktigere å hegne om sitt enn å dele med seg. Og det er ikke det vi ønsker. Tror ikke vi er tjent med det, selv om det er ulike teorier og tanker rundt det. Men du må selvsagt ha noen mål og strekke etter.

4.1.2 Støtte og tillitt

Utvikling av kompetanse

En annen informant på pm mener at vedkommende får utviklet seg i stillingen. Personen savner imidlertid coaching fra leder for å utvikle seg ytterligere.

Informantene bruker mye tid på å lese seg opp på forskjellige fagområder. En informant nevner at det er stadige endringer og fornyelser som må holdes styr på, og at det kan være krevende i en hektisk arbeidshverdag. Det er forventet at medarbeiderne skal holde seg oppdatert på de forskjellige fagområdene, og blant annet innen forsikring er det stadig endringer. Derfor ønsker en informant (pm) at medarbeiderne sendes til selskapene som tilbyr de ulike produktene og tjenestene som banken selger til sine kunder. Det for å få større forståelse av hva som tilbys kundene.

Som kompetansehevingstiltak skal alle finansrådgivere på pm være autorisert etter autorisasjonsordningen for finansrådgivere. Bakgrunnen er å styrke kvaliteten i den finansielle rådgivningen til kunder. For å få autorisasjonen må en teoretisk og en praktisk prøve bestås. Fire av de 6 informantene på pm har bestått autorisasjonen. Det er varierende hvilket utbytte informantene har fått av det. Alle informantene syntes det var for stort pensum, og at det dekket områder som ikke var så relevante for arbeidsoppgavene. Imidlertid mente de fleste at det var nyttig på enkelte områder.

En informant på bedriftsmarked mener at endret stillingsinnhold krever utvikling. Det mer utadrettede fokuset kan være krevende for medarbeidere som er vant til å betjene innkommende kunder.

Jeg føler vel at jeg i gjennom alle disse årene har jeg utviklet meg bra. Jeg er jo en generasjon som har begynt i banken uten veldig mye formell utdanning, men jeg har tatt noen høyskolekurs og så synes jeg at jeg får utvikle meg som menneske og som type for det, som jeg sa i stad, at denne jobben har utviklet seg dreid veldig mye fra å være ekspeditør, altså få kunden til å henvende seg inn, til å være en person som får lister over kunder som skal jobbes med og aktivt oppsøkes for å avtale møter og presentere nyheter for å se om jeg har noe som bedriften har bruk for. Slik sett har det vært både utviklende og jeg må si det at å snu seg fra å være en for så vidt ekspederende arbeidsoppgave til å være en mer utadrettet person, mer selgende, er nok den største utfordringen for meg, og som jeg kanskje ikke er så komfortabel med. Jeg liker ikke å mase med folk.

På personmarked er synes også noen av informantene at det kreves andre egenskaper for å fungere i stillingen i dag.

Jeg synes jo at fokuset har blitt alt for mye på salg, personlig. Jeg starta i en servicebedrift, og nå har vi sånn gradvis blitt en salgsbedrift. Fokuset på kvalitet kan i perioder bli satt til side i forhold til hvor mye vi skal prestere. Og det som det kan synes om teller noe er faktisk hvor mye salg vi klarer å registrere og hvor mye aktiviteter vi klarer å registrere. Ikke hva vi faktisk har fått ut av det nødvendigvis. Fokuset blir litt feil. Det kan vel være sånn at mange

avdelinger har sine mål som skal nås på kreditt, systemer, mål og så videre, og vi blir presentert for målene og skal nå alle, gjøre det beste ute av alt.

Lederen på bedriftsmarked er opptatt av at medarbeiderne skal forsøke å løse utfordringer på egenhånd, og gir uttrykk for det både i medarbeidersamtaler og ellers. Tilbakemeldinger som er nevnt under avsnittet om disiplin utgjør en viktig del av den organisatoriske konteksten.

På de årlige medarbeidersamtalene settes det fokus på utvikling. Lederen forsøker også å ha det som fokus gjennom hele året. Informanten mener han best kan utvikle medarbeiderne ved å pushe den enkelte i forhold til oppgaver de kanskje synes er litt ubekvemme, ved å få de til å gå litt utenfor komfortsonen. Gå i møter alene med en veldig krevende kunde. Altså i form av en stor kunde med kanskje litt komplekse løsninger og sånt noe. Det andre er å håndtere når det har oppstått en konflikt eller en bedrift som det har oppstått problemer. Altså ta den typen case alene og være med og fremstille løsninger og sånt noe i stedet for å rope på leder om du kan være med å bistå med møtet. Informanten mener at for at det skal være læring så må det til. Så det er litt tanken min bak det. Så er det noen sånne utslag at noen har kjent på det at det hadde vært tryggere og bedre og vært i den komfortsonen og hatt med seg noen ut i det møtet eller spørre noen hvordan gjør vi dette. Der har jeg utfordret noen på. Det er kjempebra vi skal snakke om hvordan vi skal løse det og.. men du skal ha et forslag sjøl først som vi skal diskutere. Du skal ikke komme å spørre meg eller noen andre hvordan gjør vi dette her. Du må komme med et begrunnet forslag, så diskuterer vi det. Så det prøver jeg og utfordre litt på. Så er det kjempemange hverdager der du ikke greier å være like bevisst.

En informant på pm mener at det man jobber mye med opparbeider man seg bedre kompetanse på enn det man arbeider sjeldnere med. Informanten føler seg usikker på de feltene som det jobbes mindre med. Informanten understreker *veien blir til mens man går*, og at hvert nye case gir læring og at kolleger benyttes til å for og utveksle erfaringer.

En av informantene på pm ønsker fagdager for å lære om forskjellige fagområder i stedet for å lese på egenhånd.

Alle kunne ha godt av fagdager med litt nyheter, ja altså temadager der du traff andre som jobber med det sammen som deg. I den gamle bankverdenen var det mer sånt, men det er ikke til og penger til sånn lenger. Det er noe med den informasjonen du får i et felles fora i stedet

for at alt er nettbasert og du blir oppmuntret til å gå inn og lese selv. Det er litt sånn at det blir satt nederst på gjørelista. Sånn er det bare. Det som noen av oss har snakka om er at vi trenger faktisk et avbrekk i hverdagen og litt påfyll. For dagene våre er ganske intensive, så vi kunne ønske oss litt sånn inspirerende påfyll. Ikke nødvendigvis bare faglig, men også mentalt. For det er det litt for lite av. Og det er ikke snakk om noe veldig mye aktiviteter jeg tenker på, men bare litt sånn at vi er noe mer enn bare en liten arbeider.

Beslutningsmyndighet

Informantene på personmarked relaterer beslutningsmyndighet til kredittgivelse. En informant syntes det kunne være litt vanskelig noen ganger at rådgiverne ikke har innflytelse over prissetting på tjenestene.

Det jeg ikke får beslutta selv får jeg som oftest fra lederne, det er ikke sånn at de sier nei hver gang det noe du må løfte på. Hvis du vet at hvis du har fått igjennom et case tidligere, så får du det sikkert igjennom det i en annen situasjon.

De fleste mener det fungerer bra med den beslutningsmyndigheten som er utdelt.

Så har vi egentlig ganske stor frihet hvis vi holder oss innenfor de fullmaktene vi har. Det er klart beslutninger spesielt innenfor kredittområdet har vi jo fullmakter inntil så og så mye.. Men vi er i høy grad styrt av bevilgningsreglementet som vi har. Det er mest på kreditt det kommer inn.

Leder på bedriftsmarked fastslår at beslutninger som er nær medarbeiderne gir større involvering, mens mer strategiske beslutninger tas på et høyere nivå.

Det er en del beslutninger som bare tas oppe og som vi bare må ta til etterretning og må innrette oss etter. For eksempel organisere kundesenter som skal håndtere noen av de minste kundene våre. Det er sånn type beslutninger som den enkelte medarbeider ikke har noen innvirkning på. Det er litt mer strategisk beslutning som for noen er litt sånn kontroversielt og vil egentlig hjelpe alle kunder og kanskje først og fremst der kunden er. Noen typer beslutninger er kalle det strategiske og blir tatt oppe og skal bare gjennomføres, men andre typer beslutninger er jo å søke og involvere ansatte mest mulig. Søker jo for så vidt involvering i forkant av de store prosessene, men når man har gjort på en måte det

informasjonssøket og vurderingen, så går jo løpet. Graden av involvering er større i nærere beslutninger.

Beste praksis

Ingen av informantene på personmarked har noen innspill om best praksis, men har sine rutiner å forholde seg til. Heller ikke på bedriftsmarked er det særlig viktig.

Altså vi har jo best praksis på bedriftsmarked for bedriftskunder, og der er det beskrevet en del også for mitt fagområde uten at verken jeg eller avdelingen egentlig bruker så veldig mye av det. Fordi vi jobber på flere fagområder mot de samme kundene er det viktig å kunne se helheten.

Leder på bedriftsmarked mener at gjennom utarbeidede rutiner og systemer er det ikke nødvendig å bruke noe særlig ressurser på best praksis.

Vi har jo en egen avdeling og egne folk som jobber med akkurat det. Beste prosess, virksomhetsstyring har jo dette som fokusområde. Å gjøre ting best. De søker jo å få mest mulig innspill fra avdelinger, så faktisk så seint som i går når vi så på tidspunkt for å komme på regionen og ta en runde på dette her. Så vi har organisert det i en egen avdeling som heter virksomhetsstyring. Men hvis du spør her i regionen i det daglige, så er kanskje det mest spennende. Og det var vel et av de områdene vi fikk ganske dårlig score på her. Altså det der med å ha fokus på å stadig gjøre ting bedre eller mer lettvent. Så det må jeg ta på min kappe, men jeg føler det ikke er så enorme potensialer på det, fordi veldig mye av det vi driver med er regulert i form av rutiner, regler, retningslinjer som styrer måten vi skal utforme ting på. Dermed så er det ikke der jeg har valgt å bruke ressursene mest på å stadig se på sårne forbedringer sånn produksjonsmessing. For oss mener jeg det er viktigere å skape forretningen og ha det fokuset på at vi må ha kunder inn, vi må ha ny butikk. Vi må ha fokus på kundens behov, og så tenker jeg at det får noen andre finne på, litt uhøytidelig sagt. Men det er selvsagt feil, vi skal jo ha det fokuset hele tida. Det er vi som har skoa på å vet hvor den trykker, og har best forutsetninger selvsagt for å se hvordan det kan gjøres annerledes, men jeg har ikke greid å fokusere tilstrekkelig på det. Men i banken generelt er det et fokusområde.

Risiko

Flere av informantene nevner kreditt som det største risikomomentet.

Du er på en måte ansvarlig for din portefølje. Men samtidig så er det slik at hvis du har gjort jobben din riktig så er det ikke forbudt å ta risiko, for da kunne vi ikke holdt på med det vi gjør. Og du klarer ikke å være i bank i flere år uten at noen av dine bedrifter går konkurs, men det er greit. Det er en del av verden.

Lederen på bedriftsmarked påpeker at det umulig å unngå risiko.

Den enkelte medarbeider, spesielt de som jobber med kreditt, de eksponerer seg selv og banken for en ganske betydelig risiko hver eneste dag for å innvilge kreditt, låne ut penger. Så går det galt noen ganger. Og da er det jo viktig at man backer den enkelte som står i den situasjonen.

Lederstøtte

På en av avdelingene mener informantene at leder er for lite støttende, men at det ikke går utover avdelingens resultater.

Leder er salgsorientert men det der relasjonsorientert, der skorter det litt, for han er ikke flink til å ta signaler på tilbakemeldinger. Jeg synes ikke han er noe flink til å ta avgjørelser heller for så vidt. På vår avdeling gjør vi det bra og vi har gode tall og så vi leverer, men det er på tross av og ikke på grunn av leder. Folk er sjøldrevne her så det går veldig bra likevel, så det er det som gjør det, kontra at leder fører oss på den rette vei.

På en annen avdeling på personmarked har de fått en ny leder, og vedkommende har vært der for kort tid til at de har fått gjort seg opp et inntrykk, men leder sitter i det åpne kontorlandskapet og en informant opplever det som positivt i forhold til å få hjelp ved behov. Leder oppfattes som veldig tilstedeværende, og informanten mener det er positivt at leder ønsker månedlige samtaler med medarbeiderne slik at de får tilbakemeldinger på hvordan de arbeider.

Autonomi

Noen av informantene kom inn på temaet autonomi.

Jeg har jo frihet i stillingen, det er jo klart du har jo et regelverk og jobbe innafor, og du har holdte på å si et ansvar for å levere tall, men hva som skjer der i mellom er litt opp til deg kan du si.

En informant på bedriftsmarked mener at stillingen er forholdsvis fri, men at det krever også aktivitet.

Jeg føler at jeg har veldig stor grad av frihet i stillingen, det eneste vi egentlig måles på er aktivitet og antall kundemøter. Vi måles ikke på salg i den forstand. I det ligger det jo et incentiv til å være aktiv, men samtidig ligger det i det også en frihet til å være på veien, til å være ute hos kunden til å være på farten. Vi har jo frie stillinger, så vi har ikke overtid, men gjør den jobben som skal gjøres.

Motivasjon

En informant på pm blir motivert av salg og kundekontakt.

Jeg føler meg motivert de gangene jeg klarer å selge så. Men det som er morsomt er kundekontakten. Det er det som er motiverende med jobben. Kontakt med kundene hver eneste dag. Jeg liker å jobbe med mennesker, og det gjør du når du jobber i en bank. Så jeg synes jo det er motiverende. Så får du jo bryna deg på vanskelige case. Det er motiverende å få inn den totalkunden, det er motiverende småting som å få inn spareavtaler og lignende.

En annen informant på pm opplever tvert i mot salg som demotiverende. Det er forskjeller mellom medarbeidere som har erfaring fra andre salgsstillinger og de som kommer fra andre mindre salgsrettede miljø.

I forhold til motivasjon så synes jeg det at bank- Norge har blitt veldig salgsfokusert er til tider demotiverende. Det som er motiverende er gode kolleger og det at jeg kan bidra med noe til noen. Hvis kundene føler de er fornøyde og har fått hjelp til det de søkte banken om, eller at jeg har bidratt til å oppfylle noen drømmer hos kunder gir meg motivasjon. Pluss at det er motiverende når det tekniske utstyret fungerer, når det er tilrettelagt for oss. At vi ikke må kjempe for alle små endringer som kan gi store forandringer for oss. At kunder er fornøyde med servicen og den rådgivningen de har fått i stedet.

Leder på bm er opptatt av prestasjonskultur, og mener at det kan bidra til å motivere medarbeiderne.

Jeg føler at kulturen er viktig i organisasjonen. Det er egentlig det viktigste, at man er motivert, at man finner motivasjon i arbeidsoppgaver og i samarbeid med kollegaer. Så lenge man synes det er morsomt å finne på noe sammen med andre, og har det moro på jobb, så kan man få til absolutt hva som helst, og er det ikke gøy, er det ikke engasjerende og motiverende, så hjelper det ikke om du har lønnsgodter eller fancy kontorer eller alt. Nei, det er den gnisten, gløden som må være der. Da får man til det utrolige.

Den samme informanten synes det er viktig å ha en leder som man kan rådføre seg med både faglig og i det praktiske i hverdagen og at vedkommende er tilstede både fysiske og mentalt. Informanten fortsetter med at det er og viktig at leder ser hver enkelt ansatt for individet det er, for det er ikke alle som er like lette å presse, og at noen er veldig lette å presse som ikke kjenner sin egen begrensning og som faktisk leder må prøve og dempe litt så ikke vedkommende går på en skikkelig smell.

Incentiver

Det er kun vanlig fastlønn som benyttes. To av informantene på pm ga uttrykk for at de ønsket bonuslønn eller noen annen form for incentiver. Ved god innsats og oppnådde resultater kan det bli gitt ut en kake eller vinflaske eller en tilsvarende gave noen ganger i året. Den ene informanten mente at økonomiske incentiver kan påvirke arbeidsinnsats.

Jeg vet ikke om bonus er det rette, men jeg føler det burde vært ett eller annet som hadde vært en gulrot utpå, så hadde det nok vært letter å jobbe med, og at du trakk litt hardere i selen er ingen tvil om. Akkurat bonus har blitt litt ømtålig tema i finans, men det er klart det hadde vært mulig å gitt en kalle det en kollektiv belønning til det kontoret som gjorde det best målt mot antall hoder på jobb eller noe i den retning.

Arbeidsoppgaver

De fleste informantene både på personmarked og bedriftsmarked opplever arbeidsdagen og arbeidsoppgavene som forholdsvis definerte. Imidlertid mener flere at det er frihet innenfor de faste rammene. En informant på bedriftsmarked opplever at det mange nye case og prosjekter som gjør arbeidsdagen variert.

Det er forholdsvis definert hva jeg gjøre. Jeg jobber jo med min portefølje som er ganske stor for jeg har store kunder. Men vi skal jo også ut og prøve å få nye kunder. Det er alltid sånn at mange forskjellige bedrifter blir kunder, og de utvikler seg slik at det blir nye case hele tiden, og det som er litt spennende med jobben at du får nye prosjekter og nye case hele tiden. Ingenting er likt, men det jo noen grunnleggende ting som blir det samme, men sånn blir det jo i alle jobber tror jeg.

En informant på pm nevnte at bankens kundesenter skal ta over de enklere arbeidsoppgavene. Informanten har blandede følelser for det, på ene siden vil det frigjøre tid til å arbeide med rådgivningsoppgaver, men på den andre siden vil det føre til redusert kundekontakt.

Overføring av kunnskap

På bedriftsmarked bemerker en informant at de fagansvarlige for de forskjellige områdene sitter sammen, og deler kunnskap om hverandres fagområder. Informanten ønsker at det hadde vært bedre struktur på opplæring slik at hver av de fagansvarlige kunne fortalt om sine fagområder og hvilke endringer og nyheter som er aktuelle.

4.2 Ambidekster atferd

Individer kan komme i situasjoner hvor de opplever at de må balansere mellom utvinning og utforskning. Blant informantene i denne undersøkelsen vil det å balansere mellom utvinning og utforskning være fremtredene i arbeidshverdagen som utvinning ved å bruke eksisterende kompetanse for å utføre rutineoppgaver og betjene eksisterende kunder, og utforskning for å bruke fleksibilitet for å få tak i nye kunder.

En informant på bedriftsmarked mener at det kan være stressende å forholde seg til konkurransesituasjon som er mellom de forskjellige bankene og forsikringsselskapene. Det må arbeides for å beholde kundene, siden kunder som har produkter i forskjellige selskap fort kan *snappes opp av andre*.

Informantene på bedriftsmarked som har sine fagområder i fokus passer også på å bruke muligheter til å få kunder til personmarked selv om det er en annen avdeling. En informant

mener det er viktig å ha banken som helhet i tankene, og ikke bare eget område og egne resultater.

På personmarked og bedriftsmarked må rådgiverne betjene krav fra eksisterende kunder samtidig som de hele tiden må tenke merverdi. Det kan derfor være vanskelig å fordele tiden mellom det.

En rådgiver på bedriftsmarked opplever at det er noe krevende å både forholde seg til budsjett og leders forventning om nye kunder samtidig som rutineoppgaver påløper. Arbeidet med kreditt er knyttet opp mot lovverk og kan derfor være tidkrevende.

5 Diskusjon

I denne delen vil resultater sammenlignes med teori på området. Formålet med undersøkelsen var å finne ut om Birkinshaw og Gibsons (2004) forskning om ambidekstre organisasjoner kunne komme til anvendelse i dette caset.

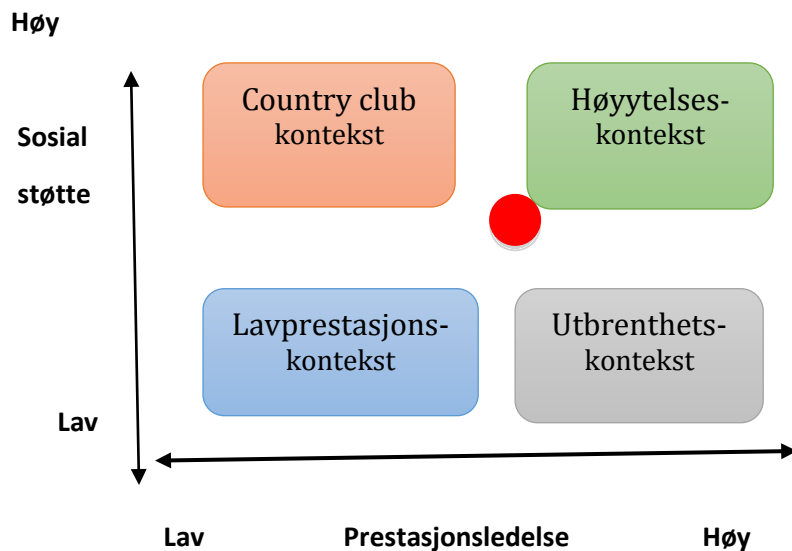
5.1 Hvordan oppnås kontekstuell ambidekstri i bank?

I denne oppgaven er problemstillingen hvordan oppnås kontekstuell ambidekstri i bank. Ut fra litteraturbidrag og intervjuer med ansatte i bank har jeg forsøkt å svare på problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1

Forskningsspørsmål en er *Hvordan kan organisatorisk kontekst komme til anvendelse i caset?*

Kontekstuelle ambidekstre organisasjoner består i følge Birkinshaw og Gibson (2004) av attributtene disiplin, stretch, støtte og tillit. De to førstnevnte attributtene utgjør konteksten prestasjonsledelse, mens de to sistnevnte attributtene utgjør konteksten sosial støtte. Den gunstigste konteksten er høyprestasjonskontekst der det er høy grad av både prestasjonsledelse og sosial støtte. Bankens organisatoriske kontekst ble undersøkt ved å bruke en tilpasset utgave av Birkinshaw og Gibsons verktøy for evaluering av kontekst.



Figur 4 Organisatorisk kontekst inspirert av Birkinshaw og Gibson (2004)

Figuren viser hvilken kontekst banken havner i basert på svarene fra intervjuene. De som ble intervjuet tilhører en region, så resultatene kan derfor ikke gjøres generaliseres til å angå hele banken. Etter resultatene tilsier dagens situasjon at den organisatoriske konteksten befinner seg i retning av høyttelseskontekst som er ideell for kontekstuell ambidekstri i henhold til Gibson og Birkinshaw (2004). Det er fokus i banken på resultater og prestasjoner, som ikke blir fulgt opp i noen særlig grad av incentivsystemer. Ahammad m.fl. (2015) fant i sin studie indikasjoner på at ansatte med høy kompetanse økte sin produktivitet ved hjelp av bonus. Forskerne mente at finansielle bonussystemer er nødvendig for å få de ansatte til å endre atferd for økt produktivitet for å oppnå stretch som er en forutsetning for en kontekstuell ambidekster organisasjon. Noen av informanter ønsket også hyppigere tilbakemeldinger fra leder. Disiplin bidrar til å sette retningslinjer og gir tilbakemeldinger til medarbeiderne, så det kan virke som det er litt lite fokus på det på noen avdelinger.

Sosial støtte er tilstede i banken i den forstand at det er fokus på å utvikle kompetanse. Imidlertid var det noen av informantene som mente det ble lagt opp til mye egenstudier, som i for stor grad la beslag på tid til rådighet som medførte at det ble vanskelig å følge opp kravet til egenstudier.

Undersøkelsen har vist at det er forskjellige oppfatninger av betydningen av lederstøtte. Noen av medarbeiderne mente at de selv var ganske selvgående, og at leders rolle er å bidra med beslutninger og lignende behov. Imidlertid var det noen av medarbeiderne som ønsket mer individuell omtanke og hensyn. Det beskriver transformasjonsledelse som er nevnt i teoridelen, og forskningen viser at ledere som selv har transformasjonsledere balanserer lettere mellom utvinning og utforskning (Keller og Weibler 2014).

Fra svarene til noen informanter kan det virke som at banken gradvis har blitt mer opptatt av prestasjonsledelse. En informant mente at det var viktig at leder passet på sånn at ikke enkelte medarbeidere som var opptatt av måloppnåelse ble utbrente. Det er derfor nødvendig å ha et fortsatt fokus på sosial støtte slik at arbeidsmiljøet ikke beveger seg i retning av utbrenthetskontekst som kan medføre økt turnover og følgelig gjøre det vanskelig å bli en kontekstuell ambidekster organisasjon.

Både leder og flere medarbeidere mente at det bør være fokus på gruppe eller avdeling og ikke den individuelle ved utforming av prestasjonsmål og incentiver. Det er i tråd med det Allen (2013) fant i sin studie, at for å skape en høytytelseskontekst var bedre å fokusere på gruppe enn enkeltindivider.

Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 er *Hvilken ambidekster atferd hos medarbeiderne kan identifiseres?* Det fremgår av Birkinshaw og Gibsons (2004) beskrivelse av kontekstuell ambidekstri at i kontekstuelle ambidekster organisasjoner avgjør medarbeiderne selv hvilke utvinnings- og utforskningsaktiviteter som utføres. Det er medarbeiderne som har beslutningsmyndighet, de har en fleksibel rolle og er generalister. Særlig på bedriftsmarked virker det som om medarbeiderne har en friere rolle. Medarbeiderne kan til en viss grad selv velge fordeling mellom utvinnings- og utforskningsaktiviteter. Medarbeiderne mener selv de har den beslutningsmyndigheten som er nødvendig for å foreta de vurderingene som trengs. Det har vært ønskelig at flere er generalister og derfor skal de ansatte være bredderådgivere som har kunnskaper på flere områder.

Flere av informantene opplever at arbeidsdagen har endret seg fra å være mer ekspeditørrettet til å være mer rettet mot rådgivning. Medarbeiderne skal både utføre rutineoppgaver, i form av å være rådgivere tilpassede løsninger for kundene. Spesielt på bedriftsmarked er det mange

forskjellige henvendelser, og rådgiverne må ta i bruk utforskende kompetanse for å utføre arbeidet.

Mom m.fl. (2009) fokuserte på lederes beslutningsmyndighet og grad av formalisering av lederoppgaver. Dette har ingen betydning for ambidekstri hos medarbeiderne i dette caset. Beslutningsmyndighet er forholdsvis begrenset sammenlignet med lederes, men den er samtidig stor nok til at egen kompetanse må utvikles for å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte.

Mangel på tid er en faktor for flere av informantene i denne undersøkelsen. For å få bedre kompetanse må de lese seg opp på fagområder, men det er vanskelig å sette av tid i arbeidshverdagen til læringsaktiviteter.

På bedriftsmarked gir medarbeiderne uttrykk for at de ikke bare tenker på sitt fokusområde i forbindelse med kundemøter, men også andre områder på bedriftsmarked og også personmarked. Selv om en potensiell kunde ikke blir bedriftskunde, kan bedriftsrådgiveren sette i gang kontakt med personmarked. Det er et av Birkinshaw og Gibsons (2004) momenter om ambidekster atferd at man tar initiativ utover egen arbeidsbeskrivelse for det beste for organisasjonen.

Flere informanter fortalte at de måtte fordele tiden mellom rutineforespørsler fra kundene samtidig som de arbeidet med rådgivningsoppgaver, og at det kunne være tidkrevende. Imidlertid fortalte en informant at kundesenteret skulle ta over en del av enklere kundeserviceoppgaver og at kundene derfor skulle henvende seg dit. Det kan vurderes som at det går i retning av strukturell ambidekstri, der utvinningsaktiviteter som forespørsler om dagligbanktjenester som bankkort og kontooverføringer og lignende utføres på kundesenteret. Følgelig vil rådgiverne kunne få mer tid til rådgivningsoppgaver.

5.2 Konklusjon

Gjennom en kvalitativ casestudie har jeg brukt Gibson og Birkinshaws (2004) verktøy for å finne ut om en bank befinner seg i høytytelseskontekst, som i følge forfatterne er gunstig for å oppnå kontekstuell ambidekstri. Siden det er enkeltindividenes vurderinger av når de skal

utføre utvinnings- og utforskningsaktiviteter som er avgjørende for kontekstuell ambidekstri, har jeg derfor også sett på ambidekstri hos individer.

En kontekstuell ambidekster organisasjon støtter i følge Birkinshaw og Gibsons (2004) opp om organisasjonens medarbeidere både ved at det er prestasjonsledelse som gjør at man strekker seg etter mål, og ved at det er sosial støtte som bidrar til trygghet og utvikling. Jeg har derfor analysert bankens resultater etter Gibson og Birkinshaws verktøy for å vurdere organisatorisk kontekst. Banken er i nærheten av høyttelseskontekst etter denne vurderingen, og det ligger derfor til rette for å oppnå en kontekstuell ambidekster organisasjon.

Siden kontekstuell ambidekstre organisasjoner består av medarbeidere som avgjør når utvinnings- og utforskningsaktiviteter skal utføres har jeg også forsøkt å undersøke ambidekster atferd hos medarbeidere. Som Rogan og Mors (2014) skrev i sin artikkel er det vanskelig å undersøke ambidekster atferd hos individer, men gjennom litteraturgjennomgangen har jeg forsøkt å systematisere de bidragene som finnes om temaet. Gjennom undersøkelsen har jeg funnet ut at ambidekstri hos medarbeidere i en bank kommer til uttrykk gjennom fokus på den ene siden på å utforske ny kompetanse, å få tak i nye kunder og å tilpasse produkter og tjenester etter kundens behov. På den andre siden er det en del rutineoppgaver som må utføres. Tid er en begrenset ressurs og det kan være krevende å rekke kundeserviceoppgaver samtidig som man skal oppnå måltall.

5.3 Teoribidrag

Denne oppgaven har belyst teorier om individuell ambidekstri og organisatorisk ambidekstri i form av kontekstuell ambidekstri.

Som Allen (2013) påpeker er Birkinshaw og Gibsons (2004) studie utført i høyteknologiske oppstartsvirksomheter, og det er derfor behov for å undersøke hvordan det fungerer i mer tradisjonelt miljø. Det er få undersøkelser som har omhandlet hvordan prestasjonsledelse og sosial støtte bygger opp en kontekst som legger til rett for kontekstuell ambidekstri.

Birkinshaw og Gibsons (2004) evaluering av organisatorisk kontekst er benyttet, men er noe tilpasset for å passe inn i case- virksomheten.

5.4 Undersøkelsens relevans

Undersøkelsen er utført i et case med et fåtall informanter som følgelig reduserer generaliserbarheten. Imidlertid er fordelen at det går i dybden på caset og at man får et bredere innblikk i organisasjonen. Undersøkelsen er utført som en tverrsnittundersøkelse, noe som vil si at den ble utført på et gitt tidspunkt og at man derfor ikke får vite om mer langsiktige innvirkninger på ambidekstri.

5.5 Fremtidige studier

Det kunne vært interessant å undersøke hele banken for å finne ut om strukturell eller kontekstuell ambidekstri. Videre kan det utføres en kvantitativ undersøkelse for å kartlegge hvordan banken ligger an i den organisatoriske konteksten.

6 Referanseliste

Bøker

Askheim og Grenness. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2008. Universitetsforlaget

Bass, Bernard M. *Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære og dele en visjon*. Ø. L. Martinsen (red.) 2009. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk

Dalen, Monica. *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. 2004. Oslo: Universitetsforlaget

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget

Silverman, David. 2006. *Interpreting Qualitative Data*. SAGE Publications Ltd

Thagaard, Tove. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2009. Fagbokforlaget

Tjora, Aksel. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2012. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Yin, Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*. 2009. SAGE Publications

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 2010. New York: Pearson

Artikler

Aguinis, Herman og Charles A. Pierce (2008), Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139–145

Ahammad, Mohammad Faisal, Sang Mook Le, Miki Malul og Amir Shoham (2015). Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks. *Human Resource Management*

Allen, David Kerr (2013). Diagnosing Social Support and Performance Management: A Case Study of Contextual Ambidexterity in a Manufacturing Company. Georgia State University

Birkinshaw, Julian og Christina B. Gibson (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47- 55

Bonesso, Sara, Fabrizio Gerli og Annachiara Scapolan (2013). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade- off? *European Management Journal*, 32, 392- 405

Cao, Qing, Eric Gedajlovic, Hongping Zhang (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20, 781-796

Carmeli, Abraham og Meyrav Yitzack Halevi (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20, 207–218

Filippini, Roberto, Wolfgang H. Güttel og Anna Nosella (2011). Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives. *Journal of Business Research*, 1-8

Gibson, Christina B. og Julian Birkinshaw (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–226.

Ghoshal, Sumantra og Christopher A. Bartlett (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15, 91- 112

Gupta, Anil K, Ken G. Smith og Christina E. Shalley (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49, 693-706

Jansen, Justin J. P, Gerard George, Frans A. J. Van den Bosch og Henk W. Volberda (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45, 982-1007

Jansen, Justin J. P, Michiel P. Tempelaar, Frans A. J. van den Bosch, Henk W. Volberda (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20, 797- 811

Jasmand, Claudia, Vera Blazevic og Ko de Ruyter (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, 76, 20–37

Keller, Tobias og Jürgen Weibler (2014). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 1-18

Kyriakopoulos, Kyriakos og Christine Moorman (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 219- 240

Laureiro- Martínez, Daniella, Stefano Brusoni og Maurizio Zollo (2010). The Neuroscientific Foundations of the Exploration Exploitation Dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3, 95- 115

Lubatkin, Michael H, Zeki Simsek, Yan Ling og John F. Veiga (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32, 646- 672

- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71- 87
- Mom, Tom J. M, Frans A. J. van den Bosch, Henk W. Volberda (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*
- Mom, Tom J. M, Frans A. J. van den Bosch, Henk W. Volberda (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20, 812–828
- O'Reilly, Charles. A, Michael. L. Tushman (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Organizational Behavior*, 28, 185–206
- O'Reilly Charles A. og Michael L. Tushman (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82, 74-83
- Prieto-Pastor, Isabel og Victor Martin-Perez (2014). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 589-615
- Raisch, Sebastian og Julian Birkinshaw (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409
- Raisch, Sebastian, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst og Michael L. Tushman (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20, 685–695
- Rogan, Michelle og Marie Louise Mors (2014). A network perspective in individual level ambidexterity in organizations. *Organization Science*
- Teece, David J. Gary Pisano og Amy Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tushman, Michael L og O'Reilly, Charles (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8- 28
- Turner, Neil, Juani Swart og Harvey Maylor (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317–332
- Winkelen, Christine Van og Jane McKenzie. Henley University of Reading

Internett

snl

<https://snl.no/ambidekster>

(Hentet 14.03.15)

7 Vedlegg- intervjuguide

Innledende

Fortell om din bakgrunn.

Kan du beskrive en typisk arbeidsdag?

- Arbeidsoppgaver
- Kundeservice
- Rådgivning
- Motivasjon
- Hvilke situasjoner kan oppleves som frustrerende?

Hvordan opplever du dine arbeidsoppgaver?

- Fleksibel eller tydelig definert?
- Rom for egne ideer?

Hvordan opplever du at du har lederstøtte?

- Hvilken betydning har lederstøtte?

Prestasjonsledelse

Hvordan opplever du at banken har satt utfordrende og offensive mål for ansatte?

Hvordan opplever du at du får kreative utfordringer?

Hvordan stimulere banken deg til å jobbe hardere?

Blir du holdt ansvarlig for dine gode og dårlige prestasjoner?

Hvordan blir god innsats belønnet? - Incentiver

Sosial støtte

Hvordan opplever du at du får muligheter til å utvikle deg?

Hvor ofte blir beslutninger tatt på nederste nivå?

Hvordan blir beste praksis standardisert?

Hvordan håndteres risiko som medarbeiderne tar?

Avslutning

Informere om hva dataene blir brukt til



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no