

Hvordan påvirker digitale endringsprosesser mellomledernes atferd?

Magne Haslevang og Mona Haslevang

Masteroppgave i Ledelse september 2019



Forord

Tre års studie er avsluttet og vi er endelig kommet i mål. Vi har sammen skrevet og levert inn en masteroppgave i MBA i erfaringsbaser ledelse, ved Norges arktiske universitet, campus Harstad. Det har vært en lang og krevende reise med opp og nedturer, ikke bestandig like enkelt å klare å skille mellom ekteskap og det å være medstudent å skrive oppgave sammen. Vi har hatt ulike synspunkter, mange høylytte og gode diskusjoner, men har klart å bli enige. Sammen har vi klart det og fortsatt bevart vårt gode vennskap og ekteskap. I tillegg til å være deltidsstudenter har vi jobbet fulltid ved siden av, så har ikke vært mye annet enn jobb og studier.

Tusen takk til familie og venner for støtte under denne tiden, det setter vi stor pris på. En ekstra stor takk til våre barn som har blitt godt voksne i løpet av denne tiden. I studietiden har vi vært så heldige å få tre barnebarn som vi nå kan bruke mer tid på. Helgene fremover skal nytes uten å ha dårlig samvittighet for at det ikke skrives på oppgaven, og våre fritidsaktiviteter kan startes opp igjen.

Vi ønsker å takke informantene som stilte opp, og gjorde det mulig å skrive denne oppgaven. I tillegg til hjelp fra ansatte i Zalaris som har gitt oss informasjon om organisasjonen som har vært nødvendig for å skrive oppgaven. Takk til veileder Hilde Nordal Pedersen for støtte og råd underveis, og våre arbeidsgivere som har lagt til rette for at vi kunne gjennomføre studien.

Sammendrag

Tema for denne studien er om digitalisering påvirker lederatferd. Stadige nye teknologier og digitale endringsprosesser påvirker organisasjonen, ledere og medarbeiderne. Vi har valgt organisasjonen Zalaris for å gjennomføre studiet og intervjuet noen av mellomlederne som jobber der. Zalaris jobber mot outsourcing markedet, der bedrifter kan kjøpe lønns- og HR tjenester. Dette kan gjøres på flere måter enten ved at kundene inngår avtale om å «leie» Zalaris sine plattformer, der Zalaris er ansvarlig for å ivareta alle oppgraderinger og vedlikehold. Det andre alternativet er at kundene kjøper tjenester hos Zalaris for å utføre avtalte lønns- og HR tjenester.

Stadige nye teknologier og digitale endringsprosesser påvirker organisasjonen og medarbeiderne som jobber i Zalaris. Mellomlederrollen er i endring, forskning viser større ansvar og nye typer arbeidsoppgaver for mellomlederen. Bakgrunnen for masteroppgaven er vår interesse for hvordan mellomlederne i en organisasjon opplever og blir påvirket av digitale endringsprosesser. I vår studie undersøkes dette ved å se på problemstillingen: *Hvordan opplever mellomlederne i Zalaris digitale endringsprosesser i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at endringene har påvirket deres lederatferd?*

Våre forskningsspørsmål for å få svar på problemstillingen er:

1. *Hvordan har mellomlederne vært involvert i digitale endringer i Zalaris, og hvilke erfaringer har mellomlederne med disse endringene?*
2. *Hvordan har digitale endringer påvirket mellomledernes atferd?*

Studien ble gjennomført med kvalitativ tilnærming og datainnsamling som er gjort gjennom intervju med fem mellomledere. Formålet er å undersøke hvordan mellomlederen opplever og hvordan de involveres i endringer og har atferden endret seg i forbindelse med digitale endringsprosesser.

Funn viser at atferden til informantene er blitt mer oppgaveorientert etter digitale endringsprosesser. Funnene viser også at mellomlederne ønsker å ha en endringsorientert atferd og relasjonsorientert atferd, men i en travel hverdag blir det lite tid. Mellomlederne prioriterer den daglige driften med fokus på kvalitet og kontroll, for å rekke alle fristene til kundene. Siden fokus er på leveranser og tidsfrister, er det vanskelig for informantene å unngå å ha en «overvåkningsrolle» overfor sine medarbeidere. De digitale

endringsprosessene har ført til at arbeidsoppgaver som tidligere var manuelle har endret seg, og har blitt digitalisert og automatisert. Kundene har overtatt flere av arbeidsoppgavene som tidligere ble utført av ansatte i Zalaris, i dag registreres mye av input'en av kundene via en selvbetjeningsportal eller annen plattform. Automatisering og digitalisering bidrar til å effektivisere og forenkler tidligere oppgaver og har ført til andre typer oppgaver for mellomlederne. Når det gjelder involvering i digitale endringsprosesser så viser funnene at informantene ønsker større involvering i prosjekter, komme tidlig inn i prosjektfasen og kvalitetssikre produktet før overføring til produksjon. I forbindelse med gjennomføringen av kontinuerlige digitale endringsprosesser kom det frem at informasjon og kommunikasjon kunne oppleves som noe mangelfull. Det er ei forventning hos kundene at Zalaris skal oppdatere sine verktøy og systemer etter hvert som ny teknologi blir utviklet, i tillegg til å ivareta lovendringer som medfører oppdatering i systemene og endring i interne prosesser. Zalaris har lokasjoner i 14 land og det offisielle språket er engelsk, som kan være utfordrende for noen ansatte. Ved digitale endringer i Zalaris som har 14 lokasjoner i ulike land blir mellomleders atferd påvirket av organisasjonskultur, verdier og normer.

Nøkkelord: Digitalisering, lederatferd, mellomledere, endringsorientert, organisasjonskultur

1.0 Innledning og bakgrunn	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Utvikling i Zalaris.....	3
1.2.1 Organisasjonstyper	5
1.3 Oppgavens oppbygging	6
2.0 Teoretisk rammeverk.....	6
2.1 Digitalisering.....	6
2.2 Teori om endringer.....	9
2.2.1 Motstand mot endring	13
2.3 Mellomlederens ulike funksjoner og oppgaver	16
2.3.1 Mellomleders roller og funksjoner ved endringer.....	17
2.3.2 Mellomlederens forhold til strategiske beslutninger	20
2.3.3 Mellomleder kan påvirke organisasjonskultur	22
2.4 Ledelsesatferd i ulike situasjoner	23
3.0 Forskningsdesign og metodevalg	27
3.1 Forskningsdesign.....	27
3.2 Valg av metode.....	29
3.2.1 Metode.....	29
3.2.2 Utvalg	30
3.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju	30
3.2.4 Analyse av data	31
3.2.5 Oppgavens reliabilitet og validitet	32
3.3 Forskningsetiske betraktninger	33
4.0 Presentasjon og drøfting av funn.....	33
4.1 Hvordan har mellomlederne vært involvert i digitale endringer i Zalaris, og hvilke erfaringer har mellomlederne med disse endringene	34
4.1.1 Tidligere manuelle oppgaver blir erstattet av digitale løsninger.....	34
4.1.2 Mellomlederes involvering og erfaring med endringsprosesser	37
4.1.2.1 Ønske om mer involvering og tilrettelegging	37
4.1.2.2 Motstand, informasjon og kommunikasjon ved endringer.....	39
4.1.3 Drøfting av forskningsspørsmål 1, mellomlederes involvering og erfaringer med digitale endringer.....	41

4.1.3.1 Mellomledernes erfaringer med endring i input, transformasjon og output prosessene.....	41
4.1.3.2 Motstand, informasjon og kommunikasjon ved endringsprosesser	45
4.2 Hvordan har digitale endringer påvirket mellomledernes atferd	46
4.2.1 Hverdagen preges av mer oppgaveorientert atferd enn tidligere	47
4.2.1.1 Teambygging, personalhåndtering, opplæring og endring av arbeidssett.....	49
4.2.1.2 Delegerende ledelse.....	51
4.2.2 Drøfting av forskningsspørsmål 2, atferd og digitalisering.....	54
4.2.2.1 Situasjonsbasert ledelsesatferd	55
4.2.2.2 Team og kultur påvirker atferd.....	57
5.0 Oppsummering	59
6.0 Litteraturliste.....	62
7.0 Internettkilder:	63
8.0 Figuroversikt:	63
Vedlegg	64
SND-Samtykkeskjema	64
Intervjuguiden	65

1.0 Innledning og bakgrunn

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for oppgaven, informasjon om organisasjonen vi skal skrive om og problemstillingen.

I dagens samfunn skjer digitale endringer i et stort tempo, det som var bra i dag trenger ikke være bra i morgen. De kontinuerlige og episodiske digitale endringene fører til at organisasjoner til stadighet må forbedres, fornyes og endres i tråd med omgivelsene og den teknologiske utviklingen. Endringene skjer både kontinuerlig og episodisk, og påvirker organisasjon, ledere og medarbeidere. Skal bedriften lykkes, kommer det an på hvordan organisasjonen håndterer endringer, og det vil være sentralt hvordan organisasjonen reagerer i forhold til omgivelsene- om dem lykkes eller mislykkes. Dette gjelder også for Zalaris som ønsker å være i front med å tilby nye og forbedre eksisterende lønn og HR-systemer. Derfor er det viktig for Zalaris å legge til rette for at organisasjonen klarer å takle nye endringer og omstillinger som kommer, for å beholde eksisterende kunder og få nye. Når toppledelsen har besluttet at nye endringer skal innføres er det mellomledere som skal implementere og følge opp endringene som iverksettes. Mellomlederne ivaretar sine medarbeidere ved å gi opplæring, skape trivsel i teamet og gi kompetanseutvikling i forbindelse med endringer. Lederatferden til mellomlederne vil være essensiell for å håndtere sine medarbeidere og andre ansatte i organisasjon på en smidig og konstruktiv måte.

Toppledelsen investerer i teknologi og digitalisering for å skape nye løsninger og effektive prosesser i Zalaris, som fører til endringer både for mellomlederne og medarbeiderne. Digitale endringsprosesser kan føre til at arbeidsoppgaver blir endret eller faller bort. Mellomlederne kan få utfordringer med hvordan ansatte håndterer endringer, siden ansatte takler endringer ulikt og det kan føre til forskjellige former for motstand. Mellomledere er ofte sentral ved innføring av nye digitale endringsprosesser ut fra sin strategiske posisjon mellom toppledelsen og ansatte, og har ansvar for den operative kjerne (Hope, 2015). Digitalisering er viktig og påvirker hvordan mellomlederen utøver sin rolle og lederatferd, og hvordan mellomlederen klarer å ta ut potensiale til medarbeiderne med sin lederatferd, og de elektroniske verktøy som er tilgjengelig.

Zalaris ASA ble i 2000 grunnlagt av en gründer som så at det var en økende trend i markedet på outsourcing av lønns- og HR tjenester. Zalaris ASA er en leverandør av skybaserte lønn- og personaltjenester, og yter fullservice outsourcing av forretningsfunksjoner for alle lønns-

og personaltjenester med tilhørende konsulent tjenester for store virksomheter i Norden, Baltikum, England, Tyskland og Polen. Mer enn 250000 ansatte mottar lønn- og personaltjenester fra Zalaris ASA hver måned. Zalaris ASA tilbyr ulike løsninger som tilpasses organisasjoner som kjøper deres tjenester. Visjonen er å være en ledende aktør i Europa. Løsningene gir kundene mulighet til å operere med felles lønn- og HR-prosesser på tvers av landegrenser (Zalaris.com).

Zalaris er et konsern og i Norge er det tre selskaper, Zalaris Holding ASA, Zalaris HR Services Norway AS og Zalaris Consulting AS. Zalaris HR Services Norway AS er ansvarlig for den operative driften og jobber mest med produksjon mot kundene, og har avdelinger i Lødingen, Notodden, Stavanger, Oslo og Ålesund. For at det ikke skal bli forvirringer om de ulike selskapene og bruk av firmanavn velger vi i oppgaven å bruke betegnelsen Zalaris for alle selskapene, da selskapene er gjensidig avhengige av hverandre.

Zalaris har eksistert i 19 år og på disse årene har organisasjonen utviklet seg raskt og skapt seg en god posisjon i markedet. Zalaris har siden oppstart og frem til i dag gått fra 20 til 169 ansatte i Norge og totalt med alle land har konsernet over 900 ansatte. Det at antall ansatte har blitt mangedoblet i løpet av kort tid, har ført til endringer i organisasjonsstrukturen, kommunikasjonsstrukturen og arbeidsprosessene, noe som har påvirket både ledere og ansatte. Organisasjonsstrukturen har utviklet seg fra oversiktlige avdelinger der alle kjente de interne prosessene, til en mer kompleks organisasjonsstruktur og vanskeligere å få oversikt. I starten jobbet ikke ansatte i team, men med mange forskjellige oppgaver. Det var færre mellomledere og de var spesialister på flere områder. Etter hvert som Zalaris har vokst og betjener flere kunder, er organisasjonsstrukturen blitt endret til flere fagteam. Der spesialistene jobber i samme team noe som gjør at stordriftsfordelene kan utnyttes, siden kompetansen og fagmiljøet er samlet på en plass. Mellomlederne har flere og andre typer oppgaver å forholde seg til enn tidligere, som å lære ny teknologi, videreformidle kunnskap, håndtering av personalet for endring av arbeidssett, og implementere endringer i teamet. Zalaris hadde til å begynne med kjennetegn til en entreprenørorganisasjon men er blitt mer byråkratisk, spesielt for de organisasjonsenhetene som jobber med produksjon. Hvis en ser hele konsernet under ett, så er det en hybrid organisasjon.

For å forske på atferd og digitalisering synes vi følgende problemstilling er interessant.

1.1 Problemstilling

Vi vil foreta en undersøkelse for å se nærmere på hvordan mellomledere i Zalaris opplever at digitalisering har påvirket deres hverdag. Undersøke om mellomlederne synes deres lederatferd har endret seg i løpet av de siste årene som følge av digitaliseringen i organisasjonen, med utgangspunkt i endringsorientert, oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd. Se på hvilke utfordringer mellomlederne opplever med å jobbe i en organisasjon, der det stadig skjer digitale endringer for å kunne tilpasse seg krav fra omgivelsene, kunder og lovendringer.

Problemstillingen vår er:

Hvordan opplever mellomlederne i Zalaris digitale endringsprosesser i organisasjonen, og hvordan opplever mellomlederne at endringene har påvirket deres lederatferd?

Vi har valgt disse forskningsspørsmålene for å få svar på problemstillingen:

1. *Hvordan har mellomlederne vært involvert i digitale endringer i Zalaris, og hvilke erfaringer har mellomlederne med disse endringene?*
2. *Hvordan har digitale endringer påvirket mellomledernes atferd?*

Vi vil i neste kapittel beskrive utviklingen som har vært i Zalaris i forbindelse med digitale endringer og ny teknologi.

1.2 Utvikling i Zalaris

Den digitale utviklingen har vært med å påvirke hvordan Zalaris har organisert seg opp gjennom årene, og hvordan prosesser er blitt utviklet og endret, for å tilfredsstille nye krav. Hatch (2001) har laget en dynamisk modell som gir en grunnleggende forståelse av teknologi i åpne systemer, for å spesifisere hva som må komme av input for å klare å produsere et produkt eller tjeneste. Ved hjelp av denne figuren vil vi illustrere hvordan input, transformasjon og output er blitt endret i Zalaris. Det meste av input kommer fra kundene og kan eksempelvis være informasjon deres organisasjoner som skal starte eller slutte, bonus, ny lønnsordning, og annen personalinformasjon.

Vi vil beskrive ved hjelp av denne figuren digital utvikling i Zalaris.



Figur 1, Beskrivelse av digitale prosesser i Zalaris

Input

Den største utviklingen som har skjedd i Zalaris siden oppstart er måten input håndteres og mottas på. I begynnelsen ble all input sendt inn som post og ble registret manuelt inn i SAP-lønnsystemet av ansatte i Zalaris. Nå er det lite input med fysisk post, digitalisering har gitt nye muligheter, da post kan sendes inn elektronisk via kommunikasjonssystemer. Fra 2003 tok Zalaris i bruk SAP sin selvbetjeningsportal, som førte til at overtid, fravær og reise- og utleggsrefusjoner ble digitalisert og kundene selv kunne gjøre registreringer. Kundene fikk samtidig tilgang til å endre sine persondata som bankkonto og adresse. Dette ble en milepæl og en av de største digitaliseringsendringene som er gjennomført i Zalaris, som gav umiddelbar effekt, med mindre tidsbruk på sortering, registrering og arkivering av manuelle bilag. Tidligere måtte bilag signeres manuelt og sendes i posten til Zalaris. Nå kan både ledere og ansatte signere elektronisk, siden elektronisk signatur er godkjent, noe som også var med å effektivisere prosessene mellom kundene og Zalaris. I dag brukes mye selvbetjeningsportal og mobilapp for å registrere input eller gjøre endringer. Selvbetjeningsportalen utvikles kontinuerlig med tanke på å få nye funksjoner og forbedre eksisterende funksjonalitet ut fra ny teknologi og kundenes behov.

En annen stor milepæl var 1. juli 2014, da skattebetalingsforskriften ble endret og bruk av elektronisk dokumentasjon ble godkjent. Dette førte til at bilag som skal utbetales ikke trenger å være original. Bilag kan nå skannes eller tas bilde av før det sendes inn elektronisk. Bruk av digitale verktøy har hatt stor betydning for Zalaris, og har vært med på å endre hverdagen til ansatte i form av nye arbeidsoppgaver og effektivisering av arbeidsprosesser. Nå har fagekspertene mer fokus på kontroll enn tidligere, siden det meste av input nå er digitalt.

Ny teknologi har gitt ny struktur på innmating av input noe som har påvirket Zalaris på hvordan organisasjon skal oversette informasjon av lønn og HR-prosesser, og på hvordan prosessene skal utføres og utvikles.

Transformasjon

Kundene har ulike ønsker og behov på hvordan inputdata skal sendes inn og det påvirker også hvordan data blir behandlet i transformasjonsprosessen. Når input-saker kommer inn til Zalaris sitt digitale system for henvendelser, blir de behandlet av ei førstelinje som setter saken til riktig fagteam for videre behandling. Der blir sakene behandlet hos dem som har riktig kompetanse. Det kan være at kundene selv er ansvarlig for deler av input, enten via forsystemer eller har tilgang til plattformene hos Zalaris. Teknologien har eskalert og bidratt til at man i større grad kan bruke dataprogrammer til å kommunisere mellom kunden og Zalaris, med felles grensesnitt, der datasystemene kan lese og hente data ut fra hverandre. Zalaris har en kontrollfunksjon og gjør kvalitetsjekker før utbetalinger.

Viktig å ha gode transformasjonsprosesser slik at det er kvalitet på output og de oppfyller kundene og myndighetenes krav.

Output

Zalaris fokuserer på å gi god service, leveranser og riktig utbetaling til kundene. Nå sendes få lønnslipper i posten i forhold til tidligere, da de fleste har tilgang til både selvbetjeningsportal eller mobilapp og kan sjekke lønnslippen selv. Zalaris er ansvarlig for at systemene blir oppdatert i henhold til lovendringer, slik at utbetalingene som gjøres oppfyller myndighetenes krav med tanke på innberetninger. Målet er å ha en selvbetjeningsportal og plattformer som er brukervennlig og tilpasset kundene. Zalaris ønsker tilbakemelding fra kundene på avvik, for å kunne gjøre korrigeringer på feil input

Denne modellen illustrerer den digitale utviklingen i Zalaris. Ved å ta i bruk ny teknologi og nye systemløsninger, har det blitt mindre manuelle registreringer, som har ført til mindre behov av menneskelige ressurser for å få utført samme jobb i Zalaris som tidligere.

1.2.1 Organisasjonstyper

Organisasjonstyper fremstår sjelden som en rendyrket form i en organisasjon. De fleste organisasjoner har blandingsformer, men en av organisasjonstypene kan dominere (Strand, 2007). Definisjon på organisasjon, en "*Organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*" (Jacobsen & Thorsvik,

2013, s. 18). Strand (2007) beskriver fem organisasjonstyper som vi her kort skal beskrive her. *Byråkratisk organisasjon*, der ansatte får opplæring i regler, instruksjoner, prosesser og organisasjonsenheter er delt inn i fagteam. I *Ekspertorganisasjon*, blir arbeidstakere rekruttert på grunnlag av sin fagkompetanse, de jobber selvstendig og trenger lite instruksjoner. I *Entreprenørorganisasjon*, har ansatte liten fast struktur, er omstillingsdyktig og fokuserer på spesifikke oppgavene og har god fagkunnskap. En *Gruppeorganisasjon*, styres av flertallsavgjørelser, liten grad av formalisering og flat struktur. Medlemmene kommuniserer mye med hverandre og lærer av hverandre. En *Nettverksorganisasjon*, er en blanding av ulike organisasjonsformer og organisasjonsenheter samarbeider for å få fordeler, som fører til at dem blir mer fleksible og tilpassningsdyktige. Kommunikasjon og kommunikasjonsteknologi, effektiviseres for å oppnå andre mål enn tidligere.

Vi tolker at Zalaris har utviklet seg til å bli en hybrid organisasjonstype til å omfatte alle organisasjonstypene, men har tydelig tegn på byråkratisk organisasjon med alle sine organisasjonsenheter med fagteam, prosesser og regler som må følges.

1.3 Oppgavens oppbygging

I kapittel to gir vi en innføring i teoretisk rammeverk og litteratur, kapittel tre er forskningsdesign og metode. I kapittel fire presenteres og drøftes data og til slutt oppsummering i kapittel fem.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi beskrive teori som skal belyse vår problemstilling som danner grunnlaget for teori som skal drøftes opp mot våre forskningsspørsmål.

2.1 Digitalisering

Her gir vi en bedre forståelse av hva digitalisering er og hva som ligger i begrepet.

Digitalisering er en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, papirbaserte løsninger og systemer til elektroniske og digitale løsninger (Regjeringen, 2014). Dette er delvis dekkende for begrepet, helt sentralt i digitalisering er å benytte seg av teknologi for å skape nye løsninger og systemer. Når vi snakker om digital teknologi er det enheter som kan behandle og lagre data i et binært språk- bestående av tallene 0 og 1, der teknologi ikke bare endrer metoder, men også organisasjoner og måten mellomledere og ansatte jobber på. I dag søker vi

mennesker etter informasjon på en helt annen måte enn for noen år siden. Teknologisk utvikling har ført til at en ved hjelp av et tastetrykk har tilgang til mye informasjon på internett. Digitaliseringsutvikling er en faktor som påvirker ledelsens valg i Zalaris på hvordan organisasjonen skal ledes og styres. Digitalisering medfører at organisasjoner som Zalaris må endre sine strategier for å overleve og utvikle seg, med den endring i hvordan oppgaver utføres i produksjon eller blir automatisert.

Digitalisering, automatisering og robotisering er ny teknologi som fører til at samfunnet har sterkt fokus på effektivisering gjennom ulike dataverktøy (Andersen & Sannes, 2017). I Magma er det skrevet en artikkel der digitalisering defineres som *“transformasjon fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA”* (Andersen & Sannes, 2017, s. 18). Når Andersen og Sannes beskriver digitale organisasjoner er det bedrifter som har forstått og tatt inn over seg at en kan sende alt, lagre, gjøre beregninger, benytte den digitale forståelsen til å konkurrere og utvikle organisasjonen. Topplederne i Zalaris må ta ansvar for at ikke teknologien forvitrer, men utvikles og at bedriften tilegner seg riktig kompetanse innad i organisasjonen. Organisasjoner bør ha på plass en digital strategi som er viktig for å kunne forstå og gjennomføre teknologiske endringer, og forstå sammenhengen mellom endrede forretningsbetingelser og teknologisk utvikling (Andersen & Sannes, 2017). Teknologiske nyvinninger forsterker endringene og gir rom for nye endringer og konkurransebetingelser.

Det er nyanseforskjeller i begrepene digitalisering, robotisering, maskinlæring og kunstig intelligens. Digitalisering er i første omgang manuelle oppgaver som utføres av maskiner istedenfor mennesker med en programmering i å gjenta lignende oppgaver. Det har betydd at repeterbare hendelser som før ble gjort av mennesker nå blir utført av maskiner (Kalager, 2017). Robotisering er en måte å automatisere oppgaver på, som er repeterbare og ofte er basert på regler. Der det benyttes robot istedenfor mennesker eller andre automatiserte maskiner. *“Maskinlæring er et dataprogram som lærer av data. Programmet finner godt gjemt informasjon i store datamengder og forutsier hendelser”* (Kalager, 2017, s. 1). Maskinlæring brukes av ansatte i Zalaris når de søker etter informasjon om interne prosesser i f.eks. programmet Wiki. Ansatte i Zalaris kan også benytte også søkemotor for å hente informasjon om stilling og mobilnummer for kollegaer via appen hvem er hvem. Digitaliseringen som er under utvikling i Zalaris er en felles betegnelse for automatisering og

maskinlære. Der Zalaris benytter teknologi innenfor digitalisering som allerede er utviklet av andre teknologiselskap og blir tilpasset Zalaris sitt behov.

Zalaris benytter SAP (System Analyse Programmentwicklung^[1]) som hovedsystemet for å levere tjenester både internt og til kundene. SAP er modulbasert og leverer systemer innen flere områder som personalbehandling, lønn og økonomi. SAP har også ei serverløsning som har utviklet seg fra 2000 og frem til i dag med skybasert teknologi som også har vært med å påvirke Zalaris, både internt og mot kundene. Zalaris har egne programmerere og konsulenter som bruker teknologien til SAP for å utvikle teknologi med spesialløsninger til kundene. I tillegg til å utvikle nye teknologiske løsninger oppdatere konsulentene til Zalaris systemene med lovpålagte endringer. Zalaris har kompetanse på konsulenttjenester, digitalisering av lønn og HR, bruker grensesnitt for å kommunisere mellom SAP og kundene sine programmer. SAP er selve DNA'et i teknologiløsningen til organisasjonen og potensiale til videre vekst. Zalaris har utviklet flere digitale produkter, og et av produktene er en mobilapp. Mobilappen har flere valg som bla. tilgang til å endre personalinformasjon, se lønnslipp, registrere overtid, fravær, reiseregninger og laste opp elektroniske bilag eller bilder. Ved hjelp av mobilappen kan ledere godkjenne det som ansatte har registrert.

Plattformmodellen til Zalaris bygger på en bevisst ansvars- og oppgavefordeling mellom tungvekts- og lettvekts-teknologi for innsamling, lagring, behandling, overføring og presentasjon av informasjon. Teknologi avdelingen har ansvar for en kontinuerlig utvikling og som pådriver og støtte innen lettvekts-teknologi. Lettvekt-teknologi er mobiltelefoner, informasjonspaneler, sensorer og nettbrett. Det handler om rask innovasjon, umiddelbar nytte og rimelig teknologi. Tungvekts-teknologi brukes som plattform for lettvektsløsningene og tilbyr API¹ er for nyvinninger av teknologi som tredjepart presenterer. Lettvektsløsningene tilbys i markedet, men må aksepteres og sertifiseres av platt- formeieren. De mange nye app-ene som produseres og kan implementeres i plattformen gir innovasjon og lave produksjonskostnader. De må tilpasses den tungvekts-teknologien gjennom avanserte

[1] <https://www.digi.no/artikler/historien-om-sap-det-tyske-under/30571>. SAP er modulbasert, og leverer systemer for regnskap og økonomi, salg og distribusjon, innkjøp og lagerstyring logistikk, vedlikehold, produksjon og personalbehandling.

¹ application programming interface

løsninger som ivaretar personvern og sikkerhet. Plattform modeller er bygd opp for store selskap som har digitale løsninger som fremtidens teknologi behov. Plattform modellen er et integrasjonssystem som gir en oversikt over virksomheten (Andersen & Sannes, 2017).

Mange av de digitaliseringssystem som benyttes domineres av en enkelt aktør som f.eks. SAP Norge som har sin plattform base og er systemoperatør til Zalaris. Digitalisering i Zalaris har medført endringer for organisasjonen, gjennom strukturiltak som endring av arbeidsett, nye organisasjonsmodeller, forberedelser og debrifing av endringer.

I neste kapittel tar vi for oss endringsteorier.

2.2 Teori om endringer

Endringer i forbindelse med ny teknologi gjør at kundene ikke trenger å *eie* men kan leie. Hos Zalaris kan kundene «leie» en SAP-klient eller kjøpe tjenester, i stedet for å investere i egne systemer og gjøre lønn og HR-oppgaver selv. De fleste kunder kjøper tjenester hos Zalaris, som tilbyr forskjellige outsourcing modeller og tilpasser tjenestene til kundene ut fra deres ønsker og behov.

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver fem trekk og innhold ved endringer i en organisasjon og vi har også beskrevet hvordan dette har påvirket Zalaris. Det kan være *Endringer i organisasjonen* på måten som oppgaver skal løses på ved at det tas i bruk ny teknologi, endring i mål eller strategi. I Zalaris har det stadig vært endringer på ny teknologi, noe som har ført til at oppgaver må løses på nye måter, mål og strategi har også endret seg i løpet av de siste årene. *Endringer i organisasjonsstruktur* går på hvordan arbeidsoppgavene fordeles, koordineres og styres av organisasjonen. Zalaris er en organisasjon som har ekspandert og utviklet seg mye siden oppstarten, som har ført til endringer i organisasjonsstrukturen og fordelinger av arbeidsoppgaver. *Endringer i organisasjonskulturen* der grunnleggende antakelser av normer og verdier er påvirket. Vekst i Zalaris har ført til nye lokasjoner i andre land, som har gjort at det er blitt flere kulturer, normer og verdier og forholde seg til. *Endringer i organisasjonens demografi*, gjennom rekruttering av nye ansatte eller fratredelser. Etter hvert som behovet for nye ansatte har gjort seg gjeldene i Zalaris, er nye medarbeidere blitt ansatt for å kunne tilfredsstille de nye behovene. *Endringer i organisasjonens prosesser* som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring er under kontinuerlig utvikling. Ny

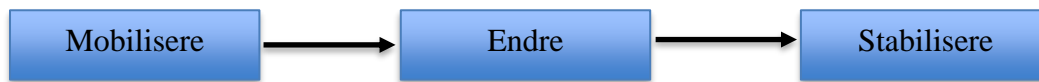
teknologi og digitalisering har ført til at flere prosesser er endret i Zalaris, spesielt rundt produksjon og flere kommunikasjonskanaler er tatt i bruk.

Mintzberg (1979 i Jacobsen, 2018) beskriver at organisasjoner som Zalaris følger et utviklingsmønster i sin levetid og går gjennom et sett med faser. En organisasjonsform utvikles til neste fase som medfører en kontinuerlig utvikling. I starten når organisasjoner etableres er de ofte små, består av få mennesker og lite formalisert struktur. I starten er arbeidsfordelingen uklar og flytende og arbeidet koordineres med direkte kommunikasjon. En leder har lite utviklede administrative systemer, få regler og rutiner og jobber sammen på en uformell måte. Når organisasjonen vokser er det flere ansatte som skal forholde seg til hverandre, da oppstår behov for formelle rutiner og systemer, arbeidet må fordeles og koordineres. Organisasjoner utvikler systemer for kontroller og for overvåking, organisasjon får flere hierarkiske nivåer og blir mer byråkratisk. Utviklingen av Zalaris kan sammenlignes med dette utviklingsmønsteret, i oppstarten var det få ansatte og det var mindre behov for hierarki, rutiner og prosesser enn i dag. Utviklingen har gått gradvis etter hvert som Zalaris har vokst som organisasjon.

Drivkreftene som endring i markedet, teknologiske endringer, politiske endringer, endringer i konkurranseforhold og andre eierforhold vil være med å påvirke organisasjon på ulike måter. Drivkreftene fungerer som et press på organisasjoner for å skape samsvar mellom interne forhold som mål, kultur, strategi, maktforhold og krav fra omgivelsene (Jacobsen, 2004).

Det er forskjeller i hvordan endringer oppfattes i en organisasjon, ledelsen kan se det på en måte og ansatte på en annen, konteksten er forskjellig. Hvordan ledelsen håndterer ulike meninger vil påvirke endringsprosessen. Medarbeidere som blir presentert og konfrontert med endringer vil prøve å forstå, og lage sine egne meninger ut fra flere faktorer som eksisterende kunnskap, tidligere erfaringer, identitet og sosiale faktorer (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Sensemaking-teori baserer seg på ideen at individer i betydelig grad konstruerer sin egen virkelighet og handler ut fra en virkelighetsoppfatning som de skaper, også kalt konstruksjonisme (Berger & Luckman, 1967 i Einarsen m.fl., 2017).

Det er viktig før endringer skal innføres å iverksette mobilisering, slik at de som skal involveres vet hva som skal foregå. Vi skal beskrive en modell som handler om å forberede ansatte på endringer.



Figur 2 Lewins kraftfeltmodell fig. 15.2 s.438 (Lewin, 1951, i Einarsen m.fl.2017).

Lewins kraftfeltmodell beskriver omstillingsprosessene i planlagt endring som består av tre faser; mobilisere, endre og stabilisere (Lewin, 1951 i Einarsen m.fl., 2017). Lewin beskriver at det er en iboende motstand mot endring i mennesket og det benyttes ulike strategier for å forberede eller mobilisere for endringer. Der noen ledere benytter kriseforståelse og poengterer at endringen er helt nødvendig for å overleve, og andre ledere appellere med å skape en positiv forståelse for endringen. Det viktigste er å forberede ansatte på at det kommer ei endring, fordi endringen kan føre til at ansatte må bevege seg ut av sin komfortsone for å klare å gjennomføre endringen. Mobiliseringsfasen brukes til å skape forståelse hos ansatte på hvorfor ei endring trengs, hva endringen går ut på, og hvilke muligheter som kan oppnås ved å gjøre ei endring. Når mobiliseringsfasen er gjennomført kan en gå i gang med endringen. Ifølge Lewins teori vil man ikke kunne gjennomføre endringer dersom organisasjonen eller ansatte ikke er forberedt på endringen som kommer. Den andre fasen *endre*, handler om å gjennomføre endringen som er planlagt. Det kan være at ansatte må endre sine arbeidsoppgaver, ved f.eks. digitalisering i Zalaris kan det medføre bortfall av noen arbeidsoppgaver. I denne fasen viser medarbeiderne om de er for eller mot endringen, og det er viktig at det er flere positive medarbeidere til endringen enn motstandere. I følge Lewin handler planlagt endring om å forstå kraftfeltet der drivkrefter møter motkrefter, og sikre at drivkreftene er større enn kreftene som er mot. Ledere som skal gjennomføre endringer må ha forståelse for at det kan være motstand. De må få frem budskapet og sikre at de har støtte i organisasjonen. Derfor er det viktig i denne fasen og å forberede ansatte på endringen ved å støtte, gi trening og kompetanseutvikling som er sentrale aktiviteter for å lykkes i endringsfasen (Einarsen m.fl., 2017). Den siste fasen er å *stabilisere*, få endringene til å «sette seg» i organisasjonen og i kulturen. Det er viktig å institusjonalisere og følge opp endringene, slik at de vedvarer og ikke sklir tilbake til gammel måten en gjorde det på (Einarsen m.fl., 2017).

Modellen til Lewin som vi har beskrevet her er enkel, praktisk relevant og viser noen av de utfordringene som Zalaris står overfor ved planlagte endringer. Der en har ulike utfordringer i de ulike fasene og kan møte motstand fra ansatte. Lewins modell har fått kritikk i senere tid, da endringer skjer mer kontinuerlig i en organisasjon nå enn tidligere. Dette gjelder spesielt i siste fasen- stabilisering, siden det kontinuerlig skjer endringer er det sjelden tid til stabilisering før neste endring kommer (Einarsen m.fl., 2017).

Endringsprosesser kan sees på som oversettelsesprosesser fra ledelsen sin strategi til de som skal utføre selve implementeringen i organisasjonen. Ledere og mellomledere vil ut fra sine ulike ståsteder forsøke å omdanne ideer til konkrete objekter og handlinger (Jacobsen, 2004). Organisatorisk endring kan sees på som ei forandring i hvordan organisasjonen fungerer, er bygget opp, og arbeidet medlemmene utfører i organisasjonen (Einarsen m.fl., 2017).

I forskning er det vanlig å skille mellom to typer endringer, episodiske og kontinuerlige. Episodiske endringer i omgivelsene forbindes med radikale endringer, eksempel på dette er overgang fra fasttelefon til mobiltelefon (Einarsen m.fl., 2017). Endringer som skjer mer eller mindre hele tiden, som er av mindre omfang kan sees på som kontinuerlige eller inkrementelle endringer. I en organisasjon vil det alltid være kontinuerlige endringer som skjer gradvis, og det vil være naturlig. Kontinuerlig endring kan knyttes til endringer i arbeidsprosesser og praksis, samt måten en utfører arbeidet på i en organisasjon (Einarsen m.fl., 2017).

Når en ser på Episodiske hendelser av regnskapsutviklingen, har det skjedd episodiske hendelser to ganger tidligere. Den første episodiske utviklingen var overgangen fra manuelle regnskapssystemer til å registrere regnskapene i funksjonelle IT-systemer. Den andre episodiske utviklingen var introduksjonen av systemer for ERP (Enterprise Resource Planning) på begynnelsen av 2000-tallet som er en del av SAP plattformen. Tredje episodiske fasen er den vi er på vei inn i nå, med bruk av digitale løsninger (Källroos & Havelka, 2017 i Kaarbøe, Knudsen, & Meidell, 2018)

I forbindelse med endringer kan det oppstå motstand, i neste kapittel skal vi beskrive ulike former for motstand.

2.2.1 Motstand mot endring

Endringer i hverdagen kan skape usikkerhet siden mennesker har en iboende motstand mot forandringer. Det kan ha bakgrunn i individets preferanser, egeninteresser og hvordan endringene har vært organisert og ledet (Einarsen m.fl., 2017). Alle planlagte endringsprosesser blir ikke iverksatt og det kan være ulike årsaker til det, en av årsakene kan være motstand. Årsaker til motstand kan være interesseforskjeller og følelsesmessige forhold. Endringsprosesser kan oppfattes og tolkes ulikt noe som kan føre til uenighet og motstand, og i tillegg til å ramme ansatte og grupper på ulike måter (Jacobsen, 2018). Fra et lederperspektiv er det viktig å håndtere motstand og det krever forståelse av situasjonen (Einarsen m. fl., 2017). Ved motstand er det toppledelsen som har formell makt og kan tvinge gjennom endringer og har myndighet til å inngå større kompromisser som følge av forhandlinger (Jacobsen, 2018).

De fleste mennesker er skeptiske til forandringer og føler at forandringer er en trussel mot det trygge og det vante i arbeidssituasjonen, i stedet for å se på forandringer som positivt og inspirerende. Graden av motstand avhenger av hva endringen går ut på, alle store endringer vil skape usikkerhet og spenninger. Det kan bli uro i organisasjonen og kanskje gå så langt som til konflikt. Topplederne og mellomlederne må ha et bevisst forhold til endringene som endringsagenter (Einarsen m.fl., 2017). Ved innføring av endring må lederne forvente å møte motstand og lederne må være med å snu det negative til noe positivt (Erlie, 2006). Det er imidlertid ikke alle som er negativ til endringer hverken følelsesmessig eller for selve endringen. I Zalaris vil graden av motstand variere, noen er positive til endringen og liker at det skjer endringer som er med å effektivisere hverdagen, mens andre er skeptisk og vil trenge tid på å akseptere endringer.

Jacobsen (2018) s. 130-138 beskriver ti årsaker til oppslutning og motstand. For å forstå hvorfor det er motstand mot og oppslutning om endring, må vi se på hvordan endring påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner, både i forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen. Ved *faglig enighet* og *faglig uenighet*, er ansatte uenige og diskuterer om endringen vil ha ønsket effekt eller ikke. En annen utfordring er, *frykt for det ukjente*, der ansatte går fra en sikker tilstand til noe som er ukjent. De risikerer også *tap eller gevinst av personlige goder*, og noen kan komme bedre eller dårligere ut av det enn andre. Ansatte kan risikere *tap av identitet*, ved å miste det faste mønsteret ansatte har opparbeidet seg gjennom

tid i organisasjonen, som kan være arbeidsoppgaver og endring av kontorlokale.

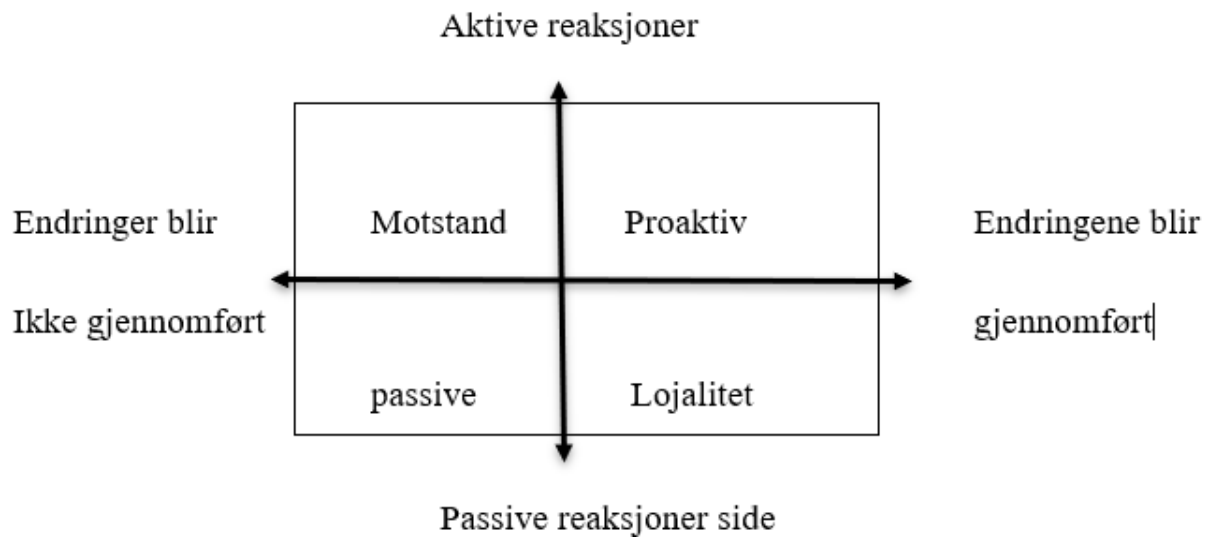
Ekstraarbeid, kan oppstå ved endringer ved at «gamle» aktiviteter må gjennomføres i tillegg til de nye, og det kan bli dobbeltarbeid for ansatte en periode. *Sosiale relasjoner*, ansatte kan miste den sosiale tilhørigheten med kollegaer eller kontorfellesskap som de har arbeidet sammen med lenge blir endret. *Psykologiske kontrakter*, ansatte som jobber på samme sted utvikler personlige, uformelle og uskrevne regler mellom hverandre og organisasjonen. *Endrede maktforhold*, som reorganisering i en organisasjon kan medføre at makt og innflytelse endres, der makt kan være både formell og uformell. *Symbolisk orden*, vil være endringer i organisasjonen som kan føre til at symboler kan blir endret, som nye kontorer, endring av logo, navneskifte og personlig status. De nye *aktørene i omgivelsene*, er endringer i en organisasjon som kan også påvirker eksterne parter, kan ha stor betydning for lokalsamfunn dersom nedleggelse av arbeidsplasser.

Håndtering av motstand i forbindelse med endringer er relevant for mellomlederne i Zalaris, som har opplevd ulike typer motstand fra medarbeiderne. Mellomlederen skal være forberedt på de ulike vinklinger som endringen kan medføre, går det så langt som til konflikt, må mellomlederen håndtere konflikten pga. uante bivirkninger av endringen. Mellomlederen bør håndtere ulike situasjoner med den atferd som vil gagne situasjon best. Motstand kan føre til at endringen tar lengre tid å gjennomføres. Ved innføring av nye tjenester og produkter vil prosjektene ofte forgå ved siden av den daglige driften som må ivaretas. Omorganiseringer i Zalaris har ført til endringer i organisasjonsstruktur, endring i maktforhold og hvordan og hvor arbeidsoppgavene skal utføres. Digitalisering har ført til at arbeidsoppgavene kan utføres fra flere lokasjoner, ikke alle ansatte er like fornøyd med denne fordelingen som kan føre til bortfall av enkelte arbeidsoppgaver.

Motstand kan være positivt, der en får en debatt om endringsrunnlaget for å avgjøre om endringsbehovet er tilstede, da motstand ofte innebærer kritiske innvendinger til behovet for endringer. Der man aksepterer at det finnes ulike oppfatninger og beste måte er å gjennomføre en åpen og kritisk debatt (Jacobsen, 2018).

Endringsreaksjoner kan være passive eller aktive og Stensaker og Meyer (2011) i Einarsen m.fl., (2017) har laget en figur som beskriver fire kategorier; motstand, passive (bohica), lojalitet og proaktiv. Vi vil ved hjelp av denne figuren beskrive disse kategoriene sett ut fra en

mellomleders måte å reagere på.



Figur 3; Endringsreaksjoner fig. 15.4 s. 444 (Stensaker & Meyer, 2011 i Einarsen m.fl., 2017)

Modellen viser at *motstand* gir reaksjoner som bidrar til at endringen ikke blir gjennomført og blir oppfattet negativt av ledelsen. Det kan være mellomledere som ikke vil gjennomføre endringen, har «gå sakte aksjoner», snakker ned om endringen eller personene som har vedtatt endringen. Mellomledere som ikke er endringsvillig kan velte omstillingen. *Passive reaksjoner* bidrar lite til å iverksette endringer, men opprettholder den daglige drift. Mellomleder har et distansert forhold til endringene og er ikke negativ, men håper at endringen ikke blir iverksatt. *Lojalitet* vil si at mellomleder er med på endringen gjennom å bidra. Her utfører mellomlederne det arbeid som må gjøres, men ikke noe mer. Endringene er krevende og foregår sammen med de daglige oppgavene til mellomlederne som lojalt følger opp og bistår i arbeidet. *Proaktiv* er når lederen aktivt bidrar med å få på plass endringer for at de skal fungere så godt som mulig. Mellomlederne er selvoppnevnt og vil her være pådrivere og endringsagenter. Endringen vil lykkes i større grad dersom mange reagerer proaktivt (Einarsen m.fl., 2017).

Vi vil i neste kapitelet ta for oss mellomlederens ulike oppgaver, funksjoner og roller ved endringer.

2.3 Mellomlederens ulike funksjoner og oppgaver

Mellomleder skal være relasjonsbygger, ivareta ansattes sosiale behov og videreutvikle medarbeidernes forpliktelser, tillit, motivasjon og engasjement. Mellomledere er ledere som befinner seg to nivåer under toppsjefen og et nivå over førstelinje-arbeiderne (Hope, 2015).

Det stilles fire prestasjonskrav til en mellomleder, de skal ha klare mål, og ha motivasjonsfaktorer for bedriften med direktiver og kontroll (Espedal & Lange, 2005). Mellomlederen skal tilstrebe målretta og rasjonelle handlinger ved hjelp av sterk grad av prestasjonsfokus på de fire kravene. Lederne har også ansvar for å ivareta ansatte, og utvikle en kultur som samsvarer med ledelsens strategier når det gjelder verdier, visjoner og mål. I tillegg påhviler det mellomlederen å være positiv til endringer, og ivareta kontinuerlig opplæring med å tilføre riktig kompetanse på ansatte, og vurdere og se fremtidige muligheter. Det er variasjoner mellom kravene en mellomleder skal ivareta og det som må balanseres mellom stabilitet og fleksibilitet. Rollekravene vektet ulikt og er delvis avhengig av organisasjonstype. Når kravene er mange vil fleksibilitet og handlingsrom være av betydning for å vise til resultater for mellomlederne (Espedal & Lange, 2005). I stillingsinstruksen kommer det frem hva som er forventinger og krav til lederen (Espedal & Kvitastein, 2012). Lederen vil i sin rolle som medarbeider bli utfordret på sin lederatferd, hvordan han/hun skal håndtere prosesser og oppgaver.

Mellomlederen skal løse oppgaven med å implementere informasjon fra toppledelsen (sensemaking) og transformere budskapet inn i teamet (sensegiving) (Hope, 2015). Sensemaking kan oversettes med meningsdanning, skape mening i en gitt situasjon. Det handler om å strukturere det ukjente, hvordan skal vi skal fortolke, forstå, anerkjenne, forklare, forutse og trekke konklusjoner fra det ukjente. Et kjernesporsmål ved endringer er å forstå virkeligheten slik som endringsmottaker ser den. En mellomleder vil kunne påvirke sine medarbeidere til at medarbeiderens bilde blir mest mulig lik mellomlederens egen kontekst (Hope, 2015).

Endringer i arbeidsoppgaver krever oversettelse fra mellomlederen til medarbeiderne, der medarbeiderne utfører nye oppgaver, som kontinuerlig endres og skal gi et bedre arbeidssett (Hope, 2015). Mellomlederen vil danne seg et bilde av endringen og hvordan han skal videreformidle budskapet inn i organisasjonen med sin stillingsmakt, motiveringskunnskap,

teknologiforståelse, konflikthåndtering og kompetanse. Ved å gjennomføre sine daglige gjøremål, vil mellomlederen vise sin gjennomføringskraft med å balansere mellom å ta vare på menneskene i organisasjonen, og få oppgavene gjennomført med god kommunikasjon mellom partene. Mellomlederne kan fort bli skyteskive når ikke kommunikasjonen er slik den bør være. Mellomlederen har gjennom forskjellige prosesser utviklet atferd som blir påvirket av oppgavene og situasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Om mellomlederen har verdibasert ledelsesstruktur, karismatisk ledelsesstil, transformasjonsatferd eller situasjonsbasert atferd for å få teamet til å fungere i den funksjonen de skal operere under, betyr lite for organisasjonen så lenge produktiviteten øker og kundene får det de har etterspurt.

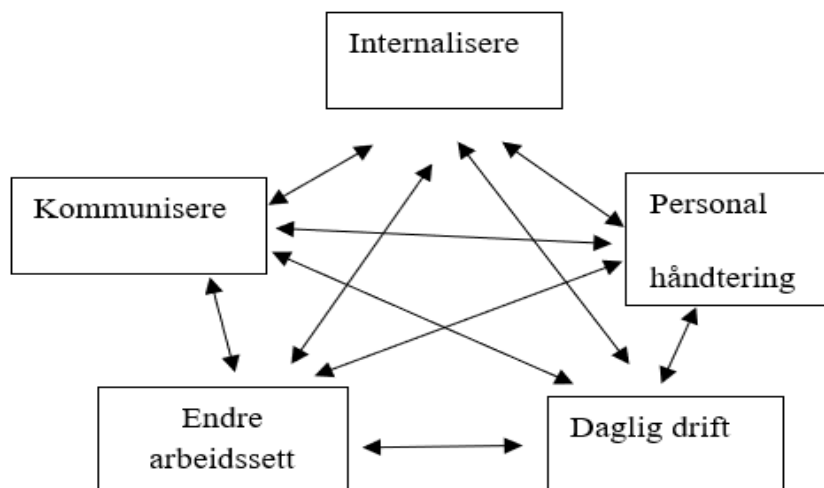
Bolgun (2003 i Hope, 2015) har laget en taksonomi på fire mellomlederoppgaver ved endringer i en organisasjon, som også gir en god beskrivelse av mellomlederne sine oppgaver i Zalaris. Der mellomlederen sin oppgave er å gjennomgå egen endring, hjelpe medarbeiderne gjennom endringen og implementere endringen i teamet. Mellomlederen må ha forståelse og aksept for sin egen del av endringen for å gjøre opp sitt virkelighetsbilde. Gi en sensegiving ved å oversette og kommunisere endringen til medarbeiderne, så de kan danne seg et bilde av endringene og konsekvensene av den. I tillegg til å gi veiledning, støtte, trening og håndtere motstand. Mellomlederne er ansvarlig for den daglige driften og holde driften i gang, selv om det kommer andre oppgaver. De må ta ansvar for nye oppgaver og utvikle gode arbeidssett hos medarbeiderne i organisasjon (Hope, 2015).

Toppledelsen og mellomlederne må samarbeide og være tydelig på hva som skal informeres og hvordan implementeringen skal foregå. Legge til rette for at organisasjonen skal klare å håndtere strategiendringene. (Hope, 2015).

2.3.1 Mellomleders roller og funksjoner ved endringer

Mange har forsket på oppgaver, aktiviteter, roller og funksjoner som mellomlederen må oppfylle ved endringer i organisasjonen. Hope (2015) har laget en figur som beskriver et rammeverk som viser hvilke tilnærminger mellomledere bør tilstrebe ved endringsprosesser.

Der funksjonene er integrert med hverandre og bør dekkes for at endringen skal være effektiv.



Figur 4; Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring figur 4.1 s. 92 (Hope, 2007 i Hope 2015).

Vi beskriver figuren nærmere med alle rammeverkene.

Internalisere, der mellomlederen skal kartlegge og fortolke konsekvensene av endringene, for egen del og for sine medarbeidere. Med internalisering menes her at mellomlederen tar inn over seg at det skal skje ei endring og gjøre innholdet til sitt eget «make sense». I endringsprosesser kan det være forventinger til utfall som ikke er helt sammenfallende med det mellomleder selv mener er beste løsningen for organisasjon og sine medarbeidere. Ved internalisering skaper en forståelse og mening om endringen, og gjør den om til sin egen. Internaliseringsprosessen er viktig for mellomleder for å kunne implementere og iverksette en effektiv og vellykket endring. For å ta inn over seg endringer bør mellomleder ha positiv holdning, atferd og akseptere at det skal skje ei endring. Analysere og tenke konsekvenser for endringen som skal iverksettes, hvem blir berørt og hvordan, alle endringer kan skape frustrasjon og motstand i en organisasjon (Hope, 2015).

Kommunikasjon, må fungerer slik at ulike ledernivå har en kontekst som samsvarer, og at de har felles forståelse for strategien. Rollen mellomleder har kan i mange tilfeller være at det er dem som står kundene nærmest og skal videreformidle informasjon, og må forstå konteksten for å implementere eller tilpasse endringen overfor kunden (Hope, 2015). Kommunikasjon er en nøkkelfaktor og avgjørende for om endringsprosesser som gjennomføres skal lykkes, og det er viktig å gjøre interne og eksterne tilpasninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Medarbeiderne trenger å bli oppdatert og få informasjon om hva som skjer i organisasjonen, og det må gjøres på alle nivåer. Mellomleder må prøve å skape forståelse for at endring må

skje, gjennom å informere om endringen og hvilke konsekvenser det vil ha for organisasjon og ansatte. Intern kommunikasjon skaper trygghet, motivasjon, kunnskap om arbeidet, arbeidsplassen og målene for arbeidet (Erlie, 2006). Budskapet til organisasjonen må formidles på kryss og tvers både gjennom formelle og uformelle kanaler. Informasjon brukes om fakta, opplysninger og formidling av et budskap. Kommunikasjon er prosessen der et budskap formidles mellom flere parter (Erlie, 2006).

Personalhåndtering, vil være viktig i endringsprosesser, da endringer i en organisasjon kan skape frykt, usikkerhet og uro hos ansatte. Mellomledere er ansvarlig for å håndtere responsen fra personalet. Ansatte håndterer endringer på ulike måter, kan sabotere, blir passiv, jobbe lite funksjonelt, være frustrert og få stress- og sorgreaksjoner eller slutter. Håndtering av personale ved endringer, deres reaksjoner og atferd, og gjennomføring av intenderte endringer er mellomlederens sin oppgave. Å administrere og lede underordnede handler om å håndtere personale, forhandle og være megler (Hope, 2015). Ved å være en coachende som bidrar aktiv i prosessene for å lære og trene opp ansatte med nye arbeidssett og prosedyrer blir sett på som god personalhåndtering (Stoker, 2006 i Hope, 2015).

Daglige drift, er viktig for en organisasjon for å holde hjulene i gang med daglige oppgaver mens endringer pågår. Aktiviteten er essensielt ved endringer for å holde kontinuitet i produksjon og unngå misfornøyde kunder. Store endringer kan kreve mye oppmerksomhet både av ledere og ansatte, noe som kan gå ut over daglig drift og dens kjerneoppgaver. Mellomlederens oppgave blir å balansere dette, og ha eller tilegne seg de riktige ressursene, og ikke bli sårbar fra aksjoner utenfra og at den daglige driften ikke blir skadelidende. Mellomlederne må sette seg inn i nye roller, oppgaver og arbeidsprosesser (Hope, 2015).

Endring av arbeidssett, for medarbeidere vil ofte være en konsekvens av arbeidsoppgaver som blir endret. Det fører til at medarbeiderne må være forberedt på endring av arbeidssett ved endringer i organisasjonen. Mellomlederen må være aktiv med å gjennomføre aktiviteter i henhold til strategien som gjør at medarbeiderne kan endre sitt arbeidssett, ved å fordele oppgaver, ansvar, lære og trene opp personalet. Mellomlederen er den som skal gå i bresjen for å utvikle nye forretnings- og arbeidsprosesser, budsjetter, grunnleggende arbeidssett og prosesser. Han er ansvarlig for at arbeidsprosessene blir utviklet i tråd med intensjonen. Siden mellomlederen sitter nært førstelinjemedarbeiderne har de mulighet til å skaffe seg et helhetsperspektiv for å se på nye muligheter og utfordringer (Hope, 2015)

Forskere har prøvd å identifisere hvilke oppgaver, funksjoner, roller og aktiviteter som bør fylles ved endringer av mellomlederen. Det er ikke funnet noen konsistens på hva som vektlegges, men noen elementer går igjen. Mellomlederen har behov for kompetanse og se sin egen rolle i organisasjonen på ledelse, strategi, strategiforståelse, makt for å kunne utøve sin ledelse effektivt (Hope, 2015).

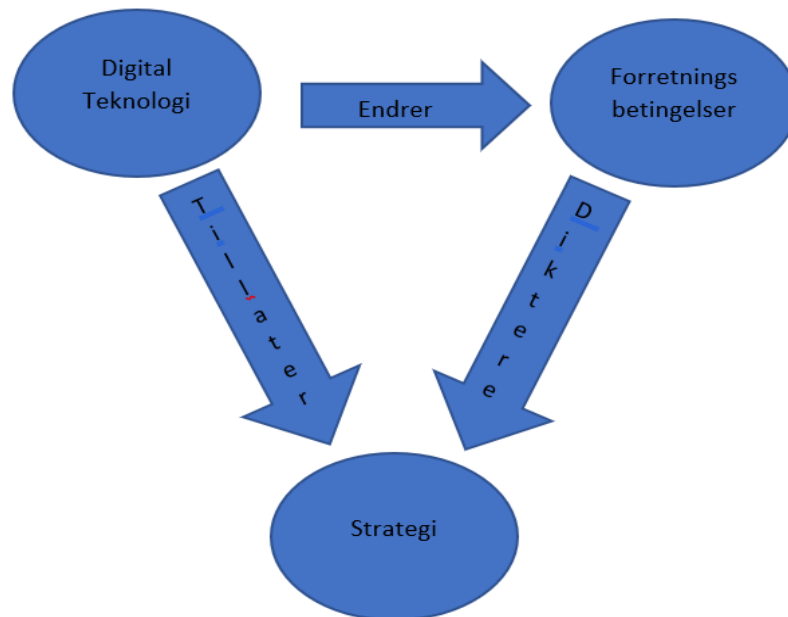
Hvis en tar i betraktning Hopes figur og relaterer den mot Zalaris, gir rammeverkene som er beskrevet ovenfor indikasjoner på de utfordringer mellomlederen står overfor. Figuren beskriver alle funksjoner og roller som mellomledere har i forbindelse med digitale endringsprosesser. Mellomlederen skal internalisere for å få en bedre samhandling ved kommunisere endringer til teamet, som må oversettes med sensegiving. Digitale endringer fører til endring i måten arbeidsoppgavene utføres på, som gjør at medarbeideres arbeidssett endres. Ved endringer må personalet tas vare på, spesielt med tanke på at alle ikke er like begeistret for nye endringer, og ulike former for motstand hos medarbeiderne kan oppleves av mellomlederen. Den daglige driften er viktig, det er fokus på at leveranser skal leveres i hht. avtalte frister, i tillegg kommer oppgaver som må gjennomføres i forbindelse med digitale endringene som kommer. Alle disse faktorene skal integreres for å få en effektiv samhandling på tvers av organisasjon.

I neste kapittel skal vi tar for oss mellomledernes involvering og forhold til strategiske beslutninger.

2.3.2 Mellomlederens forhold til strategiske beslutninger

Strategi handler om hvordan Zalaris bør konkurrere i det markedet som bedriften opererer i, og handler om hva som er hensikten med virksomhetens mål og hvilken retning Zalaris velger for å iverksette og nå bestemte mål (Hope, 2015). *“Mellomlederen har en rolle som mekler, forhandler og fortolker av strategiske intensjoner mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå”* (Balogun, 2003 i Hope, 2015, s. 19). Mellomledere har en viktig rolle i endringsprosesser. Når mellomlederne får gitte strategier fra styret, vil mellomlederne håndtere budskapet med sin strategi og bygge opp kulturer som teamet skal benytte ved de ulike endringene, som enten kommer med bakgrunn i endring av struktur, lovendring eller ny teknologi som skal implementeres i organisasjon. Mellomlederens rolle blir å oversette strategiske initiativer fra toppledelsen nedover i hierarkiet og bruke ord og uttrykk som er kjente for ansatte som skal ha denne informasjonen (Hope, 2015).

Å mobilisere mellomledernivået slik at de opptrer samlet i forhold til strategi og involveres i strategiarbeidet, er i tråd med intensjonen for å få effektiv iverksetting fra et lederperspektiv. Toppledelsen initierer retning med rammer for å legge til rette og gi detaljerte beskrivelser til mellomlederne på endringer som skal gjennomføres i organisasjonen. Mens mellomlederen håndterer detaljer og skal handle ut fra intensjonen til de strategiske initiativene og handle i tråd med dem (Hope, 2015).



Figur 5; Teknologiske innovasjoner fører til endring i konkurransebetingelser -kostnader og inntjening endres, flere muligheter oppstår og konkurransebilde endres (Andersen & Sannes, 2017).

Hos Zalaris vil teknologiske nyvinninger og krav til utvikling av ny forretningsstrategi stå sentralt i forhold til hvilken teknologiske valg og hvor Zalaris vil være i den digitale utviklingen. Teknologisk utvikling kommer som følge av de behov som bedriften ser må utvikles, og indirekte gjennom krav fra kundene på programvarer som er nødvendig for å oppdatert og bevare kunder (Andersen & Sannes, 2017). Mellomlederne i Zalaris er ikke involvert i utformingen av strategi, det gjøres av toppledelsen, men er involvert i implementeringsfasen og overføring av nye digitale systemer til produksjon. De er ansvarlige for å iverksette endringen og gi kompetanse til teamet for å kunne håndtere nye endringer.

Mellomlederne er med å bygge organisasjonskultur noe vi skal se mer på i neste kapittel.

2.3.3 Mellomleder kan påvirke organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et vidt begrep og kan sees på som et sett med antakelser, verdier og normer som medlemmene deler innenfor en organisasjonsenhet (Einarsen & Skogstad, 2011). Den kulturelle rekkevidden av lederskap handler om hvor mye en leder kan påvirke organisasjonskultur. Henning Bang (1998) definerer kultur som *“de sett av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatning som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene”* (i Hope, 2015, s. 47-48). Verdier er oppfatninger om hva en liker, verdsetter og setter pris på, mens normer er forventninger om at atferden er passende eller upassende i organisasjonen. Virkelighetsoppfatninger er oppfatningen av hva som er sant eller usant, riktig eller galt blant ansatte i organisasjon. Kultur utvikles når menneskene i organisasjonen samhandler med hverandre og omgivelsene (Hope, 2015). Hope (2015) ser på den relasjonelle delen av lederskap som i seg selv er en samhandlingsdimensjon og virkningen av den relasjonelle delen av lederskapet vil påvirke utviklingen av kultur i organisasjonen. Lederen har mulighet til å påvirke kulturen gjennom de valg han knytter med tverrfaglig samarbeid og hvordan veiledningsfunksjoner utøves. Forbedringer og endringer blir mest vellykket når organisasjonen også tar hensyn til organisasjonskulturen (Cameron & Quinn, 2013). Ved endringer må den grunnleggende kulturen i organisasjonen også fokusere på lederstiler, måter det blir tenkt på, verdier og hvordan problemene løses. Bedrifter som har fokus på å utvikle organisasjonskultur har en fordel, og kan bruke makten som ligger i det å skape og lede en sterk organisasjonskultur til å redusere usikkerheten hos ansatte.

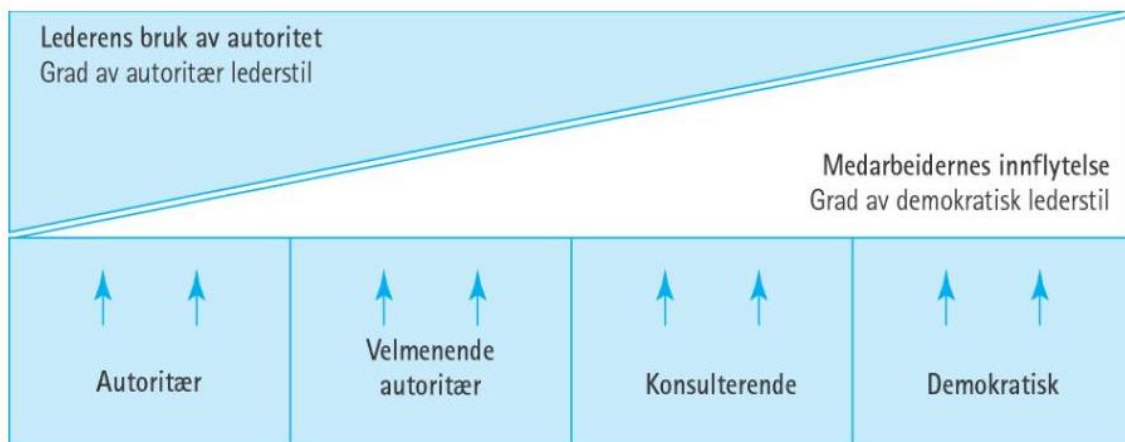
De fleste organisasjoner utvikler en tydelig kulturstil, siden Zalaris har mange byråkratisk tegn og ledertypene er kontrollerende og overvåkende, kan det virke som Zalaris har hierarkisk kultur. Kjennetegn i hierarkisk kultur er en kontrollerende retning, ledertypene er koordinatorene og overvåkere, og hoved verdiene er effektivitet og kontroll (Cameron & Quinn, 2013). Utviklingen i Zalaris har vært stor både når det gjelder antall ansatte og lokasjoner, der verdier og normer vil variere i de ulike teamene og landene. Mellomlederen vil være sentral og har muligheter til å påvirke kulturen ved digitale endringsprosesser som også påvirker lederstilen som benyttes.

Vi skal i neste kapittel ta for oss teori om lederatferd i ulike situasjoner for mellomledere.

2.4 Ledelsesatferd i ulike situasjoner

Ledelsesatferden til mellomlederne i Zalaris har mange funksjoner og roller som skal oppfylles i forhold til alle oppgavene, som skal utføres i ulike situasjoner. Der rolle defineres som “*summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling*“. (Høst, 2009, s. 30). En gunstig atferd er viktig for å hente ut kapasiteten og kunnskapen som er i medarbeiderne (Hope, 2015). Der atferd er det som mellomlederne mener og tror er rett for å klare å nå målet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mellomlederen sin funksjon er å utøve en atferd som skaper samarbeid og opplæring på digitale endringer, og få endingene til å fungere i teamet- for å oppnå effektiv produksjon. Deres rolle og funksjon er viktig for å ivareta sosiale relasjoner i den digitale utviklingen, og utøver atferd i forhold til å oppnå et godt arbeidsmiljø og forsterke kulturen i Zalaris. En annen viktig funksjon er å gi motivasjon til medarbeiderne i de kontinuerlige og episodiske endringer som en digitalbedrift gjennomfører (Jacobsen, 2018). For mellomledere i Zalaris er det viktig å påvirke medarbeiderne med ledelse, der “*ordet ledelse brukes både om personene som utøver ledelse, og om aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere*“ (Strand, 2007, s. 17).

vi skal ta for oss noen teorier om lederstiler som blir beskrevet i det følgende.



Figur 6; Hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir grader av autoritær og demokratisk lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 434)

Figuren viser forskjellen eller ytterpunktene på en autoritær ledelsesstil og demokratisk ledelsesstil. Mellom disse punktene er det ulike varianter av autoritær og demokratisk lederstil. Utviklingen i samfunnet er med å øke medarbeidernes innflytelse og

medbestemmelse i beslutninger om prosesser, som har gitt de beste indikasjoner på effektive ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Finnes det noen lederstil som kan sies å være den beste under alle forhold i en bedrift, eller er lederskap situasjonsbestemt? Ja, de situasjonsbestemte lederteoriene tar utgangspunkt i dette synet på ledelse. Antagelsen var at effektive ledere er bevisst på hvilken lederatferd som er gunstig i ulike situasjoner, og at ledere burde være i stand til å tilpasse lederatferd etter situasjonen (Martinsen, 2015). Thompson (2011) beskriver at ledere som benytter variert ledelsesutøvelse, oftere vil lykkes bedre med å oppnå resultater gjennom andre med å variere ledelsesatferden i forhold til situasjon.

En mellomleder med ansvar for implementering av nye digitale endringsprosesser i teamet, som også mellomlederen i Zalaris opplever i sitt daglige virke, skal håndtere kontinuerlige endringer, skal motivere og levere de oppgavene mellomlederen får. Tor Høst (2009) skisserer flere forhold som baseres på individuelle trekk ved lederen og hvilke rollekrav og hvordan ytelsesnivået til underordnede oppfattes. Her vil personlige egenskaper som høyt energinivå og stor grad av selvtilit være gunstig, i tillegg til å ha toleranse for stress og stor grad av integritet. Mellomlederen bør være sosialisert, maktorientert og ha en sterk grad av indre kontrollplassering. For ikke å bli for dominerende bør mellomlederen ha et moderat stort prestasjonsmotiv, og for ikke å knytte for sterke bånd bør mellomlederen ha en moderat tilknytning til medarbeiderne. Dette er viktige egenskaper som kan gi en indikasjon på mellomlederens eventuelle suksessfulle lederatferd og resultater (Høst, 2009). Ved siden av dette vil faglige-, mellommenneskelige- og begrepsmessige ferdigheter til faget være en del av trekkene som mellomlederne kan være i besittelse av, og som vil variere fra mellomleder til mellomleder (Høst, 2009).

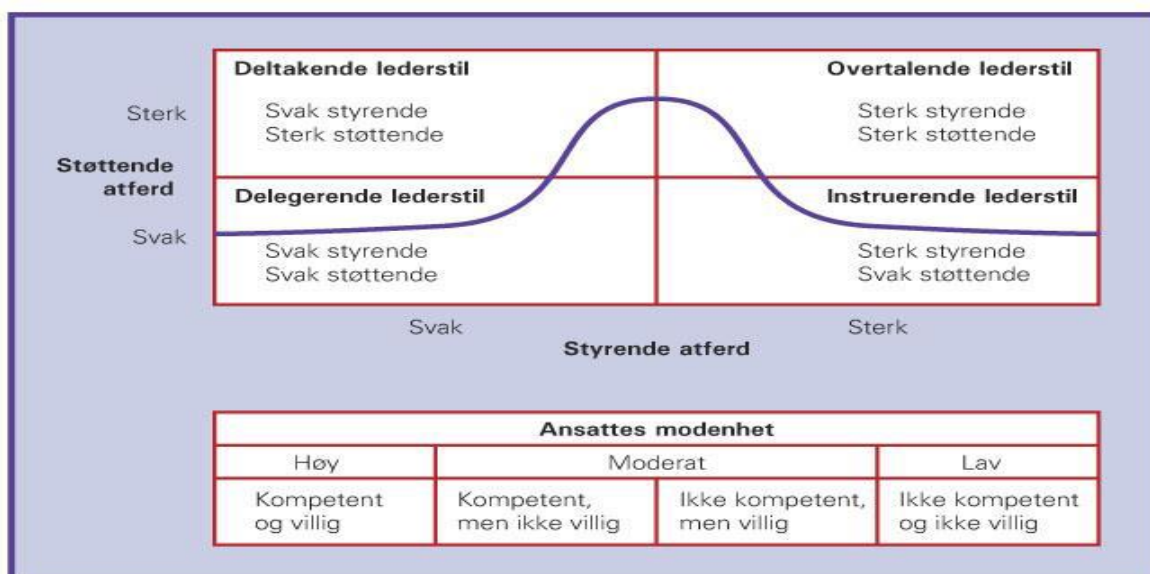
I situasjonsbasert ledelsesteori er det tre dimensjoner atferd mellomledere mer eller mindre har, som er relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert atferd (Martinsen, 2015). Relasjonsorientert atferd har som mål og middel å være opptatt av menneskene, av relasjonene mellom medarbeiderne, fremme samarbeid og teamarbeid. Mellomlederes evne til å gi ros, være hjelpsom, anerkjenne og behandle medarbeidere likt. Oppgaveorientert atferd har fokus på å oppnå resultater, målorientert, holde tidsfrister og fokus på produktivitet og effektivitet. Endringsorientert ledelse er åpen for kreativitet og innovasjon, som kan sammenlignes med transformasjons ledelse. De fire Γ er viktig i transformasjonsledelse som har fokus mot

individets utvikling, inspirere medarbeidere, intellektuell stimulans og idealisert innflytelse (Martinsen, 2015). Primært handler endringsorientert ledelse om å forbedre strategiske beslutninger og tilpasse seg internt og til omgivelsene med endringer. Skape en positiv holdning til endringer og være i bresjen for nye innovative løsninger og få endringene til å sette seg i organisasjonen (Høst, 2009).

Utenforliggende variabler påvirker ansattes ytelser og en mellomleder må også ta hensyn til medarbeidernes kontekst (Høst, 2009). Organisasjonens kontekst har mye å si for hvilke regler som må følges: For eksempel kundekrav, omdømme, følge lover og regler i samfunnet og internt Zalaris.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) innehar situasjonsbetinget ledelsesteori ulike teorier som drøfter situasjoner som kan forandre relasjon mellom leder og medarbeidere. Hvilken stil en autoritær eller samarbeidsorientert mellomleder bør utøve, vil i stor grad avhenge av hvem mellomlederen leder og hvor beredt medarbeideren er til å løse arbeidsoppgavene.

Medarbeiderne bør få større frihet dersom: Medarbeiderne har relativt stort behov for uavhengighet, eller at medarbeiderne er interessert i problemet og føler at det er viktig. De bør også tilegnes mer frihet om de forstår og identifiserer seg med organisasjons mål, og har nødvendig kunnskap og erfaring til å takle situasjonen. Modenhet består av kompetanse og vilje, og ved å kombinere modenhet og vilje får en fire nivåer som vises i figur 7.



Figur 7; (Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori i Jacobsen & Torsvik, 2013, s.438)

Hersey og Blanchard (1977, i Jacobsen & Thorsvik, 2013) har laget en figur som viser underordnetes modenhet eller kompetanse i fire forskjellige kategorier og har utarbeidet en situasjonsbasert ledelsesteori. Deres hovedtanker kan oppsummeres slik: Ved å trekke en loddrett linje fra ansattes modenhet og opp i de fire ulike lederstilene ser vi at den buede linjen viser hvilken lederstil vi bør tilpasse medarbeideren (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hvis modenhetsnivået hos medarbeideren er lav eller den ansatte har lite erfaring, bør mellomlederen være sterkt styrende og svakt støttende, for å gi tid til at medarbeiderne skal bli mer selvstendig. Det vil si å utøve en instruerende lederstil. Når modenhetsnivået øker hos medarbeideren, bør lederen redusere styringen og øke relasjonsarbeidet. Det er det samme som coachende lederstil, som innebærer sterkt støttende og sterkt styrende lederatferd, men mindre styrende enn når man er instruerende. Coachende lederatferd er lik instruerende lederstil der lederen bestemmer mål, planlegger og evaluerer arbeidet. Det som skiller coachende lederatferd i forhold til instruerende lederatferd, er at lederen i coachende atferd viser en sterk støttende atferd. Det foregår en toveiskommunikasjon mellom medarbeider og leder, og det gis ros når medarbeideren viser initiativet og engasjement i jobbsituasjon (Thompson, 2011). Når modenheten øker ytterligere hos medarbeideren, bør lederen redusere styringen og øke støtten, da medarbeiderne er i ferd med å utvikle selvsikkerhet og evne til å arbeide selvstendig og en deltagende lederstil. Når det er oppnådd full modenhet hos medarbeideren, kan lederen gi medarbeideren arbeidsoppgaver. Medarbeideren utfører oppgavene med lav støtte og lav styring. Det vil si at lederen delegerer arbeidsoppgaver og medarbeideren er selvgående. Teorien til Hersey & Blanchard sier at det ikke finnes noen beste lederatferd, men må tilpasses til medarbeidernes modenhet (Hersey, Johnson, & Blanchard, 2013)

Ledere som kun oppnår resultater når de er tilstede og overvåker produksjon driver en ineffektiv ledelse. Om produksjonen går knirkefritt enten lederne er tilstede eller ikke, står vi ovenfor en effektiv ledelse (Thompson, 2011)

Situasjonsbetinget ledelse har som utgangspunkt at ingen lederstil er i og for seg den beste. Det er den totale situasjonen som avgjør lederstil og det er viktig for lederen å stille diagnose av situasjonen. Koblingen mellom situasjonsanalyse og lederstil er at utøvelsen av ledelse forutsetter at lederen kan kartlegge medarbeidernes kompetanse og erfaring, og med hjelp av sin kartlegging skal mellomlederen velge riktig lederstil. Mellomlederen må være fleksibel og

varierte mellom modenhet og de fire ulike formene som instruerende, coachende, deltakende og delegerende.

Lederens adferd må til en viss grad være forutsigbar, hvis ikke kan det lett oppstå utrygghet i organisasjonen. Kriteriet på god ledelse er at man oppnår de mål man setter seg. Kravet til lederne er at de kan diagnostisere situasjonen de møter hver dag (Hercey & Blanchards, 1977, i Høst, 2009). Hvordan mellomlederne og medarbeiderne blir formet og takler de kontinuerlige digitale endringene, er viktig å forstå for å holde kontinuerlig øye med utvikling, produktivitet og at teamet når de mål som er satt (Thompson, 2011).

Mellomlederne kan velge mellom oppgave, relasjons, og endringsorientert atferd i de ulike situasjoner som oppstår ved endringer i Zalaris. I teorien er relasjon viktig for å hente ut potensiale i medarbeidere og hvordan mellomlederne er involvert i endringene. I Zalaris må mellomlederen forholde seg til kontinuerlige og episodiske digitale endringer og samtidig holde tidsfrister i produksjon og ivareta relasjonsarbeid i teamet. Forskerne fant at ledelsesformene relasjonsorientert, transformasjonsledelse og oppgaveorientert ledelse kunne skilles. Det var også sammenhenger med medarbeidernes jobbtilfredshet og ledereffektivitet. De mest effektive lederatferds orienteringer var omtanke/relasjon, deretter transformasjonsledelse/endringsorientert og tilslutt strukturerende eller oppgaveorientert atferd (Martinsen, 2015).

Vi skal i neste kapittel ta for oss valg av forskningsdesign og metode for vår studie.

3.0 Forskningsdesign og metodevalg

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for våre valg av metode og forskningsdesign, samt beskrive datainnsamlingsprosessen, intervjuguiden, utvalg av informanter og gjennomføringen av intervjuet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for hvordan undersøkelsen skal legges opp og beskriver retningslinjer på hvordan vi som forskere har tenkt å utføre studien. Gir en beskrivelse av hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle informanter, hvor og hvordan undersøkelsen skal utføres (Thagaard, 2013). Undersøkelsesdesignet som velges må tilpasses

problemstillingen. Ei problemstilling består av variabler, enheter, verdier og en kontekst. For å gjøre ei problemstilling forskbar og undersøkes empirisk må spørsmålene *hva, hvem hvor* og *når* svares på så presist som mulig (Jacobsen, 2015). Problemstillingen vil være avgjørende for hvilket undersøkelsesopplegg som velges, Jacobsen (2015) skiller mellom beskrivende (korrelasjonelle) og forklarende (kausale) problemstillinger. På bakgrunn av vår problemstilling har vi kommet fram til at det vil være vanskelig å velge en kausal undersøkelse, som ser på sammenhenger mellom årsak og virkning, der virkning vil finne sted når årsak er tilstede. For å dokumentere en kausal sammenheng må det brukes et design som inneholder opplysninger fra flere tidspunkter, der årsak alltid skal forekomme før virkningen (Jacobsen, 2015). Digitaliseringsprosesser har foregått episodisk og kontinuerlig i Zalaris siden oppstarten i 2000, og det vil være vanskelig å se på årsak og virkningsforhold mellom digitaliseringsprosesser og atferd, siden vi ikke har noen data fra tidligere perioder som vi kan sammenligne med.

Problemstillingen vi har valgt er beskrivende, og den handler om hvordan mellomledere opplever digitale endringsprosesser og om deres atferd har endret seg i forbindelse med digitale endringsprosesser. Derfor har vi valgt beskrivende forskningsdesign og et intensivt undersøkelsesopplegg, siden vi ønsker å gå i dybden på et fenomen å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten er, oppfattes og henger sammen. Vi ønsker et «virkelighetsnært» studie, der vi tar utgangspunkt i informantene som vi skal studere og konteksten dem inngår i (Jacobsen, 2015).

Vi har valgt casestudie som forskningsdesign og gjennomførte en inngående studie med få undersøkelsesenheter. Fellestrekk for casestudier er begrensning i tid og rom, godt egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten og utvikling over tid, men er vanskelig å generalisere funn (Jacobsen, 2015). Kjennetegn ved casestudier er undersøkelsesopplegget som er rettet mot å studere informasjon om få enheter (Thagaard, 2013). Vårt mål for studien er å finne ut hvordan mellomlederne blir involvert i digitale endringer og om atferden blir påvirket i forbindelse med de digitale endringene. Vi ønsker også å se på hvilken retning lederatferden har når mellomlederne opplever kontinuerlige og episodiske endringer. For å utføre denne casestudien valgte vi et av selskapene i Zalaris, der det var flest mellomledere og den organisasjonen som blir mest påvirket av digitale endringer.

3.2 Valg av metode

3.2.1 Metode

Studien baserer seg på casedesign og skal gjennomføres gjennom metoden dybdeintervju og er et intensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015). Til å samle inn informasjon har vi valgt dybdeintervju, fordi vår problemstilling fordrer at man ønsker å finne svar på mellomlederens opplevelse av digitale endringsprosesser og om endringene har påvirket deres atferd. Siden det er mellomlederens opplevelser vi ønsker å studere vil ikke observasjon og kildegransking etter vår mening gi like godt svar av dette, da det ville medført tolkninger. Ved å intervjuer mellomledere om deres holdninger og handlinger i ulike situasjoner, gir det oss en oversikt over hvordan mellomlederne selv mener deres adferd er. Vi skal relatere atferden i denne studien med utgangspunkt i oppgave-, relasjon- eller endringsorientert atferd. I denne studien skal vi studere få enheter, mange nyanser, ett virkelighetsnært studie der vi tar utgangspunkt i mellomlederne som blir studert, deres forståelse og konteksten som dem inngår i. I denne typen studie vil mellomlederne som blir undersøkt kjenne seg igjen i beskrivelsen, det er relevant for dem og beskrivelsen vil oppleves som riktig ut fra deres virkelighet. Intensive undersøkelser scorer høyt på intern gyldighet. Undersøkelsen er en metode for å samle inn data (empiri) der det stilles krav til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Med validitet menes at empirien må gi svar til spørsmålene som blir stilt, og reliabilitet at undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2015).

Ved innsamling av data om virkeligheten til undersøkelsesopplegg, kan man samle inn data i form av tall, kvantitative data, eller kvalitative data, i form av ord. I vår undersøkelse har vi valgt å bruke et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Kvalitative undersøkelser er fleksible, problemstillingen og datainnsamlingsmetoden kan endres etter hvert som data blir analysert data, siden det i liten grad på forhånd er bestemt hva vi som forskere leter etter. Vi gjorde noen små justeringer på vår problemstilling når data var analysert. Fordelen med kvalitativ tilnærming er at den blir gjennomført og samlet inn ved hjelp av ord. Vi som forskere prøvde å gå inn i en naturlig relasjon med mellomlederne vi intervjuet, for å gjøre undersøkelsen på deres premisser. Det er informantene som bestemmer hvilke data vi får. Vi ønsket en åpen og naturlig tilnærming til mellomlederne som vi intervjuet, få frem deres oppfatning, fortolkninger, meninger formidlet med deres egne ord. Der vi ønsket å vite mellomledernes erfaringer, involvering, opplevelser og meninger om digitale endringsprosesser i Zalaris.

Kvalitative tilnæringer kan ha høy relevans og intern gyldighet om man har god dekning i data (empiri) for de konklusjoner som man trekker (Jacobsen, 2015).

3.2.2 Utvalg

Utvalget i denne kvalitative studien baserer seg på strategisk utvalg, der vi har valgt deltakere som har de egenskapene eller kvalifikasjonene som er strategiske i forhold til vår problemstilling, og undersøkelsens teoretiske perspektiv (Thagaard, 2013). Alle mellomlederne i Zalaris sine selskaper i Norge er ikke representativ for vår undersøkelse. Vi valgte mellomledere i Zalaris HR Services Norway AS til denne undersøkelsen. Årsaken var at i dette selskapet jobber det flest mellomledere med personalansvar for medarbeiderne som jobber med forskjellige digitale arbeidsoppgaver mot produksjon. Utvalget er basert på mellomledere som har jobbet mer enn fem år i Zalaris, og har personalansvar for et team bestående av 5-10 ansatte, som jobber med produksjon og har daglige leveranser mot kundene. Informantene som ble valgt har vært med på flere digitale endringer som er relevant for studien, og er de ansvarlig for teamene som jobber daglig med digitale systemer, og som blir påvirket ved endringsprosesser. Det er derfor naturlig at vi valgte mellomledere i Zalaris HR Services Norway AS til denne undersøkelsen.

3.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Intervjuguiden ble utarbeidet med intensjon om å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene var laget med utgangspunkt i teori og forventinger vi hadde til funn. Vi var interessert i å finne mellomledernes erfaringer med digitale endringsprosesser og hvordan de var involvert i dem, samt om de opplevde at deres atferd hadde endret seg i forbindelse med alle digitale endringer som har vært. For å finne svar på disse spørsmålene prøvde vi å formulere åpne spørsmål der mellomlederne kunne reflektere, svare med egne ord ut fra deres opplevelser. Vi la også vekt på at spørsmålene ikke skulle oppleves som vanskelige ved å bruke ord dem ikke er kjent med. Vi som forskere er bevisst de etiske utfordringene ved intervju og informantene ble behandlet med respekt.

En av forskerne som skrev denne oppgaven jobber i Zalaris og vedkommende tok personlig kontakt med hver av informantene for å informere om prosjektet, og spurte om de kunne tenke seg til å delta frivillig i et forskningsprosjekt. Alle i vårt utvalg som ble spurt sa ja, tidspunkt ble avtalt med forventet varighet på intervjuet. Før vi startet med intervjuene informerte vi enda mer om forskningsprosjektet og hvorfor vi hadde valgt vår problemstilling.

Samtykkeerklæringen ble underskrevet av informantene før vi startet med intervjuet. Informantene bekreftet at mobiler kunne brukes for lydopptak og intervjuene forløp etter planen.

Intervjuene ble gjennomført som semi strukturerte intervju og alle intervjuene ble foretatt ansikt til ansikt på møterommet til Zalaris. Intervjuer bør foregå i kjente omgivelser for informanten der dem "føler seg hjemme" (Jacobsen, 2015). Møterommene benyttes ofte av informantene selv og var godt egnet i denne sammenhengen. Intervjuene med informantene varte rundt en time og tretti minutter, og samtlige intervjuer ble gjort i løpet av to uker. Etter at alle intervjuene var gjennomført transkriberte vi dem, noe vi opplevde tok tid og var en krevende prosess.

Vi som forskere måtte tenke på at den ene av oss er kollega med informantene. Forsker i egen organisasjon kan være en fordel siden kulturen er kjent, og har forståelse av virkeligheten og kjenner historien til Zalaris. Det kan også være en ulempe å være forsker i egen organisasjon dersom en ikke klarer å holde seg nøytral, gjør sine egne fortolkninger og kan bli oppfattet som partisk (Jacobsen, 2015). Før intervjuene snakket vi om dette på forhånd og avtalte hvordan intervjuene skulle gjennomføres med tanke på hvem som skulle gjøre hva. Det var til hjelp under intervjuprosessen at dette var avklart, spesielt med tanke på at den ene forskeren er ansatt i Zalaris og måtte være obs på sin rolle med å ikke bli for engasjert, men være lyttende, nøytral og ikke stille ledende spørsmål. Før intervjuet startet presiserte vi at den forskeren som jobbet i Zalaris ikke måtte bli sett på som en kollega under intervjuet. Under intervjuene svarte vi verbalt eller nikket for å bekrefte at vi forstod svaret. Dersom vi var usikker på svaret, gjentok vi med informantens egne ord om spurte om vi hadde forstått det riktig, der det var behov stilte vi oppfølgingsspørsmål. Intervjuet ble avsluttet med at vi spurte om mellomlederne hadde noe mer å tilføye utover det som var snakket om underveis i intervjuet, men ingen hadde noe mer å tilføye.

3.2.4 Analyse av data

Studien ble gjennomført ved kvalitative intervju og analysen av data ble gjort gjennom innholdsanalyse, som går ut på å systematisere og kategorisere rådata fra intervjuene (Jacobsen, 2015). Data som vi hadde samlet inn ble transkriberte, systematisert og kategorisert etter tema. Vi brukte programmet Excel for å lage oversikter og trekke ut det mest essensielle av i svarene fra informantene for hvert spørsmål. Oversiktene ble laget ut fra

svarene til informantene som ble lagt inn på ulike tema og kategorier som er basert på teori, som gjorde at det ble enklere å se sammenhenger mellom informantene og deres synspunkter.

3.2.5 Oppgavens reliabilitet og validitet

Metodene i en studie vil være med å påvirke undersøkelsens pålitelighet og reliabilitet og sier noe om data vi har samlet inn kan stoles på (Jacobsen, 2015). Hvis en forsker kommer frem til samme resultat som en annen forsker på samme type studie, vil det være evaluering av reliabilitet (Thagaard, 2013). En kvalitativ metode ble valgt ved å intervju mellomledere, og vi har benyttet data som er samlet inn fra informantene videre i vår studie. Gjennom lydopptak på mobiltelefonen kunne vi transkribere intervjuene ord for ord og være sikre på at vi fikk med oss alt informantene sa. Informantene kan bli påvirket av undersøker, og undersøker kan påvirkes av relasjonene i intervjuprosessen (Jacobsen, 2015). Siden en av forskerne jobber i Zalaris var det viktig at denne relasjonen ikke påvirker studien og svarene som informantene gav. Hvordan denne relasjonen har påvirket vår studie er vanskelig å vite, inntrykket er at informantene var åpne, svarte ærlig og oppriktig på spørsmålene vi stilte. Vi opplevde at informantene forstod våre spørsmål. Det var bare noen få ganger dem bad oss gjenta spørsmålene eller utdype spørsmålet mer. Informantene var opptatt av å gi gode svar og spurte flere ganger underveis om svarene dem hadde gitt var gode nok.

Innsamling av data vil påvirke dataenes gyldighet, datainnsamlingsmetoden som er valgt må være egnet til å svare på problemstillingen som ønskes kartlagt. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet). Det skilles mellom intern og ekstern gyldighet. Der intern gyldighet sier noe om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelser av virkeligheten, har vi dekning i vår empiri for konklusjoner som vi trekker (Jacobsen, 2015). Studien er en virkelighetsnær beskrivelse av mellomlederne i Zalaris om hvordan dem opplever at deres atferd blir påvirket av digitale endringsprosesser, og her anses intern validitet å være høy. Oppsummeringen og drøftingen ble foretatt ut fra det som informantene fortalte i intervjuene. Ekstern gyldighet, kan funn fra denne studien gjelde for andre enn dem som er undersøkt, da kan funnene generaliseres (Jacobsen, 2015). Siden vår studie er avgrenset til å omhandle fem mellomledere i et av Zalaris selskapene og vil det være vanskelig å generalisere funnene i de andre selskapene. Hvis vi hadde tatt med mellomledere fra de andre selskapene i Norge eller andre landene i studien hadde det blitt vanskelig å gjøre sammenligninger, siden arbeidsoppgavene er ulike i

tillegg til organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Lederatferd til en leder blir normalt vurdert ut fra medarbeiderne sin vurdering. Vi har intervjuet mellomlederne i hvordan de selv oppfattet sin lederatferd og stil ut fra deres subjektive synspunkt. Hvis vi hadde spurt medarbeiderne om lederatferden til deres mellomledere, så kunne vi fått et annet resultat. Det resultatet vi har kommet frem til i vår undersøkelse kan også bli vanskelig å utføre i en annen organisasjon, ut fra den konteksten som Zalaris har kan det bli vanskelig å gjøre noen sammenligninger.

3.3 Forskningsetiske betraktninger

Før intervjuene startet informerte vi informantene om vårt forskningsprosjekt ved å forklare bakgrunnen og formålet med studien. Vi forklarte hensikten med intervjuet og hva en deltakelse innebar. Samtykkeskjema ble skrevet under før intervjuene startet og informantene ble informert om at dersom de senere skulle angre seg var det mulig å trekke seg fra studien. Vi som forskere har plikt til å tenke over konsekvenser forskningen kan ha for dem som blir undersøkt og hvordan forskningen kan bli oppfattet (Jacobsen, 2015). Konfidensialitet, vi opplyste til informantene at all informasjon som vi mottar fra dem vil bli behandlet konfidensielt (Thagaard, 2013). Vi som forskere er ansvarlig for å behandle data konfidensielt og presentasjon av data vil bli anonymisert. I analysekapittelet har vi brukt rangering fra 1-5 på mellomlederne ved sitater. Norsk senter for forskningsdata (NSD) har godkjent vår studie og problemstilling. Når forskningsprosjektet er avsluttet blir alle data med personlige opplysninger og lydopptakene slettet i henhold til avtale med Personvernforbundet for forskning. Vi informerte om at forskeren som ikke jobber i Zalaris har skrevet under på en taushetserklæring, med tanke på sensitiv informasjon som kan komme frem i intervjuene. I forskningsprosessen har vi som forskere ivaretatt informasjon fra undersøkelsen.

4.0 Presentasjon og drøfting av funn.

I dette kapittelet vil vi presentere, tolke og analysere funnene som er kommet frem i undersøkelsen og trekke frem det som er mest relevant for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har valgt et funn for hvert forskningsspørsmål og følgende hovedfunn er kommet frem: mellomlederne er blitt mer oppgaveorientert i forbindelse med digitalisering i Zalaris, på grunn av fokus på kontroll, kvalitet, tidsfrister og leveranser. Tidligere manuelle oppgaver er blitt digitalisert og effektivisert, og fører til andre typer arbeidsoppgaver både for

mellomlederne og medarbeiderne. Stadige endringer fører til mer motstand og endring av arbeidssett, noe som også påvirker mellomledernes atferd. Mellomlederne får signaler fra medarbeiderne om motstand, men må håndtere endringssituasjon uansett om det er motstand eller medgang fra medarbeiderne. Funnene er beskrevet i egne delkapitler opp mot hvert forskningsspørsmål og drøftes ut fra valgte teorier.

4.1 Hvordan har mellomlederne vært involvert i digitale endringer i Zalaris, og hvilke erfaringer har mellomlederne med disse endringene

Vårt første forskningsspørsmål handlet om hvordan mellomlederne har vært involvert i digitale endringsprosesser i Zalaris, og hvilke erfaringer mellomlederne har med disse endringene. Våre funn viser at digitale endringer fører til forenkling av arbeidsprosesser og automatisering av tidligere manuelle oppgaver, som fører til nye og andre typer oppgaver. Mellomlederne opplever å være lite involvert i beslutninger som tas, hvordan planleggingsprosesser og implementeringsprosessen av nye digitale endringer skal gjennomføres. Informantene ønsker å uttale seg om nye digitale endringer før ledelsen tar ei endelige beslutninger på hvilken løsning som skal velges. Implementeringen av nye system har ikke vært god nok i alle digitale endringene. Mellomlederne gir uttrykk for at de har informasjon og erfaringer, som kan være med å påvirke hvilken beslutning som burde vært tatt. Mellomlederne ønsker bedre informasjon og kommunikasjon ved enkelte av endringsprosesser fra ledelsen. For lite informasjon medfører at mellomlederne opplever motstand fra ansatte pga. stadige endringer i arbeidsoppgaver.

4.1.1 Tidligere manuelle oppgaver blir erstattet av digitale løsninger

Mellomlederne opplever at digitale endringsprosesser har påvirket deres arbeidsoppgaver. Digitalisering har ført til nye systemer og arbeidsoppgavene blir utført på en mer effektiv og tidsbesparende måte. I dag er det lite fysisk post som gjør at arkivering av bilag i arkiv ikke lenger behøves. Bilagene lagres digitalt og kan hentes frem i de digitale systemene ved behov, som er tidsbesparende og effektivt. Det er liten grad av manuelle registrering av bilag i forhold til tidligere, kundene registrerer i større grad selv endringene inn i

selvbetjeningsportalen. Siden kundene utfører mer registreringer i selvbetjeningsportalen og har ulike grensesnitt for å laste inn data i lønssystemet hos Zalaris, fører det til andre arbeidsoppgaver enn tidligere. Nå bruker medarbeiderne i teamene mer tid på kundene med support av datasystemene, og kommunikasjonsmåten mellom kundene og Zalaris har endret seg fra å bruke e-mail til supportsystemet C4C (Cloud for Customer).

Funn viser at digitalisering har påvirket og effektivisert arbeidsoppgavene, og erstattet tidligere manuelle oppgaver. Tidligere ble post åpnet og sortert, og bilag ble registrert manuelt inn i SAP-systemet av ansatte i Zalaris. Følgene sitater illustrerer overgangen fra manuelle arbeidsoppgaver som er blitt digitalisert:

1: *“Post (fysisk) er nesten borte og posten er nå blitt elektronisk.”*

Det er ikke lenger behov for fysiske arkiv på samme måte som tidligere, da Zalaris mottar lite manuelle dokumenter via post. Registrering av manuelle data er effektivisert og erstattet med andre typer arbeidsoppgaver. Data lagres nå digitalt i systemer som SAP/ C4C/Sharepoint, noe som fører til tidsbesparing, da en ikke lenger trenger å gå fysisk til arkivet for å hente frem bilag:

1: *“Tidligere registrerte vi haugervis med papirer inn i SAP. Det er andre typer arbeidsoppgaver som gjøres nå etter digitaliseringen. Arkiv er blitt endret, vi bruker mindre tid på å lete opp dokumenter, nå leter vi opp i SAP-systemet i stedet for å lete i arkivboksene.”*

Digitalisering har ført til nye løsninger som automatiserer tidligere manuelle jobber og fører til support på datasystemene som kundene har:

4: *“Automatisering gir oss mindre manuelle oppgaver, men flere support oppgaver.”*

Funn viser at digitale endringsprosesser oppleves som effektive og forenkler hverdagen ved at tidligere manuelle oppgaver gjøres nå digitalt. Kundene registrer selv input og endringer i selvbetjeningsportalen eller i andre programmer som har grensesnitt mot dataprogrammer i Zalaris:

3: *“Digitale endringer flyttet grensesnittet ut til kundene slik at de bruker Zalaris sine portal- løsninger. Kundene sender data elektronisk ved å bruke Zalaris sin portal, og da blir ingen post mellom oss og kundene, ingen som sier nå at bilag er borte i posten. Zalaris henter ut det endelige resultatet, sjekker og kontrollerer. Hvis jeg skal nevne et av de viktigste digitale verktøyene må det være portalen.”*

Funn viser at digitale løsninger har ført til endring i måten det kommuniseres på mellom kundene og Zalaris, fra e-mail til å kommunisere via et supportsystem:

5: *“Det er endringer i måten kundene kontakter oss på, nå sender dem ikke mail, men bruker et supportsystem C4C som det kommuniseres gjennom.”*

Følgende sitat viser at digitale verktøy har effektivisert, endret og forbedret interne arbeidsprosesser:

4: *“Oppgavene har klart endret seg ved å ta i bruk digitale verktøy, endret seg på den måten at man kan fordele og kartlegge arbeidsoppgavene på en mer effektiv måte.”*

Digitale verktøy gjør hverdagen enklere for mellomlederne, som dette sitatet viser:

1: *“De digitale-verktøyene er klart verktøy som hjelper oss, absolutt. Ser vi på Sharepoint så hjelper det meg i forhold til deling av dokumenter. Vi opplever verktøyene positivt, du får fulgt opp saker i C4C. Medarbeidersamtalen er digitalisert tidligere ble den gjort på papir.”*

Oppsummert viser funnene at informantene opplever at nye systemer gjør det enklere å følge opp både ansatte og kunder, på en ny måte- enn tidligere. Post ble tidligere sortert og lagt i bunker, for deretter å bli registrert manuelt inn i SAP-systemene. Digitale arkiv fører til tidsbesparelser, siden bilag kan hentes frem elektronisk og en trenger ikke gå fysisk til et fjernarkiv. Ledere og ansatte kunne tidligere enkelt se hva som skulle gjøres av input uten å logge seg inn på et system. Ved hjelp av digitale systemer kan mellomledere og ansatte enkelt og effektivt følge opp status på input fra kunder, hvor mange saker som er ferdig behandlet og om dem var gjort innenfor fristen. Kunder utfører registreringer gjennom selvbetjeningsportalen eller kan ha grensesnitt for innlesning av data, dette er oppgaver som

tidligere ble gjort av Zalaris sine ansatte. Digitale verktøy som Sharepoint og C4C gjør det enklere å dele dokumenter- uten å sende e-mail, både for kunder og internt i Zalaris.

4.1.2 Mellomlederes involvering og erfaring med endringsprosesser

Våre funn viser at mellomlederne opplever at det kontinuerlig skjer digitale endringer, der den ene endringen ikke er ferdig før ei ny kommer. Mellomlederne opplever å være lite involvert i beslutninger og planleggingene av digitale endringer. De opplever også å ha liten mulighet til å påvirke og tilpasse endringene til Zalaris som organisasjon, og endringer kunne vært bedre planlagt ut fra mellomledernes synspunkt. Mellomlederne gav uttrykk for at når endringene er vedtatt, er de lojale og aksepterer endringen. Utvikling i Zalaris er viktig for å være konkurransedyktig og imøtekomme krav fra kundene. Mellomlederne var tydelig på at det fremover ikke blir mindre digitale endringer, da det kontinuerlig kommer nye teknologiske løsninger på markedet. Informantene opplever også motstand fra ansatte mot endringer, siden det har vært gjennomført mange endringer de siste årene. Informasjon og kommunikasjon kunne vært mer tydeligere og planlagt ved endringsprosesser, og mellomlederne synes det er for mange informasjonskanaler å forholde seg til. Zalaris benytter seg av Intranett, Sharepoint, Teams, C4C, Wiki og e-mail for nyheter, informasjon, og kommunikasjon.

4.1.2.1 Ønske om mer involvering og tilrettelegging

Et sentralt funn i vår studie er at mellomlederne ønsker mer involvering og få innflytelse i planleggingen av digitale endringsprosesser på hvordan de skal innføres og implementeres i organisasjonen og mot kundene:

3: “Som mellomleder skulle jeg ønske at jeg hadde fått vært mer involvert, men det er også min natur, jeg liker å være med å påvirke. Føler ikke at en blir tatt godt nok med.”

Informantene ønsker å være mer involvert enn dem er i dag, men skjønner også at ikke alle kan involveres hver gang det skal gjøres ei endring i Zalaris. Men samtidig ønsker mellomlederne å komme tidlig inn i endringsprosesser for å være med og kvalitetssikre produktet før det blir satt i produksjon:

5: “Føler jeg ikke i veldig stor grad kan være med å påvirke, men skjønner at Zalaris ikke kan ha fellesmøter med alle sine ansatte hver gang det skal gjøres forandringer i

datasystemene. Men det har vært tatt opp her internt at vi mellomledere har savnet og kunne være med å påvirke, eksempelvis ved innføring av nye datasystemer. “

Det å kunne ha mulighet til å påvirke ved å gi innspill, råd og sørge for at endringene er tilpasset måten det jobbes på i Zalaris er viktig for informantene. Dette føler informantene ikke blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte fra ledelsen sin side. Informantene mente at de og deres team har en annen type kompetanse, ser behovene og sluttresultatet på en annen måte enn IT-konsulentene og ledelsen, og ønsker å bli tatt med på råd før det tas ei beslutning:

1: “En av de viktigste oppgavene mine føler jeg er å få mulighet til å gi input på ting som skal endres. Det å kunne fortelle at her er oppgavene vi skal gjøre, her er behovene for nye system. Når vi har et behov kunne formidle det inn til prosjektet og ha ei forventning om at endringen må være tilpasset måten vi jobber på og ikke at vi skal hele tiden endret oss etter måten systemene blir satt opp på.“

5: “De som er IT eksperter og lager programmer, gjør det nødvendigvis ikke brukervennlig og tar hensyn til oss sluttbrukere, føler at de noen ganger kunne tatt sluttbrukerne mere med på råd. “

Mellomlederne erfarer at ikke alle digitale systemer har vært like godt planlagt og innført. Tilbakemeldingene fra informantene var at digitale systemer ikke bestandig var brukervennlige og kunne vært bedre tilpasset før systemene ble tatt i bruk:

3: “De to siste systemene som var rullet ut var de minst positive, SharePoint og C4C. De har stort potensiale, men for hurtig innføring har ikke vært optimalisert. De ble tatt i bruk for tidlig og vi har fått dårlig feedback. “

Informantene gav uttrykk for at de aksepterer endringer og er lojale mot endringer som tas av ledelsen. Mellomlederen har en sentral posisjon med tanke på nærhet til kundene og ansatte som jobber med produksjon, og ledelsen vil være tjent med å ha en god dialog med mellomlederne som kan gi dem informasjon om daglig drift. Nye IT-løsninger og systemer kommer jevnlig ut på markedet og kundene forventer at Zalaris tar i bruk ny teknologi. Samtlige informanter fremhevet viktigheten av å være i front med å ta i bruk nye digitale systemer, for at Zalaris skal være konkurransedyktig og overleve. Informantene var tydelig på

at digitale endringer er kommet for å bli og vil fremover være en del av organisasjonens utviklinger.

4.1.2.2 Motstand, informasjon og kommunikasjon ved endringer

Det kom frem i intervjuene at med alle endringsprosesser og nye verktøy som har blitt innført de siste årene, så har informantene merket dette på ansatte. Mellomlederne merker mer motstand, opplever at ansatte er blitt mettete og mer skeptiske til alle endringene i deres arbeidsoppgaver:

4: *“Mange var positive i begynnelsen, men opplever å miste en del av sine arbeidsoppgaver som de har hatt over mange år, og har endret sitt syn. Teamet har vært litt negativt i de siste årene med endringsprosessene pga. de er redd for konsekvensene med digitaliseringen, mister en jobben f.eks eller «blir det mer arbeid for oss». De må omstilles til support-tjenester istedenfor registrering av bilag.”*

1: *“I forbindelse med overgangen til C4C-supportsystem var det veldig mye motstand, jeg tror det er flere årsaker til det. Det kan være at vi hadde nettopp implementert et system og begynt å få det til å fungere, så er det plutselig et nytt.”*

De fleste ansatte håndterer endringene greit, mens andre sliter mer med noen av endringene og informantene opplever at de får en mer negativ holdning:

5: *“Mange ansatte mestrer endringer og så er det noen som henger litt igjen, medarbeiderne klarer ikke å ta inn over seg alle endringene og forstå sammenhengen. Det begynner å bli veldig teknisk og man har kanskje vært vant til å jobbe på en saksbehandlingmessig måte i mange år og så skal man nå ha support til kundene i tillegg. Klart det kan være utfordrende for ansatte.”*

Informantene får tilbakemeldinger fra ansatte at de er redde for konsekvensene av digitaliseringen. Medarbeiderne er redde for hva som skjer med arbeidsoppgavene de har og hvilke nye typer oppgaver digitaliseringen fører til.

Det kom tydelig frem i intervjuene at mellomlederne merker at det har vært store endringer i Zalaris. Informantene ønsker en bedre struktur på informasjon og kommunikasjon ved innføringer av endringer. Der informasjon om endringen er bedre planlagt og gis på en

oversiktlig måte, som sørger for at ansatte er forberedt på det som kommer, noe som kan føre til mindre motstand.

Følgende sitat viser at det blir gitt for lite informasjon i forkant av endringer:

5: “For lite informasjon i forkant av endringer som kommer og tidligere var det ikke så mange informasjonskanaler.”

Mellomlederne opplever at det er mange informasjonskanaler å forholde seg til, og synes det bør være færre informasjonsplattformer:

3: “Jeg synes personlig at det er for mange plattformer en må forholde seg til i forhold til informasjon.”

Internkommunikasjon ved ulike behov for hjelp eller informasjon er også endret og kan oppleves som tungvint:

4: “For ti år siden ringte vi en person for å få vite hva feilen var og snakket med vedkommende. I dag skal en «snakke» gjennom vedtatte kanaler og en bruker lengre tid på å få hjelp i tunge tekniske ting. Jeg har jobbet så lenge at jeg vet hvem som kan kontaktes for å få hjelp.”

Siden oppgavene er fordelt på flere team og lokasjoner kan det være utfordringer med hvem som er ansvarlig og skal kontaktes ved behov:

2: “Siden oppgaver er fordelt på forskjellige team, samt Riga og India, kan vi få litt utfordringer på ansvarsområder og hvem skal vi kontakte for å få problemet løst.”

Informantene opplever at det er mange informasjonskanaler og det kan være utfordringer med å få informasjon, samt hvem som skal kontaktes ved ulike behov.

Oppsummert viser funnene at mellomlederne ønsker mer involvering i digitale endringsprosesser, ved å være med å ta beslutninger og involveres i planlegging og implementering. Informantene opplever at ansatte har fått en metthetsfølelse av alle endringer som har vært, blir mer skeptisk og negative mot endringer, fordi de ikke vet konsekvensene av digitaliseringen i forhold til arbeidsoppgavene de har i dag. Ved endringer både internt og

mot kundene er det viktig med tydelig informasjon og hvem som er ansvarlige. Mellomlederne opplever at mangelfull informasjon kan føre til mer motstand pga. usikkerhet. Digitalisering har ført til bedre måter å informere og kommunisere mellom medarbeidere i de ulike landene. I forbindelse med endringsprosesser ønsker informantene enda bedre informasjon og kommunikasjon fra ledelsen.

4.1.3 Drøfting av forskningsspørsmål 1, mellomlederes involvering og erfaringer med digitale endringer

Oppsummert forstår vi av funnene at mellomlederne stort sett er fornøyd med digitaliseringsutviklingen i Zalaris, når endringene er tilpasset og fungerer i forhold til andre programvarer. Informantene i vårt utvalg vil ikke gå tilbake til gamle arbeidsprosesser, da digitalisering har forenklet og fjernet arbeidskrevende oppgaver. Ledelsens digitaliserings strategi medfører automatisering av arbeidsprosesser og øker effektiviteten i arbeidsoppgavene. Ved hjelp av selvbetjeningsportal og andre digitale systemer/plattformer har kundene overtatt arbeidsoppgaver som tidligere ble utført av ansatte i Zalaris. Det brukes mindre tid på å hente bilag fra fjernarkivet, siden data nå lages elektronisk. Arkivering av papir er avsluttet og medarbeiderne kan konsentrere seg om andre oppgaver istedenfor de «kjedelige» arbeidsoppgavene- som er blitt automatisert. Digitalisering medfører endringer for mellomlederne i både eksisterende og nye arbeidsoppgaver. Mellomlederen må holde seg oppdatert på nye systemendringer og videreformidle oppdateringen til teamet, og sikre seg at ny informasjon blir videreformidlet til kundene. Det er flere programvarer å forholde seg til nå enn tidligere. Kommunikasjonskanaler som e-mail er endret, da det er kommet bedre og sikrere løsninger som forgår via C4C-selvbetjeningsportalen.

4.1.3.1 Mellomledernes erfaringer med endring i input, transformasjon og output prosessene

Digitalisering er en samlebetegnelse og et steg i retning til automatisering av arbeidsprosesser og for å øke effektiviteten i arbeidsoppgavene (Andersen & Sannes, 2017). I kapittel 1.3 beskrives endringsutviklingen i Zalaris for prosessene input, transformasjon og output, i forbindelse med arbeidsoppgaver som produserer overfor kundene. Digitaliseringsutvikling har vært med å påvirke ledelsens valg av hvordan organisasjonen skal ledes og styres. Digitalisering påvirker mellomlederens ansvar og utførelse av daglig drift, fordeling og kartlegging av arbeidsoppgaver. Betingelser endres i omgivelsene med ny teknologi, nye

muligheter oppstår og konkurransen øker i markedet (Andersen & Sannes, 2017). Endringer i arbeidsprosessene kan gi besparelser i form av ressursbruk, der ressursene kan brukes på andre områder i organisasjonen.

Det at en organisasjon som Zalaris innehar kapasitet til å være proaktiv i omgivelsene i forhold til ny teknologi og være kapabel til å følge utviklingen, kan være et møst for å overleve. Omgivelsene defineres som alle forhold utenfor organisasjonen som har en effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mellomlederne i Zalaris har vært gjennom flere digitaliseringsendringer, noen mer omfattende enn andre. Et av funnene som gikk igjen hos samtlige informanter var et ønske om å få delta enda mere i endringsprosesser og bli tatt med i prosjekter så tidlig som mulig, for å kunne være med å påvirke beslutninger og planlegge endringer. I figur 3 beskriver vi Lewins kraftfeltmodell som består av tre faser, her ønsker informantene å være enda mer involvert i mobiliserings- og endringsfasen. Hvis ei endring skal lykkes i en organisasjon er det viktig å forberede ansatte på endringen som skal komme, skape forståelse og informere om konsekvensene. Få frem budskapet, slik at ansatte i Zalaris blir positiv til endringen, noe som kan føre til at ledelsen møter mindre motstand ved implementering av nye endringer (Lewin, 1991 i Einarsen m.fl., 2017).

Informantene har erfart at konsulentene som lager nye systemer og programmer ikke bestandig ser helheten på samme måte som medarbeiderne som jobber i produksjon, siden de har forskjellig kontekst på sine oppgaver. Mellomlederne og medarbeidere som jobber i produksjonsteam har et tett samarbeid med kundene. Dette fører til at de lettere vil kunne oppdage avvik og se forbedrings potensialer. Digitale endringer som er gjennomført har vært med på å gi mellomlederne erfaringer med å håndtere og gjennomføre endringsprosesser. Kjernen i endringer er at mellomlederen skal internalisere endringene til teamet, og for mellomlederen går det ut på å vite hva som skal skje (Hope, 2015). Mellomlederen er avhengig av å få detaljert informasjon om endringer som skal innføres, som gir forståelse og hvilke konsekvenser nye endringer har.

I Zalaris blir det gjort endringer for å tilpasse teknologien og organisasjonsstruktur. Det kan være endringer i et team, små endringer i arbeidsprosesser eller overføring av arbeidsoppgaver til andre land. Lovendringer og nye krav fra myndighetene påvirker også Zalaris. Ved lovendring er det lite handlingsrom og systemene må tilpasses slik at riktig informasjon og data blir levert til myndighetene, eksempler her er A-meldingen, elektroniske

skattekort og digitale sykemeldinger. Disse endringene har påvirket Zalaris ved at arbeidsprosesser må endres og ikke alle lovendringer har bidradd til forenkling av interne prosesser. Hatch sin modell om input, transformasjon og output som vi har beskrevet i kapittel 1.3 viser noe av den digitale utviklingen i Zalaris. Om lovendringer sa informantene at det var lettere å forberede ansatte på at det kom noe nytt og mindre motstand. Ansatte vet at lovendringer er noe som må gjennomføres og systemene må tilpasses for å kunne håndtere lovendringen. Alle informantene nevnte GDPR (General Data Protection Regulation) ny EU forordning i personvern som ble innført i Norge 19 juli 2018 (Datatilsynet.no), som medførte endringer også i prosessene mot kundene. En av de største var innføringen av C4C-supportsystemet, for å ha en sikker kommunikasjonskanal.

Organisasjonsendringer består både av formelle og uformelle elementer og det er en tett sammenheng mellom dem (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I Zalaris kan formelle elementer være struktur, forventninger til jobben og arbeidsoppgavene til ansatte. Uformelle elementer er organisasjonskultur, sett av normer og verdier som forventes av ansatte i en organisasjon. Verdiene og normene som er i dag vil fortsette og utvikles ut fra at Zalaris er i stadig endring. Det er viktig at mellomlederne er positive foran sine medarbeidere og er proaktiv i forhold til strategien til Zalaris (Hope, 2015).

Zalaris har ulike episodiske hendelser i sin tidslinje. Endringen har gått i retning av færre manuelle registreringer enn tidligere, da kundene benytter Zalaris sin selvbetjeningsportal og andre plattformer som grenser mot lønnsystemet SAP. Det har ført til endringer i arbeidssett for alle ansatte i Zalaris og kundene. Episodiske og kontinuerlige endringer antas å ha ulik dynamikk, i dag ser en at skillet mellom dem blir mindre og er ikke like tydelig (Heuvel & Scalk, 2009 i Einarsen m.fl., 2017). Informantene brukte litt tid under intervjuet for å skille om ulike faser i endringene hadde vært kontinuerlig eller episodisk. Vi antar at årsaken kan være at når endringen er gjort, så går den til dels i glemmeboken, og at episodiske og kontinuerlige endringer foregår side om side i Zalaris, som f.eks. den episodiske endringen som ble innført med SAP sin selvbetjeningsportalløsning. Informantene har en oppfatning av episodiske endringer, men samtidig foregår det kontinuerlige endringer ved siden av, mange systemer å forholde seg til som skal oppgraderes og vedlikeholdes. Endringer kan oppfattes ulikt hos informantene, endringen av et nytt IT-system vil for noen være stor og krevende, mens andre ikke har samme oppfattelse (Einarsen m.fl., 2017).

Zalaris har lokasjoner i flere land og ved organisasjonsendring må en forstå hvordan grupper og teamet med medarbeidere utvikler seg og endrer atferd sammen i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Ledelsen i Zalaris har bevisst gjennomført kontinuerlige endringer, for å følge utviklingen i markedet og forventningene til kundene. Mellomlederen har ved sine kognitive ferdigheter etablert en forståelse og mening om digitale endringer, gjennomført strategien til ledelsen i Zalaris og implementert den i organisasjonen. I Zalaris jobber medarbeiderne i team og er med å iverksette strategier. Mellomlederne er et knutepunkt mellom operativt og strategisk nivå. Ifølge Hope (2015) har mellomlederen en sentral rolle når endringer skal iverksettes og er en viktig aktør ved utviklinger av strategier og endringer. Implementering av endringer har større sjans til å lykkes når mellomlederne er involvert, men mellomledere har også en posisjon til å kunne motarbeide endringer, blokkere, forsinke og forandre innholdet i endringene. Dette sitatet fra Hope beskriver godt tilbakemeldingene vi fikk fra informantene om involvering; *“Min påstand er derfor at en endring ikke kan bli en suksess med mindre toppledelsen klarer å mobilisere og engasjere mellomlederne i en konstruktiv rolle i endringsprosesser”* (Hope, 2015, s. 8). Mellomlederforskning viser i dag at toppledere ikke bør ta strategiske beslutninger alene, da mellomlederne kan analysere virkeligheten og endringsbehovet på en annen måte enn toppledelsen. Mellomlederne er ikke bare endringsmottakere, men også endringsaktører (Hope, 2015). Flere av sitatene fra informantene gav uttrykk for at datasystemene kunne vært bedre tilpasset før de ble implementert, og at teamene ønsker å bli tidligere involvert i prosessen. Mellomlederens jobb er å implementere endringene som kommer ovenfra. Ved endringer må mellomlederen ivareta ansatte, svare på spørsmål og gi opplæring til medarbeiderne Hope (2015) beskrev hvordan dem opplevde innføring av endringer i teamet. Ved uklarheter omkring endringer var det vanskeligere for informantene å gi god sensemaking til medarbeiderne, når dem selv ikke var trygg på endringen eller manglet oversikt. Dette førte til at mellomlederne ble mer uttrykk i forhold til det som kreves av kunnskap for å gi god nok informasjon til sine medarbeidere og kunder. Den daglige driften påvirkes av alle nye momenter som skal internaliseres og implementeres i forhold til endring av arbeidssett, som også påvirker atferden til mellomlederen. Personelhåndteringen kan også bli påvirket hvis mellomlederen er i tvil om hans rolle som motivator (Hope, 2015)

4.1.3.2 Motstand, informasjon og kommunikasjon ved endringsprosesser

Informantene ønsker at ansatte skal ha positiv holdning til endringer og ha forståelse for at endringer er nødvendig. Motstand mot endring kan være basert på frykt for det som er ukjent (Jacobsen, 2018). Motstand trenger ikke være negativt, det kan være positivt å få innspill til planlagte endringer. Det er vanskelig for både ledelsen og mellomlederne som planlegger å få med seg alle detaljer og se objektivt på behovet for endring. Ulike oppfatninger på hva som er den faktiske situasjonen og hvordan problemet skal løses er normale utfordringer. Ifølge Jacobsen (2004) er det naturlig at det er motstand mot endringer. Informantene gav uttrykk for at årsakene til motstand hos ansatte var flere. Noen liker ikke endringer, trives med sine eksisterende oppgaver, mens andre er redd for å miste arbeidsoppgaver. Informantene opplevde også at ansatte var positive til endringsprosesser og nye digitale systemer.

Ved endringer i teknologi, kultur, arbeidssett og ansvar må en tenke på hvilket element som bør startes med først i Zalaris, da det kan få store konsekvenser for de andre elementene hva som prioriteres først. Da ulike elementer vil kreve forskjellige strategier (Jacobsen, 2004). Informantene synes implementering av nye programmer bør planlegges bedre, for å gi en bedre oppstart av endringen og forebygge motstand. Faglig uenighet om arbeidsoppgaver kan føre til motstand (Jacobsen, 2018), som funn viser kan det være uenighet mellom IT-konsulenter og mellomlederne, siden de har en helt annen kontekst enn konsulentene som ikke jobber nært kundene. Konsulentene forstår ikke alltid konsekvensene av systemendringene de ser ikke «hele bildet». Mellomlederne ønsker å være mer involvert og være i dialog med både konsulentene og ledelsen før det tas en avgjørelse.

Ved endringer i Zalaris er det mellomlederen sin oppgave å håndtere medarbeiderne og måten teamet responderer på endringer, her er sensemaking viktig. Mellomlederen må oversette og kommunisere endringene til teamet (Hope, 2015). Mellomleder må prøve å skape forståelse for at en endring må skje, gjennom å informere om det og hvilke konsekvenser det vil ha for Zalaris. "*Mellomlederne har det endelige operative ansvaret for at alle oppgaver i arbeidsprosessene blir ivaretatt og får sin eksplisitte tilhørighet i en organisatorisk enhet*" (Hope, 2015, s. 21).

Sensemaking-teori vektlegger hvordan budskap om endringer formidles til mottakere og hvordan budskapet formes av mottakerne. Teorien gir innsikt i hvordan grupper og individer kan bidra til mening- og virkelighetsoppfatninger. For å utvikle en felles forståelse for

endringer kreves det at organisasjonens medlemmer får støtte for sine meningsdannelser. Ved hjelp av dialog og involvering av ulike grupper, prøver medarbeiderne å fange opp ulike virkelighetsoppfatninger som dannes og prøver å skape en felles forståelse. Kommunikasjon og informasjon er viktig i endringsprosesser, da virkelighetsoppfatninger dannes og omformes hele tiden. Ledelsen må få frem organisasjonens behov for endringer og skape forståelse hos ansatte for at det må gjennomføres ei endring (Einarsen m.fl., 2017). Budskapet til organisasjonen må formidles på kryss og tvers både gjennom formelle og uformelle kanaler (Erlie, 2006). Informantene etterlyser en bedre struktur på informasjon og kommunikasjon, mer tydelighet og klare roller på hvem som gjør hva. Ansatte i Zalaris har behov for å få kommunisert tydelig hva som er hensikten og målet med endringen. Informasjon om oppgavene som skal utføres, generell fakta og hvem som kan svare på spørsmål, vil bidra til motivasjon, trygghet og kunnskap (Erlie, 2006). Det kom også frem hos flere av informantene at siden Zalaris er en organisasjon i vekst, så er organisasjonsstrukturen blitt mer uoversiktlig. Mellomlederne forholder seg ikke lenger bare til sitt lokale land for å få informasjon og hjelp. Mellomlederne har mange system å forholde seg til og det er ei utfordring å få med seg all informasjon, siden informasjon ligger på flere plattformer. Det å internalisere korrekt terminologi med «IT- språket» sånn at det blir oppfattet riktig av mellomlederne, ansatte og kunder, kan være utfordrende. Ved hjelp av sensemaking og sensegiving prøver informantene å oversette teknisk informasjon til ansatte i teamet og kundene. Ved tekniske problemer kan det ta tid før mellomlederne får hjelp. Funn viser at informantene opplever at det kan ta for lang tid før dem får svar, når de følger rutinen som er å kommunisere gjennom C4C-supportsystemet. Mellomlederne bruker sine kontakter i organisasjonen, for å få saken raskere håndtert. Mellomlederne tar tak i problemet for å få saken løst og utøver en løsningsorientert atferd.

4.2 Hvordan har digitale endringer påvirket mellomledernes atferd

Vårt andre forskningsspørsmål handlet om hvordan digitale endringer påvirker mellomlederens atferd. Funn viser at mellomlederne får mer oppgaveorientert atferd i forbindelse med digitale endringer, siden mellomlederen har mer fokus på kvalitet, kontroll, leveranser og overholdelse av tidsfrister. Mellomlederne ønsker å være mer relasjonsorientert

og endringsorientert, men økt omfang i nye arbeidsoppgaver medfører stress og mindre tid til disse atferdene. Mellomlederne ønsker å bygge og forsterke teamet, skape mer kulturforståelse, øke kompetansen, gi opplæring og veiledning til medarbeiderne. Mellomlederne har fokus på at Zalaris skal være konkurransedyktig på outsourcingsoppgaver innen lønn og HR. Digitalisering har medført at mellomlederen har fått andre typer arbeidsoppgaver og omfanget av arbeidsoppgaver har økt.

4.2.1 Hverdagen preges av mer oppgaveorientert atferd enn tidligere

Våre funn viser at mellomlederne i hverdagen er preget av å være oppgaveorientert atferd. Mellomlederne har blitt mer oppgaveorientert enn før, mer fokus på kontroll og oppfølging av produksjon som styrer atferden. De ønsker å være relasjonsorientert, men tidspress og omfanget av arbeidsoppgaver fører til at det nedprioriteres. Mellomlederne påføres en endringsorientert atferd gjennom de strategier som ledelsen i Zalaris vedtar. Informantene er blitt mer bevisst på at de må tilegne seg nye endringer hele tiden, og har fokus på dette i hverdagen. Tidsfaktoren er med å styre prioriteringen til mellomlederne og hvordan daglige oppgaver blir løst.

Funn viser at mellomlederne er blitt mer oppgaveorientert og økt fokus på kvalitet, kontroll og leveranser:

1: “Jeg er veldig fokusert på kvalitet og kontroll, har leveranser jeg er ansvarlig for. Vi har daglige oppfølginger som skal gjøres, veldig fokusert på kvalitet og leveransene som mitt team er ansvarlige for.”

5: “Jeg er oppgaveorientert, har stor fokus på produksjon og bruker mest tid på den daglige driften.”

Det kan ha store konsekvenser for Zalaris dersom leveransene til kundene ikke blir utført i henhold til avtalte frister. Dette påvirker hverdagen til informantene der produksjon, kvalitet, leveranser er noen av deres daglige oppgaver å følge opp. Disse sitatene viser at informantene har fokus kvalitet og kontroll:

5: “Fokus på å ta unna køene og få registrert det som skal på lønn. Fokus på produksjon er fortsatt punkt nummer 1.”

3: *“Den viktigste oppgaven min er å kvalitetssikre produktet, i forhold til produksjon og forbedre prosessene. Bruke min kunnskap og forståelse til planlegging.”*

Dette sitatet viser at informantene også ønsker å være relasjon og endringsorientert, og synes alle tre atferdene er viktig, men kjenner seg mest igjen i oppgaveorientert atferd:

2: *“Jeg føler oppgaveorientert, der hadde jeg mest kjennetegn, men så vil man jo gjerne være i alle tre. Jeg tror egentlig at viktigheten er relasjonsorientert også, men samtidig så er jo endringsorientert viktig i dagens samfunn.”*

Nye arbeidsoppgaver gir mer ansvar og endringer i arbeidssett hos mellomlederne som påvirker atferden. Denne informanten gir uttrykk for at det er blitt flere og andre typer oppgaver, mer ansvar, stressende hverdag og mindre tid til motivasjonsarbeid.

1: *“Digitale endringsprosesser har ført til at vi har fått flere og andre type oppgaver og mer ansvar. Det medfører stress i hverdagen og frustrasjon over mindre tid til å motivere ansatte til nye oppgaver som skal gjennomføres.”*

Mye informasjonsflyt i forbindelse med endringer i arbeidsoppgaver- og arbeidsprosesser fører til at mellomlederne blir mer kontrollerende som dette sitatet viser:

3: *“Jeg er blitt mer kontrollerende. Det er noe som mine medarbeidere ikke er begeistret for, etter mitt skjønn har jeg ikke noe valg. Det er blitt for mye informasjon og oppgaver å passe på.”*

Funnene viser at mellomlederne får mer oppgaveorientert atferd i forbindelse med digitale endringer. Oppfølging av daglig produksjon er det som settes høyest av informantene, for å klare å levere tjenester med god kvalitet. Den daglige driften med alle kravene til leveranser påvirker mellomledernes atferd. De ønsker å ha en mer relasjonsorientert atferd og endringsorientert atferd, men det blir ikke nok tid. Vi tolket at informantene blir påvirket av at Zalaris er en organisasjon som fokuserer på digitale endringer for å ha de beste digitale lønns- og HR løsningene. Mellomlederne opplever mer stress på grunn av nye arbeidsoppgaver og flere digitale systemløsninger å forholde seg til.

4.2.1.1 Teambygging, personalhåndtering, opplæring og endring av arbeidssett

Mellomlederne opplever stadig endringer i interne systemer, arbeidsprosesser både internt og mot kundene. Å gi bedre opplæring av ansatte ved gjennomføring av nye digitale endringsprosesser, ble flere ganger nevnt av informantene som noe Zalaris kan bli bedre på. Digitale endringsprosesser gir endringer i måten ansatte håndterer sine arbeidsoppgaver. Ansatte må få nødvendig opplæring for å kunne håndtere nye endringer, jobbe effektivt og klare å endre sitt arbeidssett. Digitalisering har gitt mellomlederen nye funksjoner og arbeidsoppgaver, som påvirker mellomledernes rolle og atferd.

Ett eksempel som gikk igjen hos informantene var opplæringen ved innføring av C4C-supportsystemet som dem mente burde vært gjennomført på en bedre måte:

2: “Føler ansatte mestrer verktøyene men det har jo litt med opplæringen å gjøre, som oftest har det gått seg til, eks C4C, der sleit noen og synes det var tungvint, men nå hører jeg ingen ting.”

Et annet system som informantene også mente kunne vært gitt bedre opplæring på:

1: “Vi har tatt i bruk verktøy som hjelper i forhold til prosjektarbeid og programmer. Teams som er et kjempebra verktøy, men også der har vi feilet litt med at det ikke er noe opplæring som er gitt på dette, men som er et kjempegodt verktøy når du begynner å lære det.”

Informantene gav uttrykk for at ved å ha bedre opplæring i forkant ved innføring av nye digitale endringsprosesser vil ansatte oppleve endringene mer positivt. Ved store digitale systemendringer blir opplæring til alle ansatte gitt fra administrasjonen i Zalaris via webinar eller Skype. Opplæring blir da ofte gitt på engelsk som kan være utfordrende for noen ansatte. Noen av informantene nevnte at opplæring av superbrukere i forkant av ei endring kan være en fordel. Superbrukerne kan hjelpe til med opplæring i tillegg til mellomlederne og sentral opplæring fra administrasjonen:

4: “Opplæringen på digitaliseringssiden har ikke vært helt god, litt sånn learning by doing, mye ovenfra og ned. Prøver å kjøre opplæringsseksjoner sentralt, men ikke bestandig det er godt nok. For lite fokus på at en bør ha superbrukere som kan gi

opplæring i forkant av endringen og som har kapasitet. Ofte må vi som mellomledere ta superbrukerrollen, noen av oss, og bruke tiden på det i stedet for på andre ting.“

5: “Samarbeid ved opplæring, noen tar ting lettere enn andre og ha superbruker på teamet og dele kunnskap. Det er alltid noen som er bedre enn andre, prøve å lære av hverandre.“

En av informantene fortalte at opplæring kunne foregå ved felles opplæring i teamet, og også ved at noen ansatte i teamet tok ansvar for å gi opplæring:

2: “Intern opplæringsprosess i teamet, der to-tre ansatte studerer grundig og gir de andre opplæring, eller vi tar det i plenum og går igjennom i fellesskap. Når det gjelder lovendringer og opplæring så satt vi mest i grupper og jobbet sammen og fant ut av det.“

Mellomlederne gav uttrykk for at dem har en sentral rolle i opplæringen av ansatte og bygge teamet. En av informantene beskrev seg selv som coach:

3: “Jeg innbiller meg at de fleste beskriver meg som coach.“

Informantene beskrev seg selv som støttende mot ansatte i teamet og det kom tydelig frem i dette sitatet:

4: “Min rolle vil være støttende og hjelpe de ut av situasjonen. Ta ting videre slik at ansatte ikke stanger hodet i veggen, når de trenger hjelp. Støtte og hjelpe ansatte med spørsmål, enten kan jeg svare på spørsmålene deres eller må ta dem videre. Det handler om at du skal være der, være støttende.“

Dette sitatet viser at informantene har en sentral rolle overfor teamet ved endringer, med å sørge for kompetanse og opplæring:

1: “Jeg har vært veldig sentral i forhold til mange av endringene vi har hatt, med å sørge for kompetanse og opplæring.“

4.2.1.2 Delegerende ledelse

Mellomlederne opplever at det stadige skjer digitale endringer på ulike områder som kan være vanskelig å ta inn over seg og sette seg inn i. Funn viser at informantene er blitt mer delegerende både på oppgavefordeling og ansvar, noe som følgende sitater er eksempler på:

2: *“På en måte funnet ut at jeg ikke kan ta tak i alt alene, funnet støttespillere og blitt flinkere til å delegere. Å si til en ansatt kan du finne ut av hvordan vi gjør den oppgaven og så går vi sammen igjennom og ser på dette, litt mer den fokus. Mens før skulle jeg ha skjont alt selv først og det var jeg som gjorde mye av opplæringen“*

1: *“Jeg delegerer og fordeler arbeidsoppgaver, der har det endret seg mye. Jeg er mye flinkere nå til å delegere, i og med at jeg delegerer mye, så gjør det også at ansatte er nødt til å sette seg inn i det nye, så får de også økt kompetansen sin.“*

Mellomlederne er sentral i formidlingen om endringer til teamet og ønsker å informere om endringen på en måte som ansatte forstår, ved å bruke sensegiving:

4: *“Jeg kan gi ansatte i teamet mer forståelig informasjon, hvis jeg har forstått den riktig selv.“*

1: *“Jeg blir en mellommann for informasjon mellom mitt team og eksempel prosjektene.“*

Denne informanten la vekt på å forklare til teamet hvorfor det må skje ei endring. Det å gi ei ordentlig forklaring til ansatte på hvorfor ei endring kommer, oppleves som positivt hos ansatte:

2: *“Jeg legger nå mere vekt på å forklare ansatte hvorfor det må skje ei endring og gi en god begrunnelse. Ansatte aksepterer det lettere hvis det er for at vi skal få en bedre hverdag og effektivisere, informasjonen om endringen må legges positivt frem overfor ansatte“*

Samtlige informanter fremhevet at dem selv måtte ha ei positiv holdning og ikke kan snakke negativt om endringene, som kan føre til at negativiteten smitter over på ansatte. Her er sitater som bygger opp under disse funnene:

1: *“Det er faktisk ganske viktig, nesten kritisk, hvis jeg som leder snakker ned noe. Da er det fort at ansatte også snakker det ned og da blir det dårlig stemning. Jeg som leder må tenke på hva jeg gjør overfor mine ansatte.”*

5: *“Jeg har selv tatt meg i at jeg må være positiv for at dette er bra og ikke være negativ, da det kanskje kan smitte over på de ansatte.”*

Informantene ønsker at medarbeiderne skal være positive til endringer og ser det som sin oppgave ved bruk av personalhåndtering og få ansatte til å akseptere at det kommer stadige endringer:

2: *“Ansatte aksepterer endringer mere nå enn for 5 år siden, for vi har vært gjennom enormt mange endringer. Viktigheten er å kommunisere til ansatte at de forstår at vi faktisk må gjøre ei endring, og det tror jeg vi mellomledere også må ta innover oss når vi skal presentere endringer for ansatte.”*

Ut fra funnene forstår vi at mellomlederne har fokus på opplæring og bygge teamet. Informantene håndterer sin funksjon ved opplæring og endringer forskjellig, der noen av mellomlederne legger mer vekt på selv å ivareta intern opplæring i teamet, mens andre delegerer mere. Mellomlederne har ikke bestandig nok kunnskap eller tid til å sette seg dyp inn i endringene som kommer og blir tvungen til å delegere mere til medarbeiderne. Informantene følte ansvar for å gi medarbeiderne i teamet nødvendig kunnskap for å kunne håndtere endringer og gi støtte til medarbeiderne ved behov. Mellomlederne må selv være positive til endringene og være mer forklarende ovenfor ansatte på hvorfor det kommer endringer.

4.2.1.3 Atferd i forhold til organisasjonskultur og organisasjonsstruktur

Basert på funn blir informantenes atferd også påvirket av kultur og organisasjonsstrukturen som er i Zalaris. Digitalisering har ført til at enkelte arbeidsoppgaver overføres til andre land,

der lokale ressurser benyttes til å utføre avtalte arbeidsoppgaver. Dette påvirker mellomlederens organisering av daglig drift og prosessene blir mer komplekse, siden det er flere land og kulturer involvert, og kommunikasjonen foregår på engelsk. Ledelsen har besluttet at det offisielle språket er engelsk som kan gi språkbarrierer. Mellomlederne må håndtere ulike kulturer, verdier og normer i forhold til personalhåndtering, internalisering og implementering i Zalaris.

Mellomlederne er opptatt av å bygge kultur og kulturforståelse og sitatene viser at det må tas hensyn til flere kulturer i Zalaris:

3: “Nå forholder vi oss til mange nasjonaliteter og kulturer og det er blitt mye mer kompleks. Viktig å ta hensyn til kulturer vi møter i de andre landene, lese litt mere mellom linjene og ikke nødvendigvis svare på den norske måten, da det kan ødelegge kommunikasjonen. Det å ta hensyn til andre kulturer er en del av hverdagen og vår, oppgave er å være med å bygge bro mellom de ulike kulturene som er i Zalaris “.

1: “Vi har med flere kulturer å gjøre, flere land har gjort at vi er nødt til å tenke på hvordan vi uttrykker oss og respekterer andre lands kulturer. Vi har språk barrierer, mere engelsk nå.“

Felles informasjon og kommunikasjon mellom landene foregår på engelsk kan skape usikkerhet:

4: “Lokalt språk til internasjonalt språk- engelsk. Det er utfordrende at det ikke går på morsmålet for de ulike avdelingene.“

5: “Det er mye nytt og det kommer så fort, bare det at engelsk er det offisielle språket, tror jeg er med på å gjøre det litt mer komplisert. At noen kanskje sliter med det, ja det tror jeg. Det at vi er blitt så mange nye land påvirker oss.“

Tilbakemeldinger fra informantene er at dette kan være utfordrende, men har gått seg mer til de siste årene. Ansatte er blitt mer vant til å bruke engelsk som kommunikasjonsspråk.

Mellomlederne påpeker at ansatte i Zalaris har forskjellige normer og verdier, siden det er flere nasjonale kulturer. Dette må tas hensyn til i den daglige informasjon og kommunikasjon som er mellom landene. Der de ulike teamene må ha respekt for andre lands verdier, normer

og religioner. Når vi spurte informantene om organisasjonskultur synes de at geografisk lokasjon, språk og kultur kan være ei utfordring.

Oppsummert viser funn at digitalisering har ført til at arbeidsoppgaver kan utføres fra flere land. Mellomlederne er blitt mer fokuserer på å bygge kultur og kulturforståelse, da normer og verdier er forskjellig i de ulike landene og gi trygghet til å bruke engelsk som kommunikasjonsspråk.

4.2.2 Drøfting av forskningsspørsmål 2, atferd og digitalisering

De siste årene har det vært gjennomført flere digitale endringer i Zalaris som har fokus på ny teknologi og forbedringer av eksisterende teknologi. Zalaris er i kontinuerlig omstilling på grunn av konkurransen i omgivelsene, teknologisk utvikling og kundens krav til innføring av ny teknologi har økt. Det innbefatter endringer som er både episodiske og kontinuerlige, da det er viktig å følge konkurrentene og helst være litt bedre. Digitale endringer spesielt episodiske påvirker mellomledernes atferd i forhold til produksjon og opplæring, noe som informantene føler er stressene for å klare å utføre alle leveransene innen tidsfristen.

Informantene ønsker å være mer relasjonsorientert, men det blir ikke tid, da det vil gå på bekostning av andre oppgaver som må prioriteres i hverdagen. Mellomlederne står overfor utfordringer for å klare og tilpasse seg og fornye organisasjonen, fordi det kommer stadig nye krav og forventninger fra både ledelsen og kundene. Det er sjelden atferd vil fremstå som rendyrket, der mellomlederne kun innehar enten oppgaveorientertatferd, endringsorientertatferd eller relasjonsorientertatferd, noe som våre funn også indikerer. Atferd på et overordnet nivå kan atferd sees på som to elementer; menneskers holdninger og deres handlinger, der organisasjonskultur og formell struktur vil ha sterk effekt på atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi har ikke sett på mellomledernes atferd i forhold til underordnede, men ut fra deres subjektive oppfatning og hvordan mellomlederne selv tolker seg og teamet.

Informantene gav oss innblikk i deres holdninger og handlinger med svarene vi fikk i intervjuene. På hva de rangerer høyest av sine arbeidsoppgaver og hvilken atferd dem bruker overfor sine ansatte. Mellomlederne gir støtte og opplæring når de har anledning, og det som kommer frem i funnene er fokus på økt kompetanse for å kunne håndtere ulike produksjonsoppgaver. Mellomlederne tar hensyn til ulike lands kulturer, verdier og normer.

4.2.2.1 Situasjonsbasert ledelsesatferd

Hersey & Blanchard (1977, i Thompson, 2011) fremhever at det ikke bare finnes en måte som er riktig å lede endringsprosesser på, i de ulike fasene bør det være en fleksibel lederstil. I kapittel 2.4 har vi beskrevet figur 7 fra Hersey & Blanchard (i Jacobsen & Torsvik, 2013, s.438) om instruerende, overtalende/coachende, deltakende, og delegerende lederatferd. Der en kan se på lederstil som atferdsmønster slik det oppfattes av medarbeiderne til mellomlederne. Figuren viser at utøvelsen av lederskap er en modenhetssak og en loddrett linje opp fra modenheten i figuren viser hvilken atferd som skal benyttes. Nye medarbeidere trenger rettleiding i begynnelsen for så å bli tillagt flere oppgaver etter hvert som de får erfaring gjennom jobben. Når medarbeiderne blir tildelt oppgaver gjennom delegering har deres leder lav oppgaveorientertatferd og lav relasjonsorientertatferd. Hvordan mellomlederen strukturerer sitt arbeid for å integrere og delegere er essensiell, for å klare å holde tritt med endringer og oppdateringer i ny teknologi og nytt lovverk. Der medarbeiderne også er med å bestemme hvordan oppgaven skal løses.

Situasjonsbestemt ledelse forutsetter at mellomlederen har oversikt over kompetansen til medarbeiderne og kan velge riktig lederstil ut fra diagnosen, og så velger lederatferd. Der mellomlederen må være fleksibel og være i stand til å velge en av disse fire nevnte formene (se kap. 2.4) for lederstil ut fra situasjonen. Hersey og Blanchard (1996 i Thompson, 2011) sier en må tilpasse lederatferden til den enkelte medarbeider og situasjonen vedkommende står overfor. Thompson (2011) presiserer det samme at medarbeiderens utviklingsnivå må vurderes i sammenheng med bestemte oppgaver. Det eksisterer ikke én korrekt måte å lede på, men at dyktige ledere mestrer å tilpasse atferden til den situasjonen og de egenskaper medarbeideren har. Her er valg av lederstil ut fra kompetansen til medarbeiderne viktig, og at mellomleder kjenner sine medarbeidere godt nok til å vurdere evnen og viljen de innehar.

Våre funn viser at informantene ønsker å være mer relasjonsorientert, bruke mer tid på å bygge teamet, støtte og gi opplæring til sine ansatte. Vi tolket at mellomlederne hadde et godt samarbeid med sine medarbeidere, der samarbeid er viktig for å klare å levere produksjonsoppgavene innenfor tidsfristene. Relasjonsfokus og oppgavefokus er dimensjoner en kan finne hos samme mellomleder som kan score høyt på begge (Kirkhaug, 2013). Vi betrakter dette som et funn og at selv om en føler seg oppgaveorientert så kan en også være relasjonsorientert. Det kan virke som dette funnet sammen med de andre sitatene fra

analysene viser at informantene har oppgaveorientert atferd, og de ønsker å være mere relasjonsorientert atferd. De har en endringsorientert atferd gjennom pålagte endringer som gjør at mellomlederne har utviklet en situasjonsbestemt lederatferd, en slags «hybrid lederatferd». De blir påtvunget endringer gjennom de endringer som ledelsen iverksetter og mellomlederne implementerer i teamet. Mellomlederne arbeider med de nye endringene, gir opplæring og støtte til sine medarbeidere i teamet for å holde tidsfrister ved siden av daglige arbeidsoppgaver. Det at informantene beskriver seg selv på denne måten kan bekrefte antakelsen om at kravene som er i mellomlederrollen i Zalaris med så mange oppgaver som skal internaliseres og implementeres i deres daglige drift, at de utvikler en situasjonsbasert lederatferd for å løse oppgavene. Mellomlederne sirkulerer etter vår mening mellom alle tre atferds kategoriene. Enkelte mellomledere benytter instruerende eller coachende lederstil ved å gi klar beskjed om hvordan de vil ha arbeidet utført og hvilke standarder som skal følges. Selv om medarbeiderne er kompetente ønsker enkelte mellomledere å gi klare beskjeder hvordan oppgavene skal utføres. Andre mellomledere delegerer og involverer mer medarbeiderne i teamet, de har lavt fokus på oppgave og støttende atferd, medarbeiderne er selvgående og arbeider i grupper og presenterer arbeidsoppgaven for teamet. Det spiller liten rolle om mellomlederen oppfatter seg som menneskeorientert og demokratisk, hvis medarbeiderne oppfatter mellomlederen som autoritær, detaljstyrende og kontrollerende. Det er medarbeidernes oppfatning av mellomlederen som påvirker medarbeiderens atferd, og ikke mellomlederens egen oppfatning av seg selv som leder. Dette vil igjen avgjøre hvordan de agerer overfor dine initiativ til ledelse (Thompson, 2011).

Thompson (2011) skiller mellom to ulike måter å lede endringsprosesser på, deltakende- og dirigerende endringsledelse ved organisasjonsendringer. Om mellomlederen har deltakende endringsledelse, karakteriseres ved at både mellomlederen og medarbeiderne i fellesskap løser ulike problemer og utvikler ny kultur som informantenes sitat viser. Fordelen her er at når endringen er akseptert, er den lettere å gjennomføre i teamet- og endringen stanser ikke. Dirigerende endringsledelse kjennetegnes ved at mellomlederen er aktivt med å styre prosessene, de oppfattes som coach, er med i gjennomføringen og tar valgene for medarbeiderne. Fordeler for mellomlederne er at slik atferd kan gi gode resultater, når medarbeiderne og teamet ikke vil påta seg ansvar og er mindre ambisiøse. Thompson (2011) oppsummerer at ledere bør være mer fleksible og handle ut fra situasjonen istedenfor å se på motstand mot endringen, foreta en analyse av situasjonen, gjøre en diagnose og så ta inngrep.

Funn viser at digitalisering og ny teknologi som implementeres påvirker og gir mellomlederne nye oppgaver, som håndteres ulikt av de fem informantene. Her viser funn at atferden endrer seg i ulike situasjoner hos informantene. Ved tidsfrister blir mellomlederne oppgaveorientert, ved opplæring blir de relasjonsorientert og endringer blir dem endringsorientert i forhold til å implementere endringene inn i teamet eller mot kundene. Tidspress og kontrollering av arbeidsoppgaver gjør at oppgaveorientert atferd blir prioritert av mellomlederne.

Hope (2015), Høst (2009) og Thompson (2011) mener at mellomledere i utgangspunktet skal være endringsorientert der fokus vil være på tilgjengelige ressurser og verktøy for å nå målene som styret har satt. Mellomlederen vil bli utfordret på sin lederatferd om hvordan endringer i oppgaver og prosesser skal løses og transformere informasjon (sensegiving) inn i teamet. Her vil også mellomlederen være sentral i hvilken informasjon som kommer inn til teamet og en mellomleder kan påvirke ansatte i teamet med sine holdninger og meninger (sensemaking). Noen av informantene ønsker først selv å sette seg inn i det som er nytt, mens andre mellomledere har innsett at dem klarer ikke å involvere seg like mye i alle endringer og er opptatt av å delegere. Spesielt det som går direkte mot fagendringer som teamet holder på med. Mellomlederen må analysere og tenke konsekvenser for endringer, da endringen kan bli møtt med både frustrasjon og motstand (Hope, 2015). Vi tolker at de fleste informantene har tatt inn over seg at de også har en opplæringsrolle og vil sikre at teamet er innforstått med endringer.

4.2.2.2 Team og kultur påvirker atferd

Zalaris har en organisasjonsstruktur med mange team, tidligere jobbet ansatte med flere fagområder, nå jobber fagekspertene i team. Dette har også sammenheng med at antall kunder har økt og oppgaver endret seg ved innføring av nye digitale verktøy, der det forventes bedre produktivitet og effektivitet. Et team kan defineres som en oppgavefokusert høyytelsesgruppe som er organisert. Der medlemmene i gruppen er avhengig av hverandre og har felles ytelsesmål (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mellomlederne har bygd opp teamet ut fra medarbeiderne sine kvalifikasjoner, for å kunne levere kravene som stilles til teamet. Der ansatte er avhengig av hverandre og må samarbeide for å kunne være effektive og levere i hht. frister. Kriterier som er viktige for at en gruppe skal fungere som et team er at medlemmene yter, er effektive og avhengig av hverandre, for å nå felles ytelsesmål, som også kan gi et konkurransefortrinn for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Informantene

fortalte i intervjuene at teambygging var viktig siden det skjer mange endringer i Zalaris. Teambygging kan sees på som systematiske prosesser for å bygge opp teamenhetene og gjøre teamene bedre rustet til å møte endringer fra omgivelsene. Informantene involverer medarbeiderne i teamene ved endringer, som hjelper til med opplæringen og kommer med forslag til endringer. Mellomleder har en rolle som ansvarlig for opplæringen eller delegere den til andre medarbeidere i teamet. Ved endringer som gjelder alle i Zalaris, blir det gitt felles opplæring fra administrasjonen. Teambygging er viktig siden mellomleder ikke bestandig er den som har kjennskap til alle detaljer på jobbene som utføres av teamet. Medarbeiderne har ofte mer kjennskap til produksjonssystemet enn IT konsulentene og vet ofte best hvordan jobben bør utføres i produksjon, og får også økt sin kompetanse og erfaringer ved endringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mellomlederne sa i intervjuene at teamarbeidet fungerer godt, det kan være noen utfordringer i forbindelse med endringer, men normalt går det seg til etter en stund.

Ifølge Cameron & Quinn (2013) blir det ikke noen endring i kulturen før medlemmene i en organisasjon tar i bruk atferd som forsterker de nye kulturelle verdiene. Det er ikke enkelt å endre kultur spesielt når det omfatter mange land. Informantene opplever å bruke tid på å skape gode relasjoner med kollegaer fra andre land, for å skape bedre samhold, lære seg andre lands kulturer og også gi læring til teamet. Kultur kan sees på som felles forståelse, verdier og kunnskaper, men kultur er også avhengig av både mangfold og fellesskap (Hatch, 2001). Hva som er passende normer og atferd i ulike situasjoner og sammenhenger vil variere mellom ulike organisasjoner og vil derfor være formalisert i form av rutiner, regelverk og formelle etiske standarder (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når organisasjoner som Zalaris vokser raskt, vil det etter hvert oppstå et behov for å vektlegge struktur og standardprosedyrer, for å ha orden og forutsigbarhet. Dette fører til at kulturen endres, blir mer hierarkisk og ansatte kan etter ei omlegging føle at det blir mindre personlig oppmerksomhet, og at det blir mer fokus på resultater og eksterne forhold (Cameron & Quinn, 2013). Dette har skjedd med Zalaris som gikk fra å være få ansatte der alle var på fornavn med hverandre til over 900 ansatte i dag. Zalaris har gradvis blitt utvidet med flere land, gjennomgått flere digitale endringer og nye arbeidsoppgaver som har påvirket organisasjonskulturen. Ledelsen i Zalaris må ta hensyn til kultur ved gjennomføring av endringer, da både ledere og ansatte i de ulike landene kan tolke tiltakene i forbindelse med endringene ulikt. Schein (i Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 130) påpeker at kultur er basert på læring som tilpasses nye erfaringer og endringer i

arbeidssituasjonen. Ledelsesatferden må endres for å kunne forsterke kulturendringsprosessene i Zalaris samt evnene og kompetansen hos mellomlederne (Cameron & Quinn, 2013). Teamene håndterer flere kunder med samme bemanning, da digitale løsninger gjør at bemanningen ikke trenger å økes, i tillegg til overføringer av arbeidsoppgaver til andre land. Dette fører til flere frister og kontrolloppfølginger fra mellomlederen sin side, siden arbeidsoppgaver utføres fra flere land.

Hvilken kulturell type organisasjonen er, kan ha sammenheng om den er innovativ og risikovillig, byråkratisk og tradisjonsbundet eller læringsorientert kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hierarkisk kultur har forutsigbare og stabile prosesser som skaper effektivitet og kontroll i produksjon for ansatte som jobber i organisasjonen. Der verdien er knyttet til at det som produseres er av god kvalitet, stabilitet, fokus på kontroll, holde tidsfrister og avtaler. Ledere i slike kulturer vil ofte vektlegge koordinerings og overvåkningsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tilbakemeldinger fra informantene var at oppfølging av leveranser, produksjon og ha effektive prosesser var viktige fokusområder. I organisasjonstypen byråkratisk organisasjon, kan lederrollen sees på som koordinator og overvåker. Der målet med produksjon er å skape og drive frem resultater (Strand, 2007). De fleste organisasjoner utvikler en tydelig og dominerende kulturstil, Zalaris har etter vår tolkning en hierarkisk kultur ut fra informasjon vi har om organisasjonen og tilbakemeldinger fra informantene. Funn viser at lederstilen til informantene er koordinator, organisator, overvåker. Mellomlederne har en overvåkende atferd, er kontrollerende og har mest oppgaveorientert atferd. Deres hovedfokus er å organisere teamet for å kunne håndtere alle fristene og leveransene som er mot kundene. Vi tolker at disse funnene kan sees på som at Zalaris er en byråkratisk kulturell organisasjon, der kunder og medarbeiderne påvirker organisasjonskulturen og mellomlederens atferd.

5.0 Oppsummering

I dette kapitlet vil vi oppsummere hovedfunn og gir våre tolkninger i forhold til problemstillingen; *Hvordan opplever mellomlederne digitale endringsprosesser i Zalaris, og hvordan opplever mellomlederne at endringene har påvirket deres lederatferd?*

I denne studien var formålet å se på hvordan mellomledere opplever og involveres i digitale endringer og om deres lederatferd har endret seg ved innføring av digitale endringsprosesser.

Her ønsket vi å se på hvordan mellomlederne oppfattet sin lederatferd ut fra deres subjektive synspunkt og om de synes atferden var blitt endret i løpet av de siste årene i forbindelse med digitale endringsprosesser.

Presentasjon av empiriske funn og drøfting har gitt mer kunnskap om hvordan mellomleder opplever digitale endringsprosesser. Mellomlederne var tydelig på at den store veksten som Zalaris har hatt siden oppstart har preget deres atferd. De opplever at hverdagen er blitt mer uoversiktlig siden det er flere land å forholde seg til, og arbeidsoppgavene er fordelt på flere land. Dette har også ført til endringer i organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, normer og verdier, engelsk er blitt det offisielle arbeidsspråket i Zalaris. Mellomlederne er opptatt av organisasjonskultur og gi kulturforståelse til teamet, involvere de ulike lokasjonene så det blir en felles forståelse av endringen. Informasjon og kommunikasjon kunne vært bedre ved endringsprosesser fra ledelsen sin side, mellomlederne opplever den som uryddig siden det er så mange informasjonskanaler å forholde seg til.

Når vi relaterer atferden til mellomlederne i Zalaris opp mot figuren til Hersey & Blanchard (1977), med en loddrett strek opp fra medarbeidernes modenhet ser vi mellomlederne som delegerer arbeidsoppgaver, gir tillit til sine medarbeidere som løser oppgavene selvstendig. De vurderer sine medarbeidere til å være selvgående og kompetente. På bakgrunn av begrenset tid delegerer mellomlederne oppgavene til medarbeiderne, fordi andre viktigere oppgaver blir prioritert. Mellomlederen vurderer sine medarbeidere til å være selvgående og kompetente. Medarbeiderne som har behov for coachende/ rådgivende atferd benytter mellomlederne sterkere grad av oppgaveorientert og støttende atferd. Dette er et virkemiddel for å styre arbeidsoppgavene slik mellomleder ønsker det, og som er valgt ut fra ønske om de beste løsninger i forhold til kompetansen og viljen hos medarbeideren. Mellomlederne er både sterk støttende og sterk styrende, og figuren viser seg å være i tråd med våre funn om situasjonsbasert lederskap. Mellomlederne kan veksle mellom oppgaveorientert atferd og relasjonsorientert atferd for å tilpasse seg til medarbeidernes modenhet.

Mellomlederen sin rolle og funksjon er i utvikling og viser flere teorier, som bekreftes også av våre funn, der mellomlederne sier de har fått flere og endrede oppgaver. Vår studie viser at mellomlederne har fått økt ansvar, flere arbeidsoppgaver og endret sin lederatferd, i forbindelse med digitale endringsprosesser og ny teknologi. Mellomlederne sitter strategisk plassert både mot ledelsen, ansatte og kundene. De kan ha et annet perspektiv enn både

ledelsen og konsulentene, og ønsker å involveres mer for å få samhandlingen til å fungere enda bedre, sammen med dem som tar avgjørelser og utvikler systemer. Gjennom vår studie har vi flere funn på at mellomlederne ønsker seg mer involvering i digitale endringsprosesser, ved å komme tidlige inn i prosjektfasene og ha mulighet til å kvalitetssikre produktet og endringen før implementering. De ønsker å være mere involvert i de tre fasene- mobilisere, endre og stabilisere som Lewin beskriver i Kraftfeltmodellen (se fig.2). Vår oppsummering er at mellomlederne ønsker seg enda mer involvering i digitale endringsprosesser.

Mellomlederne som jobber med produksjon i Zalaris, er blitt mer oppgaveorientert siden det er økt fokus på kontroll, kvalitet, leveranser og overholdelse av tidsfrister. Arbeidsoppgavene til mellomlederne er blitt mer omfattende, de nye oppgavene fører til en hektisk og stressende hverdag. De opplever mer motstand fra sine medarbeidere, men at den kan gå over etter en stund når endringen «har gått seg til». Mellomlederne ønsker å være enda mer relasjonsorientert, bruke mer tid på å bygge teamet, gi støtte, opplæring og veiledning, men opplever at det ikke blir nok tid. Endringer iverksettes fra ledelsen og mellomlederen får i oppgave å implementere endringene. Lederatferdene kan imidlertid variere ut fra ulike situasjoner. Vi tolker at mellomlederne har blitt mer tilpasningsorientert ut fra situasjoner som oppstår og tilpasser atferden sin ut fra situasjon. Mellomlederne fortalte at de også har endringsfokus, men blir lite tid til det, fordi fokuset er mest på den daglige leveransen. Mange av endringer har mellomleder som arbeidsoppgave, og fokuset er endringsorientert atferd med å implementere de nye endringsprosessene, og ikke direkte å videreutvikle organisasjon og være visjonær. De kommer med sine forslag på endringer når systemene tilpasses, og det er på dette punktet mellomlederne ønsker å komme tidligere med i prosessen.

Mellomlederne gav uttrykk for viktigheten av å ha en strategi som gjør Zalaris i stand til å konkurrere med konkurrentene, og implementere ny teknologi for å overleve og ha de riktige digitale-verktøyene. Mellomlederne var tydelig på at de ikke ønsket å ta tilbake tidligere manuelle oppgaver og liker effektiviteten som digitaliseringsprosesser har gitt. Når vi spurte om fremtiden, kom det tydelig frem hos mellomlederne at det fortsatt vil komme kontinuerlige endringer med organisasjonstruktur, nye arbeidsoppgaver og ny teknologi som vil påvirke Zalaris på ulike måter. For å imøtekomme nye digitale endringer fremover gav mellomlederne uttrykk for at utfordringer blir å sørge for å tilføre kompetanse og gi opplæring i tråd med utviklingen.

6.0 Litteraturliste

- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 20(6), 18-24.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier* (Diagnosing and changing organizational culture). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2011). *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon : planlegging og tilrettelegging* (4 utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse.
- Espedal, B., & Lange, B. K. (2005). *Handlingsrom for ledelse : i hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet? : SNF*.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo.
- Hersey, P., Johnson, D. E., & Blanchard, K. H. (2013). *Management of organizational behavior : leading human resources* (10th ed. utg. Always learning). Boston: Prentice Hall.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Høst, T. (2009). *Ledelse: en helhetlig modell*. Oslo.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kaarbøe, K., Knudsen, D.-R., & Meidell, A. (2018). Hvordan digitalisering endrer regnskaps- og styringsinformasjonen. *Magma*, 21(6), 16-26.
- Kalager, K. (2017). Hva er egentlig forskjellen på digitalisering, roboter, maskinlære og kunstig intelligens? *BIBLOGG*, 1, 1.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Regjeringen. (2014). Digitalisering i offentlig sektor.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.

7.0 Internettkilder:

Nye personvernregler i 2018 Datatilsynet, hentet fra:

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/nye-personvernregler>

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/behandle-personopplysninger/>

Hennestad, B. (2002). Endringsledelse som implementering -- sentrale utfordringer. Magma, 2002, Årg. 5, nr 3, pp.76-87. Hentet fra:

<https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
www.zalaris.no

8.0 Figuroversikt:

<i>Figur 1, Beskrivelse av digitale prosesser i Zalaris</i>	4
Figur 2 Lewins kraftfeltmodell fig. 15.2 s.438 (Lewin, 1951, i Einarsen m.fl.2017).	11
Figur 3; Endringsreaksjoner fig. 15.4 s. 444 (Stensaker & Meyer, 2011 i Einarsen m.fl., 2017)	15
Figur 4; Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring figur 4.1 s. 92 (Hope, 2007 i Hope 2015).	18
Figur 5; Teknologiske innovasjoner fører til endring i konkurransebetingelser -kostnader og inntjeninger endres, flere muligheter oppstår og konkurransebilde endres (Andersen & Sannes, 2017).	21
Figur 6; Hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir grader av autoritær og demokratisk lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 434).....	23
Figur 7; (Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori i Jacobsen & Torsvik, 2013, s.438).....	25

Vedlegg

SND-Samtykkeskjema

Bakgrunn og formål

Magne og Mona Haslevang gjennomfører et master studie i erfaringsbasert ledelse ved UIT. Vi skal skrive en masteroppgave og der vi ønsker å se på sammenheng mellom endringer, digitalisering og mellomlederen sin rolle. Vi ønsker å se på hvordan mellomlederne blir påvirket av digitaliseringen som skjer i organisasjonen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Du vil bli stilt spørsmål som søker å avdekke dine tanker og arbeidsmetoder rundt Digitalisering og din rolle som mellomleder. Intervjuet vil ta inntil en time. Dataene vil registreres ved lydopptak og notater som gjøres under intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Dine svar vil bli kodet i henhold til NSDs anbefaling for å sikre anonymitet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01. juni 2019. Etter den tid vil informasjon og dine svar bli slettet fra både båndopptaker og lagringsenhet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguiden

1. Hva legger du i begrepet digitalisering og hva er din forståelse av dette?
2. Kan du fortelle om noen digitale endringer som er gjennomført i Zalaris?
3. Hvordan har du som mellomleder vært involvert i de digitale endringer?
Oppfølgingsspørsmål: hvordan er de digitale endringene blitt gjennomført for de ansatte i ditt team?
4. Kan du si noe om du opplevde noen former for motstand fra de ansatte ved gjennomføringen av de digitale endringsprosessene?
5. Hvordan fungerer de nye elektroniske verktøyene (systemene, applikasjonene, appen, rutine, outsourcing-oppdragene), i organisasjonen?
Opplever du som mellomleder at de ansatte mestrer de nye elektroniske verktøyene- og at de virker fornøyd?
6. Når du tenker tilbake på de digitale endringene som er gjennomført i organisasjonen; hvordan vil du beskrive din lederatferd under endringsprosessen (i perioden)?
7. Hvordan opplevde du innføring av nye digitale verktøy og måten dem ble gjennomført på? Hvordan har endringene påvirket din hverdag og din rolle som mellomleder?
8. Hvordan opplever du som mellomleder din rolle ved digitalisering og endringsprosesser i forhold til:
 - a. Internalisering
 - b. Kommunikasjon
 - c. Personelhåndtering
 - d. Daglig drift
 - e. Endring av arbeidssett

9. Hvordan vil du beskrive endringen i arbeidsoppgavene til de ansatte i Zalaris i løpet av de siste 5-10 årene? Hvordan opplever du at de ansatte i ditt team har mottatt nye arbeidsoppgaver som følge av de digitale endringsprosessene?
- Lovendringer / regler (forskningsendringer)
 - Nye digitale produkter, programvarer og verktøy
 - Organisasjonsendringer
 - Nye arbeidsoppgaver, arbeidsrutiner/ bortfall av oppgaver
10. Hvilke forventinger har du som leder til dine ansatte i forbindelse med endringsprosesser?
11. Hva anser du som viktige egenskaper hos medarbeiderne i ditt team, for å kunne håndtere stadige digitalisering- og endringsprosesser?
12. Hvilke av disse tre valgene vil du selv beskrive deg som leder?
A) Endringsorientering B) Oppgaveorientering C) Relasjonsorientert
13. Hvordan har innføring av nye programvarer, elektroniske verktøy, rutiner påvirket din lederatferd som følge av de digitale endringene?
14. Har arbeidsoppgavene til deg som mellomleder endret seg i løpet av de siste årene som følge av nye elektroniske verktøy?
15. Føler du at din kunnskap og forståelse om digitalisering er god nok, til å gi korrekt informasjon og kommunikasjon til å implementere digitalisering i ditt team?
16. Har du som mellomleder handlingsrom i endring- og digitaliseringsprosesser? Hvis ja på hvilke måter og områder?
17. Hvordan opplever du din rolle som mellomleder ved planlegging og gjennomføring av nye digitaliseringsprosesser? Hva ser du på som dine viktigste oppgaver ved endringsprosesser?

- 18 Er mye av endringsprosessene styrt av ledelsen i Zalaris? Hvis ja hvordan oppleves det og føler du deg ivaretatt av ledelsen?
- 19 Føler du at Zalaris har en strategi på utvikling og implementering av nye digitale prosesser og verktøy? Hvis ja hvordan vil du beskrive strategi og endringsutvikling i Zalaris?
- 20 Har du som leder innflytelse på beslutninger som tas i forbindelse med digitaliseringsprosesser?
- 21 Hvordan opplever du som mellomleder organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen i Zalaris? Har den endret seg i løpet av de siste årene i forbindelse med endring- og digitaliseringsprosesser?
Hvordan opplever du som mellomleder disse kulturendringene?
Har kulturen vært med å påvirke din lederatferd?
- 22 Hvordan opplever du at informasjon og kommunikasjon er i Zalaris ved endring- og digitaliseringsprosesser?
- 23 Hvordan tror du teknologi / digitalisering vil være med å forme/endre Zalaris i fremtiden?
- 24 Hva føler du ledelsen i Zalaris er mest opptatt av ved gjennomføring av endringer?
- 25 Hva er de største utfordringene i Zalaris slik du ser det ved endring- og digitaliseringsprosesser?
- 26 Hva opplever du er styrkene og fordelene til Zalaris?
- 27 Er det noe annet du vil tilføye?