

Mellomledelse i en digital tid

-En casestudie av den digitale mellomlederrollen i NAV



Universitetet
i Stavanger

Valeria Kristine Rojas Garrido

Kandidatnummer: 9375

Masteroppgave i Endringsledelse

Våren 2020

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for medie- og samfunnsfag



DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2020

Åpen

Forfatter: Valeria Kristine Rojas Garrido

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Lars Klemsdal

Tittel på masteroppgaven: Mellomledelse i en digital tid -En casestudie av den digitale mellomlederrollen i NAV

Engelsk tittel: Middle management in a digital age –a case study of the digital middle management role in NAV

Emneord: Offentlig sektor, endringsledelse, digitalisering, digital transformasjon, implementering, mellomleder, organisasjonsendring

Sidetall: 64

+ vedlegg/annet: 11

Stavanger, 31.08.20

.....
dato/år

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en to år lang reise som endringsledelsesstudent ved Universitetet i Stavanger. Jeg sitter igjen med verdifull kunnskap og erfaringer som garantert vil være til stor nytte når arbeidslivet nå står for tur.

Prosessen med å skrive masteroppgaven har vært lærerik og utfordrende på samme tid. Det har blitt konsumert mye kaffe i denne perioden mens tastaturet på PC'en har fått kjørt seg; skrive, kutte, rette, skrive enda mer, kutte enda mer. I over et halvt år har denne oppgaven vært en stor del av min hverdag. Nå kan jeg endelig si at jeg sitter igjen med et sluttresultat som jeg er veldig stolt av.

Det er flere personer som har vært en viktig del av denne prosessen og som jeg gjerne vil takke.

Først og fremst, vil jeg takke mine informanter i NAV som tok meg imot med åpne armer. De viet sin tid og delte all sin kunnskap og erfaring med meg, noe som har vært svært verdifullt.

Tusen takk til min veileder, Lars Klemsdal, som har guidet meg på riktig spor. Dine konstruktive og gode tilbakemeldinger har vært gull verdt.

Jeg vil også rette en stor takk til mine fantastiske foreldre og søsken som gjennom alle årene på universitetet, alltid har støttet meg og gitt meg viljestyrke. En spesiell takk går også til min gode samboer Vidar, som alltid har kommet med oppmuntrende ord og motivert meg gjennom hele prosessen. Jeg er evig takknemlig.

Med dette - god lesing!

Valeria Kristine Rojas Garrido

Stavanger, 31.08.2020

Sammendrag

Hensikten med dette forskningsprosjektet er å skape en større forståelse og ny kunnskap om hvordan det å drive mellomledelse i NAV kan endre seg i forbindelse med digitalisering av tjenester, samt hvordan veilederne i NAV opplever lederens måte å utøve lederrollen på i en digital tid. Dette har ledet til følgende problemstilling: *Hvilke konsekvenser kan digitalisering av tjenestene i NAV ha for mellomlederrollen?*

For å svare på problemstillingen ble det i tillegg utarbeidet to forskningsspørsmål:

1. Hvilke endringer har digitalisering medført for mellomlederrollen i NAV?
2. Hvilke forventninger og behov for god ledelse hos mellomledere ved innføring av digitale verktøy har de ansatte?

Forskningsprosjektet er en casestudie og oppmerksomheten har vært rettet mot innføringen av digitaliseringsprosjektet digital aktivitetsplan. Datainnsamlingen har foregått gjennom semistrukturerte intervjuer med informanter på to lokale NAV-kontorer i et fylke på Vestlandet. Utvalget har bestått av mellomledere, veiledere og lederstøtte fra toppledelsen i NAV.

Studiens funn peker på at mellomledere i NAV veksler mellom ulike roller, oppgaver og funksjoner ved digitalisering av tjenester. Det er to viktige aspekter ved endringer i mellomlederrollen. Den ene er knyttet til selve det å lede implementeringsprosessen av et nytt digitalt verktøy, og den andre kan knyttes til at digitalisering av arbeidsprosesser i NAV endrer rollen mellomlederne har i den daglige driften. Administrative lederoppgaver har blitt løst på en mer effektiv måte ved at de har blitt innlemmet i den digitale aktivitetsplanen. Dette frigjør tid for mellomlederne. Det er mye mer fokus på å involvere medarbeidere og gi en forståelse av hvilken retning NAV ønsker å gå med digitalisering og hva bruken av digitale verktøy har å si for deres arbeidshverdag. Ledelse for mellomlederne i NAV handler dermed nå mye mer om å involvere de ansatte og skape en forståelse for digitale endringsprosesser, og mindre om å planlegge, kontrollere og bruke tid på administrative oppgaver.

En viktig endring er at mellomlederne gir uttrykk for at de selv må bruke og erfare nye digitale verktøy for å kunne snakke overbevisende om gevinstene som digitalisering gir. Det påpekes også at digitalisering følgelig letter på arbeidsprosesser, men også skaper hyppigere innføringer

av digitale verktøy. Digitaliseringsprosessene i NAV er dermed ikke et lineært forløp med en start og spesifikk slutt.

Funnene viser også at veilederne har behov for mellomledere som involverer og støtter. De beskriver en forventning om at mellomlederen bør forstå at det er forskjell på digital kompetanse hos hver enkelt av veilederne. De har også et behov for at veilederen skal løfte digitalisering frem ved å inneha en positiv innstilling til ny teknologi selv, i tillegg til å ta digitale verktøy i bruk.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
1 Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3 Avgrensninger.....	4
1.4 Oppgavens disposisjon.....	4
2 Kontekst.....	5
2.1 NAVs organisering og digitale utvikling.....	5
2.2 Digital aktivitetsplan.....	6
3 Teoretisk ramme.....	8
3.1 Digitalisering og digital transformasjon.....	8
3.1.1 Digitalisering.....	9
3.1.2 Digital transformasjon.....	10
3.2 Endringer i organisasjoner.....	12
3.3 Hvem er mellomlederen?.....	15
3.3.1 Mellomledere i endringsprosesser.....	16
3.3.2 Mellomlederens roller og funksjoner.....	18
3.3.3 Sensemaking og sensegiving i endringsprosesser.....	19
3.4 Utviklingsledelse.....	24
3.5 Sammenstilling av teori.....	26
4 Metode.....	29
4.1 Forskningsdesign og metodevalg.....	29
4.1.1 Metodisk innfallsvinkel.....	29
4.1.2 Abduktiv tilnærming.....	30
4.1.3 Kvalitativ casestudie.....	31
4.1.4 Dokumentanalyse.....	31
4.2 Utvalg og tilgang til forskningsfeltet.....	32
4.2.1 Rekruttering og utvalgsriterier.....	32
4.3 Datainnsamling.....	34
4.3.1 Intervjuguiden.....	34
4.3.2 Gjennomføring av intervjuene.....	35
4.3.3 Refleksjoner rundt intervjusituasjonene.....	36
4.4 Dataanalyse.....	37
4.4.1 Transkribering.....	37
4.4.2 Gioia-metoden.....	38
4.4.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	41
4.5 Etske vurderinger.....	42
5 Analyse.....	43
5.1 Hvilke endringer har digitalisering medført for mellomlederrollen i NAV?.....	44
5.1.1 Digitalisering endrer mellomlederrollen i den daglige driften.....	44
5.1.2 Mellomlederne veksler mellom ulike roller og funksjoner.....	47

5.2	Hvilke forventninger og behov for god ledelse hos mellomledere ved innføring av digitale verktøy har de ansatte?	56
5.2.1	Behov for at mellomleder gir støtte, involverer og innehar digital forståelse	56
6	Avslutning	59
6.1	Hva har vi lært hittil?.....	59
6.2	Konklusjon	62
6.3	Veien videre	63
7	Litteraturliste	65
	Vedlegg 1 – Intervjuguide mellomledere	69
	Vedlegg 2 – Intervjuguide veiledere	71
	Vedlegg 3 – Informasjonsbrev/Samtykkeerklæring	72

Figurliste

Figur 1:	Arbeids- og velferdsforvaltningens organisasjonskart (hentet fra nav.no).....	5
Figur 2:	Konseptuell modell for hvordan begrepene er relatert til hverandre (Osmundsen et.al, 2018a)	11
Figur 3:	Mellomleders funksjoner i endring (Hope, 2015).....	18
Figur 4:	Grafisk fremstilling av analyse ved bruk av Gioia-metoden (datamateriale fra mellomledere)	39
Figur 5:	Grafisk fremstilling av analyse ved bruk av Gioia-metoden (datamateriale fra veiledere)	40

Tabelliste

Tabell 1:	Oversikt over datakilder.....	32
-----------	-------------------------------	----

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

De siste årene har det vært et økende fokus på digitalisering og bruk av Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) i offentlig sektor. Gjennom overordnet politikk og målsettinger, vektlegges det blant annet i Meld. St. 27 hvordan IKT kan utnyttes til samfunnets beste i Norge. Det tas utgangspunkt i utfordringer som både offentlig sektor og næringsliv står overfor når det gjelder omstilling, effektivisering og produktivitet. I lys av dette er det to politiske hovedmålsettinger som trekkes frem: «En brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning» og «verdiskapning og deltakelse for alle» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 11).

Et viktig ledd i regjeringens digitaliseringsstrategi er hvordan digitalisering kan bidra med å løse samfunnsoppdraget til Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV), noe som har ført til endringer i hvordan store deler av etaten opererer på. Det belyses i Med. St. 33 at digitaliseringsarbeidet i NAV skal legge til rette for en økt kontakt og samhandling med brukeren i sentrum (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016). Med dette som bakgrunn, danner NAVs kanalstrategi et grunnlag for kontinuerlig forbedringsarbeid i etaten der digitale løsninger vil gi en mer effektiv og enklere oppfølging med brukerne, samt frigjøre ressurser i NAV-kontorene. NAV er en viktig samfunnsaktør som skal bidra til at flere deltar i arbeidslivet og færre på stønad. Samtidig skal de sørge for at de som har behov for det, får riktig ytelse. Etaten gir ytelser til om lag 2,8 millioner innbyggere i form av sykepenger, pensjon, ytelser ved arbeidsledighet og barnetrygd (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Et godt møte med brukerne er derfor essensielt og digitale løsninger anses som en viktig forutsetning for å kunne lykkes med dette.

Som en forlengelse av Meld. St. 27, definerte Regjeringen i 2019 felles innsatsområder og mål for å styrke digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor ytterligere frem mot 2025. Strategien legger vekt på at digitalisering av offentlig sektor skal legge til rette for å gi en enklere hverdag for næringsliv, innbyggere og frivillig sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Regjeringen definerer digital transformasjon her som «å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s.3). De peker videre på at dette innebærer at det gjennomgås radikale endringer hos virksomhetene med mål om smartere og mer effektiv

oppgaveløsning og brukeropplevelser. Det understrekes at digital transformasjon også vil kunne endre organisasjonens struktur ved at ansvar flyttes, regelverk skrives om eller at prosesser må designes på nytt. Disse tingene handler da altså like mye om kompetanse- og organisasjonsutvikling, endringsledelse, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

På bakgrunn av dette kan det hevdes at NAV går gjennom en digital transformasjon. Regjeringens digitaliseringsstrategier har ført til at NAV har transformert flere tjenester ved å ta i bruk digitale virkemidler. Dette har ført til vesentlige endringer i måten å utføre oppgaver på for de ansatte i den operative delen av NAV. Ledere i NAV må evne å drive frem innovasjonsarbeid og utvikle sine tjenester i tråd med brukernes behov og endringer i omgivelsene. Digitalisering av tjenestene i NAV øker muligheten for en mer effektiv digitalisert arbeidshverdag både for mellomledere og veiledere ved at oppgaver blir løst på andre måter. Dette kan også bidra til å utfordre mellomlederrollen og ledelsesaspektet i organisasjonen. Imidlertid er det skrevet lite om ledelse i stortingsmeldingene og strategiene.

Mye av den eksisterende litteraturen om mellomledere legger vekt på den viktige posisjonen de innehar mellom toppledelsen og den operative delen av organisasjonen. Samtidig, poengteres det at de er viktige bidragsytere i endringsprosesser (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997; Hope, 2015; Huy, 2001). Tatt i betraktning den takten offentlig sektor har endret seg og vil fortsette å endre seg i fremtiden, er det klart at mellomledere i offentlig sektor kan møte mange ulike utfordringer under digitale transformasjoner. I NAV er det mellomlederne som er i frontlinjen og anses å være viktige pådrivere for innovasjon og digitalisering i forvaltningen. De vil dermed være nøkkelpersoner ved implementeringen av nye digitaliseringsstrategier og sitte tett på de ansatte og de operative oppgavene i de lokale NAV-kontorene. Ser vi nærmere på dette er det ingen tvil om at mellomledere kan være viktige bidragsytere i digitale endringsprosesser; det er de som vil sitte med ansvaret for både implementering og ikke minst for oppfølgingen av de ansatte i ettertid. Økt satsing på digitalisering og mer brukervennlige digitale løsninger i offentlig sektor kan dermed resultere i at mellomledere i NAV må forholde seg til nye krav og forventninger. Selve mellomlederrollen i dag vil kunne måtte endre seg med digitale transformasjoner, men hva er det disse endringene betyr for mellomlederrollen?

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Et relevant forsknings og utviklingsarbeid (FoU) prosjekt med tittelen «Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler» ble publisert sommeren 2020. Prosjektets formål var å få frem kunnskap om hvordan kanalstrategien til NAV har blitt tatt i bruk på ulike lokale NAV-kontor. I rapporten har det vært innhentet kunnskap om hva slags betydning kanalstrategien og digitalisering har for NAV-ledere, og hvilke roller de har i implementeringsprosessen. Rapporten påpeker at det er svært begrenset med forskning om implementering av digitalisering og særlig rollen mellomledere har i digital transformasjon. Mye av forskningen på leders rolle har vært mest knyttet til toppledere i privat sektor (Bergum et al, 2020).

Økningen av digitale tjenester gir ingen tvil nye muligheter for brukerne og veiledere i NAV, men kan også påvirke hele ledelsesaspektet i form av nye måter å arbeide på og lede på. Dette påvirker ikke bare brukerne av verktøyet og de ansatte som bruker den i det daglige, men også mellomlederens rolle. Hvordan endrer mellomlederrollen seg? Hva er viktige krav for god ledelse ved innføring av nye digitale verktøy i NAV?

Dette leder til formuleringen av følgende problemstilling:

Hvilke konsekvenser kan digitalisering av tjenestene i NAV ha for mellomlederrollen?

For å besvare problemstillingen er det i tillegg utarbeidet to forskningsspørsmål:

1. Hvilke endringer har digitalisering medført for mellomlederrollen i NAV?
2. Hvilke forventninger og behov for god ledelse hos mellomledere ved innføring av digitale verktøy har de ansatte?

Med digitale verktøy menes det ulike tjenester der teknologien muliggjør en effektiv saksbehandling, eksempelvis elektroniske søknader, selvbetjeningsløsninger på nav.no, og digital aktivitetsplan.

Tidligere forskning på mellomledelse nevner ikke eksplisitt digitalisering eller teknologi i deres redegjørelser av hvilke roller og funksjoner mellomledere innehar ved endringsprosesser (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997; Hope, 2015; Huy, 2001). Denne oppgaven vil derfor være et godt bidrag til å skape en større forståelse og ny kunnskap om hvordan det å

drive ledelse i NAV endrer seg i forbindelse med digitalisering, samt hvordan de ansatte opplever lederens måte å utøve lederrollen på i en digital tid.

1.3 Avgrensninger

Hensikten med denne oppgaven er å skape en bedre forståelse av konsekvensene digitalisering har for mellomlederrollen i NAV. Mer konkret rettes det søkelys mot en bestemt digital endringsprosess i NAV, innføringen av *digital aktivitetsplan* på to ulike lokale NAV-kontor i et fylke på Vestlandet. Digital aktivitetsplan ble innført i slutten av 2017 og benyttes av brukere som mottar arbeidsrettet oppfølging av NAV. Denne digitale løsningen gir muligheter for en direkte kontakt mellom veileder og brukere, og forenkler dermed den arbeidsrettede oppfølgingen. Underveis i datainnsamlingen i forbindelse med denne oppgaven har det også blitt nevnt andre digitale verktøy som informantene tar i bruk.

Det metodiske fokuset har primært vært på mellomleder. Som et supplement har jeg også valgt å sette søkelys på hvordan veilederne i NAV har erfart sin mellomleder og hvilke behov for ledelse de har under digitale endringsprosesser. Veilederne er sentrale med tanke på at det er de som er i førstelinjen av organisasjonen, samt at de bruker digital aktivitetsplan og andre digitale verktøy i sin arbeidshverdag. Hvilke forventninger stilles det til mellomledere knyttet til hvordan de leder ved innføring av digitale verktøy? Hvilke behov er det veiledere har ved digitale endringsprosesser? Denne vinklingen vil være med på å styrke oppgaven ytterligere.

1.4 Oppgavens disposisjon

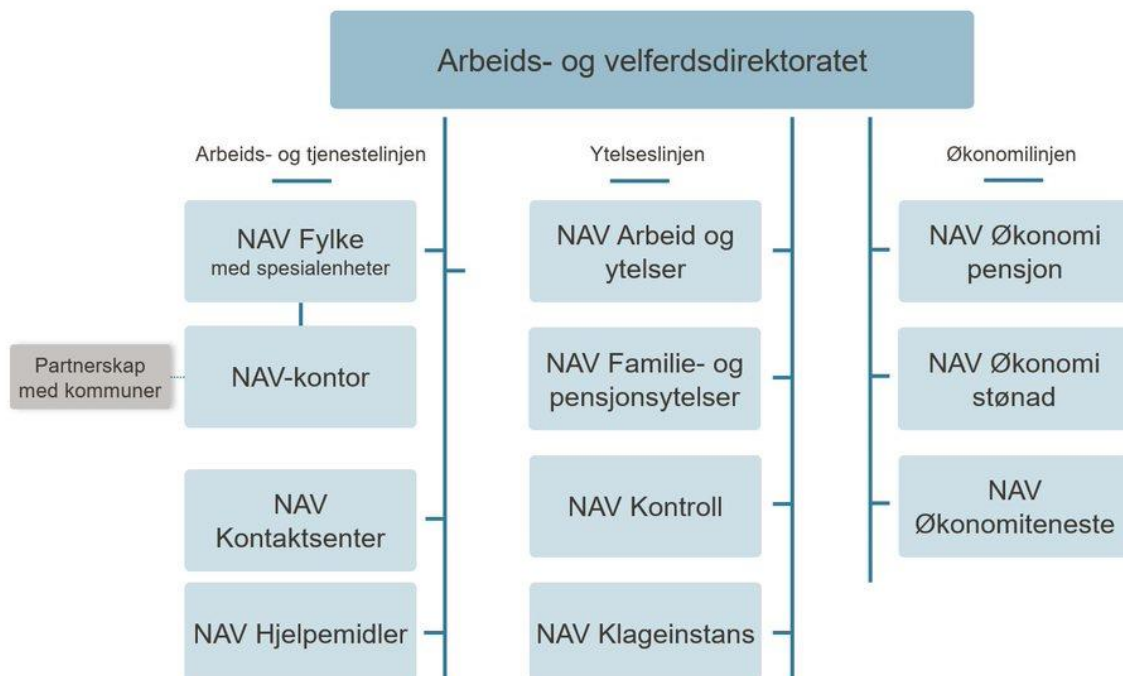
I sin helhet består oppgaven av seks kapitler. For å gi leseren en bedre forståelse av feltet jeg undersøker, presenteres i kapittel 2 den kontekstuelle bakgrunnen for problemstillingen. I kapittel 3 gjøres det rede for det teoretiske rammeverket som brukes for å svare på problemstillingen. Kapittel 4 redegjør for den metodiske tilnærmingen som jeg har valgt ved innhenting av empiri. Sentrale hovedfunn fra empirien presenteres og analyseres fortløpende med det teoretiske rammeverket til grunn i kapittel 5. Kapittel 6 utgjør en avsluttende diskusjon, samt konklusjon og forslag til videre forskning til slutt.

2 Kontekst

I dette kapittelet gis det en nærmere beskrivelse av den kontekstuelle bakgrunnen for problemstillingen. Dette har som formål å gi leseren en forståelse over sentrale elementer til feltet som undersøkes i denne oppgaven.

2.1 NAVs organisering og digitale utvikling

NAV ble etablert i 2006 og er en av de største samfunnsaktørene i Norge. NAV sitt samfunnsoppdrag er å bidra til et inkluderende samfunn ved å gi mennesker mulighet til arbeid, samt yte rett tjenester og stønad til riktig tid. Etaten skal også ivareta brukernes behov, samt være en effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (NAV, 2020). Arbeids- og velferdsdirektoratet har det overordnede ansvaret for å styre og utvikle etaten, samt legge strategier for tjenester og ytelser. NAVs organisering er videre sammensatt av blant annet en arbeids- og tjenestelinje med lokale NAV-kontorer i kommunene, en ytelseslinje og en økonomilinje. De lokale NAV-kontorene er NAVs førstelinje som blir fulgt opp, støttet og koordinert av fylkeskontorene gjennom blant annet kompetansedeling og opplæring (NAV, 2020).



Figur 1: Arbeids- og velferdsforvaltningens organisasjonskart (hentet fra nav.no)

Siden NAV ble etablert har det skjedd mange endringer der innføring av nye digitale verktøy er en av dem. Det fremheves i Meld. St. 33 at økt digitalisering er en viktig forutsetning for effektivisering av arbeidsprosessene i NAV (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016). Arbeidsrettet oppfølging er en av de mest sentrale hovedoppgavene til veilederne på de lokale NAV-kontorene. For å frigjør mest mulig ressurser i NAV-kontorene som kan brukes til arbeidsrettet oppfølging, angir etatens kanalstrategi hvordan NAV skal møte brukerne på en mer effektiv måte. Dette har skapt en endring fra ansikt-til-ansikt møter, til flere digitale tjenester der det legges til rette for økt kontakt med brukerne på nett (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016).

Den pågående teknologiutviklingen gir NAV nye muligheter og er av stor betydning for hvordan fremtidens NAV-kontor kan bli seende ut når det gjelder forenkling og utvikling av de ulike tjenestene som tilbys. NAVs omverdensanalyse (NAV, 2019) tar for seg de viktigste samfunnstrendene som vil påvirke arbeid og velferd frem til år 2030, samt konsekvenser disse kan få for NAV. Teknologisk utvikling og raskt økende brukerforventning vil gjøre at NAV må gjenspeile og respondere på at samfunnet er i endring. Arbeidsprosesser knyttet til vedtaksbehandling, oppfølging og søknader kan digitaliseres og automatiseres helt eller delvis (NAV, 2019). De siste årene har ytelsesbehandlingen i NAV blitt mye mer digitalisert ved at gamle systemer har blitt oppdatert i tillegg til at nye har kommet på banen. Eksempelvis har *digitale sosialtjenester* (Digisos) blitt en stor suksess, der innbyggerne kan søke om økonomisk sosialhjelp digitalt. Ved utgangen av september 2018, noen få måneder etter lansering, hadde omtrent 30% av søknadene kommet inn digitalt (Memu, 2018a). I 2017 når *digital aktivitetsplan* ble lansert, var det også relativt kort tid etter omtrent 30.000 som hadde tatt den i bruk på nav.no (Memu, 2018b)

2.2 Digital aktivitetsplan

I denne oppgaven vil det være fokus på en bestemt endringsprosess. Digital aktivitetsplan er en del-leveransene i prosjektet «forenklet oppfølging» og ble innført i slutten av 2017. Den skal kunne brukes av alle som mottar arbeidsrettet oppfølging fra NAV. Gjennom innlogging på «ditt nav» via nettsiden til NAV, får brukerne tilgang til aktivitetsplanen sin. Verktøyet er en samhandlingsplattform der brukeren og veileder har oversikt over aktiviteter brukeren gjør for å komme i arbeid. Det er også et verktøy som gir mulighet for løpende oppfølging gjennom en digital chatfunksjon: bruker og veileder kan sende meldinger og ha dialog om prosessen for å komme seg ut i arbeid og aktivitet (Bergum et al, 2020; Memu, 2018b).

Endringene NAV har gjennomgått med digitalisering av tjenester eksemplifiserer hvordan det forsøkes å omforme organisasjonen gjennom teknologi og hvordan dette kan endre måter å jobbe på i førstelinjen til NAV. Digitalisering fører ofte til forventninger om mer effektive arbeidsprosesser for førstelinjen, dermed kreves det også at mellomledere og veiledere omstiller seg til en slik ny arbeidssituasjon. Ved slike digitale endringsprosesser kan mellomlederne ved de lokale NAV-kontorene være verdifulle aktører når de skal gjøre strategiene levende for veilederne i den operative delen av etaten.

3 Teoretisk ramme

I det følgende presenteres den teoretiske rammen for oppgaven. Det teoretiske rammeverket representerer på en måte det settet med briller som brukes for å besvare problemstillingen: *Hvilke konsekvenser kan digitalisering av tjenestene i NAV ha for mellomlederrollen?* med tilhørende forskningsspørsmål;

1. Hvilke endringer har digitalisering medført for mellomlederrollen i NAV?
2. Hvilke forventninger og behov for god ledelse hos mellomledere ved innføring av digitale verktøy har de ansatte?

Det innledes først med en beskrivelse av hva digitalisering og digital transformasjon er. Deretter vil det være en beskrivelse på hva som kjennetegner endringer i organisasjoner. Hensikten med en seksjon om endringer i organisasjoner er for å gi et bakteppe for å forstå hvordan strategiske, planlagte organisatoriske endringer kan påvirke rollen til mellomlederne. Videre beskrives mellomlederrollen gjennom å definere begrepet, samt gi en forståelse av hvilke rolle de har i endringsprosesser og iverksetting av strategier fra toppledelsen. Følgende, blir det en gjennomgang av teorier som diskuterer mellomlederens funksjoner, oppgaver og posisjon organisatorisk. Dette for å fange kompleksiteten mellomlederrollen innehar i organisasjoner. Jeg vil også ta for meg det teoretiske konseptet om sensemaking og sensegiving for å gi et bilde av hvordan mellomlederrollen skaper mening og gir mening til nye arbeidssituasjoner. Helt til slutt vil det bli en redegjørelse av utviklingsledelse for å trekke linjer til hvordan mellomlederen stadig befinner seg i komplekse arbeidssituasjoner, samt skaper sammenheng for å få disse situasjonene til å fungere.

3.1 Digitalisering og digital transformasjon

Digitalisering og *digital transformasjon* er begreper som har blitt en del av dagligtalen til folk flest (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018a). Begrepene benyttes flittig og gjerne i kombinasjon med hverandre både av media, ledere, innen akademia og i det politiske landskapet. De siste årene har regjeringen brukt digitalisering i en strategisk overordnet IKT-politikk for å legge til rette for verdiskaping og innovasjon i offentlige tjenester. De har hatt store ambisjoner om at offentlig sektor skal benytte seg av digitaliserings mangfoldige muligheter; Tjenestene som offentlig sektor tilbyr, skal oppleves som sammenhengende, effektive og helhetlige for brukerne. Målet med digitalisering i offentlig sektor har således vært økt kvalitet på tjenester

og bedre ressursstyring, mens i privat sektor har digitalisering vært påvirket av et konkurranseperspektiv (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016).

Det er ingen enighet og entydig forståelse av begrepets innhold og hva digitalisering og digital transformasjon egentlig innebærer. Det er hensiktsmessig å avklare begrepene for å sikre riktig bruk av de i oppgaven. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i en systematisk litteraturstudie utført av Osmundsen et al. (2018a) som bidrar til en bedre forståelse av hvordan begrepene «digitalisering» og «digital transformasjon» konseptualiseres i ulike forskningsbidrag.

3.1.1 Digitalisering

Det er aller først relevant å se på et sentralt begrep som i litteraturen ofte omtales sammen med digitalisering, nemlig *digitisering*. Digitisering blir beskrevet som en rent teknisk prosess hvor analoge data og komponenter konverteres til et digitalt format, og på den måten gjør dem programmerbare, adresserbare, sporbare og kommuniserbare (Hylving & Schultze, 2013). Et annet begrep som også ofte ses i sammenheng med digitalisering er *digital innovasjon*, som innebærer at nye teknologiske løsninger skaper nye produkter eller tjenester som igjen skaper ny verdi for de som skal ta det i bruk (Osmundsen et al, 2018a).

Digitalisering beskrives derimot ikke som *kun* en teknisk endring. I studien til Osmundsen et al. (2018a) fremkommer det at mye av den eksisterende litteraturen baserer seg på definisjonen som ble foreslått av Yoo et al. (2010). Digitalisering defineres av dem på følgende måte:

By digitalization, we mean the transformation of socio-technical structures that were previously mediated by non-digital artifacts or relationships into ones that are mediated by digitized artifacts and relationships. Digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e., “digitization”) and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves (Yoo et al., 2010, s. 6).

Definisjonen beskriver digitalisering som *mer enn en teknisk prosess*; det er også en endring som endrer de sosiale aspektene knyttet til bruken av teknologien. I flere studier blir det sosiale aspektet ved digitalisering fremhevet for å beskrive at digitalisering er mer enn å omgjøre noe analogt til noe digitalt (Klötzer & Pflaum, 2017; Thorseng & Grisot, 2017; Yeh & Ramirez, 2017). Det refereres til i litteraturen at begrepet inkluderer både *materielle og sosiale aspekter*; digital teknologi blir brukt for å omforme *sosio-tekniske strukturer*, altså de sosiale elementene

(mellommenneskelige relasjoner, mennesker, osv.) og de tekniske elementene (teknologi, rutiner, oppgaver, osv.) ved strukturen. Strukturer omfatter eksempelvis brukeropplevelser, arbeidsprosesser, tjenester og produkter (Osmundsen et al., 2018a). Basert på litteraturstudien har Osmundsen et al (2018a) foreslått følgende definisjon av digitalisering: “prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer” (Osmundsen et al., 2018a, s. 5).

Porter & Heppelmann (2014) hevder at den teknologiske utviklingen har endret seg i løpet av de siste 50 årene gjennom tre faser. På 60- og 70-tallet bidro informasjonsteknologien til å automatisere aktiviteter i verdikjeden til bedriften. I andre fasen på 80- og 90-tallet, bidro den sammen med Internett til å muliggjøre koordinering og integrasjon på tvers av aktivitetene til bedriftene, samtidig som den også reduserte de organisatoriske og geografiske barrierene. Vi er nå ifølge Porter og Heppelmann (2014) inn i en tredje fase; informasjonsteknologien er blitt en transparent og integrert del av virksomheter, deres tjenester, produkter, og samfunnslivet ellers. Den teknologiske utviklingen går nå hurtigere enn før og organisasjoner i dag tar på mange måter bruk digitale løsninger som en sentral del av verdiskapningen. Dette resulterer i at måten vi arbeider på endrer seg. Informasjonsteknologien påvirker ikke bare eksisterende bransjestrukturer og praksis, men utnyttes også til transformasjon og endring mer omfattende og oftere enn før. Andre forskere som eksempelvis Yoo (2013) peker også på at den teknologiske utviklingen går mye raskere nå enn tidligere og at digital teknologi er tilgjengelig for flere.

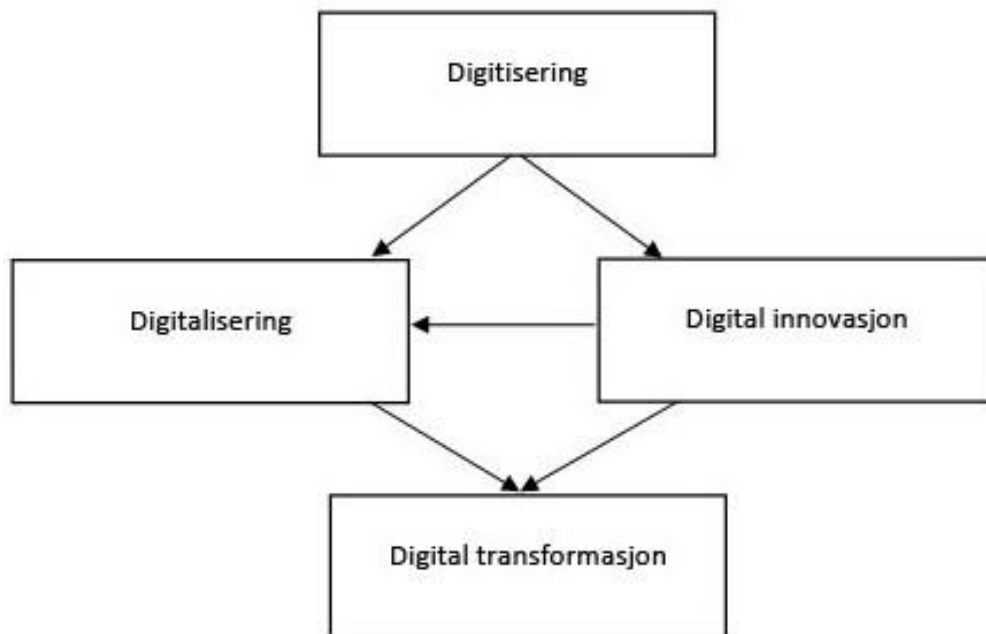
3.1.2 Digital transformasjon

Begrepet *digital transformasjon* er tett knyttet til digitalisering og digital innovasjon. I litteraturen er en vanlig forståelse av digital transformasjon å utnytte digitale teknologier for å muliggjøre vesentlige forbedringer i en virksomhet. Det er en oppfatning om at forbedringene kan være knyttet til virksomhetens arbeidsprosesser, verdiskapning og operasjoner (Osmundsen et al., 2018a).

Osmundsen et al. (2018a) hevder at det er en gjennomgående oppfatning i litteraturen at digital transformasjon innebærer *en vesentlig og fundamental endring*. Når en organisasjon gjennomfører digitale transformasjoner, vil endringene påvirke flere organisatoriske dimensjoner. Strategier og organisatoriske prosesser blir redefinerte og resulterer i at de er signifikant forskjellige fra den opprinnelige tilstanden (Berghaus & Back, 2017). Dette vil

følgelig endre den etablerte måten arbeidsprosesser og oppgaver utføres på i en organisasjon, men også utfordre hvordan organisasjoner ledes ved utnyttelse av digital teknologi. Basert på forskningslitteraturen foreslår Osmundsen et al. (2018a) følgende definisjon: «når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes for å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri» (s. 9). Det legges vekt på i definisjonen at endringen er av et omfang som resulterer i at organisasjonen blir signifikant endret.

Basert på koblingene og definisjonene har Osmundsen et al. (2018a) utviklet en konseptuell modell som illustrerer hvordan digitalisering, digitisering, digital innovasjon og digital transformasjon er tett koblet til hverandre. Følgende figur viser hvordan begrepene er relatert til hverandre:



Figur 2. Konseptuell modell for hvordan begrepene er relatert til hverandre (Osmundsen et.al, 2018a)

Ser vi digital transformasjon i sammenheng med digitalisering, digitisering og digital innovasjon, vil de *tekniske elementene* (digitisering) føre til digitalisering og digital innovasjon. Når en digital innovasjon *tas inn* i virksomheten, kan det lede til digitalisering. Videre, kan endringen få en *sosial dimensjon* og over tid vil både digitalisering og digitale innovasjoner i form av nye produkter og/eller tjenester, *føre til omfattende og vesentlige endringer* i de sosiale systemene, samt endringer i måten man arbeider på. Dette vil da føre til en digital transformasjon i organisasjonen.

I en annen litteraturstudie utført av Osmundsen et al. (2018b) har de analysert hva eksisterende forskning hevder er drivere, suksessfaktorer og implikasjoner av digital transformasjon. Her fant de eksisterende litteratur som poengterte at ansatte spiller en viktig rolle under digitale transformasjoner. For at ansatte skal kunne omfavne digital transformasjon og engasjere seg i å ta i bruk nye teknologier, er det viktig for ledere å inkludere de ansatte i transformasjonen ved å for eksempel informere, involvere eller samarbeide. Dette kan følgelig redusere ansattes motstand mot prosessene og dermed oppnå et større organisatorisk engasjement rundt digitale endringer (Osmundsen et al., 2018b).

Gitmark & Aasland (2017) undersøker hvordan ny teknologi kan bidra til en enda bedre offentlig sektor. På bakgrunn av spørreundersøkelser til Fagforbundets medlemmer vises det at et stort flertall av ansatte i offentlig sektor mener ny teknologi gir bedre muligheter og oppgir at de ønsker å ta i bruk teknologi for å løse oppgaver bedre. Ny teknologi vil bidra til at etablerte oppgaver ofte vil endre seg og muligens stille nye krav til kompetanse hos ansatte. Over 80% av uttrykker et ønske om å sette seg inn i ny kompetanse for å utføre nye arbeidsoppgaver som følge av ny teknologi. Imidlertid viser det seg at ansatte opplever ikke at medvirkning, informasjon og forankring er god nok på arbeidsplassen når ny teknologi skal utvikles og innføres. Det påpekes at ny teknologi i offentlig sektor ikke bare blir brukt av innbyggerne, men at det også er ansatte som skal bruke teknologien i hverdagen sin, dermed er det de som “vet hvor skoen trykker” (Gitmark & Aasland, 2017). De hevder at ansatte i offentlig sektor i enda større grad kan involveres i tilpasninger av løsninger, samt identifisere behov og påvirke den digitale utviklingen.

Veilederne i NAV er i den operative førstelinjen og har nær kontakt med brukerne, de vil derfor ha viktig innsikt i hvilke løsninger som fungerer for dem i arbeidsdagen. Det vil dermed være av stor betydning å trekke de inn i arbeidet med teknologisk utvikling og løsninger da de har førstehåndskunnskap om hva som rører seg i førstelinje. Dette viser at medvirkning i digital transformasjon kan være en viktig del av endringsprosesser i organisasjoner og at samarbeid mellom ledelse og ansatte er av stor betydning for å få god forankring i endringsprosessene.

3.2 Endringer i organisasjoner

Det har blitt beskrevet at digital transformasjon innebærer en vesentlig fundamental endring, noe som er en utbredt oppfatning i den eksisterende litteraturen (Osmundsen et al., 2018a). Slik som Osmundsen et al. (2018a) hevder, fanger digital transformasjon opp et nytt fenomen; flere

bedrifter og industrier gjennomgår omfattende endringer på grunn av moderne digital teknologi. Flere organisasjonsperspektiver gir ulike antakelser om hvordan endringer foregår i organisasjoner, dermed kan endringer forstås på flere måter. For å kunne forstå hvordan digital transformasjon kan virkeliggjøres i organisasjoner må vi se på hva som karakteriserer endringer i organisasjoner og dermed hvordan innføring av digitale verktøy kan forstås.

Gioia & Chittipeddi (1991) definerer endringer som følger; «generelt sett betyr endring et forsøk på å omforme dagens tankesett og handlinger hos organisasjonens medlemmer» (s. 433). De fokuserer på endringer i handlinger, det vil si at hvordan vi velger å løse våre oppgaver og hvilke vi velger å løse, er av sentral betydning i endringsprosesser. For at vi skal klare å endre oppgaveutførelsen, må vi endre vår forståelse for hvilke oppgaver som skal løses og hvordan disse skal løses. I en slik forståelse vektlegges det at tankene må endres, noe som vil være en individuell øvelse. Skal man på den andre siden lykkes med endringer, må også det kollektive tankesettet i organisasjonen endres (Hope, 2015).

Ifølge Hope (2015) er et slikt *handlingsperspektiv* som Gioia & Chittipeddi (1991) innehar tett knyttet til strategi; «strategi er summen av enkeltmenneskenes små og store daglige handlinger» (s. 77). Gioia og Chittipeddi (1991) definerer strategisk endring som «...et forsøk på å endre etablerte erkjennelse og handlinger, for å gjøre organisasjonen i stand til å dra fordel av viktige muligheter eller til å håndtere følgene av eksterne trusler» (s. 433).

Strategi handler i grove trekk om hvordan realisere virksomhetens mål; hvilken vei vi velger å følge for å nå målene (Hope, 2015). Tradisjonelt sett er det vanlig at strategiske beslutninger foregår som en «top-down» prosess der toppledelsen i organisasjonen legger føringer for det operasjonelle nivået (Hope, 2015). Dette nivået vil i offentlig sektor tilsvare toppledere i direktorat, departement eller regjeringen. En rekke forskere understreker at mellomledere potensielt kan være sentrale aktører ikke bare ved implementering av strategier, men også i utviklingen av disse (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1992; Hope, 2015).

I offentlig sektor er det ofte politiske føringer som leder til endringer, noe som sammenfaller med min undersøkelse. Basert på strategier og føringer fra Arbeids- og velferdsdepartementet kan digitale endringer i NAV betraktes som planlagte, strategiske, intensjonelle endringer. Disse endringene har blitt politisk behandlet før de blir kommunisert ned til toppledelsen i NAV, og deretter kommunisert videre til mellomledere på lokale kontorer.

Når endringer gjennom en top-down initiativ forsøkes å bli iverksatt i organisasjoner, har mellomlederen en viktig rolle ettersom de er mottakere og iverksettere av strategiene som er designet av topledere. Dette oppfordrer til å forstå hvordan endringsprosesser i praksis kan utfolde seg fra politiske- strategiske mål og til meningsgivende endringer i organisasjoner (Balogun & Johnson, 2005). Hva er det som skjer på mikronivået når individer skal forstå og konstruere nye handlingsmønstre ved planlagte, strategiske endringer?

Balogun & Johnson (2005) har studert mellomleders rolle i planlagte endringer som blir initiert fra topledelsen. De har fokusert på de sosiale prosessene for samhandling mellom mellomledere som endringsmottakere når de prøver å gi mening til planlagte endringsintervensjoner. Balogun & Johnson (2005) forstår endringer som; “Organizational change is a context-dependent, unpredictable, non-linear process, in which intended strategies often lead to unintended outcomes” (s.1573).

Undersøkelsen til Balogun & Johnson (2005) viser at mellomlederne har en større rolle i gjennomføring av endringer som er initiert og styrt av topledelsen. De hevder at mellomleders deltakelse kan være avgjørende for både tiltenkte og utilsiktede utfall av strategiske endringer. Det observeres at mellomleders fortolkning av endringen oppstår primært fra horisontale, uformelle sosiale interaksjonsprosesser mellom kollegaer. Forfatterne poengterer at når mellomledere søker å iverksette endringer vil daglige erfaringer av andres handlinger, og hverdagslig kommunikasjon og interaksjon med andre, forme deres tolkninger av den planlagte endringen.

Balogun & Johnsons (2005) funn viser at mellomlederne formidler top-down strategier gjennom sin egen sensemaking, dermed vil det være svært utfordrende i praksis for topledelsen å kontrollere forståelsen av endringen i ønsket retning. Dette viser at det altså ikke bare topledelsen som kan styre, samt influere endringer og den organisatoriske utviklingen. Måten vedtatte strategier faktisk fungerer i førstelinjen bestemmes mye av de nye handlingsmønstrene og atferdsrutiner som blir skapt av endringsmottakere gjennom tolkning. Dette gjør at planlagte endringer ofte får uforutsette utfall.

Wanda Orlikowski (1996) presenterer en tilnærming som fanger opp at endringer skjer kontinuerlige i organisasjoner. Hennes tilnærming *situated change perspective* bryter også med andre perspektiver som har fundament i at organisasjoner er stabile og statiske. Situated change perspective forstår endring som mer subtilt, foregår langsommere og jevnere. Her baserer aktørene seg i stor grad på improvisasjoner når det gjelder å forstå og handle logisk i ulike

situasjoner gjennom utprøving av oppgaver som trenger løsninger i daglig virke. Dette perspektivet vektlegger mer konkret de daglige tilpasningene og erfaringsbaserte orienteringene som oppleves av organisasjons aktørene etter hvert som nye oppgaver løses. På denne måten bidrar det til at organisasjonen *utvikles og endres over tid*.

Over en periode på to år undersøkte Orlikowski (1996) bruken av ny implementert informasjonsteknologi i en organisasjon; hvordan aktører håndterte uforutsette hendelser og ser nye muligheter ved innføring av et nytt datasystem. Orlikowski (1996) påpeker at i de fleste organisasjoner vil transformasjoner følgelig ha elementer av planlagt endringer utløst av ledelsesmessige tiltak. Hennes arbeid, og tilnærming viser derimot at situated change spiller en viktig rolle når organisasjons aktørene *bruker teknologi over tid*. Denne tilnærmingen er et mer praksisbasert perspektiv som setter søkelys på endringer som ikke er synlige i de klassiske organisasjonsteoriene. Dette perspektivet tilbys derfor mer som et supplement til, ikke en erstatning for de eksisterende klassiske endringsperspektivene (Orlikowski, 1996).

I henhold til denne oppgaven vil mellomledere i NAV inneha en viktig rolle i å «oversette» det strategiske budskapet fra direktorat og fylke til sine ansatte og dermed være sentrale aktører i endringsprosesser og det som skjer på “gulvet” i førstelinjen ved implementering av nye digitale løsninger. Ifølge Rydland (2015) er et kjennetegn ved mellomlederen at de er svært tett på ansatte, kolleger, leverandører og kunde, selv om de befinner seg på ulike nivåer organisatorisk sett. Wooldridge, Schmid og Floyd (2008) påpeker at det ikke er hvor i organisasjonskartet de sitter som kjennetegner deres rolle, men koblingen de har til toppledelsen i tillegg til kunnskap om driften. Det er denne kombinasjonen som gjør at de kan fungere som meglere mellom organisasjonens strategi og daglige aktiviteter på gulvet når endringer i organisasjoner iverksettes.

3.3 Hvem er mellomlederen?

Det er en rekke definisjoner på begrepet mellomleder. Særlig Huy (2001) vektlegger den organisatoriske plasseringen og viser til at mellomlederen ikke befinner seg i toppledelsen, men at personen rapporterer til toppledelsen. I Hope (2015) sin forståelse kan begrepet mellomleder defineres og forstås på ulike måter. “Mellom” viser til at mellomlederen befinner seg mellom noen eller noe, mens “leder” sikter til at mellomlederen innehar en lederposisjon i virksomheten, med bestemte ansvarsoppgaver. Hope (2015) påpeker at noen definisjoner av mellomleder tar utgangspunkt i at rollen står to nivåer over førstelinjeansatte, mens andre

definisjoner åpner opp for at mellomlederen kan befinne seg kun et nivå over de ansatte. Han definerer mellomleder som følgende:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele (Hope, 2015, s, 22).

Denne definisjonen samsvarer også med Huy (2001) sin; “any managers two levels below CEO and one level above line workers and professionals” (s,73). I min undersøkelse har jeg intervjuet tre typer mellomledere i NAV; førstelinjeledere som administrerer ansatte og betegnes som avdelingsledere, mens den andre typen styrer førstelinjelederne og betegnes som kontorledere. Tredje typen er en mellomleder uten personalansvar. Disse tre typene vil i oppgaven betegnes som mellomledere, da de alle er underlagt NAVs toppledelse. Disse tre posisjonene passer inn både ett og to nivå over det operative nivået.

Ofte blir mellomlederen beskrevet som en som binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997; Hope, 2015). Det er en rekke forskere som har tatt med seg begrepet *linking pins* for å beskrive rollen mellomlederen har i organisasjoner (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1992; Rouleau, 2005). Hope (2015) bruker begrepet *oversetter* eller *translatør* når han beskriver mellomlederens koblede rolle mellom det strategiske nivået og det operasjonelle nivået. Begrunnelsen for dette er at det er ulik kommunikasjon blant nivåene, og derfor er mellomlederens rolle å oversette informasjonen mellom disse ulike nivåene. Toppledelse har i hovedsak fokus på langsiktig utvikling på det strategiske nivået. På det operasjonelle nivået i førstelinjen, fokuseres det på at virksomhetens daglige operasjoner gjennomføres effektivt, samtidig som forbedringer iverksettes. Mellomlederens rolle blir derfor å oversette de strategiske beslutningene og retningen i virksomheten til operasjonelt forståelige termer. På den andre siden skal mellomlederen også fange opp signaler fra det operasjonelle nivået, og oversette det til termer som kan videreføres oppover i organisasjonen og passer i dialogen med den strategiske ledelsen i virksomheten (Hope, 2015).

3.3.1 Mellomledere i endringsprosesser

Gjennom den posisjonen som mellomlederen innehar, vil de følgelig spille en sentral rolle i forbindelse med endringsprosesser (Floyd & Wooldridge, 1997). Den eksisterende litteraturen

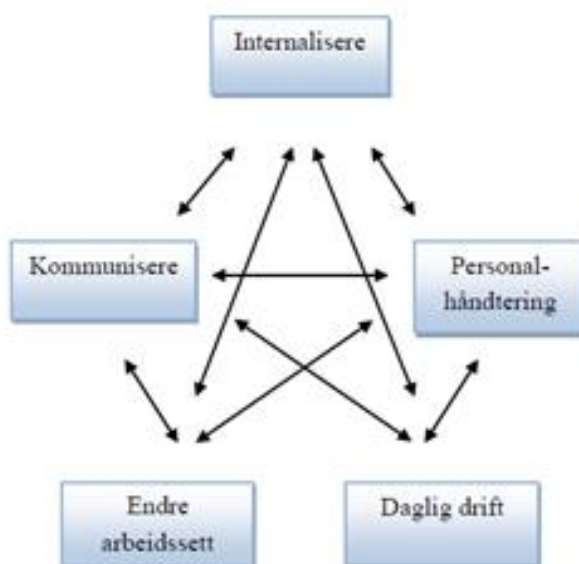
skisserer mellomlederen som sentrale *endringsagenter* i forbindelse med endringsprosesser. Mellomlederen blir ofte ansvarlige for å sikre at organisasjonen under komplekse endringer skaper kraft og kapasitet. De forventes å bidra som endringsagenter og opptre strategiske under store omstillinger. Dette innebærer blant annet at de ikke bare er en viktig brikke i kraft av rollen som leder i den operasjonelle delen av virksomheten, men at de også evner å iverksette og videreformidle endringene overfor de ansatte (Balogun, 2003; Rydland, 2015).

I slutten av 1980 årene var det et pessimistisk syn på mellomledere som utfoldet seg, der mellomledere ble sett på som en brems for endring og som et hinder for vellykkede endringsprosesser (Balogun, 2003; Hope, 2015; Huy, 2001). Mellomlederen har tidligere blitt omtalt som en årsak til at endringer ikke fører til ønskede resultater, og har blitt underestimert for deres egenskaper og styrker. I følge både Huy (2001) og Balogun (2003) har den pessimistiske forskningen på mellomledere tidligere ansett mellomlederen som en person som forsøker å sabotere forsøk på endringer. Huy (2001) argumenterer for at problemet ofte ligger hos toppledelsen og ikke hos mellomlederen; toppledelsen ikke har klart å lytte til mellomlederne på grunn av de holdninger som beskriver mellomledere som sabotører og endringsmotstandere. Balogun (2003) beskriver at endringsmotstanden hos mellomledere også oppstår på bakgrunn av de organisatoriske begrensninger som for eksempel støtte og mangel på tid under endringsprosesser.

Ved slutten av 90-tallet fikk derimot et mer optimistisk syn på mellomledere et inntog i litteraturen (Hope, 2015). Mellomledere ble sett på som verdifulle ressurser og flere funn viste til at mellomlederen var en viktig bidragsyter i endringsprosesser og for endringens utfall (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997; Huy, 2001). Huy (2001) argumenterer for at mellomleders styrker er svært undervurdert. Det viser seg at mellomledere gir verdifulle bidrag til radikale endringer, ofte bidrag som ikke blir anerkjent av toppledelsen. Mellomledere spiller en stor rolle under implementeringen ved sine evner til å kommunisere, tilpasse de ansattes behov og sikre det ikke blir kaotiske tilstander. Balogun (2003) sine funn avslører at et sentralt aspekt ved mellomlederrollen er hvordan de opererer som både *endringsmottaker* og *endringsagent*. De tar del i en tolkingsaktivitet der de må tolke endringens hensikt, implementere endringen, samt hjelper andre ansatte i den operative delen gjennom endring og holde virksomheten i gang.

3.3.2 Mellomlederens roller og funksjoner

Mellomlederen har flere *roller* og *funksjoner* under endringer som omfatter flere aktiviteter. Hope (2015) har gjennom å blant annet kombinere arbeidene til Balogun (2003), Huy (2001) og Floyd & Wooldridge (1997) utviklet et helhetlig rammeverk med fem sentrale mellomlederfunksjoner ved endringer.



Figur 3. Mellomleders funksjoner i endring (Hope, 2015)

Slik figuren illustrerer, står ikke de fem funksjonene alene, men er integrert med hverandre og har en gjensidig påvirkning på hverandre. Et slikt rammeverk vil ifølge Hope (2015) gi en bedre forståelse av mellomlederens krevende rolle i endringer. Rammeverket til Hope (2015) vil bli presentert nedenfor, utdypet og ytterligere dekkende med henholdsvis argumenter fra Balogun (2003) og Huy (2001).

Internalisering

Å forstå hva som skal skje, samt hvordan det påvirker medarbeidere og mellomlederen selv, hevder Hope (2015) er et viktig element i en endringsprosess. Internalisering slik Hope (2015) anvender begrepet, går ut på at mellomlederen må forstå innholdet i endringen og gjøre den til sitt eget for å kunne lykkes ved endringer. Det handler om å skape en mening ut av endringen og etablere en forståelse, for deretter å handle i tråd med dette. Siden mellomlederrollen er et bindeledd mellom toppledelse og ansatte i førstelinjen, vil de være i en posisjon der de opptrer som både mottakere og sendere av endringsinitiativ (Balogun, 2003)

I en slik prosess må mellomledere som endringsmottakere selv fortolke budskapet fra ledelsen ut fra sin egen virkelighetsforståelse, for deretter kommunisere dette videre til medarbeidere i førstelinjen (Hope, 2015). Balogun (2003) kaller det å *gjennomgå egen endring* og hevder at mellomlederen ikke er noe annerledes enn andre endringsmottakere. De trenger å kommunisere med kolleger, samle informasjon, stille spørsmål, og utveksle erfaringer for å tolke det som er forventet av dem i organisasjonen. Mellomlederen har en kompleks og krevende rolle ved planlagte endringer, som krever omfattende personlig endring både når det gjelder å forstå sin nye arbeidshverdag, nye roller, ansvar og måten de tenker av rollene sine (Balogun, 2003). For å kunne lykkes må hensikten med endringene tolkes og oversettes for å finne implikasjoner for egen atferd og arbeidspraksis, så vel som arbeidspraksisen til avdelingen de leder.

For å få en helhetlig forståelse av hvordan mellomlederen skaper mening og fortolker nye arbeidssituasjoner, er det relevant å ta et dypdykk i det teoretiske konseptet knyttet til *sensemaking* og *sensegiving*.

3.3.3 *Sensemaking og sensegiving i endringsprosesser*

Toppledelsen er de som ofte utarbeider endringer som initieres i organisasjoner; de utvikler strategier om hvilke endringer som må til, hvilke endringer som behøves og hvorfor de skal implementeres. Mellomledere skal gjennomføre endringstiltakene fra toppledelsen og vil derfor fungere som et bindeledd mellom toppledelsen og medarbeidere i førstelinjen; de vil fungere som både mottakere og sendere av endringsinitiativ. Som endringsmottakere må mellomledere fortolke endringsbudskapet fra toppledelsen for å kunne kommunisere dette ut til sine ansatte (Hope, 2015).

Vi søker aktivt å tilpasse oss strukturen som er gjeldende; når vi møter noe ukjent, vil vi forsøke å gi mening til den nye situasjonen. I forbindelse med dette prater vi om *sensemaking*. *Sensemaking* er den prosessen mellomledere gjennomgår når de skal forsøke å forstå hva som skjer rundt dem (Weick, 1995). *Sensemaking* i den forstand handler om hvordan mennesker “skaper mening” til tvetydige og helt nye situasjoner, som kan fremstå som forvirrende eller overraskende på individet (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis, 2005). Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver *sensemaking* som en sentral del for toppledelse, mellomleder og ansatte i strategiske endringer. De definerer *sensemaking* som:

the meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempt to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended strategic change (s. 442).

Direkte oversatt, handler sensemaking om å skape mening i en gitt situasjon som er ukjent (Hope, 2015). Sensemaking vil utvikles individuelt, men sosiale prosesser som samtaler, diskusjoner og rykter vil også påvirke meningsforståelsen til individet. Sosiale kontekster er avgjørende for at det skal skapes en kollektiv mening; den meningen som de fleste kan relatere seg til og er enige om, er ofte den som får sosial støtte og som vil gjøre seg gjeldende i organisasjonen (Weick, 1995). Mening dannes altså i relasjoner til andre og går dermed ikke upåvirket frem i organisasjoner (Hope, 2015).

I følge Weick (1995) går vi inn i enhver situasjon og konstruerer vår opplevelse av den individuelt gjennom å fortolke situasjonen vi står ovenfor ved å anvende handlingsmønstre, språk og erfaringer vi allerede innehar. Det handler om å strukturere det ukjente, forstå, forklare og fortolke det ukjente. Mellomledere skaper en forståelse om hvorfor endringen er nødvendig, hva den innebærer og hvilke konsekvenser den kan ha for organisasjonen som helhet og den enkelte medarbeider. Forståelsen og forventningen er konstruert på subjektive og individuelle plan. Dette vil si at i realiteten kan man ikke være helt sikker på at endringsmottakeren har forstått budskapet i tråd med lederens intensjoner (Hope, 2015)

Sensegiving er også et begrep som er relevant å trekke inn, som direkte oversatt betyr «å gi mening». Gioia & Chittipeddi (1991) definerer det som «the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality» (s, 442). Det handler om hvordan mellomledere kan påvirke medarbeidernes meningsdannelse slik at virkelighetsbildet deres stemmer med fortolkningen av den organisatoriske virkeligheten til mellomlederen (Gioia & Chittipeddi 1991, Maitlis 2005).

En måte mellomledere kan forsøke å påvirke meningsdannelsen til endringsmottakerne, er å etablere en innfallsvinkel til endringen som kan lede medarbeiderne i retningen de ønsker. En slik innfallsvinkel kan utarbeides ved at de skaper en visjon og kommuniserer dette til mottakerne (Gioia & Chittipeddi, 1991). En slik visjon kan fungere som en rettesnor og hjelp under forvirrende endringsprosesser. Den kan gi en følelse av kontinuitet ved at den knytter sammen nåværende og gjeldende strategier og hendelser i fortiden til en forestilling av en bedre fremtid for organisasjonen (Yukl, 2012).

Personalhåndtering

Mellomledere må ikke bare jobbe seg gjennom sine egne personlige overganger i endringer, men også hjelpe de ansatte gjennom overgangene ved å håndtere motstand, gi coaching, trening og støtte etter behov (Balogun, 2003). Ofte forbindes endringer med frykt, uro og usikkerhet og personalhåndtering vil være en viktig del i endringsprosesser; «Personalhåndtering er en funksjon hvor mellomlederen arbeider tett med de underordnede for å etablere og sikre forståelse, aksept, trygghet og engasjement for endringsprogrammet» (Hope, 2015, s. 120).

En slik personalhåndtering omhandler også å være en aktiv coach i endringsprosessen ved å trene og lære opp de ansatte i de nye arbeidssettene og prosedyrene som endringen fører med seg (Stoker 2006, i Hope, 2015). Huy (2001) hevder at på grunn av posisjonen mellomlederen innehar i organisasjonen, er de godt egnet til å skape arenaer for å etablere et trygt psykologisk arbeidsmiljø. Usikkerhet, frykt, angst og sinne er følelser som kan knyttes til endringsprosesser hos de involverte, og mellomlederne med sin kjennskap til de ansatte har bedre forutsetninger for å skreddersy en personalhåndtering som er best mulig tilpasset individuelle behov. Dermed har de muligheten til å adressere og redusere de ansattes følelsesmessige reaksjoner i tider med radikale endringer. Huy (2001) kaller dette for mellomlederens terapautrolle, som samsvarer med det Balogun (2003) omtaler som *helping others through change*. I Balogun (2003) sin studie ble lederne selv forbilder og ansvarlige for både formell og uformell kommunikasjon med sine ansatte for å hjelpe dem å tolke implikasjonene av pågående endringsprosesser. Dette var en kontinuerlig rolle der uformell kommunikasjon viste seg å være minst like viktig som formell.

Huy (2001) påpeker i tillegg at de ansatte også ofte hjelper hverandre gjennom slike vanskelige tider. Det å kunne hjelpe en kollega kan redusere alle følelser av smerte og frykt. En god mellomleder vil da oppmuntre til en slik holdning og bruke den til å føre endringsarbeidet på riktig spor. Gitmark & Aasland (2017) sin undersøkelse viser at i en digital omstillingsprosess, lærer kolleger mye av hverandre. Ansatte vil trenge tid til å sette seg inn i nye oppgaver og de vil dele kunnskap med hverandre. Et eksempel de trekker frem er fra et av intervjuene der en ansatt i offentlig sektor påpeker at de fikk alt de trengte av kurs og opplæring fra ledelsen, men at det viktigste var blant annet hjelp fra andre kolleger.

Jacobsen (2018) peker på at frykt for det ukjente er ofte grobunn i motstand mot endringer. Det er naturlig at mange vil forsøke å opprettholde den situasjonen de er vant til for å dempe

stressnivået for det ukjente. Når de står overfor det ukjente, vil de ofte spørre «klarer jeg dette?». Frykten for å ikke strekke til vil også være et element som inngår. Ofte vil en endring innebære at man må lære seg nye måter å arbeide på og avlære gamle mønstre. Man vil da lure på om en vil klare den nye oppgaven. Eksempelvis er når ny teknologi blir innført. Ifølge Jacobsen (2018) er mange ukjente med å arbeide med ulike digitale verktøy, og lurer på om de i det hele tatt vil klare å lære seg et nytt verktøy. Frykten her kan bunne i at man ikke klarer å tilpasse seg nye måter å arbeide på og blir da redd for å bli kalt gammeldags. Effektiviseringsprosesser i NAV kan medføre mer eller mindre større innføringer av nye digitale verktøy i enheten. Å møte motstand mot endring i dette tilfelle må mellomlederen være bevisst på og dermed ha tiltak som kan minimere denne motstanden og skape en felles forståelse for endringen.

Daglig drift

Å iverksette endring og samtidig ha kontroll på at den daglige driften skal opprettholdes, er noe mellomledere må balansere. Samtidig vil også personell trenge opplæring mens driften må holdes oppe, noe som kan føre til arbeidsbelastning for de ansatte. Mellomlederen vil ofte få nye oppgaver eller roller ved endringer og det vil på mange måter oppstå tids- og oppmerksomhetsklemme som kan sette personen under press. Det vil være krevende å måtte balansere mellom å drive kjerneoppgaver i virksomheten effektivt og med kvalitet i leveranser til kundene, samtidig som mellomlederen skal sørge for at medarbeiderne og personen selv skal gjennomgå egen endring (Hope, 2015).

Huy (2001) beskriver her mellomlederen som en *balansekunstner*; på den ene siden skal mellomlederen ta hensyn til fremdrift i endringene, samt også skape kontinuitet når det gjelder drift på den andre siden. Dersom endringen skjer for raskt, kan kaos inntreffe. Hvis for lite endring skjer for sakte, kan det resultere i at organisasjonen blir apatisk og ineffektiv. Begge ytterpunktene kan føre til at organisasjonen presterer dårligere enn forventet. Når radikale endringer pålegges i tillegg fra toppledelsen, blir denne balansegangen enda viktigere, og om ikke enda vanskeligere (Huy, 2001). Denne balansegangen samsvarer også med Balogun (2003) sin studie og det hun referer til som *keeping the business going*. For mellomlederne krevde denne rollen konstant oppmerksomhet på sjonglering av prioriteringer – hvor bør de rette oppmerksomhetene og innsatsen?

Endringer krever altså mye oppmerksomhet og kjerneoppgaver for virksomheten kan fort lide som en konsekvens av endringens omfang. Det vil derfor være hensiktsmessig å sette inn flere

ressurser til drift eller endringsprosessene, eller at de som er involvert i endringen legger ned ekstra timer for å få alle oppgaver gjort (Hope, 2015). Ifølge Hope (2015) vil flere mellomledere prioritere ulikt mellom endringen og driften; noen vil legge mest vekt drift, mens andre vil legge mest vekt på endringen. I NAV kan det være utfordrende å iverksette større endringer samtidig som daglig drift og gode tjenester skal leveres til brukerne. Når dette skjer parallelt, er det høyst viktig for en mellomleder å være oppmerksom på å holde hjulene i gang, samtidig som det blir brukt nok tid på ulike aktiviteter som endringen krever for å få effekt av den.

Endring av arbeidssett

Selve endringen handler om å endre arbeidssett. En slik funksjon vil hos mellomlederen være knyttet til alle aktiviteter som må gjennomføres for å implementere endringen praktisk og fysisk i alle avdelingene. Dette kan igjen omfatte mye, blant annet rekonfigurere eksisterende arbeidsprosesser ved å utvikle nye arbeidsprosedyrer, rutiner, fordele ansvar og oppgaver, definere hvordan drive oppfølging under og etter endringen, og sist bidra med opplæring, utdanning og coache underlagt personale i førstelinjen (Hope, 2015). Huy (2001) kaller dette for mellomlederens *entreprenørrolle*.

Mellomlederen har en unik posisjon tett knytte ttil den daglige driften, kunder og medarbeidere. De er nær den operative delen og har dermed innsikt i hvilke utfordringer de står overfor, samtidig som de kan skaffe seg oversikt over et større bilde av organisasjonen (Hope, 2015; Huy, 2001). Med den unike posisjonen mellomlederen innehar i organisasjonen, innehar de ofte en miks av kompetanse og erfaring innenfor eget virkeområde samtidig som de er løsningsorienterte, nysgjerrige og kreative. Slik kan de under endringer se etter nye og bedre måter å løse oppgavene sine på i enheten de leder. At de er nær knyttet førstelinjearbeiderne og kunder er også en fordel; de kan se etter nye muligheter når det gjelder å løse dag-til-dag problemer i organisasjonen (Hope, 2015).

Innføring av nye digitale verktøy i NAV kan føre til et endret arbeidssett og endring i arbeidsoppgaver. Mellomlederne i enhetene vil da måtte være oppmerksomme på behovet til de ansatte når det gjelder oppdateringer av hvem som har ansvar for hva, hvilke nye oppgaver som melder seg og følge opp de som trenger ytterligere opplæring i digitale verktøy som blir implementert. De kan også identifiserer ulike utfordringer som utfolder seg til daglig. Mellomlederen kan være en verdifull kilde til ideer og løsninger for toppledelsen når det planlegges og legges til rette for endringer (Hope, 2015).

Kommunikasjon

Til hver og en av funksjonene jeg har gjort rede for i denne seksjonen, er *kommunikasjon* direkte knyttet. Mellomlederen må være i stand til å kommunisere årsaken og nødvendigheten av endringene for de ansatte i den operative delen av organisasjonen. Internalisering står særlig sterkt; uten at mellomlederen forstår innholdet og grunnen til endringene og gjør det til sitt eget, har personen liten evne til å kommunisere overbevisende til medarbeiderne i førstelinje (Hope, 2015). Huy (2001) hevder at denne kommunikasjonen må være så overbevisende at medarbeiderne faktisk tror på selve endringen og hvorfor den forsøkes iverksatt i organisasjonen.

Ifølge Huy (2001) blir da mellomlederen *kommunikatoren* i endringen. Hvis vi igjen har den unike posisjonen mellomlederen innehar i organisasjonen i bakhodet, ser vi at de følgelig vil spille en veldig viktig rolle når det gjelder kommunikasjonen med de ansatte. De står personalet nærmest og vil derfor spesielt i forbindelse med endringer ha et viktig ansvar for at kommunikasjonen bør være nøyaktig, klar og tydelig. Kommunikasjon vil også være en viktig faktor for at motivasjonen for endringen hos de ansatte skal opprettholdes og for å vedlikeholde et engasjement for at de daglige arbeidsoppgavene skal løses (Huy, 2001).

Mellomlederen har en viktig oppgave i å skape en forståelse hos de ansatte av hva som skjer og konsekvensene av hva som skjer. Prosessen med å skape mening innebærer at mellomlederen må påvirke meningsdannelsen hos de ansatte og kommunisere med de som er berørt av endringen. Hva vil endringen ha å si for den enkelte ansatte i den operative delen av virksomheten? (Hope, 2015). Dette kan også knyttes opp til prosessen om sensegiving og sensemaking (Gioia & Chittipeddi, 1991). Mellomlederne i NAV har en særlig viktig oppgave med kommunikasjon og meningsdannelsen, da informasjon kommer som en «top-down» tilnærming.

3.4 Utviklingsledelse

De ulike funksjonene og oppgavene som mellomlederrollen består av i endringsprosesser, kan virke krevende og komplekse. Digitale verktøy skaper nye arbeidssituasjoner og ofte har verken mellomleder eller de ansatte noe klarhet i hvordan de skal utføre nye oppgaver som digitalisering fører med seg. Klemsdal (2013) argumenterer for at dagens arbeidssituasjoner blir stadig mer komplekse og hevder at en stor mengde føringer stadig preger arbeidssituasjonene våre. Føringerne har i mange tilfeller resultert i et overskudd av føringer som ikke bidrar til

klarhet eller retning om hva som skal gjøres; «... de blir i stedet en del av en kompleks sprikende situasjon som ikke passer til en enkelt situasjonsforståelse» (2013, s. 15). Føringerne i form av formelle organisatoriske begrep og initiativ kan være prosedyrer, standarder eller styringsredskaper. Klemsdal (2013) argumenterer for at disse elementene kan virke mer forstyrrende i komplekse arbeidssituasjoner. Arbeidssituasjonene må ofte håndteres på et vis, men vi kan aldri vite hvordan før vi har forsøkt å håndtere dem *i praksis*.

Klemsdal (2013) bidrar med et kritisk perspektiv som han selv omtaler som at «praksis viser vei» (2013, s.6) og forsøker å gi en beskrivelse av hva lederens rolle bør være i arbeidssituasjonen virksomheten befinner seg. Han har en mer relasjonsorientert forestilling av ledere og dermed avviser på mange måter heroiske forestillinger om lederskap og lederstiler. Han stiller spørsmålet; «hva trenger vi ledere til i dagens arbeidsliv?». Svaret hans er at vi trenger dem til å drive *utviklingsledelse*. Utviklingsledelse handler om hvordan ledere skaper sammenheng og mening for å få arbeidssituasjonene til å henge sammen og fungere. Ved å studere implementeringen av NAV-reformen på 18 ulike NAV-kontorer, oppdaget Klemsdal (2013) at reformen bidro til å sette de lokale NAV-kontorene og de ansatte inn i en ukjent og uklar arbeidssituasjon. Dette resulterte i at både ledere og medarbeidere havnet i en *utviklingsprosess* der de måtte skape meningsfull sammenheng og forståelse i denne nye situasjonen. Utviklingsprosessene pågår mer eller mindre kontinuerlig i forsøk på planlagte organisasjonsendringer eller når vi forsøker å håndtere kompleksiteten i hverdagen (Klemsdal, 2013). Dette perspektivet kan også knyttes til forståelsen av endringer som kontinuerlige (Orlikowski, 1996).

Slik sett er det prosessen mot å få nye arbeidssituasjoner til å fungere som er interessant og relevant. En utfordring for mellomledere er å håndtere en slik uklar situasjon og skape sammenheng slik at den kan fungere i praksis. En sentral del av utviklingsledelse vil da bli å skape anledninger for de ansatte til å identifisere hvordan de kan klare å håndtere den nye arbeidssituasjonen de befinner seg i. En måte å gjøre det på kan være å skape et *handlings- og fortolkningsrom* for utvikling og læring. Mellomlederen kan her fungere som en «oversetter», slik som Gioia & Chittipeddi (1991) også peker på. Det handler om å skape et utviklingsrom, der nye praksiser utvikles gjennom det konkrete arbeidet til medarbeiderne. Med dette menes det at utviklingsrommet skal være en *arena* der konkret mening og en lokal sammenheng skal kobles sammen i praksis slik at arbeidssituasjonen kan fungere best mulig. Det handler om å utvikle måter å handle på som gir en felles forståelse og oppfatning om hva arbeidssituasjonen handler om (Klemsdal, 2013).

For å sikre deltakelse og forankring blant medarbeiderne, er det avgjørende at ledelsen tilrettelegger for medvirkning slik at de ansatte kan kunne tilpasse seg nye arbeidssituasjoner. Det som kan oppleves som motstand mot endring hos ansatte, kan ha en forklaring i at lederen ikke er oppmerksom nok på medvirkningen av de ansatte (Klemsdal, 2013, s.22). Denne aktiviteten med å skape meningsprosessene i arbeidssituasjonen, krever konkrete handlinger som for eksempel jevnlig møter med de ansatte hvor man i fellesskap reflekterer over hvordan den nye arbeidssituasjonen fungerer, hva som fungerer godt og hva som fungerer dårlig.

3.5 Sammenstilling av teori

Litteraturgjennomgangen har forsøkt å gi en forståelsesramme for å kunne besvare studiens problemstilling: *hvilke konsekvenser kan digitalisering av tjenester i NAV ha for mellomlederrollen?* Dette kapitlet har dannet et rammeverk for videre diskusjon av det empiriske materialet.

Litteraturstudien til Osmundsen et al. (2018a) har gitt en forståelse av hvordan begrepene *digitalisering* og *digital transformasjon* blir gitt innhold til og definert i ulike forskningsbidrag. Det blir belyst at begge begrepene kan ses i sammenheng med endringsprosesser som har tekniske elementer og sosiale elementer. Det som skiller begrepene, er hovedsakelig selve omfanget av endringen; digital transformasjon påvirker flere organisatoriske dimensjoner over tid enn det digitalisering gjør. Digital transformasjon forstås dermed som en mer *overordnet* prosess som innebærer at organisasjonen som helhet blir signifikant endret. Når det er sagt, er ikke digitalisering på sin side *kun* en teknisk prosess, men en prosess som innebærer en endring i de sosiale aspektene knyttet til bruken av teknologien. Det betegner på mange måter også en prosess der noe blir digitalt. Videre i oppgaven vil jeg konkretisere digitalisering mot et spesifikt digitalt system, den digitale aktivitetsplanen. Betegnelsen digitalisering vil derfor bli brukt i større grad enn digital transformasjon.

Litteraturen omkring endringer i organisasjoner illustrerer at endringer kan være planlagte og strategisk initiert av toppledelsen. Her har mellomlederen en viktig rolle i mikronivået med å iverksette slike endringer. Som Balogun & Johnson (2005) peker på, bestemmes mye av de nye handlingsmønstrene og atferdsrutiner som blir skapt av endringsmottakere gjennom tolkning. Orlikowski (1996) viser til en praktisk tilnærming til endringer og illustrerer hvordan de daglige tilpasningene i mikronivået er av betydning i organisasjonen når ny teknologi tas i bruk over tid.

Litteraturen knyttet til mellomledere (Balogun, 2003; Hope, 2015; Huy, 2001) gir en beskrivelse av et bredt spekter av roller, oppgaver og funksjoner som igjen gir et godt grunnlag for å vise hvilke roller mellomledere i NAV har i digitale endringsprosesser. Mellomlederrollen består av mange ulike oppgaver og funksjoner som på mange måter henger sammen. Det finnes likhetstrekk mellom rollene som fremheves, samt aktivitetene og funksjonene som hører til under hver rolle. Disse teoriene belyser også hvilke krav og forventninger som knyttes til mellomlederrollen ved å underbygge oppfatningen av mellomlederen som en viktig bidragsyter ved endringsprosesser ettersom de er mottakere og iverksettere av strategiene som er designet av toppledere.

Samtidig, kan disse funksjonene og oppgavene bli påvirket av konteksten endringsprosessen foregår i. Innføring av digitale verktøy kan følgelig ha en effekt på hvordan mellomlederen utøver rollene. Den eksisterende litteraturen på mellomledelse omhandler hovedsakelig privat sektor og nevner ikke digitalisering eksplisitt. Denne oppgaven vil dermed bidra med økt kunnskap om mellomlederrollen i digitale endringsprosesser i offentlig sektor. Litteraturen gir derfor et godt fundament for å vurdere og undersøke om rollene, oppgavene og funksjonene endres eller suppleres med noe nytt når mellomlederen skal lede innføring av digitale verktøy.

I relasjon til min problemstilling er det interessant å belyse om digitaliseringen av tjenester i NAV krever at mellomlederne veksler mellom ulike roller og oppgaver. Hvilke funksjoner, roller og oppgaver dyrkes frem når et digitalt verktøy forsøkes å bli implementert og dermed endrer arbeidssituasjonen i organisasjonen? Er det andre ledelsesaspekter som blir viktigere når det ligger et digitalt verktøy til grunn for endringen?

Med hjelp av begrepene *sensemaking* og *sensegiving* ser vi hvordan mellomledere skaper en forståelse for ansatte om hvorfor endringen er nødvendig, hva den innebærer og hvilke konsekvenser den kan ha for organisasjonen og medarbeiderne i førstelinjen. Det handler om hvordan mellomledere kan påvirke medarbeidernes meningsdannelse for å skape en forståelse for digitale endringer (Gioia & Chittipeddi 1991; Maitlis, 2005; Weick, 1995). *Utviklingsledelse* kan knyttes til denne sammenhengen i form av at mellomlederne kan tilrettelegge for at ansatte kan tilpasse seg nye arbeidssituasjoner gjennom å skape et handlingsrom og fortolkningsrom for læring og utvikling (Klemsdal, 2013).

Rapporten fra Gitmark & Aasland (2017) samt litteraturstudien til Osmundsen et al (2018b) kan bidra til å undersøke om veilederne i NAV opplever at de har blitt involvert av sine mellomledere ved innføring av ny teknologi og om det stemmer overens med forventninger og

behov de har ved digitale endringsprosesser. Jeg vil fremheve at de ulike delene av det teoretiske rammeverket i dette kapitlet ikke er løsrevet fra hverandre. Begge de ulike forskningsspørsmålene som er formulert kan også inneholde elementer fra hele det teoretiske rammeverket som er presentert. Beskrivelsen av oppgavene og funksjonene mellomlederrollen består av, kaster også lys over hvilke elementer fra disse rollene som er av betydning for ansatte når de skal håndtere en ny arbeidssituasjon, samt få en forståelse og engasjement for endringen.

4 Metode

Det overordnede temaet for oppgaven er digitalisering av tjenester og mellomledelse i NAV. Forskningsarbeidet er basert på oppgavens problemstilling: *Hvilke konsekvenser kan digitalisering av tjenestene i NAV ha for mellomlederrollen?* samt forskningsspørsmålene:

1. Hvilke endringer har digitalisering medført for mellomlederrollen i NAV?
2. Hvilke forventninger og behov for god ledelse hos mellomledere ved innføring av digitale verktøy har de ansatte?

I dette kapitlet presenteres de valgte forskningsmetodene som har vært grunnlaget for å utforske og besvare disse spørsmålene. Det redegjøres for forskningsdesignet, rekrutteringen av utvalget, samt en beskrivelse av fremgangsmåten for innsamling og analyse av datamaterialet, før det videre redegjøres for validitet og reliabilitet. Avslutningsvis diskuteres etiske vurderinger knyttet til gjennomføringen av studien.

4.1 Forskningsdesign og metodevalg

4.1.1 Metodisk innfallsvinkel

Digitalisering av tjenester kan ha konsekvenser ikke bare for brukerne av NAV, men også for de som til daglig jobber i førstelinjen i NAV. Fokuset har vært å utforske om mellomledere har opplevd en endring i mellomlederrollen ved digitale endringsprosesser og eventuelt hvilke nye krav, oppgaver og funksjoner som har meldt seg med digitaliseringens inntog. Som et supplement, har det også vært undersøkt hvilke forventninger og behov for god ledelse ansatte har ved innføring av digitale verktøy i NAV.

En slik tematikk og slike spørsmål kan besvares med flere metodiske innfallsvinkler. I denne oppgaven ble det besluttet å gjennomføre studien med en kvalitativ tilnærming til grunn. Bakgrunnen for dette var ønsket om å oppnå en forståelse av et sosialt fenomen og en kvalitativ tilnærming gir grunnlag for en slik fordypning i sosiale fenomener (Thagaard, 2013). Jeg ville forsøke å gå i dybden og oppnå en forståelse ved å ta inn informantenes subjektive opplevelser, synspunkter og forståelse av fenomenet som skulle studeres. Ved en slik innfallsvinkel var det hensiktsmessig å benytte seg av kvalitative intervjuer, herunder semistrukturert intervju. Dette innebærer at intervjueren har forberedt en liste over tema og spørsmål som skal besvares, ved støtte i en intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2009). For å få en detaljert forståelse av

informasjonen fra informantene, er det også viktig å ha en viss fleksibilitet. Semistrukturert intervju gir rom for fleksibilitet, selv om intervjuet holdes innenfor noen bestemte rammer ved hjelp av eksempelvis en intervjuguide.

Fokuset har vært å få frem mellomledernes og ansattes helhetlige bilde av deres erfaringer, opplevelser og prosess uten å måle om et slikt bilde er en universell “sannhet”. Et slikt utgangspunkt vil dermed være lettere å få et helhetlig dekkende bilde av ved hjelp av en kvalitativ metode.

4.1.2 Abduktiv tilnærming

Abduksjon kombinerer det induktive og deduktive. Det er en forskningsstrategi som bruker både empiri og teori som et utgangspunkt for å få utvidet kunnskap om et fenomen, og dermed fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data (Thagaard, 2013). Jeg har valgt å posisjonere meg ved en abduktiv tilnærming.

Det eksisterer mye teori omkring mellomlederrollen, dens funksjoner og hvilke oppgaver som hører under en slik rolle i en organisasjon. Det vil derfor i denne studien være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et slikt teoretisk rammeverk for å kunne utvide kunnskapen og si noe om hvordan digitalisering kan endre mellomlederrollen. Når det gjelder de ansatte, anses de som et viktig supplement for å forstå hvordan veilederne i NAV reflekterer over behovet for god ledelse ved innføring av digitale verktøy.

Det teoretiske rammeverket fra forrige kapittel har fungert som innspill til en intervjuguide. Bakgrunnen for dette er at jeg har opplevd det som hensiktsmessig og viktig å stille relevante spørsmål, samt være forberedt. Det var likevel viktig å ikke ha et bestemt fokus på at teori skulle bli bekreftet gjennom funnene, men heller utfordre teorien og ha en åpen tilnærming for oppdagelser av nye mønstre som kan gi forståelse med bakgrunn av teorien. Dataanalysen vil dermed spille en sentral rolle i utviklingen av nye ideer, men en teoretisk forankring vil også gi perspektiver for hvordan dataene kan gis meningsinnhold (Thagaard, 2013).

Forskningsopplegget er et sluttprodukt som er i stor grad preget av teoretisk rammeverk, informantene og forskeren selv. Utfordringen med manglende etterprøvbarehet kan kompenseres noe ved at jeg har forsøkt å være så transparent som mulig om mine fremgangsmåter for analyse av data i oppgaven.

4.1.3 Kvalitativ casestudie

Denne masteroppgaven vil falle innenfor kategorien case-studier da den kjennetegnes av et undersøkelsesopplegg som studerer mye informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2013). Casestudier er intensive undersøkelser av et fåtall analyseenhet basert på ulike datakilder.

Ønsket var å studere endringsprosesser i offentlig sektor. NAV er en organisasjon som har hatt en revolusjonerende reise de siste årene ved bruk av mer IKT-løsninger på sine velferds- og sosialtjenester. De står dermed overfor flere komplekse problemstillinger knyttet til mer bruk av digitale løsninger. Dette gjorde at NAV ble en spesielt interessant organisasjon å gå i dybden på. Mellomledere er ofte mottakerne av digitaliseringsinitiativer og har ansvaret for å iverksette disse i sine avdelinger, derfor ble konsekvenser av digitaliseringen for mellomlederrollen fort et relevant tema jeg ville undersøke.

For å belyse temaet, har oppmerksomheten vært rettet mot digitaliseringsprosjektet digital aktivitetsplan på to lokale NAV-kontorer i et fylke på Vestlandet. På begge kontorene fikk jeg innpass til informanter fra flere ulike avdelinger. Dette er basert på at alle disse avdelingene og informantene har vært involvert ved implementering og bruk av digital aktivitetsplan, samt innehar erfaring fra flere digitale verktøy og var derfor relevant for studien.

4.1.4 Dokumentanalyse

Som en forberedelse før intervjuene ble gjennomført, ble det i tillegg innhentet bakgrunnsinformasjon om temaet ved å undersøke ulike dokumenter som var relevante når det gjaldt digitalisering i NAV. I hovedsak har jeg sett på *Meld. St. 33* (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016), *Meld. St. 27* (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016), og *NAVs omverdensanalyse* (NAV, 2019). Disse dokumentene har gitt et tydelig bilde av utviklingen NAV har hatt og som venter dem i fremtiden med digitalisering av tjenester. De har også vært relevante for å forstå de strategiske formålene og ambisjonene med digitalisering i offentlig sektor. Denne bakgrunnsinformasjonen var en viktig del av prosessen for å få en større forståelse av feltet og for å bedre klare å fange viktige aspekter på individnivå under intervjuene.

4.2 Utvalg og tilgang til forskningsfeltet

4.2.1 Rekruttering og utvalgsriterier

For å få tilgang til datamateriale som kan svare på problemstillingen introdusert innledningsvis, ble det foretatt en strategisk utvelging av informanter (Kvale & Brinkmann, 2009). Tabellen under tilbyr leseren en oversikt over alle datakildene brukt i forbindelse med oppgaven. På bakgrunn av tidsbegrensningen for oppgaven, innså jeg tidlig at en slik mengde informanter kunne være utfordrende og ta tid. Samtidig sikret antallet informanter et godt variert datagrunnlag for videre analyse og besvarelse av problemstillingen.

Tabell 1: Oversikt over datakilder

Datakilder	
Tittel	Beskrivelse
Mellomleder 1	Mellomleder på kontor- og avdelingsnivå.
Mellomleder 2	Mellomleder på kontor- og avdelingsnivå.
Mellomleder 3	Mellomleder på kontor- og avdelingsnivå.
Mellomleder 4	Mellomleder på kontornivå
Mellomleder uten personalansvar	Individ med mellomlederfunksjon, uten personalansvar.
Veileder 1	Ansatt i førstelinje.
Veileder 2	Ansatt i førstelinje.
Veileder 3	Ansatt i førstelinje.
Veileder 4	Ansatt i førstelinje.
Veileder 5	Ansatt i førstelinje.
Lederstøtte	Individ fra toppledelsen i organisasjonen. En ressurs som hadde vært til ekstra støtte på ene kontoret under implementeringsprosessen til digital aktivitetsplan

Kontakter danner grunnlaget for hvilke informanter en forsker får informasjon fra, dermed er det viktig å knytte kontakt til deltakere som er aktuelle i forhold til den problemstillingen en har valgt (Thagaard, 2013). Jeg tok tidlig i bruk mitt eget nettverk for å skaffe meg innpass hos NAV. Jeg fikk god informasjon fra en medstudent om en kontaktperson på fylkesnivå i NAV som kunne være til hjelp med å skaffe relevante informanter fra de lokale kontorene, dermed

ble det en god “døråpner” for feltet. Jeg tok kontakt med vedkommende tidlig og hadde en god dialog vedrørende prosjektet mitt og hvilke utvalgsriterier jeg hadde for informantene.

Utvalgsriteriene jeg la til grunn var at informantene måtte ha vært involvert i det digitaliseringsprosjektet jeg studerte, herunder digital aktivitetsplan, samt gjerne flere digitaliseringsprosjekter. Det var ønskelig å snakke med to-tre mellomledere fra hvert kontor, samt to-tre veiledere per kontor på operativt nivå som tok i bruk den digitale aktivitetsplanen under implementering og som fortsatt benyttet seg av den.

Vedkommende som ble kontaktet var en faglig ressurssterk person med lang erfaring i organisasjonen. Personen hadde god innsikt i hvilke kontorer som kunne være mest relevante og nyttige å få innpass til med tanke på bruken av digital aktivitetsplan. Personen satte meg kjapt i kontakt med en kontorleder og en mellomleder på to ulike kontorer; et kontor som hadde over 100 ansatte og et kontor med mindre enn 50 ansatte. Kontaktpersonene på hvert av kontorene valgte videre informanter for meg basert på mine kriterier, i tillegg til å stille på intervju selv. De rekrutterte også ut fra hvilke personer de selv mente kunne være relevante å prate med. Fra det ene kontoret fikk jeg kontaktinformasjon til informantene, slik at jeg selv kontaktet dem videre på mail. Jeg sendte ut mail med informasjon om prosjektet, samt samtykkeerklæring og hva det innebar å delta. Alle jeg kontaktet var positive til å delta og jeg avtalte derfor videre intervjuetidspunkt.

Ikke alt fra intervjuene med lederstøtten fra toppledelsen og mellomlederen uten personalansvar har vært vesentlig for oppgaven. Det ble derfor besluttet å kun inkludere enkelte utsagn og erfaringer som anses relevante basert på forskningsspørsmålene. Informantene har derfor fungert mer som et *supplement* for verifisering og har kunnet uttalt seg om kun enkelte aspekter som har vært relevant i henhold til forskningsspørsmålene og problemstillingen. Totalt sett har jeg dermed fått et variert datagrunnlag fra mellomledere og ansatte fra den operative delen av organisasjonen, samt fra toppledelsesnivå.

Kontaktpersonene på de lokale kontorene var fleksible og det var på et tidspunkt aktuelt å få innpass til flere informanter, eksempelvis ved ytterligere veiledere på hvert kontor. Det ble likevel besluttet å ikke inkludere flere, da utvalget jeg hadde var tilstrekkelig for å kunne besvare problemstillingen. Den største fordelten med det antallet informanter jeg hadde, var at jeg fikk intervjuet personer fra ulike avdelinger og med erfaring fra flere digitaliseringsprosjekter, dermed fikk jeg et mer nyansert datamateriale. At de lokale NAV-kontorene var av ulike størrelser, skapte også variasjon og bredde i de tilfellene som ble

undersøkt. Av hensyn til informantenes anonymitet, vil det ikke nevnes hvilke avdelinger eller kontorer det er snakk om.

Å foreta et strategisk utvalg for rekruttering av informanter har ført til at jeg fikk tilgang til relevante informanter på kort tid, noe jeg synes fungerte veldig godt for å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Siden implementeringen av digital aktivitetsplan trådte i kraft desember 2017 og intervjuene ble foretatt mars 2020, vil det si at informantene har fått tid til å bruke verktøyet, samt erfart flere innføringer av digitale verktøy i løpet av de siste årene. Det kan derfor antas at de har et godt grunnlag til å gi sine opplevelser og beskrivelser av hvordan de opplever digitalisering av tjenester i NAV. Det er likevel relevant å ha i bakhodet og bemerke seg at en slik måte å få tilgang på til informanter, kan føre til at informanter blir valgt på bakgrunn av personens eget ønske eller basert på organisasjonens beste. Dermed kan det også ha hatt en innvirkning på oppgaven at kontaktpersoner innad i organisasjonen har foretatt utvelgning av informanter, selv med utvalgskriterier fra min side i bunn.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Intervjuguiden

For å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmål, ble intervjuguiden utarbeidet i forkant av intervjuene basert på temaer som kunne få informantene til å reflektere over sine opplevelser og prosesser ut ifra deres posisjon og situasjon. I samråd med min veileder, som fikk den til gjennomlesing, fikk jeg også gode innspill på hvordan jeg kunne forbedre den.

Informantene hadde ulike posisjoner i NAV, dermed ble spørsmålene utarbeidet med hensyn til deres stillinger. Jeg utarbeidet derfor to intervjuguiden, en som var tilpasset mellomlederne og en tilpasset veilederne. Jeg hadde ikke en egen intervjuguide for mellomlederen uten personalansvar og lederstøtten, da jeg kun brukte disse to informantene som et supplement. Det ble hensiktsmessig å bruke noen av temaene fra intervjuguiden til mellomlederne, samt la samtalen føre meg videre til oppfølgingsspørsmål for å fange deres refleksjoner. I ettertid har jeg reflektert over dette valget og ser at det kunne vært hensiktsmessig og hatt noen forberedende spørsmål direkte knyttet til deres rolle. Jeg følte likevel ikke at det hadde en negativ påvirkning på oppgaven som helhet.

Intervjuguiden var en god veileder som ga meg muligheten til å kunne styre informantene innom temaer og spørsmål som jeg mente var viktig for å kunne svare på problemstillingen. Selv om intervjuguiden ble bygget opp med noen fastsatte spørsmål rettet mot tjenesten digital aktivitetsplan, ga den likevel god frihet for informanten til å ta opp nye og viktige opplevelser rettet mot andre digitale verktøy i løpet av intervjuene. Den ga meg også friheten til å følge opp og ta et dypdykk i interessante aspekter ved samtalene og stille oppfølgingsspørsmål der det var behov. Når informantene fikk muligheten til å snakke fritt om temaer de kom inn på, åpnet det også opp for ulike sider ved samtalene som jeg ellers ikke ville tenkt på. På denne måten ga en slik semistrukturert intervjumetode muligheten for å få belyst temaer og faktorer jeg ikke hadde tenkt eller planlagt på forhånd av intervjuprosessen.

4.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført på en uke. For å skape trygge rammer for informantene ble intervjuene på ene kontoret gjennomført i et av møterommene, i deres arbeidstid og under kjente omgivelser. På det andre kontoret ble intervjuene gjennomført på kontoret til en ansatt som ikke var til stede i perioden, dermed fikk jeg hele kontoret for meg selv. Lengden på intervjuene varierte, men var henholdsvis på 30 minutter og 1 time. Før hvert intervju informerte jeg om samtykke og spurte informantene om det var greit at jeg tok lydopptak av intervjuene. Jeg ga informantene grundig informasjon om studiens formål, at studien hadde blitt meldt inn og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) og hvordan dataene ble behandlet. Jeg valgte lydopptak for å sikre at alt av informasjon ble tatt med. Jeg valgte derimot å ikke ta notater skriftlig under selve intervjuene for å ha fullt fokus på hva informantene sa og dermed ikke gå glipp av viktige refleksjoner underveis. Notater ble heller tatt etter hvert intervju for å reflektere og vurdere nærmere hva de hadde sagt under intervjuene, samt allerede da prøve å trekke linjer til det teoretiske rammeverket.

Noen av intervjuene fløt veldig lett og informantene delte villig av sine egne refleksjoner, erfaringer og opplevelser. I andre tilfeller var det i større grad viktig at jeg klarerte ordentlig spørsmålene og veiledet mer med oppklaring av spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Siden jeg ikke har noe kjennskap til feltet fra før av, merket jeg at jeg måtte bruke mer tid på å få forklart interne ord og uttrykk når de pratet om ulike digitale verktøy som de tar i bruk. På mange av refleksjonene de gjorde underveis, så jeg mer og mer betydningen av å ha lest de ulike dokumentene om digitalisering av NAV i forkant. Dette bidrog til å gi meg en større forståelse av deres refleksjoner.

En utfordring underveis på de første intervjuene var å sørge for at informantene ikke pratet seg «bort» eller «utover» temaene. Etter det første intervjuet, løste jeg dette ved å innledningsvis presentere mine intensjoner for intervjuet. Samtidig, måtte jeg passe på at jeg ikke «forkastet» deres synspunkt og perspektiver underveis i intervjuprosessen. Dette gjaldt henholdsvis intervjuene med noen av veilederne, men spesielt intervjuet med informanten fra toppledelsen. Etter grundig analyse, var ikke alt fra intervjuet med vedkommende vesentlig for oppgaven. Denne informantens intervju ble brukt henholdsvis som et supplement på enkelte aspekter.

4.3.3 Refleksjoner rundt intervjusituasjonene

Informantenes egne fortellinger er svært betydningsfulle under intervjuer, derfor ble det reflektert over hvordan intervjuene kunne gjennomføres på best mulig vis slik at disse betydningsfulle fortellingene kunne komme godt frem. Det var ønskelig å være en lyttende person som ikke avbrøt og fant dermed en balanse mellom å være stille og komme med oppfølgingsspørsmål. Det å møtes ansikt til ansikt var også et godt utgangspunkt for å oppnå en grad av nærhet. Med en slik tilnærming ønsket jeg å skape en fortrolighet og skape tillit overfor informantene (Thagaard, 2013). Samtlige av dem snakket varmt om at NAV generelt er positive til å invitere inn forskere til å foreta slike undersøkelser. Informantene opplevdes dermed som veldig positive til studien, noe som også hjalp på min rolle som forsker.

Jeg reflekterte og jobbet bevisst med egne forventninger og meninger gjennom hele prosessen for å ha et åpent sinn for informantene sine refleksjoner. Det var ønskelig å til en viss grad distansere seg fra egne subjektive oppfatninger for å ikke påvirke dem til å følge en bestemt retning i sine refleksjoner. Jeg var derfor nøye med å klarere om informasjonen ble forstått riktig av meg ved å gjenfortelle det vedkommende hadde fortalt, som en slags bekreftelse under flere av spørsmålene.

Det kan trekkes frem som en styrke i prosjektet at jeg ikke hadde noe tilknytning til feltet i form av at jeg forsket i egen organisasjon eller hadde noen tilknytning til de ansatte personlig som kolleger. I forkant hadde jeg lest meg opp en god del om NAV som organisasjon samt tatt et dypdykk i diverse dokumenter som omhandlet digitaliseringsreisen til NAV og strategiarbeidet rundt det. Dermed hadde jeg ingen forutinntattheter som kunne direkte påvirke eller influert resultatene av mine funn.

På den andre siden hadde det muligens vært en fordel og hatt mer kunnskap om organisasjonen og de digitale tjenestene som blir brukt i NAV i form av å ha en tilknytning til NAV som for

eksempel ansatt. Dette kunne spart meg for en del tid med å få avklart ulike begrep som jeg ikke hadde hørt om før. I tillegg kunne det gjort det lettere for meg å sette meg direkte inn i problemstillingene og refleksjonene som informantene fortalte om underveis. Likevel, tror jeg at fordelen med å ikke være tilknyttet til feltet har veid opp. Selv om jeg var en totalt fremmed, var jeg ikke en anonym forsker; det ble etablert et åpent sinn, samt vist respekt og aksept for det informantene fortalte. På denne måten ble det etablert en god relasjon til informantene og de ga inntrykk av at de hadde tillit til meg som forsker. Intervjusituasjonene bar preg av at informantene var samarbeidsvillige, noe som resulterte i gode og åpne samtaler mellom forsker og informant.

En utfordring med semistrukturert intervju er også at den har en narrativ tilnærming; den oppfordrer til at informanten kan i stor grad gjøre bruk av egne ord på sine refleksjoner og fortellinger. Det blir derfor tenkelig at en slik intervjumetode kan ha innvirkning på hvorvidt informantene gir svar som er strategiske i henhold til bestemte spørsmål eller temaer som blir tatt opp underveis. Beskrivelser og svar kan kunne baseres seg på hva som blir legitimt i intervjusituasjonen basert på lojalitet til andre kolleger, leder eller organisasjon (Halvorsen, 2008). Dette var noe som ble reflektert nøye gjennom i forkant, da mine informanter visste hvem hverandre var og når de skulle på intervju, samt at nærmeste leder hadde rekruttert dem via felles e-post korrespondanse.

4.4 Dataanalyse

4.4.1 Transkribering

I arbeidet med datamaterialet var transkriberingen første prosess, som er transformering fra talespråk til skriftlig form (Kvale og Brinkmann, 2009). Gjennom arbeidet med transkribering, fikk en et dypere dykk i materialet. Jeg valgte å transkribere alt ordrett i sin helhet. Dette var en mye mer tidkrevende prosess enn jeg hadde sett for meg, og antar at det hadde gått noe kjappere hvis transkriberingen hadde skjedd fortløpende. Likevel, ble det sett som en fordel da jeg bedre kunne se sammenhenger i materialet.

Jeg oversatte dialekt til bokmål og tok bort navn på avdelinger og informanter for å bevare deres anonymitet i størst mulig grad. For hver informant er det også tillagt et kodenavn for å anonymisere: «mellomleder 1-4», «mellomleder uten personalansvar» samt «veileder 1-5» og «lederstøtte». For å snevre det litt inn, ble det ikke lagt vekt på ikke-verbal kommunikasjon som

kroppsspråk. Dette kan ha ført til at en ikke har fanget opp ulike aspekter ved intervjuene, men på bakgrunn av problemstillingen ble det likevel ikke ansett som noe problematisk. Ut ifra datamaterialet følte jeg at jeg allerede hadde interessante refleksjoner og trengte dermed ikke å inkludere kroppsspråk.

4.4.2 Gioia-metoden

Etter å ha transkribert datamaterialet ble den såkalte Gioia metoden (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013) brukt som inspirasjon for å systematisere, tematisere og tolke funnene. Gioia-metoden består av en systematisk trinnvis prosess med tre steg som kategoriserer og sorterer datamaterialet til en håndterbar størrelse. Dette bidrar til å redusere materialet til noen hovedkategorier.

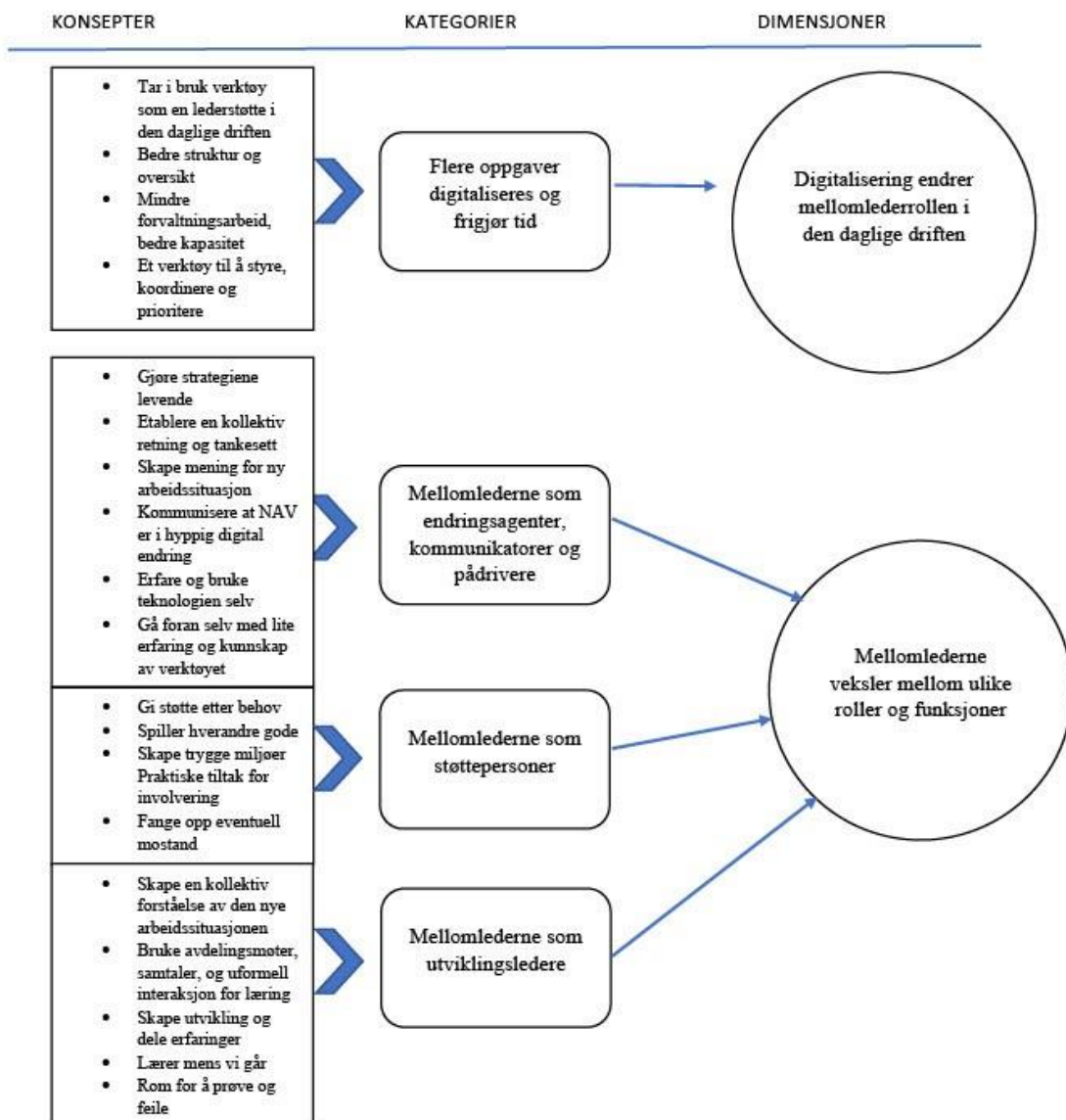
I første omgang innebærer metoden et utgangspunkt i begreper og sitater brukt av informantene for å formulere relevante *første ordens konsepter*. Etter å ha transkribert materialet, ble alle intervjuene gjennomgått for å lete etter nøkkelord, hovedtemaer og sitater som var viktige i refleksjonene til informantene. For å sikre at jeg hadde fått med meg alle temaer som var viktige for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene, gikk jeg tilbake til transkriberingen flere ganger. I følge Gioia et al. (2013) gir en slik første gjennomgang ofte 50-100 ulike kategorier, noe jeg selv erfarte.

Ved steg to i prosessen ble alle første ordens konsepter samlet i et felles dokument, før det ble foretatt en ny gjennomgang av materialet. I forlengelsen av dette, så jeg etter likheter og ulikheter mellom de forskjellige konseptene som hadde vært gjennomgående gjennom hele datamaterialet. På denne måten ble mengder sitater og begreper redusert til felles *andre ordens kategorier*. Ved det siste og tredje trinnet prosessen, forsøkte jeg å plassere de felles kategoriene fra andre trinn, under noen felles områder for å danne *aggregerte dimensjoner*. Dette tredje nivået gjenspeilet hovedpunktene fra datamaterialet.

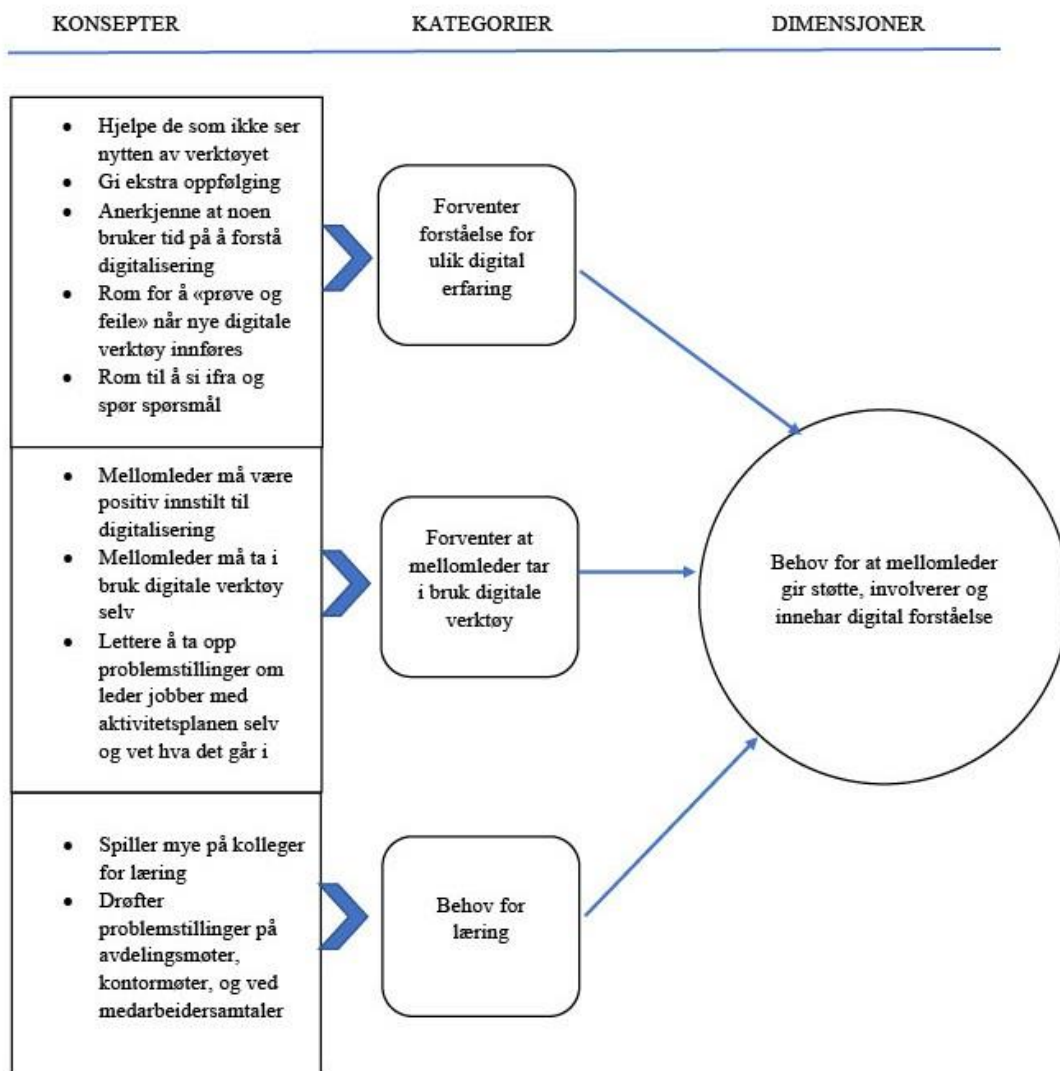
Steg to og tre i prosessen gjenspeiler også datamaterialet opp mot sentrale elementer fra det teoretiske rammeverket i oppgaven. På denne måten ble arbeidet systematisert for å få et helhetlig bilde og oversikt over mønstre i datamaterialet relatert til presentert teori. Slik ble det dannet et godt utgangspunkt for videre analyse og diskusjon av funn opp mot eksisterende litteratur.

Det ble gjennomgått flere runder med datasettet på ny før jeg satt igjen med kategorier og dimensjoner som kunne belyse godt problemstillingen og forskningsspørsmålene. Underveis med kodingen ble det mange post-it lapper med kategorisering og det følte ganske kaotisk til tider da jeg hadde mange informanter og dermed et bredt datamateriale. Jeg fant derimot trøst i ordene til Gioia (2004); “you gotta get lost before you can get found”.

Nedenfor følger en visuell oversikt over hvordan Gioia-metoden ble benyttet for å behandle og strukturere datamaterialet. Siden jeg hadde to grupperinger med informanter, har jeg for ordens skyld valgt å ha to ulike grafiske fremstillinger; en for datamaterialet fra mellomledere fra begge kontorer og en fra veilederne fra begge kontor.



Figur 4: Grafisk fremstilling av analyse ved bruk av Gioia-metoden (datamateriale fra mellomledere)



Figur 5: Grafisk fremstilling av analyse ved bruk av Gioia-metoden (datamateriale fra veiledere)

Figuren viser hvordan systematiseringen har gått fra første ordens konsepter, til andre ordens kategorier og deretter til tredje ordens aggregerte dimensjoner. Konseptene ved første trinn er ikke en direkte gjengivelse av sitatene fra informantene, men en oppsummering av flere lignende sitater. Utgangspunktet mitt når jeg startet på masteroppgaven, var at jeg skulle foreta en komparativ undersøkelse av kontorene. Underveis i prosessen ble det hensiktsmessig å ikke foreta en komparativ tilnærming, da forskjellene var veldig små. Dermed ble empirien fra begge kontorene slått i sammen og det diskuteres heller eventuelle forskjeller underveis.

4.4.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

En viktig del av et forskningsprosjekt er å vurdere kvaliteten på egen forskning, herunder validiteten og reliabiliteten. Validitet handler om gyldighet og er knyttet til tolkning av data forskeren kommer frem til, mens reliabilitet sier noe om forskningens pålitelighet (Thagaard, 2013).

Reliabilitet avhenger av forskerens egne egenskaper til å sikre at informantene ikke blir ledet av spørsmål som kan påvirke svarene eller refleksjonene deres (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette knyttes til om en kritisk vurdering av prosjektet gir et inntrykk av at forskningen er blitt utført på en tillitsvekkende og pålitelig måte (Thagaard, 2013). Dette kan videre refereres til om en annen forsker som anvender de samme metodene, ville kommet frem til samme resultat om forskningen gjentas i en annen situasjon.

Med en kvalitativ forskningstilnærming er derimot spørsmålet om en slik repliserbarhet er et relevant kriterium i kvalitativ forskning (Thagaard, 2013). Det handler altså ikke om at en annen forsker skal få de samme resultatene, men at forskeren argumenterer for reliabilitet ved at argumentasjonen kan overbevise utenforstående om at resultatene gir mening. Innhenting av data, analyse og fortolkning har blitt preget av meg som forsker. For å skape en troverdig og en transparent forskningsprosess, har jeg i dette metodekapittelet forsøkt å vise hvordan analysen av data er gjennomført. Dette har blitt gjort ved å dokumentere valg foretatt underveis i prosessen og begrunne på en mest mulig detaljert måte mine avgjørelser vedrørende metode, samt teoretisk ståsted. Målet har vært å gjøre undersøkelsen og analysen så transparent som mulig.

I dette prosjektet ble det gjennomført kvalitative intervjuer ved to ulike NAV-kontorer der informantene har påvirket svarene med sine egne refleksjoner, dermed gir det et godt grunnlag for en bred beskrivelse av feltet. Likevel, gir ikke dette samme grad av overførbarhet som ved en kvantitativ tilnærming og gir heller ikke grunnlag for å si at resultatene er statistisk signifikante. Jeg vil heller argumentere for at funnene kan være generalisert overførbare; med en lignende problemstilling, samt med en lignende setting kan det tenkes at funnene kan være gjeldende og fordelaktige ved flere NAV-kontorer. Med et enda større datamateriale og ved å for eksempel inkludere flere NAV-kontorer i samme fylke eller ved andre fylker, antas det også at funnene kan ha en større grad av generaliserbarhet. Det at analysen blir knyttet til den etablerte forskningen presentert i teorikapittelet, bidrar også til å gjøre funnene relevante når det gjelder den generelle akademiske diskusjonen om hvilke konsekvenser digitalisering kan

ha for ledelse. Denne tilknytningen til eksisterende teori, kan gjøre funnene verdifulle når det gjelder å øke forståelsen og kunnskapen rundt dette temaet.

4.5 Etiske vurderinger

Avslutningsvis i dette kapittelet vil det gjøres rede for noen refleksjoner vedrørende etikk.

Det ble hentet skriftlig samtykke fra alle intervjuobjektene. Før intervjuene ble også informantene informert om at de kunne trekke samtykke til deltakelse når som helst og at de fritt kunne velge å delta eller ikke. Ved gjennomføring av hvert intervju tydeliggjorde jeg formålet med prosjektet, fremgangsmåten og hvilken rolle de hadde helt fra starten av, slik at de var klar over hva de ble med på. All datamateriell ble anonymisert, og studien ble meldt inn til NSD tidlig for godkjenning og jeg har operert etter deres retningslinjer for sikker behandling av personopplysninger. Informantene ble også informert skriftlig og muntlig om at dataene ville anonymiseres og destrueres når oppgaven ble levert inn. Under intervjuene ble det benyttet lydopptak som ble slettet etter transkriberingen var gjennomført. Filnavnet til lydopptakene som ble gjort, inneholdt ikke navn som kunne spores tilbake til informantene eller organisasjonen. All tekstlig dokumentasjon og lydopptak som kan spore informantene opp har vært lagret på passordbeskyttede ekstern harddisk gjennom hele perioden.

En utfordring jeg opplevde tidlig og som jeg var bevisst på var av hensyn til anonymitet. Siden det var nærmeste leder til veilederne som rekrutterte informantene, var de dermed klar over hvem som skulle inn til intervju og i hvilken rekkefølge. Jeg har derfor vært svært påpasselig og sørget for å ikke utlevere sensitiv informasjon som kan identifisere en person i analysen, for å bevare deres anonymitet og integritet. Det har dermed vært et bevisst valg å ikke ta med siteringer i oppgaven med opplysninger som kan identifisere konkrete personer i organisasjonen og skape dilemmaer for intervjuobjektene i etterkant. Det har også vært unnlatt å oppgi hvilke lokale NAV-kontorer som er med i studien, samt hvilke avdelinger intervjuene ble foretatt.

5 Analyse

Formålet med denne oppgaven er å se på mellomlederrollen i digitale endringsprosesser. Med utgangspunkt i offentlig sektor, nærmere bestemt NAV er det undersøkt hvilke konsekvenser digitalisering har for mellomlederrollen. Dette ledet til problemstillingen som spør:

Hvilke konsekvenser kan digitalisering av tjenestene i NAV ha for mellomlederrollen?

I dette kapittelet presenteres de mest sentrale funnene som har kommet frem i studien. Det trekkes linjer mellom det empiriske grunnlaget og studiens teoretiske rammeverk fortløpende for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Når forskningsspørsmålet *Hvilke endringer har digitalisering medført for mellomlederrollen i NAV?* besvares følger det en beskrivelse av hvilke oppgaver og funksjoner mellomlederrollen har bestått av under innføring av digitale verktøy og hvordan disse oppgavene og funksjonene har endret seg med digitalisering. For å finne ut av denne informasjonen, var fokuset under intervjuene på å samle inn informasjon om hvilke roller de hadde under innføringen av digital aktivitetsplan, hvordan digitalisering har endret arbeidshverdagen og arbeidsprosessene deres, samt hvilke nye oppgaver og krav innføringen av verktøyet har medført for dem. Det har vært fokus på å belyse hvordan mellomlederne har håndtert eventuelle endringer i oppgaver, nye roller og fokusområder, samt hva som kreves av dem for å utføre dette på en god måte. Informantene har i forbindelse med sine svar, også brukt andre digitale løsninger og prosjekter som eksempler i tillegg til verktøyet digital aktivitetsplan.

På forskningsspørsmålet som undersøker *Hvilke forventninger og behov for god ledelse hos mellomledere ved innføring av digitale verktøy har de ansatte?* har det vært hensiktsmessig å samle informasjon om hva veilederne dyrker frem som god ledelse under innføring av nye digitale verktøy, hvilke forventninger de har til mellomlederne ved slike innføringer, samt hvordan de som ansatte i førstelinjen har blitt involvert i endringsprosessen med innføring av et nytt digitalt verktøy.

For å belyse og fremstille empirien har jeg benyttet anonymiserte sitater fra informantene. Disse sitatene viser de individuelle opplevelsene, erfaringene og oppfatningene til informantene. Som et analytisk hjelpemiddel og inndeling av kapittelet, har jeg ved første forskningsspørsmål benyttet meg av andre ordens kategoriene og aggregerte dimensjoner fra det Gioia-inspirerte

skjemaet fra metodekapittelet. For ordens skyld, er det ved siste forskningsspørsmål kun benyttet de aggregerte dimensjonene.

5.1 Hvilke endringer har digitalisering medført for mellomlederrollen i NAV?

Posisjonen til mellomlederen som et bindeledd mellom strategisk toppledelse og ansatte i den operative delen av organisasjonen, kan være omfattende ved endringsprosesser (Balogun, 2003). Det er mye de må forholde seg til når det gjelder egne oppgaver, daglig drift, samt hjelpe ansatte gjennom endringene (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2005; Hope, 2015; Huy, 2001). Jeg vil under dette delkapittelet først presentere hvordan digital aktivitetsplan har effektivisert deres arbeidsprosesser og hvordan dette har endret deres rolleutøvelse i den daglige driften. Videre er svarene fra mellomlederne delt inn i ulike oppgaver, roller og funksjoner som de veksler mellom. Rollene som beskrives er sammensatte og henger på mange måter sammen, noe som vil komme frem og bli beskrevet gjennomgående i teksten.

5.1.1 Digitalisering endrer mellomlederrollen i den daglige driften

Flere oppgaver digitaliseres og frigjør tid

I teorien ble det tydeliggjort at ved endringer vil mellomledere måtte få nye oppgaver eller roller (Hope, 2015). Det samme kommer også frem i intervjuene der mellomlederne beskriver at de opplever en endring i hvordan administrative oppgaver og den daglige driften utføres. De forteller at de med digital aktivitetsplan har fått et helt annet verktøy som kan benyttes til å effektivisere mange av lederoppgavene. Mange av de administrative oppgavene som ble utført tidligere, har nå blitt digitalisert og innlemmet i den digitale aktivitetsplanen. Noen av fordelene de peker på med dette er at den digitale aktivitetsplanen har blitt et verktøy som styrer hverdagen deres bedre og som benyttes for å holde oversikt både i sine egne oppgaver og veilederne sine arbeidsoppgaver. Flertallet av mellomlederne poengterer at før digitalisering virkelig tok til i NAV, tok det mye lengre tid med forvaltningsoppgaver og mye av den administrative delen tok store deler av arbeidsdagen til mellomlederne. Mye av arbeidsdagen før digitalisering bestod blant annet av å sjekke at ting ble gjort innen frister, samt skaffe oversikt over arbeidsdagen og arbeidsoppgaver. En av mellomlederne forklarer endringene med følgende utsagn:

Det er lettere å få en oversikt, det er mye lettere ... jeg bruker ikke så mye tid på å finne informasjon da, som jeg har behov for om porteføljer, altså om brukergruppen vi følger opp. Jeg kan fort finne ut av hvor mange det er, hva behov de har, ja. Så det er lettere for meg liksom for å bruke kapasiteten i min avdeling på en bedre og hensiktsmessig måte da, så gjør jo det jobben min mye lettere for før så måtte jeg jo gjøre det i sånne store og kompliserte dataverktøy (Mellomleder 1)

En av de andre mellomlederne forklarer følgende om samme fenomen:

Det er mer ledelse og mindre administrasjon, for å si det enkelt. Før var det mer lister, kontroll, passe på at ting ble gjort. Vi snakket om det på et ledermøte, det var en erfaringsutveksling ikke sant. Hva gjør lederne nå? Før gikk det nesten en halvtime bare for å sjekke driften for den dagen. Til en viss grad skal du jo sjekke driften i dag også, men ting går mye mer av seg selv. Det betyr at den halvtimen kan jeg bruke til å snakke med folk, følge dem mer opp. (Mellomleder 4)

Utsagnene til informantene ovenfor forstås og gir inntrykk av at mange av de oppgavene som før opplevdes som tidkrevende og gjorde at de måtte ha mer kontroll på driften i avdelingen, har blitt effektivisert og til en viss grad frigjort tid til andre fokusområder. Dette har endret deres rolle i den daglige driften.

Hope (2015) hevder at det på mange måter vil oppstå tids- og oppmerksomhetsklemme når mellomlederen får nye oppgaver eller roller ved endringer. Dette er også i tråd med det Huy (2001) og Balogun (2003) beskriver når de refererer til betegnelsen *balansekunstner* og *keeping the business going*. På den ene siden skal mellomlederen skape kontinuitet når det gjelder kjerneoppgaver og drift, samtidig som vedkommende på den andre siden skal ta hensyn til endringsprosesser og de ansatte i den operative delen av organisasjonen. Mellomlederne må dermed konstant sjonglere mellom ulike prioriteringer og ta hensyn til hvor de bør rette oppmerksomheten (Balogun, 2003). I lys av dette kan det informantene beskriver forstås som at det skapes kontinuitet i driften mer effektivt med digitale verktøy. Digitalisering har lettet på arbeidsprosessene ved at mellomlederne tar i bruk verktøyet som et støtteverktøy i den daglige driften for å koordinere, holde oversikt og strukturere. En av mellomlederne forteller:

Jeg tenker det blir mer arbeid om du tar i bruk digitale verktøy og fortsetter å gjøre de samme oppgavene på samme måte. Budsjettene blir strammere, krav om effektivisering blir større. Digitale verktøy er en mulighet til å faktisk få bort en del oppgaver og bruke

mindre tid på oppgaver, bruke mer tid og energi på de oppgavene som vi skal ha fokus på, for eksempel at de brukerne som trenger oss mest for vår veiledning. Det er et godt verktøy til å prioritere (Mellomleder 2)

Dette kan tyde på at mellomlederen er bevisst på *mulighetene* det digitale verktøyet gir og hvordan de selv kan utnytte verktøyet i den daglige driften og utførelsen av oppgaver. Parallelt med dette beskriver mellomlederne under intervjuene noe som kan tolkes som at verktøyet også gjort det lettere for veilederne å bli mer myndige i sitt eget arbeid; verktøyet gir god informasjon som gjør at de kan lettere følge med på eget ansvarsområde. Som flere av informantene beskriver, har dette resultert i at mellomlederne har gått fra å ha oppgaver som hyppig planlegging, delegering og kontroll, til å dyrke frem oppgaver som å involvere og gi veilederne større handlingsrom og eierskap til sin egen arbeidssituasjon. Den digitale aktivitetsplanen gjør det likevel mulig for mellomlederne å bevare noe av kontrollen ved at de kan ha bedre oversikt, samtidig som veilederne har selv et ansvar.

Hope (2015) hevder at mellomledere vil prioritere ulikt mellom drift og endringsprosess; noen vil legge mer vekt på drift, mens andre vil ha mer fokus på endringene. Han påpeker også at det vil være hensiktsmessig å sette inn flere ressurser til drift eller endringsprosessene da det vil være utfordrende med tidsaspektet for mellomlederen. I lys av dette viser empirien at flertallet av mellomlederne har hatt betydelig fokus på prosessen med å implementere digital aktivitetsplan. Flertallet oppgir ikke at driften har vært et problem å holde i gang. Under intervjuene beskriver de at når flere av de administrative oppgavene som før tok lang tid til å styre den daglige driften har blitt effektivisert, har tidsbruken deres gått over til mindre stress med forvaltning, til å bruke mer tid på oppfølging av både veilederne og brukerne. Denne fristilte tiden svarer informantene blir benyttet til kompetanseutvikling og læring for medarbeiderne i endringsprosessene: Ene mellomlederen forklarer det slik:

Endringsprosessene går online til brukeren, så vi må være i forkant. Det har jo betydd at en del oppgaver har forsvunnet. Det har krevd at vi har jobbet mye med kompetanseutvikling og endringsprosesser på medarbeidere, for når du ikke lenger tar imot en manuell søknad på dagpenger så forsvinner det en del oppgaver. Og da sitter man igjen med mindre og mindre forvaltningsoppgaver, og mer veiledningsoppgaver (Mellomleder 3)

Når det er sagt, tydeliggjorde ene mellomlederen at det for vedkommende var utfordrende med tilstrekkelig tid til både drift og endringsprosess da flere endringer har en tendens til å skje

parallelt. Eksempel på parallelle endringer som informanten trekker frem er endringer i regelverk og innføring av nye digitale verktøy. I forlengelse av dette forteller mellomlederen at det på vedkommende sin avdeling var en lederstøtte fra toppledelsen som var der over lengre tid og bistod under implementeringen til digital aktivitetsplan med praktisk opplæring til veilederne. Samtidig fungerte vedkommende som en lederstøtte for mellomlederen, noe som samlet sett bidro til å lette på arbeidsprosessene. Dette kan antas å indikere at mellomlederne kan ha ulike forutsetninger for hvordan de håndterer digitale endringer i avdelingen.

5.1.2 Mellomlederne veksler mellom ulike roller og funksjoner

Mellomlederne som endringsagenter, kommunikatorer og pådrivere

Litteraturen omtaler mellomlederen som sentrale endringsagenter i forbindelse med endringsprosesser (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1992; Hope, 2015; Rydland, 2015). Mellomledere skal gjennomføre strategiske endringsinitiativ fra toppledelsen og vil derfor fungere som et bindeledd mellom toppledelsen og medarbeidere i førstelinjen. De vil fungere som både mottakere og videreformidlere; på sin egen måte må de fortolke endringsbudskapet, *internalisere* innholdet ved å gjøre den til sitt eget og etablere en forståelse av den, for deretter å kommunisere dette til sine ansatte (Balogun, 2003; Hope, 2015). Balogun (2003) kaller det å *gjennomgå en egen endring* og hevder at mellomlederen også må gjennomgå en endring når det gjelder å forstå sin nye arbeidshverdag. Dette er samsvarende med betegnelsen *sensemaking* som handler om å skape mening i en gitt situasjon som er ukjent (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis, 2005; Weick, 1995).

Når mellomlederne under intervjuene forteller om hvordan de oppfattet endringen og strategiene, kan det tolkes som at de har skapt en forståelse av hva den digitale endringen innebærer, samt konstruert en egen, individuell forståelse av den. Flere av mellomlederne påpeker at *hastigheten* på de digitale endringene foregår hyppigere enn før, derfor har de etablert en forståelse om at det stadig vil være en strøm med endringer som innebærer innføring av digitale verktøy. De forteller at de er positive til innføring av nye digitale verktøy og at strategiene med digitaliseringsarbeidet fra Arbeids- og velferdsdirektoratet er noe de anser som nødvendige for å forbedre arbeidsprosesser i NAV. Informantene beskriver at de forsøker å være tydelige og kommunisere for den operative delen av NAV at i årene som kommer vil de få en rekke nye digitale verktøy som vil endre arbeidshverdagen deres.

Måten mellomlederne under intervjuene refererer til begrepet endringsagent på, indikerer også at de er bevisst sin unike posisjon av å være en sentral forbindelse mellom toppledelsen og det operative nivået. De påpeker flere viktige elementer ved det å være endringsagent. Blant annet beskriver de at de har ansvaret for å sette i gang endringen i førstelinjen. Dette innebærer å gjøre visjonene i strategiene levende fra toppen ned til en lokal kontekst i den operative delen av organisasjonen. De påpeker at *kommunikasjon* er en viktig del når de skal oversette digitale endringsstrategier til det operative nivået; det skal skje på en forståelig måte ovenfor veilederne slik at endringene blir akseptert. Mellomlederne beskriver også at det er en forventning om at de skal gå foran, prate positivt om digitalisering, samt være tydelige på at «dette er veien å gå» i form av å være *pådrivere* som setter digitalisering og digital transformasjon i NAV på dagsordenen. Følgende sitat fra ene informanten beskriver dette:

(...) det ligger jo en forventning om at vi skal være endringsagenter og gå foran og si at de digitale løsningene er bra, det er det vi skal heie på, for vi skal jobbe mer effektivt, vi skal være i mer kontinuerlig kontakt med brukerne, møte de der de har behov. Og det er mye mer utadrettet enn det vi var før sant. Det å ha en jevnlig dialog med både arbeidsgivere og brukere, så der ligger det jo en sånn forventning om hva er det vi skal levere som er tydelig. Også er det nok klart at det er forventet at vi skal bidra til at implementeringen går knirkefritt, eller så knirkefritt som det kan gå da. Vi må jo være de som snakker om dette, heier på dette, og får folk til å gjøre det (Mellomleder 1)

Videre, forteller en annen informant:

Når en forholder seg til så mange datasystem, så er det noe om å finne ut av hva det er dette nye verktøyet gir meg som jeg ikke så før, hva er det det kan gi meg av informasjon og bedre arbeidsprosesser for å være mer effektiv i jobben og da. Så det er jo noe om å bidra til at den enkelte ser det og hjelpe de til å se det (Mellomleder 3)

Relevante funn fra samtalen med lederstøtten fra toppledelsen i organisasjonen viser at disse forventningene stemmer overens med hvordan de i den strategiske delen av organisasjonen betegner rollen til mellomlederen. Det handler om at mellomlederne skal være pådrivere for endringer og “heie på” det som er nytt. Vedkommende forteller:

Da tenker jeg at leder hadde mer en sånn rolle i forhold til støtte og heie på, altså vi må prøve.. mer den vinklingen tenker jeg var... tenker jo ikke akkurat at... altså, det er en

stor endring, men det er jo det ledere er. De er endringsagenter, det skjer jo mye endringer (Lederstøtte)

Utsagnene forstås som at kommunikasjon blir et viktig element i rollen som endringsagent og pådrivere for digitalisering. Det kan dermed tolkes at mellomlederne dyrker frem en rolle som kan samsvare med det Hope (2015) legger i begrepet «*kommunikasjon*» og det Huy (2001) beskriver som *kommunikatorer* i endringsprosesser. Kommunikasjon vil også være en viktig faktor for at motivasjonen for endringen hos de ansatte skal opprettholdes og for å vedlikeholde et engasjement for at de daglige arbeidsoppgavene skal løses (Huy, 2001). Flere av mellomlederne forteller under intervjuene at de i større grad nå enn før må kommunisere tydelig for veilederne hvilke *gevinst* og *mulighet* nye digitale verktøy generelt har for utførelsen av arbeidsprosessene i NAV. I den forbindelsen legger flere av mellomlederne vekt på at de selv må erfare, ha kunnskap om verktøyene og aktivt bruke disse nye digitale verktøy, ellers blir det utfordrende å kommunisere og “selge” endringen til veilederne på en overbevisende måte. En informant sier følgende:

[...] Det å tørre å prøve det selv, det å bruke det selv, for det er klart at hvis jeg ikke er inne og trykker på disse verktøyene selv og ser hva det er som virker og ikke virker, så er det vanskelig for meg å stå foran en gjeng og si at "dette skal dere gjøre, for det er så bra, men jeg vet ikke hvordan det ser ut". Så det er noe med at en må hele veien egenerfare (Mellomleder 1)

En annen mellomleder påpeker eksempelvis at vedkommende ikke er best digitalt sett, men måtte likevel gå foran som et forbilde og pådriver ved innføringen av digital aktivitetsplan. Det blir ikke konkretisert under intervjuene hvilken type digital kompetanse eller forståelse de må inneha for å utføre en slik rolle. De påpeker likevel ved flere anledninger under intervjuene at dette er en viktig del av kommunikasjonen for at veilederne skal ta i bruk verktøyet på en god måte og for at det igjen skal ha en effekt hos brukerne.

Det kan forstås som at hva mellomlederne kommuniserer ut til den operative delen av organisasjonen blir avgjørende for hvordan veilederne tolker endringen. I lys av dette er det rimelig å trekke inn begrepet sensegiving. Sensegiving betyr å «å gi mening» og omhandler hvordan mellomledere kan påvirke de ansattes meningsdannelse for å strukturere en ukjent situasjon (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis, 2005; Weick, 1995). En måte mellomledere kan forsøke å påvirke meningsdannelsen til endringsmottakerne, er å etablere en innfallsvinkel til endringen som kan lede medarbeiderne i retningen de ønsker. En slik innfallsvinkel kan

utarbeides ved at de skaper en visjon og kommuniserer dette til mottakerne (Gioia & Chittipeddi, 1991; Yukl, 2012). Det kan oppfattes fra empirien som at mellomlederne har forsøkt å etablere en kollektiv retning og tankesett for veilederne. De har forsøkt å gi et positivt mentalt bilde av den digitale aktivitetsplanen, samt hvorfor de gjør endringen, ved å prate om gevinsten digitalisering har for arbeidshverdagen deres. Det kan antas at en slik tilnærming kan hjelpe veilederne med å gi mening til den ukjente situasjonen innføring av digitale verktøy kan skape. Det mellomlederne beskriver under intervjuene kan derfor tolkes som at de blir viktige aktører i forbindelse med å kommunisere tydelig hvorfor endringen forsøkes iverksatt i organisasjonen.

Samlet sett tolkes empirien som at mellomlederne er bevisst den viktige rollen de har ved digitalisering av tjenester. De blir også betraktet av eksempelvis lederstøtten fra toppledelsen som viktige bidragsytere i endringsprosesser. Det kan tolkes at de anses som en viktig drivkraft til endringer, mer enn en bremse, noe som bekrefter det optimistiske synet på mellomledere i litteraturen (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997; Huy, 2001).

Mellomlederne som støttepersoner

Balogun (2003) sin studie på mellomledere viser blant annet at de etter min forståelse, på mange måter fungerer som “omsorgspersoner” for ansatte. De skal hjelpe dem gjennom overgangen i endringer ved å gi coaching og støtte etter behov (Balogun, 2003). Noe av det første som mellomlederne er veldig tydelige på under intervjuene er at de har stort fokus på å skape det som tolkes som et kollektivt mestringsklima, ved å spille sine ansatte gode. Mellomlederne beskriver at de har vært veldig opptatt av å være ledere som støtter sine ansatte og prøver å fange opp deres behov ved omfattende endringsprosesser. De er bevisste på at veilederne kan være forskjellige når det gjelder hvordan de oppfatter digitale endringer i NAV. De forteller at noen viser gjerne naturlig mer interesse til å lære ny teknologi enn andre, mens andre har en slags “sorg” over tap av det gamle. Jacobsen (2018) påpeker at frykt for det ukjente ofte kan være grobunn i motstand mot endringer, eksempelvis når ny teknologi blir introdusert. Frykten for å ikke strekke til i den nye arbeidssituasjonen i form av å ikke tilpasse seg nye måter å arbeide på, kan påvirke de ansatte (Jacobsen, 2018). Et overraskende funn under intervjuene er at det ikke er noe særlig beskrivelse av motstandsfaktorer mot innføringen av den digitale aktivitetsplanen. Flere av mellomlederne påpeker at de i begynnelsen bemerket at det var

blandede følelser knyttet til å fase ut det gamle systemet, men at det nye verktøyet er så intuitivt at innføringen likevel opplevdes som positivt. Mellomlederne påpeker at det likevel er viktig for dem å tidlig fange opp eventuell frykt eller motstand mot nye digitale verktøy. Det å involvere, støtte, samt skape en forståelse for de ansatte har dermed stått sentralt ved innføringen av digital aktivitetsplan. Følgende utsagn fra ene informantene illustrerer hvordan rollen som mellomleder har endret seg til å ha større fokus på disse elementene:

[...] det går fra en ledelse som handler mye om å planlegge, gjennomføre, kontrollere til en ledelse som handler om å involvere mer og få en forståelse i hvilken retning vi ønsker å gå, få en forståelse for hva det betyr for deres arbeidshverdag, hva de kan bidra med, få flere refleksjoner rundt disse tingene. For meg har det betydd en måte å jobbe veldig mye mer med å involvere i prosessene, veldig mye med å få forståelse for disse prosessene (Mellomleder 4)

En annen mellomleder sier følgende om det samme fenomenet:

Jeg tenker noe av det som er viktigst er å både være tydelig og tålmodig sant. Dette her med å være tydelig på at det ... jeg forventer at det er de nye redskapene vi skal bruke sant, at det er dette som er veien å gå, dette skal gjøre jobben vår lettere og være effektiv. Også må jeg likevel være tålmodig nok til å følge opp de som trenger litt mer tid på å lære det, for noen trenger mer tid på å lære digitale ting og. De syns det er litt komplisert og at de er forskjellige de som jobber her hos oss da, at de har jo ulike behov i disse endringsprosessene. Så det å være tålmodig og tydelig på hvilken vei vi skal (Mellomleder uten personalansvar)

Det mellomlederne beskriver kan relateres til det Hope (2015) betegner som *personelhåndtering*, det Huy (2001) kaller for *terapeutrollen* og Balogun (2003) som *helping others through change*. Litteraturen beskriver at mellomlederne arbeider tett med ansatte for å sikre trygghet, aksept, og forståelse for endringer. Det handler også om å lære opp ansatte i nye arbeidssett og prosedyrer som endringene fører med seg (Balogun, 2003; Hope, 2015). Huy (2001) hevder at på grunn av at mellomlederen er tett knyttet opp mot de ansatte i førstelinjen, er de godt egnet til å etablere trygge psykologiske arbeidsmiljø og skreddersy personelhåndtering etter individuelle behov. Empirien viser at mellomlederne er opptatt av å være en støtteperson som tilrettelegger for at veilederne blir i stand til å ta i bruk nye digitale verktøy rent praktisk, samtidig som de etablerer en aksept på at en ikke kan bli gode på absolutt alt, men at en må hjelpe hverandre og spille hverandre gode. For å skape en psykologisk

trygghet har mellomlederne tatt i bruk ulike praktiske tiltak og kombinasjoner av opplegg. En mellomleder trekker spesielt frem et relevant tiltak i henhold til å involvere og bruke veilederne som *endringsagenter*. Denne informanten fremhever hvordan vedkommende skulle få medarbeiderne med mye erfaring med det gamle systemet til å lære av medarbeidere som hadde mindre erfaring på det faglige, men som i større grad behersket det digitale i det nye verktøyet:

Kunsten var å få frem begge sine kvaliteter. Jeg hadde mange uerfarne da som var kjappe i fingrene, men som ikke kunne faget. Så da var det å koble disse i hop og få til læringsmiljøer. Det var nok lederutfordring, å få frem det beste og løfte oss som avdeling. Dette blir jo selvsagt.. men jeg var fornøyd med akkurat den måten å løfte oss på (Mellomleder 2)

Mellomlederne forteller videre at veilederne blir involvert i utformingen av verktøyet i form av å gi tilbakemeldinger på ulike kanaler om tekniske mangler og forbedringspotensialer ved verktøyet. Denne informasjonen går via fylket som samlet gir tilbakemeldingene til direktoratet. Noen av mellomlederne trekker også frem at de spiller mye på de som er digitalt gode i avdelingen og involverer dem i form av å gjøre dem til «superbrukere» på den digitale aktivitetsplanen. Superbrukerne blir i stor grad brukt som støtte til opplæring for de andre på kontorene ved implementering. De som tar det nye verktøyet kjapt, blir benyttet til å lære andre som synes det er mer krevende. Derfor fungerte både veiledere og fagledere ved kontorene som endringsagenter. De kunne både lære andre kolleger verktøyet, men også kan snakke varmt om verktøyet for å gi mening til arbeidssituasjonen for andre og hvilken gevinst verktøyet har.

Noe av det som kjennetegner terapeutaollen til Huy (2001) er at mellomlederne med sin tette relasjon har mulighet til å redusere de ansattes følelsesmessige reaksjoner i tider med radikale endringer. Det mellomlederne beskriver under intervjuene om støtte og involvering kan tolkes som et forsøk om å oppmuntre, inkludere og legge opp til å bruke hverandre gjennom endringsprosessen for å redusere frykt for verktøyet. De tilrettelegger for dette ved å inkludere veilederne i form av å mobilisere de som er mer digitalt modne og andre kunnskapsrike krefter for å fremsnakke endringen. Slike tiltak hevdet mellomlederne også hadde effekt for at veilederne skulle føle seg trygge med endringen og nye arbeidsoppgaver som medfulgte.

Mellomlederne som utviklingsledere

Jeg tror du må ha evnen til å skape læringsmiljøer på en helt annen måte enn før. Her er det læring i seg selv som er poenget (Mellomleder 2)

Huys (2001) betegnelse på entreprenørrollen og det Hope (2015) omtaler som endring av arbeidssett innebærer alle aktiviteter som mellomlederen gjennomfører for å implementere endringen praktisk og fysisk på alle avdelingene. Dette kan eksempelvis omfatte å rekonfigurere eksisterende arbeidsprosesser ved å utvikle nye arbeidsprosedyrer, rutiner, fordele ansvar og oppgaver, og bidra med opplæring, utdanning og coache underlagt personale. Teoriene påpeker at mellomlederne er tett på de ansatte og kan derfor se etter forbedringspotensialer og etablere nye måter å utføre oppgaver på (Hope, 2015; Huy, 2001). I lys av dette er mellomlederne i NAV tett på veilederne i den operative delen av organisasjonen. Informantene beskriver ulike arenaer som de aktivt benytter for læring og kunnskapsdeling i forbindelse med innføring av nye digitale verktøy. De påpeker at det har vært viktig for dem å være aktive på «gulvet» i den operative delen av organisasjonen for å gi mening til den nye situasjonen de befinner seg i, samt for å fange opp eventuelle utfordringer med verktøy og behov for ytterligere opplæring. Både kontormøter, avdelingsmøter, medarbeidersamtaler, samt uformell kommunikasjon har vært arenaer de har benyttet seg av mer enn tidligere for å ta opp ulike problemstillinger oppstått underveis med bruken av den digitale aktivitetsplanen, samt andre digitale verktøy. De beskriver at i disse arenaene har de også i dialog med veilederne utviklet nye arbeidssett i form av eksempelvis nye rutiner i forbindelse med hvordan de skal arbeide i den digitale aktivitetsplanen. Følgende utsagn fra ene mellomlederen beskriver betydningen av arenaene:

Kontormøter tidligere var veldig mye enveis informasjon; dette kommer, dette skal du gjøre, også en plan for å følge det opp. Nå er kontormøtene et diskusjonsforum. Det er ofte dialog om hvordan vi opplever ting, hvilke problemstillinger vi har hatt. Vi ser også at det kan være behov for flere korte møter for å følge opp bestemte ting. Et eksempel er når det har vært avvik i digitale system for eksempel i digitale søknad, når det gjelder vedlegg i søknadene. Da samles vi for å forstå og gjøre ting riktig (Mellomleder 4)

Klemsdal (2013) argumenterer for at dagens arbeidssituasjoner blir stadig mer komplekse. Han hevder at ledere i dagens komplekse arbeidsliv driver med utviklingsledelse. Utviklingsledelse handler om hvordan ledere skaper mening og sammenheng for å få ukjente arbeidssituasjoner

til å fungere og henge sammen. En utviklingsleder skaper anledninger for de ansatte til å identifisere hvordan de kan klare å håndtere den nye arbeidssituasjonen de befinner seg i. Det som mellomlederne beskriver under intervjuene om å gi mening og skape forståelse for endringsprosessen ved ulike arenaer, kan også relateres til hvordan Klemsdal (2013) omtaler ledere som utviklingsleder. Disse arenaene kan derfor i lys av Klemsdals (2013) teori tolkes som utviklingsrom som mellomlederen tilrettelegger for, der situasjonsforståelse og praksiser utvikles og gis konkret mening og en lokal sammenheng slik at arbeidssituasjonen kan fungere best mulig. De konkrete handlingene som blir nevnt under intervjuene av mellomlederne, viser at de i fellesskap med veilederne reflekterer over den nye arbeidssituasjonen og gir rom for å diskutere hvordan nye oppgaver kan løses i praksis. For å håndtere kompleksiteten og usikkerheten i det nye verktøyet, samt forstå hvordan dette kan være av gevinst for medarbeiderne, forsøker de i disse arenaene å skape mening og sammenheng i situasjonen de befinner seg i.

Som Balogun & Johnson (2005) peker på, bestemmes mye av de nye handlingsmønstrene og atferdsrutiner som blir skapt av endringsmottakere gjennom tolkning. Orlikowzkis (1996) perspektiv «situated change» er et praksisbasert perspektiv som legger mer konkret vekt på daglige tilpasninger og erfaringsbaserte orienteringer etter hvert som oppgaver løses. Dette er spesielt relevant når aktørene bruker teknologi over tid (Orlikowski, 1996). Under intervjuene beskriver mellomlederne at de sammen med veilederne på disse arenaene lærer de nye handlingsmønstre og baserer seg i stor grad på å forstå den nye arbeidssituasjonen gjennom utprøving og tilpasning over tid. Mellomlederne beskriver at de legger spesielt vekt på noe som kan tolkes som en «prøve og feile»-mentalitet; for å få til en ordentlig opplæring på nye digitale verktøy, bidra til utvikling og kompetanse, må det være rom for å gjøre feil på i prosessen der veilederne avlærer det gamle handlingsmønsteret og lære seg en helt ny arbeidssituasjon. Ene mellomlederen forklarer med følgende utsagn:

Jeg tror kanskje jeg spiller mer på åpenhet med tanke på læring, være åpen for tilbakemeldinger. Jobbe mer med den læringskulturen. Det er greit å gjøre feil. Det er en sånn greie i offentlig sektor, at en alltid må gjøre alt riktig for å unngå å gjøre feil. Det igjen blir helt feil for meg. Feil er en god kilde til å lære. Viktig å bygge en kultur hvor man faktisk tør å utvikle oss og lære, da må vi også tørre å gjøre feil (Mellomleder 4)

Teoriene om sensemaking og sensegiving kan også kobles til mellomlederen som utviklingsleder. Interaksjonen som foregår i disse læringsarenaer kan også betraktes som en sensegiving og sensemaking prosess mellom mellomlederen og veilederne (Gioia & Chittipeddi, 1991). Weick (1995) argumenterer for at sensemaking vil utvikles individuelt, men sosiale prosesser som diskusjoner og samtaler vil påvirke meningsforståelsen til aktørene. Sosiale kontekster vil derfor være avgjørende for en kollektiv mening. En mulig svakhet med å da betegne mellomlederen som “oversetter” eller “translatør” av endringer slik som mye av den eksisterende litteraturen gjør, kan være at de kan fremstå som budbringere av endringer fra toppledelsen. Det kan gi assosiasjoner eller gi indikasjoner til på at mellomlederen skal gi mening til endringer og nye arbeidssituasjoner uten at det kan påvirkes av andre eller uten noen faktorer som kan forstyrre meningsprosessen.

Mellomledere og veiledere benytter seg av disse arenaene for å fortolke og gi mening til den nye arbeidssituasjonen med verktøyet. På disse arenaer gir mellomlederne uttrykk for at det har vært viktig å prate om utfordringer med verktøyet, samt finne ut sammen hvordan de nye handlingsmønstrene skulle gjennomføres ved å dele erfaringer og kunnskap. På denne måten kan mellomlederne også selv påvirke veiledernes meningsdannelse gjennom sensegiving (Weick, 1995). Men veilederne er også i samhandling i disse arenaene, dermed vil samhandlingen og interaksjonen *dem imellom* være en viktig faktor og påvirke effekten av sensegiving fra mellomlederen. I den sosiale konteksten og samhandlingen med veilederne, får også mellomlederne innspill som kan påvirke deres egen sensemaking. Det kan derfor være rimelig å anta at det ikke er en lineær prosess som foregår i disse arenaene.

5.2 Hvilke forventninger og behov for god ledelse hos mellomledere ved innføring av digitale verktøy har de ansatte?

5.2.1 Behov for at mellomleder gir støtte, involverer og innehar digital forståelse

Ansatte i offentlig sektor er ofte i tett kontakt med brukere og “vet hvor skoen trykker”. De vil derfor ha viktig innsikt i hva som fungerer for dem, samt hvilke problemstillinger som angår de i arbeidshverdagen (Gitmark & Aasland, 2017). Veilederne trekker frem under intervjuene at ved innføring av digitale verktøy, har de behov for en mellomleder som tydelig viser at de er positivt innstilt til endringene selv og løfter digitalisering frem. De beskriver også at en god mellomleder bør ha forståelse for at de ansatte har ulik erfaring med digitale løsninger. De peker på viktigheten med å ta hensyn til de som ikke forstår digitalisering like lett eller raskt som andre da de har gjort ting i NAV på en bestemt måte i mange år. Flertallet av veilederne trekker frem at det tar tid å komme inn i en ny arbeidssituasjon når det er en helt annen måte å arbeide på enn før. Dermed har de behov for at mellomlederen har forståelse for at det kan ta tid å lære og at det skal være rom for at de kan prøve og feile i prosessen med å lære nye digitale verktøy. Følgende utsagn fra ene veilederen beskriver dette med å ha forståelse for ulik erfaring med digitale verktøy;

Jeg tenker at det er viktig at lederen forstår at folk har ulik erfaring med dette med digitale løsninger. Det er jo noen som har jobbet her siden tidenes morgen og kanskje og ja, det er jo ikke akkurat aldersbasert hvor god du er når det kommer til digitale løsninger, men det er jo noen som gjerne ikke er like gode på digitale løsninger og det er veldig viktig å få ivaretatt de også, ikke bare forvente at alle føyer seg inn og at det skal gå så lett for alle, for det gjør jo ikke det. Det er veldig viktig at lederen forstår det og gir ekstra oppfølging til de som synes det er ekstra vanskelig. At det er rom for å stille spørsmål og at en kan stille det samme spørsmålet ti ganger også hvis en ikke forstår det (Veileder 3)

En annen veileder beskriver følgende om forståelsen for å prøve og feile:

Du må ha en leder som har forståelse for at det er lov å prøve og feile, det tror jeg er viktig at en leder forstår at vi må kunne prøve å feile. Det er det vi lærer av. Hvis vi hadde hatt en leder som ikke hadde forståelse for det, så hadde vi nesten ikke tørt å bruke

disse verktøyene av frykt for å gjøre feil sant. Så det er jo en viktig del. Det er viktig å ha en lederstil som gjør at det er rom for å prøve og feile (Veileder 5)

Videre forteller en veileder betydningen av å styrke de som sliter med nye verktøy:

Da tenker jeg at lederen kan vær litt med de ansatte, forstår at det er variasjoner, at en må styrke de som sliter litt mer. Jeg merker jo mange som kanskje har jobbet lengre i systemet enn det jeg har gjort, syns jo dette var veldig skummelt og litt sånn dette vil vi ikke bruke, og syns det var skummelt å gå fra et system til et annet. En leder bør se de ansatte litt mer i sånne stunder og hjelpe de litt opp (Veileder 1)

Det som blir beskrevet har elementer av det som litteraturen på mellomlederrollen beskriver som viktig personalhåndtering under endringsprosesser (Balogun, 2003; Hope, 2015; Huy, 2001) Det forstås som at en slik personalhåndtering og støtte er noe veiledere har behov for også under endringsprosesser som innebærer innføring av digitale verktøy for at de skal føle seg ivaretatt.

Gitmark & Aasland (2017) sin undersøkelse viser at ansatte i offentlig sektor ikke opplever å bli involvert godt nok når ny teknologi skal utvikles og innføres. Eksisterende litteratur fremhever også at ansattes rolle spiller en viktig rolle under digitale transformasjoner. For at ansatte skal kunne ta i bruk teknologier på en effektiv måte, må de involveres. Dette vil også redusere motstand og oppnå et større engasjement rundt digitale endringer (Osmundsen et.al, 2018b). Under intervjuene påpeker veilederne at de opplever å bli involvert på en god måte av mellomlederne. De trekker frem flere positive trekk ved involveringen. De har eksempelvis fått medvirke ved å gi tilbakemeldinger på den digitale aktivitetsplanen, samt at det er noen av veilederne som har fått opplæring som superbrukere, og dermed lært verktøyet til andre kolleger. Ene veilederen sier om denne involveringen; “det viser jo at de bryr seg en del om oss som faktisk jobber med det hver dag” (Veileder 2). Flertallet av veilederne forteller at de opplever denne graden av medvirkning som nyttig og mener det har vært et viktig grep for at de skal forstå nye digitale verktøy.

Et interessant funn er at flertallet av veilederne gir uttrykk for at det ikke har falt naturlig for dem å gå til mellomleder for praktisk digital hjelp, siden noen av mellomlederne ikke tar i bruk verktøyet i like stor grad. Flertallet av veilederne gir uttrykk for at de har en forventning om at mellomlederne er driveren ved innføring av digitale verktøy og tar de i bruk selv, slik at de også vet omfanget av endringene. En veileder beskriver:

Den åpenheten ... at en kan si det, at "dette syns jeg er vanskelig". Det er mye lettere å være tydelig på det hvis lederen tar opp det eller jobber i aktivitetsplanen og vet litt hva det går i selv (Veileder 2)

En annen veileder forteller:

I forhold til tekniske ting, i forhold til digitaliseringen, så tror jeg ikke lederen er den rette personen, men gjerne de som har sånne superbrukere er mer riktig å gå til. Når det gjelder det tekniske så er det gjerne andre som svarer (Veileder 4)

En annen veileder påpeker at vedkommende sin mellomleder ikke er sterk digital, men at sammen med lederstøtten fra toppledelsen komplementerte hverandre godt. Likevel, beskriver de at det fortsatt blir mer naturlig for dem å heller støtte seg på kolleger som kan verktøyet godt, bruker den hyppig i arbeidsdagen sin, samt er superbrukere.

Gitmark & Aasland (2017) hevder i sin rapport at en viktig del ved digitale omstillinger handler om læring og kompetansebygging. Ansatte vil trenge tid til å sette seg inn i nye oppgaver og de vil dele kunnskap med hverandre. Som det går frem i empirien er det ikke alt mellomlederen er god på digitalt, dermed virker det som at de ansatte i større grad konstruerer mening til de nye arbeidsprosessene sammen med andre kolleger; mye av erfaringsdeling og læring rundt funksjoner med digitale verktøy har oppstått når de har brukt hverandre underveis. Dette gir også støtte til det Huy (2001) sier om at ansatte ofte hjelper hverandre gjennom endringsprosesser og på denne måten kan frykt ved endringsprosesser reduseres.

Huy (2001) hevder at mellomledere må oppmuntre holdninger om å hjelpe hverandre og bruke den til å føre endringsprosessen på riktig spor. Flere av veilederne trekker også frem at mye av læringen også oppstår når de blir involvert på ulike arenaer for å diskutere og ta opp ulike problemstillinger eller spørsmål knyttet til digitale løsninger. Viktige arenaer for læring de beskriver er avdelingsmøter, kontormøter, samt medarbeidersamtaler. Dette kan relateres til det mellomlederne selv har beskrevet som læringsmiljøer og arenaer for utvikling. Måten de har gitt mening til den nye arbeidssituasjonen er i relasjon med andre kolleger. Det veilederne beskriver kan tolkes som at disse arenaene for læring og utvikling som mellomlederne har tilrettelagt for, har vært nyttige når de har forsøkt å strukturere den nye situasjonen sammen med andre veiledere.

6 Avslutning

6.1 Hva har vi lært hittil?

I denne studien veksler mellomlederne i NAV mellom ulike roller, som i sin tur innebærer ulike oppgaver og funksjoner. Rollene kan relateres til Hope (2015) sitt rammeverk, samt mellomlederrollene som Huy (2001) og Balogun (2003) beskriver i sine studier. Mellomledernes roller ved endringer er ifølge Hope (2015) internalisering, daglig drift, personalhåndtering, endre arbeidssett og kommunisere. I rammeverket til Hope (2015) er Huy (2001) sine roller terapautrollen, balansekunstner, entreprenørrollen og kommunikator innlemmet under de ulike funksjonene. Balogun (2003) oppsummerer mellomleders rolle til hvordan de fortolker endringer, oversetter og videreformidler dem, samt iverksetter endringer på det operative nivået i organisasjonen. Dette samsvarer også med rollene som Hope (2015) beskriver i sitt rammeverk.

Kommunikasjon er et element som har vært innlemmet i alle rollene som mellomlederne beskriver i denne studien. I rollen som endringsagent, kommunikator og pådriver ligger det likheter med «gjennomgå en egen endring» og begrepet internalisering (Balogun, 2003; Hope, 2015). Støtteperson kan minne om personalhåndtering, terapautrollen, samt «helping others through change» (Balogun, 2003, Hope, 2015; Huy, 2001). Når mellomlederne har skapt ulike læringsarenaer for utvikling inntar de en rolle som kan sammenfalle med Huys (2001) entreprenørrolle, Hope (2015) sin betegnelse endret arbeidssett, og Klemsdals (2013) betegnelse på utviklingsledelse. Begrepene daglig drift, balansekunstner og «keeping the business going» har vi sett eksempler på når mellomlederne beskriver endringen de har opplevd i hvordan oppgavene i den daglige driften utføres.

Funnene har vist at det er to viktige aspekter ved endringer i mellomlederrollen. Den ene er knyttet til selve det å lede implementeringsprosessen av et nytt digitalt verktøy, og den andre kan knyttes til at digitalisering av arbeidsprosesser i NAV endrer rollen mellomlederne har i den daglige driften. Både forvaltningsoppgaver og administrative lederoppgaver har blitt løst på en mer effektiv måte ved at de har blitt innlemmet i den digitale aktivitetsplanen. Mellomlederne har sett mulighetene verktøyet gir for utnyttelse i den daglige driften, og tatt i bruk digital aktivitetsplanen som støtteverktøy til eget lederbruk. Verktøyet styrer hverdagen deres bedre og de har en mye bedre oversikt. Dette har gjort at lederjobben er mye mindre administrativ enn før, dermed er det frigjort tid som mellomlederne bruker på

kompetanseutvikling, involvering og læring knyttet til endringsprosessene. Det er mye mer fokus på å involvere medarbeidere og gi en forståelse av hvilken retning NAV ønsker å gå med digitalisering og hva bruken av digitale verktøy har å si for deres arbeidshverdag. Ledelse for mellomlederne i NAV handler dermed nå mye mer om å involvere de ansatte og skape en forståelse for digitale endringsprosesser, og mindre om å planlegge, kontrollere og bruke tid på administrative oppgaver.

Mellomlederne i NAV har bidratt til å være viktige personer under digitale endringsprosesser for at veilederne skal skape mening i sin nye arbeidssituasjon (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dette samsvarer med eksisterende litteratur som omtaler mellomlederen som et viktig bindeledd mellom toppledelsen og den operative delen av organisasjonen (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1992; Hope, 2015). De har tilpasset rollen sin og måten å lede på som følge av at digitalisering medfører fokus på å dyrke frem at endringer i NAV er hyppigere nå enn før og etablere en forståelse for hva innføring av digitale verktøy betyr for arbeidssituasjonen til veilederne. Denne tilpasningen og justeringen kan forklares med bakgrunn i at mellomlederne veksler mellom ulike roller under digitale endringsprosesser. De skal være endringsagenter, pådrivere, kommunikatorer, entreprenører, balansekunstner, og utviklingsledere. Parallelt med dette er det de som de skal ivareta personalet og inneha teraupautrollen. Det er ingen tvil om at denne vekslingen av roller kan være kompleks, men det kan antas at denne vekslingen av roller bidrar til at mellomlederne blir en viktig ressurs ved strategiske digitaliseringsinitiativer.

Det som funnene viser, kan også forstås som en slags paradoks med digitaliseringen i NAV. Nye digitale verktøy letter på arbeidsrutiner og prosesser, men skaper også hyppigere innføringer av digitale verktøy over tid. Digitaliseringsprosessene i NAV er dermed ikke et lineært forløp med en start og spesifikk slutt. Det er en konstant strøm med innføring av digitale verktøy, derav nye arbeidssituasjoner hele veien. Dette er noe mellomlederne oppgir de har stort fokus på å tydeliggjøre og kommunisere til veilederne. Mellomlederne må også gå foran, være pådrivere og snakke om gevinstene digitale verktøy gir, selv om de ikke er de beste digitalt sett. De peker på dette som en viktig del av kommunikasjonen for at veilederne skal ta i bruk verktøyet på en god måte og for at det igjen skal ha en effekt hos brukerne. En svakhet her er at det ikke utdypes noe mer konkret hva det betyr å være god digitalt eller hvilken kompetanse de eventuelt etterlyser.

Rollene mellomlederne har under digitale endringsprosesser er ikke noe særlig annerledes enn de tradisjonelle rollene en leder har under endringsprosesser, slik som rollene Hope (2015),

Huy (2001) og Balogun (2003) beskriver. Forskjellen er at den eksisterende litteraturen ikke nevner digitalisering eksplisitt i sine studier. Samlet sett kan funnene i denne oppgaven også ses i lys av rapporten “digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler” (Bergum et al, 2020) som er nevnt innledningsvis i oppgaven. Rapporten konkluderer med at mellomledere har en viktig rolle i digitale endringsprosesser. Flere av lederoppgavene som kommer frem under deres studie er knyttet til roller og oppgaver som også kan relateres til mine funn. Eksempelvis trekker de frem endringsleder, rollemodell, translatør og informasjonsspreder som roller mellomledere har i NAV. De har identifisert flere nye roller, der to av dem er knyttet til det som også blir belyst i denne oppgaven. Det gjelder følgelig lederens egen bruk av digitale verktøy i den daglige driften som lederverktøy, samt at det skjer flere hyppige endringer parallelt i organisasjonen. Det min oppgave kan sies å bidra med, er også veilederens syn på mellomlederens måte å utøve ledelse på ved innføring av digitale verktøy.

Ved å intervjuve veilederne, fikk vi innsikt i hvilke forventninger og behov de har for god ledelse ved innføring av digitale verktøy. De har et behov for å bli involvert i prosessene og uttrykker at et godt grep fra mellomleder har vært at de har tatt del som superbrukere og gitt tilbakemeldinger om forbedringer til den digitale aktivitetsplanen. De beskriver en forventning om at mellomlederen bør forstå at det er forskjell på digital kompetanse hos hver enkelt av veilederne, dermed må det være rom for å “prøve-og-feile” i bruken av nye digitale verktøy. Samlet sett, forstås det som at veilederne har behov for støtte, involvering og forståelse ved innføring av digitale verktøy. Veilederne skaper i større grad mening til verktøyene sammen med andre kolleger og tar i bruk ulike arenaer for dette. Handlings- og fortolkningsrommet for læring og utvikling mellomlederne tilrettelegger for, kan derfor forstås som nyttige for å konstruere en kollektiv mening rundt nye arbeidssituasjoner (Klemsdal, 2013).

De har også et behov for at veilederen skal løfte digitalisering frem ved å inneha en positiv innstilling til ny teknologi selv, i tillegg til å ta digitale verktøy i bruk. En felles oppfatning blant veilederne synes å være at hvis mellomleder ikke tar i bruk digitale verktøy i like stor grad, blir det vanskelig å være tydelig på hva som er utfordrende og diskutere problemstillinger om ikke mellomlederen vet hva det går i selv. Dette bekrefter også på mange måter at å ha digital kunnskap er viktig for en mellomleder hvis innføring av digitale verktøy skal ha en effekt i førstelinjen.

6.2 Konklusjon

Problemstillingen jeg har forsøkt å besvare i denne oppgaven er:

Hvilke konsekvenser kan digitalisering av tjenestene i NAV ha for mellomlederrollen?

To forsknings spørsmål ble utarbeidet for å svare på dette;

1. Hvilke endringer har digitalisering medført for mellomlederrollen i NAV?
2. Hvilke forventninger og behov for god ledelse hos mellomledere ved innføring av digitale verktøy har de ansatte?

Digitalisering av tjenester i NAV øker muligheten for en mer effektiv digitalisert arbeidshverdag både for mellomledere og veiledere ved at arbeidsprosesser blir løst på andre måter. Dette bidrar også til å utfordre mellomlederrollen og ledelsesaspektet. Gjennom studien har jeg kommet frem til at de tydeligste endringene i mellomlederrollen synes å være at ledelse for mellomlederne handler nå mye mer om å involvere de ansatte og skape en forståelse for digitalisering, og mindre om å planlegge, kontrollere og løse administrative oppgaver. Administrasjonsoppgaver blir digitalisert noe som medfører til mellomlederrollen endres i den daglige driften. Dette frigjør tid til å dyrke frem andre roller og fokusområder.

Mellomlederne i NAV ivaretar og veksler mellom ulike roller under digitale endringer. De vil være tydelige på at NAV er i hyppige endringer og at det i fremtiden vil komme flere innføringer av digitale verktøy. Konsekvensen av dette blir at mellomlederne i større grad må vise og bruke verktøyene selv, samt kommunisere en tydelig digital retning for veilederne. De er i større grad opptatt av å kommunisere gevinstene og mulighetene digitalisering har for arbeidsprosessene i den operative delen av etaten. Mellomlederne har dyrket frem rollen som kommunikatorer ved å kommunisere endringen, synliggjøre den og bidra til å gi en positiv retning. Kanalstrategien og ambisjonene digitalisering i offentlig sektor er føringer og strategier fra toppledelsen som legges til grunn ved digitalisering av tjenester. Mellomlederne inntar dermed rollen som endringsagenter og pådrivere for å kommunisere disse initiativene til veilederne, samt skape mening og sammenheng for nye arbeidsprosesser. Samtidig må de legge til rette for god støtte og involvering for veilederne. Her har mellomlederne fungert som støttepersoner. Funnene viser at mellomlederne skaper læringsmiljøer på andre måter enn før og de bruker ulike arenaer for informasjon, erfaringsdeling, utvikling og læring. Her handler det om hvordan de som mellomledere skaper mening for å få arbeidssituasjonene til å henge sammen og fungere.

En viktig endring er å bruke nye digitale verktøy selv i større grad. Mellomlederne gir uttrykk for at de selv må bruke og erfare nye digitale verktøy for å kunne snakke om gevinstene som digitalisering gir. En begrensning ved dette som jeg vil trekke frem, er at det utdypes ikke noe mer konkret hva mellomlederne legger i hvilken digital kompetanse de trenger.

Funnene viser at flertallet av veilederne gir uttrykk for at mellomlederen bør inneha en forståelse av at veilederne innehar ulik digital erfaring og kompetanse. De har et behov for at mellomlederen innehar forståelse for at det kan ta tid å lære seg noe nytt, og at de dermed kan prøve og feile i prosessen med å lære nye digitale verktøy. Veilederne føler seg inkludert ved innføring av digitale verktøy i form av å ta del i ulike arenaer der det diskuteres ulike problemstillinger knyttet til bruken av digitale verktøy. De har også fått medvirke ved å gi tilbakemeldinger på verktøyet, samt at det er noen på kontorene som har fått opplæring som superbrukere og lærer videre til andre kolleger.

Totalt sett, viser datamaterialet hvor komplekst og omfattende mellomlederrollen kan være under digitale endringer. Det er mellomlederne i NAV som er i frontlinjen og vil dermed uten tvil være viktige nøkkelpersoner for implementering av fremtidige digitaliseringsstrategier.

6.3 Veien videre

I arbeidet med masteroppgaven har jeg blitt nysgjerrig på flere områder som kan være nyttige å undersøke nærmere.

Når det gjelder videre forskning kan det være aktuelt å undersøke hvilken form for digital kompetanseutvikling mellomlederne etterlyser og eventuelt kan ha bruk for knyttet til bruk av ulike digitale tjenester. Ville slik kunnskap spilt en viktig rolle ved digitale implementeringsprosesser i NAV?

NAV er i kontinuerlige endringer med flere hyppige og parallelle endringer. Ville det for eksempel vært bruk for eksterne konsulenter i endringsarbeidet?

Funnene i denne oppgaven kan også benyttes til å undersøke om det er noen forskjeller i hvordan mellomlederne utøver rollen sin på ved andre lokale NAV-kontorer i Norge. Er det ulikheter i hvordan de kommuniserer til de ansatte, hvordan opplæringen foregår og i hvilken grad mellomlederne involverer veilederne? Det kan også være interessant å se på om veiledere på ulike NAV-kontor har andre behov og forventninger til sine mellomledere. Ved slike

spørsmål kunne det vært interessant å utdype denne studien ved å ta i bruk andre metoder, eksempelvis med kvantitative undersøkelser for å nå ut til flere informanter.

Med bakgrunn i hastigheten digital transformasjon foregår i offentlig sektor, vil uten tvil forskning på mellomledelse fortsatt være viktig og svært relevant i årene som kommer.

7 Litteraturliste

Arbeids- og Sosialdepartementet. (2016). *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet*. (Meld. St. 33 (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.

Balogun, J. og Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.

Berghaus, S. & Back, A. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. *ICIS 2017 Proceedings*, 1–17.

Bergum, S., Fugletveit, R., Hermanrud, I., Lofthus, A.M., Madsbu, J.P., Øvrelid, B. (2020). *Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler* (Sluttrapport NAV FoU-prosjekt 2017-2020). Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/navs-tiltak-og-virkemidler-rapportarkiv/digital-ledelse-for-synergier-mellom-brukermoter-og-digitale-kanaler>

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.

Floyd, S.W & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

Gioia, D. A. (2004). A renaissance self: Prompting personal and professional revitalization. I Frost, P. J., Stablein, R. E. (red.), *Renewing research practice: Scholars' journeys*, 97–114. Stanford, CA: Stanford University Press.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Gitmark, H. & Aasland, S. (2017). Robotene kommer - hva svarer offentlig sektor? Tankesmien Agenda. Hentet fra <https://tankesmienagenda.no/post/robotene-kommer-hva-svarer-offentlig-sektor/details>

Halvorsen, K. (2008). Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1.utg). Bergen: Gyldendal Akademisk

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.

Hylving, L., & Schultze, U. (2013). Evolving the Modular Layered Architecture in Digital Innovation: The Case of the Car's Instrument Cluster. *ICIS 2013*. 1–17.

Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Klötzer, C., & Pflaum, A. (2017). Toward the Development of a Maturity Model for Digitalization within the Manufacturing Industry's Supply Chain. *50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4210–4219.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. (Meld. St. nr. 27 (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Én digital offentlig sektor - Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

MEMU. (2018a, 10.oktober). Høy bruk av digital søknad om sosialhjelp. Internmagasin for NAV. Hentet fra <https://memu.no/artikler/hoy-bruk-av-digital-soknad-om-sosialhjelp/>

MEMU. (2018b, 18.januar). Er på nett med veilederen. Internmagasin for NAV. Hentet fra <https://memu.no/artikler/er-pa-nett-med-veilederen/>

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49.

NAV. (2019). *NAVs omverdensanalyse 2019. Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2030* (rapport 1/2019). Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/analyser/navs-omverdensanalyse-2019>

NAV. (2020). Kva er NAV? Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav>

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organisational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 1-57

Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018a). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. Norges Handelshøyskole, Bergen.

Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018b). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *MCIS 2018 Proceedings*

Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441

Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*, 47 - 55. Hentet fra <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Thorseng, A. A., & Grisot, M. (2017). Digitalization as institutional work: a case of designing a tool for changing diabetes care. *Information Technology & People*, 30(1), 227–243. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2015-0155>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Wooldridge, B., Schmid, T. og Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.

Yeh, S.-T., & Ramirez, R. (2017). Service Innovation for Knowledge Intensive Services in the Digital Age: A Framework. *AMCIS 2017 Proceedings*. 1–9.

Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D., & Srinivasan, N. (2010). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop “Digital Challenges in Innovation Research”, 1-36.

Yoo, Y. (2013). The Tables Have Turned: How Can the Information Systems Field Contribute to Technology and Innovation Management Research? *Journal of the Association for Information Systems*, 14(Special Issue), 227–236.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26, 66-85

Vedlegg 1 – Intervjuguide mellomledere

Intro: Informer om frivillighet, samtykke og anonymitet.

Kontekst om endringen

- Kan du fortelle om prosjektet digital aktivitetsplan? Hvor kom initiativet fra, hva var strategien bak, når den ble innført, etc.
- Hvordan ble de ansatte involvert i endringsprosessen med digital aktivitetsplan?
- Har dere endret struktur som følge av digitalisering? Endrer dette forholdet mellom leder og ansatt?
- Hvordan foregår opplæring/kompetanseutvikling for mellomledere knyttet til digitalisering i NAV?
- Blir dere involvert i utforming av strategier og implementering av øverste ledelse?

Nye lederoppgaver/roller?

- Hvilken rolle hadde du i innføringen av den digitale aktivitetsplanen?
- Har du vært med på andre innføring av digitale verktøy/prosjekter i NAV?
- Hvordan har dette forandret arbeidshverdagen din som leder?
- Hvilke nye oppgaver og aktiviteter har innføring av den digitale aktivitetsplanen medført for deg?
- Hvilke praktiske oppgaver har du nå som følge av digitalisering som du ikke hadde før?
- Konsekvenser digitalisering og bruk av digitale verktøy som aktivitetsplanen har hatt for din rolle som leder? Forslag: Tidsbruk, arbeidstid, forhold til kolleger (overordnede/underordnede), arbeidsoppgaver, rolle/funksjon, etc.
- Hvilke oppgaver mener du er “utdatert” nå etter at digitalisering er blitt en stor del av NAV?
- Hva har vært de mest tydelige endringene i din lederrolle før implementering av digital aktivitetsplan og etter?
- Hva anser du som viktig for å utøve god ledelse under digitaliseringsprosesser?
- Hva mener du selv må til for å tilpasse rollen din som mellomleder til en digital tid i NAV?
- Føler du har du har måttet endre noe med lederstilen din for å tilpasse deg de ansattes behov under digitaliseringsprosesser?

Nye forventninger/ krav til lederrollen

- Hvilke viktige krav har andre aktører satt til deg som leder når det gjelder digitalisering? Fra toppledelsen, arbeids- og velferdsdirektoratet og ansatte
- Hva er det som kreves av deg som leder for å utføre disse oppgavene på en god måte?
- Har dette krevd en endring i lederatferden din?

Helt til slutt:

- Dine betraktninger rundt de konsekvenser digitalisering generelt har for offentlig lederskap?

Vedlegg 2 – Intervjuguide veiledere

Intro: Informer om frivillighet, samtykke og anonymitet.

Kontekst

- Hva er rollen din i NAV? Hvor lenge har du tatt i bruk digital aktivitetsplan?
- Var dette den samme rollen ved implementering?

Involvering/behov/forventninger

- Hvordan følte du denne nye løsningen ble presentert? Var den godt forklart og presentert av ledelsen? Hvorfor / hvorfor ikke?
- Hvordan ble de ansatte involvert i endringsprosessen med digital aktivitetsplan?
- Følte du at kompetansebehovet ditt ble dekket?
- Hvilken rolle har ledelsen spilt i prosessen? Hva er de viktigste grepene leder har foretatt seg for implementering/ endring?
- Følte du deg ivaretatt av ledelsen når du synes noe var krevende eller utfordrende?
- Når lederen din er en god leder på din nye måte å jobbe på, hva gjør personen da?
- Hvis dere har tilbakemeldinger eller forslag til endringer av systemet eller måten dere jobber på, føler du at din nærmeste leder videreformidler dette til sin sjef igjen?
- Følte du at forventningene du hadde til din leder endret seg med digitalisering?

Vedlegg 3 – Informasjonsbrev/Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet “Digitalisering i offentlig sektor: digital aktivitetsplan i NAV”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet er å undersøke hvordan digitalisering i NAV har endret lederrollen for mellomledere og hvordan de ansattes behov for ledelse har endret seg med digitalisering.

Prosjektet er en masteroppgave i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og Universitetet i Stavanger, institutt for medie- og samfunnsfag er ansvarlig for forskningsprosjektet.

I dette skrivet vil jeg gi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å se på digitalisering i NAV. I løpet av de siste årene har NAV digitalisert og modernisert flere av tjenestene sine for å effektivisere og forenkle oppfølgingen av brukerne. Jeg har tatt utgangspunkt i den digitale aktivitetsplanen som ble innført i 2017 og som er en av leveransene i prosjektet “forenklet oppfølging”.

Jeg ønsker å undersøke hvordan digitalisering i NAV har endret lederrollen og hvordan de ansattes behov for ledelse har endret seg med digitalisering. Jeg vil analysere hvilke faktorer som har vært viktige for å tilpasse lederrollen under digital transformasjon, samt hvordan de ansattes behov for god ledelse har endret seg som følge av denne digitale transformasjonen. For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervjuere ledere som har vært sentrale i implementeringsprosessen til den digitale aktivitetsplanen og ansatte som arbeider med denne daglig.

Hvorfor får du spørsmål om å delta og hva innebærer deltakelsen for deg?

Utvalget er trukket gjennom virksomhetsledere i NAV på bakgrunn av hvem som har vært involvert i implementeringen av den digitale aktivitetsplanen og ansatte som bruker den i dag. Virksomhetsledere har formidlet kontakten videre til utvalget. Du har blitt valgt ut som informant med en antakelse om å ha kunnskap om det jeg ønsker å belyse i forskningsprosjektet.

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du blir intervjuet av meg etter avtale. Intervjuet for de ansatte vil omhandle spørsmål om hvordan deres behov for ledelse har endret seg med digitalisering; har de ansatte eksempelvis nye forventninger til sine ledere ved implementering av digitalt verktøy?

Ledelsen vil få spørsmål som omhandler deres lederrolle i en digitaliseringsprosess. Hvordan endrer lederrollen seg i NAV ved digitale transformasjoner? Hvordan må ledere tilpasse seg for å håndtere en slik rolleendring?

Intervjuene vil gjennomføres første uken i mars 2020 og data vil registreres i form av notater og med deltakerens tillatelse tas opp på bånd for å bedre kunne følge samtalen. Intervjuet vil ta omtrent 1 time for ledere og ca. 30 minutter for de ansatte.

Ditt personvern – Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil ha tilgang til personopplysningene, men disse ivaretas konfidensielt ved å lagre en navneliste som holdes adskilt fra øvrige data, slik at svarene ikke kan kobles til deltakerne.

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,

- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Senest 15.06.2020, ved oppgavens innlevering, vil alle de innsamlede opplysningene anonymiseres og lydopptak slettes.

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

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Dersom du har spørsmål til studien eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter ta kontakt med meg, Valeria Rojas Garrido på tlf. 99546883 eller på e-post valeria_kristine@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder Lars Klemsdal på mail lars.klemsdal@sosgeo.uio.no

Med vennlig hilsen

Valeria Rojas Garrido

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningsprosjektet og samtykker til å delta på intervju.

Jeg samtykker også til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca. 15.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)