



OsloMet- storbyuniversitetet

Taulant Haxhiu

En kvalitativ studie av muligheter og utfordringer ved implementering av robotiseringsprosesser i NAV

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap

Oslo 2019

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av studiet Master i styring og ledelse ved OsloMet – storbyuniversitetet. Det har vært noen interessante, men også krevende år hvor jeg har kombinert studier med familieliv og full jobb. Jeg har valgt å skrive om mulighetene og utfordringene som implementering av robotiseringsprosesser bringer i NAV. Det har vært viktig for meg å undersøke om NAV kan ha noe å lære av privat næringsliv i forhold til robotiseringsprosesser. Jeg har fått mye kunnskap om robotiseringsprosesser og deres effekter i arbeidslivet.

Masteroppgaven var et veldig omfattende prosjekt som jeg gjennomførte ved å ha gode og viktige støttespillere rundt meg. Derfor vil jeg først takke min veileder Ivan Spehar for engasjementet, konstruktive tilbakemeldinger og tålmodigheten du har vist underveis. Videre vil jeg takke informantene både i NAV og DNB som stilte opp og delte sin kunnskap og erfaring gjennom intervjuene. Takk til mine medstudenter for trivelige samlinger og sosiale stunder.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min lille familie her i Norge for tålmodigheten og støtten jeg har fått, takk til resten av familien i Albania for at dere gjennom alle disse årene har hatt troa på meg. Jeg gleder meg til å tilbringe mer tid sammen med de.

Sammendrag

Det har skjedd en rask omstilling innen digitalisering i offentlig sektor de siste årene. Politiske føringer og undersøkelser indikerer at i årene som kommer vil kunstig intelligens brukes i større grad i det offentlige for å utføre kognitive oppgaver som i dag utføres av menneskelig arbeidskraft. Målet med slike teknologiske satsinger er kostnadsreduisering og effektivisering av offentlig sektor for å levere bedre offentlige tjenester.

Formålet med denne studien var å få innsikt i ledernes og ansattes perspektiv i forhold til robotiseringsprosesser i NAV og DNB. Studien er avgrenset i forhold til muligheter og utfordringer som kan komme med slike prosesser. Resultatene vil gi noen innspill til NAV om hva som bør gjøres nå og hva kan det gjøres på sikt for å kunne implementere vellykkede robotiseringsprosesser.

Det er valgt en casestudie tilnærming og det er gjennomført fem semi-strukturerte intervjuer. NAV informantene var to ledere og to ansatte hvor en av dem også var hovedtillitsvalgt og hadde med seg fagforeningsperspektivet. Siste informanten var en leder fra DNB som hadde lang erfaring med implementering av robotiseringsprosesser. Data fra intervjuene er systematisk tolket og kategorisert. Presentasjonen av disse utgjør sammen med teori om organisasjonsendringer, endringsledelse og endringsmotivasjon grunnlaget for oppgavens diskusjonsdel.

Resultatene i studien viser at både lederne og de ansatte er enige i forhold til de positive effektene som robotiseringsprosesser kan bringe i NAV. Det er stort sett enighet også når det gjelder utfordringene som eventuelt kan komme med slike robotiseringsprosesser. De anerkjenner at robotiseringsprosessene kom litt for brått, og gir inntrykk for at i årene som kommer vil slike prosesser påvirke deres hverdag både på godt og vondt. Resultatene viser også at NAV kan lære mye av DNB i forhold til robotiseringsprosesser der åpenhet, involvering og ansattes eierskap til robotiseringsprosessene er helt avgjørende for å implementere vellykkede robotiseringsprosesser.

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019

Abstract

There has been a rapid change in digitalization in the public sector in recent years. Political guidelines and surveys indicate that in the years to come, artificial intelligence will be used to a greater extent in the public sector to perform cognitive tasks that are currently performed by human labor. Such technological initiatives aim to reduce costs and improve the efficiency of the public sector in order to deliver better public services.

The purpose of this study was to gain insight into the managers' and employees' perspective in relation to robotization processes in NAV and DNB. The study is limited in relation to opportunities and challenges that can come with such processes. The results will provide some input to NAV about what should be done now and what can it do in the long term to be able to implement successful robotization processes.

A case study approach has been chosen and five semi-structured interviews have been conducted. The NAV informants were two managers and two employees, one of whom was also the main trade union representative and brought with them the trade union perspective. The last informant was a leader from DNB who had a long experience of implementing robotization processes. Data from the interviews have been systematically interpreted and categorized. The presentation of these, together with theories on, change management and change motivation, form the basis for the discussion part of the thesis.

The results of the study show that both the managers and the employees agree on the positive effects that robotic processes can bring to NAV, as well as the challenges that may come with such robotic processes. They recognize that robotization processes came a little too abruptly, and give the impression that in the years to come such processes will affect their everyday lives both in good and bad ways. The results also show that NAV can learn a lot from DNB in relation to robotic processes where openness, involvement and employee ownership of the robotization processes are absolutely crucial for implementing successful robotization processes.

Master's Thesis in Governance and Management

OsloMet - City University, Faculty of Social Sciences, Oslo 2019

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Studiens relevans og aktualitet	3
1.3 Begrepsdefinisjoner	3
1.4 Robotiseringsprosessene i NAV	5
1.4.1 NAV enhet nummer (1) - under implementeringsfasen	5
1.4.2 NAV enhet nummer 2 -under planleggingsfasen	5
1.5 Problemstilling	6
1.6 Avgrensning	6
2 Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Organisasjonsendringer	7
2.2 Teknologiske endringer og deres effekter i arbeidslivet	7
2.3 Endringsmodeller	8
2.3.1 John P. Kotters modell for vellykkede organisasjonsendringer	8
2.3.2 William Bridges endringsmodell.....	9
2.4 Endringsledelse	11
2.4.1 Ledelse og kunstig intelligens	11
2.4.2 Transformasjonsledelse	12
2.4.3 Fremtidens ledere	12
2.5 Endringsmotivasjon og jobbtilfredshet	13
2.6 Selvbestemmelsesteori som endringsmotivasjon	14
2.7 Kompetansetilnærminger ved endringsprosesser	15
3 Forskningsdesign	18

3.1	Metodisk tilnærming	18
3.2	Casestudie.....	18
3.3	Valg av metode.....	19
3.4	Intervjuguide	19
3.5	Utvalg og deltakere	20
3.6	Gjennomføring av intervjuene.....	22
3.7	Dataanalyse	23
4	Resultater	25
4.1	Robotiseringsprosesser sett fra leder og medarbeiderperspektiv i NAV	27
4.1.1	Robotisering har kommet for å bli	27
4.1.2	Ansattes motivasjon ved robotiseringsprosessene	27
4.1.3	Ledelses endringsmotivasjonsstrategier	28
4.1.4	Organisasjonenes behov for forutsigbarhet og jobbsikkerhet	28
4.1.5	Involvering og informasjon som verktøy for vellykkede implementeringer	29
4.1.6	Kompetansebehov ved robotiseringsprosesser.....	30
4.1.7	Gruppepolariseringer og faren for kompetanse-flykt.....	31
4.1.8	En raskere teknologisk utvikling enn forventet.....	32
4.2	DNBs perspektiv rundt implementering av robotiseringsprosesser	33
4.2.1	Åpenhet og involvering som grunnleggende suksess-prinsipper.....	33
4.2.2	Andre siden av medaljen	34
4.2.3	U-hierarkiske robotiseringsprosesser og kontinuerlig kompetanseutvikling	34
4.2.4	DNB sine anbefalinger til NAV	35
5	Diskusjon.....	36
5.1	Implementering av robotiseringsprosesser på kort og lang sikt i NAV	36
5.2	Hvilke behov er nødvendige på kort sikt?.....	36
5.2.1	Tilrettelegge for trygghet og ro for de ansatte.....	36
5.2.2	Er det for sent å informere de ansatte om robotiseringsprosessene?.....	37
5.2.3	Når må de ansatte involveres ved endringsprosessene?.....	38
5.3	Hvilke behov er nødvendige på lang sikt?	39

5.3.1	Endringsmotivasjon og jobbtilfredshet viktig for å lykkes	39
5.3.2	Hva er robotiseringens effekter på kompetansen?	39
5.3.3	Det langsiktige behovet for tilknytning til en gruppe og personlige prestasjoner	40
5.4	DNBs sine robotiseringsprosesser.....	41
5.4.1	Medarbeiderskap i robotiseringsprosessene	41
5.4.2	Organisasjonshierarki ved robotiseringsprosesser? Nei takk!.....	42
5.4.3	Hva kan NAV lære av DNB sin erfaring med robotiseringsprosessene?.....	43
5.5	NAV's perspektiv mot 2030	43
5.5.1	Behovsanalyse som verktøy for forutsigbare endringsprosesser	44
5.5.2	Nye ansettelseskrav = kunnskapsmedarbeidere?	44
6	Metodediskusjon.....	46
6.1	Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	46
6.2	Refleksivitetsbetraktninger.....	47
6.3	Videre forskning.....	47
7	Konklusjon.....	49
	Litteraturliste.....	50
	Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	55
	Vedlegg 3: Intervjuguide for leder ved NAV-enhet nummer 1	58
	Vedlegg 4: Intervjuguide for medarbeider ved NAV-enhet nummer 1	60
	Vedlegg 5: Intervjuguide for leder ved NAV-enhet nummer 2	62
	Vedlegg 6: Intervjuguide for medarbeider/hovedtillitsvalgt ved NAV-enhet nummer 2	65
	Vedlegg 7: Intervjuguide for leder i DNB.....	68

Figurliste:

Figur 1: William Bridges Model of Change and Transition.....10

Figur 2: Linda Lai- Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess.....15

Figur 3: Rammeverk av resultater i NAV og DNB.....26

1 Innledning

Det har skjedd en betydelig utvikling innen IKT i Norge de siste 10 årene. Satsing på digitalisering stammer ofte fra politiske føringer der målet er effektivisering og å levere gode offentlige og private tjenester. En slik føring la regjeringen frem i 2016 under «*Stortingsmelding 27: Digital agenda i Norge- IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*». Under meldingen kommer regjeringens høye ambisjoner for å forbedre offentlig sektor (Regjeringen, 2016, s. 104-105).

Digitaliseringsutviklingen i Norge har ført til at mange tradisjonelle arbeidsoppgaver, spesielt innen privat sektor, allerede er automatisert eller robotisert. Digitalisering og kunstig intelligens har de siste årene preget offentlige organisasjoner.

I neste statsbudsjett foreslår regjeringen å digitalisere offentlig sektor for 1.7 milliarder kroner. Økningen fra 2018 er med 1.1 milliarder. Det er foreslått at Arbeids- og velferdsetaten (NAV) vil få 423,5 millioner som skal brukes til IKT-moderniseringen (Bodahl, 2018). Dette er en videreføring av IKT prosjektet som har pågått i NAV i mange år. Flere av de tidligere moderniseringsprosjektene har vært rettet mot brukerne i NAV der flere prosesser er forenklet og blitt mer brukervennlig. Den nye IKT satsing som foregår i NAV nå handler om effektivisering og reformering av arbeidsprosessene der kunstig intelligens brukes for å løse oppgaver som menneskelig arbeidskraft utfører.

1.1 Bakgrunn

Fram til nå har maskiner stort sett utført mekaniske rutineoppgaver. Den raske teknologiske utviklingen som skjer i samfunnet for tiden kan føre til at maskiner også kalt for «robotisering» vil overta avanserte arbeidsoppgaver som gjerne kalles «*kognitive oppgaver*» som i dag utføres av mennesker (Regjering, 2016, s. 128).

Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) arrangerte i oktober 2018 en workshop der temaet var robotisering og kunstig intelligens i offentlige organisasjoner. Målgruppen var ledere og ansatte som jobber i det offentlige og som er interessert i ny teknologi og informasjonssikkerhet. Under seminaret ble robotisering fremstilt som et svært aktuelt tema der kunstig intelligens kommer til å øke muligheten for å effektivisere mange arbeidsprosesser (ikt, 2018).

En slik revolusjonerende satsing på modernisering av arbeidssystemene ved hjelp av robotiseringsteknologi kan ha sine fordeler og ulemper. Derfor er det nødvendig å stille noen spørsmål rundt ledernes og ansattes perspektiv ved slike prosesser.

Hvordan kan ledelsen og ansatte i offentlige virksomheter mestre slike muligheter og utfordringer som kommer med slike omstillingsprosesser? Kan erfaringer fra privat næringsliv gi det offentlige et bedre organisasjonsutgangspunkt i forhold til robotiseringsprosesser?

Disse spørsmålene ønsker jeg å belyse ved å gjennomføre en kvalitativ forskningsstudie rundt implementeringen av robotiseringsprosesser i NAV. Jeg har valgt NAV som organisasjon på grunn av at NAV satser veldig mye på robotiseringsprosesser for tiden. Begrunnelsen for hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode som fremgangsmåte kommer under metodekapitlet. Jeg har ambisjoner om å gi dette prosjektet et ekstra løft ved å bruke erfaring fra privat næringsliv for å finne ut om slik kunnskap kan hjelpe NAV i forhold til håndteringen av effektene som robotiseringsprosesser kan bringe. Grunnen til at jeg har valgt privat næringsliv er fordi de har en lengre erfaring med slike prosesser, samtidig som det er vanskelig å finne en offentlig organisasjon som har robotisert lignende saksbehandlingsprosesser som NAV er i gang med å robotisere nå.

Den private virksomheten som jeg ønsker å bruke i oppgaven er Den norske Bank (DNB). Grunnen til at jeg har valgt DNB er fordi denne banken har en lang erfaring, og er ledende i det norske markedet på dette området med over 80 robotiserte arbeidsprosesser. DNBs kunder fikk for første gang i 2017 innvilget boliglån uten at en rådgiver så på saken. Under en avisartikkel kommer det frem at DNB kommer til å trenge færre rådgivere selv om ledelsen er forsiktig med å si om dette kan tolkes som store oppsigelser (Trumpy, 2017).

Spørsmålet er om også NAV på sikt vil oppleve noe av det samme både når det gjelder mulighetene med robotisering, men også utfordringer i forhold til jobbsituasjonen til de ansatte, særlig på sikt.

En annen grunn til at jeg har valgt DNB handler om hensikten med arbeidsprosessene der begge organisasjonene har som mål å levere bedre tjenester for sine brukere. Det som skiller disse to organisasjonene i forhold til robotiseringsprosessene er at DNB har en mye lengre erfaring enn NAV med slike prosesser. Denne DNB-erfaringen ønsker jeg å bruke for å svare på et av forskningsspørsmålene som skal presenteres senere i oppgaven.

1.2 Studiens relevans og aktualitet

Robotiseringsprosesser i offentlig sektor kan på veldig mange måter påvirke hverdagen til de menneskene som jobber med slike oppgaver til daglig. Det er også naturlig å ha forskjellige meninger eller faglig utgangspunkt når robotiseringsprosesser tas i bruk.

Jeg ble selv faglig involvert i en robotiseringsprosess da avdelingen ved NAV-enheten der jeg jobber ble med i et robotiseringsprosjekt i 2018. Når jeg erfarte robotteknologien som ble brukt og potensialet som var bak det, begynte jeg å reflektere over hvilke eventuelle effekter robotisering kunne medbringe. Denne kunnskapen gjorde at jeg ble faglig motivert for å bruke robotiseringsprosesser i NAV som tema i masteroppgaven min. Temaet er veldig aktuell i forhold til utviklingen og omstillingen som skjer i arbeidslivet nå, men også på sikt siden robotiseringsprosesser vil gjelde flere offentlige organisasjoner fremover i tid. At saksbehandlingsoppgaver som gjennomføres av mennesker i mye større grad vil utføres av kunstig intelligens i årene som kommer, er en løpende og nåværende samfunnsdiskusjon. De siste årene har det kommet ut noen masterbidrag i forhold til automatiseringsprosesser i offentlig organisasjoner og deres påvirkning. I en oppgave som handler om automatiseringsprosesser i norske kommuner skriver forfatterne bl.a. at «*Automatisering er ettertraktet i norske kommuner. Det jobbes med i dag, og er høyt prioritert fremover*» (Olsen, 2018, s. 79)

Jeg håper at prosjektet jeg skal introdusere, sammen med tidligere bidrag rundt dette feltet, kan være med å belyse hvordan vi i felleskap kan møte slike endringsprosesser i årene som kommer.

1.3 Begrepsdefinisjoner

Før jeg gir en innføring i robotiseringsprosessene i NAV ønsker jeg jeg å definere hva digitalisering, robotisering og automatisering er.

Jeg ønsker hovedsakelig å bruke ordet robotisering i oppgaven på grunn av at enhetene som skal undersøkes bruker ordet robotisering i deres offentlige og daglig arbeidsspråk.

Under teorikapitlet vil jeg også bruke ord som automatisering, digitalisering eller kunstig intelligens siden det i litteraturen ofte brukes slike begrep.

Under dette avsnittet kommer jeg til å fremlegge en liten introduksjon av noen politiske føringer som ble gitt til NAV under tildelingsbrev for 2019 samt NAVs Omverdensanalyse som introduserer trender, utviklinger og konsekvenser mot 2030.

Digitalisering handler om å bruke teknologien til å forbedre, forenkle og fornye både private og offentlige tjenester. Målet med digitalisering er å øke verdiskapning og innovasjon for å øke produktiviteten samt effektiviteten både i privat og offentlig sektor (Regjeringen, 2018).

Automatisering er en form for mekanisering som gjør at arbeidssystemer fungerer uten eller med liten grad av hjelp av menneskelig medvirkning (Andersen, 2018).

Robotiseringsprosesser er arbeidsprosesser som utføres ved hjelp av såkalte digitale medarbeidere. En digital medarbeider er en digital kollega som lærer å utføre arbeidsoppgaver på samme måte som en medarbeider gjør. Det som gjør en digital medarbeider attraktiv i dag er fordi jobben som utføres av slike medarbeidere gjøres uten feil og raskere. En slik digital medarbeider bruker en teknologi som heter Robotic Process Automation (RPA) som i utgangspunktet er en programvare som brukes for å gjennomføre rutinepregede arbeidsoppgaver (Gaarder, 2016).

IT-avdelingen i Arbeids- og velferdsdirektoratet har nylig opprettet et RPA-team som stadig utvides. Dette teamet jobber kontinuerlig med å dekke og tilpasse NAVs behov for RPA på kort og lang sikt (Velferdsforvaltningen, 2019).

For at slike prosesser skal være mulig å implementere i stor grad, må både arbeidssystemer og regelverk tilpasses en slik teknologi. Derfor ble det i tildelingsbrevet som Arbeids- og velferdsdirektoratet fikk fra Regjeringen i januar 2019 anbefalt at direktoratet i dialog med departementet i felleskap vurderer om det trengs regelverksendringer for å sikre at regelverket understøtter digitaliseringen (Regjeringen, 2019, s. 14).

NAV vil på sikt ligne mer på en bank eller et reisebyrå der hele tjenesteproduksjonen eller brukerdialogen vil skjer digitalt. Mange banker utfordres i dag av selskaper som er nesten heldigitale med nesten ingen lokalkontor. NAV må også klare å fornye seg i takt med den utviklingen som nå skjer i privat næringsliv (Velferdsdirektoratet, 2019, s. 34).

Dette er indikasjoner på at NAV ønsker å satse mer på digitalisering og robotisering i årene som kommer, og for at dette skal gjennomføres så smidig som mulig bør NAV igangsette noen interne organisasjonstilpasninger.

1.4 Robotiseringsprosessene i NAV

Grunnet anonymitet har jeg valgt å ikke nevne navnene til NAV-enhetene, men kun robotiseringsfasen for hver enhet.

1.4.1 NAV enhet nummer (1) - under implementeringsfasen

Under dette avsnittet ønsker jeg kort å introdusere robotiseringsprosessen ved NAV-enheten 1, og potensialet bak en slik robotiseringsprosess.

Arbeids- og velferdsdirektoratet arrangerte i 2018 en workshop der det skulle velges noen arbeidsprosesser som hadde et potensial for å bli robotisert. Etter workshopen ble det opprettet et prosjekt som inkluderte et fåtall NAV-enheter med cirka 50 ansatte hver. Prosjektet fikk stor oppmerksomhet i hele NAV både på godt og vondt siden slike nye teknologiske implementeringer kan medføre en del usikkerhet for både ledere og ansatte. En av prosessene som ble valgt ut for å bli robotisert var en saksbehandlingsprosess som utføres av menneskelig arbeidskraft. Robotiseringsprosessen gjelder en statlig stønad som arbeidssøkere eller brukere som det kalles i NAV kan få innvilget dersom de oppfyller kravene for stønaden. Regelverket og saksbehandlingsrutinen for denne stønaden er lik for alle NAV-enheter i landet som betjener slike saker. Disse kriteriene var bakteppet siden en slik homogen prosess kunne gi NAV muligheten til å utvide robotisering som ny teknologisk satsing i hele landet.

Roboten som brukes i denne enheten er programmert til å logge seg inn hverdag i NAV sine arbeidssystemer for å utføre de samme arbeidsprosessene som en menneskelig saksbehandler gjør når slike saker behandles. En slik NAV-robot kan jobbe opptil 15 timer per dag, 7 dager i uka, og kan behandle cirka 250 søknader hver eneste dag. En menneskelig saksbehandler kan på en god arbeidsdag behandle mellom 20 og 25 saker. Dette er et direkte effektiviseringstiltak som er i tråd med NAVs nye organisasjonspolitikk om å gjøre mer for mindre. Spørsmålet er hva slags organisasjonsgevinster som kommer med robotiseringsprosesser? Vil NAV møte noen utfordringer på sikt siden bare en robot kan gjøre jobben til minst 10 ansatte som i dag koster NAV flere millioner kroner per år?

1.4.2 NAV enhet nummer 2 -under planleggingsfasen

Samtidig med at Arbeids- og velferdsdirektoratet jobbet med det første robotiseringsprosjektet valgte de å initiere planleggingen av et annet robotiseringsprosjekt. Prosjektet gjelder også i dette tilfellet et fåtall NAV-enheter. Disse enhetene har cirka 80 ansatte hver. Denne prosessen er under planleggingsfasen. Tanken bak prosjektet er å bruke såkalte Chat-boter for

å veilede brukere i forhold til informasjon om utbetalinger, utbetalingsperiode, type ytelser bruker har, vedtak osv.

1.5 Problemstilling

På bakgrunn av disse robotiseringsprosessene som skjer i NAV, men også det som vil komme på sikt ønsker jeg å studere følgende problemstilling:

Hvilke muligheter og utfordringer kan implementeringen av robotiseringsprosesser bringe for ledere og ansatte i NAV?

Oppgavens fokus skal handle om hvordan mulige organisasjonsutfordringer ved robotiseringsprosesser kan løses utfra et gitt teoretiskperspektiv, men også hva slags muligheter robotiseringsprosesser kan bringe til NAV.

For å besvare problemstillingen vil jeg se nærmere på følgende forskningsspørsmål:

- *Hva er behovene som oppstår og tiltakene som kreves ved slike endringsprosesser?*
- *Hvordan kan ledere og ansatte i NAV nyttiggjøre seg av DNB sin erfaring i forhold til robotisering av arbeidsoppgaver?*

Som det fremkommer her og under innledningen, så er jeg også opptatt av hvordan NAV kan lære av andre som har kommet lengre med slike prosesser. DNB sin erfaring er tenkt brukt som en slags erfaringsmodell der funnene skal hjelpe meg til å svare på forskningsspørsmålene.

1.6 Avgrensning

Innledningsvis er det nevnt at robotiseringsprosesser i NAV er en ny teknologitrend som er i startfasen, og hvor målet er effektivisering og reformering av organisasjonen. Utfra et slikt utgangspunkt ønsker jeg å avgrense oppgaven kun i forhold til robotiseringsprosesser som er under planlegging og i implementeringsfasen.

Oppgaven vil gjelde kun den statlige delen av NAV siden begge enhetene som jeg skal undersøke tilhører den statlige delen. Studien skal i tillegg avgrenses i forhold til både ledernes og ansattes perspektiv. Disse perspektivene skal utforskes ved et utvalg av to kvalitative NAV-enheter og ett DNB-kontor som har lang erfaring med robotiseringsprosesser.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg introdusere teori som jeg vurderer relevant for problemstillingen. Teorivalg er inspirert av tidligere fag i denne masterutdanningen som hovedsakelig handler om organisasjonsendringer og endringsledelse. Først vil jeg redegjøre hva disse begrepene er og hva slags anbefalinger som fremkommer fra disse teoretiske perspektivene. Deretter vil jeg si noe om endringsmodeller, endringsmotivasjon og kompetansetilnærming ved endringsprosesser.

2.1 Organisasjonsendringer

«Organisasjoner endrer seg fordi noen mennesker ønsker endring for å nå et nytt mål»
(Jacobsen, 2018, s. 32).

Organisatoriske endringer skjer når organisasjoner bestemmer seg for å gjøre noe nytt. Endringer kan ha som mål å endre organisasjonens struktur, kultur, atferds prosesser og ikke minst endring av oppgaver. Den sistnevnte handler om å finne nye måter å utføre oppgavene for eksempel ved bruk av ny teknologi (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 351-352).

Organisasjonsendringer som gjøres for å endre eksisterende rammer benevnes som reaktiv endring. Endringer som baseres på forventninger om noe som skal skje på sikt, og som vil ha en betydning kalles for proaktiv endring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 210).

2.2 Teknologiske endringer og deres effekter i arbeidslivet

Det økende tempoet innen teknologisk innovasjon der det brukes mer og mer høyteknologiske programvarer vil forstyrre arbeidsmarkedet på den måten at medarbeiderne vil bli mer overflødige på enkelte områder (McAfee & Brynjolfsson, 2011).

Frey og Osborne (2017, s. 268) gjorde en undersøkelse angående datastyringens påvirkning på arbeidsmarkedet i USA. Målet var å finne ut hvilke yrker som var mest utsatt for en slik automatisering. Undersøkelsen kom frem til at rundt 47% av hele arbeidsstyrken til USA var i faresonen for å bli rammet av automatisering de neste to tiårene. De mest utsatte yrkene var transport og logistikk, men også kontor og administrasjonsmedarbeidere.

Jacobsen (2018, s. 89-90) beskriver i sin bok om organisasjonsendringer og endringsledelse at jo mer teknologien knyttes til en tjeneste eller brukere desto mer sannsynlig er det at denne

teknologien er ganske spesifikk (*asset specificity*). Bruken av slike spesifikke teknologier kan føre til at organisasjoner blir mindre endringsvillige på grunn av at slike teknologier ikke kan endres raskt, og kan ikke brukes til noe annet. Så organisasjoner er på mange måter nødt til å leve med slike teknologiske endringer langt frem i tid.

Norsk forskningsinstitutt innen samfunnsvitenskap, naturvitenskap og teknologi (SINTEF) laget i 2015 en forskningsrapport som handlet om teknologiske endringer og deres effekter på norsk næring- og arbeidsliv. I denne rapporten kommer det frem at digitalisering og automatisering vil påvirke alle sektorer og yrker. Både offentlige og private organisasjoner må være forberedt for en slik omstilling i årene som kommer. Det er spådd at det på sikt vil være mindre behov for lavkompetanseyrker. Rapporten kommer med anbefalinger for å heve den teknologiske kompetansen til hele befolkningen for å unngå at det i samfunnet dannes grupper som står uten mulighet for meningsfulle oppgaver og inntektsgrunnlag. I rapporten er det gjort en risikovurdering om mulig tap av arbeidsplasser på grunn av automatisering. Det fremkommer at de neste ti årene vil være mellom 20% til 35% sannsynlig for at saksbehandlingsoppgaver i offentlig og private organisasjoner vil bli automatisert. Denne prosenten er ganske høy siden det i dag er over 250 000 tusen saksbehandlere som jobber med slike oppgaver (Carlin et al., 2015, s. 43-45). En slik rapport støttes også fra andre litteratur i Norge som hevder at hver tredje nordmann er i faresonen for å miste jobben på grunn av automatisering. Ettersom teknologien blir mer rimeligere og tilgjengelig vil mange organisasjoner i Norge og andre land med høye lønninger automatisere arbeidsprosesser og bytte ut ansatte med roboter for å redusere kostnadene (Tkachenko, 2016).

En slik prognose betyr i praksis at flere tusen ansatte i offentlig sektor muligvis vil bli påvirket av en slik automatisering på ganske kort tid. For å sette dette i NAV-perspektiv utgjør saksbehandlere og veiledere i denne organisasjonen en ganske stor del av denne målgruppen. For å være godt forberedt for et slikt scenario blir det helt avgjørende for offentlige organisasjoner å implementere gode og effektive endringsprosesser i årene som kommer.

2.3 Endringsmodeller

2.3.1 John P. Kotters modell for vellykkede organisasjonsendringer

Under artikkelen «*Why Transformation Effort Fails*» publisert av John P. Kotter i 1995 kommer det frem noen viktige perspektiver som offentlig og private virksomheter eventuelt kan bruke for å få til vellykkede endringer. Kotter gjennomførte en studie med 100 bedrifter

som var under endringsprosesser og som hadde effektivisering og konkurransedyktighet i markedet som mål. Kotter som har over 30 års erfaring med forskning på dette feltet kom med noen banebrytende funn. Han konkluderte med at til at cirka 70% av organisasjonene mislykkes med sine endringsprosesser. Grunnen til at disse organisasjonene mislykkes med endringene var fordi de manglet evnen til å se gjennom hele endringsprosessen. Kotter (1995, s. 59-67) kom med to hovedkonklusjoner fra undersøkelsen

- Vellykkede endringsprosesser tar tid og at endringsprosessen går igjennom flere faser
- Kritiske feil ved en av fasene kan ha en ødeleggende effekt for hele endringsprosessen

Gjennom forskningen identifiserte Kotter (1995, s. 59-67) åtte hovedårsaker til at endringsprosesser ikke lykkes. På bakgrunn av det presenterte han disse stegene for å få til vellykkede endringer;

1. Aller først må det skapes et bilde av at endring er nødvendig for at organisasjonen skal være konkurransedyktig og følge teknologitrenden i samfunnet
2. Det må opprettes et team med personer som har nøkkelposisjoner i organisasjonen
3. Det må lages en visjon i et tidsperspektiv samtidig som må det lages strategier for å nå denne visjonen
4. Denne visjonen og strategien må kommuniseres til hele organisasjonen ved bruk av alle kanaler. Ledelsen må «*walk the talk*»
5. Hindringer i form av personer, retningslinjer, stive regler som stopper endringsprosesser må fjernes.
6. Det må skapes og informeres om positive resultater underveis. Viktig for at de ansatte ser at ønskede resultater og at det går riktig vei
7. Å erklære for tidlig at endringen er vellykket kan ha store konsekvenser for organisasjonen siden endringen har foregått i en stund. Viktig å fokusere på det som står igjen.
8. Når endringen er gjennomført må det dannes en ny kultur som skal være ryggmargen til organisasjonen. Denne nye kulturen bør integreres av ledere og ansatte.

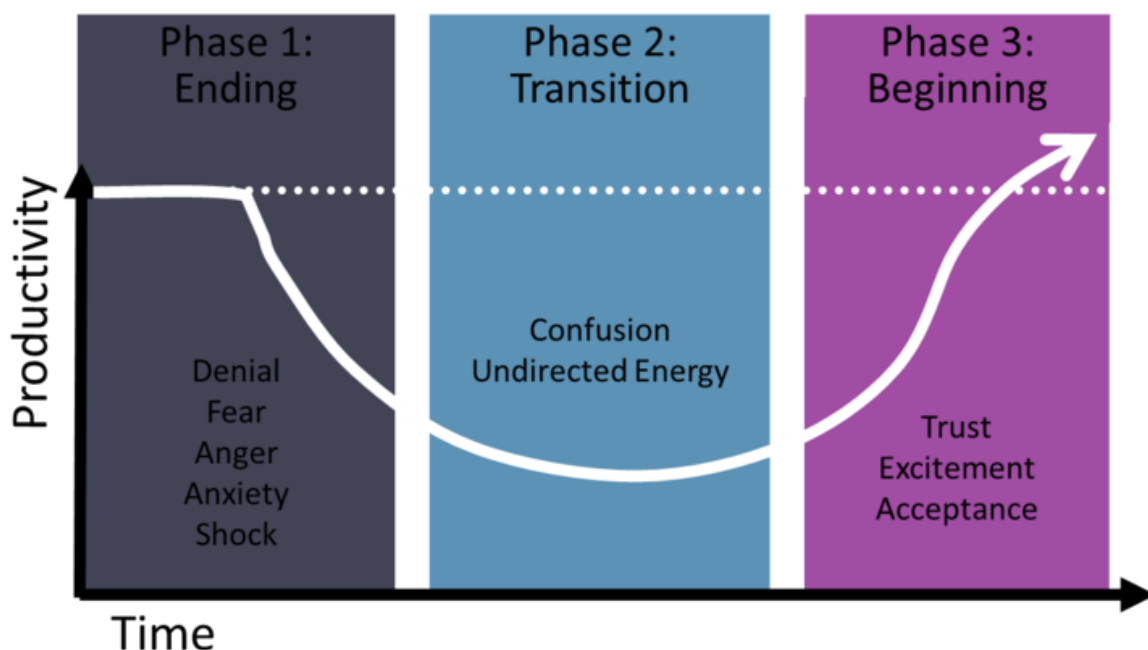
2.3.2 William Bridges endringsmodell

Bridges (2009, s. 4-5) frembringer en ny tilnærming i forhold til endringer hvor han peker på viktigheten av å skille mellom endring og overgang fra det gamle til det nye. Mange ledere i dagens samfunn kan bli alt for opptatte med å implementere nye endringsprosesser uten å ta

nok hensyn til ansattes jobbsituasjon. En slik situasjon kan være problematisk siden den etablerte rutinen som de ansatte bruker for å løse oppgaver blir en del av identiteten deres etterhvert.

Bridges sin modell er på flere måter innovativ på grunn av slike overganger som fører til at mennesker går fra det gamle til det nye, begynner med slutten av det gamle og avsluttes med det nye (Bridges, 2009, s. 4-5).

Modellen som vises i figur 1 nedenfor, kan hjelpe organisasjoner til å bedre forstå hvordan mennesker påvirkes ved slike prosesser og hva de kan gjøre for at slike overganger gjøres så smidig som mulig. Bridges (2009, s. 4-5) sitt rammeverk av overganger blir sett som en psykologisk endring for de som rammes av endringene.



Figur 1: William Bridges Model of Change and Transition (Bridges, 2009)

En slik psykologisk overgang går gjennom 3 faser. Første fasen er sjokkfasen hvor det er vanlig at de berørte ikke reagerer negativt med det første siden realiteten ikke har trengt inn enda. Etterhvert når endringen har pågått en stund begynner de både å nekte, men også frykte det nye som kommer.

Under den andre fasen, også kalt for nøytral fase, skjer en form for akseptering av overgangen, og tilliten begynner å vokse frem igjen.

Under den siste fasen blir den nye overgangen en del av identiteten til de ansatte igjen. En slik prosess indikerer at endringer i organisasjoner i praksis kan implementeres veldig fort.

Organisasjoner må være oppmerksomme og akseptere at under slike overganger kan

produksjonen i starten gå ned, samtidig som overgangen for de som berøres tar tid, og kan være krevende.

2.4 Endringsledelse

2.4.1 Ledelse og kunstig intelligens

Endringsledelse er en planlagt endring der «gode» ledere har en tilretteleggende rolle og sørger for naturlig utvikling. Det er en ledelsesoppgave å kanalisere denne utviklingen slik at den best mulig reflekterer over kravene virksomheten står ovenfor (Hennestad & Revang, 2017, s. 92).

Teknologiske trender som har kommet de siste årene har ført til at organisasjoner har begynt å jobbe i større grad med verdibasert ledelse. Store turbulenser i omgivelsene i kombinasjon med ansatte med en høy grad av kompetanse vil ifølge forskere medføre et mindre behov for tradisjonelle former for ledelse som veiledning, kontroll, styring. Bruken av tradisjonelle styringsverktøy vil begrense mulighetene for å utnytte kompetansen til de ansatte på en kreativ måte (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 410).

Kolbjørnsrud (2017) forsket for to år siden på hvordan kunstig intelligens vil kunne påvirke ledernes jobb og hvordan lederne og organisasjonen må kunne forberede seg i årene som kommer. Dette forskningsbidraget kom med 5 anbefalinger som kan være viktige bidrag i organisasjonsteorien for at virksomheter skal kunne lykkes med implementering av robotiseringsprosesser. Det første som anbefales å gjøre er utforskning av det ukjente terrenget i felleskap. Ledelsen bør dyrke en innstilling blant de ansatte der kunstig intelligens ses som en ny digital medarbeider. Under andre punkt anbefales ledelsen å jobbe mer verdibasert. Den tredje anbefalingen går inn i det at ledelsesansvaret ikke kan automatiseres, og derfor bør lederne i større grad prioritere kreativitet, dyrking av god dømmekraft og effektiv samhandling. Anbefalinger om utforming av nye opplærings- og rekrutteringsstrategier kommer under fjerde punkt. Den siste anbefalingen til ledere og organisasjoner handler om å skape intelligente virksomheter på sikt. Organisasjoner bør lære å kombinere intelligente maskiner og intelligente mennesker på intelligente måter (Kolbjørnsrud, 2017).

Slike argumenter støttes også fra Jacobsen (2018, s. 78) hvor det fremkommer at prosess teknologiske endringer kan føre til at organisasjoner kan trenge kulturelle og strukturelle endringer i mye større grad i tiden fremover.

Slike organisasjonstilpasninger krever gode ledere som tørr å utfordre de gamle fundamentene og sørger for at de teknologiske overgangene implementeres.

2.4.2 Transformasjonsledelse

De siste årene har transformasjonsledelse gitt ledelsesteorien en ny tilnærming. Denne teorien kalles også for «*det nye ledelsespardigmet*». Transformasjonsledelse har som mål å løfte medarbeidernes motivasjon og kompetanse, og samtidig gi de ansatte utfordringer i jobben for at de skal være tilfreds og mestre jobben (Glasø & Thompson, 2013, s. 16).

Transformasjonsledelse består i følge Glasø og Thompson (2013, s. 16-28) av fire faktorer: «*inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte*». Under de to første forholdene jobber ledelsen aktivt med å informere, involvere og inspirere de ansatte for å oppnå verdiskapnings-målene som er satt ved endringsprosessen. Under de siste to fasene oppfordrer ledelsen de ansatte å tenke nytt ved å gi dem et handlingsrom for nye metoder og kreative løsninger. Avslutningsvis sørger ledelsen for at de ansatte med utviklingsbehov får undervisning og veiledning for å nå sitt fulle potensiale. Det er også viktig å påpeke at under transformasjonsledelse har ofte ledelsen og de ansatte tilnærmet samme grad av makt og innflytelse ved endringsprosessene (Glasø & Thompson, 2013, s. 33).

2.4.3 Fremtidens ledere

I de siste årene har det kommet noen nye ledelsestrender som hovedsakelig handler om gode funksjonelle ledere som i større grad må forstå sine ansatte, seg selv og organisasjonen de leder. Birkinshaw og Poulsson (2014, s. 60) beskriver ansattes verdensanskuelse som grunnleggende, og som består av motivasjon, identitet, sterke sider og frykt.

Når mennesker står foran noe ukjent begynner de å stille spørsmål om de vil miste jobben eller om de vil klare å håndtere og henge med det nye som kommer. Frykten for det ukjente kan være stressende og dramatisk spesielt hvis man blir redd for å miste jobben. Når det oppstår en slik fryktsituasjon blant de ansatte blir det viktig med gode ledere som har kunnskap for å håndtere slike situasjoner. Frykten blant de ansatte ses i sammenheng med behovene de trenger når hverdagen deres trues fra det nye og ukjente (Jacobsen, 2018, s. 131-132).

Birkinshaw og Poulsson (2014, s. 68-71) beskriver fire nivåer med behov når slike situasjoner oppstår. Det første behovet handler om *sikkerhet og trygghet på arbeidsplassen*. Her lever de

ansatte med frykt for å bli overflødig når noe skjer med deres oppgaver eller jobbsituasjon. *Behov for tilknytning til en gruppe* er det andre nivået som er viktig for de ansatte særlig hvis arbeidsmiljøets kvalitet blir påvirket. På tredje nivå har vi *behovet for personlige prestasjoner*. Her opplever mange frykt for å ikke innfri de nye forventningene i forhold til oppgavene eller frykten for å fremstilles som inkompetent etter en organisasjonsendring. Siste nivå handler om *behovet for selvrealisering*. Sagt med andre ord handler dette om ansattes bekymring for å ikke ha mulighet for personlig utvikling.

I årene som kommer bør ledere, ifølge Sullivan (2013) i større grad bli flinkere til å lage en form for organisasjonsdatabase som kan si noe om omfanget av en konkret hendelse. En slik database kan være til hjelp og fortelle lederne når og hvor det skal skapes en arena for implementering av en endringsprosess. Ved å bruke slike databaser på en god måte vil organisasjoner klare å implementere vellykkede endringer og samtidig bearbeide gode organisasjonsstrategier. Under slike omgivelser kan de ansatte utvikle seg selv til å bli en del av selvorganiserte arbeidsgrupper.

2.5 Endringsmotivasjon og jobbtilfredshet

En av de største utfordringene organisasjoner møter når endringer skal implementeres handler om å motivere de ansatte til endring. Det er ganske vanlig at endringsprosesser oppleves som brudd med den psykologiske kontrakten fra de ansatte, og at en dårlig håndtering av endringsprosessen kan føre til negative konsekvenser både for bedriften og for de ansatte (Sverdrup & Olsen, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 89) definerer motivasjon som de psykologiske, biologiske og sosiale faktorene som aktiverer, opprettholder og gir retning til atferd for å oppnå et mål.

Åpen organisasjonskultur er derfor viktig for å skape en slik endringsmotivasjon. Sverdrup og Olsen (2015) viser gjennom deres studie av prosjektet «*Miles 2.0*» at i tillegg til åpen organisasjonskultur må ledelsen være i konstant dialog med de ansatte ved å høre på de for å kunne gjøre endringstilpasninger underveis i prosessen. Det er involveringen og prosessdeltakelsen som gir de ansatte en følelse at de blir tatt på alvor samtidig som ledelsen får mulighet til å forankre endringene hos de ansatte.

For at de ansatte skal vise endringsmotivasjon må ledelsen sørge for å danne arenaer der de underordnede følger seg tilfreds med jobben og oppgavene.

Slike positive holdninger til jobben faller inn under begrepet «jobbtfredshet» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 166).

Forskning innen organisasjonspsykologi viser at for at de ansatte skal trives og være tilfreds med jobben må jobbkarakteristika ha en del kriterier. Disse kriteriene er variasjon, oppgavens betydning, oppgavens identitet, selvstendighet og tilbakemelding. Det er ledelsen som må sørge for at jobbkarakteristika til de ansatte oppleves som positiv samtidig som de ansatte følger seg motivert og trives på jobben (Bjørvik, 1993, s. 263).

2.6 Selvbestemmelsesteori som endringsmotivasjon

En anerkjent teori som ofte brukes av private og offentlige organisasjoner for å motivere de ansatte ved endringsprosesser er selvbestemmelsesteorien (Deci, 1996, s. 195-206). Denne teorien handler om tre elementer som er viktig for motivasjon;

Autonomi- der ledere må sørge for at de ansatte involveres og har innflytelse ved endringsprosesser. *Kompetanse*- her må ledelsen sørge for at de ansatte har og får den kompetansen som trengs for å mestre oppgavene. Ledelsen må sørge for faglig og personlig utvikling blant de ansatte. *Sosial tilhørighet*- handler om at de ansatte følger at de bidrar til felleskapet samtidig som de blir verdsatt i organisasjonen.

En annet begrep som har fått mye oppmerksomhet de siste årene er ordet medarbeiderskap. Dette handler i praksis om ansattes eierskap til arbeidsoppgavene og beslutningsprosessene som berører dem (Nordby, 2017, s. 20).

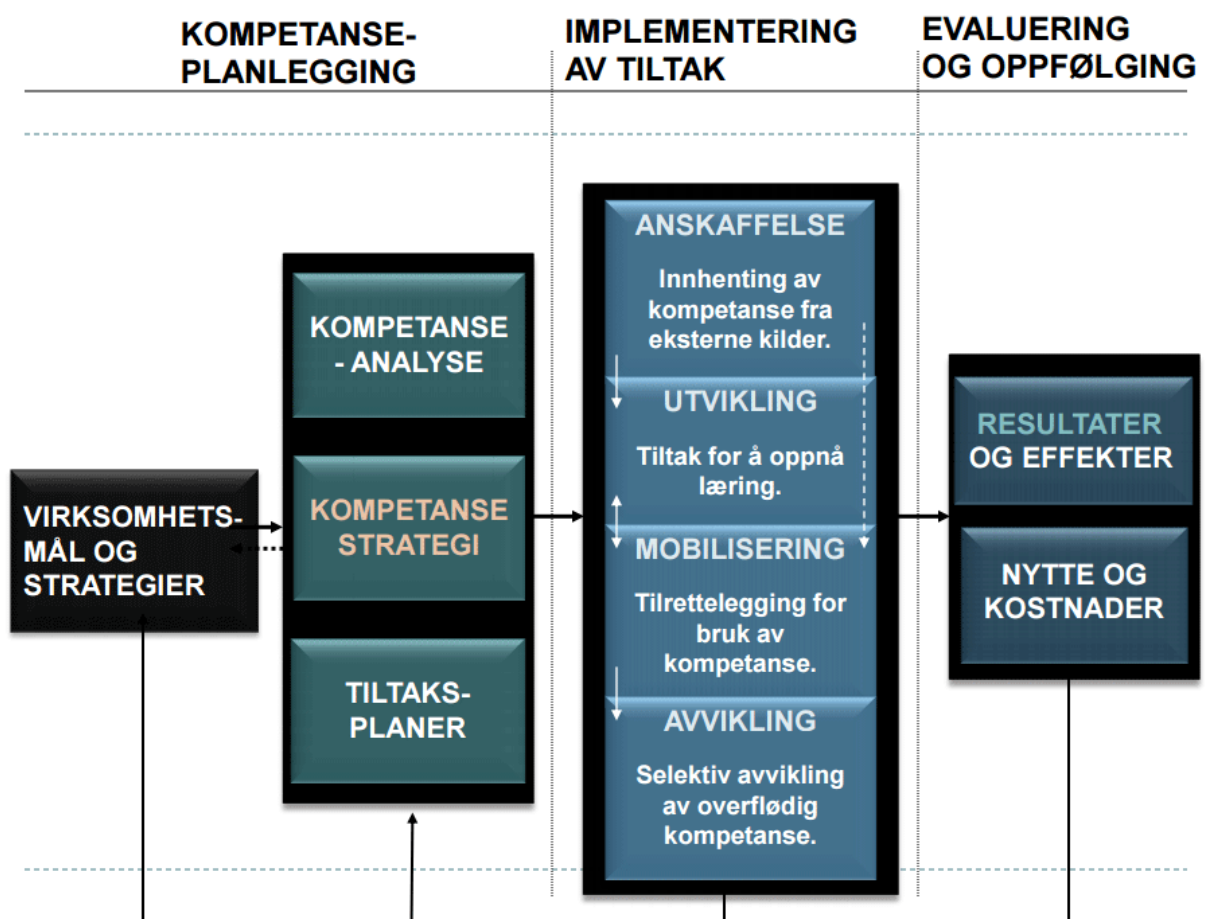
Det blir stadig viktigere for organisasjoner å fremme utviklingsmål i form av selvstendig oppførsel og personlig ansvarlighet for å oppnå resultater som kognitiv fleksibilitet, selvtillit og kreativitet (Nygård & Gjesme, 1996, s. 206).

En slik tilnærming som Nygård og Gjesme introduserer kan hjelpe organisasjoner å skape indre motivasjon og jobbengasjement blant de ansatte. Det er godt påvist at hvis ledelsen ønsker å styrke organisasjonens prestasjoner og mål, bør det skapes et jobbengasjement ved å gi de ansatte egne ansvarsområder slik at de kan oppleve at de har en genuin utviklingsrolle (Nordby, 2017, s. 19).

2.7 Kompetansetilnærminger ved endringsprosesser

Velferdsdirektoratet (2019, s. 5) omtaler under konklusjonen av NAVs omverdensanalyse mot 2030 at folk trolig må oppdatere kompetansen sin og skifte jobb oftere i årene som kommer. For å kunne høste gevinstene som organisasjoner får når det satses på kompetanse er det helt avgjørende at organisasjoner arbeider målrettet og kontinuerlig. Det betyr at organisasjonen må utvikle en overordnet strategi i forhold til arbeidet med kompetanse basert på en behovsanalyse som er gjort på forhånd og som beskriver dagens behov og det som kommer til å trengs på sikt (Lai, 2013, s. 4).

Rammeverket til Lai (2013, s. 15) som vises under figur 2 gir en god introduksjon på hva organisasjoner bør gjøre for å jobbe med kontinuerlig kompetanseledelse. Det fremkommer blant annet at virksomhetenes målsetninger bør ses i sammenheng med kompetansen hvor kompetanse-planlegging, implementering av tiltak og evaluering er viktige faser for å nå ønskede resultater.



Figur 2: Linda Lais Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Sander, 2016)

Vårt samfunn står ovenfor en omfattende digitalisering og derfor blir heving av digital kompetanse helt avgjørende i årene som kommer (Knudsen, 2017).

Dagens forskning på kompetanse anbefaler at når det implementeres ny teknologi vil de ansatte trenge opplæring samtidig som kravene til nye ansatte må endres for å støtte de nye prosessene. De nye prosessene med høye kompetansekrav vil gjøre det vanskelig for mange organisasjoner å finne riktig kompetanse for å utføre disse oppgavene (Tkachenko, 2016).

Jacobsen (2018, s. 76-77) påpeker at teknologiske innovasjoner dreier seg om i hvilken grad slike satsinger kan betraktes som kompetanseødeleggende eller kompetanse-økende.

Kompetanseødeleggende teknologiske endringer kan føre til brudd med måten organisasjonen tidligere har levert sine tjenester på, men også brudd med ferdighetene og kunnskapen organisasjonen er bygd på.

Kompetanse-økende innovasjoner handler om å ha en tilnærming der kunstig intelligens ikke ses som et resultat av helt ny teknologi, men at det er den gamle teknologien som er videreutviklet og nådd en annet nivå for å kunne levere bedre tjenester. Det hevdes også at mange organisasjoner kommer til å slite med å følge tempoet på utviklingen selv om slike prosesser implementeres gradvis.

Organisasjoner anbefales i tillegg å være tidlig ute med å planlegge bemanningssiden fremover for å kunne ha bedre sjanser til å lykkes med endringsprosesser. Rollebeskrivelsene og kompetansekravene må vurderes og justeres regelmessig i forhold til endringene som skjer og vil komme fremover i tid (Tkachenko, 2016).

Tradisjonelle organisasjons- og ledelsesformer kan bidra til at organisasjoner blir mindre attraktive for kunnskapsmedarbeidere Dette har ført til at mange offentlige organisasjoner i de senere årene har gått fra en hierarkisk til en nesten flat ledelsesstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 410).

Kuvaas (2008, s. 140) definerer kunnskapsmedarbeidere som; *«høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres»*.

I likhet med dette hevder Hillestad (2000) at arbeidet til slike kunnskapsmedarbeidere i økende grad må føles som meningsfullt, og mange ansatte er hele tiden på jakt etter å øke kompetansen for å utnytte sine potensialer. Ledernes nye rolle i forhold til slike ansatte blir i større grad støttende og en tilretteleggerrolle. Lederen blir en samtalepartner som motiverer, inspirer og legger til rette for personlig og faglig utvikling.

3 Forskningsdesign

3.1 Metodisk tilnærming

Det metodiske tilnærmingen handler om måten forskeren går frem for å samle inn data om virkeligheten. Den skal fungere som en fremdriftsplan ved samling av data, analysering av informasjonen og bearbeiding av hele materialet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 33-34).

Samfunnsvitenskapelig forskning skiller ofte mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Kvalitativ metode baseres på tekstlige beskrivelser og meninger som informanter gir ved en undersøkelse. Kvantitativ metode gir en beskrivelse av virkeligheten i tabeller og tall. Ved forskningsspørsmål som gjerne begynner med hva eller hvordan, og der formålet er å beskrive et fenomen eller endring, er kvalitativ forskningsdesign den beste metoden for gjennomføring av en undersøkelse (Ringdal, 2018, s. 24-25).

Under kvalitativ metode får ofte meninger, holdninger og informantenes oppfatninger en stor forskningsverdi (Johannessen et al., 2011, s. 107-110).

Siden oppgavens problemstilling er; *hvilke muligheter og utfordringer kan implementeringen av robotiseringsprosesser bringe for ledere og ansatte i NAV* valgte jeg kvalitativ metode som fremgangsmåte. Det er ikke bare problemstillingen som peker mot kvalitativ metode men også forskningsspørsmålene;

*Hva er behovene som oppstår og tiltakene som kreves ved slike endringsprosesser?
Hvordan kan ledere og ansatte i NAV nyttiggjøre av DNB sin erfaring i forhold til robotisering av arbeidsoppgaver?*

3.2 Casestudie

Studier av en eller noen få undersøkelsesenheter defineres som case eller casestudier (Jacobsen, 2015).

Det som kjennetegner caser i samfunnsforskning er at oppmerksomheten avgrenses til den spesielle casen for å få mest mulig data (Johannessen et al., 2011, s. 90).

Casestudietilnærming passet et slik prosjekt som jeg ønsket å gjennomføre bedre siden problemstillingen sammen med forskningsspørsmålene handlet om å få mest mulig data fra

ledernes og ansattes perspektiv rundt robotiseringsprosesser. Undersøkelsenhetene som jeg brukte i denne studien var to statlige NAV-enheter og ett DNB-kontor.

3.3 Valg av metode

«Hensikten med forskning er å frembringe gyldighet og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan eller hun skal gå frem. Denne strategien er metoden» (Jacobsen, 2015, s. 15).

Jeg ønsket å innhente informasjon som var relevant for problemstillingen, og som kunne bidra for å se dagens perspektiv ved robotiseringsprosesser som er under implementering og planleggingsfasen i NAV. Målet var også å se informantenes langsiktige perspektiv rundt robotiseringsprosessenes muligheter og utfordringer. Hensikten med min forskning var også å finne ut om NAV kan lære noe av DNB sin erfaring med robotiseringsprosesser.

Semi-strukturerte intervjuer er en fleksibel metode som gjør det mulig å få detaljerte og fylldige beskrivelser. Oppfatninger og erfaringer som informanten gir ved intervjuer preges av stor grad av frihet til å uttrykke seg under intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 143-144). Jeg gjennomførte derfor studien min ved bruk av semi-strukturerte intervjuer. Grunnen til at jeg valgte intervjuer var fordi jeg opplevde intervjuer som den mest egnede metoden for dette prosjektet. Det hadde vært vanskelig å samle inn data om mitt prosjekt hvis jeg hadde valgt observasjon eller tekstanalyse. Grunnen til det er fordi robotiseringsprosessene som jeg skulle undersøke var i startfasen og informantene ikke kunne observeres i forhold til det som skal undersøkes.

Robotiseringsprosessene kunne heller ikke tekstanalysers siden dokumentasjonen rundt disse robotiseringsprosessene var interne og tilhører forskjellige instanser i NAV.

Intervjuer som har en intervjuguide som utgangspunkt mens temaer, spørsmål og rekkefølge kan varieres heter semi-strukturerte intervjuer. Under slike intervju kan spørsmålene tilpasses med dynamikken og utviklingen gjennom intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 145). Jeg brukte semi-strukturerte intervjuer for å gjennomføre prosjektet siden denne intervjutypen kunne gi meg muligheten og friheten til å gå frem og tilbake i intervjuguiden.

3.4 Intervjuguide

Intervjuguiden er kjernen for hele prosessen hvor det er vanlig å begynne med innledningen, faktaspørsmålene, introduksjonsspørsmål, nøkkelspørsmålene, kompliserte/sensitive spørsmål

og avslutning (Johannessen et al., 2011, s. 149-150). Jeg brukte omtrent den samme strukturen da jeg utviklet min intervjuguide. Jeg lagde en intervjuguide med tre respektive temaer og noen generelle spørsmål i starten av intervjuet. Det første temaet handlet om endringsprosesser og robotisering av arbeidsoppgaver. Det andre temaet var knyttet til motivasjon, arbeidsproduktivitet og kompetanse. Det tredje temaet handlet om kommunikasjon og organisasjonskultur. Intervjuguidene ble tilpasset robotiseringsfasen for hver enhet.

Intervjuguiden til DNB hadde som fokus å finne ut hvordan de hadde implementert robotiseringsprosessene sine, men også få innsikt i deres erfaring med slike prosesser. Under intervjuguiden til NAV-enhet nummer 1 var målet å undersøke hvordan robotiseringsprosessene opplevdes under implementeringsfasen og hva behovene som kunne peke seg ut på sikt var. Intervjuguiden til NAV enhet nummer 2 hadde som hensikt å finne ut hvordan de berørte oppfattet robotiseringsprosessen under planleggingsfasen, men også undersøke hvilke behov de ville ha fremover i tid. Det å tilrettelegge intervjuguiden til den enkelte enhet ble gjort med bakgrunn i at en slik intervjuutilpassing kunne gi meg en bedre datakvalitet samtidig som prosjektet skulle bli mer nyansert.

3.5 Utvalg og deltakere

Jacobsen (2015) rangerer utvalgsriterier som tilfeldig utvalg, det typiske, ekstreme, snøballmetoden, informasjon, bredde og variasjon samt kombinasjon av ulike metoder. Utvalgsriteriene som jeg valgte bruke i dette prosjektet var informasjon, bredde og variasjon. Grunnen til at jeg valgte informasjon som ett av kriteriene var fordi jeg fikk tilbakemelding via mitt robotiseringsprosjekt om at informantene jeg rekrutterte både hadde kjennskap og god informasjon rundt robotiseringsprosessene. Når det kommer til kriterier som bredde og variasjon valgte jeg å spørre informanter som jobbet i ett DNB-kontor, og to forskjellige NAV-enheter. Bredden og variasjonen i NAV var ikke bare i forhold til organisasjonen de jobbet i, men også rollen informantene hadde ved disse enhetene. Informantene i begge NAV-enhetene hadde roller som rådgiver, avdelingsleder, avdelingsdirektør og førstekonsulent. Den sistnevnte var også hovedtillitsvalgt for en fagorganisasjon ved enheten han jobbet. Når det gjelder DNB valgte jeg å intervju kun en seksjonsleder og ikke noen medarbeidere siden informanten var en sentral person som hadde jobbet med implementering av robotiseringsprosesser i DNB siden de startet med disse prosessene. Erfaringene jeg trengte fra DNB i forhold til implementering av robotiseringsprosesser fikk jeg fra denne lederen. Et slikt bredt utvalg av informanter med forskjellige type stillinger både fra NAV og

DNB førte til at jeg kun valgte å ha 5 informanter i prosjektet. Informantene var i en alder mellom 30 og 50 år.

Under kvalitative undersøkelser finnes det ulike kriterier som en forsker kan bruke når informanter skal utvelges. Et slikt utvalg er styrt ut ifra hensikten med undersøkelsen, dvs. hva slags informasjon vi ønsker å få. Derfor er utvalget i kvalitative tilnærminger formålsstyrt (Jacobsen, 2015).

Utvalget jeg gjorde når jeg rekrutterte informantene var også formålsstyrt. Målet med studien var å velge informanter fra NAV der robotiseringsprosessene var under planleggings- og implementeringsfasen. Det samme gjaldt også DNB siden hensikten var å velge informanter som kjente disse prosessene godt. Denne erfaringen fra DNB skulle brukes videre i NAV der robotiseringsfasene var under planleggings- og implementeringsfasen noe som bekrefter at utvalget av informanter var formålsstyr.

Jeg ønsker å avslutte dette avsnittet ved å introdusere informantene som jeg brukte i studien.

- 1- Informant jobbet som rådgiver ved NAV-enhet nummer 1. Informanten hadde mange års erfaring i NAV, og skulle ha en forvaltningsrolle ved implementering av robotiseringsprosessen.
- 2- Informant var førstekonsulent ved NAV-enhet nummer 2 og hadde jobbet der siden 2014. Informanten var også hovedtillitsvalgt for en fagorganisasjon. Informanten var involvert under planleggingsfasen av robotiseringen på grunn av vervet.
- 3- Informant jobbet som avdelingsdirektør ved NAV-enhet nummer 2. Informanten hadde mange års erfaring som leder i NAV og var involvert under planleggingsfasen av robotiseringen på grunn av rollen som leder.
- 4- Informant var nylig tilsatt som avdelingsleder i ved NAV- enhet nummer 1. Informanten hadde blitt involvert i implementeringen av robotisering rett etter tilsettelsen.
- 5- Informant jobbet som seksjonsleder i DNB og hadde jobbet der siden 2017. Informanten hadde 5 års erfaring med robotiseringsprosesser, og var en nøkkelperson for implementering av robotiseringsprosesser i DNB.

3.6 Gjennomføring av intervjuene

Meldeplikt og konsesjonsplikt i forbindelse med behandling av personopplysninger er stadfestet i personopplysningsloven. Vurderinger og opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner kalles for personopplysninger (Johannessen et al., 2011, s. 97-98). I desember 2018 sendte jeg en søknad til norsk senter for forskningsdata (NSD) om tillatelse til å behandle personopplysninger. I januar 2019 fikk jeg svar om at NSD hadde godkjent søknaden om gjennomføring av studien.

Det er viktig for en forsker å ha etikk som et viktig prinsipp under arbeidet spesielt når forskningen berører mennesker, det samles data eller gjennomføres intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 93-94).

Etter at jeg fikk godkjenning fra NSD sendte jeg epost til de utvalgte informantene hvor jeg spurte om de kunne være med i dette prosjektet. Sammen med eposten sendte jeg samtykkeerklæring og informasjonsskriv om prosjektet. Eposten inneholdte også informasjon om hvordan intervjuet skulle gjennomføres, hvor lang tid som skulle brukes og hva slags verktøy som skulle brukes for dokumentering av intervjuet.

Både *stedet* intervjuet skal gjennomføres og *tiden* en forsker har tenkt å bruke for hvert intervju, er viktige faktorer. God forberedelse, planlegging av tiden, garanti av konfidensialitet er gode råd som kan benyttes ved gjennomføringen av intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 159-160).

De første tre intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene. Jeg måtte reise ganske langt fra Oslo flere ganger for å gjennomføre disse intervjuene. Jeg kunne ha valgt å gjennomføre intervjuene på telefon også, men jeg ønsket å være tilstede under intervjuene. Det fjerde intervjuet ble foretatt via mobiltelefon og samtalen ble tatt opp ved bruk av en diktafon. Grunnen til at intervjuet ble gjennomført på telefon var fordi informanten var midt i en ansettelsesprosess og ikke kunne møte opp for å gjennomføre intervjuet. Det var informanten som anbefalte å gjennomføre intervjuet på telefon til tross for at jeg prøvde å tilrettelegge for å møtes.

Det femte intervjuet ble gjennomført på arbeidsplassen til informanten.

Etter informantenes ønske, ble intervjuene gjennomført ved deres arbeidsplass. Rommene som informantene hadde booket for å gjennomføre intervjuet var godt egnet til å ha slike samtaler. Derfor ble kvaliteten på samtalene ganske bra.

Intervjuet som ble gjennomført på telefon fant sted ved ett av OsloMet sine samtalerom. Alle intervjuene ble gjennomført ved bruk av diktafon som jeg hadde lånt fra OsloMet. NAV-intervjuene ble gjennomført i løpet av 4 dager, mens DNB-intervjuet ble gjennomført cirka 2 uker etter dette. Jeg brukte omtrent en time på hvert intervju.

Under intervjuene følte jeg at jeg hadde god kontroll og informantene forsto spørsmålene jeg stilte. Noen av teamene gikk som en dialog siden spørsmålene hadde en kronologisk rekkefølge. Avslutningsvis fikk jeg god tilbakemelding fra noen av informantene angående temaet til studien.

Den vanskeligste delen med metoden har vært å finne riktige informanter som passet studien jeg skulle gjennomføre.

Å finne DNB-informanten var en veldig krevende prosess siden det ikke finnes mange DNB-kontor som har erfaring med robotiseringsprosesser. Jeg kontaktet først en leder i Trondheim som jobbet med dette. Etter mye frem og tilbake valgte vedkommende å ikke delta i prosjektet. Jeg måtte til slutt involvere alle mine bekjente for å hjelpe meg med denne prosessen. Det resulterte til slutt i at jeg fant informanten og intervjuet ble gjennomført i begynnelsen av april etter en lang og slitsom prosess.

Det var også vanskelig å finne NAV-informantene siden robotisering gjaldt kun et begrenset antall NAV-enheter. Siden studien var avgrenset i forhold til implementering og planleggingsfasen ble rekrutteringsprosessen ekstra vanskelig. Dermed tok det tid å finne de riktige kandidatene i NAV også.

3.7 Dataanalyse

Før jeg begynte med analysedelen lagde jeg en strategi som skulle hjelpe meg å velge ut viktige data som kunne være med å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven. Denne strategien lagde jeg ved å bruke Braun og Clarke (2006, s. 77-101) sin fremgangsmåte for å kategorisere og tolke data. De kategoriserer analysen «*thematic analysis*» i seks trinn:

- 1- Forsker blir kjent med data ved å stille spørsmål til det som informantene sier
- 2- Analysering av data ved koding gjøres ved å lage sammendrag om det som kommer frem med kodene.
- 3- Forsker ser etter temaer. Her gjøres det en overgang fra koder til temaer
- 4- For å være helt sikker sjekkes temaene en gang til mot kodene og totalen av data som er samlet inn

- 5- Under denne fasen defineres og gis navn til temaene
- 6- Avslutningsvis startes det med å analysere funnene for hvert tema

Jeg brukte alle disse trinnene under analysedelen av oppgaven. Transkribering av intervjuene ble gjort nesten den samme dagen siden intervjuene var «ferske i hodet». Det som forenklet prosessen litt var at jeg hadde ulønnet permisjon og ferie fra jobben de siste to månedene før innleveringen, og jobbet minst 10 timer hver dag med masteroppgaven.

Rett etter transkriberingen begynte jeg med kodingen. Når jeg ble ferdig med kodingen så skrev jeg ned alle temaene som kom frem under kodingen. For å være helt sikkert på disse temaene, og for å få en bedre oversikt lagde jeg en figur med problemstillingen i midten som pekte på alle temaene som kom frem under kodingen. Hvert tema fikk et navn som ble koblet videre med funnene som kom gjennom intervjuene. Alle disse trinnene ble tatt opp og diskutert underveis med min veileder. Min erfaring med analysen er at det kom ganske mange og relevante funn på grunn av at temaet er ganske nytt og spennende. Informantene hadde mye å si når jeg spurte om disse prosessene. Jeg lagde figur nummer 3 i forbindelse med dataanalysen, og denne presenteres under punktet hvor jeg skal introdusere funnene fra NAV og DNB.

Jeg ønsker å bruke ordene «resultater» og «funn» når jeg diskuterer. Dette for å skape nyanser under oppgaveskrivingen.

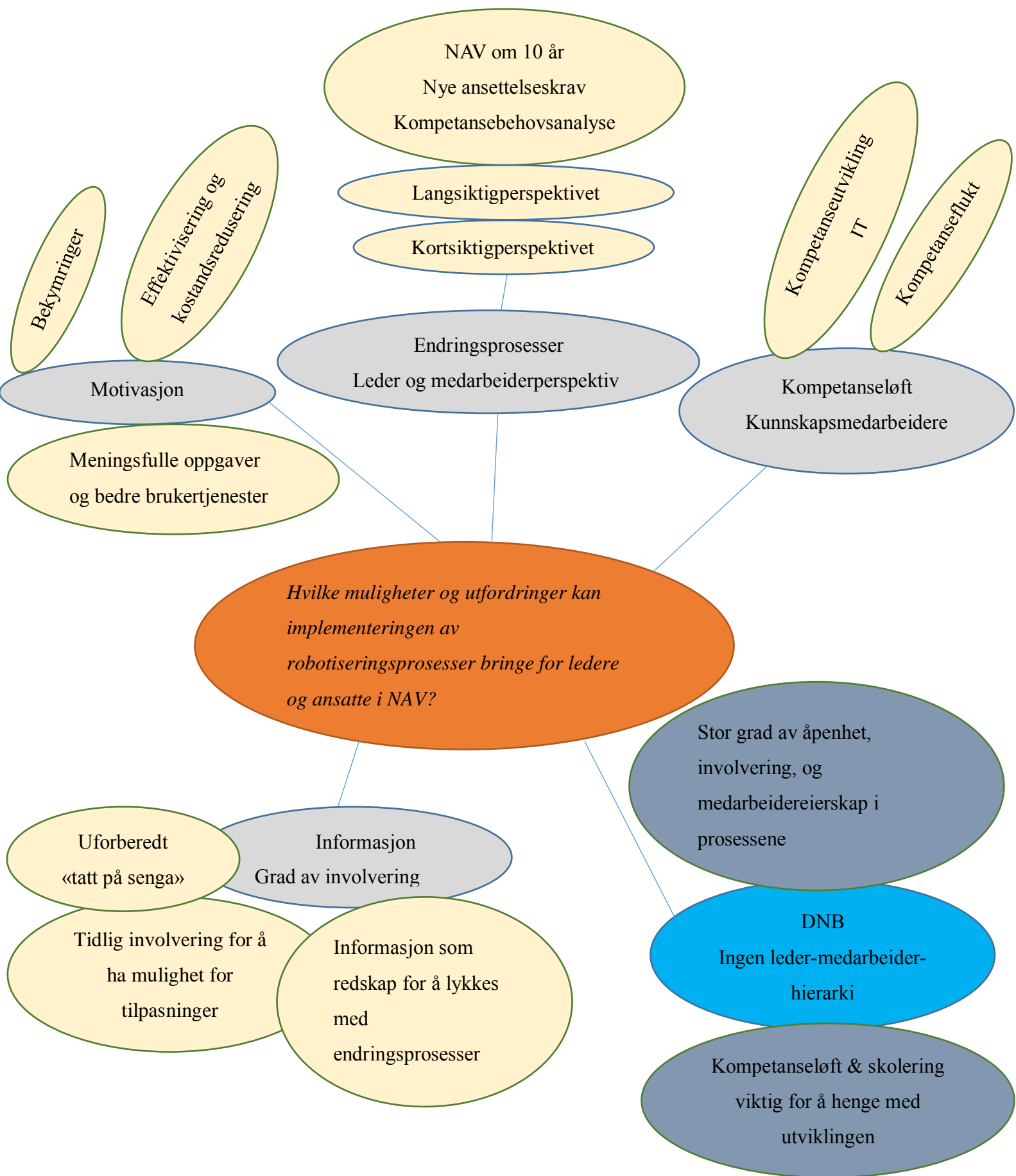
4 Resultater

I dette kapitlet begynner jeg med å presentere funnene jeg gjorde gjennom de individuelle intervjuene i NAV. Mot slutten av resultatkapitlet vil jeg introdusere DNB-funnene som også er gjort ved bruk av individuelt intervju. For resultatene i NAV og DNB har jeg laget en oversikt med hovedtemaene og funnene som ble gjort. DNB-resultatene vil brukes som en erfaringsmodell under diskusjonsdelen for å se om NAV kan lære noe av DNB sin erfaring i forhold til robotiseringsprosesser. Det er NAV som er hovedfokuset i denne oppgaven, derfor vil resultatdelen og diskusjonen stort sett handle om NAV.

Ledernes og ansattes perspektiv på robotiseringsprosessene i NAV vil fremlegges under hvert tema, med relevante sitater. I noen tilfeller har jeg fjernet gjentakelser eller kortet ned sitatene for å få frem hovedbudskapet. Slike endringer er markert med [...]

Funnene vil gi innsyn i oppfatninger rundt nåværende robotisering i NAV, men også si noe om det langsiktige perspektivet rundt robotiseringsprosesser.

Jeg ser disse temaene som veldig relevante i forhold til formålet med studien: *Hvilke muligheter og utfordringer kan implementeringen av robotiseringsprosesser bringe for ledere og ansatte i NAV?*



Figur 3: Rammeverk av resultater i NAV og DNB

4.1 Robotiseringsprosesser sett fra leder og medarbeiderperspektiv i NAV

4.1.1 Robotisering har kommet for å bli

Under intervjuene bekreftet samtlige informanter at robotisering som endringsprosess i NAV har kommet for å bli, dermed var det viktig å ha en positiv innstilling til det. Det var bred enighet om at robotisering kan være til hjelp spesielt i startfasen.

Robotisering kommer. Vi kan ikke nekte for det. Vi må bare være enige og si at det kommer på godt eller vondt. Mens jeg tror de fleste tenker at noen har helt sikkert skylden for det, samtidig vente på at når det kommer så kommer de til å akseptere det, men som egentlig vil ikke ta innover seg. Så når det kommer så kommer det, men spennende er det.

Jeg ville si effektiviteten da på sikt. Jeg tror at vi alltid vil være ajour med søknader som kommer inn til behandling. Den ser jeg som en gevinst.

Det var også enighet blant informantene om at arbeidshverdagen til de ansatte var blitt og skulle bli annerledes på den måten at, å jobbe sammen med roboter eller ha oppgaver knyttet til robotisering ville bli vanlig fremover.

Et annet tema som ble nevnt av samtlige informanter var det med kvaliteten i arbeidet og arbeidsproduksjonen, når robotiseringsprosesser implementeres. Det var bred enighet om at produksjonen til de ansatte eventuelt kunne gå ned spesielt i startfasen. Informantene var også enige om at organisasjonen muligens ville få en slags gevinst i form av bedre jobbkvalitet samt en potensiell forbedring av tjenestene som NAV skulle levere på sikt.

Hvis du jobber sammen med en robot kan produksjonen gå opp total sett men tror aldri vi kommer dit der et menneske skal konkurrere med robot. Tror at kanskje man får færre brukerhenvendelser per person ved robotisering fordi roboten tar de enkle oppgavene. Det som tas mennesker skal være mer kompliserte og som roboten vil ikke klare å ta enda. Sagt med andre ord vil produktiviteten vil nok gå ned men kvaliteten på det vil leverer vil økes [...]

4.1.2 Ansattes motivasjon ved robotiseringsprosessene

Når jeg spurte informantene om hvordan motivasjonen deres var i den fasen av prosessen de befant seg, så svarte samtlige at de var positivt innstilte til robotisering, og slike prosesser hadde på en måte motivert dem.

Som det har vært hos oss nå ser vi på det som positivt og motivasjonen er at vi får mer tid til annet og derfor er vi positivt innstilt til det.

Det skjedde noe helt annet når informantene ble spurt om de hadde sagt det samme om deres motivasjon dersom en arbeidsoppgave til ville bli robotisert. Ansattes mening om motivasjonen hadde blitt annerledes dersom enheten deres skulle gå fra å robotisere en til eller flere prosesser. En slik situasjon var ganske sannsynlig siden en av NAV-enhetene allerede var i gang med diskusjonene for å robotisere en annen arbeidsprosess i økonomiavdelingen. Informantene ga inntrykk for at overgangen fra 1 til 2 robotiseringsprosesser kunne ha en betydelig påvirkning på deres arbeidsmotivasjon.

Nei, da forsvinner motivasjonen ja. Nå tenker jeg at robotisering er til hjelp og ikke vil overta alt. Men hvis stadig flere oppgaver robotiseres og noen andre oppgaver eventuelt sentraliseres da det egentlig er bare å sitte med kaffekoppen å sitte å se på roboten og da er det ikke veldig motiverende nei.

4.1.3 Ledelses endringsmotivasjonsstrategier

Videre spurte jeg lederne om de hadde laget noen strategier eller satt i gang noen tiltak i forhold til dyrking av endringsmotivasjon for de ansatte siden de mente at robotiseringsprosesser hadde kommet for å bli. Begge lederne informerte under intervjuet at de ikke hadde laget noen strategier rundt ansattes endringsmotivasjon.

Nei vi har ikke laget noen strategier rundt dette. Vi har ikke noen strategi enn at dette er risikovurdert som egentlig møter oss. Hva som kan møte oss og forvente oss det risikovurderer vi. Men ikke noe planer utenom det nei.

I hvert fall i hodene våre. Så har vi det. Vi har begynt også å prate om ting men vi har ikke satt noe ned på papiret enda. Det er noe som det prates fra ledelsen og nedover.

4.1.4 Organisasjonenes behov for forutsigbarhet og jobbsikkerhet

Selv om informantene var positivt innstilt til robotiseringen i startfasen, var de klare over at situasjonen kunne endre seg fort. Informantene som var ansatte i NAV mente at robotiseringsprosesser i større grad ville ta over flere av deres arbeidsoppgaver fremover. Derfor var de bekymret for jobbsituasjonen særlig på sikt.

Faller oppgavene mine bort da har jeg ikke noe valg, da må jeg finne noe annet. Jeg trives her, jeg har en god jobb. Jeg har ikke lyst å bytte jobb i dag, men en dag skal jeg gjør det på grunn av enten blir jeg mettet på oppgavene eller blir oppgavene mettet på meg altså de er videreutviklet og det er ikke behov for meg. Det vet man aldri. Det er ikke slik i vårt samfunn i dag at man jobber i det samme bedrift til man blir 67 år. Den tiden er forbi.

Det tviler jeg på. Vi trenger ikke 80 personer til å legge svar inn på en Chat-bot. Det gjør du ikke. Hvis du skal ha like mange nå om 10 år da er ikke noe vits å drive med robotisering [...]

Alle informantene, men særlig lederne mente at de ikke enda klarer å forstå konsekvensene som robotiseringsprosesser kan bringe på sikt. De var klare over at i fremtiden ville de møte en del organisasjonsutfordringer knyttet til sikring av arbeidet for de ansatte. NAVs nye strategi om å «gjøre mer for mindre» vil føre til at NAV-enhetene vil få mindre økonomiske midler å rutte med fremover. De bekreftet behovet for at NAV som organisasjon trengte en helhetlig strategi på hvordan disse utfordringene kunne løses i et langsiktig perspektiv. Å ansette færre mennesker fremover var en av de alternativene som ble nevnt. En av de ansatte som også var hovedtillitsvalgt for en fagorganisasjon mente det samme, at færre ansettelser på sikt kunne sørge for en bedre håndtering av robotiseringsutfordringene.

Alt er avhengig av hvor godt vi møter nedbemanningen i takt med utviklingen. Så blir nok systemet at vi kan nok si det slutter kanskje 100 i løpet av ett år, så ansetter vi kanskje bare 50. Fordi det er såpass store turnover i selve systemet vårt sånn at jeg tror det gjør automatisk vil jevne seg ut riktig-sånn som det er nå.

4.1.5 Involvering og informasjon som verktøy for vellykkede implementeringer

Jeg begynte intervjuene med å spørre både ledere og de ansatte om følgende; «I hvilken grad er du/dine ansatte vært involvert i robotiseringsprosjektet». Alle informantene var stort sett enige om at de var involvert i liten grad selv om de var en del av robotiseringsprosjektene. De ga inntrykk av at de var litt misfornøyde med prosessen på grunn av liten grad av involvering.

Det er kun en som har vært lengst involvert. Han har vært på et par møter i direktoratet. Har også hatt en fra [...] by som er involvert fra februar 2019, mens prosjektet har foregått siden mai 2018. Så det er de to som vi har involvert i selve robotiseringsprosessen. Resten av de ansatte er nesten bare blitt informert om det via møter som vi har hatt [...]

Manglende informasjon var også en annen tilbakemelding som informantene ga under intervjuene. Det var særlig lederne som la mest vekt på det siden informasjonen ved slike prosesser gikk via ledelsen først. Begge lederne i NAV bekreftet at de savnet statusoppdateringer rundt robotiseringsprosessene. De ga inntrykk av at informasjonen som kom ovenfor fra den øvre ledelsen rundt prosessen var begrenset. Dette ble sett på som problematisk. Begge lederne var bekymret for mulige konsekvenser dersom de fremover skulle oppleve manglende informasjon ved prosessene.

Men igjen da går det mye igjen på informasjon til våre enheter. Så får vi kanskje mer informasjon på at det iverksettes, enn at vi er med på å underveis da, på hvor langt har vi kommet, hva er hensikten og hvorfor vi gjør det. Det går fort nå. [...]
Så helt klart å ha god dialog er viktig. Når vi ser på planen med tanke på fremtiden fra 1000 i dag vil ned til 600 veiledere innen 2025 med tanke på en del forskjellige roboter kommer inn og gjort ting effektivisert for noen så er det litt skrekkblandet fryd for fremtiden [...]

Informantene som var ansatte i NAV påpekte også viktigheten av god prosessinformasjon, og mente at lederne på en måte kunne bli «tatt litt på senga» i og med at de ikke hadde fått mer informasjon i tidligfasen. En slik begrenset informasjon kunne potensielt stille ledelsen i en vanskelig situasjon fremover.

Tror også at ledelsen kan bli tatt på senga i forhold til hvor effektivt og fort dette kan gå. Og når de tenker å gjøre noe med situasjonen i forhold til kompetanseløft osv. da kan det være for sent [...]

4.1.6 Kompetansebehov ved robotiseringsprosesser

Under alle intervjuene snakket samtlige informanter lenge om hva slags kompetanse som er nødvendig ved implementering av robotiseringsprosesser, men også kompetansen som de ansatte kommer til å trenge på sikt. Det var bred enighet om at NAV må satse på kompetanseløft i tiden som kommer slik at de kan være bedre forberedt ved andre omstillingsprosesser. Både ledere og de ansatte påpekte at IT-kompetanse, spesielt blant de ansatte, ville bli helt avgjørende for å kunne klare å følge med på utviklingen som skjer nå, og vil foregå fremover.

Jeg tror at det er helt avgjørende siden vi går inn i disse prosessene. Man klarer ikke å implementere IKT-teknologi på en god måte hvis man ikke har god nok kompetanse på det.

Jeg vil tro at det er den veien vi må gå. Og at man bør henge med i svingene også, for det er jo nesten sånn at det er flere IT-utviklere NAV vil bli bestående av. Å ha en god IT-kompetanse gjør sånn at man kanskje kan jobbe lengre i systemet på samme plass man er da, enn hvis man ikke har den kompetansen.

Selv om lederne og ansatte var enige om viktigheten av IT-kompetanse og kompetanseløft, hadde de forskjellige meninger om hvordan et slikt mulig kompetanseløft kunne gjennomføres. Ledelsen ga inntrykk av at kompetanseløftet kunne nås ved å bruke hovedsakelig intern opplæring. Det ble ikke nevnt noe i forhold til eksterne kurs eller videreutdanning for et slikt kompetanseløft. De ansatte nevnte derimot at å ta en videreutdanning eller et fag innen Big data kunne gi dem bedre forutsetninger for fremtiden.

Tror det er viktig å holde kompetansen sin vedlike. Man må ha utdanningen man har som grunnkompetanse og bygge på den ut ifra hvordan samfunnet utvikler seg. For eksempel kan det være lurt å bygge på med litt digital kompetanse for eksempel å ta et emne på universitetet i Big data. Dette vil være nyttig fremover. For NAV er Big data en kjempemulighet.

4.1.7 Gruppepolariseringer og faren for kompetanse-flykt

Lederne i NAV bekreftet under intervjuet at de var bekymret for at robotiseringsprosessene ville danne en form for «A og B lag». Dvs. en gruppe med ansatte som har kompetanse for å håndtere robotiseringsprosesser og en gruppe som ikke har slik kompetanse. Det var også enighet blant lederne om at ansatte som var i voksenalder ville slite mest med å henge med den raske utviklingen som foregår nå, og som vil skje på sikt. De ga inntrykk av at det er

mange av dem, og at NAV som organisasjon har en viktig oppgave fremover for å løse dette med et kortsiktig og langsiktig tidsperspektiv.

Jeg kan være redd at det kan utvikles seg A og B lag. Litt det du spurte om tidligere med IT-kunnskap. Vi har jo mange som har jobbet her siden det startet for 16 år siden. Når vi hadde bare et bordapparat også egentlig bare masse papir. Hvis vi fortsetter med det tempoet som vi gjør nå så tror jeg det vil gå for fort for mange. Selvfølgelig feil å stigmatisere, men de på 50 pluss vil slite med å henge med på systemet, kanskje må gjøre andre oppgaver som blir mindre kompliserte, også får vi den delen med høy teknologi som klarer å henge meg. Så kanskje vil føre til A og B-lag. Det er jeg redd for.

Siden vi under dette spørsmålet fortsatt snakket om kompetansen til de ansatte, var lederne også redde for å miste viktig kompetanse på sikt. Det var særlig en av lederne som var mest bekymret, i og med de hadde blitt kontaktet av sin fylkesdirektør og direktoratet om å være med i et nytt robotiseringsprosjekt. Lederen mente at hvis de ansatte kun ville sitte med vanskelig oppgaver fremover, kunne en slik situasjon føre til at de ansatte ble mer slitne av å jobbe kun med kompliserte saker. Dermed ville de begynne å se seg om etter nye jobber. Et slikt scenario kunne ende opp med å dytte dem ut av NAV.

På sikt ja. Ja det er jeg jo. Jeg vet at de blant annet har syntes at å ha litt sånn plankekjøringsoppgaver innimellom er veldig greit for å «tømme hjernen» litt samtidig som man jobber da. Så hvis de hele tidene må sitte med tunge, tunge oppgaver og alltid være den som vil bistå de andre med vanskelig oppgaver, så tror jeg nok at det kan være med på å dytte dem ut ja. De også eller flere med dem vil nok se det at robotisering kanskje er noe som kommer til å overta jobbene på sikt. God kompetanse er nok det som forsvinner først [...]

Mot slutten av kompetansespørsmålene pekte alle informantene på viktigheten av å bruke kompetansen til de ansatte på tvers i hele NAV dersom det skulle komme en situasjon der det ikke var behov for alle resursene ved disse NAV-enhetene.

4.1.8 En raskere teknologisk utvikling enn forventet.

I løpet av intervjuet snakket vi også om trenden med robotiseringsprosesser i offentlige organisasjoner generelt, men også det som hadde skjedd i privat næringsliv de siste årene, for

eksempel i DNB. Informantene bekreftet at denne teknologiske utviklingen i NAV kom litt for fort. Samtlige informanter ga inntrykk av at de hadde en form for blandende følelser i forhold til fremtiden. En av lederne beskrev denne utviklingen i NAV med følgende ord;

Hva skal jeg si, NAV våkna. Mens helt klart de 5 årene som jeg har vært i NAV som egentlig vært i en sovende hvilepute i 3,5 år og så plutselig pang skal vi robotisere oss. Utviklingen har gått veldig fort på kort tid som gjør at kanskje de ansatte ikke henger med. Fordi man kanskje har vært i dvale i tankegangen at det skjer ikke oss [...]

De ansatte spesielt en som vær hovedtillitsvalgt var bekymret og hadde en følelse av at fremtiden i NAV skulle bli langt mer usikkert, og vanskelig for veldig mange.

Kanskje når vi begynner å se effektene og samtidig se at roboten kan ta unna alt. Da kan det komme en slik redsel. Vi har ikke evnen til å se langt nok. Det er litt vanskelig å forstå hva det kan komme etterhvert. Det er vanskelig å forstå effekten og konsekvensen her og nå. Samtidig er det ikke så lenge siden man tenkte at bank var en sikker jobb, posten var en sikker jobb. Sånt kan skje NAV også. Man evner ikke per i dag å tenke på konsekvensen som kan komme.

4.2 DNBs perspektiv rundt implementering av robotiseringsprosesser

Under denne siste delen av resultatkapitlet ønsker jeg å introdusere funnene som jeg gjorde fra intervjuet med lederen i DNB.

4.2.1 Åpenhet og involvering som grunnleggende suksess-prinsipper

Under hele intervjuet opplyste lederen hvor viktig det har vært for DNB å vise åpenhet og stor grad av ansattinvolvering gjennom alle robotiseringsprosessene. Informanten konstaterte flere ganger at hvis DNB ikke hadde vært åpen og inkluderende med sine prosesser, ville situasjonen ha vært en helt annen enn den er i dag. Lederen var sikker på at en slik situasjon ville ført til demotivasjon og engstelse blant de ansatte. Siden de ansatte alltid var med å velge ut robotiseringsprosessene selv, opplevde de en form for eierskap overfor robotene når prosessene ble implementert. Det ble påpekt at denne strategien hadde medført et resultat med over 80 robotiseringsprosesser preget av nesten ingen organisasjonsmotstand.

Lite frykt for å miste jobben fordi vi har brukt så masse tid for å ikke holde det hemmelig. Vi informerte de før vi begynte med å implementere noe. Kommer de med prosessen selv så er de ikke redd for noe. Vi hadde ikke fått den farten vi har hatt eller hjelpen vi har fått hvis vi ikke hadde hatt denne tilnærmingen [...]

4.2.2 Andre siden av medaljen

Videre i intervjuet uttalte informanten at implementering av robotiseringsprosessene hadde ført til noen ledelsesutfordringer også, noe som de etterhvert hadde blitt vant til og funnet en løsning på. Informanten meddelte at lederne i DNB i større grad måtte trene sine ansatte til å vise endringsvillighet ved robotiseringsprosessene. Lederen pekte på viktigheten ved å danne en mentalitet i organisasjonen der de ansatte jobber med flere arbeidsoppgaver. Mentaliteten gikk også på å lære organisasjonen til å ha en tilnærming hvor de så på oppgavene som midlertidige, noe som fort kunne tas fra de eller robotiseres.

For noen ledere blir en annen utfordring siden da må de begynne å tenke på en annen måte. Hvordan skal jeg forberede teamet mitt for i morgen når jeg ikke vet hvordan dagen min blir. Lederne må arbeide nå med medarbeiderne sine til å være mer endringsvillige man må bli vant til en situasjon at denne uken gjør vi noe mens neste uke skal vi gjøre noe annet. Vi må klare å sette inn den mentaliteten at vi ikke vet hva som kommer til å skje om en, to eller tre uker.

4.2.3 U-hierarkiske robotiseringsprosesser og kontinuerlig kompetanseutvikling

Under intervjuet fremkom det hvor viktig det har vært for DNB å ikke bruke et ledermedarbeider hierarki når det gjelder både åpenhet, men også informasjon rundt robotiseringsprosessene.

Vi har full opplæring, også skiller vi ikke på ledere og ansatte fordi vi vil at begge skal vite det samme. Ingen hierarki om informasjon og kunnskap [...]

Et viktig element som lederen diskuterte under intervjuet handlet om DNB sin kompetansepolitikk. DNB hadde en organisasjonsstrategi som gikk ut på å løfte kompetansen eller skolere de ansatte slik at de kunne få bedre forutsetninger for å henge med på den utviklingen som skjedde i banken. Informanten erklærte at mange DNB ansatte fikk muligheten til å ta utdanning innen IT dersom de var villige og motiverte til å lære noe nytt.

Vi har laget kurs i robotikk og prosessforståelse sammen med Lean-gjengen. Vi har noe som heter Upskill- det er å lære de ansatte litt mer om noe nytt (et kompetanseløft) Reskill- er å lære noe helt nytt. Vi har tatt mange av de som har drevet med reskills ut i skoler slik at de har blitt data scientist. Vi ser at vi hele tiden trenger IT kompetanse [...]

4.2.4 DNB sine anbefalinger til NAV

Mot slutten av intervjuet kom DNB lederen med noen anbefalinger utfra deres erfaring, noe som ikke hadde blitt nevnt under intervjuet. DNB-lederen la særlig vekt på viktigheten av kartlegging, standardisering og dokumentering av prosessene. Vedkommende mente også at spesialisering av robotiseringsteamene hadde ført til at DNB sine ansatte hadde blitt eksperter på disse områdene. Avslutningsvis pekte lederen på hvor viktig det var for NAV å tenke på om robotiseringsprosessene skulle være sentralisert eller desentralisert så tidlig som mulig.

5 Diskusjon

Resultatene i studien viser at både lederne og de ansatte er enige i forhold til de positive effektene som robotiseringsprosesser kan bringe i NAV. Det er stort sett enighet også når det gjelder utfordringene som eventuelt kan komme med slike robotiseringsprosesser. De anerkjenner at robotiseringsprosessene kom litt for brått, og gir inntrykk av at i årene som kommer vil slike prosesser påvirke deres hverdag både på godt og vondt. Dette blir sett i sammenheng med at de har savnet informasjon fra starten av i prosessen, samtidig som de meddeler en ganske så liten grad av involvering selv om de også har vært en del av prosjektet. Resultatene fra DNB viser det motsatte av NAV. Høy grad av involvering av de ansatte fra starten, og tydelig informasjon under hele prosessen var de alle høyeste prioriteringene som DNB hadde da de implementerte robotiseringsprosesser.

Under diskusjonen ønsker jeg aller først å diskutere funnene i forhold til de kortsiktige behovene som melder seg under slike prosesser. Videre ønsker jeg å se på hva slags langsiktige tiltak som kan være nødvendige for de ansatte og lederne siden slike prosesser har kommet for å bli. Deretter vil jeg blant annet diskutere hva slags organisasjonstilnæringer det kan være lurt for NAV å ha i et tiårs-perspektiv samtidig som jeg vil drøfte om NAV kan bruke erfaring fra DNB i forhold til robotiseringsprosesser. Avslutningsvis presenteres min egen vurdering av svakheter og styrker med oppgaven, samt noen tanker om videre forskning.

5.1 Implementering av robotiseringsprosesser på kort og lang sikt i NAV

Før jeg begynner å diskutere funnene ønsker jeg å definere hva jeg mener med kortsiktige og langsiktige behov i forhold til diskusjonen. På kort sikt mener jeg behovene som er viktige fra planleggingsfasen til det første implementeringsåret. Med lang sikt mener jeg hva som kan være nødvendig for NAV å tenke på de første 3 årene etter implementeringen. Jeg har valgt dette skillet mellom kort og lang sikt for å illustrere at det kan være ulike utfordringer og behov på ulike stadier.

5.2 Hvilke behov er nødvendige på kort sikt?

5.2.1 *Tilrettelegge for trygghet og ro for de ansatte*

I følge Birkinshaw og Poulsson (2014, s. 68-71) sin verdensanskuelse av menneskers nødvendighetsbehov, bør behovet for sikkerhet og trygghet på arbeidsplassen sikres for å kunne skape forutsigbarhet for de ansatte.

En slik tilnærming samsvarer delvis med mine resultater siden både ledere og de ansatte i NAV gir inntrykk for at de ser på robotiseringsprosessen som noe positivt, og at det ikke er noe behov for å trygge arbeidsplassene nå, men kanskje senere. Resultatene viser at et slikt perspektiv kan ses i sammenheng med fasen av robotisering. Siden robotisering i de to aktuelle NAV-enhetene i min studie er under planlegging og implementeringsfasen, har ikke de første effektene av robotisering begynt å komme enda. En av de ansatte som jeg intervjuet påpekte at det kan være vanskelig å forstå hva som kan komme etterhvert med robotiseringsprosessene. En slik tilnærming rundt endringsprosesser, spesielt i startfasen, støttes av teorien som jeg har introdusert under endringsmodellene (Bridges, 2009, s. 4-5). Forfatteren introduserer videre i sin modell at i starten av overgangen er det vanlig at de berørte ikke tenker så mye på konsekvensene siden det tar litt tid før den nye realiteten blir opparbeidet.

Selv om funnene tilsier at det ikke er behov for å skape trygghet og ro under implementeringsfasen, betyr ikke det at slike behov ikke blir nødvendige etterhvert. Resultatene viser også at situasjonen kan bli noe helt annet når flere robotiseringsprosesser implementeres og de første robotiseringseffektene begynner å komme. Siden både teorien og resultatene peker mot de samme behovene som trygghet og ro, blir det viktig for NAV å tilfredsstille disse behovene for sine ansatte siden det fra politisk hold ser ut til at digitalisering i enda større grad vil bli brukt som et endringsverktøy for å effektivisere offentlig sektor (Regjeringen, 2018).

5.2.2 Er det for sent å informere de ansatte om robotiseringsprosessene?

Mine resultater viser at både lederne og de ansatte i NAV fikk lite informasjon både i forkant, men også underveis i prosessen særlig ved robotiseringsprosesser som er under planleggingsfasen. En av de intervjuede lederne opplevde at det har vært så lite informasjon at det kan skapes en «skrekkblandet fryd for fremtiden». Slike meninger kan tolkes som at det er spenning samtidig som det er en bekymring på hva denne mangelen på informasjon vil bringe for fremtiden når det gjelder robotiseringsprosessen.

En av de ansatte som jeg intervjuet, ga uttrykk for at lederne kan bli «tatt på sengen» når prosessene skal implementeres, og effektene av robotisering vil komme etterhvert. Lederne ga også inntrykk av at manglende informasjon kan gjøre det vanskelig for dem å håndtere endringsprosessen når de ansatte skal informeres. I teorikapitlet har jeg introdusert Kotter (1995) sin 8 stegs endringsmodell for å få til vellykkede endringsprosesser. Han viser med sin

forskning at for at endringsprosessene skal være vellykket, bør samtlige steg følges. Mine resultater viser at punkt 4 av denne modellen som er «*Denne visjonen og strategien må kommuniseres til hele organisasjonen ved bruk av alle kanaler. Ledelsen må «walk the talk»*» ikke oppfylles på en tilfredsstillende måte. Uansett hvordan prosessen har foregått frem til nå, så fremhever teorien at de ansatte burde få informasjon om at enheten deres er med i et robotiseringsprosjekt, selv om prosessen er helt i startfasen. Man kan tenke seg at informasjonen muligens holdes tilbake for å ikke skape usikkerhet blant de ansatte. Ut ifra mine resultater er det vanskelig å trekke noen konklusjoner om hvorvidt NAV har gjort noen feil under de andre fasene før endringen ble kommunisert til ledelsen og fagorganisasjonene. Det er vanskelig å implementere gode endringsprosesser uten å informere og involvere de ansatte helt fra begynnelsen. NAV som organisasjon kan ikke dyrke en ny visjon med robotiseringsprosesser uten å informere, inspirere samt motivere sine ansatte slik at de kan se de nye endringene og fremtiden med positivitet (Glasø & Thompson, 2013).

5.2.3 Når må de ansatte involveres ved endringsprosessene?

Dannelsen av en åpen og inkluderende organisasjonskultur er viktig for å skape endringsvilje blant de ansatte. Prosessdeltakelse og høy grad av involvering fører til at de ansatte føler seg ivaretatt av organisasjonen. En slik prosess gjør det enklere for ledelsen å forankre endringene hos de ansatte når endringene implementeres (Sverdrup & Olsen, 2015).

Dette samsvarer delvis med mine funn. Det kommer frem at ved robotiseringsprosesser under implementeringsfasen hadde ledere og ansatte blitt involvert til en viss grad, men skulle involveres mer nå som robotiseringen skulle implementeres.

Når det gjelder grad av involvering for robotiseringsprosesser under planleggingsfasen viser resultatene at det kun var ledelsen og fagorganisasjonene som hadde blitt involvert så langt. Etter en oppsummering av funnene fra begge NAV-enhetene i forhold til grad av involvering, fremkommer det at jo lengre i prosessen man kommer, jo mer blir NAV-enhetene involvert. Med andre ord, involveringen skjer underveis i prosessen.

Dersom vi tar utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien (Deci, 1996, s. 195-206), og relaterer den til en endringskontekst, kan vi hevde at ansattes autonomi og innflytelse er viktige ved endringsprosesser. Teorien og resultatene indikerer at det vil være nyttig for NAV som organisasjon, og med ledelsen i spissen, å danne en inkluderende kultur, der de ansatte blir

drivkraften for endringsprosessene. Ansattes involvering og prosessmedarbeiderskap kan være med å bidra til å forstå og akseptere endringsprosessene bedre (Nordby, 2017).

5.3 Hvilke behov er nødvendige på lang sikt?

5.3.1 Endringsmotivasjon og jobbtilfredshet viktig for å lykkes

Funnene viser at de ansatte der prosessene var under implementering og planleggingsfasen følte seg motivert siden de ser på robotiseringen som et hjelpemiddel. At robotiseringsprosesser kan hjelpe til med noen områder kan føre til at de ansatte får mer tid til å jobbe med andre mer verdifulle og spennende oppgaver. Resultatene viser at ledelsen hadde en forventning om at de ansatte skulle være positive til robotisering, og at motivasjonen deres ikke ville bli påvirket på en negativ måte, spesielt i startfasen. En slik positiv tilnærming som informantene hadde, støttes av forskning innen organisasjonspsykologi som viser at ansattes motivasjon og trivsel med jobben må ses i sammenheng med kriterier som variasjon, oppgavens identitet og oppgavens betydning (Bjørnvik, 1993, s. 263).

Endringsmotivasjonsteori viser at det kan være hensiktsmessig for NAV å opprettholde denne positive tilnærmingen til de ansatte ved å engasjere og gi dem et større eierskap i prosessene (Nordby, 2017, s. 19-20). Transformasjonsledelsesteorien som jeg har introdusert under teorikapitlet kommer med anbefalinger til organisasjoner om å sørge for å utnytte denne positiviteten ved å bruke mer tid med sine ansatte samtidig som man oppretter tiltak for å dyrke endringsmotivasjon blant de ansatte. Organisasjoner kan lykkes med implementering av robotiseringsprosesser bedre dersom de ansatte har en positiv tilnærming og hvor robotiseringsprosesser ses som et hjelpemiddel. Det er en ledelsesoppgave å danne en arena der de ansatte kan begynne å utforske det ukjente terrenget i felleskap, noe som kan gi motiverte og tilfredsstilte ansatte på sikt (Kolbjørnsrud, 2017).

5.3.2 Hva er robotiseringens effekter på kompetansen?

Teknologiske endringer kan også betraktes i forhold til om de anses som «kompetanseødeleggende» eller «kompetanse-økende» (Jacobsen, 2018, s. 76-77).

Kompetanse-økende innovasjoner handler om å ikke se kunstig intelligens som ny teknologi, men at det er den gamle teknologien som er videreutviklet for å kunne levere bedre tjenester. Kompetanseødeleggende teknologiske endringer kan føre til brudd med ferdighetene og kunnskapen organisasjonen er bygd på.

Mine funn viser også at robotiseringsprosesser kan være kompetanse-økende på den måten at de ansatte vil jobbe med andre oppgaver som er mer komplekse og meningsfulle siden robotisering hjelper til med litt enklere saker. Lederne har den samme mening som de ansatte og hadde også en oppfatning av at ansatte vil kunne bli mer fornøyde når robotisering tar over en del av oppgavene, samtidig som kvaliteten på tjenestene som NAV leverer vil kunne bli bedre. Tjenestene vil muligens også koste NAV mindre på sikt siden robotisering har kapasiteten til mange årsverk, noe jeg også introduserte i innledningen.

Resultatene mine påpeker også at robotiseringsprosesser kan være kompetanseødeleggende. Det er særlig ledelsen som er mest bekymret for et slikt scenario. Blant annet blir det sagt at noen av deres ansatte hadde gitt et inntrykk av at å jobbe med kompliserte saker kunne føre til at de ble mer slitne, og på sikt måtte begynne å se seg om etter nye jobber. Ledelsen viser også bekymring over at god kompetanse kan forsvinne først, siden mange enkle saker som robotisering eventuelt skal ta over, i dag brukes av de ansatte som oppgaver for å «*tømme hodet*».

Teorien som er introdusert i oppgaven under teknologiske endringer i arbeidslivet støtter et slikt scenario der arbeidsmarkedet kan forstyrres av robotisering, og hvor flinke ansatte kan slutte på grunn av enten de blir lei av kompliserte oppgaver eller at de blir helt overfladiske (McAfee & Brynjolfsson, 2011).

5.3.3 *Det langsiktige behovet for tilknytning til en gruppe og personlige prestasjoner*

Resultatene viser at både ledere og ansatte i NAV er bekymret for at robotisering på sikt vil kunne «*danne en form for A og B lag*». Dvs. en ansattgruppe med veldig høy kompetanse og en gruppe med mindre kompetanse. En annen ting som kommer frem og som eventuelt kan ses i sammenheng med dannelsen av A og B lag er bekymringen for at mange ansatte, særlig de som er i en godt voksen alder, vil slite mest med å forstå og akseptere de nye teknologiske endringene. Et slikt scenario kan føre til en gruppestagning i forhold til personlige prestasjoner siden de kan risikere å sitte med de samme enkle oppgavene hele tiden.

Faren for dannelse av en slik polarisering i forhold til gruppetilhørighet er i tråd med SINTEF sin forskningsrapport (Carlin et al., 2015, s. 43-45) hvor det fremkommer at personlig utvikling kan være viktig å prioritere for å unngå at det i samfunnet dannes grupperinger som står uten mulighet for meningsfulle oppgaver og inntektsgrunnlag.

Et slikt teoretisk perspektiv gir NAV muligheten å igangsette noen tiltak rundt dette siden det også under funnene kom frem at etterhvert som endringene er implementert, vil de ansatte ha behov for å finne sin gruppetilhørighet i det nye arbeidsmiljøet.

For at de ansatte skal oppfylle arbeidsgiverens krav i forhold til forventninger og prestasjoner vil det være behov for tilrettelegging i forhold til personlig utvikling og realisering blant de ansatte. Resultatene i studien peker mot samme retning, at slike behov mest sannsynlig vil være fremtredende på sikt. NAV som organisasjon bør derfor vurdere å utvikle noen overordnede strategier som går på ansattes behov for personlig realisering i takt med den teknologiske utviklingen som skjer i NAV. Teorien om transformasjonsledelse fremstiller individuell støtte og intellektuell stimulering i forhold til ansattes behov for utvikling som sentrale styringsverktøy som organisasjoner med ledelsen i spissen bør bruke når organisasjoner er under endringsprosesser (Glasø & Thompson, 2013).

5.4 DNBs sine robotiseringsprosesser

5.4.1 Medarbeiderskap i robotiseringsprosessene

Resultatene viser at DNB jobber ansattorientert når de planlegger og implementerer robotiseringsprosesser. Ledelsen har en støttefunksjonsrolle hvor de realitetsorienterer de ansatte angående oppgaver som har potensiale for å bli robotisert. Funnene viser at det hovedsakelig er de ansatte som beslutter og velger ut oppgaver som kan robotiseres. En slik organisasjonstilnærming hadde ført til nærmest ingen motstand fra de ansatte til tross for at DNB hadde implementert over 80 robotiseringsprosesser tilsammen. Denne DNB robotiseringsmodellen er i tråd med det nye medarbeiderskapstrenden som handler om ansattes eierskap til beslutningsprosessene for å få til gode endringsprosesser med minst mulig motstand mot endring (Nordby, 2017, s. 20).

Resultatene viser også at DNB jobber kontinuerlig med tilpasning av interne systemer og standardisering av arbeidsprosesser for å gjøre det lettere å robotisere flere prosesser på sikt. En felles visjon preget av åpenhet, involvering, informasjon og kontinuerlig prosesstilpassinger er sentralt for DNB sine robotiseringsprosesser.

Slike funn antyder at implementering av robotiseringsprosessene som DNB utfører samsvarer med Kotter (1995, s. 59-67) sin anbefaling for å få til vellykkede endringsprosesser. DNB med ledelsen i spissen har gjennom sine prosesser klart å lage og kommunisere en felles visjon som er erkjent, og godt akseptert i organisasjonen. Videre har de lyktes med å

involvere de ansatte som var drivkraften bak alle robotiseringsprosessene. Deres resultat med over 80 robotiseringsprosesser innen tre år er en sterk indikasjon på at DNB har klart å danne en ny endringskultur, som andre organisasjoner blant annet NAV kan lære noe av.

Resultatene tilsier at ledelsen i DNB etter hvert har klart å danne en god oversikt over robotiseringsprosesser som er implementert og som eventuelt kan implementeres. En slik oversiktsdatabase gjør det lettere for DNB å implementere de prosessene som hadde et robotiseringspotensial. Teorien fremstiller slike databaser med informasjon og prosesser som avgjørende for å implementere gode endringsprosesser på sikt (Sullivan, 2013).

5.4.2 Organisasjonshierarki ved robotiseringsprosesser? Nei takk!

Funnene i DNB viser at implementering av robotiseringsprosessene preges av en organisasjonstilnærming der ledelsen og de ansatte er sidestilt gjennom alle fasene av robotiseringsprosessene. Gjennom resultatene kommer det frem at det ikke var noe organisatorisk hierarki i forhold til informasjon, involvering eller kunnskap om prosessene. Transformasjonsendringer i DNB ser ut til å karakteriseres av gjensidig avhengighet mellom de ansatte og ledelsen der fellesmålet er implementering av gode endringsprosesser i takt med konkurransen som skjer i banknæringen.

Slike resultater peker på at de ansatte i DNB sitter med like mye informasjon og medvirkning rundt prosessene, og at ledelsen er avhengige av de ansatte for å få til vellykkede endringsprosesser (Glasø & Thompson, 2013, s. 33).

Teorien og funnene viser at hvis organisasjonenes visjoner og mål handler om implementering av overordnede endringsprosesser, er flat organisasjonsstruktur samt medbestemmelse ofte den beste metoden for å nå disse målsetningene.

Resultatene i DNB antyder at robotiseringsprosessene der ikke hadde gått helt smertefritt heller, noe som kan være viktig å tenke på for andre organisasjoner. Gjennom resultatene kommer det frem at når DNB økte antall robotiseringsprosesser ble ledelsen og ansattes arbeidssituasjon ganske uforutsigbar. Det ble vanskeligere å styre DNB-avdelingene på grunn av oppgavene ble flyttet og endret kontinuerlig. Videre viser funnene at ledelsen i DNB i en lang periode måtte oppfordre sine ansatte til å vise regelmessig endringsvillighet, og samtidig være åpen for å jobbe med flere oppgaver parallelt. En slik situasjon støttes av teorien hvor det hevdes at organisasjoner som velger å ta i bruk spesifikke teknologier for å utføre

kognitive oppgaver kan bli mindre endringsvillige på sikt siden slike teknologiske endringer kan bli vanskelig å fjerne når de først er implementert (Jacobsen, 2018, s. 89-90).

5.4.3 Hva kan NAV lære av DNB sin erfaring med robotiseringsprosessene?

Funn fra DNB og transformasjonsledelsesteori gjengitt av Glasø og Thompson (2013, s. 16-33) påpeker at endringsprosesser kan lykkes bedre hvis ledelsen og de ansatte er med på å skape en flat endringsstruktur der medbestemmelse, informasjonsflyt samt ansatt-involvering blir ryggmargen i organisasjonen. En slik teoretisk og praktisk tilnærming kan gi NAV en god mulighet for å lykkes med sine robotiseringsprosesser.

Både funnene i DNB og Nygård og Gjesme (1996, s. 206) sin endringsmotivasjonsteori indikerer at det blir stadig viktigere for organisasjoner å fremme utviklingsmål i form av selvstendighet og personlig ansvarlighet for å oppnå resultater som krever kognitiv fleksibilitet og kreativitet. Ut ifra slike anbefalinger, blir det viktig også for NAV å dyrke frem ansattes selvstendighet og kreativitet for at de skal kunne respondere med positivitet og engasjement når nye endringsprosesser initieres. Det blir også viktig for NAV å danne en mentalitet der de ansatte jobber med flere oppgaver samtidig, og at oppgavene ses som «midlertidige».

Resultatene i DNB viser at de opererer med kontinuerlig kompetanseutvikling både under, men også etter implementeringen av robotiseringsprosessene. «Upskill» var en kompetanseløftsmetode der de ansatte lærte litt mer om noe nytt. «Reskill» handlet om å lære de ansatte noe helt nytt. Målet med disse metodene var å holde kompetansen til de ansatte vedlike i takt med den teknologiske utviklingen som skjer i DNB. Dette perspektivet samsvarer med Lai (2013, s. 15) sin «strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess». Kompetanseutviklings-metodene som DNB bruker samt strategiene som Lai anbefaler, kan også være et godt utgangspunkt for NAV siden organisasjonens nye visjon handler om modernisering og effektivisering av etaten i årene som kommer.

5.5 NAVs perspektiv mot 2030

Grunnen til at jeg har valgt et tiårs perspektiv er fordi jeg ønsker å drøfte resultatene i forhold til NAVs Omverdensanalyse som går fram til 2030. I dette dokumentet fremkommer det at NAV vil ligne mer på en bankvirksomhet med færre kontorer i løpet av dette tidsperspektivet (Velferdsdirektoratet, 2019, s. 34). Denne studien viser at det er usikkert om ansattes aktuelle

kompetanse samsvarer med den raske omstillingsprosessen som for tiden skjer i NAV. Spørsmålet er om NAV behøver å ta noen grep i forhold til organisasjonsbehov og forutsetninger for å møte en slik omstilling? Utfra slike usikkerhetsmomenter ønsker jeg å drøfte enkelte teoretiske perspektiver mot noen behov som kan ha en verdi for NAV i et tiårs perspektiv.

5.5.1 Behovsanalyse som verktøy for forutsigbare endringsprosesser

Resultatene og diskusjonen i min studie viser at de ansatte vil ha behov for å øke robotiseringskunnskapen i årene som kommer. Det kommer også frem at NAV ikke kan implementere robotiseringsprosesser på en god måte hvis de ansatte ikke har god nok kompetanse rundt det. Resultatene i oppgaven viser at NAV-enhetene ikke hadde opparbeidet noen retningslinjer for å eventuelt dekke slike behov.

Det teoretiske perspektivet presentert under kompetansebehov ved endringsprosesser råder at hvis organisasjoner ønsker å høste gevinstene ved endringsprosesser er det nødvendig å jobbe kontinuerlig og målrettet i forhold til ansattes kompetansebehov. Teorien anbefaler blant annet å utvikle en overordnet strategi basert på en behovsanalyse som er gjort på forhånd hvor dagens kompetansebehov beskrives, samt behovene for kompetanse som trengs på sikt (Lai, 2013, s. 4). En slik teoretisk anbefaling gir NAV muligheten til å reflektere rundt nødvendigheten for å opparbeide en slik overordnet behovsanalyse. Dette kan hjelpe NAV med å oppnå organisasjonsmålene som er satt fram mot 2030. Det antydes at et slikt perspektiv kan gjøre NAV bedre rustet på sikt samtidig som det kan bygges opp en bedre forutsigbarhet ved endringsprosesser.

5.5.2 Nye ansettelseskrav = kunnskapsmedarbeidere?

Tkachenko (2016) hevder at organisasjoner bør endre sine krav i forhold til nye ansatte slik at kravene kan støtte de nye prosessene. Resultatene i NAV viser altså at nye krav til IT-kompetanse kan bli avgjørende ved nye ansettelser. Det fremkommer blant annet at NAV ikke hadde satt i gang noen nye rekrutteringsmodeller i forhold til nye krav selv om informantene hevdet at NAV må bestå av flere IT-utviklere og høyt kompetente medarbeidere fremover. Tkachenko sin teori om nye ansettelseskrav samt resultatene fra denne studien tilsier at NAV i større grad vil ha behov for å endre organisasjonsfokuset i årene som kommer. Nye organisasjonsbehov med høye forventninger vil kreve høyt utdannede ansatte som med stor grad av selvstendighet utøver oppgaver som er komplekse og vanskelige å

standardisere (Kuvaas, 2008, s. 140). Denne tendensen tydeliggjør at nye ansettelseskrav på sikt vil danne en organisasjon som hovedsakelig vil bestå av kunnskapsmedarbeidere.

6 Metodediskusjon

Under samfunnsvitenskapelig forskning hevdes det at data kun gir en liten flik av virkeligheten og at ingen undersøkelser kan gi et helhetlig bilde av sannheten (Jacobsen, 2005, s. 168). Siden forskningsprosjekter ikke kan gi et helhetlig og feilfritt bilde av virkeligheten bør flere forhold synliggjøres og diskuteres.

6.1 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Samfunnsvitenskapen innen kvalitative undersøkelsesopplegg som dette operer med begreper som troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som mål på kvalitet ved slike undersøkelser (Johannessen et al., 2011, s. 243).

Troverdighet dreier seg om å redusere mulighetene for en metodefeil, og at jeg som forsker gjør en egenrefleksjon rundt intervjuene som er foretatt ved å være bevist på mulig subjektivitet i forhold til kilder. Jeg har beskrevet under metodekapitlet min bevissthet ved de ulike forskningsfaser for å kunne styrke kvaliteten til studien. Troverdighetsvurderinger handler om utvalget i studien var representativt eller ikke. Jeg har tidligere redegjort for informantenes ulikheter i forhold til antall NAV-enheter, DNB, stillingstittel, verv ved fagorganisasjoner og ikke minst aldersspenn. Dette har bidratt til en viss bredde og variasjon i resultatene. Troverdigheten styrkes også siden intervjuene ble tatt opp på lydbånd. Resultatene som ble beskrevet under et kategorisert rammeverk, og sitatene som jeg introduserte under resultatdelen av oppgaven er elementer som viser troverdighet.

Bekreftbarhet handler om mine resultater samsvarer med annen forskning og litteratur innen dette området. Temaene som jeg har diskutert i oppgaven er godt beskrevet i tidligere litteratur og særlig forskning som er fra de siste 10 til 15 årene. Min oppfatning er at resultatene mine samsvarer med tidligere funn, noe som gjør at oppgavens gyldighet styrkes.

Siden det er samsvar mellom tidligere forskning og mine funn det kan tenkes at resultatene kan overføres til andre NAV-enheter, men også private organisasjoner som jobber med å implementere kunstig intelligens i deres virksomheter. Arbeidstakernes oppfatning og reaksjon rundt robotiseringsprosesser kan være en alminnelig arbeidspsykologisk tilnærming som gjelder flere organisasjoner.

6.2 Refleksivitetsbetraktninger

En forsker må gjennom hele forskningsprosessen ta etiske og praktiske valg, samt noen overveielser for å gjennomføre en forskningsstudie (Jacobsen, 2005, s. 54). Denne tilnærmingen tilsier at jeg som forsker i dette prosjektet ikke kan jobbe helt uten slike forskningsforutsetninger. For å ta slike hensyn på en best mulig måte valgte jeg å ikke forske på min egen organisasjon selv om NAV-enheten jeg jobber i var med i et robotiseringsprosjekt.

Av alle de 5 informantene hadde jeg hilst på to av dem en gang i et fellesmøte i Arbeids- og velferdsdirektoratet. De andre 3 kjente jeg ikke fra før. Et slikt utgangspunkt kan både være en styrke og en svakhet siden samtalene og svarene kan påvirkes av slike relasjoner.

Jeg har under innledningen skrevet at jeg selv har jobbet i et robotiseringsprosjekt og har kjennskap til robotiseringsprosesser i NAV. Dette utgangspunktet kan ha gjort det litt enklere for meg å sette meg selv inn i informantenes situasjon. På den andre siden kan det være vanskelig for meg å forstå deres livsverden siden jeg ikke kjente og jobbet sammen med disse informantene. For å balansere en slik situasjon har jeg forsøkt å stille utdypende spørsmål og samtidig forsøkt å relatere spørsmålene til det som skjer i privat næringsliv i forhold til robotiseringsprosesser.

Min erfaring var at informantene snakket åpent om deres perspektiv med robotiseringsprosessene, noe som støttes av funnene jeg fant i studien. Det kan også tenkes at informantene har holdt igjen informasjon på grunn av deres robotiseringsrolle og posisjon ved disse NAV-enhetene. Slike usikkerhetsmomenter ved denne typen studier støttes også fra Jacobsen (2005, s. 51) hvor det fremkommer at i forskningsprosesser er det vanskelig å tilfredsstillere alle de etiske kravene fullt ut.

6.3 Videre forskning

Denne studien gir et lite bidrag til å se, med ansattes og lederes øyne mulighetene og utfordringene som implementering av robotiseringsprosesser bringer i organisasjoner. Det finnes mye internasjonal forskning på dette området. Det er også blitt gjort noe norsk forskning angående bruken av kunstig intelligens og deres mulige effekter i norsk arbeidsliv, men omfanget er ikke så stort, særlig innen det offentlige. Derfor kan ethvert forskningsbidrag som dette ha en viktig samfunnsverdi nå og i årene som kommer.

Ut ifra et samfunns- og NAV-perspektiv kunne det vært nyttig å gjennomføre en longitudinell studie der man følger ledere og ansatte i NAV for å se robotiseringens effekter noen år frem i tid (Ringdal, 2018, s. 107). En slik studie kunne ha gitt NAV et bedre grunnlag for å vurdere hvilke muligheter og organisasjonsutfordringer robotiseringsprosesser kan gi innen 2030, siden det i NAVs omverdensanalyse fra 2019 uttales at NAV vil se mer ut mer som en bankvirksomhet mot 2030 (Velferdsdirektoratet, 2019, s. 34).

Det kunne også vært nyttig å gjennomføre observasjonsstudier for å undersøke problemstillinger som dukker opp under planlegging og implementering av slike prosesser, samt hvordan ledere og medarbeidere håndterer slike prosesser underveis. Slike undersøkelser vil kunne bidratt til en bedre forståelse for mulighetene og utfordringene som kan komme med robotiseringsprosessene.

7 Konklusjon

I denne studien har jeg sett på ledernes og ansattes perspektiver på implementering av robotiseringsprosesser i NAV. I tillegg har jeg undersøkt hvordan DNB jobber med implementering av robotiseringsprosesser, der målet har vært å finne ut hva slags muligheter disse erfaringene kan gi NAV. Gjennom resultatene og diskusjonen har jeg redegjort for konkrete muligheter og utfordringer som robotiseringsprosesser kan medføre i NAV.

Resultatene i studien viser at selv om robotiseringsprosessen i NAV opplevdes å komme brått på, var både ledere og ansatte positive i forhold mulighetene som kommer med slike prosesser. Funnene antyder at implementering av robotiseringsprosesser vil kunne ha positive effekter på motivasjon, dersom de ansatte opplever å få jobbe med mer verdifulle og spennende oppgaver. Andre positive muligheter som resultatene viser, var bedre brukertjenester samtidig som det kunne skje en kostnadseffektivisering som var i tråd med NAVs nye visjon om å «gjøre mer for mindre».

Videre antyder funnene fra DNB at det er viktig å vektlegge åpenhet, kontinuerlig kompetanseløft for de ansatte, endringsmotivasjon og medarbeiderskap i forhold til robotiseringsprosessene.

Resultatene fra studien min er også relevante i lys av Regjeringens (2018) ambisjoner om å digitalisere, og øke produktiviteten og effektiviteten i privat og offentlig sektor. En slik politisk visjon vil, i tillegg til å kunne gi bedre muligheter, også kunne medføre utfordringer. Resultatene viser at mulige organisasjonsutfordringer kan håndteres ved å se på behovene som trengs med et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Gjennom diskusjonen fremkommer det at det vil være behov for å motivere og involvere de ansatte for å kunne vise endringsvillighet ved implementering av robotiseringsprosesser i NAV. Det vil også være nødvendig for NAV å prioritere kompetanseløft for de ansatte, samtidig som det må opparbeides nye ansettelseskrav i årene som kommer. Resultatene fra studien viser at det vil være nyttig å gjennomføre en kompetansebehovsanalyse for å kunne oppnå visjonen som NAV har satt under sin Omverdensanalyse 2019- 2030.

Litteraturliste

- Andersen, P. B. (2018). Automatisering. Hentet fra <https://snl.no/automatisering>
- Birkinshaw, J. & Poulsson, P. H. (2014). *Bli en bedre sjef : hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Bjørvik, K. I. (1993). *Arbeids- og lederpsykologi* (4. utg. utg.). Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Bodahl, A. (2018, 08.10.2018). Norge skal være best på digitale tjenester. *Dagsavisen*. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/innenriks/norge-skal-vere-best-pa-digitale-tjenester-1.1214811>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bridges, W. (2009). *The three phases of transition* [Bilde]. Hentet fra <http://www.kmmcod.com/blog/2016/8/18/change-and-transition-how-are-you-doing>
- Carlin, M. S., Skjellaug, B., Nygaard, S., Vermesan, O., Svagård, I. S., Andreassen, T. W., ... Boysen, E. S. (2015). Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv. I.
- Deci, E. L. (1996). Selv-Determined Motivation and educational achievement. I T. Gjesme & R. Nygård (Red.), *Advances in motivation* (s. 195-206). Oslo Scandinavian University Press.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114(C), 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gaarder, A. (2016). Vil Robotic Process Automation (RPA) ta over jobbene våre? Hentet fra <https://www.bouvet.no/bouvet-deler/utbrudd/vil-robotic-process-automation-rpa-ta-over-jobbene-vare>
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring : fra plan til praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. Hentet fra <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>
- Direktoratet for forvaltning og ikt (2018). Frokostseminar 11. oktober: Robotisering og kunstig intelligens. Hentet 11. oktober 2018 11. oktober 2018 fra <https://www.difi.no/nyhet/2018/08/frokostseminar-11-oktober-robotisering-og-kunstig-intelligens>

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Knudsen, I. R. (2017). Morgendagens kompetansebehov. Hentet fra <https://kompetansetorget.uia.no/siste-nytt/morgendagens-kompetansebehov>
- Kolbjørnsrud, V. (2017). Kunstig intelligens og lederens nye jobb. Hentet fra <https://www.magma.no/kunstig-intelligens-og-lederens-nye-jobb>
- Kotter, J. P. (1995). WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. *Leading change*, 59-67. Hentet fra <http://www.lighthouseconsultants.co.uk/wp-content/uploads/2010/08/Kotter-Leading-Change-Why-transformation-efforts-fail.pdf>
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2011). *Leadership: Information Technology (A Special Report) --- What Makes a Company Good at IT? I(s. R.3)*. New York, N.Y.
- Nordby, H. (2017). *Konflikthåndtering for ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nygård, R. & Gjesme, T. (1996). *Advances in motivation*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Olsen, D. H. T. (2018). *Automatisering i norske kommuner: - status og veien videre* (Masteroppgave). Universitetet i Agder Kristiansand. Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2563400/Holter%2c%20Dan%20Marius%20og%20Olsen%2c%20Thomas%20Aleksander%20Matre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Regjering. (2016). *NOU 2016:3, Produktivitetskommissjonen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809/sec1>

- Regjeringen. (2016). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* (Meld. St. 27 (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/sec1>
- Regjeringen. (2018). Digitaliseringsrundskrivet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2623277/>
- Regjeringen. (2019). Tildelingsbrev for 2019. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/ccfdb1de77a04e41ad4989825a70e315/tidelingsbrev-2019-arbeids--og-velferdsdirektoratet.pdf>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Sander, K. (2016). Kompetansestrategi. Hentet fra <https://estudie.no/kompetansestrategi/>
- Sullivan, T. J. (2013). Leading people in a chaotic world. Hentet fra <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09578239910288360>
- Sverdrup, T. E. & Olsen, T. G. (2015). Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? Hentet fra <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>
- Tkachenko, A. (2016). Rekruttering i fremtiden. Hentet fra <https://www.magma.no/rekruttering-i-fremtiden>
- Trumpy, J. (2017, 21.11.2017). DNB-robot innvilger lån på to minutter. *Dagens Næringsliv* s. 1-3. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/kaWPmB/DNB-robot-innvilger-lan-pa-to-minutter>
- Velferdsdirektoratet, A.-o. (2019). *NAV's Omverdensanalyse 2019, Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2030* (1). Hentet fra <https://www.avyo.no/Viewfile.aspx?id=1802>
- Velferdsforvaltningen, A.-o. (2019). RPA-utviklere til RPA-teamet - Arbeids- og velferdsdirektoratet. (Søknadsfrist 20. mai 2019) Hentet fra <https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger/stilling/2e281cb0-b1e2-4836-8f82-c758b7a16dd5>

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD**NSD sin vurdering****Prosjekttittel**

Muligheter og utfordringer ved implementering av robotiseringsprosesser i NAV

Referansenummer

112708

Registrert

17.12.2018 av Taulant Haxhiu - s311431@stud.hioa.no

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet - storbyuniversitetet / Senter/forskningsprogrammer / Senter for profesjonsstudier

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ivan Spehar, ivanspehar@oslomet.no, tlf: 97608146

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Taulant Haxhiu, s311431@oslomet.no, tlf: 98649020

Prosjektperiode

01.01.2019 - 31.01.2020

Status

24.01.2019 - Vurdert

NSD Personvern

24.01.2019 18:56

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 112708 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 24.1.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.1.2020.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!
Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1).

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

(Robotiseringsprosesser i NAV)

«En kvalitativ studie av muligheter og utfordringer ved implementering av robotiseringsprosesser i NAV»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som er ledernes og ansattes oppfatning i forhold til muligheter og utfordringer med robotiseringsprosesser i NAV. Underproblemstillingen har som formål å undersøke på hvordan kan NAV nyttiggjøre av DNB sin erfaring med implementering av robotiseringsprosesser, men også hva slags behov oppstår ved slike prosesser

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg skal som mastergradsstudent ved Fakultet for samfunnsvitenskap ved Oslo Met, Fakultet for samfunnsvitenskap gjennomføre et forskningsprosjekt. Prosjektet blir veiledet av Ivan Spehar, førsteamanuensis ved OsloMet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Handelshøyskolen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut til å delta i dette forskningsprosjektet på bakgrunn av du jobber som leder/medarbeider i NAV/DNB

Det er til sammen fem personer som mottar denne henvendelsen hvorav tre ledere og to medarbeidere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i mastergradsprosjektet «innebærer at du vil bli intervjuet i ca. en time. Intervjuene foretas av mastergradsstudent Taulant Haxhiu og vil være en åpen dialog med særlig fokus arbeidsmotivasjon under automatiseringsprosesser. Det vil bli benyttet båndopptager/PC eller diktafon for opptak av intervjuene, som kun mastergradsstudent Taulant Haxhiu har tilgang til. Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt og alle opplysninger blir behandlet konfidensielt.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Resultatet av intervjuene vil presenteres anonymisert, og det vil ikke bli gitt spesifikk informasjon som kan spores tilbake til den enkelte informant eller arbeidssted.

Det er kun veileder ved OsloMet og mastergradsstudent som vil få tilgang til resultatene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 10.05.2019

Lydfiler fra båndopptager/ diktafon vil overføres til en sikkerhetsbeskyttet PC og slettes ved prosjektets slutt, senest 10.05.2019

Dine rettigheter

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.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *OsloMet Fakultet for samfunnsvitenskap, Handelshøyskolen HIOA* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Oslo Met*) ved *Ivan Spehar, førsteamanuensis*. E-post: ivanspehar@oslomet.no.

Tlf: 976 08 146

- Mastergradsstudent Taulant Haxhiu, s311431@oslomet.no, 98649020.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ivan Spehar
Prosjektansvarlig
(veileder)

Taulant Haxhiu
Mastergradsstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet (*sett inn tittel*), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.01.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide for leder ved NAV-enhet nummer 1

Intervjuguide – Leder NAV-enhet nummer 1 -under implementering av robotiseringen

Kort informasjon om oppgaven er gjort på forhånd

Rammene til intervjuet

- **Generell informasjon**
 - Formålet med intervjuet
- **Informantens bakgrunn**
 - Kan du fortelle litt om deg selv og avdelingen du leder i NAV?
 - Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Hvor mange ansatte jobber i din avdeling per i dag?

Nøkkelspørsmål

Tema: Endringsprosesser og robotisering av arbeidsoppgaver

1. I hvilken grad er din avdeling og dine ansatte vært involvert i robotiseringsprosjektet?
2. Når fikk du vite at din avdeling er med i et robotiseringsprosjekt?
3. Er det noe som du mener har vært vanskelig for deg som leder med denne prosessen?
4. Følger du at dine medarbeidere vet og er godt informert om hva robotisering av deres oppgaver innebærer?
5. Er alle kjent med en slik prosess?
6. Hva tenker du er lederutfordringer ved robotisering?
7. Hva tenker du er lederfordeler ved robotisering?
8. Hva opplever du at dine medarbeidere forventer av deg nå som dere vil ta i bruk roboten?

Tema: Lederperspektivet ved robotiseringsprosesser

9. Siden NAV satser mye på IT og robotiseringsprosesser tror du at flere saksbehandlingsoppgaver som dine medarbeidere utføre kan være i fare for å bli robotisert?
10. Er du som leder forbered på å ta imot flere robotiseringsprosesser i din avdeling?
 - Kan du begrunne svaret utligere?
11. Tenker du at robotiseringen som prosess kom litt fortere enn forventet i NAV, og du som leder var på en måte uforberedt for en så radikal endring?
12. Er du som leder forbered til å håndtere en slik rask omstilling av saksbehandlerfeltet?
13. Hvor viktig er det for deg som leder og dine ansatte å ha IT kompetanse rundt robotiseringsprosesser?
14. Følger du at ledere i NAV har nok kompetanse rundt robotiseringen for å håndtere mulige konsekvenser ved robotiseringsprosesser?

Tema: Motivasjon, arbeidsproduktivitet og kompetanse

15. Hvordan har du forsøkt/tenkt å motivere dine egne medarbeidere nå som dere vil ta i bruk roboten?
16. Har du opplevd at enkelte medarbeidere har vært demotivert og vist frem manglende vilje for å utføre pålagte arbeidsoppgaver på grunn av robotiseringen?
 - Hva gjorde du/tenkt å gjøre for å motivere en slik medarbeider?
17. Har du laget noen strategier for å opprettholde medarbeidernes motivasjon nå som robotiseringen er implementert og er klar til å tas i bruk?
18. Har du reflektert over/tenkt på hvordan du kan opprettholde medarbeidernes kompetanse og produktivitet nå som en del av deres oppgaver robotiseres?
19. Har du reflektert over/tenkt på hvordan du kan løfte medarbeidernes kompetanse nå som en del av deres oppgaver robotiseres?
20. Har dere planer om å sette i gang tiltak rundt kompetanseheving av medarbeidernes kompetanse nå som robotiseringen er en virkelighet og flere prosesser kan robotiseres?
21. Er du som leder redd for å miste kompetansen/medarbeidere siden robotiseringen er i gang og vil fortsette i årene som kommer?
22. Hva kan du som leder gjøre for å unngå en slik situasjon?
23. Hva hadde du anbefalt til andre ledere i staten som møter slike robotiseringsprosesser nå, og i årene som kommer?

Tema: Kommunikasjon og kultur

24. Har dere fokus på at medarbeiderne må være endringsvillige og vise fleksibilitet?
25. Hva slags tilbakemeldinger har du fått fra dine medarbeidere når din enhet ble med i en slik robotiseringsprosess, og nå som roboten er i gang?
26. Har det vært redsel for å miste jobben?
27. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet etter denne prosessen?
28. Tror du at noen av medarbeiderne vil vise motstand etterhvert nå som robotiseringen er i gang, og flere saksbehandlingsprosesser kan robotiseres?
29. Hvordan har du tenkt å håndtere motstanden?

Avslutning

- Er de noe annet du ønsker å tilføye?
- Takke for praten

Vedlegg 4: Intervjuguide for medarbeider ved NAV-enhet nummer 1

Intervjuguide – medarbeider NAV enhet nummer 1 -under implementering av robotiseringen

Kort informasjon om oppgaven er gjort på forhånd

Rammene til intervjuet

- **Generell informasjon**
 - Formålet med intervjuet
- **Informantens bakgrunn**
 - Kan du fortelle litt om deg selv og avdelingen du jobber i?
 - Kan du si noe om stillingen din og hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Var du ansatt i denne avdelingen når robotiseringsprosessen ble planlagt og implementert?

Nøkkelspørsmål

Tema: Endringsprosesser og robotisering av arbeidsoppgaver

1. I hvilken grad er du eller dine kollegaer involvert i denne endringsprosessen?
2. På hvilken måte fikk du vite at en del av oppgavene som du utfører/utførte før skal robotiseres?
3. Fikk du god informasjon i forkant av endringen?
4. Hvordan har du opplevd kommunikasjonen med din leder i denne prosessen?
5. Tenker du at noen ting kunne ha blitt gjort annerledes? Hva i så fall?
6. Hva opplever du at din leder forventer av deg i denne prosessen nå som du skal begynne å forvalte roboten?
7. Hva hadde du anbefalt til medarbeidere i stat eller privat som er midt i slike prosesser?
8. Kan du nevne et par ting som du mener er viktig både for leder og medarbeider i slike situasjoner?

Tema: Medarbeiderperspektivet rundt robotiseringsprosesser

9. Hvordan ser du på robotisering som prosess i NAV? Er slike prosesser til hjelp? Eller tenker du at det er til hjelp nå er starten, men etterhvert vil roboter ta over oppgavene som du/saksbehandlere utfører i dag?
10. Tenker du at robotiseringen som prosess kom litt fortere enn forventet i NAV, og du som medarbeider er på en måte uforberedt for en så radikal endring?
 - Kan du begrunne svaret?
11. Siden NAV satser mye på IT og robotiseringsprosesser tror du at flere saksbehandlingsoppgaver som du utfører kan være i fare for å bli robotisert?

12. Hva tenker du hvis flere av dine saksbehandlingsoppgaver skal robotiseres i løpet av noen år? Er du forberedt for en slik situasjon?

Tema: Motivasjon, arbeidsproduktivitet og kompetanse

13. Hvordan har lederen din forsøkt å motivere deg gjennom denne prosessen?
- Kan du gi et eksempel?
14. Er motivasjonen din påvirket av innføringen av robotiseringen?
15. Hadde du sagt det samme om din motivasjon dersom flere av dine oppgaver hadde blitt robotisert?
16. Har du fått tilbud fra din leder om å løfte kompetansen din?
17. Har du reflektert over/tenkt på hvordan din kompetanse kan brukes tross robotiseringsprosesser?
18. Vurderer du/hadde du vurdert å bytte jobb på grunn av oppgavene dine er robotisert, og vil bli robotisert nå som det satses mye på robotisering?
19. Hva tenker du er medarbeiderutfordringer ved robotisering?
20. Hva tenker du er medarbeiderfordeler ved robotisering?
21. Tenker du at produktiviteten din kan bli påvirket etter en slik satsing på robotisering?
Kan du begrunne svaret?

Tema: Kommunikasjon og kultur

22. Hvordan har din leder forsøkt å fremme fleksibilitet og endringsvilje blant medarbeiderne?
23. Hvordan blir dette kommunisert?
24. Hvordan har tilbakemeldingene fra dine kollegaer rundt robotiseringen vært?
- Kan du gi noen eksempler?
25. Hvordan ble dine/deres tilbakemeldinger og innspill rundt robotiseringen mottatt fra lederen?
- Kan du si noe mer om det?
26. Er du red for å miste jobben siden robotisering har kommet for å bli?
27. Vet du noe om dine kollegaers oppfatning rundt redselen for å miste jobben på grunn av robotisering?
28. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet etter denne prosessen?

Avslutning

- Er de noe annet du ønsker å tilføye?
- Takke for praten

Vedlegg 5: Intervjuguide for leder ved NAV-enhet nummer 2

Intervjuguide – Leder NAV enhet nummer 2 -under planleggingsfasen av robotiseringen

Kort informasjon om oppgaven er gjort på forhånd

Rammene til intervjuet

- **Generell informasjon**
 - Formålet med intervjuet
- **Informantens bakgrunn**
 - Kan du fortelle litt om deg selv og enheten du leder i NAV?
 - Kan du si noe om stillingen din og hvor lenge har du hatt denne stillingen?

Nøkkelspørsmål

Tema: Endringsprosesser og robotisering av arbeidsoppgaver

1. I hvilken grad er din enhet og dine ansatte involvert i robotiseringsprosjektet?
2. Når fikk du vite at din enhet er valgt ut til å være med i robotiseringsprosjektet?
3. Er det noe som du mener har vært vanskelig for deg som leder med denne prosessen?
4. Hvordan opplever du kommunikasjonen og informasjonen som gis rundt robotiseringsprosjektet?
5. Er det mange medarbeiderne i kontaktsenteret som er kjent med en slik prosjekt?
6. Følger du at dine medarbeidere vet om hva robotisering innebærer?
7. Hva tenker du er lederutfordringer ved robotisering?
8. Hva tenker du er lederfordeler ved robotisering?
9. Hva opplever du at dine medarbeidere forventer av deg nå som dere er i gang med planleggingen av robotiseringen?

Tema: Lederperspektivet ved robotiseringsprosesser

10. Siden NAV satser mye på IT og robotiseringsprosesser tror du at flere saksbehandlingsoppgaver(arbeidsfelter) som dine medarbeidere utfører kan være i fare for å bli robotisert?
11. Er du som leder forbered på å ta imot flere robotiseringsprosesser i din enhet?
12. Tenker du at robotiseringen som prosess kom litt fortere enn forventet i NAV, og du som leder var på en måte uforberedt for en så radikal endring?

13. Hvor viktig er det for deg som leder i NAV å ha selg kompetanse rundt IT og robotiseringsprosesser? Hva med medarbeiderne dine?
14. Følger du at ledere i NAV har nok kompetanse rundt robotiseringen for å håndtere mulige konsekvenser ved robotiseringsprosesser?

Tema: Motivasjon, arbeidsproduktivitet og kompetanse

15. Hvordan har du tenkt å motivere medarbeidere dine nå under planleggingen, og eventuelt implementeringen av robotiseringen?
16. Har du/ledelsen opplevd at enkelte medarbeidere har virket demotivert på grunn en slik robotiseringsprosjekt?
 - Hva gjorde du/tenkt å gjøre for å motivere en slik medarbeider?
17. Har ledelsen/du laget noen strategier/planer for å opprettholde medarbeidernes motivasjon nå som robotiseringsprosjektet er i gang?
18. Har du reflektert over/tenkt på hvordan du kan opprettholde medarbeidernes produktivitet nå som mange av deres oppgaver vil robotiseres?
19. Har du reflektert over/tenkt på hvordan du kan opprettholde og løfte medarbeidernes kompetanse, nå som mange av deres oppgaver skal utføres ved bruk av roboter?
20. Har dere planer om å sette i gang tiltak rundt kompetanseheving av medarbeidernes kompetanse nå som robotiseringen skal bli til en virkelighet?
21. Er du som leder redd for å miste kompetansen/medarbeidere siden robotiseringen er i gang, og vil fortsette i årene som kommer?
22. Hva kan du som leder gjøre for å unngå en slik situasjon?
23. Hva hadde du anbefalt til andre ledere i staten som er midt i, eller skal ta i bruk slike robotiseringsprosesser?

Tema: Kommunikasjon og kultur

24. Har dere fokus på at medarbeiderne må være endringsvillige og vise fleksibilitet når slike endringer skjer?
25. Hva slags tilbakemeldinger har du fått fra dine medarbeidere når din enhet ble med i en slik robotiseringsprosjekt?
26. Tror du at i årene som kommer vil noen miste jobben eller bli omplassert på grunn av en slik robotiseringsprosess?

27. Tenker du at arbeidsmiljøet kommer til å endre seg etter robotiseringsprosessen?
28. Tenker du at du vil kunne oppleve motstand etter hvert?
29. Hvordan har du tenkt å håndtere motstanden?

Avslutning

- Er de noe annet du ønsker å tilføye?
- Takke for praten

Vedlegg 6: Intervjuguide for medarbeider/hovedtillitsvalgt ved NAV-enhet nummer 2

Intervjuguide – medarbeider/hovedtillitsvalgt- NAV enhet nummer 2- under planleggingsfasen av robotiseringen

Kort informasjon om oppgaven er gjort på forhånd

Rammene til intervjuet

- **Generell informasjon**
 - Formålet med intervjuet
- **Informantens bakgrunn**
 - Kan du fortelle litt om deg selv og avdelingen du jobber i?
 - Kan du si noe om stillingen din og hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Var du ansatt i denne avdelingen når du fikk vite om planleggingen av en slik robotiseringsprosess?

Nøkkelspørsmål

Tema: Endringsprosesser og robotisering av arbeidsoppgaver

1. I hvilken grad er du eller dine kollegaer involvert i denne planleggingen?
2. På hvilken måte fikk du vite at en slik planlegging rundt robotisering av deres oppgaver foregår i din enhet?
3. Fikk du god informasjon i forkant av beslutningen?
4. Hvordan har du opplevd kommunikasjonen med din leder i denne prosessen?
5. Tenker du at noen ting kunne ha blitt gjort annerledes? Hva i så fall?
6. Hva opplever du at din leder forventer av deg i denne prosessen nå som dere er i gang med planleggingen og prosessbeskrivelse rundt robotisering?
7. Hva hadde du anbefalt til dine kollegaer, og andre medarbeidere i stat som er i det samme situasjon som dere er nå?
8. Kan du nevne et par ting som du mener er viktig både for leder og medarbeider i slike situasjoner?

Tema: Medarbeiderperspektivet rundt robotiseringsprosesser

9. Hvordan ser du på robotisering som prosess i NAV? Er slike prosesser til hjelp? Eller tenker du at det er til hjelp nå er starten, men etterhvert vil roboter ta over oppgavene som du/saksbehandlere utfører i dag (eksempel DNBS overgang til chat roboter)?
10. Tenker du at robotiseringen som prosess kom litt fortere enn forventet i NAV, og du som medarbeider/tillitsvalgt er på en måte uforberedt for en så radikal endring?

11. Siden NAV satser mye på IT og robotiseringsprosesser tror du at flere oppgaver som du/dere utfører kan være i fare for å bli total robotisert om noen år?
12. Hva tenker du rundt dette?
13. Er du/dere forbered for en slik situasjon?

Tema: Motivasjon, arbeidsproduktivitet og kompetanse

14. Hvordan har lederen din forsøkt å motivere deg/medarbeiderne etter at din enhet ble med i robotiseringsprosjektet?
 - Kan du gi et eksempel?
15. Er motivasjonen din påvirket av en slik prosjekt?
 - På hvilken måte? Kan du gi et eksempel?
16. Hadde du sagt det samme om din motivasjon dersom flere av dine oppgaver hadde blitt robotisert?
17. Har du reflektert over/tenkt på hvordan din kompetanse kan brukes tross robotiseringsprosesser?
18. Har du fått tilbud fra din leder om å løfte kompetansen din dersom det er behov?
19. Vurderer du/hadde du vurdert å bytte jobb dersom oppgavene dine ville bli robotisert siden det satses mye på robotisering?
20. Hva tenker du er medarbeiderutfordringer ved robotisering?
21. Hva tenker du er medarbeiderfordeler ved robotisering?
22. Tenker du at produktiviteten din/medarbeidernes kan bli påvirket etter en slik satsing på robotisering? Kan du begrunne svaret?

Tema: Kommunikasjon og kultur

23. Hvordan har din leder forsøkt å fremme fleksibilitet og endringsvilje blant medarbeiderne?
 - Hvordan blir dette kommunisert?
24. Hvordan har tilbakemeldingene fra dine kollegaer rundt robotiseringsprosjektet vært?
 - Kan du gi noen eksempler?
25. Hvordan blir dine/deres tilbakemeldinger og innspill rundt robotiseringen mottatt fra ledelsen?
 - Kan du si noe mer om det?

26. Er du red for å miste jobben siden robotisering har kommet for å bli?
27. Hva hadde du anbefalt som tillitsvalg til dine medlemmer dersom noen hadde kommet på kontoret ditt og sagt at jeg er red for å miste jobben?
28. Hva tenker du rundt arbeidsmiljøet. Hva slag konsekvenser kan slike omstillinger ha?

Avslutning

- Er de noe annet du ønsker å tilføye?
- Takke for praten

Vedlegg 7: Intervjuguide for leder i DNB

Intervjuguide – Leder DNB-lang erfaring med implementering av robotiseringsprosesser

Kort informasjon om oppgaven er gjort på forhånd

Rammene til intervjuet

- **Generell informasjon**
 - Formålet med intervjuet
- **Informantens bakgrunn**
 - Kan du fortelle litt om deg selv og avdelingen du leder i DnB?
 - Under dine arbeidsforhold som leder har du vært gjennom flere robotiseringsprosesser? Hva er din erfaring med disse?
 - Hvor mange ansatte jobber i din avdeling per i dag? Har de fleste jobbet her siden dere begynte med robotisering?

Nøkkelspørsmål

Tema: Endringsprosesser og robotisering av arbeidsoppgaver

1. Hvordan jobber DnB med å planlegge og implementere robotiseringsprosesser?
 - Har du noen tips i forhold til disse fasene?
2. I hvilken grad involveres dine ansatte eller andre ledere under planlegging og gjennomføringen av robotiseringsprosesser?
 - Har du noen tips til NAV om slike involveringer siden dere har robotisert og robotiserer mange prosesser hele tiden?
3. Hvordan informerer du dine ansatte og underordnede ledere om at slike prosesser er under planlegging eller implementering? Hvordan foregår informasjonen?
 - Har du noen tips til dette her?
4. Hva tenker du er utfordringer ved robotisering?
5. Hva tenker du er fordeler ved robotisering?
6. Hva opplever du at dine medarbeidere forventer av deg før, under og etter implementeringen av slike prosesser?
7. Har noen sluttet eller byttet jobb etter innføringen av de siste robotiseringsprosessene?
8. Måtte dere avslutte noen arbeidsforhold på grunn av roboteringen? Hvordan har dere håndtert slike utfordrende valg?
9. Hvordan hjelper DnB sine ledere i forhold til kompetanse rundt håndtering av konsekvenser ved robotisering? Kan du komme med noen eksempler?

Tema: Motivasjon, arbeidsproduktivitet og kompetanse

10. Hvordan har du/dere motivert deres ansatte under og etter innføringen av robotiseringsprosessene?
 - Kan du gi noen konkrete eksempler og tips?
11. Har du/dere opplevd at enkelte ansatte har mistet motivasjonen når flere oppgaver ble robotisert?
12. Hva gjorde du for å motivere en slik medarbeider?
 - Kan du gi noen konkrete tips til motivasjon i forhold til ansatte?
13. Bruker ledelsen/du noen strategier eller metode for å opprettholde medarbeidernes motivasjon når slike prosesser planlegges og implementeres?
14. Hva hadde du anbefalt til andre ledere i staten eller privat som er midt i slike prosesser?
15. Kan du gi noen eksempler på hvordan dere opprettholder og løfter medarbeidernes kompetanse ved slike prosesser?
 - Kan du gi noen eksempler eller tips?
16. Hva pleier dere å anbefale til deres ansatte i forhold til å holde kompetansen vedlike?
17. Har dere satt i gang/gjennomført noen tiltak rundt kompetanseheving av medarbeidernes kompetanse etter en slik prosess?
 - Hvis ja hva slags tiltak? Internt eller eksternt?
18. Hvor viktig er IT kompetansen for dere som ledere og de ansatte?
 - Kan du begrunne svaret?
19. Har medarbeiderens arbeidskapasitet/produksjon blitt påvirket under eller etter slike robotiseringsprosesser?
20. Hvis ja, på hvilken måte? Kan du gi noen tips for å beholde kapasiteten på sikt?
21. **Tema: Kommunikasjon og kultur**
 30. Hvordan har tilbakemeldingene fra medarbeiderne generelt vært? (angående robotiseringsprosesser)
 31. Har det vært redsel for å miste jobben?
 32. Har det vært noen personalomplussinger etter denne endringen?
 33. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet etter denne prosessen?
 34. Har du/dere opplevd motstand?
 35. Hvordan håndterte du motstanden?
 36. Hvordan er situasjonen i dag?
 37. **Avslutning**
 - Er de noe annet du ønsker å tilføye?
 - Takke for praten