

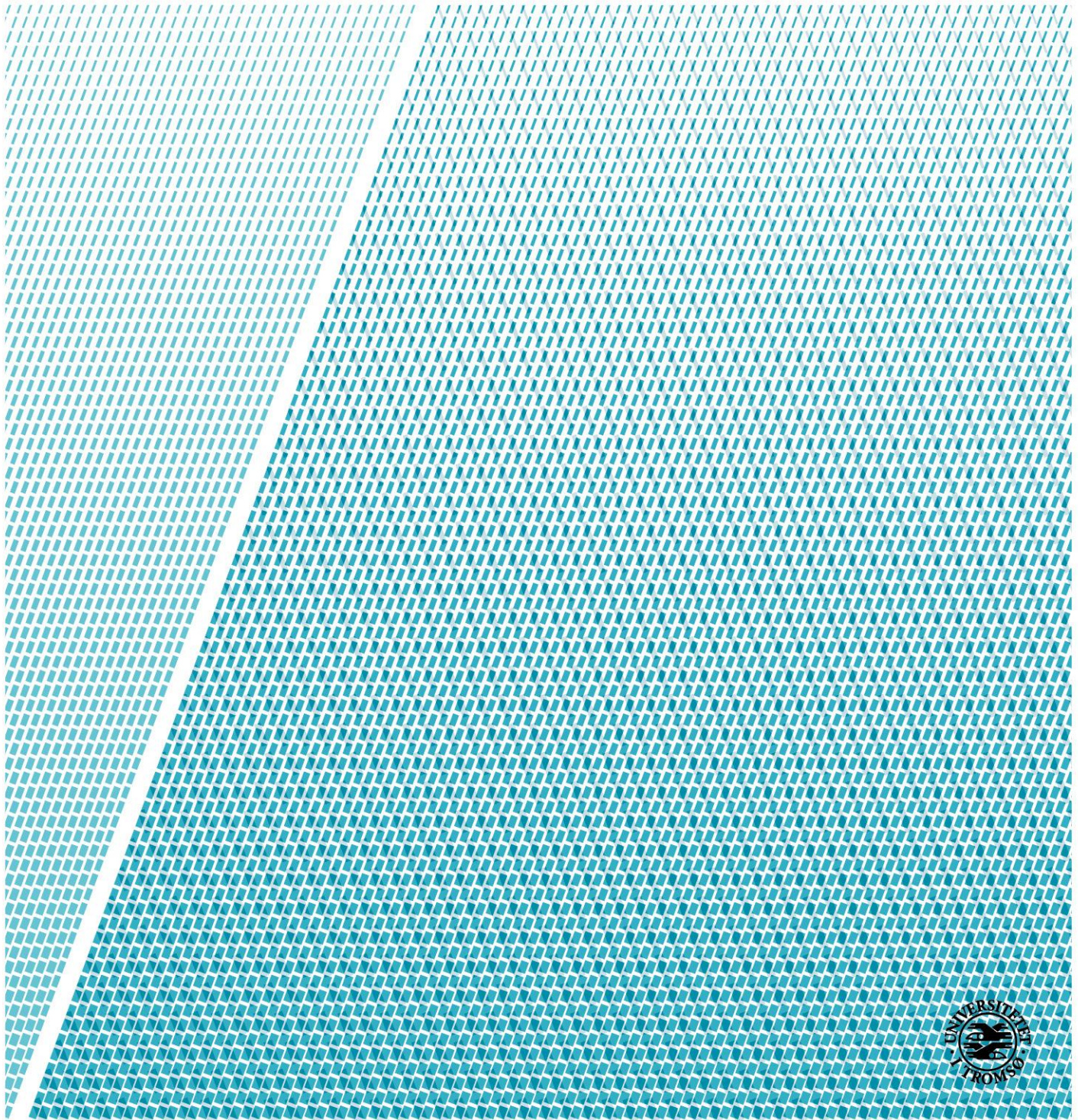


Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi.

Digitalisering og robotisering i NAV – hvordan oppleves prosessene?

Iren Monica Øvergård

Masteroppgave i Ledelse juni 2018



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.1.1	Om NAV-enheten.....	3
1.1.2	Arbeids- og velferdsforvaltninga.....	6
1.1.3	Problemstilling	7
2	Teoretisk rammeverk og litteratur	7
2.1	Digitalisering og Robotisering	8
2.2	Effektivitet.....	11
2.3	Motivasjon.....	13
2.3.1	Behovsteorier.....	13
2.3.2	Kognitiv motivasjonsteori	15
2.3.3	Sosiale motivasjonsteorier.....	15
2.3.4	Situasjonsteorier	15
2.3.5	Medarbeidertilfredshet	16
2.4	Hvordan ledere kan virke i organisasjonen	16
2.5	Mellomlederen.....	18
2.5.1	Rammeverk	19
2.6	Motstand mot endringer	23
2.7	HR – Human Resources	24
3	Forskningsdesign og metodevalg	25
3.1	Forskningsdesign.....	25
3.1.1	Casestudie.....	26
3.2	Valg av metode.....	26
3.2.1	Metode.....	26
3.2.2	Utvalg	27
3.2.3	Intervjuguide	28
3.2.4	Gjennomføring av intervju	28
3.2.5	Analyse av data	29
3.2.6	Reliabilitet	29
3.2.7	Validitet.....	30
3.2.8	Forskningsetikk	30
4	Presentasjon og drøfting av funn	30
4.1	Hvordan påvirker digitaliserings- og robotiseringsprosesser ansatte og mellomledernes hverdag, og hvordan oppleves disse prosessene?	31

4.1.1	Digitalisering og robotisering bidrar til økt effektivitet i arbeidsprosessene slik at arbeidsoppgaver blir automatisert.....	32
4.1.2	Digitaliserings- og robotiseringsprosesser motiverer i arbeidshverdagen.....	39
4.2	Hvordan erfarer ansatte og mellomledere implementering av digitalisering og robotisering i NAV-enheten, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med prosessene? 45	
4.2.1	Digitalisering og robotisering fører til at endring skjer gradvis	45
4.2.2	Usikkerhet rundt arbeidssituasjonen - får ansatte beholde jobben	51
5	Oppsummering og konklusjon.....	63
5.1	Konklusjon	63
5.2	Veien videre	64
	Referanseliste	65
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	67
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv om forskningsprosjektet.....	73
	Samtykkeerklæring, mottaker av en avdeling i NAV	75

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på studiet Master i ledelse ved Norges arktiske universitet, campus Harstad. Det har vært interessante og krevende år hvor jeg har kombinert studier med full jobb og familieliv. Masteroppgaven har vært den mest krevende prosessen, jeg har fått et innblikk i hvordan vitenskapelig forskningsprosjekt gjennomføres, samt at jeg har fått mer kunnskap om hvordan arbeidshverdagen oppleves ved digitalisering og robotisering.

For at denne masteroppgave skulle bli mulig å gjennomføre, ønsker jeg å takke noen viktige støttespillere for å ha bidratt direkte eller indirekte. Først vil jeg takke min veileder Hilde Nordahl-Pedersen som har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger underveis. Så vil jeg takke min arbeidsgiver som har gitt meg mulighet til å gjennomføre studiet. Videre ønsker jeg å takke dyktige kolleger som har gitt meg god støtte. Takk til informantene som stilte opp og delte sin kunnskap og erfaring, uten dere hadde ikke undersøkelsen vært mulig. Takk til mine medstudenter i kullet MALED 2015-2018 for trivelige samlinger og sosiale stunder.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til mine tre barn som for øvrig alle har rukket å bli voksen siden jeg begynte på studiet, takk til resten av familien og nære venner for god støtte og forståelse. Gleder meg til å tilbringe mer tid sammen med dere.

Sammendrag

Bakgrunnen for denne masteroppgaven ligger i min interesse for hvordan ansatte og medarbeidere opplever digitaliserings- og robotiseringsprosesser i sin arbeidshverdag.

Problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan opplever mellomledere og ansatte digitaliserings- og robotiseringsprosesser, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med disse prosessene?*

Undersøkelsen ble foretatt i en økonomienhet i NAV. Regjeringen belyser gjennom Stortingsmeldinger hva som forventes i samfunnet og legger dermed føringer for arbeids- og velferdspolitikken. NAV sine tjenester må respondere på samfunnsutviklingen, og digitaliseringen som skjer i samfunnet berører medarbeidere internt i organisasjoner. For å få svar på problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

1: *Hvordan påvirker digitaliserings- og robotiseringsprosesser ansatte og mellomledernes hverdag, og hvordan oppleves disse prosessene?*

2: *Hvordan erfarer ansatte og mellomledere implementering av digitalisering og robotisering i NAV-enheten, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med prosessene?*

Studien ble gjennomført ved bruk av kvalitativ tilnærming med dybdeintervju av syv informanter, tre mellomledere og fire ansatte. Dette er et beskjedent utvalg og funnene gir dermed ikke grunnlag for å kunne generalisere konklusjonen til å gjelde populasjonen, men det kan være overførbart til sammenlignbare situasjoner.

Funnene fra undersøkelsen viser at informantene opplever digitalisering og robotisering som motiverende og effektiviserende i arbeidshverdagen. Arbeidsoppgaver som har krevd manuell behandling går mer og mer over til å bli automatisert. Noe som også fører til at jobber blir borte, men til tross for det viser funnene at digitalisering og robotisering bidrar til økt effektivitet i arbeidsprosessene ved at arbeidsoppgaver blir automatisert. Robotisering er så vidt tatt i bruk i enheten og programmeringen skjer internt, da enheten innehar denne kompetansen kan det antas at denne type digitalisering vil fortsette å utvikles. Det fremkommer også i studien at informanter ser muligheter for NAV-enheten og samfunnet, og er dermed positiv og synes utviklingen er spennende.

Funn viser at endringene som oppstår i digitaliserings- og robotiseringsprosessene skjer gradvis. Endring og omstilling er ikke nytt for enheten. Informantene opplever at det jevnlig har vært endringsprosesser, men ikke alt har opphav i digitalisering av økonomi. Det har vært flere prosesser knyttet til andre forhold som har berørt og påvirket enheten.

Endringsprosessene fører til usikkerhet i organisasjonen. Ansatte og mellomledere er klar over at endringene medfører reduksjon i antall ansatte. Situasjonen skaper usikkerhet i forhold til om ansatte får beholde jobben sin og for mellomlederne er det en krevende tanke som også skaper utfordringer i forhold til planlegging av arbeidsoppgaver og ressurser.

Informasjon kan oppleves som noe mangelfull i forbindelse med digitaliserings- og robotiseringsprosessene. Det er litt ulik oppfatning fra informantenes side om hvordan de opplever informasjon. Noen er tilfreds med den informasjonen som blir kommunisert ut, mens andre synes at det kan gis mer informasjon. Det kan virke som at ansatte og mellomledere som er med i prosessene rundt digitalisering og robotisering er de som mottar mest informasjon, så det vil være naturlig at de er tilfreds med informasjonsflyten.

Digitalisering og robotisering skjer i tråd med samfunnets forventninger til NAV som samfunnsaktør og mellomlederne er sentrale endringsagenter ved disse endringsprosessene. De har flere roller å fylle og den videre utviklingen av NAV-enheten kan bli krevende og utfordrende med tanke på ulike hensyn som må tas og avveininger som må gjøres.

Nøkkelord: Digitalisering, robotisering, endring, effektivisering, NAV.

1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg starte med å redegjøre for bakgrunnen til oppgaven, samt gi en beskrivelse av problemstillingen, før jeg i kapittel to gir en innføring i teoretisk rammeverk og litteratur, samt beskrivelse av en del begreper. Kapittel tre omhandler forskningsdesign og metode, mens kapittel fire tar for seg presentasjon og drøfting av data. Oppgaven avsluttes med konklusjon i kapittel fem.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I Meld. St. 27 (2015-2016) presenteres regjeringens overordnede politikk for hvordan vi i Norge kan utnytte IKT til samfunnets beste. IKT-politikken må ta utgangspunkt i de store og reelle utfordringene som både næringsliv og offentlig sektor står overfor når det gjelder produktivitet, omstilling og effektivisering. Regjeringens IKT-politikk har i lys av dette følgende to hovedmålsettinger; ”En brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning” og ”Verdiskapning og deltakelse for alle”.

Regjeringen har høye ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor, innbyggere og næringsliv har samtidig forventninger om en enklere hverdag. Ved bruk av IKT og bevisst utnyttelse av digitaliserings muligheter, gjør at begge deler kan oppnås.

Digitaliseringen medfører utfordringer som sektorene ikke kan løse hver for seg, regjeringen ser derfor behov for å ta opp sektorovergrepene knyttet til digitalisering som det har en samfunnsmessig merverdi å ha en overordnet og koordinert tilnærming til.

Regjeringen har fem hovedprioriteringer som gir politikken retning og som tydeliggjør hva regjeringen ser som det viktigste å legge innsats i fremover; 1. *Brukeren i sentrum*, 2. *IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet*, 3. *Styrket digital kompetanse og deltakelse*, 4. *Effektiv digitalisering av offentlig sektor*, 5. *Godt personvern og god informasjonssikkerhet*. (Meld. St. 27 (2015-2016)).

I Meld. St. 27 (2015-2016) fremkommer betydningene av de fem prioriteringene som følger: Med ”brukeren i sentrum” menes at brukerne (innbyggere og offentlige og private virksomheter, samt frivillig sektor) og deres behov skal være det sentrale utgangspunktet hvor offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige for brukerne, uavhengig hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. I pkt 2, ”IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet” ligger det at effektiv bruk av IKT styrker næringslivets konkurransevne og øker samfunnets totale produktivitet. Dette er en forutsetning for

finansieringen av fremtidens velferdstjenester. Regjeringen vil legge til rette for at næringslivet og samfunnet for øvrig skal få utnytte mulighetene som digitaliseringen gir. Myndighetene legger til rette for økt digital innovasjon. Dette gjennom et tilpasset regelverk, gode rammebetingelser, fjerne hindringer for digitalisering og tilrettelegge for en førsteklasses infrastruktur med elektroniske kommunikasjonsnett og –tjenester av høy kvalitet. I ”styrket digital kompetanse og deltakelse” ligger det at digital kompetanse fra grunnlæringen og gjennom alle faser i livet, skal styrkes for å sikre deltakelse og tillit til digitale løsninger. Med ”effektiv digitalisering av offentlig sektor” menes at offentlige digitaliseringsprosjekter skal planlegges og gjennomføres profesjonelt på en måte som reduserer kompleksitet og risiko, slik at gevinster realiseres. Stat, kommune og ulike sektorer bør benytte fellesløsninger for å dekke like behov. I siste pkt som går på ”godt personvern og god informasjonssikkerhet” menes det at personvern og informasjonssikkerhet skal være en integrert del av utviklingen og bruken av IKT. Hver enkelt innbygger skal ha råderett over egne personopplysninger i størst mulig grad. Informasjonssikkerhet og IKT-sikkerhet er en nødvendig forutsetning for tillit til digitale løsninger.

I følge rapport fra World Economic Forum (WEF) vil konsekvensen av den fjerde industrielle revolusjonen føre til at over 5,1 millioner ansatte globalt sett vil miste jobben sin innen 2020, det tilsvarer nærmest hele Norges befolkning. Den første revolusjonen (1784) handlet om damp, vann, og maskinproduksjon, den andre (1870) om strøm og masseproduksjon, den tredje (1969) om elektronikk, IT, og automasjon i produksjonen. Den fjerde bygger på den digitale automatiseringen fra den tredje: Nå vil teknologiene kobles sammen, og grenser mellom det fysiske, det digitale og det biologiske bli mindre og mindre tydelige. I følge grunnleggeren av WEF vil denne revolusjonen komme til å endre alle aspekter ved livet vårt, samt ha en hastighet og gjennomslagskraft som vi aldri har sett før. Felles for disse fire industrielle revolusjonene er å få maskiner til å gjøre jobben, altså handler det om nyskaping og effektivitet. (Tkachenko, 2016).

Fysikeren Stephen Hawking har uttrykt følgende bekymring for mulige konsekvenser av robotisering: ” *The outcome will depend on how things are distributed. Everyone can enjoy a life of luxurious leisure if the machine-produced wealth is shared, or most people can end up miserably poor if the machine-owners successfully lobby against wealth redistribution. So far, the trend seems to be toward the second option, with technology driving ever-increasing inequality.*” (Tkachenko, 2016).

Tallene fra rapporten “Computerization and Future of Jobs in Norway” (Tkachenko, 2016) viser at ca hver tredjedel av arbeidsstyrken i Norge står i fare for å bli erstattet av teknologi de nærmeste 10 – 20 årene, dersom det ikke gjøres nødvendige endringer i form av hvordan vi utdanner og forvalter arbeidsstyrken, samt tilpasser oss de nye premissene. Automatisering av en oppgave vil trigge endringer i arbeidsprosessen, samt den ansattes rolle. Ved introduksjon av ny teknologi, vil det ofte oppstå behov for ny type arbeid. Eksisterende ansatte vil trenge opplæring, og kravene til nye ansatte kan endres for å støtte nye prosesser. WEF - rapporten predikerer at det globalt vil gå tapt ca to tredjedeler av jobbene de nærmeste årene, dette vil dreie seg om rutinejobber innenfor kontor og administrasjon og produksjon, samt at det vil skapes ca 2 millioner nye jobber innen data – og ingeniørfag.

1.1.1 Om NAV-enheten

Arbeids- og velferdsforvaltninga (NAV) er en av de største aktørene Norge har, jeg arbeider selv i organisasjonen så min undersøkelse skal derfor gjøres i en økonomienhet i NAV. Arbeids- og velferdsforvaltninga består av Arbeids- og velferdsetaten, og de delene av sosialtjenestene i kommunen som inngår i de felles lokale kontorene. NAV er en stor samfunnsaktør, og hovedmålet til NAV er å bidra til at flere deltar i arbeidslivet slik at det blir færre stønadsmottakere. De skal bidra til et velfungerende arbeidsmarked, samt yte riktig tjeneste og stønad til riktig tid. NAV skal også være god på service som er tilpasset brukeren og være en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning. (Arbeids- og velferdsforvaltninga (NAV), 2013).

Store deler av befolkningen er på en eller annen måte knyttet til NAV, og siden NAV har en så pass stor posisjon i samfunnet, har brukerne forventninger til at NAV innfrir på alle områder. Det pågår derfor effektiviseringsprosesser konstant i hele organisasjonen, men jeg skal se nærmere på endringsprosesser som en økonomienhet i NAV står overfor. Enheten ble etablert i oktober 2008 og er en av tre økonomienheter i NAV. Siden 1.januar 2009 har enhetens samfunnsansvar vært all klargjøring knyttet til utbetaling og regnskapsføring av alle faste pensjoner, samt uføretrygd (tidligere uførepensjon) for stønadsmottakere som bor i Norge samt bosatte i utland. Enheten har også ansvar for avstemming og oppfølging av balansekonti, og svarer til Riksrevisjonen. Det er i dag 77 ansatte, fordelt på tre seksjoner – Stab, Utbetaling og Regnskap. Enheten forvalter en stor del av statsbudsjettet, har ca 1,2 millioner stønadsmottakere og utbetaler ca 24 milliarder hver måned.

Enhetens egen visjon er ”Vi innfrir forventninger”. I dette ligger det at enheten skal innfri stønadsmottakernes forventninger om rett utbetaling til rett tid, samfunnets forventninger om å være en viktig velferdsaktør, forventninger om å levere korrekt og avstemt regnskap, samt medarbeidernes forventninger om å være et ledende og spennende økonomimiljø. Enheten har også tre hovedmål. Det første hovedmålet er ”Riktig utbetaling til riktig tid”, det andre er ”Godkjent regnskap uten merknader” og det siste hovedmålet er ”Riktig kompetanse på rett sted og godt arbeidsmiljø”. Verdiene til enheten er de samme som verdien som gjelder for NAV som organisasjon, disse er *tydelig, tilstede og løsningsdyktig*. Med *tydelig* menes tydelige og kommuniserte mål, at ansvaret er tydelig plassert og oppgavene fordelt, samt tydelig og målrettet kommunikasjon. Med *tilstede* menes det å være tilgjengelig og pålitelig for hverandre og samhandlere, og tilstede på alle viktige og nødvendige arenaer. I *løsningsdyktig* ligger det å være fleksibel og endringsvillig, selvledelse, riktige prioriteringer samt kostnadseffektiv drift.

I min arbeidshverdag hører jeg at det nevnes blant ansatte om utviklingen og den retningen digitaliseringen tar, både positivt og negativt. Det virker som om de aller fleste har et positivt syn på utviklingen. For enkelte ansatte virker det som om noen er bekymret, den største bekymringen har jeg oppfattet er om de får beholde jobben sin eller ikke. Det er signalisert fra ledelsen at innen få år vil antall ansatte være godt redusert. Det antas at en del stillinger vil bli borte ved naturlig avgang og turnover – noen går av med pensjon, og noen vil sannsynligvis velge nye utfordringer i form av andre jobber. Som følge av effektiviseringstiltak er det mulig at utviklingen i organisasjonen vil føre til at behovet for færre ansatte vil slå inn på et tidspunkt hvor organisasjonen i verste fall kan komme til å ha for mange ansatte i forhold til mengde arbeidsoppgaver.

I artikkelen ”Digital tjenesteyting – enkelthet er en suksessfaktor og trygghet tas for gitt”, tar forfatteren for seg noen områder som er viktige for kunder og bedrifter. Han skriver blant annet at enkelthet alltid bør være ett av motivene for digitalisering, enkelt å forstå, enkelt å bruke, enkelt å implementere, enkelt å skaffe eller enklere enn dagens alternativ. For noen år siden var sikkerheten det viktigste ved netthandel, men en undersøkelse som DIBS gjorde i 2013 viser at det nå er enkelthet som er avgjørende ved netthandel. Det er gjort videre undersøkelser på det, og det viser seg at sikkerhet ikke er mindre viktig, men det er nå blitt en forutsetning (Bagn, 2015).

En annen tjeneste som også er blitt digitalisert er posten, som hovedregel skal nå statlige bedrifter kommunisere digitalt med innbyggerne og næringsdrivende. Digitaliseringen av tradisjonell post møter kravene til brukervennlighet og tilgjengelighet. Samtidig kan digital post gi både lavere kostnader og mer effektive arbeidsprosesser. I Norge finner vi to leverandører av digital post for det offentlige, Posten Norges Digipost, samt danske e-Boks (Mathisen, 2015).

NAV som står for over en tredel av all statlig post har ledet an, og startet å sende digital post til sine brukere i januar i 2015. Andre virksomheter som sender post er for eksempel strøm-, forsikrings- og teleselskaper samt ulike helseaktører. Her sendes alt fra fakturaer og lønns slipper til forsikringsavtaler, årsoppgaver og timeinnkallinger, mye av det som tradisjonelt har gått i den fysiske postkassen. Med andre ord kan post både fra det offentlige og fra bedrifter nå havne i én og samme postkasse. Det er viktig for å gi brukerne en god tjeneste. Det norske folk er langt fremme på bruk av digitale tjenester og vi ønsker å kommunisere digitalt. En spørreundersøkelse gjennomført av Difi, viser at 68 prosent er positive til å få en digital postkasse. Å samle all viktig post på ett sted er det viktigste argumentet, i tillegg til mindre papir, bedre tilgjengelighet og miljøvennlighet (Mathisen, 2015). Som vi ser er løsningene ment for at forbrukerne skal få det så enkelt som mulig, samt at sikkerheten skal ivaretas.

Det er forsket en del på digitalisering, men det er ofte sett fra et perspektiv som omhandler omgivelsene, altså hvordan omgivelsene oppfatter digitalisering. Som det fremkommer av artiklene som er nevnt ovenfor, er forskningen rettet mot brukere og kunder. Det kan virke som det mangler forskning når det gjelder å se på hvordan organisasjoner har det internt i slike prosesser. Arne Krokan (2015) har skrevet boken *”Det friksjonsfrie samfunn. Om utvikling av nye digitale tjenester”*. I en artikkel av Hege K. Andreassen, kommer det frem at det er lite forskning i forhold til hvordan digitalisering påvirker på mikronivå i organisasjoner, altså for den enkelte arbeidstaker og for det lokale fellesskap. (H. K. Andreassen, 2016). I min studie har jeg ikke lyktes å finne forskning som omhandler ansattes og mellomledernes opplevelse i organisasjoner når det kommer til digitalisering og robotisering i NAV. Mitt tema for undersøkelsen vil derfor handle om hvordan ansatte og mellomledere opplever digitaliserings- og robotiseringsprosesser, og hvordan de føler seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med disse prosessene.

1.1.2 Arbeids- og velferdsforvaltninga

I *Meld. St. 33 (2015-2016)* beskrives de overordnede målene i arbeids- og velferdspolitikken. Den viktigste ressursen i samfunnet er arbeidskraft. Arbeids- og velferdspolitikken tar derfor sikte på å føre en politikk som skal resultere i at flest mulig skal kunne delta i arbeidslivet og støtter opp under høy sysselsetting og lav arbeidsledighet. Høy sysselsetting bidrar til å sikre finansieringen av velferdsordningene og gir muligheter til å videreutvikle velferdssamfunnet. Det er viktig at arbeidsmarkedet er velfungerende for å få inkludert flere mennesker i arbeidslivet og det skal lønne seg å jobbe fremfor å motta trygd. Åpenhet og fleksibilitet i arbeidsmarkedet vil gi flere mennesker mulighet til å prøve seg i arbeidslivet. Regjeringen fører per i dag en politikk som støtter opp under at turnover og tilpasninger i arbeidslivet som hovedregel håndteres uten innblanding fra det offentlige, men politikken tar hensyn til at ikke alle klarer dette selv og skal derfor legge til rette for at mennesker med utfordringer kan få en egnet jobb og motvirker derfor at de i yrkesaktiv alder faller ut av arbeidslivet.

Meld. St. 33 (2015-2016) sier også at inntektsordningene bør være innrettet slik at det skal lønne seg for den enkelte å være yrkesaktiv. Regjeringen ønsker å øke kravene til aktivitet i velferdsordningene for at flere skal bli inkludert i arbeidsmarkedet, noe som vil kunne gi legitimitet til velferdsytelsene gjennom en bedre følelse av balanse mellom rettigheter og plikter. Ved å forenkle lover og regler og å utøve mindre byråkrati i møte mellom forvaltning og mennesket vil det være mulig å nå disse målene. Mer makt og myndighet på lokalt nivå vil kunne sikre bedre tilpassede tjenester og den enkelte vil få økt innflytelse over sitt eget liv.

De fleste kjenner til, og forbinder NAV med beskrivelsen ovenfor. Økonomienhetene er nasjonale enheter som ikke har besøkskontor, men har kun kontakt med stønadsmottakere via telefonkontakt. Økonomienhetene skal på en måte være litt "usynlig" hvor utbetalingene og regnskapsføringen skal gå på skinner og mottakerne av NAVs ytelser skal få pengene på konto til riktig tid. Regnskapsføringene som er knyttet til stønadsmottakerne utføres av økonomienhetene på en så korrekt måte at mottakerne ikke merker det.

Samfunnet generelt vil naturlig nok ha forventninger til NAV som en statlig etat og det forventes at mottakerne skal kunne bli møtt på den "kanalen" de selv ønsker. Digitale selvbetjeningsløsninger bidrar til at hver enkelt kan følge med på sin egen sak og NAV leverer bedre tjenester mer effektivt på samme tid. NAVs brukergrupper består av personbrukere, arbeidsgivere og samhandlere. Personbrukerne utgjør over to millioner, mens over 190 000 er registrerte virksomheter som samarbeider med NAV eller er potensielle

brukere (ssb.no i NAVs omverdensanalyse 2016). Det stilles ofte forventning fra et brukerperspektiv at NAV gjenbraker informasjonen som foreligger om hver enkelt, også på tvers av offentlige etater slik at brukerne skal slippe å gi samme informasjon flere ganger. Ved økt gjenbruk av informasjon vil det bli krav til utvikling av både regelverk, prosesser og teknologi (Abeids- og velferdsdirektoratet, 2016).

1.1.3 Problemstilling

Det jobbes kontinuerlig med å finne løsninger som skal gjøre det mulig å effektivisere og forbedre tjenesten som denne økonomienheten i NAV leverer, noe som kan føre til at ansatte blir berørt på en eller annen måte. Digitaliserings- og robotiseringsprosessene kan betraktes som effektiviseringsprosesser, på bakgrunn av regjeringens mål med prosessene og som endringsprosesser som de ansatte blir berørt av. Problemstillingen som skal undersøkes er;

Hvordan opplever mellomledere og ansatte digitaliserings- og robotiseringsprosesser, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med disse prosessene?

For å få svar på problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål;

F1: Hvordan påvirker digitaliserings- og robotiseringsprosesser ansatte og mellomledernes hverdag, og hvordan oppleves disse prosessene?

F2: Hvordan erfarer ansatte og mellomledere implementering av digitalisering og robotisering i NAV-enheten, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med endringsprosessene?

Med implementering menes her fra det tidspunkt at det planlegges å digitalisere prosesser, fra det blir kjent ut i enhetene til det faktisk blir satt i produksjon. Digitaliserings- og robotiseringsprosessene vil også omtales som både effektiviserings- og endringsprosesser underveis i oppgaven.

2 Teoretisk rammeverk og litteratur

I dette kapitlet vil jeg gi en innføring i relevant teori og definere begreper sett opp mot problemstillingen.

2.1 Digitalisering og Robotisering

Digitalisering handler om å fornye, forenkle og forbedre ved hjelp av teknologi der hensikten er å kunne tilby nye og bedre tjenester som er enkel i bruk, effektiv og pålitelig. Digitalisering legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor. Digitalisering forutsetter i de fleste tilfeller omstilling, og omstilling innebærer i de fleste tilfeller digitalisering. Man kan godt si at digitalisering *er* omstilling, men det finnes fremdeles både IKT-prosjekter som ikke inkluderer organisasjonsutvikling, og organisasjonsutvikling som ikke inkluderer digitalisering. I utgangspunktet er digitalisering en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger. Begrepet digitalisering rommer derfor også etablering av nye IT-systemer som opprettholder rutiner som utføres manuelt, selv om noen av de største besparelsene ved digitalisering ofte kommer når rutiner ikke bare blir digitale, men også kan automatiseres. Slik begrepet blir brukt i dag, omfatter det dessuten også oppgradering av gamle og utdaterte løsninger, selv om gamle IT-systemer strengt tatt allerede er digitale (Regjeringen, 2014).

Digitalisering er blitt et moteord, men hva betyr det egentlig? Digitalisering er et verb som betegner en transformativ prosess der noe blir digitalt – en digital prosess, en digital organisasjon eller et digitalt samfunn. I organisasjonsmessig sammenheng kan begrepet defineres som transformasjon av IT som støtteverktøy, til at det blir en del av virksomhetens ”DNA”. Det vil si at forretningsmodell, forretningspraksis samt selve organisasjonen, og prosessene er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi. Teknologiske nyvinninger fører til endring i forretningsbetingelser – kostnader endres, mange muligheter oppstår, nye konkurrenter dukker opp. For at en bedrift, og samfunnet skal overleve og utvikle seg på grunn av nye forretningsbetingelser, må de endre sine strategier. Når digitale aktører kommer inn i allerede etablerte markeder, må eksisterende aktører forholde seg til det (Andersen & Sannes, 2017).

I følge Andersen og Sannes (2017) er en digital organisasjon en bedrift eller organisasjon som har gjennomgått digitalisering, det er en virksomhet som har tatt inn over seg at man kan sende, lagre og beregne alt, og som bruker forståelsen til å konkurrere og utvikle seg. Det som tar tid og er vanskelig er ikke teknologien eller hva man skal gjøre med den, men prosessene og endring av organisasjonen – prosessbeskrivelser, organisasjonsstrukturer,

beslutningsmyndigheter og organisasjonskultur. Dette er begreper som benyttes som begrunnelse når alle rasjonelle argumenter er oppbrukt.

Av NAVs arbeidsprosesser er det mange som er godt egnet for automatisering, og systemer for beslutningsstøtte gir bedre grunnlag for å fatte gode beslutninger gjennom analyser av data om brukerne. NAV vil bli mindre regelorientert og mer resultatorientert gjennom digitalisering, og målretter ressursene i større grad dit de gir best resultat. NAVs tjenester må gjenspeile og respondere på utviklingen som skjer, samfunnet er i endring og takten på endringen viser en sterk økning av utviklingen. Digitalisering av samfunnet er omtalt som den *fjerde industrielle revolusjon*, vi ser kun konturene av mulighetene som vil påvirke samfunnet, det skjer raskere enn vi tror og på måter vi knapt nok forstår rekkevidden av. I både privat og offentlig sektor vil teknologien påvirke strategier og forretningsmodeller, og NAV vil oppleve at samfunnsoppdraget blir påvirket på grunn av endringene. NAV kan skape bedre og effektive tjenester ved å bruke teknologien som virkemiddel (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016).

I følge Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016 kan NAVs prosesser som er knyttet til vedtaksbehandling, søknader og oppfølging av brukere digitaliseres og i flere tilfeller automatiseres helt eller delvis. Ytelsesbehandlingen har de siste årene blitt mye digitalisert, og det ventes økt digitalisering av arbeidsrettede tjenester.

En stor del av Norges befolkning er ”digitale”, det er et sentralt utgangspunkt for digitaliseringen i offentlig sektor. Digitale tjenester er derfor en forventning fra brukerne, og alt ligger til rette for digitalisering, og spørsmålet er hvor *raskt* det skal digitaliseres, *hva* som skal digitaliseres og *når* det skal skje, ikke *om* digitaliseringen skal gjennomføres (Regjeringen, 2014).

Robotic Process Automation (RPA) er bruk av teknologi som automatiserer arbeidsprosesser primært for administrativt arbeid. Automatiseringen består av en datamaskin som etterligner menneskets handling i å utføre regelbaserte og repeterbare oppgaver. Datamaskinen bruker eksisterende programvare på samme måte som en vanlig ansatt gjør. RPA er et verktøy eller en plattform som opererer og orkestrerer annen programvare gjennom eksisterende brukergrensesnitt og er i den forstand ikke integrert. RPA er ikke en del av informasjonsstrukturen i bedriften, men sitter på toppen av den. Det er derfor mulig for en bedrift å implementere teknologien hurtig og effektivt uten å endre eksisterende infrastruktur

og systemer. Programvaren er ikke designet for å være en forretningsapplikasjon, men representerer en arbeidstaker som bruker foretningsapplikasjoner (Gaarder, 2016).

Roboter er et viktig steg mot digitalisering av en virksomhet, og de direkte effektene av å ta i bruk roboter vil være at aktivitetene kan utføres raskere, uten venting, til lavere kostnader og høy kvalitet. Robotisering utgjør allerede en liten revolusjon, robotene blir mer intelligente og stadig flere prosesser kan robotiseres. Det er relativt enkelt å ta i bruk roboter, men det krever å sikre at det innføres på en forsvarlig og en planmessig måte som sikrer at organisasjonen bygger opp kompetanse om robotisering, og at mest mulig av den potensielle effekten realiseres. De mest innovative bruker robotene til å levere nye, innovative tjenester til kundene, men andre fokuserer direkte på kostnadsbesparelser som for eksempel redusert bruk av overtid og færre innleide ressurser (Paulsen, 2017).

Prosesser som er særlig egnet for robotisering kan være ved høyt volum av samme type oppgaver, stor variasjon i arbeidsmengde eller når oppgavene har sesongvariasjoner som krever overtidarbeid eller ekstra ansatte. De har tydelige forretningsregler, altså at oppgavene har definert framgangsmåte. Regelstyrte og rutinepregede oppgaver, det vil si ingen kognitiv funksjon og ingen skjønnsvurderinger. Variasjonen i selve oppgaveløsningen er relativt liten så de fleste oppgavene har et standardisert utfall (Direktoratet for forvaltning og ikt (DIFI), 2017).

Slik som digitalisering og robotisering blir beskrevet, så handler begge begrepene om å automatisere prosesser. Det ses på som effektiviseringsprosesser som innebærer endringer i arbeidsprosesser og oppgaver. Vi kan derfor si at robotisering er en form for digitalisering, en teknologi som digitaliserer manuelle oppgaver siden RPA er en teknologi som blir benyttet mer og mer i enheten vil jeg videre i oppgaven benytte begge begrepene, samt automatisering. Begrepet RPA vil benyttes når det handler om denne teknologien spesifikt. Begrepet digitalisering vil jeg bruke når det er snakk om annen type teknologi som digitaliserer andre oppgaver, mens automatisering omfatter begge begrepene og vil brukes mer generelt. Automatisering kan omhandle digitalisering, robotisering og annen teknologi.

Digitalisering i NAV-enheten – eksempel

Digitalisering er ikke nytt for denne undersøkelsesenheten, det blir stadig utviklet nye systemløsninger for automatisering av oppgaver. Blant det siste som NAV enheten har tatt i bruk er x-keys. Det er et tastatur som er til stor hjelp i enheten med hverdageffektivisering.

Enheten var tidlig ute med å utvikle løsninger for å automatisere prosesser gjennom Excel, og det har blitt utviklet flere systemløsninger fra sentralt hold som har blitt implementert slik flere prosesser har blitt digitalisert. Det tar tid å få stabilitet i en nyetablert virksomhet, jeg har selv arbeidet i NAV virksomheten siden 2009 og det var på det tidspunktet ennå utfordringer som førte til at det bygget seg opp restanser, spesielt innenfor feilutbetalingsområdet. Det var flere midlertidige stillinger i bruk og mange av dem var direkte knyttet til dette området. Det ble blant annet utviklet en ”tilbakekreivingskomponent” i juni 2011 som behandlet feilutbetalingssaker automatisk, noe som resulterte i at det ble langt færre manuelle saker til behandling. Tilbakekreivingskomponenten er bare en av flere automatiseringsjobber som er utviklet gjennom årene som virksomheten har eksistert.

Det har blitt utviklet ytterligere systemtekniske løsninger som nødvendigvis ikke har opphav i en effektiviseringsprosess. Løsningene kan like gjerne være på bakgrunn av regelverksendringer som har medført effektiviseringsprosesser, og som slik har ført til mindre manuell jobb for de ansatte i økonomienheten. Det ble blant annet endret regnskapsprinsipp i NAV i 2013, noe som førte til at en stor del manuell saksbehandling på økonomi området ble redusert. I tillegg har det blant annet vært gjennomført regelverksendringer for Avtalefestet pensjon (AFP), samt overgang fra Uførepensjon til Uføretrygd, som begge har ført til store reduksjoner av manuell behandling i enheten. Også dette på grunn at utvikling av systemer. Det er fremdeles noen kriterier som gjør at noen saker må behandles manuelt, men det er stort sett snakk om avvik og det er i svært liten skala. Utviklingen som digitaliseringen tar er kommet for å bli, og et av formålene med prosessene er å effektivisere arbeidshverdagen.

2.2 Effektivitet

Med effektivitet menes i hvilken grad et individ, en gruppe eller en organisasjon er i stand til å nå sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

På lik linje med annen organisert virksomhet, vil det for statlige virksomheter gjelde og realisere formålene og nå målene på en så effektiv måte som mulig. Generelt sett kan man si at ressursbruken ikke skal være større enn nødvendig for og nå fastsatte mål. Like viktig som at virksomhetene drives på en effektiv måte, er det at de ivaretar andre hensyn i sin drift som gjelder for virksomheter i staten. Det dreier seg om rettssikkerhet og forutberegnelighet for publikum, om åpenhet og transparens, og bestemte krav til prosedyrer som skal følges når statlige myndigheter treffer avgjørelser. Det er ikke tilstrekkelig at formål og mål realiseres på

en effektiv måte, men hvordan de realiseres er minst like viktig for at virksomheten skal fremstå som legitim og tillitsvekkende (Hermansen, 2015).

Det handler ikke bare om ideologier, verdier, interesser, politikk og sikre effektivitet og legitimitet ved organisering og styring av statlig virksomhet, det er også nødvendig med faglig innsikt og kunnskap for å forstå virksomhetens egenart og de organisasjonsmessige betingelser som fremmer effektivitet og kvalitet i løsningen av fastlagte oppgaver. Innsikt og kunnskap om hva som skal til for at en virksomhet skal kunne opprettholde sin legitimitet over tid, samt kunne tilpasse seg nye omstendigheter og til skiftende politiske regimer er minst like viktig. Det handler derfor også om omstilling, hvordan statlige virksomheter skal kunne omstilles, samt kunne omstille seg selv ved endringer av ytre og indre rammevilkår (Hermansen, 2015).

I det meste av organisasjonsteorien, er det et underliggende ønske om å finne frem til kjennetegn ved effektive organisasjoner. Felles for alle organisasjoner er at de anvender noen knappe ressurser – arbeidskraft og kapital – for å nå sine mål. Felles er ønsket om å nå målene på best mulig vis, det vil si at organisasjonen utnytter ressursene optimalt, og at den velger den beste veien til målet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En av de mest innflytelsesrike bøker innen organisasjonsteori det siste tiåret, skrevet av Robert Kaplan og David Norton (1996) i Jacobsen og Thorsvik (2013), argumenterer for at det er problematisk å måle effektivitet gjennom et snevert sett av indikatorer. Samtidig må ikke indikatorene bli så mange og kompliserte at de blir vanskelig å få oversikt over. Det vil øke sannsynligheten for at de ikke blir anvendt. Som et alternativ har de utviklet en tilnærming – balansert målstyring ("the balanced scorecard"). For å hindre en enøyd tilnærming til effektivitet anbefaler forfatterne organisasjoner å måle effektiviteten ut fra fire sentrale dimensjoner som balanserer organisasjoners behov for å måle kortsiktig og langsiktig effektivitet: "*Finansielle indikatorer*", "*kundeperspektivet*", "*interne produksjonsprosesser i organisasjonen*" og "*evne til læring og vekst*" (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ved bruk av finansielle indikatorer er hovedvekten lagt på tradisjonelle indikatorer som avkastning på egenkapital. Dette knyttes likevel til strategien i virksomheten. Forventet avkastning er avhengig av hvilken fase bedriften finner seg i, vekst-, konsoliderings-, eller innhøstingsfase. I vekstfasen vil vekst i salg være den viktigste indikator. I konsolideringsfasen er fokus på avkastning, mens innhøstingsfasen høster bedriften fruktene av investeringene fra de to første fasene. I forhold til kundeperspektivet benyttes det

indikatorer som måler på hvor stor markedsandel en bedrift har innenfor et spesielt markedssegment. Det vil også si noe om hvor fornøyde og lojale kundene er samt hvor mange nye kunder bedriften vinner i et segment (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Med interne produksjonsprosesser i organisasjonen menes det at organisasjonen må utvikle indikatorer som fanger opp nyutvikling av produkter og tjenester i tillegg til mer tradisjonelle mål på produktivitet som for eksempel – tid, feil (kvalitet) og kostnader knyttet til produksjonen. I den senere tid har denne formen for effektiviseringskriterier fått en renessanse gjennom den trenden som er kalt kvalitetssikring. Med evnen til læring og vekst fokuseres det på forhold knyttet til bedriftens ansatte. Ansattes tilfredshet og trivsel på jobben er viktig her, samt deres tilknytning til bedriften og hvor produktiv den enkelte medarbeider er (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For at en organisasjon som NAV-enheten skal kunne ha muligheten til å nå sine fastsatte mål er organisasjonen avhengig av de ansatte. Trygghet og motivasjon er faktorer som kan fremme effektivitet og produktivitet hos ansatte.

2.3 Motivasjon

Motivasjon defineres som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål”. I moderne organisasjonspsykologi skilles det mellom *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *situasjonsteorier*, også kalt *jobbkarakteristikamodeller* (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.1 Behovsteorier

Et sentralt siktemål i behovsteorier om motivasjon, har vært å finne frem til grunnleggende behov for å forklare det meste av det menneskene foretar seg. Abraham Maslow var den første som utviklet en teori som klassifiserte og ordnet menneskelige behov i et system – Maslows behovshierarki. En grunntanke i Maslows teori er at underskuddsbehovene, altså de laveste behovene må tilfredsstilles før overskuddsbehov blir aktivisert (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Maslows behovshierarki viser at nederst av de fem hovedkategoriene finner vi *fysiologiske behov*, altså individets biologiske drifter, det er helt grunnleggende for overlevelse og tilpasning. I arbeidslivssammenheng er dette gjerne ment som lønnsbetingelser. Det må være en viss minimumslønn der for at vi skal få dekket de grunnleggende behovene, som næring,

vann og husly. På neste nivå i hierarkiet finnes *sikkerhetsbehov*, disse behovene aktiveres når et minimum av tilfredsstillelse av fysiologiske behov er sikret. Dette behovet er ment på trygge omgivelser som garderer mot fysisk og psykisk skade, og kan oppnås gjennom sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet. I tillegg er det å få beholde jobben for mange grunnleggende for behovstilfredsstillelse, og et fundament for å frigjøre energi til å søke oppover i hierarkiet. På det tredje nivået finner vi *sosiale behov* og er den siste kategorien av de såkalte *underskuddsmotivene*. Etter at de to foregående behovene er tilfredsstilt, antar Maslow at det tredje behovet blir aktualisert. Dette behovet dreier seg om behov for tilknytning i form av gode venner og kolleger, partnere som vi kan dele de intime sidene av livet med, og sosiale omgivelser. For en bedrift er det viktig å legge til rette for gode samarbeidsforhold. Mange bedrifter arrangerer sosiale sammenkomster og aktiviteter på fritiden (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det fjerde behovet i hierarkiet er *aktelse*, og det første nivået i gruppen *overskudds-* eller *vekstmotiver*. Dette behovet handler om individets muligheter for personlig vekst, som videreutvikling av kompetanse og personlige egenskaper. Maslow antar at det første trinnet i en personlig vekstprosess er å utvikle god selvrespekt å få anerkjennelse fra andre mennesker. Sentrale behov på dette nivået er ønsker om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse. I arbeidslivet er denne motivasjonsmekanismen av stor betydning. Behov for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene har ofte større plass i hverdagen enn mer ”dramatiske”, biologiske baserte drifter som seksualdrift og aggresjon. Å gi folk en elementær anerkjennelse for den jobben de utfører er en enkel, men effektivt ansporende psykologi (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

På det femte og høyeste nivået finner vi *selvaktualisering*. Vanligvis yter folk sitt aller beste under disse betingelsene, og er nyttig for både individet og bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I likhet med Maslow hadde David McClelland sin bakgrunn i behovstradisjonen, han prøvde å finne kvintessensen i form av bare en liste med tre grunnleggende behov. McClelland skilte mellom behovene for *prestasjon*, *makt* og *tilhørighet*. Tilhørighet tilsvarende Maslows sosiale behov og omfatter også behov for sosiale relasjoner og tilknytning. Behovet om makt handler om påvirkning. Her skilles det mellom *rå makt* og *kultivert makt*, altså påvirkning som et mål i seg selv, og som et instrument for å oppnå mål. Påvirkning som mål er styrt av trangen til å råde over andre, mens påvirkning i instrumentell forstand handler om behov for å påvirke for

å vinne aksept for egne idéer og interesser som gagnar fellesskapet. Det er påvist at sterkt prestasjonsmotiverte mennesker føler at de lykkes bedre med karriere, inntjening og faglige utfordringer enn dem som er mindre prestasjonsorientert (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I NAV-enheten vil det være nærliggende å tro at det finnes ansatte og mellomledere som ønsker å få dekket behov innenfor de fleste kategoriene som presenteres i Maslows og McClellands teorier. Noen vil ha behov for å søke trygghet og sosial tilknytning i jobben, mens andre vil ha behov for aktelse og selvaktualisering.

2.3.2 Kognitiv motivasjonsteori

I *kognitiv teori* blir det understreket at handling ofte er et resultat av rasjonelle, bevisste valg. I kognitiv motivasjonsteori går man ett skritt videre og argumenterer for at rasjonelle valg også er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. I kognitiv forventningsteori pekes det på tre typer forestillinger og overveielser som er viktig for individets innsats i jobbsammenheng: 1) subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, 2) instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning, 3) valensvurderinger handler om belønningens subjektive verdi for individet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.3 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier handler om hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende, det er særlig betraktninger om ulike former for rettferdighet som er de vesentlige kildene til variasjoner i motivert atferd. Innenfor sosiale teorier finner vi *likeverdsteori* og *rettferdighetsteori*. (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I likeverdsteori snakker vi om fordelingsrettferdighet, det vil si fordelingen av mengder og proporsjoner av goder. Teorien har utvidet perspektivet og rettet oppmerksomheten mot at prosedyrene som benyttes ved fordeling er rettferdige, dette kalles *prosedyrerettferdighet*. Rettferdighetsteori handler derfor om rettferdighet i forhold til prosedyrene. Konkret kan det dreie seg om hvilke prosedyrer ledelsen benytter for å gjøre seg opp meninger om de ansattes arbeidsinnsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.4 Situasjonsteorier

Situasjonsteorier handler om at egenskaper ved selve arbeidssituasjonen er avgjørende for arbeidstakernes motivasjon og jobbprestasjoner. Når søkelyset rettes mot arbeidssituasjonen beveger vi oss inn i et stort og viktig forsknings- og utviklingsområde som omfattes av det

som kalles jobbkarakteristikamodeller. Innenfor jobbkarakteristikamodeller finner vi Herzbergs tofaktorteori som handler om *motiveringsfaktorer* og *hygienefaktorer* (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.5 Medarbeidertilfredshet

Medarbeidertilfredshet er ofte brukt for å måle ansattes oppfatning av antatte svakheter og styrker ved å være ansatte i organisasjonen, dette måles gjennom medarbeiderundersøkelser. Antakelsen er at det finnes målbare drivere som har positiv eller negativ innvirkning på organisasjonens evne til å skape gode resultater, det er ofte snakk om psykologiske egenskaper. Årsakssammenhengen fra tenkte resultatdrivere til organisatoriske resultater ofte beheftet med betydelig usikkerhet. Ved å påvise slike faktorer vil det gi informasjon i organisasjonenes prioriteringer, og være et verktøy til å skape fokus på det som er viktig – ”du får hva du måler”. Målinger vil kunne overvåke i forhold til sentrale resultatdrivere Kuvaas (2007a) i Johnsen (2014). (Johnsen, 2014).

Det er mange antakelser på viktige drivere for medarbeidertilfredshet, Kuvaas (2007b) i Johnsen (2014) foreslår tre viktige drivere for medarbeidertilfredshet: *Indre jobbmotivasjon* innebærer engasjement og entusiasme i jobben, og er en sterk indikator i forhold til arbeidsprestasjoner. *Jobbtifredshet* handler om følelsesmessig organisasjonsforpliktelse. Dette er en indikator på organisasjonens kvalitet i personalarbeidet, og har en moderat positiv sammenheng med jobbprestasjoner. Jobbutforming omfatter selvbestemmelse og kontroll, eller autonomi, i jobben, det er direkte relatert til prestasjonsfremmende forhold (Johnsen, 2014).

Motivasjon er som nevnt et viktig element som må være tilstede hos ansatte i en hver organisasjon for å kunne yte sitt beste. I forhold til digitalisering og robotisering har lederne en sentral rolle, og de har ofte flere funksjoner som skal ivaretas.

2.4 Hvordan ledere kan virke i organisasjonen

Ledere er handlende organisasjonsmennesker med videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre medlemmer i organisasjonen. Strand beskriver fire hovedområder som viser mulige handlingsveier og teknikker for påvirkning som ledere kan bidra med. Organisasjonstyper og ledelsesoppgaver kan deles inn i fire funksjonelle områder hvor ledelsen kan måles mot ivaretagelsen av organisasjonens behov på følgende fire områder

– produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Disse fire funksjonene, PAIE, er antatt nødvendige for at en organisasjon skal overleve og virke godt (Strand, 2007).

Produsentfunksjonen – påvirke mål og resultater

Organisasjoner oppfattes som produserende og måloppfyllende mekanismer som ikke er selvforsynte og innelukkende, men må inngå i et utvekslingsforhold med omverdenen. En organisert virksomhet må levere noe som omverdenen verdsetter, og på lang sikt ha overskudd eller balanse i sitt bytteforhold. Mål er ikke faste parametere, men variable størrelser som ledere kan være med på å velge ut, synliggjøre, forhandle fram og belønne (Strand, 2007).

Administratorfunksjonen – orden, kontroll og vedlikehold av systemer

Administratorfunksjonen handler om å opprette og drive systemer som ivaretar hukommelsen og skaper regularitet, det i samsvar med organisasjonenes mål og oppgaver.

Administratorfunksjonen skal drive, utforme og endre systemer som virker atferdsregulerende, og ordet kontroll vil være sentral her. For å få herredømme over de omstendighetene en arbeider under, og at fremtiden er forutsigbar er det viktig at følelsen av å ha kontroll er til stede for samtlige i organisasjonen. Begrepet kontroll betyr i nøytral forstand at folk vet hva de skal gjøre, når de skal gjøre det og at avvik kan korrigeres. Det er orden i organisasjonen (Strand, 2007).

Integratorfunksjonen – å bygge fellesskapet

Ved formelle systemer kan man oppnå betydelig forutsigbarhet og kontroll, men det er fremdeles mange sosiale og menneskelige komponenter som enten kan skape muligheter eller problemer. Integratorfunksjonen kommer høyt på ledernes viktige organisasjonsoppgaver, men suksessen er noe betinget og ved vurdering fra ansatte er ikke bidraget fra lederne entydig positivt (Strand, 2007).

Entreprenørfunksjonen – å ta utfordringer fra omverdenen

I følge Strand (2007) er alle organisasjoner avhengige av omverdenen. For å sikre seg legitimitet må de sikre seg ressurser og tilpasse seg de materielle mulighetene som foreligger. Entreprenørens hovedoppgaver blir sett på som å skape visjoner og forfølge dem gjennom strategisk ledelse og kreative løsninger. Omverdenen blir ikke sett på som utfordring, og trenger ikke bearbeides i det daglige, men en må ta vare på entreprenørfunksjonen dersom en har et tidsperspektiv på tingene og anerkjenner at muligheter skapes som følge av forandringer. Entreprenørfunksjonen får minst oppmerksomhet av de fire funksjonene som er

nevnt, og i offentlige organisasjoner er det mindre enn 6 % av lederne som rangerer denne rollen som viktigst (Strand, 2007).

Entreprenørene beskrives ofte med spesielle kjennetegn, og verdiene innovasjon, tilpasning og endring er verdiene som er knyttet til entreprenørfunksjonen. Verdier som støtte fra omverdenen og legitimering, ressurstilegnelse og vekst har også betydning. Entreprenører aksepterer større risiko, men de er også dyktige til å mestre å minimere risikoen. De kan ta moderat risiko på egen autoritet, men setter ikke sitt eget selskap på spill regelmessig. For en entreprenør som lykkes, finner vi personlig utholdenhet og vinnervilje som de tydeligste kjennetegnene (Strand, 2007).

Strand beskriver her fire ulike funksjoner som er knyttet til ledere og som er viktig for at organisasjonen skal kunne fungere godt. Mellomlederne i NAV-enheten har den viktigste rollen i forbindelse med endringer, og vil derfor være sentral i forhold til digitaliserings- og robotiseringsprosesser.

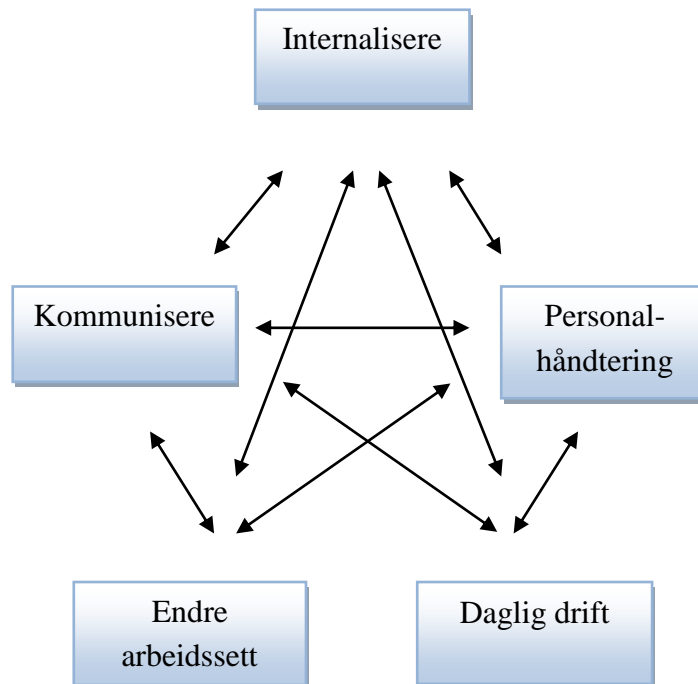
2.5 Mellomlederen

Mellomlederen blir ofte definert som en som binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå. Det vil si at toppledelsen i hovedsak har fokus på langsiktig utvikling og det strategiske nivået. Det operasjonelle nivået, nærmere bestemt førstelinjen, fokuserer på at virksomhetens daglige operasjoner gjennomføres effektivt og effisient samtidig som forbedringer implementeres og nye muligheter utforskes. Mellomlederens rolle er derfor å omsette strategiske beslutninger og strategisk retning til operasjonelt forståelige termer, det skal bidra til at de strategiske valgene omsettes i daglige operasjoner. Ut over dette skal mellomlederen også fange opp signaler fra det operasjonelle nivået, og omsette det til termer som passer i den strategiske dialogen med virksomhetens strategiske ledelse (Hope, 2015).

I denne undersøkelsesenheten er det to ulike typer mellomledere, henholdsvis seksjonsleder og kontorsjef. Seksjonslederen har det overordnede faglige ansvaret på seksjonen, samt personalansvar for kontorsjefene. Kontorsjefene skal ha hovedfokus på personalet og et overordnet innblikk inn i produksjonen, dette for å kunne gjøre gode prioriteringer og å ivareta personalets interesser. Toppledelsen består av en direktør og tre seksjonsledere, mens ledergruppa består av toppledelsen og fire kontorsjefer.

2.5.1 Rammeverk

I følge Hope (2015) er målet for et rammeverk å ha en helhetlig tilnærming til hvilke funksjoner mellomledere bør tilstrebe å fylle i endringer. Dersom det skal være mulig å ha håp om å få iverksatt den tilsiktede endringen rimelig effektivt, må alle funksjonene i rammeverket dekkes. For å beskrive rammeverket tar jeg utgangspunkt i Hopes figur som er illustrert nedenfor. Figuren viser at ingen funksjoner primært står alene, men er integrert med hverandre.



Figur 1: Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring. Fra (Hope, 2015).

Internalisering

Internalisering er selve kjernen i enhver endring og bygges på konseptene sensemaking som betyr meningsdanning, det vil si å skape mening i en gitt situasjon, og sensegiving som betyr meningsgiving, altså å gi mening. Internalisering er en psykologisk prosess hvor individet tar opp i seg og handler i tråd med ideer, normer og innstillinger som i utgangspunktet ikke er en del av individet selv. Å internalisere innholdet i en endring vil si å ta det til seg og handle i tråd med å gjøre intensjonene i endringen til sin egen. Internalisering i praksis vil da bety å etablere en forståelse og skape en mening ut av endringen, for så å handle i tråd med dette (Hope, 2015).

Videre sier Hope (2015), at en mellomleder må gå gjennom betydelige endringer av både praktisk, kognitiv og atferdsmessig art for å kunne lykkes med endringer. Det vil si at i den

praktiske dimensjonen må mellomlederen delta i utviklingen av sin egen jobbrolle, noe som betyr deltakelse i både horisontale og vertikale forhandlingsprosesser i virksomheten. Slike prosesser innebærer å håndtere kollegers fortolkning (sensemaking), dette er nødvendigvis ikke lik ens egen virkelighetsoppfatning. I den *kognitive* dimensjonen *må mellomlederen fortolke andres forventinger og forsøke å lese signalene de sender, for å hjelpe seg selv til å fortolke hvilke konsekvenser endringen har for mellomlederen selv* (Balogun, 2003 i Hope, 2015). Den *atferdsmessige* dimensjonen vil si at mellomlederens holdning må være positiv for at det skal være mulig å kunne oppfatte noen som helst personlig atferdsmessig endring. For en mellomleder innebærer internalisering av endring å ha klarlagt og fortolket konsekvensene for seg selv og sine kolleger, både underordnede, sideordnede og ledere. Mellomlederen må etablere en vilje til å handle i tråd med endringene og akseptere dem.

Personalhåndtering ved endring

Endringer forbindes med uro, frykt og usikkerhet for mange og personalhåndtering vil derfor være en viktig dimensjon av endringsarbeid. Individets motstand mot endring kan ofte knyttes mot selve endringen, enten fordi det ikke er i samsvar med organisasjonens mål, eller fordi endringen direkte fører til utfordringer i forhold til vedkommendes selvbilde, posisjon eller innflytelse (Eilam & Shamir, 2005 i Hope, 2015).

Det å håndtere personale handler i følge Hope (2015) i hovedsak om å administrere, og å lede underordnede. Det er mellomlederens ansvar å håndtere de individuelle responsene fra personalet ved endring. Endring kan føre til motstand, og mellomlederen må i slike tilfeller kunne håndtere motstand både for den enkelte, men også systemmessig. Mellomlederen må også håndtere stressreaksjoner, frustrasjoner og sorgreaksjoner. Endringer kan også føre til ulike typer affektive og følelsesmessige reaksjoner hos medarbeiderne, og det er mellomlederens ansvar og avhjelpe og redusere slike reaksjoner. Noen ansatte kan i verste fall bidra med sabotasjelignende handlinger for å sørge for at endringene ikke skal kunne gjennomføres. En endring er individuell øvelse i en kollektiv kontekst, og ikke en kollektiv øvelse i seg selv. *Personalhåndtering handler om å være en aktiv coach i prosessen med å lære opp og trene medarbeiderne i et nytt arbeidssett* (Stoker, 2006 i Hope, 2015).

Effektiviseringsprosesser i NAV-enheten medfører mindre eller større endringer.

Mellomlederne må være bevisst i forhold til at de kan møte på motstand mot endringer, det er da viktig at de har virkemidler som gjør at de får de ansatte med seg i prosessene.

Daglig drift

I følge Hope (2015), er daglig drift det essensielle i enhver organisasjon å holde hjulene i gang kontinuerlig og ved endringer blir fokuset ofte lagt på noe annet enn selve driften. Dette vil følgelig kunne være sårbart for virksomheten med tanke på eventuell aksjon utenfra. Det kan for eksempel være seg andre organisasjoner som er interessert i sentrale medarbeidere og som på grunn av endringene ser en anledning til å kapre disse.

Evnen for håndtering av daglig drift reduseres dersom endringene blir for omfattende. For at endringene får god fremdrift samtidig med at akseptabel drift finner sted, blir mellomlederens oppgave å forsøke å balansere dette. Dersom toppledelsen klarer å sette sammen ledergrupper av mellomledere som har kompetanser som utfyller hverandre ved å dele hverandres styrker og utfylle hverandres svakheter, kan man få en god balanse i prioriteringene (Hope, 2015).

I NAV-enheten kan det være utfordringer knyttet til at daglig drift og endringer skjer parallelt. Det å gjøre gode prioriteringer er viktig for å at det skal bli fremgang i prosessene på begge områdene. Selv om det er en godt etablert virksomhet så er det viktig å være på vakt, holde hjulene i gang og ikke slakke av. Kommunikasjon i organisasjonen er den viktigste faktoren ved endringsprosesser.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er det viktigste ved endringer og er direkte knyttet til funksjonen som mellomleder innehar. Begrunnelsen og innholdet i endringen må kommuniseres på en slik måte at underordnede faktisk tror på det (Huy, 2001 i Hope, 2015). Motivasjonen for endringsprogrammet, engasjement for daglige oppgaver og virksomheten som helhet ligger i kommunikasjon (Hope, 2015). Kommunikasjon og informasjon henger sammen og brukes ofte om hverandre, men en enkel måte å skille begrepene på er å si at kommunikasjon er selve prosessen og informasjon er budskapet. Informasjon er det som blir formidlet i en kommunikasjonsprosess (Erlie, 2006).

Mellomlederne er de som står personalet nærmest, de har dermed en meget viktig rolle i forhold til å kommunisere med de ansatte og formidle informasjon på en god måte, spesielt i forbindelse med endringer.

Endring av arbeidssett

Mellomlederen er nært tilknyttet førstelinjemedarbeiderne som møter utfordringene og mulighetene. De er nærme nok til å se utøvelsen av jobben fra dag til dag, men allikevel langt

nok unna til å få muligheten til å skaffe seg et helhetsperspektiv. Mellomlederen har en unik mulighet til å øyne utfordringer og muligheter fra dag til dag i sin posisjon (Hope, 2015).

Digitalisering og robotisering i NAV medfører endringsprosesser. Mellomlederne i NAV-enheten bør ha tett oppfølging til personalet. De ansatte vil ha behov for jevnlig oppdatering om prosessene da det kan oppstå usikkerhet og uro.

Ved endringer i organisasjonen må ledelsen følge opp og sørge for at stabiliteten i organisasjonen ivaretas. Det vil naturlig nok kreve at ledelsen har fokus på organisasjonens grunnelementer ved endringsprosesser. En viktig rolle for mellomledere ved endring av arbeidssett er å kunne endringsledelse. Endring kan defineres som; ”*Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon*”. Endring betraktes som en prosess der hendelser og handlinger bringer en organisasjon fra det ene punktet til det andre, da endringen må innebære bevegelse fra en stabil tilstand til en annen (Jacobsen, 2012).

Organisasjoner består av fire grunnelementer i følge en artikkel skrevet av Harold Leavitt (1965) – oppgaver, mennesker, teknologi og struktur. Produksjonskjernen utgjør oppgaver, mennesker og teknologi i organisasjoner. Elementene henger ofte sammen, det kan for eksempel bli endring i struktur dersom det oppstår endringer i oppgaver, noe som kan inntreffe på grunn av ny teknologi. Forbedring av resultat (output) er ofte en årsak til endring og arbeidsoppgaven kan være en måte å foreta endringen på. Slike endringer kan knyttes til endring av antall ansatte og sammensetningen av disse, i tillegg kan nedbemanning også være et resultat av slike endringer. Ofte må atferden til enkelte ansatte endres for å kunne oppnå et vellykket resultat. Endring av produksjonsteknologi som fører til effektivisering ved automatisering, er en del av samfunnsutviklingen. Dette kan igjen føre til kompetanseendring for ansatte (Jacobsen, 2012).

I følge Jacobsen (2012) kan kontinuerlig utvikling av organisasjoner føre til mindre sannsynlighet for dramatiske endringer preget av brudd, altså hvor for eksempel en organisasjon går fra en strategi eller en teknologi til en annen og omfatter endringer i så vel produksjon og struktur, som i kultur og maktforhold. Ved kontinuerlig endring vil organisasjoner bli bedre innenfor et sett med relativt stabile rammer. En årsak til at noen virksomheter klarer å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, er at de har valgt riktig strategi. Organisasjoner som kombinerer strategier, har lettere for å hoppe mellom det ene og

det andre og blir mer fleksible dersom behovet skulle melde seg. Organisasjoner som har en stram og spesifikk strategi, har vanskeligheter med og reorientere seg dersom det skulle komme utfordringer.

Endringskultur oppnås ikke ved å snakke om endringer, men endringer må foretas og effektene må synliggjøres. Man må lære seg å leve med at jo mer man lykkes med digitale mottakereffekter og mer automatiserte arbeidsprosesser, jo større omstilling vil det bli for medarbeiderne. Når det kommer til stykket er det gode effekter for mottakere samt et moderne arbeidsmiljø, som bygger stolthet og engasjement (Andreassen, 2017).

Endring eller omstilling kan by på utfordringer og ofte vil det vise seg å være knyttet til personalet. Systemtekniske utfordringer er ikke det vanskeligste å løse, men mennesker kan føle en viss form for motstand ved endringsprosesser. Det er derfor viktig for mellomlederne i enheten å være forberedt på at motstand kan forekomme.

2.6 Motstand mot endringer

Motstand og avvergingsmekanismer blir ofte aktivisert ved forsøk på ledelse, styring og organisasjonsforandring (Jacobsen 1998, Troonsmo 1998) i (Strand, 2007). Motstand mot ledelse og mot endring kan i følge Strand ha tre ulike utgangspunkter; *Analytisk basert motstand* – tiltak er ikke begrunnet tilstrekkelig, en kjenner gode alternativer.

Interessentmotstand – tiltak fører til tap av goder eller påføre ulemper. *Følelsesmessig motstand* – tiltak skaper utrygghet, utfordrer identitet, rører ved symboler, endrer relasjoner. Utgangspunktene kan gå over i hverandre, og være vanskelig å skille på i praksis. Rasjonelle argumenter mot endring i arbeidsfordeling, kan for eksempel være koblet til frykt for å miste identitet. Interesse-motstand kan hevde legitime interesser, også for helheten, men kan også gi ubalanse og suboptimalisering, mens følelsesmessig motstand kan gi kunnskap om skjulte forestillinger og følelser og ivareta behovet for trygghet, men kan også bli et bolverk mot endring og avstedkomme større smerte neste gang (Strand, 2007).

Endringsinitiativ fra ledelsen kan oppfattes som et psykologisk kontraktsbrudd. En psykologisk kontrakt består av individets oppfattelse av gjensidig bytteforhold mellom seg og en annen part, for eksempel organisasjonen (Rousseau 1989 i (Sverdrup & Olsen, 2015)) Det er en usynlig avtale som ikke er nedfelt i en formell kontrakt. I løpet av en arbeidstakers tid i en organisasjon, utvikles det en psykologisk kontrakt som hjelper den ansatte til å forstå gjensidige forventninger mellom arbeidstaker og organisasjon. Ved endringsprosesser kan det

oppstå usikkerhet om forventninger fremover i bytteforholdet, dette kan oppfattes som et brudd på den psykologiske kontrakten (Zhao, Wayne, Glibkowski og Bravo 2007 i (Sverdrup & Olsen, 2015).

Om endringsmotstand er positivt eller negativt er ikke så viktig, det viktige er hvordan virksomheten får endringsprosessen på rett spor igjen. En endringsleder må forstå hvorfor den oppstår, og hva som må gjøres for å få ansatte til å se hva de får igjen for å endre seg. På individnivå kan man generelt sett si at det finnes fire forklaringer til endringsmotstand, egeninteresse, misforståelser eller mangel på tillit, forskjellige meninger og lav toleranse til endringer. Endringsledere må planlegge at motstand vil oppstå (Grøndalen, 2016).

Teknikk for å motvirke motstand mot endringer er å introdusere noe uventet i budskapet, altså ta med noe påfallende for å få oppmerksomhet. En annen teknikk er å øke motstanderens tro på egen mestring, det vil si å gi mottakeren bedre selvtillit for å redusere frykt for det ukjente, eller for å håndtere en ny situasjon (Martinsen, 2009).

I forbindelse med endringer er det viktig at alle forhold med tanke på ansatte og mellomledere blir lagt til rette i organisasjonen på best mulig måte for at det nye skal kunne tas i bruk. Ofte innehar HR kompetanse for å ivareta slik tilrettelegging.

2.7 HR – Human Resources

HR står for menneskelige ressurser (human resources). En organisasjons HR-aktiviteter kan for eksempel være jobbanalyse og jobbdesign, seleksjon og rekruttering, trening og utvikling, prestasjonsledelse og lønn og belønning. HR kan inneha mange roller, som for eksempel kan de være en strategisk partner og endringsagent, de kan være de ansattes talsmann og humankapitalutvikler, samt leder. Rollen som strategisk partner innebærer at HR kan bidra til å nå organisasjonens overordnede mål og til å iverksette organisasjonens strategi. Som strategisk partner bidrar HR-ansvarlige til å sikre systemintegrasjon i form av koordinerte og internt konsistente HR-aktiviteter, samt bidrag i strategiske endringsprosesser (Andersen & Kuvaas, 2009).

Rollen som ansattes talsmann og humankapitalutvikler er i praksis nært knyttet sammen. Det gjenspeiler den rollen relasjoner spiller for å utvikle gjensidig forståelse og god kommunikasjon, dette er godt forankret i moderne organisasjonsforskning. Å være ansattes talsmann innebærer blant annet formidling av forhold og tiltak som ikke oppleves som fordelsaktige. HR kan i slike tilfeller vise sympati og forståelse for ansattes situasjon samtidig

som det gis gode og legitime begrunnelser for krevende tiltak. Rollen som utvikler av humankapital betyr at HR har et betydelig ansvar for utviklingen av alle medarbeidere, det kan være i forbindelse med organisasjonsutvikling, kulturbygging og faglig og personlig utvikling av både medarbeidere og ledere (S. S. Andersen & Kuvaas, 2009).

Ledelse kan forstås på flere måter i følge S.S. Andersen & Kuvaas, 2009. Lederes rolle som organisasjonsarkitekt er viktig, men har i praksis mer preg av overordnet tenkning og løpende påvirkning av organisasjonsprosesser enn design av en detaljert og gitt struktur. Det betyr at ledelse forstått som det å påvirke prosesser i samspill med andre ledere og medarbeidere blir sentralt i det daglige. Det er slik Ulrich og Brockbanks (2005) beskriver HR-lederes roller. Tre forhold blir vektlagt; en godt ledet HR-avdeling, integrasjon av andre HR-roller og synliggjøring overfor resten av organisasjonen av hvordan de blant annet kan bidra overfor ansatte og linjeledere.

Virksomhetens HR-funksjon bør være aktivt med i endringsprosessene som foregår, det er en viktig funksjon som kan ivareta både ansatte og mellomledere.

3 Forskningsdesign og metodevalg

I dette kapitlet skal jeg gi en beskrivelse for valg av design og metode, samt utvalg av informanter i intervjuprosessen, intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan eller en skisse for hvordan undersøkelsen legges opp, altså den faglige konteksten for undersøkelsens beskrivelse av hva, hvem, hvor og hvordan. Designet beskriver retningslinjer for hvordan forskeren tenker seg å utføre prosjektet som *hva* undersøkelsen skal fokusere på, *hvem* som er aktuelle informanter, *hvor* og *hvordan* undersøkelsen skal utføres (Thagaard, 2013).

Undersøkelsesopplegget som velges må passe til problemstillingen, og i følge Jacobsen (2015) går det et viktig skille mellom design som kalles beskrivende eller korrelasjonelle, og de som kalles kausale. På bakgrunn av problemstillingen har jeg kommet frem til at det ikke er mulig å gjennomføre en kausal studie.

Automatiseringsprosesser har pågått i lang tid, men virksomheten har ikke blitt berørt i noen stor grad, det vil derfor ikke være grunnlag for og tidsmessig aktuelt å gjennomføre en kausal undersøkelse, en undersøkelse med årsak – virkningssammenheng, altså at *virkning* alltid vil

finnes sted når *årsak* er til stede (Jacobsen, 2015). Med denne problemstillingen ville *årsak* være endring, og *virkingen* ville vises på ansatte. I følge Jacobsen bør det velges et design som inneholder opplysninger fra flere tidspunkter, såkalte tidsseriedata dersom hensikten er å uttale seg om årsak og virkning, altså kausal studie (Jacobsen, 2015).

Da studien handler om hvordan mellomledere og ansatte opplever endringsprosesser ved digitalisering og robotisering, samt hvordan de føler seg ivaretatt av organisasjonen, er dette en beskrivende problemstilling og har derfor valgt et beskrivende eller korrelasjonelt design. Jeg har valgt å gjøre et intensivt undersøkelsesopplegg, det vil si å gå i dybden på et fenomen og få en detaljert og grundig forståelse. Intensive opplegg studerer mange nyanser, men få enheter. Slike studier betegnes som ”virkelighetsnære”, som betyr at studien tar utgangspunkt i dem som blir studert, deres forståelse og den konteksten de inngår. De undersøkte kjenner seg igjen i beskrivelsen, det er relevant for dem og det oppleves som en riktig beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015).

3.1.1 Casestudie

Som forskningsdesign har jeg valgt casedesign som i følge Jacobsen (2015) er en inngående studie av en eller få enheter. I følge Creswell (2013) i Thagaard (2013) er casestudie en spesiell form for design innenfor kvalitativ forskning hvor vi utforsker en avgrenset enhet eller flere avgrensede enheter. Enhetene utforskes ved intensive analyser baser på ulike kilder av data.

Da mitt mål for studien er å finne ut hvilken opplevelse mellomledere og ansatte har ved digitaliserings- og robotiseringsprosesser, samt finne ut hvordan de blir ivaretatt av organisasjonen så har jeg valgt en økonomienhet i NAV som case. Denne NAV-enheten er en av totalt tre økonomienheter i NAV, og jeg har valgt å foreta undersøkelsen ved én av disse enhetene. Valget er basert på at NAV-enheten er involvert i slike digitaliserings- og robotiseringsprosesser, og er derfor relevant for studien.

3.2 Valg av metode

3.2.1 Metode

En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri, som bør tilfredsstillende to krav; empirien må være gyldig og relevant (valid), samt pålitelig og troverdig (reliabel). Med

gyldig og relevant menes at empirien faktisk gir svar på de spørsmål som blir stilt, og med pålitelighet og troverdighet menes at undersøkelsen må være til å stole på (Jacobsen, 2015).

Jeg har valgt å gjøre en studie som baserer seg på et intensivt opplegg, altså et dybdeintervju med mange nyanser og få enheter (Jacobsen, 2015). Slike intensive undersøkelsesopplegg scorer høyt på intern gyldighet, og som i følge Jacobsen (2015) vil si at vi har dekning for de data (empiri) som vi trekker konklusjoner av. Da problemstillingen tar for seg hvilken opplevelse mellomledere og ansatte har ved effektiviseringsprosesser som følge av digitalisering og robotisering, samt finne ut hvordan de blir ivaretatt av organisasjonen, ser jeg det ikke hensiktsmessig å bruke metoder som observasjon og innsamling av foreliggende data.

Fordeler med å gjennomføre kvalitative undersøkelser er at data blir samlet inn i form av ord, det vil si at forskeren går inn i en relativt naturlig relasjon med den eller de som skal undersøkes. En kvalitativ tilnærming vektlegger å møte dem som skal undersøkes på deres premisser, og ikke forskerens. Det vil i stor grad gi nærhet mellom informant og forsker. Målet er å få informantens oppfatning formidlet gjennom ord. Vekten på nærhet vil kreve stor grad av åpenhet, det er i liten grad bestemt på forhånd hva forskeren leter etter, det er informantene som bestemmer hvilken informasjon forskeren får. Kvalitative data legger få føringer på den informasjonen forskeren får inn, det påstås derfor at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy *relevans*. De får fram den ”riktige” forståelsen av et fenomen eller nyanser, den ”korrekte” forståelsen defineres av informanten. Da kvalitative data er åpne, blir de ofte nyansert. Dataene vi får er godt egnet til å få fram det spesifikke, det unike ved informanten og dens kontekst. Det er i mindre grad det generelle som fanges opp. Noen ulemper ved kvalitative undersøkelser er ofte generaliseringsproblemer, altså den eksterne gyldigheten. Forskeren vet ikke om informantene er representative for andre enn seg selv (Jacobsen, 2015).

3.2.2 Utvalg

Kvalitative studier baserer seg på *strategiske utvalg*, altså velger vi deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. Dersom strategien for utvelgning av deltakerne kan knyttes til utvikling av teori eller styres av relevant teori, er det snakk om *teoretisk utvelgning* (Thagaard, 2013). I følge Gobo (2007) i Thagaard (2013), er hensikten med teoretisk utvalg at utvalgsprosedyren bidrar til å utforske etablert teori eller utvikle nye begreper og

perspektiver. Da det ikke finnes særlig mye teori om problemstillingen for denne oppgaven, vil utvalget være teoretisk utvalg.

Utvalget er basert på stillingstittel og består av totalt syv informanter herav to mellomledere ved enheten som har det daglige personalansvaret og en mellomleder med det overordnede faglige ansvaret for denne NAV-enheten, samt fire ansatte på operativt nivå. Informantene er valgt ut med tanke på at alle seksjonene i enheten blir representert. På grunn av informantenes stillinger og posisjoner, vil de ha ulike roller ved planlegging og gjennomføring av robotiserings- og digitaliseringsprosesser.

3.2.3 Intervjuguide

Intervjuguiden er utarbeidet med tanke på å få svar på problemstillingen, samt mine forventninger til funn. Spørsmålene er utledet av funn fra tidligere forskning og er knyttet til tema som jeg vurderer som relevant for studien. Min interesse ligger i å finne svar på hvordan mellomledere og ansatte opplever effektiviseringsprosesser i form av digitalisering og robotisering, samt hvordan de føler seg ivaretatt av organisasjonen. For å finne svar på disse spørsmålene har jeg utarbeidet spørsmål som er ment for å få informantene til å reflektere over prosessene, ut fra deres posisjon og situasjon.

Da informantene er i ulike posisjoner hierarkisk, er det naturlig at jeg stiller spørsmål ut fra deres ståsted i forhold til stilling og kompetanse. Jeg utarbeidet derfor en intervjuguide som er delt inn i to deler, en del som er tilpasset mellomlederne og en del tilpasset ansatte. Mange spørsmål vil naturlig nok være like til mellomlederne og ansatte, men da de er tilpasset vil det også være noen forskjeller, i tillegg er det utarbeidet flere spørsmål tilknyttet mellomlederne.

3.2.4 Gjennomføring av intervju

Jeg sendte forespørsel om deltakelse direkte til informantene via e-mail, der la jeg ved informasjonsskriv om prosjektet, og samtykkeerklæring. Mailen inneholdt informasjon om forskningsprosjektet, at det er ønskelig med bruk av båndopptaker, at deltakelsen er frivillig, forslag til møtetidspunkt for intervjuet, samt tidsperspektiv, altså hvor lang tid intervjuet var forventet å vare.

Intervjuene ble gjennomført som semi strukturerte intervju, to intervju ble gjennomført på møterom i NAV-enheten, og fem på informantenes kontor da det er kjente omgivelser for informanten, altså foregikk alle intervjuene ansikt til ansikt. I følge Jacobsen (2015) vil et naturlig sted å foreta intervjuene på, være en plass hvor informanten "føler seg hjemme".

Informantenes kontor er dermed en godt egnet plass, og i denne sammenhengen føler jeg også at møterommet som ble benyttet faller inn under samme kriteriet, da informantene har jobbet ved enheten over lang tid, og møterommet er ofte benyttet. Intervjuene med lederne varte fra en til en og en halv time, mens intervjuene med medarbeiderne tok ca en halv time. Samtlige intervjuer ble gjennomført i løpet av en uke. Da alle intervjuene var gjennomført, ble de transkribert. Dette var en krevende prosess som tok lengre tid enn jeg hadde forventet, men antar at prosessen ville blitt enklere dersom intervjuene ble transkribert fortløpende.

Da undersøkelsen foregikk i egen organisasjon, måtte jeg tenke over min rolle som forsker. Jeg kjenner informantene, og måtte passe på at jeg ikke ble en engasjerende kollega, men en lyttende forsker. Underveis i intervjuene bekreftet jeg at jeg forstod svaret med å nikke, eller ved å svare verbalt. Dersom jeg ble usikker på hva informanten mente, så spurte jeg direkte om jeg hadde forstått svaret riktig med å bekrefte svaret fra informanten med egne ord. Underveis i intervjuet stilte jeg oppfølgingsspørsmål der det var naturlig, og behov for det. Etter intervjuene spurte jeg om det var noe de ønsket å tilføye, om det var noe jeg burde spurt om som ikke var med i intervjuguiden, men det var ingen som mente at noe var blitt utelatt.

3.2.5 Analyse av data

Studien er gjennomført ved bruk av kvalitative intervju, og analysen av datamaterialet er gjort ved bruk av innholdsanalyse (Jacobsen, 2015). Det går ut på å systematisere og kategorisere rådata i overordnede kategorier, altså en oppsummering av det ferdige transkriberte og systematiserte datamaterialet. Systematiseringen gjorde jeg ved å lage en matrise i Excel hvor jeg dro ut essensen i svarene til informantene for hvert spørsmål. Spørsmålene er utledet på bakgrunn av teorien, og overordnede kategorier er foretatt på bakgrunn av tema som fremkom av spørsmålene.

3.2.6 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet sier noe om at en kritisk vurdering av et prosjekt gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. En evaluering av reliabilitet kan således finne ut om en annen forsker ville komme fram til samme resultat (Thagaard, 2013). I etterkant av de semi strukturerte intervjuene som ble gjennomført ved bruk av diktafon, har jeg transkribert ord for ord og dermed fått med alt det verbale i intervjuene. I følge Jacobsen vil de som undersøkes bli påvirket av undersøgeren, og undersøgeren påvirkes av relasjonene i intervjuprosessen (Jacobsen, 2015). Som forsker opplevde jeg at informantene forstod

spørsmålene og hva jeg var ute etter. Jeg fikk inntrykk av at de var åpen og svarte ærlig og oppriktig.

3.2.7 Validitet

Validitet sier noe om at tolkningene av det vi har studert er gyldige (Thagaard, 2013). I følge Jacobsen (2015) skilles det på *intern* og *ekstern* gyldighet. Intern gyldighet sier noe om hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten, og det forskeren beskriver. Dette er en studie som beskriver hvordan de ansatte i en NAV enhet opplever arbeidshverdagen i forbindelse med effektivisering som følge av digitalisering og robotisering, det er derfor en virkelighetsnær studie. Den eksterne gyldigheten går på om funnene i studien kan gjelde andre enn de som er undersøkt, altså om funnene kan generaliseres. Da studien er avgrenset til kun å omhandle en enhet i NAV med syv informanter er ikke funnene representative for flere enheter. Det kan derimot være overførbart til sammenlignbare situasjoner, altså kan tendenser være generaliserbar (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

3.2.8 Forskningsetikk

Det er forskerens plikt å tenke over eventuelle konsekvenser forskningen kan ha på de som blir undersøkt, og hvordan forskningen vil oppfattes (Jacobsen, 2015). I følge Jacobsen (2015) skal det være frivillig for informantene å delta i undersøkelsen. Det ble innhentet skriftlig samtykke fra informantene, hvor de i samtykkeerklæringen ble skriftlig informert om muligheten til å trekke seg fra prosjektet når som helst, og uten noen begrunnelse.

Samtykkeerklæringen inneholdt også informasjon om anonymisering. Samtykkeerklæringen ble vedlagt informasjonsskriv om studien hvor det ble informert om bakgrunn og formål med studien, hva deltakelsen innebar og hva som skjer med informasjonen om informanten, samt informasjon om frivillig deltakelse.

Faren for å identifisere enkeltpersoner er større jo mindre utvalg som benyttes i en undersøkelse (Jacobsen, 2015). Jeg har ivaretatt anonymisering ved ikke å oppgi navn på informantene, eller geografisk område. Konfidensialitet innebærer at all informasjon som informantene gir, blir behandlet konfidensielt (Thagaard, 2013). Jeg har som forsker ivaretatt all informasjon fra undersøkelsen slik at informantenes identitet forblir anonym.

4 Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapitlet skal jeg gi en presentasjon av de funnene som er kommet frem i undersøkelsen. Jeg vil foreta drøfting underveis og trekke frem det som er mest relevant for

oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Informantene er rangert fra 1 til 7 hvor 1-4 er ansatte, og 5-7 er mellomledere.

Jeg har i denne undersøkelsen valgt å se på hvordan mellomledere og ansatte opplever digitaliserings- og robotiseringsprosesser, og hvordan de føler seg ivaretatt av organisasjonen som er en av tre økonomienheter i NAV. Følgende hovedfunn er kommet frem i forhold til forskningsspørsmål 1; Hvordan påvirker digitaliserings- og robotiseringsprosesser ansatte og mellomledernes hverdag, og hvordan oppleves disse prosessene?

Funn 1: Digitalisering og robotisering bidrar til økt effektivitet i arbeidsprosessene ved at arbeidsoppgaver blir automatisert. Det forenkler arbeidshverdagen og medfører effektivitet i organisasjonen.

Funn 2: Digitaliserings- og robotiseringsprosessene motiverer ansatte og mellomledere i arbeidshverdagen. Prosessene skaper engasjement og både ansatte og mellomledere deltar aktivt i utviklingen.

Forskningsspørsmål 2 lyder som følger; Hvordan erfarer ansatte og mellomledere implementering av digitalisering og robotisering i NAV-enheten, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med prosessene? Under dette forskningsspørsmålet kom følgende hovedfunn frem i studien.

Funn 1: Digitalisering og robotisering skjer gradvis. Det medfører at NAV-enheten opplever endringer som følge av at arbeidsprosessene blir effektivisert.

Funn 2: Det oppstår usikkerhet rundt arbeidssituasjonen, om ansatte får beholde den jobben de har i dag. Usikkerheten medfører at informasjon kan oppleves mangelfull.

I delkapittelene som følger drøftes funnene som er kommet frem i studien opp mot hvert forskningsspørsmål, sett i forhold til relevant teori.

4.1 Hvordan påvirker digitaliserings- og robotiseringsprosesser ansatte og mellomledernes hverdag, og hvordan oppleves disse prosessene?

I dette kapittelet vil jeg drøfte funnene som kom frem i studien. Jeg vil ta utgangspunkt i to hovedfunn ved hvert forskningsspørsmål i drøftingen. Det første funnet jeg vil drøfte er at

digitalisering og robotisering bidrar til økt effektivitet i arbeidsprosessene slik at arbeidsoppgaver blir automatisert. Det andre funnet er at effektivitetsprosessene motiverer i arbeidshverdagen. Begge disse funnene er relatert til forskningsspørsmål 1.

4.1.1 Digitalisering og robotisering bidrar til økt effektivitet i arbeidsprosessene slik at arbeidsoppgaver blir automatisert

Et hovedfunn i undersøkelsen er at digitaliserings- og robotiseringsprosessene bidrar til effektivisering. Dette er i tråd med de forventningene samfunnet har til NAV som en viktig samfunnsaktør. Enheten har vært gjennom flere effektiviseringsprosesser gjennom årene, blant annet gjennom Excel, x-keys og tilbakekrevingskomponenten. Nå kommer det en digitaliseringsprosess som medfører at store deler av trekkhåndteringen går inn i et maskinelt løp, og det meste av manuell behandling blir borte. Det som er nytt i enheten er robotisering. Dette programmeres og utvikles internt i enheten, noe som kan medføre at det blir enklere å effektivisere flere arbeidsoppgaver etter hvert. Et funn som kom frem er at Informantene uttrykker at det er kjedelige oppgaver som blir robotisert, og det kan på sikt føre til at det kan bli behov for annen kompetanse ved enheten.

Det har tidligere vært gjennomført digitaliseringsprosesser for å effektivisere økonomiområdet, men også annen forenkling av arbeidsprosesser. Excel ble tidlig tatt i bruk for å forenkle og effektivisere arbeidsprosesser i hverdagen. Det har blant annet vært brukt til å utvikle rapporter og oppsett for rapportering, samt statistikker og arbeidslister. Dette har gjort arbeidsdagen enklere for ansatte i den forstand at det blant annet produseres arbeidslister som det jobbes ut fra. For mellomledere har blant annet denne hverdagseffektiviseringen bidratt til at det nå er enklere å hente ut rapporter og statistikker.

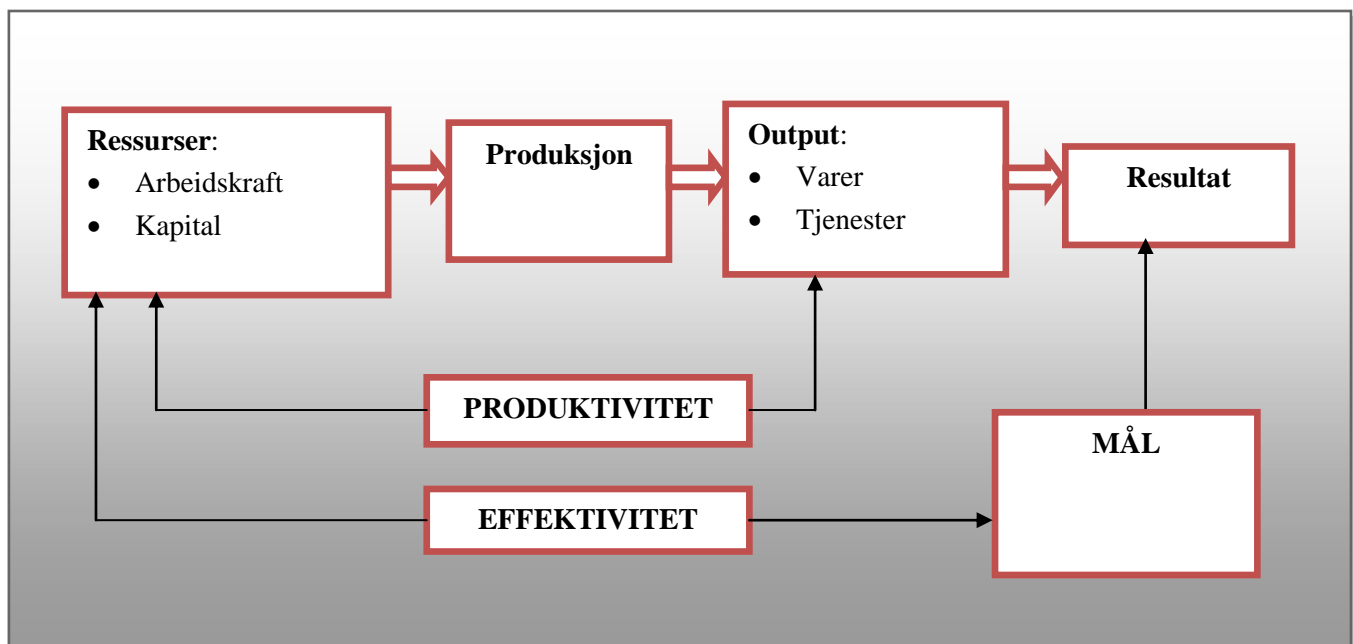
7: "Det har vært mange prosesser underveis som har påvirket produksjonen, vi startet tidlig å automatisere i Excel. Vi automatiserte alt av rapporter og oppsett, men også statistikker og arbeidslister."

Som en del av effektiviseringstiltak har NAV-enheten tatt i bruk x-keys, det i hovedsak for å forenkle og effektivisere jobben med manuell trekkinnlesning, men brukes også ved andre type arbeidsoppgaver. X-keys er et teknologisk utviklet tastatur som benyttes i tillegg til vanlig tastatur og kan bestå av 8, 16 eller 24 "taster". Hver tast kan programmeres til å kunne utføre to kommandoer som normalt gjøres manuelt med mange tastetrykk. Tastaturet kobles til tynnklienten gjennom en USB-port og benyttes ved manuell behandling av oppgaver som

er regelstyrt og har informasjon som skal på faste plasser, altså er håndtering av saksgangen på disse oppgavene bestemt av fastsatte regler. Hver kommando kan fylle inn mange felter, hensikten er at det skal gi gevinst da oppgavene utføres mye raskere, samt at det blir mindre belastning på armer og skuldre til ansatte da det er langt mindre punching som skal til for å utføre arbeidsoppgaven. Ved hjelp av X-keys blir oppgavene delvis digitalisert.

5: "X-keys er effektivisering på bakgrunn av teknologi, det har forenklet arbeidet og vist seg å være svært effektivt i hverdagen."

Effektivitetsbegrepet er uløselig knyttet opp til mål og strategi, en tradisjonell definisjon av begrepet er "grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk". Begrepet *produktivitet* er tett knyttet til effektivitet, og defineres som "ressursene som går med til å produsere en enhet, eller kostnader per enhet". For å være effektiv må en organisasjon være produktiv, men organisasjoner trenger ikke være effektive selv om de er produktive (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 2: Mål, produktivitet og effektivitet. Fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

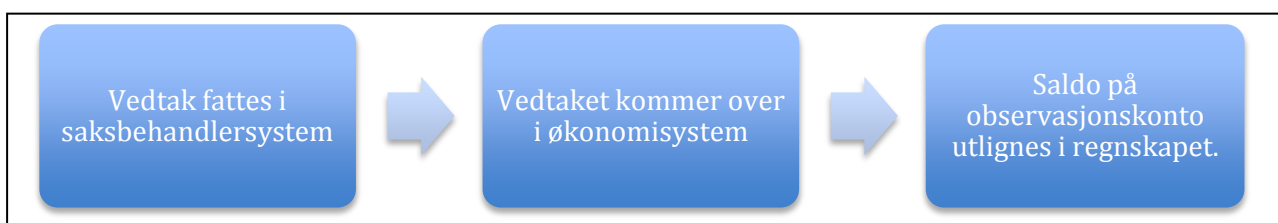
Modellen viser mål, produksjon og effektivitet og dersom vi ser modellen opp mot NAV-enhetens prosesser i forbindelse med digitalisering og robotisering, ser vi at det skal ressurser i form av arbeidskraft og kapital til for å investere i ny teknologi. Det er ikke mulig å nå målet dersom ressursene ikke er til stede. Når ressursene er på plass starter produksjonen av den nye

teknologien, og forventet output i denne virksomhetens situasjon er automatisering av prosesser knyttet til økonomi og regnskap. Resultatet som prosessene skal bunne ut i er at arbeidsoppgavene skal gå gjennom systemene uten feil og mangler.

Produktiviteten knyttet til disse prosessene er ressursene som har gått med til å utvikle digitaliserings- og robotiseringsprosessene. Det overordnede målet som virksomheten ønsker å oppnå ved å gjøre slike effektiviseringstiltak er å produsere like mye som tidligere, men til en langt mindre kostnad. Det er ikke bare lavere kostnad i seg selv som er verdt å se på i en slik prosess, men også risikoen for mindre feil sammenlignet med manuell behandling. All behandling ved automatiseringsprosesser vil sørge for likebehandling i saksbehandlingen, samt at langt flere oppgaver blir utført på mye kortere tid. Slike automatiseringsprosesser vil også kunne frigjøre ressurser i form av arbeidskraft i virksomheten og det kan bli mer tid til å kunne gjøre andre ting som for eksempel nytenkning og utvikling. Følgende sitat fra en ansatt trekker frem hva som kan være mer interessant;

3: *”Vi får automatisert bort gjentakende oppgaver og kan derfor bruke ledig tid på videreutvikling. Vi får bruke hode på en annen måte.”*

Tilbakekrevingskomponenten er så vidt nevnt tidligere i oppgaven. Dette var en endring som flere husker tilbake til da dette var en av de store digitaliseringsprosessene som har vært gjennomført ved NAV-enheten, og det var mange som jobbet innenfor feilutbetalingsområdet som denne endringen var knyttet til. Tilbakekrevingskomponenten har til hensikt å utligne saldo på balansekonto for feilutbetaling, innad i NAV kjent som ”observasjonskonto”. Det er snakk om enkle regnskapsmessige føringer – memorialposter. I NAV er det mange systemer som naturlig nok henger sammen, det er flere ulike ytelsers og ikke alle ytelsene går gjennom samme systemer. I saksbehandlersystemet for ytelse fattes det vedtak som automatisk går over til økonomisystemer etter fullført saksbehandling, og resultatet av vedtaket avgjør hvordan økonomisystemet skal behandle vedtaket. I denne situasjonen er som nevnt tidligere intensjonen å utligne saldo på observasjonskonto.



Figur 3: En enkel skissering av vedtak som utligner saldo på feilutbetaling i regnskapet.

Selv om den nye tilbakekrevingskomponenten ble satt i produksjon var restansene så pass høye at det var nok manuell jobb til mange i lang tid fremover. For som nevnt tidligere så var det slik at etter hvert som restansene ble bygget ned så opplevde ansatte å bli flyttet over til andre oppgaver.

I NAV enheten er det en digitaliseringsoppgave som står for tur. Oppgaven vil føre til langt mindre behov for manuell behandling innenfor området trekkhåndtering, det meste vil bli automatisert. Arbeidsoppgaven går ut på å legge inn trekk fra ulike kreditorer i ytelser fra NAV. Oppgaven går fra *manuell trekkinnleggelse* til *maskinell trekkinnlesing* og det er estimert at totalt 8 årsverk vil bli borte i perioden 2018-2019 som følge av dette. Men da det ikke er satt i produksjon ennå har ikke enheten sett de reelle konsekvensene av det, da særlig med tanke på de ansatte som gjør denne jobben manuelt i dag.

4: "X-keys har gjort hverdagen enklere, men det som kommer vil påvirke oss veldig, det blir mye mindre oppgaver. Jeg er deltaker i prosjektet med maskinell trekkinnlesning og blir direkte påvirket, men det er bare spennende og morsomt."

Robotisering er så vidt tatt i bruk i NAV-enheten, og det snakkes om å utnytte teknologien. Roboter programmeres til oppgaver som utføres likt, altså regelbaserte rutiner. Det er derfor ikke sikkert at en robot i alle tilfeller kan gjøre en hel jobb da det vil være ulike prosesser i en og samme arbeidsoppgave. Per nå er roboten blitt benyttet til små prosesser, men det forventes at robotene blir stadig smartere og kan ta hele jobber etter hvert. Enheten har nå to robotiseringsprosesser som står for tur i nær fremtid. Den ene oppgaven går ut på å registrere adresser for en gruppe stønadsmottakere, mens den andre oppgaven går ut på å korrigere innberetning av en bestemt ytelse. Begge oppgavene utføres manuelt i dag, og det er estimert at ca 2,5 årsverk vil bli borte med denne robotiseringsprosessen da roboten vil automatisere begge oppgavene i sin helhet.

Både ansatte og mellomledere er direkte involvert i prosessene og opplever dermed at prosessene rundt digitalisering og robotisering påvirker dem i hverdagen. Hermansen (2015) sier at faglig innsikt og kunnskap er en nødvendighet for å forstå hva som fremmer effektivitet og kvalitet. I NAV-enheten er det noen som fra starten av har jobbet jevnt og trutt med utvikling av denne type prosesser, så virksomheten bygger god kompetanse på området.

Innenfor digitalisering er det flere teknologier og begreper som benyttes, blant disse er *kunstig intelligens* og *maskinlæring*, samt *stordata (big data)*. Kunstig intelligens er intelligens som

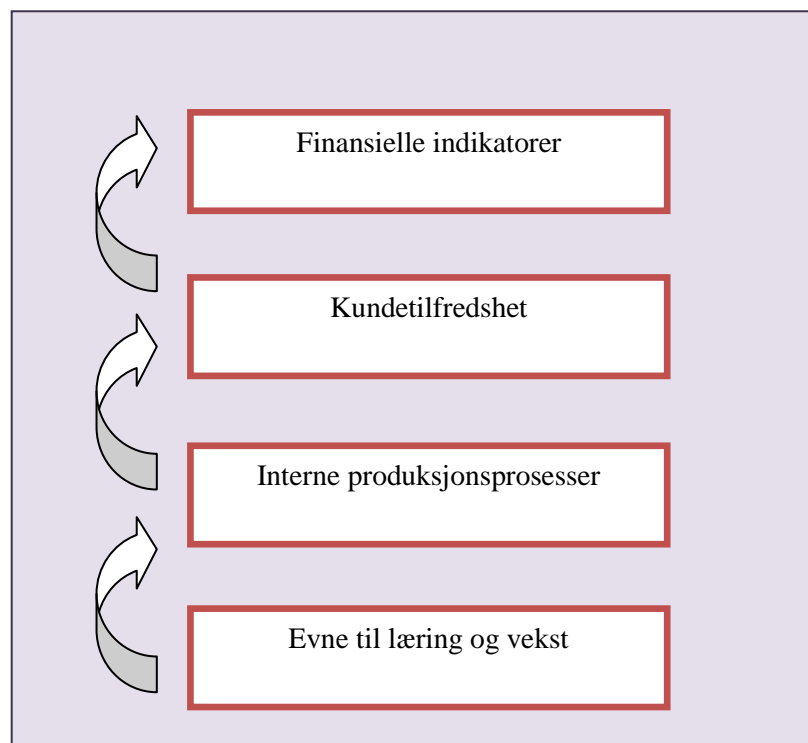
en maskin kan fremvise. Det er en fleksibel og rasjonell aktør som kan orientere seg i omgivelsene og gjennomføre handlinger som maksimerer sannsynligheten for å lykkes med og nå fastsatte mål. Maskinlæring er en klasse innen kunstig intelligens som gjør at datamaskiner kan lære uten programmering. Datamaskinen lager reglene selv på grunnlag av data og resultater. Med utgangspunkt i store mengder data gjør maskinlæring det mulig å gjøre intelligente vurderinger og beslutninger. Stordata handler om å utnytte store datamengder, gjerne i sanntid samt på tvers av virksomheter, datakilder og formater. Det er teknologi som omfatter hele verdikjeden som datainnsamling, lagring, prosessering, analyse og visualisering av resultater. Stordata kan brukes til å effektivisere beslutningsprosesser, oppnå bedre kvalitet og aktualitet i beslutninger samt raskere reaksjon på avvik (Abeids- og velferdsdirektoratet, 2016).

Offentlig sektor står overfor en situasjon der endring må skje hele tiden for å møte mottakernes forventninger, utnytte teknologiske muligheter og for å levere tjenestene effektivt. Det viktigste samfunnsansvaret er å oppnå mål og resultater med effektiv ressursbruk, og det er et politisk ansvar å sørge for at samfunnets ressurser utnyttes best mulig, samt unngå arbeidsløshet. Dersom alle offentlige virksomheter tviholder på sine budsjetter og ressurser, er det nesten umulig å få til den produktivitetsveksten som trengs. Det vil alltid være uløste oppgaver og frigjorte ressurser må kanaliseres dit gjennom omstillingsprosesser. Økt digitalisering i tjenestetilbudet betyr stort sett at kostnader til forvaltning av IKT-systemene øker, det betyr at gevinstene må hentes ut ved å redusere det manuelle arbeidet (M. Andreassen, 2017). NAV-enheten har som tidligere nevnt vært i utvikling hele veien, og mye manuelt arbeid er blitt erstattet.

Ved endring skal mellomlederen drive virksomhetens kjerneoppgaver uten at kvalitet og effektivitet eller effisiens faller under akseptable standarder (Hope, 2015). Vi skiller på begrepene *effektivitet* og *effisiens*. Med effektivitet menes i hvilken grad et individ, en gruppe eller en organisasjon er i stand til å nå sine mål, altså handler det om å ha evne til og nå et mål. Effisiens dreier seg om å gjøre de riktige tingene. For eksempel vil en person som er effektiv og samtidig effisient nå sine mål med mindre slit og krefter og til en lavere kostnad enn en person som ikke effisient, men likevel effektiv (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som Hermansen (2015) påpeker det så er det ikke tilstrekkelig at mål realiseres effektivt, men hvordan målet realiseres er minst like viktig. Både mellomledere og ansatte vil i ulike situasjoner være nødt til å sette seg inn i andres oppgaver og videre håndtere dem for å holde

virksomheten i gang på forsvarlig vis. Mellomlederen bør prioritere tids- og ressursbruk for å tilstrebe størst mulig effekt mellom aktivitetene (Hope, 2015).

I forhold til det å måle effektivitet i en organisasjon, utviklet Robert Kaplan og David Norton begrepet balansert målstyring. Kaplan og Norton anbefaler at effektivitet måles ut fra følgende fire indikatorer som nevnt i følgende figur.



Figur 4: De fire elementene i balansert målstyring. Fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Alle fire elementene er viktige for å måle effektivitet. Oppgaven handler om å se på hvordan ansatte og mellomledere opplever digitaliserings- og robotiseringsprosesser, det er derfor aktuelt å se denne studien opp mot de to siste indikatorene, ”interne produksjonsprosesser i organisasjonen” og ”evne til læring og vekst”.

De interne produksjonsprosessene ved enheten blir med ujevne mellomrom tatt opp til ny vurdering. Rutiner blir gjennomgått og prosessene blir sett på med nye øyne for å se om det er mulig å gjøre forenklinger og effektivisering av arbeidsoppgavene. Mange arbeidsprosesser i NAV-enheten er rutinepreget og flere av de manuelle oppgavene blir sett på som kjedelige, det er derfor ønskelig å få automatisert bort de oppgavene som lar seg automatisere, enten det er ved bruk av roboter eller annen teknologi.

5: "Det vi gjør nå med digitaliseringa, det er å gi fra oss kjedelige oppgaver, så får vi heller se etter nye og mer interessante oppgaver."

Informantene ser fordelene med at roboter overtar oppgavene, det er kjedelige oppgaver som blir automatisert. Robotisering er som tidligere nevnt så vidt tatt i bruk i enheten, denne nye teknologien skal ivareta noen av de tidligere manuelle oppgavene og oppfyller effektiviseringskriteriene knyttet til tidsperspektiv, feilbehandling og kostnadseffektivitet.

Forhold knyttet til læring og vekst i NAV-enheten er også i fokus, og på grunn av digitalisering og robotisering vil flere arbeidsoppgaver bli borte. Dette kan påvirke de ansattes tilfredshet, samt produksjon. Erfaring viser at målkravene som settes både internt og eksternt for enheten blir oppnådd. Med ujevne mellomrom må ansatte bidra på flere områder, også på tvers av avdelingene for å komme i mål. Med godt samarbeid og god innsats viser enheten at det er mulig å nå det. For at ansatte skal kunne utføre andre arbeidsoppgaver enn deres egne så kreves det god opplæring. I studien kom det frem at informantene liker at det skjer nye ting og at de tar imot utfordringer som dukker opp. Dette kan gi en indikasjon på at ansatte er flinke til å erverve seg ny kompetanse samt at de er endringsvillig.

Robotisering skjer som sagt internt og på grunn av videre utvikling av både digitalisering og robotisering så kan det være mulig at det blir behov for ny kompetanse ved enheten. Dette er i tråd med Jacobsen (2012) som mener at det kan bli behov for ny kompetanse ved teknologi som effektiviserer arbeidsoppgaver. På grunn av utviklingen i forbindelse med effektiviseringsprosessene kan det tyde på at det blir behov for mer IT kunnskap, og med den endringsviljen som ansatte viser så er det ikke umulig for at eksisterende kompetanse ved enheten kan la seg konvertere. Informantene tror også at det på sikt vil bli behov for ny kompetanse ved enheten.

6: "På sikt så tror jeg jo at de fleste av oss vil ha behov for ny kompetanse på et vis. Om vi klarer å få den internt det vet jeg ikke, om vi har noen internt i nav eller på huset som kan gi oss den opplæringa. Kanskje vi må innhente bistand for opplæring eller man må hente ekstern kompetanse ved nyansettelse. Jeg tror at man har behov for kompetanseheving på alle for det som kommer."

7: "Det kan det være at det blir behov for kompetanseutvikling, det å se prosessene på en annen måte og se ting mer på tvers. Det er det som er prosesstankegangen, det å kunne utvide horisonten litt. Vi har jo vært veldig statisk på mange måter og vi har

holdt på med et lite område. Selv om folk sier at de ønsker å hospitere på andre arbeidsoppgaver, men når vi da melder en mulighet så er det da veldig få som melder seg og ønsker å se ting på tvers. Men det kan jo da være at det er nødvendig, at folk i større grad blir satt til å jobbe på tvers eller i team.”

I følge Andersen & Kuvaas (2009) har HR en rolle som skal ivareta alle medarbeidernes utvikling i organisasjonen, både faglig og personlig. HR kan derfor få en sentral rolle dersom det blir behov for utvikling av medarbeidere i forbindelse med ny kompetanse i enheten.

I dette delkapittelet er det kommet frem at digitaliserings og robotiseringsprosessene bidrar til effektivisering, noe som også forventes av NAV som samfunnsaktør. NAV-enheten har jobbet med å effektivisere arbeidsprosesser hvor Excel har blitt benyttet i stor grad. Det har bidratt til forenkling og hverdagseffektivisering i enheten. I tillegg har x-keys vært en viktig investering som har effektivisert arbeidsoppgaver. Tilbakekrevingskomponenten har vært i produksjon i flere år og har digitalisert arbeidsprosesser slik at det meste av saksbehandling blir automatisert innenfor feilutbetalingsområdet. Effektiviseringsprosessene påvirker både ansatte og mellomlederne i hverdagen, de ser at det medfører effektivitet i NAV-enheten, noe som er formålet med digitalisering og robotisering. Robotisering blir nå mer og mer benyttet, og på sikt kan dette medføre at behovet for annen kompetanse må vurderes.

4.1.2 Digitaliserings- og robotiseringsprosesser motiverer i arbeidshverdagen

I undersøkelsen kom det frem blant informantene at digitaliserings- og robotiseringsprosessene virker motiverende på de ansatte og mellomlederne i hverdagen. Det er ikke alle som er med i prosessene, men de blir motivert av andre forhold som eksempelvis gode kolleger og godt humør. Blant informantene er det flere som er direkte involvert i effektiviseringsprosessene, og de opplever det som motiverende i arbeidshverdagen å få bidra inn i utviklingen i NAV-enheten gjennom flere utfordrende oppgaver. De synes det er motiverende å få jobbe med å finne nye løsninger som krever noe av en selv for å finne løsninger på problemstillinger, samt å få tillagt ansvar. De får bruke kompetansen sin og får muligheten til å utvikle seg og prestere noe i jobben. Utvikling i form av kompetanseheving kan ses på som belønning. Et annet funn er at informantene peker på at når arbeidsoppgavene blir borte så frigjør det mer tid til videre utvikling. Det kan også åpne seg andre muligheter som nye oppgaver i kjølvannet av dette. Studien viser også at mellomlederne er nysgjerrige

og ønsker å finne løsninger både internt i enheten og sentralt i NAV, men også på tvers av statlige etater. De synes det er spennende med alle mulighetene og det gir dem motivasjon.

3: *”Effektiviseringsprosessene påvirker meg positivt. Jeg får bidra, skape nye ting og får absolutt være med å drive dette fremover. Jeg får styre arbeidet mitt selv og får brukt kunnskapen min.”*

4: *”Å være med i prosjekter skaper engasjement hos meg, også det å få utfordrende oppgaver. Jeg synes det er morsomt å finne løsninger på problemstillingene.”*

5: *”Jeg blir engasjert når det skjer noe nytt, jeg synes endringer er spennende. Jeg blir enormt påvirket av prosessene, men det er kun positivt for jeg synes det er så morsomt og spennende. Det vil lette arbeidet vårt og få nye måter å gjøre ting på. Jeg synes alt er så viktig, jeg er litt sånn Ole Brum – alt er viktig. Det er viktig at vi som organisasjon fornyer oss, vi må være på hugget.”*

7: *”Digitalisering og robotisering påvirker motivasjonen min i form av at jeg ser muligheter, jeg er nysgjerrig og ønsker å finne løsninger, både lokalt og sentralt. Også det som innebærer å se løsninger på tvers av etatene, bli mer samordnet i statlig sektor. For meg er det bare muligheter, digitalisering gir meg motivasjon. Det føles godt for meg hvis jeg kan bidra og at det jeg gjør er bra, som å gå foran og vise veien, dit vi skal og ta ned hvis det er behov for det, for eksempel prinsipielle diskusjoner. Det er også godt med en tilbakemelding, litt ros innimellom, men som leder har jeg avfunnet meg med det for noen år siden. Det gir meg vel så mye at vi får åpenbart gode løsninger, og at jeg får være med å planlegge det.”*

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er Abraham Maslow kjent for å ha utviklet et behovshierarki som er klassifisert etter menneskelige behov. David McClelland er i likhet med Maslow kjent for behovsteorier. Maslow mente vi kunne dele menneskelige behov i fem hovedkategorier fordelt på to hovedtyper; behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Dersom vi ser informantenes opplevelser i lys av deres behovsteorier ser vi at det er i tråd med teoriene. I Maslows behovsteori for selvaktualisering handler det om å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensial i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Ved å gi medarbeidere muligheter til det i jobben kan det utløse sterke motiverende krefter. Dette er i samsvar med McClelland sin teori om prestasjonsmotivasjon, det handler om individets behov for å utmerke seg, samt å utfordre egne

prestasjonsstandarder. De ansattes utsagn kan tyde på at det er i tråd med deres beskrivelser med det å få utvikling og vekst. De uttrykker at det er engasjerende å være med i prosjekter samt å få utfordringer, det å være fremoverlent og innovativ. Det kan virke som mellomlederne befinner seg på samme plass som informantene, altså i Maslows kategori for selvaktualisering og McClellands teori om prestasjonsmotivasjon. Det vil også være naturlig da lederne som oftest er pådriverne ved effektiviseringsprosessene.

I følge Kuvaas (2007b) i Johnsen (2014) er autonomi prestasjonsfremmende og som informantene antyder så er autonomi i jobben et viktig element for motivasjonen.

Arbeidsprestasjoner gjelder også for indre motivasjon, og som Kuvaas (2007b) i Johnsen (2014) sier så skaper det engasjement og entusiasme i arbeidet. For samtlige informanter ligger det største engasjementet og entusiasmen i det som er nytt, enten det være seg å delta i prosjekter eller møte på utfordringer hvor det kreves litt av en selv for å finne gode løsninger.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil vi i situasjonsteorier som også er kalt jobbkarakteristikamodeller finne motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer basert på Hertzbergs tofaktorteori. Denne teorien utfyller Maslows teori med vekt på situasjons- og jobbkarakteristika som kan knyttes til de ulike behov i motivasjonshierarkiet.

Motiveringsfaktorer tilsvarer øvre del av Maslows pyramide, mens hygienefaktorene tilsvarer det nedre området. Motivasjonsfaktorer dreier seg om forhold som har nær tilknytning til behov som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Når motiveringsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige vil de virke aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet. Dette kan gjenspeile informantenes engasjement og entusiasme i forhold til digitalisering og robotisering.

Det er viktig at motivasjon og engasjement også kommer fra andre forhold enn effektiviseringsprosesser. I arbeidshverdagen er det ikke alle som er med i prosjekter og det er viktig at alle kjenner på motivasjon i jobben sin, uavhengig av effektiviseringsprosesser.

Følgende sitater illustrerer det;

1: *"Foreløpig tenker jeg ikke så mye på selve effektiviseringsprosessene i forhold til motivasjon. Jeg blir ikke så veldig påvirket, men jeg er nysgjerrig på hva fremtida bringer. Motivasjonen i arbeidsdagen ligger i å kommunisere godt med kollegaer, og å få tilbakemelding på at det man gjør er viktig. Det å bli sett og hørt, og komme med innspill som blir tatt i mot, samt ha varierte arbeidsoppgaver og få lære nye ting. Jeg*

regner med at det vil komme noen nye arbeidsoppgaver, det er vel ikke sagt at alt blir borte.”

2: *”Vi har det veldig fint på jobb, og mange bidrar til at jeg trives. Det gjør at man blir motivert for å gjøre en god jobb. Når det dukker opp saker som direkte berører mine arbeidsoppgaver, utfordringer i forhold til det. Problemstillinger og slike ting.”*

3: *”Det er mye god motivasjon i selve arbeidsoppgavene, men også det å ha gode kollegaer rundt meg, godt humør og ha det morsomt på jobb.”*

Dersom vi ser informantenes uttalelser i lys av Kaufmann & Kaufmanns (2015) behovsteorier om motivasjon så er sosiale behov en faktor som motiverer så det er ikke bare arbeidsoppgavene i seg selv som gir motivasjon i arbeidshverdagen. Det virker som det å ha gode kollegaer er viktig for informantene i arbeidshverdagen, samt å få god feedback på den jobben som utføres. I tillegg blir informantene motivert av å kunne få muligheten til å utvikle seg og prestere noe i jobben og få tillagt ansvar, noe som også samsvarer med teorien. Hertzbergs hygienefaktorer handler om de fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Mistrivsel forsvinner dersom hygienefaktorene er gode. Denne motivasjonen finner vi igjen i informantenes uttrykk om at det er viktig å ha gode kolleger, samt å ha det morsomt på jobb. Dette gjenspeiler også Kaufmann og Kaufmanns (2015) teori om sosiale motivasjonsteorier hvor likeverdsteori handler om likeverd som motivasjonsfaktor. Det blir betraktet som et prinsipp som har forutsigbare og til dels sterkt motiverende og demotiverende effekter på folks innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidslivet. Det vil si at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir. Dette er noe som er viktige for mellomlederne å ta med seg videre da NAV-enheten kan komme opp i en situasjon hvor dette raskt kan bli gjeldende.

I Kaufmann og Kaufmanns (2015) kognitive teorier finner vi blant annet *kognitiv forventningsteori* som handler om motivasjon i arbeidslivet, altså at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Det er her snakk om forventninger om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil få for ønsker om belønning, og hvor mye belønningen betyr for den enkelte. Det kan antas at informantene opplever motivasjon i deres forventninger om at effektivisering av arbeidsoppgavene vil gi resultater. Informantene påpeker at de blir motivert av selve arbeidsoppgavene. I følge mellomlederne er det ikke vanlig med belønning i økonomisk

forstand i staten, og har dermed ikke noe å gå på i forhold til det. Belønning vil ligge i selve arbeidet til hver enkelt ansatt, altså det å utvikle seg i jobben med å få kompetanseheving.

5: *”Den viktigste belønninga er kompetanseheving, den ligger i deg selv. Å bli motivert av oppgavene og gjerne variasjon i arbeidet. At man ser belønning i å mestre og at man tar utfordringer. Vi har ikke så mye økonomisk spillerom i staten.”*

6: *”Det er ikke utstrakt bruk av finansiell belønning i staten. Belønningen for ansatte og mellomledere ligger i å få delta på ulike arena, prosjekter og lignende, altså å tilegne seg ny kompetanse”.*

I følge Hermansen (2015) er det nødvendig å tilpasse seg i forbindelse med omstilling. Et funn som kom frem i studien er at informantene uttrykker at utviklingen som skjer nå kanskje på sikt kan skape muligheter. Det virker som at informantene har et godt syn på effektiviseringsprosessene og tvinger bekymringene vekk. Holdningen blant informantene er at alle må bidra og gjøre så godt de kan, på den måten kan enheten bli sett og lagt merke til av de riktige grunnene – at enheten har god kompetanse, er dyktig i jobben og viser endringsvilje. Det har vært signalisert at NAV som organisasjon skal bli ”ett NAV”, dersom det kommer så langt så vil det ikke være usannsynlig at muligheten for å flytte grensesnitt er til stede. Oppgaver som er nært beslektet med enhetens oppgaver kan bli flyttet på. Da kan det lønne seg at ansatte og ledere deltar og bidrar der det er mulig for å være synlig, det kan lønne seg dersom det kommer til et punkt hvor det skal vurderes og gjøres prioriteringer og fordeling i forbindelse med effektivisering og nedbemanning generelt i etaten.

3: *”Det kan hende arbeidsoppgavene blir erstattet av roboter eller annen digitalisering, men det frigjør tid til å gjøre andre ting, mer utvikling. Hvis enheten blir god på det vi gjør her i forhold til robotisering og lignende, så er det ikke noe i veien for at flere kan jobbe med det. Hvis vi til syvende og sist skal være ett NAV så kan vi kanskje bli et kompetansesenter, så gjør vi ting for resten av etaten. Det er lov å drømme.”*

4: *”Jeg er ikke bekymret, men egentlig motivert uansett føler jeg, vi er en enhet som fungerer godt. Det er viktig for meg å være god på det vi gjør, ellers vil vi ikke være en god kandidat for andre arbeidsoppgaver. Man må gjøre så godt man kan for klare å bidra fremover.”*

De ansatte uttrykker at de er positive til endringene som NAV-enheten går gjennom. Det tyder på at de ønsker å være dyktig og gjøre en god jobb for at enheten skal gjøre det bra i forbindelse med endring og omstilling. Til tross for at arbeidsoppgaver blir automatisert bort så finnes det likevel optimisme i organisasjonen. I følge Tkachenko (2016) vil det være behov for ny type arbeid når ny teknologi introduseres og i følge rapporten *Computerization and Future of Jobs in Norway* vil det globalt sett bli borte ca to tredjedeler av jobber innenfor kontor og administrasjon og produksjon, men at det også vil være behov for ca to millioner nye jobber innen data- og ingeniørfaget. Også mellomlederne uttrykker at de er positive til endringsprosessene og tenker nytt.

5: *”Det er nok utfordrende at folk ser på at arbeidsoppgavene bli automatisert bort, men forskning sier at det alltid kommer noe nytt i kjølvannet av slik effektivisering. Kanskje vi kan få andre oppgaver, for eksempel kontroller, være med å bygge opp nye løsninger. Vi må få medarbeiderne til å være med på å tenke ut forbedringer.”*

6: *” Det kan åpne seg muligheter, kanskje vi kan være pådrivere til noe nytt og bidra mer aktivt inn i den videre utviklingen og være innovativ.”*

Digitalisering er kommet for å bli og det vil alltid være et spørsmål om ressurser. Det finnes nok ikke noe entydig fasitsvar på om det er mulig å få tilført nye arbeidsoppgaver til enheten for å beholde personalet, men det kan antas at det vil virke positivt utad dersom enheten viser dyktighet og endringsvilje. Informantene uttrykte at de ansatte er dyktige og har god solid kompetanse, dette kan ledelsen dra nytte av ved å involvere ansatte i ulike prosesser. Det kan være mange gode ideer og innspill å hente ved nytenking og utvikling i enheten.

I dette kapitlet er det kommet frem at informantene er motivert i jobben, noen føler at digitaliserings- og robotiseringsprosessene oppleves motiverende. For andre er det motivasjon i deres egne oppgaver samt i gode kollega og godt humør i hverdagen. Altså er det flere motivasjonsfaktorer som spiller inn og alle er like viktig. Det er ikke finansielt spillerom i staten med tanke på belønning, den må komme i form av kompetanseheving, mestringfølelse og deltakelse på ulike arena. Holdningen blant informantene er å være dyktig i jobben, og på den måten bidra fremover. Informantene ser muligheter med digitalisering og robotisering, det kan komme andre oppgaver i kjølvannet av disse effektiviseringsprosessene.

4.2 Hvordan erfarer ansatte og mellomledere implementering av digitalisering og robotisering i NAV-enheten, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med prosessene?

I dette kapittelet vil drøfting av de to hovedfunnene som er relatert til forskningsspørsmål 2 som for øvrig omhandler at digitalisering og robotisering fører til at endring skjer gradvis, samt at det oppstår usikkerhet rundt arbeidssituasjonen, altså om ansatte får beholde jobben sin.

4.2.1 Digitalisering og robotisering fører til at endring skjer gradvis

Et hovedfunn er at digitalisering og robotisering bærer preg av kontinuerlige endringer, men ansatte tilpasser seg endringene raskt så de glemmes nesten like fort. Enheten har vært gjennom flere endringsprosesser, noen på grunn av effektivisering av økonomiområdet, andre på grunn av regelverksendring og så har det vært prosesser på bakgrunn av omorganisering i enheten. Enheten har bidratt i prosessene med økonomikompetanse. Prosessen med maskinell trekkinnleggelse har tatt ca 8 år og er ennå ikke implementert. Det ble gjort en omorganisering for å møte denne digitaliseringen med å slå sammen tre seksjoner, dette ble gjort for 4 år siden. Et funn er at mellomlederne synes det er vanskelig å planlegge fremover i forhold til ressurser når prosessene tar så lang tid. Et annet funn som gjorde seg gjeldende er at det er flere aktører involvert i prosessene med maskinelle trekk, NAV er en av aktørene og må samarbeide på tvers med andre aktører. Så langt har den daglige driften gått upåvirket gjennom effektiviseringsprosessene.

Et funn er at enheten har tatt i bruk x-keys som for å få effektivisering i arbeidsprosessene, dette tastaturet har vært viktig for å kunne ta unna arbeidsmengden inntil løsningen for maskinelle trekk er satt i produksjon. Ansatte har fått være med i effektiviseringsprosessene, og bistått med sin kunnskap. Følgende sitater illustrerer funnene;

3: *”Det har vært litt digitalisering hele veien, automatisert litt etter litt, og lært mye selv. Hverdagseffektivisering hele veien, men man legger ikke merke til det når det bare er litt om gangen. Det har ikke vært definerte prosesser tidligere, men vi blir nok å merke det mer nå med robotene.”*

4: *”Vi har fått X-keys, men glemmer endringene så fort de kommer. Ellers har det vært hverdagseffektivisering for å gjøre oppgavene enklere og mer nøyaktig.”*

5: *”X-keys er effektivisering på bakgrunn av teknologi, men det har vært andre endringer som ikke er på bakgrunn teknologi, slik som omorganisering.”*

6: *”Jeg opplever at vi er en organisasjon som har opplevd mange endringer, enten om det er digitalt eller omstilling så har vi taklet det. Jeg føler vi er i et jevnt spor.”*

7: *”Det har vært løpende prosesser hele tiden, tilbakekrevingskomponenten og endring av vederlagstrekk var forholdsvis store endringer, men ingen var så store som det vi går inn i nå. Ellers har det vært noen små prosesser.”*

I følge Jacobsen (2012) kan kontinuerlig utvikling av organisasjoner føre til mindre sannsynlighet for dramatiske endringer preget av brudd. I følge informantenes opplevelse virker det som det stemmer med teorien, organisasjonen har vært gjennom få store, men flere små endringer over lang tid uten at folk har reflektert særlig over det. Blant informantene er det er ikke alle som kan presisere hvilke endringer enheten har vært gjennom. De vet at det har vært endringsprosesser og at arbeidsoppgavene har blitt endret gjennom årene, men likevel er det vanskelig å konkretisere hva som er blitt effektivisert. Det virker som informantenes opplevelse av endringsprosessene er i samsvar med teorien, da de endringene som har vært gjennomført ikke har ført til stor og vedvarende ustabilitet i organisasjonen. Endringer har skjedd over lang tid, uten at det har hatt store konsekvenser, det kan derfor virke som at til tross for endringene så har organisasjonen stabilisert seg raskt igjen etter hver endring. Dette gjenspeiler det Jacobsen (2012) sier om at endring betraktes som en prosess der hendelser og handlinger bringer en organisasjon fra det ene punktet til det andre, da endringen må innebære bevegelse fra en stabil tilstand til en annen.

NAV-enheten har også vært gjennom prosesser som ikke har sitt opphav i økonomi, men regelverksendring. I 2013 endret NAV regnskapsprinsipp, NAV gikk da over til å benytte kontantprinsippet. Dette var en prosess som NAV-enheten var en del av da det berørte enheten i forhold til det regnskapsmessige perspektivet. Det ble også gjort en regelverksendring på uføreområdet som var gjeldende fra 2015 hvor ytelsen gikk fra uførepensjon til uføretrygd. Det nye regelverket på uføretrygd går blant annet ut på å holde mennesker i arbeid. Tidligere hadde uførepensjonister muligheten til å tjene et visst beløp ved siden av pensjonen, men dersom dette beløpet ble oversteget så ville det påvirke grunnlaget,

altså retten til pensjonen. For høy inntekt kunne derfor føre til reduksjon eller bortfall av uførepensjon. Etter regelverksendringen har nå stønadsmottakere for uføretrygd fremdeles muligheten til å tjene et visst beløp ved siden av ytelsen, men om inntekten overstiger det fastsatte beløpet, så mister ikke stønadsmottakeren retten til uføretrygd. Brukerne får en annen måte å forholde seg til ytelsen på og det økonomiske rundt det.

I følge Meld. St. 33 (2015-2016) så skal det lønne seg å jobbe. For å videreutvikle velferdssamfunnet er høy sysselsetting en nødvendighet. Men en arbeidstaker oppnår også personlig utvikling, stabil inntekt samt det å bli inkludert på det sosiale planet. Dette er viktige faktorer i et menneskes liv.

Proessen med implementering av uføretrygd har vært annerledes enn prosessen med maskinelle trekk, uføretrygd er basert på regelverk og brukeren er i fokus. I den forbindelse ble det blant annet kjørt kampanjer i media rundt det nye som skulle komme. Det blir store forventninger til den nye ytelsen, og det jobbes hardt for at implementeringen skal skje i tråd med det som da er vedtatt.

Som NAV-enhet med ansvar for økonomidelen har enheten bidratt til utviklingen av systemene samt økonomiforståelse rundt det. Enheten har derfor fått være med i prosessene og på bakgrunn av kompetanse kan de derfor mene noe i utviklingen. I tillegg får deltakerne se prosessene som foregår fra flere sider i verdikjeden, og får derfor en mer helhetlig forståelse av hvordan systemene henger sammen. Kompetansen er viktig for videre arbeid i enheten. Det at ansatte ved enheten får delta i effektiviseringsprosessene kan være med på å sikre kvalitet og gode løsninger. Ved digitalisering som krever systemløsninger kan ansatte for eksempel bidra i test hvor nye løsninger prøves ut før det blir produksjonssett. De kan også bidra inn med sin fagkompetanse både med å være en sparringspartner mot for eksempel utviklere da de vet hvordan resultatet skal bli. I følge Paulsen (2017) sikrer det også intern kompetansebygging, og effekten er best dersom ressurser fra enheten deltar aktivt. Enheten blir også mindre avhengig av ekstern bistand etter produksjonssetting.

I følge Meld. St. 27 (2015-2016) har regjeringen ambisjoner om å forbedre offentlig og privat sektor. Det er forventninger om en enklere hverdag og regjeringen vil bidra til at samfunn og næringsliv kan utnytte mulighetene som digitaliseringen gir. Nå er det som nevnt en digitaliseringsprosess som omhandler maskinell trekkinnlesning som står for tur. Denne prosessen har det vært snakket om i mange år, allerede i 2010 ble det første

gang nevnt at dette var noe som ville komme. Det har foreløpig ikke vært igangsatt noen automatisering i forbindelse med det ennå, men det planlegges at første ”bolke” skal gjennomføres i juni 2018. Det vil si at det har vært snakket om denne prosessen i ca 8 år, uten at noe har skjedd. Prosessen med maskinelle trekk har vært lang og det har medført usikkerhet både blant ledere og ansatte, planlegging i forhold til ressurser fra ledelsens side samt usikkerheten blant ansatte.

Produksjonssettingen har blitt utsatt flere ganger på grunn av prioriteringer fra sentralt hold, og det skal foretas ulike avveininger i forhold til stønadsmottakerne samt politiske føringer. NAV har mange tekniske systemer, det er derfor ikke mulig å implementere flere store produksjonssettinger på en og samme tid. Systemene er sammensatte og kontinuerlig i bruk, det er derfor viktig med god planlegging og riktige prioriteringer for å unngå uheldige konsekvenser. Det er forespeilet at en del av oppgaven med maskinell trekkinnlesing vil bli produksjonssatt i juni 2018, mens den største delen vil bli produksjonssatt i september 2018. Om det skulle vise seg at det ikke skjer noe før på slutten av året før denne arbeidsoppgaven blir digitalisert, så vil NAV-enheten sannsynligvis få utfordringer med å håndtere alle oppgavene manuelt. Det fordi at enheten over lengre tid har hatt nedgang i bemanningen, uten å erstatte disse med nye medarbeidere og det vil også dette året være noen som slutter på grunn av naturlig avgang, men også turnover.

Det ble gjort noen grep for ca 4 år siden som følge av at maskinelle trekk skulle bli implementert. Det ble foretatt sammenslåing av seksjoner. Tidligere var det totalt seks seksjoner inklusiv administrasjonen, sammenslåingen resulterte i at NAV-enheten endte opp med totalt tre seksjoner. Denne organiseringen er fremdeles gjeldende. I forbindelse med maskinelle trekk var det tre seksjoner som ble slått sammen, to seksjoner – Trekk og Adresse/Bank, ble underlagt seksjon Utbetaling som ble etablert ved oppstart av enheten i 2008. Det ble kartlagt at det ikke var nok arbeidsoppgaver på seksjon Trekk som følge av automatiseringen som skulle komme, og den beste løsningen var å slå sammen seksjoner slik at det kunne gjøres omfordeling av arbeidsoppgaver blant ansatte. Argumentasjonene for at resultatet av sammenslåingen ble som det ble, var å samle alt som har med utbetalingsløpet å gjøre i en seksjon. Seksjonene Trekk og Adresse/Bank utfører arbeidsoppgaver som forbereder slik at utbetalingen blir riktig. Som en informant sier det så ble det møtt på utfordringer den gangen sammenslåingen ble vedtatt;

5: *”Sammenslåing av seksjonene var et ledd i at maskinell trekkinnlesning skulle komme. Det var mange som var for det, og mange som var mot det. Nå er det bare godetilbakemeldinger. Ting går seg til, det er det det egentlig handler om. Det er frykten for det ukjente som styrer folk, de er redd for det de ikke vet hva blir. For det er så mange spørsmål og så kan man kanskje ikke svare på alt underveis, men man prøver jo og så er det jo det med at det ikke er alt vi vet sikkert selv heller.”*

Et annet funn som dukket opp var at prosessen med maskinelle trekk er at prosjektet inkluderer flere parter. Det er ikke bare NAV som er involvert, men prosessen avhenger av flere aktører som for eksempel Statens innkrevingsentral (SI) og Skattedirektoratet (SKD). Det er aktører som også har noe å si og må være klar for at en slik digitaliseringsprosess kan implementeres. Denne prosessen har det vart snakket om så lenge at folk sluttet å tro på at endringen ville gjøre seg gjeldende. Som en informant uttrykket dette;

5: *”Det blir ikke satt i gang noe, men det planlegges og det skrives kravspesifikasjoner. Det jobbes med, men det skjer ingenting. Det er ikke dermed sagt at det stoppes opp internt i NAV. Det er et prosjekt som samhandler med flere som SKD eller SI, det kan også være andre aktører som skal være med i maskinell trekkinnlesning og de må også være klar, det er ikke bare NAV som må være klar. De ansatte trodde ikke at maskinelle trekk skulle komme fordi at det hadde vært pratet om i så mange år. De sluttet å tro på det og mente at det aldri kom til å skje. Så for hvert år som har gått så kommer det beskjed fra sentralt hold om at det ikke kommer i år heller, og vi kan ikke påvirke noe.”*

Når slike prosesser som berører mange tar lang tid kan planleggingen framover være utfordrende. Det kan oppleves vanskelig å planlegge produksjon i forhold til ressurser når det er vedtatt at det skal komme systemtekniske løsninger som skal gjøre jobben gjennom et maskinelt løp. Bemanningen skal tas ned samtidig som det er uvisst når endringer kommer. X-keys har vært en redning det siste året. Dette ekstra tastaturet som kan programmeres til å utføre flere kommandoer i en arbeidsprosess har vist seg å være svært lønnsomt for NAV-enheten.

Rutiner og arbeidsprosesser tas opp jevnlig til ny vurdering, det blir sett på med nye øyne for å vurdere om det finnes løsninger som er enda bedre enn eksisterende løsninger. Grunnen for

at rutiner og arbeidsprosesser blir tatt opp til ny vurdering kan være fordi at ansatte ser alternative løsninger underveis mens de jobber med arbeidsoppgavene. Det kan for eksempel også komme fra andre samhandlere med tilsvarende arbeidsoppgaver. Arbeidet med å automatisere prosesser i Excel fortsetter, men nå er også roboter blitt et faktum i enheten.

7: "Fra vi begynte å automatisere tidlig i Excel er vi nå der at vi robotiserer enkelte ting, vi lar roboten gjøre den manuelle prosessen. Vi har også sett på prosesser på nytt og ser at det finnes enda enklere måter å gjøre ting på."

Samtidig som det pågår effektiviseringsprosesser i NAV-enheten må de daglige oppgavene følges opp. I følge Hope (2015) er den daglige drifta det essensielle i organisasjonen, og en mellomleder må prøve å finne en balansegang mellom daglig drift og endringsprosesser. Informantene uttrykker at daglig drift blir ivaretatt. NAV-enheten har frister og målkrav som enheten leverer på. Dette er en stødig organisasjon som er vant til endringer, men det kan bli utfordringer når det jobbes med utvikling parallelt med daglige gjøremål. Daglig drift har så langt gått upåvirka gjennom effektiviseringsprosessene.

5: "Den daglige drifta må gå sin gang, vi har fristene og målkravene som skal innfris. De daglige arbeidsoppgavene må gå parallelt med at vi tenker endringer, omstilling og nytenkning."

7: "Det skal noe til for at denne enheten skulle risikere og ikke opprettholde daglig drift, men det kan bli et dilemma i forhold til hvor mye endring og utvikling de ansatte skal få jobbe med. Daglige driftsoppgaver skal også gjøres, men samtidig ønsker ledelsen at de ansatte skal være med i endringsprosessene."

Hope (2015) sier at endring av arbeidssettet som er selve endringen vil mellomlederens funksjon knytte seg til aktiviteter som fordeling av oppgaver og ansvar, definere oppfølging og måling og rapporteringslinjer. Videre skal de samtidig kunne utdanne og coache personale for praktisk gjennomføring og fysisk implementering av endringene. I følge Jacobsen (2012) utgjør produksjonskjernen oppgaver, mennesker, teknologi og struktur. Årsak til endring kan ofte være på grunn av forbedring av resultater som kan vise seg gjennom endring av antall ansatte. Dette er i samsvar med det NAV-enheten har signalisert ut i organisasjonen om at det på grunn av effektivisering sannsynligvis vil bli bruk for færre ansatte.

Det vil kunne handle om å utvikle nye arbeidsprosesser for at virksomheten skal få realisert målene. HR kan i følge Andersen & Kuvaas (2009) ha en rolle som strategisk partner for å nå overordnede mål med å bidra i strategiske endringsprosesser og som Jacobsen (2012) sier så kan en årsak til vellykkede endringsprosesser ligge i hvilken strategi virksomheten har valgt. I følge Hope (2015) er mellomlederens rolle å bidra til at de strategiske valgene omsettes i det daglige som er basert på strategiske beslutninger. På bakgrunn av teorien kan det antas å være hensiktsmessig for organisasjonen å ha godt samarbeid mellom ledere og HR. Gjennom prosessene som pågår nå er det uvisst om sentralt HR har bidratt, men internt i NAV-enheten er HR representert gjennom ulike fora i prosessene.

7: "Maskinelle trekk er et konkret prosjekt som det har vært snakket om i årevis. Vi har påvirket der, vi kan styre opp mot det prosjektet hvis vi tenker mot direktoratet. Styringsdirektøren har forventninger om at vi tar ut effektene. Vi blir hørt og ivaretatt. Vet ikke om at HR sentralt har vært involvert, men lokalt i enheten er HR involvert i møtene med MBA, AMU og ledermøter, de kan gi innspill hvis det er noe som treffer deres områder."

I dette delkapittelet er det kommet frem at endringer skjer gradvis. Det er kontinuerlige endringer, men ansatte tilpasser seg endringene raskt så de glemmes nesten like fort. Enheten har vært gjennom flere endringsprosesser, både i forhold til effektivisering av økonomiområdet og ved regelverksendring samt omorganisering internt i enheten. Enheten har vært deltakende i prosessene med sin ekspertise på økonomi.

Maskinell trekkinnleggelse har det vært snakket om i 8 år og er ennå ikke implementert. Enheten har forberedt seg på å møte denne digitaliseringen i flere år og mellomlederne synes planlegging i forhold til ressurser er vanskelig når prosessene tar så lang tid. I denne prosessen må NAV samarbeide på tvers med andre aktører. Til tross for pågående effektiviseringsprosesser så har den daglige driften gått upåvirka gjennom effektiviseringsprosessene.

4.2.2 Usikkerhet rundt arbeidssituasjonen - får ansatte beholde jobben

Et fjerde hovedfunn som viste seg er at selv om forståelsen for effektivisering i enheten er der så fører det også til usikkerhet blant ansatte og mellomledere, ingen vet hvilke oppgaver som blir erstattet. Det er usikkerhet i forhold til om flere stillinger blir borte ved at oppgaver blir automatisert. Kanskje det fører til at noen må slutte, men denne usikkerheten har bidratt til at

noen aktivt søker andre jobber. De ansatte er bekymret for å miste arbeidsplassen og er villig til å tilegne seg ny kunnskap. Mellomlederne på sin side er redd for at det blir for mange ansatte. Folk opplever at det kan bli kniving om oppgavene som blir igjen. Mellomlederne er forberedt på å måtte endre måten å lede på. Mellomlederne må også være forberedt på at motstand kan forekomme.

Noen stillinger er blitt borte med naturlig avgang og noen har valgt å ta permisjon for å prøve ut ny arbeidsplass samt at noen har valgt å slutte i jobben. Uansett grunn til avgang så har det ikke blitt tilsatt andre i disse stillingene. Et annet funn som gjorde seg gjeldende er at informasjon oppleves som manglete. Mellomlederne er klar over at det nå kan være behov for informasjon selv om det ikke er noe å informere om. Mellomlederne har en nøkkelrolle i forbindelse med digitaliserings- og robotiseringsprosessene, de skal blant annet ivareta den viktigste ressursen i virksomheten som er personalet.

1: ” *Vi vet lite om hvilke oppgaver som blir erstattet av roboter. Det snakkes om at det kanskje blir flere oppgaver som blir automatisert og at det dermed er flere stillinger som blir borte, kanskje flere som må slutte. Noen er aktive med å søke annen jobb, også for å se hva som finnes i arbeidsmarkedet.*”

Som Paulsen (2017) beskriver så utgjør allerede robotene en liten revolusjon, de blir mer intelligente og stadig flere prosesser kan robotiseres. I følge Andreassen, M. (2017), så må man lære seg å leve med at omstillingen for medarbeidere skjer i takt med hvorvidt virksomheten lykkes med digitale mottakereffekter og automatiserte arbeidsprosesser. Informantene er klar over at det overordnede målet er å kutte i årsverk for å spare penger. Selv om utsiktene sier at jobbene blir automatisert bort forventes det ikke massearbeidsledighet. Jobber forsvant med den industrielle revolusjonen på grunn av mekanisering, og det gjennom digitalisering de siste ti årene. Den frigjorte arbeidskraften har gått over i næring og andre yrker. Selv om sannsynligheten for massearbeidsledighet på grunn av automatisering er liten, vil det nok bli høyere ledighet i perioder før skifte av yrke (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016).

Behovet for manuell jobb avtar, noen kjenner på usikkerheten rundt prosessene og den veien utviklingen tar. Som tidligere nevnt har det vært kontinuerlig utvikling som har berørt enheten. Restanser er bygget ned, det viser også et bilde av at både ansatte og ledere er flinke

til å ta til seg ny kunnskap og bruke det. Usikkerheten ligger nok i om folk får beholde arbeidsplassen sin og ikke om hvorvidt spesifikke arbeidsoppgaver blir borte.

2: *”Prosessene påvirker hverdagen, det er mye usikkerhet rundt det. Vi vet lite om hva som skjer videre. Vi har fått informasjon, men vet likevel ikke så mye. Vi vet at arbeidsoppgavene våre kan bli digitalisert, og hva skal vi gjøre når de blir borte? Jeg er ikke en person som graver meg ned i det, men jeg tenker på det og det prates om det.”*

4: *”Det virker ikke som noen er redd for selve utviklingen i form av digitalisering og robotisering, men mer bekymret for å miste arbeidsplassen. De fleste er nok villig til å tilegne seg ny kunnskap.”*

Også mellomledere synes at det kan være vanskelig å møte denne usikkerheten som oppstår blant ansatte, og det virker som de har forståelse for det. Dette kan illustreres med følgende sitat;

6: *”I forbindelse med digitaliseringsprosessen maskinelle trekk, står vi nå i en situasjon hvor vi ser at vi kan bli for mange ansatte og det er en krevende tanke og forholde seg til.”*

Etter hvert som tiden har gått har flere arbeidsoppgaver blitt automatisert og som nevnt tidligere i oppgaven vil det bli som følger av dette bli behov for færre ansatte. Noen stillinger er blitt borte med naturlig avgang, noen har valgt å prøve ut ny arbeidsplass og noen har fått innvilget permisjon for å prøve ut ny arbeidsplass. Noen har av naturlige årsaker valgt å avslutte sitt arbeidsforhold ved enheten, men uansett grunn til avgang blir ikke disse stillingene erstattet med nye ansatte. Mellomlederne bør ha i tankene at verdifull kompetanse kan bli borte. Nedbemanningen har skjedd gradvis de siste årene så det har vært tatt høyde for effektivisering over lengre tid. Det har som sagt vært mange både små og noen få store prosesser i forhold til effektiviseringstiltak, både internt og eksternt. NAV-enheten har kjent på at det til tider er store mengder med oppgaver som må håndteres manuelt, spesielt i forbindelse med trekkhåndtering. For å håndtere disse mengdene er enheten avhengig av bistand fra andre ansatte. Det ble også investert i x-keys for å lette arbeidet, noe som har vist seg å være svært viktig og lønnsomt for enheten.

5: *”Vi har ikke erstattet medarbeidere som har sluttet den siste tiden. Det ble gjort en billig investering i x-keys, og det har vist seg å være lønnsomt. Vi hadde ikke klart å behandle alle sakene uten bruk av x-keys.”*

En naturlig opplevelse i slike prosesser vil i følge teorien være at ansatte kan kjenne på motstand i forbindelse med endringene. I følge Strand (2007) kan for eksempel motstand komme i forbindelse med at ansatte føler at endringene fører til ulemper. Motstand kan også kjennes på som følge av det følelsesmessige, at endringene skaper utrygghet. Ansatte snakker sammen og dette kan påvirke arbeidsmiljøet. Etter hvert som oppgaver blir borte, så kan det bli rift om de oppgavene som er igjen. Det er ikke sikkert at mellomlederne fanger opp alt som rører seg blant ansatte, og Grøndalen (2016) påpeker at endringsledere må være forberedt på å møte på motstand.

4: *”Det er noen som har sagt at vi må jobbe saktere slik at vi holder oss med arbeid, men det er ikke bra for enheten om noen mener det. Vi må gjøre så godt vi kan og være god på det vi driver med, ellers vil vi ikke bli ansett som en god kandidat for eventuelle andre arbeidsoppgaver.”*

2: *”Man blir kanskje mer påvirket av effektiviseringsprosessene etter hvert når det blir kniving om arbeidsoppgavene.”*

I følge Paulsen (2017) er kommunikasjon rundt premisser og ambisjoner sentralt for at innføring av roboter skal lykkes. I det praktiske arbeidet som er direkte knyttet til selve automatiseringen, er det klart best effekt der interne ressurser er aktivt involvert i det praktiske arbeidet. Dette gjelder fra tidlig fase der prosessen analyseres og dokumenteres i detalj, til å gjøre eventuelle prosessforbedringer før den legges inn i roboten for testing. Programmering av roboten skjer lokalt i enheten. Manuelle arbeidsprosesser vil reduseres og noen forsvinner helt med effektiviseringen.

Tidligere hadde enheten restanser på flere områder, det var da ikke noen utfordring etter hvert som enheten ble à jour med oppgavene og løpende inngang av nye oppgaver ble tatt fortløpende. Det var viktig å gjøre riktige prioriteringer, for etter hvert som oppgavene var à jour så stod det nye oppgaver på vent. Som nevnt tidligere har det vært kontinuerlig effektivisering i NAV-enheten, men på grunn av situasjonen med store restanser la nesten ikke folk merke til at arbeidsoppgaver ble automatisert bort. Det var så mye manuell behandling av arbeidsoppgaver at folk flest var fornøyd med at oppgavene ble automatisert.

Parallelt med effektivisering knyttet til økonomi har det også vært regelverksendringer som har ført til effektivisering som enheten har blitt berørt av. Det har derfor vært effektiviseringsprosesser fra flere hold. På grunn av tidligere restansesituasjoner var det snakk om å flytte ansatte over på nye oppgaver, mens nå er realiteten en annen – det er ingen nye oppgaver på vent lenger og det vil kanskje merkes mer etter hvert som oppgavene blir borte. Uvissheten blant ansatte er forståelig og lederne er forberedt på å måtte endre måten å lede på. Som en informant påpekte det;

7: "Det kan bli ekstra utfordringer med å være i prosessene og lede oss gjennom det, før var det snakk om å prioritere å ta det viktigste først. Da var det mange oppgaver, men nå er det snakk om å lede gjennom noe nytt, en ny ledelse."

Gjennom studien ble det også avdekket et funn rundt informasjonsflyten i forbindelse med effektiviseringsprosessene. Informasjon oppleves noe mangelfull blant noen informanter, men både ansatte og mellomledere føler seg likevel ivaretatt av organisasjonen. I slike store endringsprosesser er informasjon en viktig nøkkel og kommunikasjon er det viktigste ved endringer i følge Hope (2015) og er direkte knyttet til mellomlederfunksjonen. Mellomledere må være i stand til å informere ansatte ved å kommunisere ut nødvendigheten og grunnen til endringen.

Det er litt forskjellig opplevelse rundt informasjon når det kommer til digitalisering og robotisering. Noen mener at det gis god nok informasjon, mens andre mener at det kunne vært gitt mer informasjon.

1: "Det er mangel på informasjon, føler at man ikke har blitt involvert så mye som man burde i prosessene, og vi må få mer informasjon nå enn tidligere. Det burde vært gitt mer informasjon uoppfordret, vi får ikke vite noe før det blir etterspurt."

Som informant 1 uttrykker det så er informasjonsflyten mangelfull, samt at informanten opplever å ikke bli særlig involvert i prosessene. I følge Kaufmann & Kaufmann (2015) kan motivasjonen bli påvirket i forhold til rettferdighet. Det kan være fare for at medarbeidere kan bli demotivert dersom noe føles urettferdig. Ofte er det ansatte som innehar spesiell ekspertise innfor ulike områder som blir involvert i prosessene, så deltakelse i prosjekter baserer seg på hva endringsprosessene består av. Men dette er noe som mellomlederne bør være obs på, og tenke over videre i prosessen.

Flere av informantene deltar aktivt inn i endringsprosessene, og får dermed jobbe med det i hverdagen. Som deltaker i prosjekter kommer informasjonen fra flere hold, man blir da deltaker i en prosjektgruppe som blir satt ned for å jobbe spesifikt og målrettet mot endringen som er vedtatt å gjennomføre. Noen informanter er også medlemmer av andre fora internt i enheten slik at informasjon kan tilkomme informanten gjennom flere kanaler, det kan for eksempel være medarbeiderapparatet (MBA) og arbeidsmiljøutvalget (AMU). Dersom vi ser begrepene informasjon og kommunikasjon opp mot Strand (2007) og beskrivelsen av administratorfunksjonen, så vil det være viktige elementer når det handler om å ha orden og kontroll i organisasjonen. Som to av de ansatte uttrykker er informasjonsflyten god internt i enheten.

3: *"Informasjonsflyten er god. Når ledelsen vet noe så videreformidler de. Det tas med tillitsvalgsapparatet, og møter utenom. Føler vi blir ivaretatt både som medarbeider og organisasjon i forhold til informasjon. Tror likevel ikke alle vet hva det vil si det vi holder på med, så informasjon kan godt kommuniseres hyppigere."*

4: *"Jeg er i en posisjon som får vite mye, jeg er med. Vet at det tilstrebes utad for å få ut mer info. Så mer info er sikkert greit for mange, men jeg opplever at de prøver."*

I forhold til informasjon generelt så poengteres det av informanter at det oppleves som ansatte ikke får nok informasjon, og en informant uttrykker at det kan kommuniseres ut hyppigere. Lederne mener at det gis god informasjon, men det virker som de er klar over at det kan være noen som føler at informasjon kan virke manglende.

5: *"I forhold til de prosessene vi er i nå med maskinelle trekk, så informeres det på allmøter, MBA, AMU og seksjonsmøter. Det informeres underveis, og alle får samme informasjon når det gjelder internt. Fra sentralt hold kan det sikkert informeres mer, er ikke så sikker på at vi får informasjonen så raskt som vi burde. Men tror at det alltid vil føles slik."*

6: *"Man føler vel at man ikke får nok info, men sånn vil det alltid være. Jeg føler ikke at jeg sitter med info som ikke er videreformidlet."*

7: *"Jeg føler jeg får nok info, men vet ikke om jeg er flink å videreformidle alt. Opplevelsen fra de fleste er nok at det kunne vært informert mer. Jeg sitter for så vidt sentralt, så får vite en del, men det pågår mye på alle områder, så det kan være ting*

om robotisering som jeg ikke får vite. Men trenger man å vite alt? Det vil det kanskje alltid være delte meninger om.”

Stort sett føler informantene at de får nok informasjon og klarer å holde følge i prosessene og være med på det som skjer. De fleste opplever også at informasjonen blir gitt videre i organisasjonen, men en informant er usikker på om vedkommende selv er flink til å videreformidle i NAV-enheten. I følge Hope (2015) kan det oppstå uro og usikkerhet i organisasjonen ved endringer. Det kan derfor være aktuelt å kommunisere ut informasjonen oftere enn det har vært gjort tidligere. Slik situasjonen er nå i enheten kan noen oppleve usikkerhet med tanke på fremtiden, det kan derfor oppleves som like viktig å informere selv om det ikke er noe å informere om.

5: *”De ansatte forventer å få informasjon hele tida. Men ikke bare informasjon, jeg er opptatt av kommunikasjon også. Vi kan informere oss i hjel, men det nytter ikke hvis man ikke kommuniserer. For det er der det ligger med å kunne få formidla budskapet til de det gjelder.”*

7: *”Kommunikasjon og informasjon er det viktigste nå fremover i tiden som kommer, stemninga har endret seg og måten å tenke på har også endret seg litt, folk har behov for å vite selv om det ikke skjer noe.”*

I følge Hope (2015) er det viktig at mellomlederne skaper sensegiving i endringsprosessene, altså at endringene gir mening i organisasjonen. Det er en forutsetning for god informasjon at endringene gir mening og ansatte i NAV-enheten forstår hvorfor det gjøres. Mellomlederne må internalisere innholdet i en endring, altså må de ta det til seg og handle i tråd med å gjøre intensjonene i endringen til sin egen. Mellomledere må selv delta i utviklingen av sin egen rolle, både horisontalt og vertikalt for å kunne håndtere fortolkninger, altså sensemaking blant kolleger (Hope, 2015). Mellomlederne er i en slik posisjon at de skal få alle til å trekke i samme retning, deres rolle er å lede de ansatte.

7: *”Som leder skal jeg gå foran og vise vei og være en samtalepartner. Jeg skal fortelle og skape mening bak effektivisering, for jeg skal nødvendigvis selv se meningen med det, og ha forståelsen rundt det.”*

Til tross for at informasjonen kan oppleves som noe mangelfull blant noen så føler likevel noen informanter seg ivaretatt av organisasjonen. Det kan tyde på at mellomlederne er opptatt av å ivareta personalet på en best mulig måte.

3: *"Jeg føler meg absolutt ivaretatt, man blir spurt om hva vi tenker rundt prosessene. Og så er det alt fra den berømte medarbeidersamtalen til samtale med leder annen hver uke i forbindelse med statusmøter. Min leder har åpen-dør policy, så det er bare å komme og si fra hvis det er behov for det, slik har det alltid vært."*

4: *"Jeg føler meg godt ivaretatt, men jeg bidrar også med ting selv og da er jeg jo med i det."*

Det kan antas at mellomlederne ønsker å lytte til de ansatte og være i dialog med dem, men det kan virke som at det er ulikt informasjonsbehov fra person til person. Noen har kanskje ikke like mye kunnskap i bunnen og har da et større, eller hyppigere behov for informasjon.

1: *"Man blir ikke mye involvert i prosessene, så vi vet ikke så mye om det selv om vi har fått et bilde på hvordan det blir."*

2: *"Vi blir informert., det er greit, men vet lite om hva som skjer fremover."*

Det kan virke som at ansatte som er deltakere i prosesser rundt digitalisering og robotisering opplever informasjonsflyten som tilstrekkelig, mens ansatte som ikke er involvert synes informasjon rundt prosessene mangler.

3: *"Der vil det alltid være variasjoner. Vi som jobber med prosessene har skjønnet hva det innebærer, men vet ikke om det har gått hjem til alle her, hva det egentlig vil si det vi holder på med. Jeg tror kanskje ikke alle ser det før det treffer. Tror kanskje ikke man kan kommunisere hyppig nok på sånt."*

6: *"Dialog så langt man klarer, noe informasjon må komme ovenfra, men det er viktig å lytte til de signalene som kommer nedenfra også. Jeg opplever at det ikke er noen som holder noe skjult, de kommuniserer det de har og da må både tillitsvalgt, verneombud og ledere være klar til å ta i mot de spørsmålene som kommer."*

Mellomlederne har en nøkkelrolle i effektiviseringsprosesser og har ulike roller i organisasjonen, de har forskjellige fokusområder og arbeidsoppgaver så det vil derfor være

naturlig at de også har ulike forhold til endringsprosessene. Noen ledere vil sannsynligvis ha mer fokus på personalet og ivaretagelsen der, mens andre vil rette oppmerksomheten mer mot det nye som kommer.

Informantene var så ledes enige om at det jobbes for å nå fastsatte mål, samt at det er fokus på retningen som organisasjonen tar, kvalitet på det som leveres og at enheten viser resultater.

6: *”Et hovedmål er å få bekreftet regnskap, det er noe som enheten har levert på de siste årene så det forventes at resultatet blir det samme. Men vi må kanskje se på organiseringen i forhold til hvem som jobber med hva.”*

Strand (2007) nevner også integratorfunksjonen hvor mellomledere ønsker å bygge et fellesskap. Organisasjoner oppfattes som en samling mennesker som ønsker å jobbe sammen. Det byr på tekniske, mellommenneskelige og politiske utfordringer som er skapt av følelser av usikkerhet og motsetning, så det å jobbe sammen trenger ikke være uproblematisk i følge Strand (2007). Det er snakk om å være forutsigbar og ha kontroll, men menneskelige og sosiale elementer kan påvirke i enten positiv eller negativ retning. Det kan derfor være utfordrende å skape et godt fellesskap i en organisasjon hvor det må tas hensyn til forskjellige faktorer som for eksempel kultur og andre individuelle forhold, kanskje spesielt i en situasjon hvor organisasjonen er i en endringsfase som påvirker menneskene og arbeidsoppgavene.

I følge Hope (2015) kan mellomlederne være en verdifull og viktig kilde ved planlegging og tilrettelegging for endringer da de kan se både muligheter og utfordringer i det daglige, det er en unik mulighet som mellomlederne har. Noen mellomledere vil sannsynligvis legge mest vekt på driften mens andre vil vektlegge på endringen. Blant informantene er det som nevnt tidligere mellomledere som har sin hovedoppgave i personalansvar for enhetens ansatte som kan relateres til Hopes (2015) beskrivelse. Dette er også i tråd med det som Strand (2007) påpeker i forhold til integratorfunksjonen.

Blant NAV-enhetens ledere er det disse som i hovedsak har den daglige kommunikasjonen med de ansatte, det er de som kjenner dem godt og vet hva dem står for og hvilke behov de har. Personalet er det viktigste for en organisasjon.

5: *”Jeg skal jo ta vare på de ansatte, det er det jeg føler. Jeg har jo personalansvaret for folk, og da tenker jeg det er viktig å ta vare på dem. Det å kunne stille opp hvis det er noe de lurer på eller er usikker på, at de får svar på de tingene dem går og grubler*

på. Heldigvis kjenner vi folk så godt, så vi vet hvem som er den mest bekymra her. Det er mange som tar "det nye", men det er skeptikerne som man må bruke ekstra tid på. Så personalet er viktig å følge opp. Spesielt i en omstillingsfase."

6: " Man blir fort mellom de ansatte og de som kanskje tar avgjørelser, men da har man kanskje samtidig i utgangspunktet en rolle hvor du klarer å få med deg signaler fra begge, og kan påvirke der det trengs. Og å innhente informasjon der det er nødvendig, men også prøve å skape en forståelse for det begge plasser. Bringe synspunkter både opp og ned, men det er ei vanskelig avveining generelt. Det å klare å ta alle hensynene når man kanskje ikke sitter på all informasjon selv heller. Den viktigste faktor vi har er mennesker, humankapital."

Strand (2007) påpeker at i det å ha integritet betyr å være hel, redelig, uavhengig og konsistent, altså menneskenes karaktertrekk. I dette begrepet ligger det også som et ideal for organisasjoner hvor alle er fullverdige medlemmer, og har bortimot lik oppfatning av hva som foregår. Integrasjon kan knyttes til kulturer og dyptliggende egenskaper. Dette er det de mellomlederne som er i posisjon til å se og håndtere, spesielt de mellomlederne som har det daglige ansvaret for personalet. Det er der i hovedsak kommunikasjonen med de ansatte ligger.

Dersom vi ser mellomledernes rolle opp mot Strand (2007) sin teori om produsentfunksjonen, så kan det trekkes sammenligninger til ledernes roller og holdninger til det som innebærer organisasjonens målsetting og måloppnåelse, altså produksjon. Mål er sentralt for organisasjoner, men samtidig viktig og styrende for atferd hos individer. Verdier som resultatorientering, retning, kvalitetsstandard, produktivitet og planlegging ivaretar produsentfunksjonen og fremmer måloppnåelse. Strand (2007) sier videre at ledere forventes å innrette virksomheten mot mål, samt å stå til ansvar for resultater. For å oppfylle produsentfunksjonen innehar de roller som pådriveren og dirigenten. Pådriveren er personlig motivert for å oppnå resultater, altså en person som er en logisk problemløser og som håndterer tidsfrister og stress på en god måte. Dirigenten kan motivere, delegere, legge planer og sette mål. Disse rollene bidrar til å rette oppmerksomheten mot prestasjoner og resultater (Strand, 2007). Dersom dette ses i lys av Hope (2015) i forbindelse med det å endre arbeidssett, så kreves det nesten at en mellomleder må være en gründer.

7: "Det å vise vei, det å si hvorfor dette er nødvendig, det at vi skal drive effektivt og det at vi skal gå foran og være nysgjerrig og være positiv. Se de mulighetene som byr seg egentlig, ha et overblikk, få folk med på hvorfor det er nødvendig."

Strand (2007) beskriver lederens entreprenørfunksjon som en som skaper visjoner og kjennetegnes med verdiene innovasjon, tilpasning og endring. Ta utfordringer fra omverdenen. Dette er viktige nøkkelpunkter for lederne i forhold til digitaliserings- og robotiseringsprosesser. De må tenke gjennom hvordan de skal endre NAV-enheten i forhold til det nye som kommer, altså hvordan de skal beholde folk, men samtidig ikke få for mange ansatte. Er enheten rustet for få nye oppgaver som følge av effektiviseringsprosessene. Gjennom studien kom disse verdiene også frem blant informantene. Mellomlederne blir motivert av det som er nytt, de er innovativ og synes endringene er spennende og motiverende. De må skape endringsvilje blant ansatte for at de på best mulig måte skal kunne tilpasse seg endringene. I følge Strand (2007) er denne funksjonen viktig og bør være til stede i en organisasjon dersom en anerkjenner at forandring skaper muligheter.

5: "Det er positivt og spennende, det gir meg en boost. Det er fascinerende at en robot kan stå og jobbe uten at vi er der. Digitaliseringa motiverer meg, vi må være med på det som skjer. Jeg synes det kunne gått forttere med utviklinga."

7: "For meg vil digitalisering og robotisering bare medføre at jeg ser muligheter, jeg ønsker ennå mer å være nysgjerrig og finne løsninger. Hvor er det mulig å samarbeide på tvers av etater og finne gode løsninger til nytte for oss også, at vi får mer informasjon at vi blir mer samordnet i statlig sektor. For meg er det bare muligheter, og det gir meg motivasjon det med digitalisering, at jeg ser at vi kan bruke ressursene våre på andre måter. Jeg synes også det er spennende for de mulighetene det gir oss, det å føle at man bidrar til noe som gir gevinst i samfunnet."

Informantene ønsker at enheten skal ta utfordringer og tilpasse seg omverdenen. Det kom også frem i studien, at dersom NAV-enheten ikke tilpasser seg det nye som digitalisering gir og er aktiv involvert i prosessene, så kan det komme andre aktører på banen å tilby seg å levere tjenestene like bra eller bedre. Staten må levere bedre og mer effektive tjenester og i følge Regjeringen (2014) er digitale tjenester fra stønadmottakerne en forventning, samt at Arbeids- og velferdsdirektoratet (2016) sier at NAVs tjenester må gjenspeile og respondere på utviklingen i samfunnet.

Til tross for at enheten går gjennom endringsprosesser og arbeidsoppgaver blir helt eller delvis borte, så er det ingen av informantene som er bekymret for å miste jobben, selv om tanken på å bli flyttet i organisasjonen har vært til stede.

1: "Jeg har ikke vært bekymret for å miste jobben min, jeg føler jeg har vært her så pass lenge at jeg føler meg trygg foreløpig hvert fall. Men at man kan bli flyttet på, det har vi fått beskjed om at det kan skje, det er ikke noe jeg ønsker nå."

3: "Jeg har ikke vært redd for å miste jobben., Trikset er vel å gjøre seg god på ting sånn at de blir avhengig av deg, da er det ikke så enkelt å gi slipp på deg. Så det er litt taktisk også å ville jobbe med disse tingene, være frempå. Så er det mer aktuelt å beholde deg, for å si det sånn. Hva skal man kalle det, kaldt og kynisk, men sånn er verden. Man må tilpasse seg eller bli spist opp."

7: "Nei jeg er ikke redd for å miste jobben min, med endra organisasjon i fremtida så vil det nok påvirke lederne og, og det er ikke gitt at jeg er den lederen som blir sittende. Samtidig så er jeg heller ikke redd for å bytte beite hvis den tid kommer, at jeg må vurdere en annen organisasjon så går jeg inn i det også med åpent sinn. Så det ligg kanskje litt i det at jeg også i denne jobben har opparbeidet en del selvtillitt som gjør at det er ikke et problem for meg. Det er bare en annen tilstand, en annen utfordring."

I dette siste delkapittelet har det kommet frem at det er usikkerhet blant informantene.

Usikkerheten ligger i det og ikke vite hva fremtiden bringer, hvilke arbeidsoppgaver som blir borte i digitalisering og robotisering og om de ansatte får beholde jobben eller ikke.

Usikkerheten i forhold til behovet for ansatte er så pass usikkert at noen aktivt søker andre jobber. De ansatte er bekymret for å miste arbeidsplassen men er villig til å tilegne seg ny kunnskap. Mellomlederne kjenner også på usikkerheten i forbindelse med effektiviseringsprosessene, og spesielt maskinelle trekk. Enheten kan oppleve å bli for mange ansatte og det kan bli rift om de oppgavene som er igjen. Slik som situasjonen er nå er mellomlederne forberedt på å endre måten å lede på. Mellomlederne må også være forberedt på motstand fra ansatte.

Det har ikke vært erstattet nye folk de siste årene, nedbemanningen har foregått i noen år nå for å møte digitaliserings- og robotiseringsprosesser. NAV-enheten er nå i en situasjon hvor informasjon og kommunikasjon er viktige faktorer, det kan være like viktig å informere selv

når det ikke er noe å informere om. Mellomlederne har en nøkkelrolle i forbindelse med digitaliserings- og robotiseringsprosessene, de skal utøve flere roller og ivareta ulike aspekter, de skal også være entreprenører som er en viktig rolle i endringsprosesser. De skal være innovativ, men også ivareta den viktigste ressursen i virksomheten som er personalet.

5 Oppsummering og konklusjon

I dette kapitlet vil jeg gi en oppsummering og konkludere i forhold til problemstillingen som jeg utarbeidet tidlig i prosjektet som er som følger; Hvordan opplever mellomledere og ansatte digitalisering og robotisering, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i disse prosessene? Til slutt vil jeg komme med forslag til hva som kunne vært interessant å bygge videre på.

5.1 Konklusjon

I studien har jeg besvart følgende problemstilling; *Hvordan opplever mellomledere og ansatte digitaliserings- og robotiseringsprosesser, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med disse prosessene?*

Gjennom studien har jeg kommet frem til at ansatte og mellomledere opplever digitalisering og robotisering som motiverende og effektiviserende. Effektivitetsprosessene forenkler arbeidshverdagen og både ansatte og mellomledere får være med å bidra med sin ekspertise i prosessene. Det å få være med i prosjekter oppleves også som engasjement og de får mulighet til å påvirke prosessene. De får også en helhetlig forståelse av hvordan systemene henger sammen, samt at de opparbeider seg god kompetanse. Noen opplever at digitalisering og robotisering skaper muligheter både for organisasjonen og for samfunnet.

Både de ansatte og mellomlederne opplever at endringene som kommer på bakgrunn av digitalisering og robotisering skjer gradvis. De tilpasser seg endringer raskt så de glemmes nesten like fort som de kommer. De opplever også at noen prosesser har tatt lang tid å få i produksjon, det har medført at planlegging fremover har vært utfordrende, spesielt i forhold til ressurser. NAV-enheten har tatt ned bemanningen i lang tid med tanke på forestående digitalisering av maskinelle trekk, men de kan likevel være i situasjon hvor enheten har for mange medarbeidere. Dette er en krevende tanke for mellomlederne. Prosessene skaper usikkerhet blant ansatte og mellomledere.

Ansatte føler usikkerhet i forhold til om de får beholde arbeidsplassen. De opplever at de ikke vet nok av det som kommer, så informasjonen kan oppleves mangelfull for noen ansatte. De som er med i prosessene og deltar aktivt, har ikke samme opplevelse angående informasjon, de føler at de får informasjon når det er noe å si. Det vil nok alltid være behov for mer informasjon i slike effektiviseringsprosesser, også fordi at det snakkes mye om det og har fokus i enheten. Til tross for at arbeidsoppgaver forsvinner opplever ansatte og mellomlederne ivaretagelse av organisasjonen. De føler at de får være med å bidra og påvirke prosessene.

Det er viktig at det videre fremover i prosessen fokuseres på informasjon og kommunikasjon ut i NAV-enheten, ansatte har behov for å vite selv om det ikke skjer noe nytt.

5.2 Veien videre

I denne undersøkelsen er det noen forskjeller i opplevelsen blant ansatte. Undersøkelsen er gjort på et tidlig stadium i forhold til den store digitaliseringsjobben som NAV-enheten har ventet på mange år. Da enheten på dette tidspunktet ikke har sett konsekvensene av det ennå kunne det vært interessant å se hvordan flere ansatte og mellomledere opplever disse effektivitetsprosessene. Gjerne gjennom en kvantitativ undersøkelse som når ut til flere, og gjerne med like rammer som jeg selv har brukt. Mellomledere må ta høyde for at det kan dukke opp motstand mot endringene. Det er viktig å ha motiverte ansatte med både engasjement og entusiasme, altså kan det også være nyttig å fokusere videre på tilfredsheten blant medarbeiderne.

Mellomlederne har flere roller å fylle, de er kreative. Den viktigste ressursen i organisasjonen er humankapitalen, så det kunne også vært interessant å forske videre på hva virksomheten gjør for å beholde den gode kompetansen som er i enheten. Det kan komme nye oppgaver i kjølvannet av digitaliserings- og robotiseringsprosessene som kan medføre at det blir behov for ny kompetanse. Det kunne vært interessant å se om enheten har kompetanse i enheten for å håndtere det, eller om det trengs bistand fra eksterne konsulenter.

Referanseliste

- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *MAGMA, ECONAS TIDSSKRIFT FOR ØKONOMI OG LEDELSE*, 18-24. doi:<https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Andersen, S. S., & Kuvaas, B. (2009). Heroisk HR - pragmatiske praktikere: Hvordan HR kan bidra til bedre resultater. (2). doi:<https://www.magma.no/heroisk-hr-pragmatiske-pragmatikere>
- Andreassen, H. K. (2016). Arne Krokan: Det friksjonsfrie samfunn. Om utviklingen av nye digitale tjenester. *Sosiologisk tidsskrift*, 24(02), 162-164. doi:10.18261/issn.1504-2928-2016-02-08
- Andreassen, M. (2017). Økonomistyring i fremtidens offentlige sektor. *Praktisk økonomi & finans*(01), 86-96. doi:10.18261/issn.1504-2871-2017-01-07
- Arbeids- og velferdsdirektoratet. (2016). *NAV's omverdensanalyse 2016. Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2030* (2016:3). Retrieved from Oslo
- Arbeids- og velferdsforvaltninga. (2013). Kva er NAV? Retrieved from <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/kva-er-nav>
- Bagn, Ø. (2015). Digital tjenesteyting - enkelhet er en suksessfaktor og trygghet tas for gitt. *Praktisk økonomi & finans*, 203-207. doi: https://www.idunn.no/pof/2015/03/digital_tjenesteyting_-_enkelhet_er_en_suksessfaktor_og_try
- Direktoratet for forvaltning og ikt (DIFI). (2017, 18. januar 2018). Når kan du bruke RPA. Retrieved from <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/prosessautomatisering/nar-kan-du-bruke-rpa>
- Erlien, B. (2006). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gaarder, A. (2016, 30. mars). Vil Robotic Process Automation (RPA) ta over jobbene våre? Retrieved from <https://www.bouvet.no/bouvet-deler/utbrudd/vil-robotic-process-automation-rpa-ta-over-jobbene-vare>
- Grøndalen, Ø. (2016, 24. oktober). Er motstand mot endring negativt? Retrieved from <https://www.magma.no/heroisk-hr-pragmatiske-pragmatikere>
- Hatch, M. J., & Thorbjørnsen, K. M. (2001). *Organisasjonsteori : moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forl.
- Hermansen, T. (2015). *En bedre styrt stat?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johnsen, Å. (2014). *En Strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mathisen, T. (2008). Lønnsom og enkel digital post. *Praktisk økonomi & finans*, 208-211. doi: https://www.idunn.no/pof/2015/03/loennsom_og_enkel_digital_post
- Meld. St. 27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*.
- Meld. St. 33 (2015-2016). *NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet*.
- Paulsen, K. H. (2017). Hva er roboter - og hvordan lykkes? *MAGMA, ECONAS TIDSSKRIFT FOR ØKONOMI OG LEDELSE*, 74-78. doi:<https://www.magma.no/hva-er-roboter-og-hvordan-lykkes>
- Regjeringen. (2014, 6. desember 2014). Digitalisering i offentlig sektor. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sverdrup, T. E., & Olsen, T. G. (2015). Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? *MAGMA ECONAS TIDSSKRIFT FOR ØKONOMI OG LEDELSE*(7), 68-75. doi:<https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>

- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Tkachenko, A. (2016). Rekruttering i fremtiden. *MAGMA, ECONAS TIDSSKRIFT FOR ØKONOMI OG LEDELSE*, 56-60. doi:<https://www.magma.no/rekruttering-i-fremtiden>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

Starte intervjuet med å si litt om bakgrunnen og formålet med intervjuet i forhold til temaet som oppgaven dreier seg om, og informere om hva intervjuet skal brukes til samt taushetsplikt og anonymitet.

Spørre respondentene om de har spørsmål, eller om noe er uklart. Få samtykke til å ta opp samtalen.

Oppvarming

Få respondenten til å fortelle litt om jobben sin for å skape trygghet i situasjonen. Jeg vil stille enkle innledende spørsmål om hverdagen.

Problemstilling

Hvordan opplever mellomledere og ansatte effektiviseringsprosesser i form av digitaliserings- og robotisering, og hvordan kan utfordringer løses?

Forskningsspørsmål 1

F1: Hvordan påvirker digitaliserings- og robotiseringsprosesser ansatte og mellomledernes hverdag, og hvordan oppleves disse prosessene?

Forskningsspørsmål 2

F2: Hvordan erfarer ansatte og mellomledere implementering av digitalisering og robotisering i NAV-enheten, og hvordan føler de seg ivaretatt av organisasjonen i forbindelse med endringsprosessene?

Spørsmål

Spørsmål til mellomledere:

Informantens bakgrunn

- *Hvilken stilling/funksjon har du ved enheten?*

Endring

- *Har du vært gjennom endringsprosesser tidligere som følge av digitalisering og robotisering i enheten? Hvis ja, kan du si noe om det? Hvordan opplevde du prosessene og hvordan har det påvirket din hverdag? – Din rolle som mellomleder?*
- *Har du påvirket noe i endringsprosessene med digitaliserings- og robotiseringsprosessene og hva har du eventuelt bidratt med?*
- *På hvilken måte vil dine arbeidsoppgaver bli berørt av digitaliserings- og robotiseringsprosessene?*
- *Hvordan påvirker digitaliserings- og robotiseringsprosessene din rolle som mellomleder i organisasjonen?*
- *Hvordan oppleves rollen som mellomleder i endringsprosessene ved digitalisering og robotisering?*
- *Hvordan opplever du som mellomleder rollen din ved digitaliserings- og robotiseringsprosesser i forhold til:*
 - *Personalhåndtering*
 - *Daglig drift*
 - *Endring av arbeidssett*
 - *Internalisering*
 - *Kommunikasjon / informasjon*

Effektivisering

- *Påvirker planleggingen om digitalisering og robotisering din hverdag? Hvordan opplever du disse prosessene?*
- *Hvilken rolle kan du som mellomleder spille ut i robotiserings- og digitaliseringsprosesser, og hvordan opplever du din rolle ved planlegging og gjennomføring av disse prosessene?*
 - *Kan du gi noen eksempler på prosesser, og hvordan du utøvet og opplevde din rolle disse prosessene?*
- *Hvilke resultater har digitaliserings- og robotiseringsprosessene gitt i organisasjonen i forhold til effektivitet? Utdyp områdene:*
 - *Finansielt*
 - *Stønadsmottakers tilfredshet*

- *Interne produksjonsprosesser*
- *Evne til læring og vekst*

Motivasjon

- *Hvordan opplever du at digitaliserings- og robotiseringsprosessene påvirker din motivasjon i arbeidet?*
- *Hvilke forventninger har du som leder til de ansatte i digitaliserings- og robotiseringsprosessene?*
- *Hvordan opplever du som leder at forventningene til de ansatte er, ved planlegging av endringene som følge av digitalisering og robotisering?*
- *Når føler du engasjement i arbeidet ditt? Hva skaper engasjementet?*
- *Hva er viktig for deg i hverdagen for å være motivert i jobben – i forhold til å være god faglig – gjøre en god jobb – og være en god kollega?*
- *På hvilken måte har og kan digitaliserings- og robotiseringsprosesser påvirke din motivasjon for arbeidet?*
- *Hva tenker du som mellomleder i forhold til belønning?*
- *På hvilken måte har de ansatte blitt belønnet i digitaliserings- og robotiseringsprosessene?*
- *Hvordan blir mellomlederne belønnet i digitaliserings- og robotiseringsprosessene?*

Utfordringer

- *Hvilke utfordringer møter du som leder ved digitaliserings- og robotiseringsprosessene, og hvordan kan disse løses?*
- *Hvilke utfordringer ser du for deg å møte ved fremtidige digitaliserings- og robotiseringsprosesser?*
- *Hva tenker du som leder er de største utfordringene med digitaliserings- og robotiseringsprosessene i din enhet?*
- *Hvordan opplever du at informasjonsflyten rundt endringsprosessene er?*

Organisasjonsutvikling

- *Hvordan erfarer du som mellomleder planlegging og implementering av digitalisering og robotisering i enheten, og hvordan føler du deg ivaretatt av organisasjonen i*

forbindelse med endringene? Hvor er du? Hva vil du? Hvordan komme dit? (Med organisasjon menes øverste leder og HR).

- *Hvordan opplever du planleggings- og implementeringsfasen av endringene?*
- *Vil det være behov for ny kompetanse ved organisasjonen som følge av endringene? Eks å rekruttere eksternt.*
- *Vil det være behov for ansatte med kompetanseutvikling på grunn av endringene? Eks opplæring ved endring av arbeidsoppgaver.*
- *Hvilke roller er spesielt viktig å ivareta? Er det noen oppgaver som er viktigere å ivareta enn andre?*
- *Endring som følge av robotisering og digitalisering er også organisasjonsutvikling, det blir ofte knyttet til tre faser – ”opptining” som går ut på å skape motivasjon i enheten, ”endring” som går ut på å iverksette tiltak, og ”nedfrysning” som handler om at det er blitt stabilt i enheten. Kan du si noe om din erfaring med slike prosesser knyttet til disse elementene?*
- *I forbindelse med maskinell trekkinnlesning er det ca 8 årsverk som blir erstattet som følge av digitaliseringsjobben, samt 2,5 årsverk som følge av robotisering av SPK-posteringer, og adresser ved dødsfall. Har du merket endringer i arbeidsmiljøet etter at det ble kjent hvor mange årsverk som blir berørt av disse digitaliserings- og robotiseringsprosessene?*
- *Hvordan ser du for deg enhetens organisering innen 3-4 år? Ansvarsområder – mer eller mindre ansvar? Antall ansatte?*

Motstand

- *Har du møtt på motstand, og/eller har du kjent på motsand selv i forbindelse med endringsprosessene? Hvem, hva, hvordan, når?*
- *Har du på noe tidspunkt vært redd for å miste jobben din, eller har du eventuelt vært bekymret for å bli flyttet på i organisasjonen?*

Spørsmål til medarbeidere:

Informantens bakgrunn

- *Hvilken stilling/funksjon har du ved enheten?*

Endring

- *Har du vært gjennom endringsprosesser tidligere som følge av digitalisering og robotisering i enheten? Hvis ja, kan du si noe om det? Hvordan opplevde du prosessene og hvordan har det påvirket din hverdag?*
- *Har du påvirket noe i endringsprosessene med digitaliserings- og robotiseringsprosessene, og hva har du eventuelt bidratt med? Hvis ja, hvordan kan din kompetanse benyttes i enheten?*
- *På hvilken måte vil dine arbeidsoppgaver bli berørt av digitaliserings- og robotiseringsprosessene?*
- *Hvordan opplever du som medarbeider å bli ivaretatt av lederne ved digitaliserings- og robotiseringsprosesser i forhold til:*
 - *Personalhåndtering*
 - *Daglig drift*
 - *Endring av arbeidssett*
 - *Internalisering*
 - *Kommunikasjon / informasjon*

Effektivisering

- *Påvirker planleggingen om digitalisering og robotisering din hverdag? Hvordan opplever du disse prosessene?*

Motivasjon

- *Hvordan opplever du at digitaliserings- og robotiseringsprosessene påvirker din motivasjon i arbeidet?*
- *Hvilke forventninger har du til din leder ved implementering av digitalisering og robotisering i din arbeidshverdag?*
- *Hva gjør ledelsen for at du skal bli motivert?*
- *Når føler du engasjement i ditt arbeid? Hva skaper engasjementet?*

- *Hvordan påvirker digitaliserings- og robotiseringsprosessene din motivasjon i hverdagen?*
- *Hva er viktig for deg i hverdagen for å være motivert i jobben – i forhold til å være god faglig – gjøre en god jobb – og være en god kollega?*
- *På hvilken måte har og kan digitaliserings- og robotiseringsprosesser påvirke din motivasjon for arbeidet?*

Utfordringer

- *Hvilke utfordringer ser du for deg å møte ved fremtidige digitaliserings- og robotiseringsprosesser?*
- *Hvilke utfordringer møter medarbeidere ved digitaliserings- og robotiseringsprosessene, og hvordan kan disse løses?*
- *Hva tenker du som medarbeider er de største utfordringene med digitaliserings- og robotiseringsprosessene på din enhet?*
- *Hvordan opplever du at informasjonsflyten rundt endringsprosessene er, og har vært?*

Organisasjonsutvikling

- *Hvordan føler du deg ivaretatt av din leder ved planlegging og gjennomføring av effektiviseringsprosesser, dvs digitalisering og robotisering?*
- *Hvilke råd vil du gi til din leder i forhold til fremtidige prosesser?*
- *I forbindelse med maskinell trekkinnlesning er det ca 8 årsverk som blir erstattet som følge av digitaliseringsjobben, samt 2,5 årsverk som følge av robotisering av SPK-posteringer, og adresser ved dødsfall. Har du merket endringer i arbeidsmiljøet etter at det ble kjent hvor mange årsverk som blir berørt av disse digitaliserings- og robotiseringsprosessene?*
- *Hvordan ser du for deg enhetens organisering innen 3-4 år? Ansvarsområder – mer eller mindre ansvar? Antall ansatte?*

Motstand

- *Har du kjent på noen former for motstand mot endringer i endringsprosessene?*
- *Har du på noe tidspunkt vært redd for å miste jobben din, eller har du evnt vært bekymret for å bli flyttet på i organisasjonen?*

Avslutning av hvert enkelt intervju

Spør informanten om det er noe han/hun ønsker å tilføye.

Spør om det er mulig å komme tilbake i ettertid, dersom det er noe informasjon som mangler til oppgaven.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv om forskningsprosjektet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet om effektivisering i NAV.

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved UiT Norges Arktiske Universitet, Campus Harstad hvor jeg studerer Master i ledelse, og har i den forbindelse ønske om å se nærmere på hvordan medarbeidere i NAV, har det i sin arbeidshverdag der det jobbes for å effektivisere arbeidsoppgavene. Problemstillingen som skal analyseres er følgende;

Hvilke utfordringer møter mellomledere og ansatte ved digitaliserings- og robotiseringsprosesser, og hvordan kan disse løses?

Utvalget er trukket ut på bakgrunn av at det lite forskning som viser hvordan ansatte har det i sin hverdag ved slike prosesser. Dersom jeg skal få besvart mitt forskningsspørsmål, vil det være naturlig å se nærmere på de som blir direkte berørt i form av at digitalisering og robotisering overtar deres arbeidsoppgaver, samt hvordan mellomlederne opplever de ansattes forventninger i prosessen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg skal foreta personlige intervjuer med ansatte i en avdeling i NAV, spørsmålene vil omhandle hvordan ansatte blir ivaretatt, og om prosessene rundt effektivisering preger deres arbeidshverdag.

Data vil bli innhentet ved hjelp av lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bli oppbevart i låsbart skap, koblet til nøkkelboks. Det er kun jeg som student og min veileder som har tilgang til opplysningene.

Informantene som intervjues vil anonymiseres i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen være avsluttet 31. mai 2018, personopplysninger vil da bli makulert og lydopptak vil bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Iren Monica Øvergård på tlf 970 95 497, eller amanuensis Hilde Nordahl-Pedersen ved UiT Norges Arktiske Universitet, Handelshøyskolen i Harstad, Master i ledelse på tlf 770 58107.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykkeerklæring, mottaker av en avdeling i NAV

Under de forutsetninger som er beskrevet i informasjonsbrevet samtykker jeg i å delta i forskningsprosjekt som har følgende problemstilling;

Hvordan opplever ansatte i NAV endringsprosessene som følge av digitalisering og robotisering, og hvilke forventninger opplever mellomlederne fra de ansatte ved gjennomføringen av disse endringene?

Dette under forutsetning av at jeg på et hvilket som helst tidspunkt kan trekke meg fra prosjektet uten noen begrunnelse.

Det er en forutsetning at alt er anonymisert, og at ingen kan knytte det som skrives til meg.

Navn:

Adresse:

Tlf.nr:

E-post:

Sted

Dato

Underskrift