

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E_1

Navn: Kathrine Meyer Andreassen og Kristin Elisabeth Uppman

Kompetansebehov ved digitalisering –
Etterspurt kommunikasjonskompetanse i
et kontaktsenter når brukertjenester
digitaliseres

Dato: 15.05.2020

Totalt antall sider: 106



NORD
universitet

www.nord.no

Abstract

This master's thesis is a qualitative study that considers what new or expanded communication skills are needed for employees in a contact center at NAV when user services are digitized in whole or in part. To answer the topic, we have come up with three research questions:

1. How has digitization of user services affected NAV's value chain?
2. To what extent will the new chatbot Frida at NAV be able to replace the traditional communication with users?
3. What competences and skills do employees and manager in a contact center experience as important today?

Five semi-structured in-depth interviews were conducted face-to-face. The interviewees are supervisors and manager in the first-line service, as well as chatbot trainers. We have chosen a qualitative approach, with case study as the research design. The thesis is based on a model in which the concept of competence needs is based on the components skills, knowledge and comprehension. Furthermore, communication is a natural key concept. What we have found is that digital services have changed the value chain for user services. This has led to a change in the need for competence in communication at supervisors, within all components of competence. Frida's components of expertise are not complementary. She lacks social and emotional skills, as well as interpersonal understanding. Frida can replace traditional communication with users who have generalizable questions. However, she cannot replace communication with users who have case-specific questions, or with users who have questions where social and emotional skills or interpersonal understanding are required. Our findings show that mastering communication in the contact center requires both knowledge, skills and comprehension. We have pointed to a comprehensive competence need in the contact center where all the components are important, individually and in relation to each other, at the supervisor level. Furthermore, we argue that communication skills needed by employees in a contact center at NAV when user services are digitized using chatbot are essentially interpersonal communication. Knowledge of conversation techniques is required, as well as analytical skills and understanding through empathy.

The study does not present new significant findings, but provides new perspectives that may form the basis for further research. Our study could be of generalizable value to other public agencies digitizing user services.

Forord

Vi er to forfattere som står bak denne masteroppgaven som utgjør siste del av MBA i ledelse. Det har vært veldig lærerikt å jobbe sammen om denne oppgaven. Refleksjon og drøfting i fellesskap har hjulpet oss å begrunne og kvalitetssikre innhenting av teori og data, og ikke minst å analysere materialet. At vi har ulike kvaliteter gjør at vi komplementerer hverandre godt.

Vi var tidlig i prosessen bevisst på at vi ville studere et fenomen som er aktuelt i tiden, fremtidsrettet og som har en nytteverdi for oss selv som fremtidige ledere og forhåpentligvis fagfeltet. Digitalisering i arbeidslivet som overordnet tema ble derfor et naturlig valg for oss. Det er allerede skrevet en del om digital ledelse, derfor ønsket vi å se på hvilke *følger* digitalisering får, for ledelse og kompetansebehovet i organisasjoner.

Å produsere en masteroppgave er en langvarig prosess. Å se den ferdige oppgaven er fantastisk. Samtidig er det underlig, fordi all lesing, skriving, omskriving og sletting som har vært gjort ikke synes i den endelige versjonen. Vi vil rette en stor takk til familiene for å ha holdt ut med oss de siste tre årene gjennom studiet, vår veileder på denne oppgaven, Frode Nilssen, og ikke minst informantene som har stilt opp. Vi takker også alle våre medstudenter og forelesere for lærerike diskusjoner, både i klasserommene og på Hundholmen. Det har vært en sann glede.

15.05.20, Bodø og Melbu.

Kathrine Meyer Andreassen og Kristin Elisabeth Uppman

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som undersøker hvilken ny eller utvidet kommunikasjonskompetanse det er behov for hos veiledere i et kontaktsenter i NAV når brukertjenester digitaliseres helt eller delvis. For å besvare problemstillingen har vi kommet frem til tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan har digitalisering av brukertjenester påvirket verdikjeden hos NAV?
2. I hvilken grad vil den nye chatboten Frida i NAV kunne erstatte den tradisjonelle kommunikasjonen med brukere?
3. Hvilken kompetanse opplever veiledere og leder i et kontaktsenter som viktige i dag?

Det ble gjennomført fem semistrukturerte dybdeintervjuer, ansikt til ansikt. Intervjuobjektene er veiledere og leder i førstelinjetjenesten, samt chatbot-trenere. Vi har valgt en kvalitativ tilnæringsmåte, med casestudie som forskningsdesign. Oppgaven tar utgangspunkt i en modell der begrepet kompetansebehov tar utgangspunkt i bestanddelene ferdigheter, kunnskap og forståelse. Videre er kommunikasjon et naturlig nøkkelbegrep.

Det vi har funnet er at de digitale tjenestene har endret verdikjeden for brukertjenester. Det har ført til endret kompetansebehov innen kommunikasjon hos veiledere, innenfor alle bestanddeler kompetanse innebærer. Fridas bestanddeler innen kompetanse er ikke komplementære. Hun mangler sosiale og emosjonelle ferdigheter, samt mellommenneskelig forståelse. Frida kan erstatte tradisjonell kommunikasjon ut mot brukere som har generaliserbare spørsmål. Derimot kan hun ikke erstatte kommunikasjon med brukere som har saksspesifikke spørsmål, eller med brukere som har behov der sosiale og emosjonelle ferdigheter eller mellommenneskelig forståelse kreves.

Vi fant at det å mestre kommunikasjon i kontaktsenteret forutsetter både kunnskap, ferdigheter og forståelse. Vi har vist til et helhetlig kompetansebehov i kontaktsenteret hvor alle bestanddelene er viktige, hver for seg og i forhold til hverandre, hos veilederne. Videre hevder vi at kommunikasjonskompetanse som det er behov for hos veiledere i et kontaktsenter i NAV når brukertjenester er digitalisert ved bruk av chatbot, i hovedsak er mellommenneskelig kommunikasjon. Det kreves kunnskaper om samtaleteknikker, samt analytiske ferdigheter og forståelse gjennom empati.

Studien presenterer ikke nye signifikante funn, men gir nye perspektiver som kan legge grunnlag for videre undersøkelser. Vår studie vil kunne ha generaliserbar verdi for andre offentlige etater som digitaliserer brukertjenester.

| | |
|-----------------|---|
| Abstract..... | 2 |
| Forord | 4 |
| Sammendrag..... | 5 |

Innhold

| | |
|--|----|
| 1.0 Innledning..... | 10 |
| 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål | 11 |
| 1.2 Bakgrunn innen forskningsområdet, samt behov for ny kunnskap | 13 |
| 1.3 Oppgavens oppbygning | 14 |
| 2.0 Teoretisk og begrepsmessig perspektiv..... | 15 |
| 2.1 Digitalisering av interne prosesser og tjenester | 15 |
| 2.1.1 Digitalisering i NAV | 16 |
| 2.1.2 NAVs omverdensanalyse | 18 |
| 2.2 Kommunikasjon..... | 19 |
| 2.2.1 Kommunikasjon i digitale kanaler | 21 |
| 2.2.2 Kommunikasjon over telefon | 22 |
| 2.3 Kompetanse | 22 |
| 2.3.1 Ferdigheter | 24 |
| 2.3.2 Kunnskap..... | 25 |
| 2.3.3 Forståelse..... | 26 |
| 2.3.4 Kompetansebehov i arbeidsmarkedet..... | 26 |
| 2.4 Forskningsmodell | 28 |
| 2.5 Ledelsesperspektiv..... | 29 |
| 2.5.1 Lederorientering | 29 |
| 2.5.2 Endrede kompetansekrav og læring | 30 |
| 2.5.3 Lederstil..... | 31 |
| 2.6 Oppsummering teoretiske momenter..... | 32 |
| 3.0 Metode..... | 34 |
| 3.1 Redegjøring for valg av forskningsdesign..... | 34 |
| 3.2 Litteraturgjennomgang | 37 |
| 3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg | 37 |
| 3.3.1 Utvalgsstrategi..... | 37 |
| 3.3.2 Intervju | 39 |
| 3.4 Behandling av data | 40 |
| 3.4.1 Gjennomføringen av dataanalysen | 40 |
| 3.4.2 Studiens kvalitet | 42 |
| 3.4.3 Refleksjon over egen rolle som forsker..... | 45 |
| 3.4.4 Kritisk refleksjon over valgt design og metode..... | 45 |
| 3.4.5 Etske problemstillinger | 46 |
| 3.5 Oppsummering metode..... | 47 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.0 | Funn..... | 48 |
| 4.1 | Digitaliserte tjenester og verdikjede | 48 |
| 4.1.1 | Kartlegging av brukeropplevelser | 53 |
| 4.2 | Kompetanse hos chatboten Frida..... | 55 |
| 4.2.1 | Ferdigheter hos Frida | 56 |
| 4.2.2 | Kunnskap hos Frida..... | 57 |
| 4.2.3 | Forståelse hos Frida..... | 58 |
| 4.3 | Måling av veiledernes kompetanse i kontaktsenteret | 59 |
| 4.3.1 | Ferdigheter hos veiledere | 62 |
| 4.3.2 | Kunnskap hos veiledere | 63 |
| 4.3.3 | Forståelse hos veilederne | 65 |
| 4.4 | Leders kartlegging av kompetanse | 67 |
| 4.4.1 | Behov for kommunikasjonskompetanse | 69 |
| 4.5 | Oppsummering av funn | 70 |
| 5.0 | Diskusjon..... | 72 |
| 5.1 | Hvordan har digitalisering av brukertjenester påvirket verdikjeden hos NAV? | 72 |
| 5.1.1 | Ny verdikjede for brukertjenester | 74 |
| 5.1.2 | Endret kompetansebehov | 76 |
| 5.2 | I hvilken grad vil den nye chatboten Frida kunne erstatte den tradisjonelle kommunikasjonen med brukere? | 77 |
| 5.2.1 | Ferdigheter | 77 |
| 5.2.2 | Kunnskap..... | 79 |
| 5.2.3 | Forståelse..... | 79 |
| 5.3 | Hvilken kompetanse opplever veiledere og leder som viktige i dag? | 82 |
| 5.3.1 | Kommunikasjonskompetanse..... | 82 |
| 5.3.2 | Evne til å tilegne seg mer kompetanse | 85 |
| 5.4 | Oppsummering | 86 |
| 6.0 | Konklusjon | 88 |
| 6.1 | Digitaliserte tjenester | 88 |
| 6.2 | Kompetansebehov | 88 |
| 6.2.1 | Mellommenneskelig kommunikasjon | 89 |
| 6.3 | Videre forskning | 90 |
| 7.0 | Litteraturliste | 92 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| Vedlegg 1: Litteratursøk..... | 100 |
|-------------------------------|-----|

| | |
|--------------------------------|-----|
| Vedlegg 2: Intervjuguider..... | 101 |
|--------------------------------|-----|

Oversikt over figurer og tabeller

| | |
|--|----|
| Figur 1: Oversikt over hvem som har behov for dialog når tjenester digitaliseres | 17 |
| Figur 2: Trender for utvikling av kanalbruk..... | 18 |
| Figur 3: Kommunikasjonsprosessen | 19 |
| Figur 4: Shannons kommunikasjonsmodell | 20 |

| | |
|---|----|
| Figur 5: Bestanddeler i kompetanse og samspillet mellom de | 23 |
| Figur 6: Bestanddeler for kompetansebehov | 24 |
| Figur 7: Forholdet mellom uavhengige og avhengige variabler | 28 |
| Figur 8: Forskningsmodell | 29 |
| Figur 9: Leders adferd | 32 |
| Figur 10: Verdikjede for brukertjenester..... | 75 |
| Figur 11: Bestanddeler for kommunikasjonskompetanse | 90 |
| | |
| Tabell 1: Oversikt over intervjuer | 40 |
| Tabell 2: Oversikt over kategorier og koder i NVIVO | 42 |

1.0 Innledning

Mange offentlige institusjoner arbeider med å effektivisere driften, samtidig som de må omstille seg til bruk av nye digitale plattformer. NAV er en av flere statlige institusjoner som har fått bragt inn digitale verktøy med forventning om at dette både skal effektivisere arbeidet og bli mer brukervennlig for «kunden». Det har imidlertid vært lite fokus på medarbeiderne i NAV som må tilpasse seg de nye verktøyene, og på hvilke nye krav som stilles til medarbeiderne som har fått nye elektroniske verktøy med kunstig intelligens som de må forholde seg til. I denne oppgaven ønsker vi derfor å studere hvilken kommunikasjonskompetanse det er behov for hos veiledere når tjenester digitaliseres og kunstig intelligens tar over arbeidsoppgaver. Vi ønsker å se nærmere på dette og gjør en casestudie i et kontaktsenter i NAV.

At regjeringen nylig utnevnte Nikolai Astrup til Norges første digitaliseringsminister understreker at digitalisering er noe mer enn et moteord (Røise, 2019). I januar 2020 ble denne ministerposten endret, og posten heter nå distrikts- og digitaliseringsminister. Ansvaret ligger under kommunal- og moderniseringsdepartementet. Fram til nylig har den teknologiske utviklingen vært drevet av «Moores lov». Det vil si at hvert andre år vil datamaskiner og tilknyttet teknologi som lagring og minne bli dobbelt så kraftig (Skjelvan, 2015). Følgende møter organisasjoner en økende grad av omstilling, hvor blant annet interne prosesser og tjenester digitaliseres. Organisasjoner, uansett bransje, som sliter med å tilpasse seg, mister konkurransekraft og posisjoner. På grunn av den eksponentielle utviklingen, endrede krav og forventninger i omgivelsene, samt økt globalisering, er det grunn til å tro at man som ledere bør ha et bevisst forhold til digitalisering og digital transformasjon for at egen bedrift skal overleve i fremtiden (Frisch, 2018) (Andersen og Sannes, 2017).

Bedriften Halogen har i mange år jobbet med digitale løsninger, og de påpeker at digitalisering handler mer om forståelse enn teknologi. Administrerende direktør i Halogen, Lillian Olsen, sier i et debattinnlegg i Stavangeravisen at «Digitalisering er nemlig ikke et IT-prosjekt. Like mye som et teknologiskifte, handler digitalisering om endring i kultur. Det innebærer grunnleggende endring av tankemønstre, prosesser og organisatoriske hierarkier – ikke datasystemer og teknologi i seg selv». Videre sier hun at «Vi må forstå at digitalisering handler om mer enn IT, vi må finne de gode løsningene sammen – og alltid huske på å sette brukeren

først. På den måten kan vi surfe på digitaliseringsbølgen, heller enn å drukne i den» (Olsen, 2017). Med det forstår vi at digitalisering handler både om hvordan digitale redskaper påvirker og stiller krav til menneskene i organisasjonen, men også at digitalisering handler om å sette brukeren først når tjenester skal forbedres.

Det er i dag mange artikler og studier med anbefalinger for hvordan man skal lykkes med digital transformasjon, hvor man har sett på hvilke suksessfaktorer som må ligge til grunn (Borgersen, 2018), (Askeland, 2016), (Lysimäki, 2014), (Berntsen, 2019), (Lai, 2015) og (Haugli, 2016). Direktoratet for forvaltning og IKT, Difi, beskriver digital transformasjon som: «en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester hvor brukerfokus og brukeropplevelsen er selve kjernen i endringen og som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi. Det er en grunnleggende og omfattende endring, et redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring» (Difi, 2017a, s. 1) ¹. To kritiske faktorer for å lykkes med digitalisering og tilpasning til en mer digitalisert hverdag, er læring og kompetanse. Digital transformasjon er en endring hvor læring og endrede kompetansebehov finner sted hos både ledere og medarbeidere (Lai, 2015), (Iversen, 2018), (Riisøen, 2018), (Jensen, 2016). Skjelvan (2015) hevder også at digitalisering er mer enn ny teknologi, og at det er en form for omstilling vi ikke har sett før. Når vi vet at digitalisering er mer enn teknologi, kan man spørre seg hvilke kompetansebehov det er som endres. Hvilken ny kompetanse er det behov for at medarbeidere har?

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jan Sollied Storehaug, foredragsholder og CEO hos Tenk Digitalt AS, diskuterer i sin artikkel «Livslang læring: fremtidens jobber og kompetanse du bør skaffe deg» ulike antydninger som er gjort i forskning i forhold til hvordan kunstig intelligens og automatisering vil virke inn på arbeidsplasser (2018). I artikkelen fremhever han at kunstig intelligens vil endre både innholdet i jobbene våre og måten vi jobber på. En annen dimensjon eller utfordring ved introduksjon og bruk av kunstig intelligens i organisasjoner er i hvilken grad slik teknologi påvirker problemløsning, og hvilken ny kompetanse og læring man trenger for å integrere slik teknologi

¹ ¹ Altinn, deler av fagmiljøet for informasjonsforvaltning i Brønnøysundregistrene og Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) ble forøvrig samlet i et nytt Digitaliseringsdirektorat fra 1.1.2020.

med menneskelige ressurser. Storehaug trekker frem at det fortsatt er mange ferdigheter som enda ligger langt unna det som kunstig intelligens i dag kan erstatte. En viktig forklaring på dette er betydningen av menneskelig dialog og støtte (2018). Frey og Osbournes (2016) studie om fremtidens jobber etter robotisering og automatisering finner at jobber som krever kreativitet, sosial interaksjon og emosjonell intelligens ikke er utsatt. Likevel stilles det spørsmålsteget ved om det er mulig å si noe om utviklingen lengre enn 20 år frem i tid, med tanke på den eksponentielle utviklingen som er (Siddhartha og Mousumi, 2018). Chui, Manyika og Miremadi (2016) hevder om fremtidens jobber og automatisering at som leder må man forsøke forstå den teknologiske utviklingen, dens innvirkning på organisasjoner, kulturer og ansatte, og oppfordrer til å tenke over hvordan egen drift kan bedres og effektiviseres.

Pajarinen, Rouvinen og Ekeland utarbeidet rapporten «*Computerization and the future of jobs in Norway (2015)*. De fremhever at fremtidens jobber vil være relatert til teknologiens svakheter, og det faktum at sluttbrukeren faktisk er et menneske. Det er da et paradoks at Difi (Difi, 2017a) peker på at vi for å møte større krav til en effektiv, brukervennlig og åpen forvaltning må tenke nytt, og kanskje løse våre samfunnsoppdrag på nye måter. Slik forutsetter Difi dermed implisitt at alt blir bedre dersom det blir digitalisert.

NAV var i 2013 gjennom en digitaliseringsprosess, moderniseringsprosjektet, som ikke ga forventede resultater (Pwc, 2018). Men i juni 2017 vant NAV digitaliseringsprisen for digitalisering av oppfølging av sykemeldte (2017b). I følge Vågeng (2018) leder NAV an i offentlig digitalisering, og derfor ønsker vi gjøre vår studie med utgangspunkt i deres erfaringer.

Gillis (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019) hevder at ny teknologi har endret arbeidsoppgavens karakter og måten folk jobber på. I moderne organisasjoner har informasjons- og kommunikasjonsteknologien ført til at det er mulig å kommunisere effektivt uten å møtes fysisk. Slik har effektiv kommunikasjon blitt en nøkkelfaktor i velfungerende organisasjoner. Et eksempel på dette er bruke av Skype og liknende programmer som kommunikasjonsverktøy. Disse programmene erstatter personlig direkte kontakt mellom mennesker. Dette kan ha både positive og mer utfordrende sider. En positiv side kan være bedret tilgjengelighet, og lavere klimaavtrykk. På den andre siden stiller dette også nye krav til brukeren. NAV erfarer at brukere som har behov for dialog over telefon når tjenestene i stor grad er digitalisert, er brukere med lav digital kompetanse, som har språkutfordringer eller er i en vanskelig livssituasjon (Simonsen, 2019). Dette stiller særlige krav til kommunikasjon.

Vår problemstilling er som følger:

«Hvilken kommunikasjonskompetanse er det behov for hos veiledere i et kontaktsenter i NAV når brukertjenester digitaliseres?»

For å besvare problemstillingen ser vi behov for å stille noen forskningsspørsmål. De er følgende:

1. Hvordan har digitalisering av brukertjenester påvirket verdikjeden hos NAV?
2. I hvilken grad vil den nye chatboten Frida i NAV kunne erstatte den tradisjonelle kommunikasjonen med brukere?
3. Hvilken kompetanse opplever medarbeidere og leder i et kontaktsenter som viktige i dag?

1.2 Bakgrunn innen forskningsområdet, samt behov for ny kunnskap

Førsteamanuensis Morten Goodwin (2017) ved Universitetet i Agder påstår at kunstig intelligens snart vil bli hjørnesteinsteknologien i alt fra helse, finans og til offentlig forvaltning. Analysebyrået Gartner gjorde i 2016 en undersøkelse som viste at forbrukere i økende grad ønsker å forholde seg til chat og meldingstjenester fremfor telefonsamtaler når det kommer til kundeservice (Goasduff, 2016). Men om brukere av offentlige tjenester ønsker å forholde seg til kunstig intelligente chatbots i stedet for personlig kontakt mangler det forskning på.

Johanson et al (2017) har gjort en analyse av industri 4.0 gjennom svenske erfaringer og presenterer områder med behov for videre forskning innen digitalisering i arbeidslivet. Områdene omhandler forholdet mellom ny teknologi, arbeidsvilkår, kvalifikasjoner, identitet og kjønn. De hevder blant annet at det er behov for å se på arbeidstakeres fremtid knyttet til arbeidsmiljø som følger av teknologisk og organisasjonsmessig utvikling. Man har gått fra at kvalifikasjoner er avhengige av arbeidsprosessen til at kvalifikasjoner er mer uavhengig av arbeidsprosessen. Ikke minst peker de på interaksjonen mellom maskin og menneske med fokus på integritetsutfordringer. Det er forskning på hvordan teknologi kan erstatte mennesker, med mål om å øke effektivitet, men forfatterne hevder dette kan være ineffektivt dersom man ser bort i fra menneskenes rolle i menneske- og maskinsystemet.

ManpowerGroup gjennomførte i 2018 en undersøkelse hvor de spurte 20000 arbeidsgivere i 42 land hvilke egenskaper som er viktigst i det digitale arbeidslivet (Kaspersen, 2018). Svaret var såkalte «soft skills» som kommunikasjon, samarbeidsevner og problemløsning. 65 % av arbeidsgivere oppgir at kommunikasjonsferdigheter er den egenskapen de setter mest pris på. Årsaken til det er at IT ikke lenger er en egen silo i organisasjonen, men en integrert *del* av organisasjonen. De ansattes personlige egenskaper spiller en stadig større rolle. Ansatte med mellommenneskelige kompetanse er nødvendig på en arbeidsplass der det i økende grad foregår robotisering (Kaspersen, 2018). Det er et paradoks at en økende grad av robotisering og digitalisering for å effektivisere krever stadig mer av våre mellommenneskelige egenskaper. Vi ønsker derfor å finne ut hvilken kommunikasjonskompetanse det da er behov for etter innføring av kunstig intelligent chatbot i NAV.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er laget som monografi, og har en kapitelmessig oppbygning tett opp mot anbefalinger fra Handelshøgskolen, Nord universitetet. Leseren vil først få en innføring i det teoretiske og begrepsmessige rammeverket som er lagt til grunn for oppgaven. I kapittel 3 vil vi redegjøre for den metodiske fremgangsmåten som er benyttet i arbeidet med oppgaven. Videre vil vi presentere de empiriske funn i kapittel 4. Funnene vil diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 5. I kapittel 6 vil vi presentere vår konklusjon. I kapittel 7 presenteres litteraturlisten.

2.0 Teoretisk og begrepsmessig perspektiv

Kvale et.al (2015) hevder at det tematiske fokus i et prosjekt påvirker hvilke aspekter ved et emne spørsmålene retter seg mot. Det er med andre ord nødvendig med kjennskap til det fenomenet og temaet som skal undersøkes for å stille relevante spørsmål. Kvale et.al (2015) fremhever at vitenskap er systematisk produksjon av ny kunnskap.

I dette kapitlet vil vi derfor presentere en gjennomgang av eksisterende kunnskap om temaet vi har valgt å studere. Hensikten med denne presentasjonen er ikke å gjengi all teorien som legges til grunn for drøftingen, men å gi en redegjørelse for hvilket teoretisk perspektiv og begreper vi har valgt å bruke for å studere og analysere problemstillingen og denne konkrete empiriske settingen. Slik vil også leseren få mulighet til å sette seg inn i det teoretiske rammeverket som drøftingen refererer til.

For å belyse forskningsspørsmålet velger vi å gjøre rede for digitalisering av interne prosesser og tjenester, digitalisering i NAV, kommunikasjon, kompetanse og kompetansebehov. Vi vil presentere vår forskningsmodell, og til slutt vil vi se på ledelsesperspektivet med lederorientering, læring og lederstil.

2.1 Digitalisering av interne prosesser og tjenester

Vi er nå i den 4. industrielle revolusjonen hvor kjennetegnene ifølge Schwab er: «en rekke nye teknologier som smelter sammen fysiske, digitale og biologiske verdener, som påvirker alle disipliner, økonomier og industrier, og til og med utfordrer hva det vil si å være menneske» (Heggernes, 2017, s. 35). Det er faglig uenighet om hvilke følger digitalisering og innføring av ny teknologi vil ha for arbeidslivet og samfunnet vårt. Om arbeidshverdagen blir enklere og mer spennende, eller om roboter tar over jobbene og medfører økt arbeidsledighet (NOU 2019:2). Skjelvan (2015) henviser til en studie gjort av KPMG for Kommunal- og moderniseringsdepartementet, og peker på at digitalisering ikke er et mål i seg selv for bedriftene, men «et virkemiddel for å forbedre og forenkle sine prosesser». Videre sier Skjelvan at digital omstilling ofte medfører endring av roller, arbeidsoppgaver, maktforhold og ansvar.

Endring av kultur og organisasjon krever at ledelsen er tydelig på prioriteringer og oppfølging (2015). Sannes og Andersen (2017) forklarer dette mer nøyaktig, med at utviklingen vil muliggjøre og fremtvinge endringer i forretningsmodeller, praksis og verdisystemer.

Digitalisering innebærer blant annet automatisering av prosesser og arbeidsoppgaver ved hjelp av roboter. En robot er en maskin eller programvare som kan utføre automatiske oppgaver. Satt sammen med kunstig intelligens (maskinlæring²) vil roboter også kunne utføre handlinger på bakgrunn av data som er samlet inn, og arbeidsoppgaver som ville krevd intelligens for å utføres av mennesker blir automatisert (Heggernes, 2017). Dette er effektiviserende, men kan også koste arbeidere jobbene deres (Heggernes, 2017). I følge Dale (2016) kan chatbot defineres som en software applikasjon som beskjeftiger seg i dialog med mennesker ved hjelp av naturlig språk. De fleste produsenter som produserer chatboter lager den som en plattform. Denne plattformen kan læres opp i problemstillinger som er viktige for den organisasjonen/bedriften som kjøper den (Nagarajan, 2019). Chatbot-trenere mater inn spørsmål og svar som chatboten skal lære seg. For at en chatbot skal forstå hva brukeren spør om, benytter de seg av Natural Language Understanding (NLU). NLU omhandler den interne strukturen til naturlig språk og ords betydning (Nagarajan, 2019). For å oppnå en treffsikker NLU er det vanlig å bruke maskinlæring. Ved å mate chatboten med eksempler på hvordan en bruker kan stille et spørsmål, rustes chatboten til å forstå variasjoner av disse. Som oftest vil det være applikasjoner som kommuniserer via skriftlig språk, men enkelte avanserte chatbots har også talegjenkjenning, som Apples Siri. Flere og flere organisasjoner bruker i dag chatbot i kundebehandling, hvor den har tilgang til hele kundeforholdet når man identifiserer seg i en chat-samtale. Da vil ordene man bruker i samtalen utløse bestemte handlinger og svar hos chatboten (Heggernes, 2017). Dale (2016) hevder at den store endringen som har skjedd de siste årene, er tilgjengeligheten av plattformer som ser ut til å være det perfekte miljøet for chatbots.

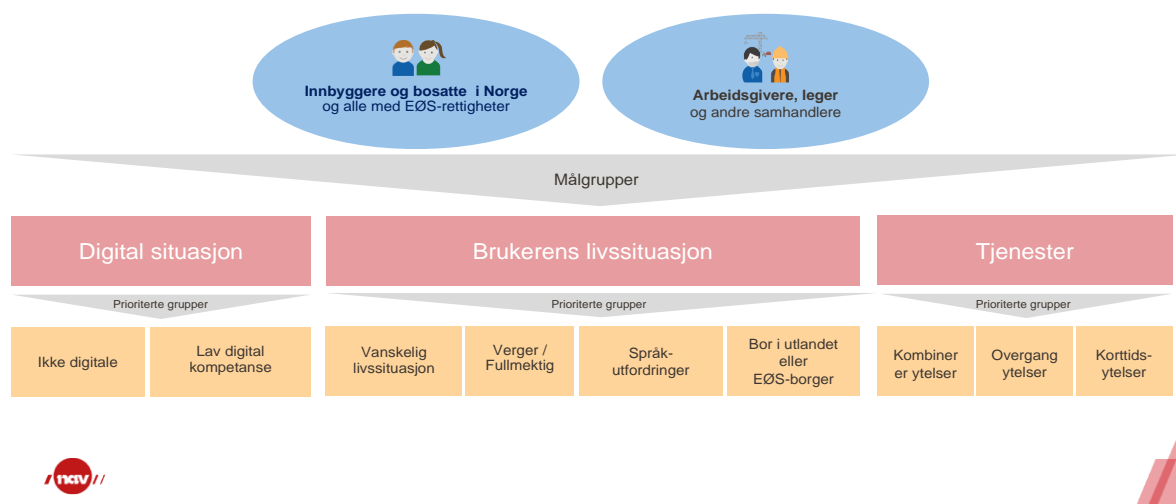
2.1.1 Digitalisering i NAV

NAV er navnet på Arbeids- og velferdsforvaltninga. Hovedmålene til NAV er å få flere i arbeid, et velfungerende arbeidsmarked, riktig tjeneste og stønad til riktig tid, god service tilpasset brukeren og en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (NAV, 2020). NAV ønsker å få kontakten med store brukergrupper mer over på digitale plattformer. Innenfor forvaltning og rådgivning er kontakt via Facebook og chat nye arbeidsformer. Å kommunisere slik med

² Systemer som kan sanse, forstå, handle og lære (Sannes og Andersen, 2017)

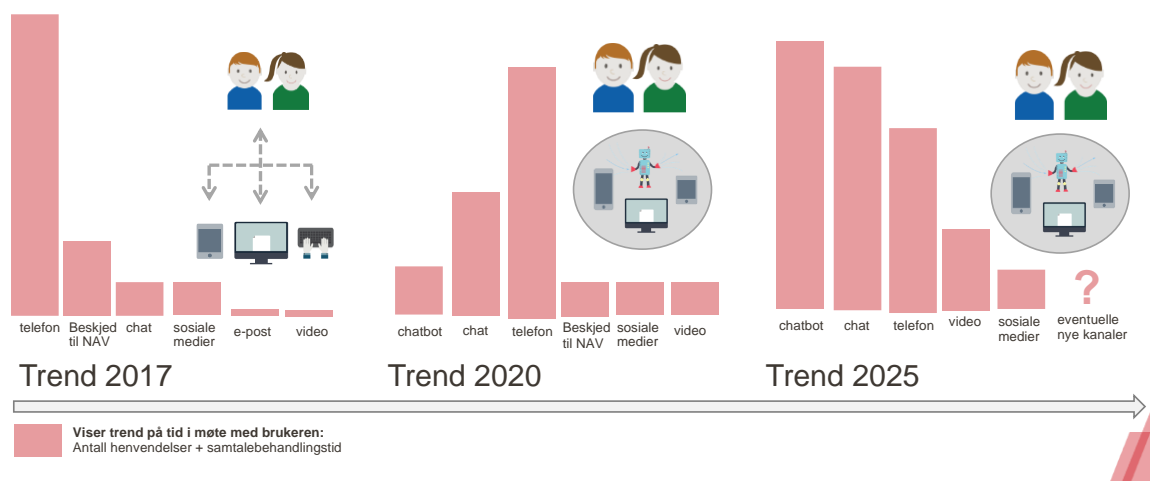
brukere byr på spesielle utfordringer og krever særegne ferdigheter (Solstad, 2018) Solstad (2018) peker på et betydelig kunnskaps- og kompetansebehov på området, da det foreløpig er en «ugått sti». I tillegg har nav.no åpnet for at brukere skal være mer selvhjulpne uten å være i kontakt med saksbehandlere eller veiledere. Databasert saksbehandling erstatter mennesker, som for eksempel bruk av chatbot i saksbehandling. Våren 2018 ble den første versjonen av chatboten Frida tilgjengelig på nav.no. «Hun» gir foreldre automatiske svar på spørsmål om foreldrepenger, engangsstønad og svangerskapsenger hele døgnet. Frida er den første chatboten i NAV. Frida har kunstig intelligens, hvor hun lager prediksjonsmodeller som brukes for å forutse sannsynlighet for hva bruker mener. Hun får hjelp av chatbot-trenere som sikrer daglig drift og kontinuerlig utvikling (Simonsen, 2019). Dette åpner for at brukere styres effektivt mot de tjenester og ytelser som er aktuelle for dem, kortere saksbehandlingstid og NAV får høyere produksjon med mindre ressurser (Solstad, 2018). NAVs organisasjon, prosesser og kompetanse kan endres i takt med nye kanaler for interaksjon.

NAV har kartlagt hvilke brukergrupper som vil ha behov for dialog når tjenestene er digitalisert (Simonsen, 2019, s.8):



Figur 1: Oversikt over hvem som har behov for dialog når tjenester digitaliseres

De viser også til trender for utvikling av kanalbruk, hvor telefon reduseres og chatbot har økt betydelig, en utvikling som forventes fortsette i årene som kommer (Simonsen, 2019, s. 9):



Figur 2: Trender for utvikling av kanalbruk

I fremtiden forventes det en økt grad av kommunikasjon via digitale kanaler. Ved komplekse problemstillinger vil dialog med veileder være nødvendig. Utviklingen over de siste 5 årene fra 2014 til 2019 viser at antall henvendelser går ned (samtaler) mens tiden som brukes per henvendelse øker betydelig. Dette medfører et stabilt ressursbruk, mens avslutningsgrad (andel henvendelser som avsluttes ved første kontakt) øker (Simonsen, 2019).

2.1.2 NAVs omverdensanalyse

NAV har gjort en «omverdensanalyse» (2016) hvor de selv forsøker si noe om hva fremtiden vil bringe. Rapporten legger vekt på muligheter og utfordringer ved digitalisering, både i forhold til brukere og i forhold til interne forhold (Solstad, 2018). NAV påpeker at brukerne forventer personlig tilpassede tjenester som støtter dem i deres situasjon, at fysiske og digitale kanaler henger sammen og at de ikke må oppgi samme informasjon mer enn en gang. Dette kalles multikanaltilnærming. Multikanaltilnærmingen handler om hvordan det offentlige bør kommunisere med brukerne (Goasduff, 2016). Et viktig element i en multikanalstrategi er at organisasjonen skal møte brukere i den kanalen den enkelte foretrekker. Brukerne skal kunne bytte kanal og oppleve at digitale og fysiske kanaler henger sammen, og det forventes at de skal kunne hoppe fra en kanal til en annen uten å måtte gi informasjon på nytt og uten at det går ut over leveransen av tjenester (Goasduff, 2016).

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon kommer av det latinske navnet *communicare*, som betyr å fellesgjøre (Karlsen, 2005). Ved å dele våre tanker og opplevelser med andre gjør vi dem til noe felles.

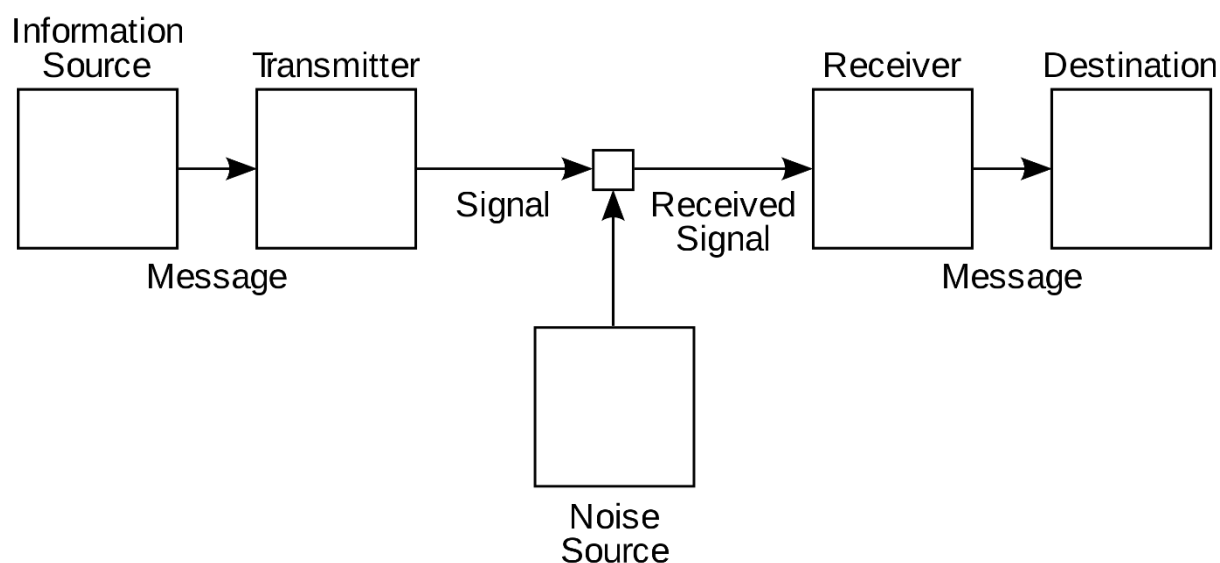
Kommunikasjonsvitenskapen deles gjerne i to grunnleggende kommunikasjonsperspektiver: Kommunikasjon som *overføring* av et budskap og kommunikasjon som *deling* av et budskap (Brønn og Arnulf, 2014). Brønn og Arnulf (2014) påstår at disse perspektivene er viktige blant annet fordi de påvirker hvordan de ansatte i en organisasjon kommuniserer og håndterer kommunikasjonsspørsmål. Spence (1969) fastslår at kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender og utveksler informasjon. Begrepet *utveksling* synes her å være essensielt. Dersom en ser på kommunikasjon som *overføring* av et budskap, kan det tolkes som en enveisprosess (Brønn og Arnulf, 2014). Ved en *overføring* av et budskap står effektiv formidling i sentrum. Det er da viktig å formulere et tydelig budskap, som overføres gjennom en egnet kanal. Dersom en ser på kommunikasjon som *deling* av et budskap, settes tolkning og forståelse i sentrum (Brønn og Arnulf, 2014). Målet er at deltagerne skal få en noenlunde felles forståelse. Her sees kommunikasjon blant annet som et middel og et verktøy for å skape og gjenskape vår sosialt konstruerte virkelighet. Med det menes det at alle mennesker forstår hendelser på forskjellige måter, avhengig av hvilke erfaringer og kunnskaper som hvert enkelt menneske innehar. Om vi forholder oss til dette perspektivet betyr det at det finnes ingen objektiv virkelighet å avdekke. Bare en sosialt konstruert virkelighet (Brønn og Arnulf, 2014). Karlsen (2005) forklarer noe likende på en lett forståelig måte. Han fremhever at kulturelle, sosiale, følelsesmessige og psykologiske forhold påvirker hvordan vi kommuniserer og oppfatter informasjon. Disse forholdene er enten filtre eller akseleratorer i kommunikasjonssammenheng. Med det forstår vi at kommunikasjon kan hemmes eller fremmes ut fra ulike personlige forhold.

Kommunikasjonsprosessen i sin enkleste form kan forklares slik (Schwebs og Østbye, 2017 s. 10):



Figur 3: Kommunikasjonsprosessen

Dette er en lineær kommunikasjonsmodell, der kommunikasjon er redusert til å kun bestå av overføring av et budskap. Ut fra modellen kan en tenke seg at enhver kommunikasjon består av to aktører, en sender som ønsker å formidle et budskap, og en mottaker som skal motta informasjonen. Men en slik modell synes å være ufullstendig, da den oppfattes som unøyaktig og overfladisk. Schwebs og Østbye (2017) påpeker at denne kommunikasjonsmodellen er grunnlaget for Shannon`s modell for telefonkommunikasjon fra 1948 (Shannon, 1948, s. 624):



Figur 4: Shannons kommunikasjonsmodell

Shannon`s modell inneholder i tillegg til bestanddelene vi viste over, en kanal og en støykilde. Vi ser her at teknologisk utvikling har stor innvirkning på hvordan kommunikasjonsprosesser foregår. Slik vil rammebetingelsene som ligger til grunn i stor grad være premissleverandør for at de kommunikative formålene kan oppfylles.

Karlsen (2005) mener at effektiv kommunikasjon må være målstyrt og tilpasset situasjon og mottaker. Sender bør derfor i størst mulig grad ha klart for seg hvem som er mottaker av budskapet. Med effektiv kommunikasjon forstår vi at mottakeren tolker meningen i meldingen på en måte som samsvarer godt med intensjonene senderen hadde (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Erlien (2006) mener at god kommunikasjon reduserer usikkerhet ved å gi svar på spørsmål og dekker behov for kunnskap. Slik oppnås en felles forståelse.

2.2.1 Kommunikasjon i digitale kanaler

Chatboter overtar stadig flere roller som tidligere tilhørte mennesker (Skjuve og Brandzæg, 2019), slik vi nå ser er tilfelle blant annet i NAV. Dale (2016) påpeker at verden har endret seg. Nærmere bestemt hevder han at måten vi kommuniserer på har endret seg. 6.1 milliarder av jordens 7.3 milliarder mennesker har tilgang til telefon med sms-funksjon. Vi er blitt komfortable med å kommunisere ved hjelp av korte interaksjoner, og vi er i stand til å sjonglere flere asynkrone samtaler samtidig.

Vi nevnte innledningsvis at informasjons- og kommunikasjonsteknologien har ført til at det er mulig å kommunisere effektivt uten å møtes fysisk, og at dette stiller særlige krav til kommunikasjon. CMC, computer mediated communication, er kommunikasjon via digital teknologi. CMC skiller seg fra ansikt til ansikt kommunikasjon ved at det mangler kroppsspråk, kommunikative pauser og toneleie. På tross av det fant Derks, Fisher og Bos (2008) at CMC kommuniserer følelser like godt eller bedre enn ansikt til ansikt kommunikasjon. Det er fordi funnene deres indikerer at vi gjerne uttrykker følelser oftere gjennom CMC kommunikasjon enn ansikt til ansikt. Samtidig er uttrykkene gjerne mer eksplisitte, fordi vi gjerne bruker symboler som emojis for å understreke hvordan vi har det eller hva vi føler. Hill, Ford og Farreras (2015) fant at vi kommuniserer med færre ord når vi kommuniserer med en chatbot enn med et annet menneske. Videre hevder de at vi tilpasser kommunikasjonsstilen vår for å ligne på kommunikasjonsstilen til chatboten, på lik linje med hvordan vi tilpasser språket vårt når vi prater med barn. Samtidig er det gjort funn på at bruk av chatbot i stedet for menneskelig hjelp fører til en økning på ca 30 % med trakassering/banning fra brukers side (Hill, Ford og Farreras, 2015). Johansson et al (2017) hevder at det er avgjørende å identifisere adferd hos roboter som gir mulighet for sosial interaksjon med mennesker, for å få aksept for roboter. Det kan være deres evne til å reagere hensiktsmessig på menneskelige sosiale signaler og å følge normer for menneskelig adferd.

Utviklingen av chatboter går raskt og det etterspørres mer forskning på samhandling mellom mennesker og chatbots (Nguyen og Sidorova, 2018, Ciechanowski et.al 2019). Avatarer (en virtuell kropp eller person/personlighet i en virtuell verden) utvikles for å gjøre chatboter mer lik mennesker. Ciechanowski et.al (2019) har i sin studie sett på hvordan man som mennesker reagerer fysisk og psykisk på å kommunisere med en menneskelignende avatar kontra en enkel

tekstchatbot. De fant at deltakerne opplevde det mer ubehagelig å kommunisere med chatboten som ligner et menneske.

2.2.2 Kommunikasjon over telefon

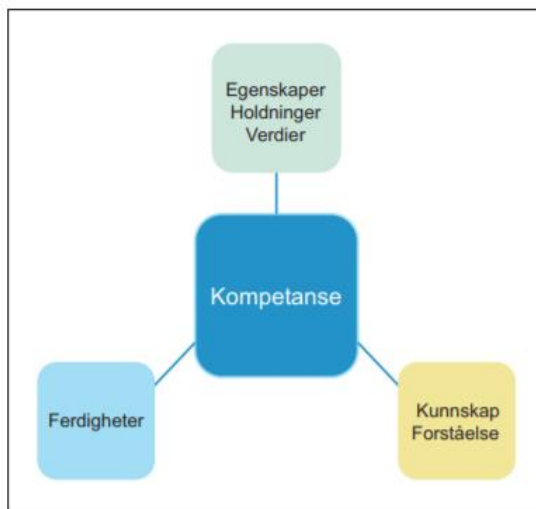
Da veilederne vi intervjuet i hovedsak kommuniserer med brukere over telefon, fant vi det relevant å inkludere teori om telefonkommunikasjon. Telefonsamtaler er en form for kommunikasjon som kan være krevende fordi vi mangler det ordløse språket (Karlsen, 2005). Det betyr at vi ikke kan bekrefte det verbale språket med det non-verbale språket. Vi har kun tonefallet som virkemiddel. Non-verbal kommunikasjon kan beskrives som formidling uten ord. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er all adferd kommunikasjon. Med det forstår vi at å unnlate å svare på en e-post eller en sms også er kommunikasjon som er gjenstand for fortolkning.

For å unngå kommunikasjonsproblemer burde sender velge ord, uttrykk og sjargong som er tilpasset mottaker. For eksempel kan det være et problem at spesialister bruker en fagsjargong som er fremmed for andre (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Whiting et.al (2012) hevder at mottaker vurderer tre trekk hos sender. Har avsender en *formell status*? Det vil si kommer budskapet fra en aktør med formell autoritet? Har avsender *troverdighet*? Med det forstår vi at det stilles spørsmål vedørende senders kompetanse på budskapet som formidles. Til sist vurderes *tillit*. Er aktøren til å stole på eller kan aktøren mistenkes for å sende budskapet for å oppnå noe?

2.3 Kompetanse

NAVs kompetansepolicy og NAVs kompetansestrategi (2013) gir føringer for hva slags kompetanse virksomheten trenger, og omhandler primært deres kjerneoppgaver som er de brukerrettede tjenestene og ledelse. Kompetansestrategien legger til grunn at kompetanse består av ferdigheter, kunnskap, evner og holdninger. De legger vekt på utviklingen av ferdigheter og kunnskap, da dette er kompetanse som kan utvikles gjennom konkrete tiltak og gi en synlig effekt. Videre presiseres det at «*oppmerksomhet på både evner og holdninger er vesentlig i arbeidet med å utvikle både organisasjonen og hver enkelt medarbeider*» (NAVs kompetansestrategi, 2013, s.2).

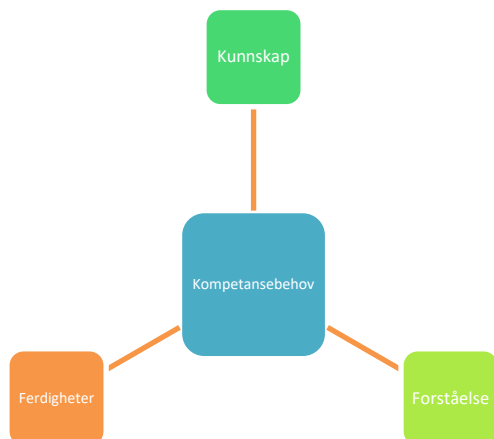
EU-kommisjonen definerte for 12 år siden kompetanse som «en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger» (EC 2007: 5 i) (NOU 2019:2). Kompetansebehovsutvalget (KBU) har fremlagt to rapporter om fremtidige kompetansebehov, NOU 2018:2 og 2019:2, for en mest mulig faglig vurdering av Norges kompetansebehov. KBU legger til grunn en bred forståelse av kompetansebegrepet, og bruker kompetanse som et samlebegrep for kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier. De peker på at kompetanse er mer enn samlingen eller summen av disse bestanddelene, de er komplementære og påvirker hverandre (NOU 2019:2, s. 17):



Figur 5: Bestanddeler i kompetanse og samspillet mellom de

Dette samsvarer med ledelsesteori vi har valgt å referere til senere i oppgaven, hvor Berg, Martinsen og Thompson (1998) redegjør for at kompetansebegrepet beskriver individers egenskaper, kunnskaper og ferdigheter (Martinsen, 1998). Vi går ikke i dybden på egenskaper, holdninger og verdier i vår oppgave. Ettersom bestanddelene er komplementære vil likevel disse være en del av kompetansebegrepet, men inngår i vår oppgave under forståelse, ved at egenskaper, holdninger og verdier er evne og vilje til å tilegne seg ny kunnskap. Vi referer til NOU 2018:2, der det henvises til Fjørtoft (2010) som bruker Ericssons tredimensjonale forståelse, hvor kompetanse er summen av kunnskaper (å vite), ferdigheter (å gjøre) og forståelse (å skjønne). Med utgangspunkt i dette, NOUs definisjon på kompetanse og NAVs kompetansestrategi, blir vår beskrivelse av kompetansebehov følgende; arbeidsgivers behov for ferdigheter, kunnskap og forståelse hos arbeidstakere.

Oppgavens modell for kompetansebehov ser slik ut:



Figur 6: Bestanddeler for kompetansebehov

2.3.1 Ferdigheter

I Norges offentlige utredninger (2019:2) leser vi at ferdigheter kan deles inn i kognitive ferdigheter og sosiale og emosjonelle ferdigheter. Alle bestanddelene må utvikles for samlet sett å oppnå høy kompetanse. Ferdigheter som vurderes og evalueres omtales som kognitive ferdigheter. Dette er ferdigheter som bygges opp gjennom læring og påvirkning i flere læringsarenaer, hvor bredde og dybde i ferdighetene kommer av deltakelse i grunnskole, videregående opplæring og høyere utdanning.

Sosiale og emosjonelle ferdigheter, også kalt ikke-kognitive ferdigheter, eller karakter- og personlighetstrekk, utvikles tidlig og blir påvirket av familie, barnehage og skole og nære omgivelser. De har også en indirekte effekt gjennom at de påvirker kognitive ferdigheter positivt og bidrar til at de styrkes eller blir mer anvendbare (NOU 2019:2).

Eksempler på emosjonelle ferdigheter er personlighetstrekk som bidrar til å utvikle ens ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier. Det kan være samvittighetsfullhet, det vil si evnen til å sette seg mål og gjennomføre dem, utholdenhet, eller motstandsdyktighet, som gjør at man blir i stand til å takle nederlag. Denne typen ferdigheter bidrar til å kunne jobbe konsentrert og målrettet over tid, og gjennom det, at man lettere kan ta til seg kunnskap og kognitive ferdigheter (NOU 2019:2).

Eksempler på sosiale ferdigheter er sosial bevissthet, relasjonelle ferdigheter, evne til å se andres perspektiv og forstå deres følelser (empati). Slike ferdigheter bidrar til å bygge tillit til andre og få et positivt forhold til venner og kolleger. Disse ferdighetene gjør en bedre rustet til å jobbe sammen med andre, forstå egne og andres styrker og svakheter, og dermed gjøre det lettere å jobbe og løse oppgaver sammen. Dette er viktig for suksess både i utdanningssystemet og i arbeidslivet. Andre ferdigheter, som selvbevissthet og emosjonskontroll, kan regnes både som sosiale og emosjonelle ferdigheter fordi de påvirker individets utvikling, sosiale relasjoner og evne til å tilegne seg kognitive ferdigheter (NOU 2019:2).

NAV beskriver ferdigheter som evnen til å utføre oppgaver, for eksempel å gjennomføre en veiledningssamtale eller å registrere vedtak i saksbehandlingssystemet (NAV's kompetansestrategi 2013-2020).

2.3.2 Kunnskap

Epistemologi betyr læren om kunnskap (Gotvassli, 2015). Rognhaug (1995) hevder at kunnskap ofte oppleves som noe personlig. Dette hevder hun på bakgrunn av at kunnskap kan være uttrykk for en persons kjennskap, innsikt, viten, og lærdom på ulike områder. Rognhaug presenterer kunnskapsbegrepet innenfor to paradigmer, nemlig kunnskap som mekaniske og organiske helheter. Et mekanisk kunnskapssyn innebærer en forståelse av kunnskap der en kan ta deler ut av helheten uten at denne endres, annet enn med hensyn til mengde. Slik vi forstår det endres derfor *karakteren* ikke. I det mekaniske kunnskapssynet ligger forestillingen om at fenomener som skal studeres må kunne overføres til en form som lar seg behandle etter bestemte metoder. For at dette skal la seg gjøre forutsettes en tro på det enkle, og at fenomener lar seg formalisere. Et organisk kunnskapssyn innebærer et syn der kunnskap oppfattes som mer enn summene av delene (Rognhaug, 1995). Kunnskap defineres med utgangspunkt i sosiale prosesser, og kunnskap sammenlignes med en organisme der delene utgjør et samarbeidende hele. Slik vi forstår det, vanskeliggjør dette en forståelse av at kunnskap kan brytes ned til komponenter uten å forandre karakter.

NAV beskriver kunnskap som forståelse og innsikt, for eksempel å kjenne et regelverk eller forstå mekanismene i arbeidslivet (NAV kompetansestrategi, 2013-2020).

2.3.3 Forståelse

Wormnæs (1984) peker på at forståelse er noe fundamentalt og ureduserbart. Forståelse ligger til grunn for at vi oppfatter noe *som* noe. Aristoteles hevdet at forståelse er en forutsetning for en sann, praktisk erkjennelse (Thornquist, 2018). Vi oppfatter det slik at forståelse må ligge til grunn før man kan lære seg praktiske ferdigheter, eller anvender kunnskap. Vi må ha en *forståelse* av hvordan en sykkel fungerer før vi lærer oss å sykle. NAVs veiledere må ha en *forståelse* av klientens utfordringer før de anvender sin kunnskap.

Gilje (1987) hevder at all forståelse forutsetter en bakgrunn av antagelser. Videre påpeker han at språk og historie alltid er både *vilkår* og *begrensninger* for forståelse. Vi forstår det slik at språk som kommunikasjonsmiddel og ens egen historie og opplevelser er både akseleratorer og filtre for forståelse. Det minner på mange måter om det vi var inne på i kapittel 2.3. At ens egne opplevelser og historie er akseleratorer eller filtre for kommunikasjon. Begrepet forståelse synes dermed å være essensielt både for kommunikasjon, ferdigheter og kunnskap.

2.3.4 Kompetansebehov i arbeidsmarkedet

KBU har sett på empiriske studier fra Norge i forhold til endrede kompetansebehov i norsk arbeidsliv som følge av digitalisering. De trekker frem Underthun og Steen (2018) som har undersøkt hvordan innføring av nye digitaliseringstiltak på arbeidsplassen har skapt nye kompetansebehov i fire bransjer: helse og omsorg (hjemmetjenesten), busstransport, finans- og skatteforvaltning. Her finner forfatterne noen fellestrekk med hensyn til endrede kompetansebehov. Et åpenbart fellestrekk er at digitaliseringstiltakene har bidratt til at det har blitt stilt høyere krav til digitale ferdigheter, det vil si generelle IKT-ferdigheter (NOU 2019:2). Vi har vært inne på tidligere at digitale ferdigheter blir mer etterspurt, men at vi ønsker å finne ut hvilken annen kompetanse som det blir mer behov for. I et kundesenter i finansbransjen fant de at kunderådgiverne i større grad måtte ha evne til informasjonshåndtering, kritisk tenkning og etisk vurdering (NOU 2019:2).

Deming (2015) har gjort en studie om økende etterspørsel av sosial kompetanse i arbeidsmarkedet i USA. I perioden mellom 1980 og 2012 vokste jobber med høy grad av sosial interaksjon med 12 % av det totale arbeidsmarkedet, mens matteintensive jobber med mindre krav til sosial kompetanse (forskning, teknologi, ingeniør- og matematiske yrker) ble redusert med 3,3% i samme tidsperiode. I tillegg har det vært en polarisering i arbeidsmarkedet, hvor

datamaskiner har kunnet erstatte flere yrker med rutinepregede oppgaver. Ansettelser og lønn økte spesielt i yrker som krevde både kognitiv og sosial kompetanse, som hos for eksempel ledere, sykepleiere, leger og finans- og bedriftsrådgivere, og Deming finner gode data på at kognitiv og sosial kompetanse er komplementære (2015). Det teknologiske skiftet har vist at sosial kompetanse og menneskelig interaksjon så langt har vært vanskelig å automatisere. Dette begrunnes med at mennesker har evne til å forstå andre mennesker og «sette seg inn i andres sko» på bakgrunn av både taus analytisk kunnskap, nonverbal kommunikasjon og empati. Det er kompetanse som er vanskelig å digitalisere (Deming, 2015).

David J. Deming (2015) sier at forskning viser at soft skills, som også kalles ikke-kognitive ferdigheter, er viktige drivere for suksess både i skole og i det voksne liv. Likevel peker han på at termen soft skills er vanskelig å beskrive, vanskelig å måle, og om og hvordan de kan utvikles. Termen ikke-kognitiv brukes fordi de ikke klassifiseres av IQ eller tester for måloppnåelse. Ifølge Collins (2015) er definisjonen på soft skills «mellommenneskelige egenskaper slik som evne til å kommunisere og å arbeide i team». Deming (2015) peker på at arbeidsgivere i økende grad etterspør samarbeidsevner, samt muntlige og skriftlige kommunikasjonsferdigheter, og at dette er høytstående verdier ved nyansettelser. Grugulis og Vincent peker på at betydningen av soft skills har vært studert før det teknologiske skiftet, men betydningen av dette har fått en ny dimensjon, hvor det har blitt mer verdsatt og fremhevet som fordelaktig (2009).

NOU 2019:2 peker på at det er klare indikasjoner på at sosial kompetanse ikke kan erstattes av teknologi, hvor mer tjenesteyting betyr mer personlig kontakt og større krav til kommunikasjonskompetanse.

NAVs siste omverdensanalyse (2019) fokuserer på fremtidens kompetansebehov som følger av digitalisering og høy omstillingstakt i samfunnet. De ser et behov for enkle og brukervennlige tjenester på grunn av varierende kompetanse hos brukere. Samtidig har brukere økende forventninger, som koordinerte tjenester og individuell service. NAV må møte mennesker i krevende livssituasjoner og de må bruke et forståelig språk. I tillegg vil digitalisering og økt medvirkning gi brukerne større innflytelse, og nye personvernregler gir brukere tydeligere rettigheter (NAV, 2019). Arbeids- og sosialdepartementet skriver i St.meld.33 (2016) at standardisering i saksbehandling (sikre likeverdige tilbud til brukere) må modifiseres, om målsettingen om et mer myndig og skjønnsorientert NAV skal formes (Solstad, 2018).

Kompetanse blir viktig for å nå målsettingen, hvor ansatte må arbeide med sine kunnskaper og ferdigheter for å styrke myndighet og skjønnsmessige vurderinger (Solstad, 2018).

PwC gjennomførte i 2017 en undersøkelse i NAV, der de så på kompetanse hos veiledere i forhold til arbeidsmarkedet. Enkelte av deres funn er relevante for i vår studie. PwC fant blant annet at veilederne ikke har nok tid til å gjennomføre nødvendig opplæring. Det etterlyses mer tilgjengelig tid, da det i en travel arbeidshverdag ofte ikke er rom for å prioritere kompetanseheving. Veilederne anvender en rekke kanaler for å utvikle egen kompetanse, noe som kan tyde på en lite helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling (PwC, 2017).

Andersen og Sannes beskriver chatboter som en smakebit på intelligente og automatiserte kundegrensesnitt, og at vi kan vente en ny bølge organisasjons- og prosessendringer (2017). Med stadig utvikling av teknologi og fremtreden av robotisering mener ManpowerGroup at den mellommenneskelige dialogen vil være det viktigste bidraget mennesker har igjen – da den ikke kan erstattes av kunstig intelligens (Kaspersen, 2018). NAVs serviceløfter gjenspeiler det dagens ledere ønsker hos ansatte, som er kommunikasjon, problemløsning og samarbeidsevne (Simonsen, 2019).

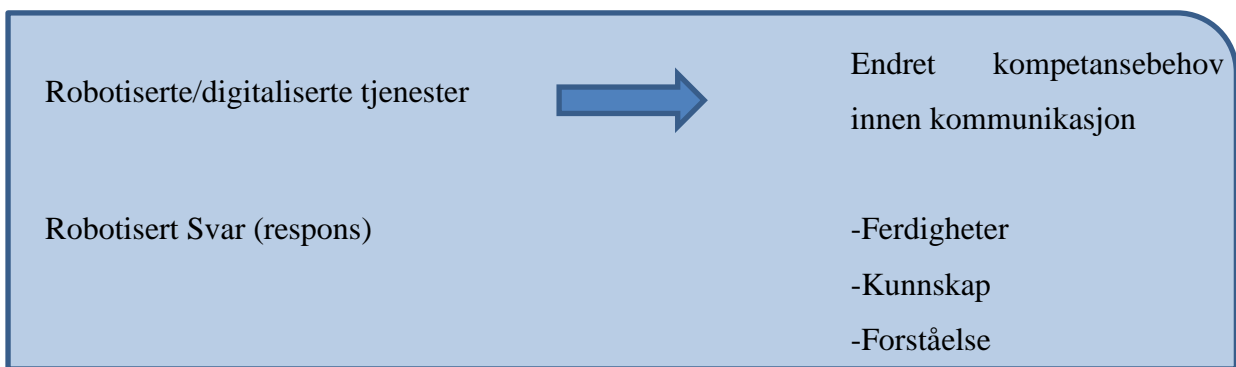
2.4 Forskningsmodell

Johannesen, Christoffersen og Tufte påpeker at forskning dreier seg om å undersøke sammenhenger, og at det oftest er en retning på disse (2011). Denne retningen kan også beskrives som en «årsak» og en «effekt», uten at disse oppfattes som lovmessigheter. Dersom det er mulig å identifisere en retning på sammenhengen, skiller vi mellom avhengige og uavhengige variabler. Det kan illustreres slik (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 316):



Figur 7: Forholdet mellom uavhengige og avhengige variabler

For å belyse problemstillingen og hva vi ønsker å studere, vil vi med utgangspunkt i figuren over presentere vår forskningsmodell.



Figur 8: Forskningsmodell

Med vår problemstilling vil vi i henhold til forskningsmodellen se hvordan digitaliserte tjenester ved bruk av chatbot (årsak) har endret kompetansebehov innen kommunikasjon, herunder innen de tre bestanddelene for kompetanse; ferdigheter, kunnskap og forståelse (effekt).

2.5 Ledelsesperspektiv

Kompetanse i organisasjoner er et lederansvar, og vi finner det derfor nødvendig å inkludere ledelsesperspektivet i forhold til kompetansebehov. Relevante momenter innen lederskap vil følgelig bli presentert. Gary Yukl (2013) hevder at effektivt lederskap er nødvendig for å lette tilpasninger til et miljø i forandring. Han sier videre at å lede og legge til rette for større endringsprosesser i en organisasjon er en av de viktigste og vanskeligste lederoppgavene. NAVs innføring av chatbot innebærer som tidligere nevnt en endring i verdikjeden. Endring i verdikjeden er et eksempel på inkrementell endring, altså en prosess som gradvis justerer organisasjonen til å takle endrede eksterne eller interne forhold (Karp, 2014).

2.5.1 Lederorientering

Kirkhaug (2015) hevder at lederskapets primære mål er å oppnå resultater. For å oppnå det vil lederen måtte påvirke og ha kontroll over medarbeidere, oppgaver og øvrige omgivelser. Oppgaver kan beskrives som lederens universelle oppdrag (Kirkhaug, 2015). Lederens holdning til oppgaver kan grupperes som proaktiv³, prosessaktiv⁴ eller reaktiv⁵. Videre er

³ Proaktiv er et uttrykk for handlinger i forkant av det som skal skje.

⁴ Prosessaktiv er et uttrykk for handlinger som har å gjøre med selve gjennomføringen av et arbeid.

⁵ Reaktiv er et uttrykk for handlinger som kommer i etterkant av noe som har skjedd.

lederorientering et relevant begrep. Det brukes for å beskrive hva ledere har mest interesse for (Kirkhaug, 2015).

Vi kan dele lederorientering inn i to hovedkategorier: Oppgaveorientering og medarbeider- og relasjonsorientering. Yukl (2013) hevder at en oppgaveorientert leder har fokus på selve oppgavene som skal løses, hvilke midler som skal brukes for å løse disse og resultatene som oppnås. Mens en medarbeider- og relasjonsorientert leder har fokus på medarbeidere og deres motivasjon, trivsel og utvikling. Kirkhaug (2015) presenterer videre en ytterligere orientering, nemlig endringsorientering. En endringsorientert leder er opptatt av endring og utvikling i organisasjonen. Yukl (2013) hevder at disse lederne blant annet har fokus på læring, noe som synes naturlig når en er endringsorientert.

2.5.2 Endrede kompetansekrav og læring

Ved endringsprosesser vil det stilles nye krav til medarbeidernes kompetanse, og ifølge Martinsen (1998) vil det å produsere nye tjenester kunne kreve nye spesialkunnskaper, mens nye arbeidsformer vil kreve andre menneskelige egenskaper enn det man kanskje er vant med. Han hevder videre at organisasjoners effektivitet sånn sett hviler på de ansattes kompetanse, og i endringsprosesser blir kompetanse derfor sentralt (Berg, Martinsen og Thompson, 1998, s 125).

Allerede i 1998 pekte Nordhaug på at kompetansekravene vris bort fra manuelle og elementære tekniske ferdigheter, over til mer abstrakte, mellommenneskelige ferdigheter. Dette skjer på grunn av økning i antall jobber i tjenesteytende virksomheter, og mer arbeid i team med flater organisasjonsstrukturer (Nordhaug, 1998). Videre sier han at det vil stilles høyere krav til samarbeidskompetanse, evne til å kommunisere og lytte, samt problemløsning. Det vil også stilles krav til den enkeltes tilpasningsevne, kapasitet til å tåle usikkerhet, og ikke minst, læringsevne (Nordhaug, 1998).

I tjenesteytende organisasjoner, som NAV, kan det legges vekt på å utvikle rutiner, teknologi og tilgjengelig informasjon som gjør at brukere får den samme tjenesten, uavhengig av hvilke enkeltpersoner som er involvert i en gitt tjeneste. Dette kalles organisasjonsmessig kompetanse. De fleste slike bedrifter har begrensede midler til investering direkte i kompetanseutvikling, og svært mye av kompetanseoppbyggingen vil skje gjennom læring og problemløsning direkte

knyttet til leveransen av profesjonelle tjenester (Nordhaug, 1998). Løwendahl (i Nordhaug, 1998) viser til noen faktorer som er viktige å legge vekt på ved kompetansestyring i en slik organisasjon:

1. Rekruttering, utskiftning av personell og videreutdanning av medarbeidere
2. Styring av ressursbalanse innenfor rammer for tidligere, nåværende og fremtidige kombinasjoner av ressurser
3. Læring gjennom daglig drift

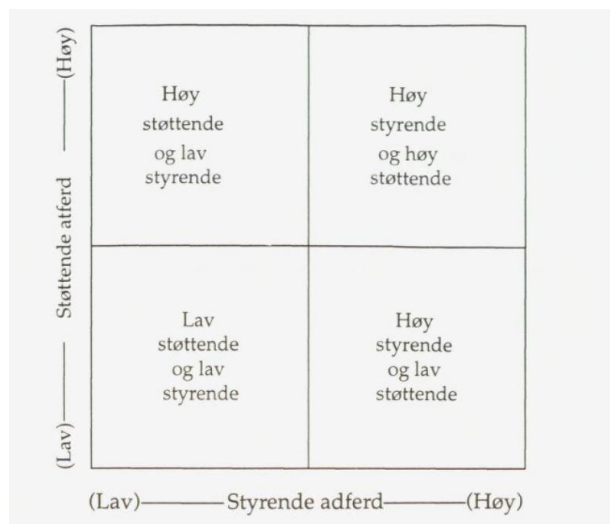
Læring skjer tradisjonelt gjennom fem følgende strategier:

- ved overføring
- ved gjennomføring
- ved bruk av forbilder
- gjennom selvrefleksjon og intuisjon
- gjennom tilbakemelding (Berg, Martinsen og Thompson, 1998)

2.5.3 Lederstil

Medarbeidernes evne (kunnskap og erfaring) og vilje (motivasjon) kan sies å være grunnleggende komponenter for ulike kompetansenivå hos medarbeidere. For at leder skal få best mulig utnyttelse av medarbeidernes kompetanse krever det at leder til enhver tid vurderer medarbeidernes evner og vilje, og tilpasser sin lederstil deretter (Berg, Martinsen og Thompson, 1998).

Martinsen (1998) henviser til Hersey og Blanchard som skiller mellom fire ulike lederstiler; Instruerende, selgende, deltakende og delegerende. De har utviklet en modell som illustrerer leders adferd overfor sine medarbeidere (Berg, Martinsen og Thompson, 1998, s. 27):



Figur 9: Leders adferd

Lederstil er ikke statisk overfor medarbeidere, men tilpasses ut ifra leders vurdering av medarbeiders kompetanse, i forhold til hvilke arbeidsoppgaver som er aktuelle. Dette kalles situasjonsbestemt ledelse (Berg, Martinsen og Thompson, 1998). Har man for eksempel medarbeidere med høy kompetanse som kan og vil gjøre en god jobb, er delegerende lederstil det beste (Berg, Martinsen og Thompson, 1998). Det må nevnes at leders adferd i situasjoner også vil påvirkes av andre faktorer, som leders egen evne til å endre lederstil, overordnet leders krav og forventninger, bedriftens kultur og så videre (Berg, Martinsen og Thompson, 1998).

2.6 Oppsummering teoretiske momenter

Vi har i dette kapittelet redegjort for digitalisering av prosesser og tjenester i et kontaktsenter i NAV. Kommunikasjon er sentralt i et tjenesteytende kontaktsenter, og således fokus i vår problemstilling. Vi har derfor redegjort for flere aspekter ved kommunikasjon. Videre har vi vist at ferdigheter, kunnskap og forståelse er hjørnesteiner i begrepet kompetanse. Begrepet forståelse viser seg være svært viktig i kommunikasjon. Forståelse i kommunikasjon synes å være essensielt i flere dimensjoner. På den ene siden har vi begrepet forståelse i forbindelse med å forstå personen en kommuniserer med. På den andre siden har vi kommunikasjon som et middel for å oppnå felles forståelse. Kommunikasjon via digitale kanaler og telefon er krevende fordi vi mangler det ordløse språket, og våre virkemidler for å understreke budskapet begrenses.

Dette har munnet ut i vår forskningsmodell, jmf. figur 8: Forskningsmodell, hvor vi skal finne ut hvilken kommunikasjonskompetanse det er behov for etter digitalisering av tjenester kontaktsenteret i NAV.

Til slutt har vi redegjort for hvordan ledere i enheter hvor tjenester digitaliseres, bør kartlegge læringsbehov og utøve situasjonsbestemt ledelse. Dette for å tilpasse sin orientering og adferd til medarbeidernes kompetansenivå.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for den metodiske fremgangsmåten som er benyttet for å belyse oppgavens problemstilling. Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) handler metode om å følge en bestemt vei mot målet. Samfunnsfaglig metode handler om å innhente, analysere og tolke data om den sosiale virkeligheten (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011).

3.1 Redegjøring for valg av forskningsdesign

Under forberedelsene til masteroppgaven tok vi tidlig stilling til hva som skulle undersøkes og hvordan dette skulle gjennomføres. Dette betegnes som forskningsdesign. Fremgangsmåten støttes av Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011). Forskningsdesignet angir formgivningen på undersøkelsen. Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode, med casestudie som forskningsdesign, fordi vi mente denne metoden var best egnet til å innhente data innenfor vår problemstilling. I litteratursøk fant vi lite data rundt vår problemstilling. Vi fant flere avisartikler og innlegg som omhandlet temaet, men vi så tidlig at det manglet vitenskapelige artikler som omhandlet vår problemstilling. At vi har valgt en kvalitativ fremgangsmåte bygger på at kvalitativ forskning egner seg når det finnes lite teorier på temaet fra før, og man ønsker å forstå et fenomen bedre (Mehmetoglu, 2004).

På bakgrunn av at NAV har innført chatbot og digitalisert flere tjenester, noe som vi anser som et tiltak, mener vi at casedesign vil passe vår studie. I en casestudie undersøkes ett eller noen få tilfeller inngående (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). En case kan være noe som har skjedd i en organisasjon, et tiltak eller en omorganisering. Kjentegnet ved en casestudie er at den innhenter mye informasjon og går i dybden på problemstillingen. Ved å gå i dybden gjennom en casestudie kan vi få frem detaljer og inngående beskrivelser av et avgrenset fenomen (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi mener det var hensiktsmessig å velge casestudie som forskningsdesign på vår oppgave, da vi ønsket å gå i dybden på hvilken kommunikasjonskompetanse som etterspørres hos de ansatte ved NAV etter innføring av chatbot. Casestudier besvarer ofte spørsmål om hvordan prosesser forløp og hvorfor ting skjedde, men gir ikke statistiske svar som hyppighet eller utbredelse.

Casestudier kan bidra til å utvide forståelsen av fenomener, og å utvikle hypoteser om sammenhenger. Vi antar at ved å få et så utdypende svar som mulig på vår problemstilling, vil en kunne dra nytte av slik kunnskap i ulike bransjer, og dermed utvide forståelsen av fenomenet. I norsk kontekst er oppgavens tema lite forsket på, og kan derfor ha en eksplorerende karakter i den forstand at oppgaven tar sikte på å gi økt forståelse av et fenomen hvor det er lite tilgang på informasjon (Tjora, 2012).

Vi har kun forholdt oss til casedesign for å besvare vår problemstilling. Mehmetoglu anbefaler at forskeren holder seg til én forskningsstrategi for å kunne jobbe på en mest mulig strukturert måte (2004). Det er flere forskere som har satt preg på design av casestudier, hvor de mest kjente er Merriam, Yin og Stake (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). De har litt ulike perspektiver og strategier for designet, og i casestudier er det mulig å kombinere aspekter fra dem, noe vi har gjort.

I henhold til Stake (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011) vil casestudiet vårt være instrumentalt, hvor caset er sekundært og fokuset er mer på selve fenomenet. Med det forstår vi at fenomenet vil ha overføringsverdi til andre organisasjoner. Vi hadde ved studiets start forhåpninger om å få utfyllende data hos NAV da de har erfaring med både robotisering og digitalisering av tjenester, og at funnene kunne være representative for andre lignende caser. Fenomenet er i fokus, og vi har som hensikt å produsere ny innsikt i forhold til kompetansebehov innen kommunikasjon (Mehmetoglu, 2004).

Merriam (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011) mener casestudier skiller seg fra andre kvalitative forskningsmetoder fordi det brukes til å studere et fenomen på en systematisk måte (Mehmetoglu, 2004). Vi har utført en deskriptiv casestudie, hvor vi ønsker å gi en rik beskrivelse av hvilken kommunikasjonskompetanse som etterspørres etter innføring av chatbot ved NAV (Merriam, referert i Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Med deskriptiv menes at resultatet er en rik beskrivelse av det som studeres, i form av kvalitative data (Mehmetoglu, 2004).

Yin har forsøkt å lage en standarddefinisjon av casestudie som ansees som svært metodisk. Han fremhever fem komponenter som spesielt viktig ved casestudier (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi ønsker i det følgende å se på disse komponentene relatert til vår problemstilling;

1. Problemstilling: Kvalitative casestudier starter vanligvis med problem som hentes fra praksis. Gjennom å stille seg noen spesifikke spørsmål ender forskeren opp med en problemstilling. I løpet av tiden vi jobbet med å finne en problemstilling har vi vært gjennom ulike innfallsvinkler. Felles for innfallsvinklene var at vi ønsket en forståelse av hvordan digitalisering påvirker arbeidslivet. Yin påpeker at det som hovedsakelig styrer caseforskeren er spørsmål som berører prosess eller spørsmål som omhandler forståelse.
2. Teoretiske antagelser: Etter å ha stilt seg noen grunnleggende spørsmål vil forskeren gjerne ha gjort seg noen antagelser eller hypoteser. Det er disse antagelsene som er bakgrunnen for veien videre. Våre antagelser om at innføring av chatbot har ført til endret kompetansebehov innen kommunikasjon leder dermed til videre undersøkelser.
3. Analyseenheter: Etter at en problemstilling er definert er det naturlig å avgrense enheten som skal studeres. Her avviker vårt arbeid noe. Vi har arbeidet parallelt med problemstilling og valg av enhet som skal studeres. Det har årsak i at vi hadde behov for å finne en analyseenhet som var forholdsvis lett tilgjengelig, og der vi har lett tilgang på data. Det ble derfor naturlig for oss å velge NAV som analyseenhet, da vi vet at de går gjennom digital transformasjon og vi har kontakter i organisasjonen.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene: Yin påpeker at det er to analysestrategier; teoretiske antagelser og en beskrivende casestudie. Yin mener teoretiske antagelser er å foretrekke. Vår analysestrategi vil i utgangspunktet være teoristyrte, da kommunikasjonskompetanse ved innføring av digitale tjenester er teoretisk forankret. Vi har også teoretiske antagelser på bakgrunn av litteraturgjennomgang og studier gjort i forhold til at ferdigheter innen kommunikasjon blir viktig kompetanse. Disse antagelsene vil ligge til grunn for datainnsamlingen (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).
5. Kriterier for å tolke funnene: Denne komponenten omhandler å opprette kriterier for tolkning av funnene (Mehmetoglu, 2004) og tolking av dem opp mot eksisterende teori. Yin mener at en burde ha en foreløpig teori som rammeverk før datainnsamlingen starter. I og med at det er gjort lite forskning på fenomenet vi studerer, ønsker vi å arbeide ut i fra en hypotese om at endret behov for kommunikasjonskompetanse blir viktig som følge av robotisering og digitalisering av tjenester. En hypotese viser til noe som er antatt og foreløpig, og som etter alt å dømme ikke er en urimelig forklaring på et fenomen. Funnene ble tolket delvis underveis, men hovedsakelig i etterkant av datainnsamlingen (Mehmetoglu, 2004).

3.2 Litteraturgjennomgang

Litteraturen vi har valgt å bruke er valgt ut på bakgrunn av dens relevans for vår oppgave. Vi søkte primært etter fagfelleverdert litteratur. Artikkene måtte være tilgjengelig i fulltekst, og fra de siste 5 år (2014-2019). Søkene ble gjort i Oria og google scholar. Språk var innstilt til engelsk og norsk. Søkene ble gjort på bakgrunn av nøkkelord. Nøkkelordene ble valgt ut som spesielt relevante for vår problemstilling. Nøkkelord er kompetanse, ferdigheter, kunnskap, forståelse, kommunikasjon, robotisering, digitalisering. Søkeresultatet ligger i vedlegg 1.

Lederteori vi har valgt å ta utgangspunkt i er både kjent teori om endringsledelse fra MBA-studiets forfattere som Rudi Kirkhaug og Gary Yukl, men også teori fra andre anerkjente professorer: Odd Nordhaug og Bente R. Løwendahl, som har skrevet flere artikler og bøker innen ledelse, strategi og kompetanse. Forfatterne dekker opp for vår lederorientering gjennom oppgaven. Vi har også utvalgt teori om kompetanse og læring fra forfattere som har sin hovedtyngde av publikasjoner innen ledelse, som Morten E. Berg, Øyvind Martinsen og Geir Thompson.

3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Datainnsamlingen er en sirkulær prosess, hvor ulike forskningsaktiviteter må utføres for at forskeren skal skaffe seg nødvendige data for å belyse problemstillingen. Informanter måtte finnes, vi skaffet oss tillatelse for å samle data, vi lagde utvelgingskriterier og begynte samle data ved hjelp av innsamlingsmetoder (Mehmetoglu, 2004). I det følgende vil vi gjøre rede for og begrunne prosessen.

3.3.1 Utvalgsstrategi

Vi har valgt å se på en enkeltcase, organisasjonen NAV, hvor de gjennomgår en digital transformasjon og har tatt i bruk robotisering i flere avdelinger. Yin påpeker at det ved casestudier gjerne brukes ulike datakilder, noe som er en fordel for å skaffe seg mye og detaljert data (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å få flere perspektiv har vi derfor samlet data hos flere analyseenheter, både medarbeidere og leder (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi ønsket å samle data hos informanter med ulike perspektiver. Det begrunner vi med at ledere og medarbeidere kan ha ulike syn på hvordan behovet for kommunikasjonskompetanse har endret seg når tjenester digitaliseres. Veiledere sitter i førstelinjen, og vi ønsket derfor å få deres syn på hvilken kommunikasjonskompetanse de mener det er behov for etter at brukertjenester er digitalisert. Videre kunne chatbot-trenere gi oss innsyn i chatbotens styrker og svakheter innenfor oppgavens teoretiske forankring.

Vi gjorde derfor en formålsutvelging, hvor vi vil finne de informantene som kunne gi oss mest mulig informasjon om fenomenet (Mehmetoglu, 2004). Etersom hensikten ved kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet, vil rekruttering av informanter derfor ha et klart mål (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Et av kriteriene til våre informanter var at de skulle ha vært ansatt i NAV fra før digitale tjenester ble innført og fram til dags dato. Medarbeiderne måtte også ha arbeidsoppgaver som var direkte berørt av digitalisering av tjenester og robotisering. Det gjaldt følgelig også deres leder som vi samlet data hos. Vi gjorde dermed en kriteriebasert utvelgelse av informanter (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Når informantene hadde vært gjennom endringsprosessen kunne de peke på opplevd endrede kompetansebehov som følger av digitalisering av tjenester og robotisering. Christoffersen, Johannesen og Tufte (2011) påpeker at denne formen for utvelgelse kalles strategisk utvelgelse. For å innhente mest mulig kunnskap og innsikt om studiens tema, fant vi det nødvendig å intervju mennesker som arbeider med teknologi og kommunikasjon, og som har kompetanse innen både kunstig intelligens og chatbots. Personer med slike stillinger kan kategoriseres som eliter. Kvale et.al (2015) beskriver eliter som personer som innehar sterke posisjoner, enten ledere eller eksperter innad i en virksomhet. Elitepersoner er vant til å bli spurt om sine meninger og tanker om et tema. De kan derfor mer eller mindre ha forberedt 'innlegg' som kan fremme synspunktene de ønsker å kommunisere via intervjuet (Kvale et.al., 2015). Det kreves derfor at forskeren har kunnskap om temaet og evner til å komme forbi dem (Kvale et al., 2015). Vi opplevde underveis i enkelte intervjuer at intervjuobjektene blant annet fremmet sitt syn på økende grad av robotisering i samfunnet. Det ble da viktig for oss å lede intervjuobjektene tilbake til tema. Utvalgsstørrelsen kunne vi ikke bestemme før undersøkelsen var satt i gang. Det var avhengig av om vi fikk nok data blant informantene vi fikk i første omgang. Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) mener at antall informanter kan være vanskelig å bestemme på forhånd, men at vi gjennom arbeidet med studiet vil komme fram til det. Vi benyttet oss av snøballmetoden for å rekruttere informantene (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ved å etablere en kontakt med en

avdelingsleder rekrutterte vi i første omgang to chatbot-trenere. Disse gav oss data på hvordan Frida fungerer, hennes svakheter, styrker og utviklingspotensiale. Deretter ble en leder og to veiledere ved et kontaktsenter rekruttert. Vi opplevde det som tidkrevende å få adgang til informanter, samt å få avholdt alle intervjuene, noe Mehmetoglu (2004) også påpeker at det er.

Vi har fulgt Mehmetoglu (2004) sine anbefalinger om hvordan vi går frem for å få tillatelse til å innhente data i NAV. Kontakten vi har inn i organisasjonen er en avdelingsleder som blant annet arbeider med digitalisering i NAV. Hun ser vår studie som hensiktsmessig for organisasjonen. Kontakten vår hjalp oss med å finne en avdeling som passet våre utvalgsriterier. Deretter kontaktet vi deres leder med informasjon om vår studie og hvorfor vi har valgt akkurat dem. Dette for å forsikre informantene om at de ikke er valgt ut tilfeldig, og med et ønske om at de ville behandle oss som forskere seriøst. Da vi fikk tilbakemelding om informantene tok vi kontakt med dem, og formidlet informasjon om hvordan datainnsamlingen skulle foregå, slik at de fikk et inntrykk av vår hensikt. Dette for å øke sannsynligheten for samarbeid. Vi informerte videre om hvordan studiens resultater blir presentert, samt om mulige fordeler organisasjonen kan ha som følge av forskningen ved å stille seg disponibel for datainnsamling. De ble også informert om absolutt anonymitet (Mehmetoglu, 2004).

3.3.2 Intervju

Vi har benyttet oss av semistrukturerte intervju med informantene våre. Hensikten var å bruke både standardiserte spørsmål slik at vi kan sammenligne informantene, men også for å kunne få mer dybdeinformasjon om fenomenet (Mehmetoglu, 2004). For å kunne besvare problemstillingen, er intervjuguiden designet og forankret i de teoretiske begrepene som modellen er basert på. Slik fikk vi som forskere sentrert samtalen rundt de tema vi anså som relevante. Eksempelvis ble spørsmålene kategorisert under temaene ferdigheter, kunnskap, forståelse og kommunikasjon.

Ifølge Kvale et.al (2015) er vi som intervjuere selve forskningsinstrumentet. Vi må kontinuerlig foreta raske valg om hva det skal spørres om og hvordan. Det har krevd at vi satt oss godt inn i NAVs enhet i forhold til tjenester og bruk av chatbot. Samtidig satte det krav til våre samtalemessige ferdigheter. Vi benyttet oss av «probing», det vil si å spørre intervjuobjektene utdypende for å få dybdekunnskap om temaet. Vi ønsket å tilstrebe Kvale et.al (2015)´s anbefalinger for kvalifikasjonsriterier som stilles til intervjueren, om å være kunnskapsrik,

strukturerte, klar og tydelig, vennlig, følsom, åpen, styrende, kritisk, erindrende og tolkende (Kvale et al, 2015). Som uerfarne intervjuere økte ferdighetsnivået for hvert intervju, slik at prosessen ble svært lærerik. Vi mener vi hadde satt oss godt inn i teorien, men sett i retrospekt kunne vi være mer kritiske.

Vi la opp til en varighet på ca 45 minutter pr. intervju.

| Informant | Intervjuets lengde | Antall sider transkribert |
|------------------|--------------------|---------------------------|
| Chatbot-trener 1 | 43 minutter | 22 |
| Chatbot-trener 2 | 49 minutter | 12 |
| Veileder 1 | 38 minutter | 12 |
| Veileder 2 | 39 minutter | 13 |
| Leder | 59 minutter | 16 |

Tabell 1: Oversikt over intervjuer

3.4 Behandling av data

Det ble gjort lydopptak av intervjuene. Ved å bruke lydopptaker under intervjuene fikk vi frihet til å fokusere på samtalens tema og dynamikk i intervjuet, fremfor å måtte notere underveis (Kvale et al., 2015). Vi forsikret oss at lydopptaker er slått på og at det var god kvalitet på lyden. Det ble gjort lydopptak på to enheter som en ekstra sikkerhet. Lydopptak skrives vanligvis ut som tekst. Det kalles transkribering og bør gjøres så snart som mulig under eller etter datainnsamlingen. Vi transkriberte intervjuene i løpet av de første dagene etter de var utført. I de første intervjuene transkriberte vi også pauser, nøling og latter. Vi fant fort ut at det var unødvendig. Det er grunnen til at det første intervjuet er mange flere sider enn de resterende. Vi brukte analysestrategien til Merriam (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011) i vår casestudie. Det første skrittet var da å lage en casestudiedatabase. Vi organiserte alle data som er innsamlet ved å sortere, kategorisere og strukturere data, slik at de blir lett tilgjengelig for analyseprosessen (Mehmetoglu, 2004). I det følgende vil vi gjøre rede for dette.

3.4.1 Gjennomføringen av dataanalysen

Vi vil her ta for oss hvordan vi analyserte datamaterialet. Dataene vi samlet inn gjennom notater og lydopptak, ble kategorisert slik at de forhåpentligvis representerer virkeligheten vi ønsket å undersøke. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2011) påpeker at kvalitative data taler ikke for

seg selv. De må fortolkes. Dataene vi samler inn må gis en bestemt mening og skaffe oss en forståelse av fenomenet vi undersøker.

Det er i utgangspunktet ikke noen regler for hvordan dataanalyse skal skje i casestudier, så lenge teknikken hjelper forskeren med å besvare problemstillingen. Dataanalysen foregikk hovedsakelig etter datainnsamling (Mehmetoglu, 2004).

Som nevnt tidligere ønsket vi å benytte analysestrategien til Merriam (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011) i vår casestudieanalyse. Analyseprosessen består av ulike faser som er intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling (Mehmetoglu, 2004). Teoriutvikling har vi utelatt, da det ikke er aktuelt på vårt nivå.

- Intensiv analyse

Denne fasen danner grunnlaget for kategori- og teoriutviklingsfasene. Her gikk vi gjennom problemstillingen og forskningsmålene for å beholde fokus. Vi leste data flere ganger og tok relevante notater underveis. I denne fasen identifiserte vi enheter i data som ble brukt til å definere kategorier. Enhetene må sørge for informasjon som er direkte relevant for studiens mål, og burde kunne fortolkes uten tilleggsinformasjon (Mehmetoglu, 2004).

- Kategoriutvikling

Transkriberte intervjuer ble importert til NVIVO. Vi lagde noder (kategorier) basert på kunnskapen fra den intensive analysefasen. Vi ble anbefalt å lage mange kategorier, og informert om at den samme setningen kan settes i flere kategorier, en anbefaling vi fulgte. Kategoriseringen kan gjøres strukturert, tilknyttet teori eller åpent, ved hjelp av empiri. Vi kategoriserte først strukturert etter hovedområdene ferdigheter, kunnskap og forståelse. Deretter la vi på ulike andre kategorier som eksempelvis kommunikasjon, egenopplevd kompetansebehov, teknologi og lederperspektiv. Når vi hadde gjennomført kategorisering analyserte vi kategori for kategori. Vi ville danne oss et inntrykk av innholdet, og gi eksempler ved hjelp av sitat, for deretter å tolke innholdet. Vi så spesielt etter konflikter, paradoks og kompleksitet i innholdet for å øke grad av forståelse. Merriam (i Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011) påpeker at det er viktig at kategoriene kommer fra forskerens egne data. Det er en anbefaling vi har fulgt. Merriam (i Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011) mener at enhver kategori burde vurderes i forhold til fire viktige kriterier. Det første er hyppigheten av kategoriens forekomst. Om flere informanter snakker om innholdet i en bestemt kategori, vil det

understreke viktigheten. Noen kategorier burde lages på bakgrunn av sin egen unikhet. Videre er det slik at en kategori kan bidra til å belyse et enkelt aspekt av fenomenet. Til slutt skal de endelige kategoriene være de mest inklusive og gjensidig utelukkende (Mehmetoglu, 2004). Kategoriene ferdigheter, kunnskap, forståelse, kompetanse og kommunikasjon ble naturlige å ta med ut fra teorien intervju spørsmålene var basert på. Teknologi ble en egen kategori da vi så at utsagn i dette temaet kunne bidra til å belyse spesielt forskningsspørsmål 1 og 3. Kategoriene lederperspektiv og brukeropplevelser bidro til å gi oss ulike perspektiv på vår hovedproblemstilling. Til slutt satt vi igjen med 329 koder fordelt på 11 kategorier. Flere av kodene hadde meningsinnhold som passet i flere kategorier.

| Kategorier | Antall koder |
|------------------------|--------------|
| Ferdigheter | 38 |
| Kunnskap | 25 |
| Forståelse | 49 |
| Kommunikasjon | 56 |
| Kompetansebehov | 21 |
| Egenopplevd kompetanse | 19 |
| Krav til veiledere | 23 |
| Endring | 21 |
| Lederperspektiv | 13 |
| Teknologi | 33 |
| Brukeropplevelser | 31 |

Tabell 2: Oversikt over kategorier og koder i NVIVO

3.4.2 Studiens kvalitet

Vi vil i det følgende presentere vår egen vurdering av studiens kvalitet ved å vurdere to viktige begreper, nemlig validitet og reliabilitet.

Tradisjonelle krav til validitet og reliabilitet vil være vanskelige i kvalitativ forskning, ettersom møtet mellom forsker og informant er en unik tidsbestemt situasjon (Postholm, 2010). Det kan derfor ha betydning for vår oppgave at vi intervjuet våre informanter i den tidsperioden vi gjorde. Intervjuene ble utført cirka ett år etter en stor endring, nemlig innføring av digitaliserte foreldrepengeøknader. Videre hadde andre større endringer skjedd i NAV, som innføring av chatboten Frida.

Begrepet validitet omhandler i hvilken grad funn fra undersøkelsen kan sies å være «gyldige», altså i hvilken grad våre innsamlede data er gode (valide) representasjoner av fenomenet (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Rent praktisk vil det ha betydning for hvorvidt vi kan trekke gyldige og relevante slutninger ut fra data vi har etter analysen og tolkningen. Vi må også være tydelig gjennom hele forskningsprosessen på hvilke «spilleregler» vi har brukt i hver fase for å være troverdige (Postholm, 2010). Vi mener vår redegjørelse for disse «spillereglene» ligger i vårt metodekapittel, der vi har gitt en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten vi har benyttet i studiens faser.

Shadish, Cook og Campbell (2002) (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011), skiller mellom begrepene begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet sier noe om i hvilken grad det er sammenheng mellom hva respondentene forstår ved de spørsmålene vi stiller (begrepsbruken), og om den samsvarer med de vi har ment å undersøke (spørre om) (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Slik vi oppfatter det måtte vi blant annet være bevisste på at intervju spørsmålene var entydige for informantene, og at vi og respondentene hadde en ens forståelse av studiens problemstilling. Vi testet intervjuguiden på forhånd, ved å involvere blant annet veileder. Dette for å sikre at informantene våre faktisk skulle forstå hva vi spurte de om. Flere begreper i intervjuguiden er begreper man ikke bruker i det daglige, slik at det var viktig for oss at vi kunne forklare disse begrepene på en god måte til informantene. Slik kunne vi sikre at de faktisk forsto hva vi mente og hva vi ville ha svar på. Når de gjelder informantenes utsagn, om de er sanne eller falske, må forskeren forsøke å bringe frem troverdig eller sannsynlig kunnskap (Postholm, 2010). Dette punktet fant vi tidvis utfordrende, da enkelte av informantene hadde svært ulike syn på noen momenter. Den største utfordringen for vår studie er nok kognitiv skjevhet (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det vil si at vi kan ha tolket informantene slik at de støtter våre etablerte synspunkter og holdninger. Kognitiv

skjevhet var også viktig for oss å være bevisst på når vi søkte etter artikler og teori til oppgaven vår.

Intern validitet handler om hvorvidt studiens konklusjoner er troverdige (Mehmetoglu, 2004). Det vil si om undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke. Validiteten vil også være avhengig av om kategoriseringen som gjøres representerer kategorier i den menneskelige erfaringen (Postholm, 2010). Vi mener at studiens konklusjoner er troverdige, men området vi har forsket på er lite undersøkt tidligere. Det vil derfor kreve ytterligere undersøkelser for å styrke troverdigheten av funnene.

En av de største utfordringene ved induktivnytt begrep brakt inn metode er at man tar utgangspunkt i at en samling enkelthendelser kan generaliseres (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det kan være risikabelt, da tilfeldigheter kan gjøre at resultatene ser ut til å danne et mønster, men at dette ikke er tilfelle når man generaliserer det. Antallet informanter vil derfor ha betydning for hvorvidt funnene er generaliserbare. Vår studie baserer seg på fem informanter. Vi anerkjenner svakheten ved det lave antallet informanter. Samtidig hevder Kvale et.al at de har et generelt inntrykk fra nyere intervjuundersøkelser, og at det ofte er en fordel å ha et mindre antall intervju i undersøkelsen og i stedet bruke mer tid til å forberede og analysere intervjuene (2015), noe vi har gjort.

Ytre validitet går ut på om en studies konklusjoner kan gjelde i liknende settinger (Mehmetoglu, 2004). Vi mener at studien vil ha overførbarhet til andre organisasjoner enn NAV, da innføring av chatbot og behov for endret kommunikasjonskompetanse angår mange bedrifter.

Reliabilitet er et begrep som tar for seg om studiens konklusjoner er konsistente og kan reproduseres (Mehmetoglu, 2004). Reliabilitet er basert på om andre forskere ville kommet fram til det samme resultatet dersom de hadde tilgang på samme data. Lydopptakene ble transkribert og anonymisert i forbindelse med intervju. Intervjuene er tilgjengelig for andre forskere. Data ble analysert i lys av et ledelsesperspektiv. Å undersøke et fenomen ut fra en spesiell synsvinkel vil ha betydning for utfallet av casestudien. Sett fra ulike perspektiver vil et fenomen fortone seg ulikt (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Mehmetoglu (2004) påpeker at kvalitativ forskning ofte blir kritisert for å ikke møte kriteriene validitet og reliabilitet. Lincoln og Guba (referert i Mehmetoglu, 2004) foreslår å diskutere resultater, funn

og hypoteser med fagpersoner som ikke er direkte involvert i forskningsprosessen for å øke intern validitet. Vi har hatt mulighet til å gjøre det ved å diskutere studien med vår veileder, som ikke har erfaring på området, men har lang erfaring innen veiledning.

Vi har underveis i undersøkelsen vurdert forhold knyttet til validitet og reliabilitet gjennom hele undersøkelsen for å øke studiens verdi. I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2011) må ikke validitet oppfattes som noe absolutt, altså at data enten er valide eller ikke, men som et kvalitetskrav som kan være *tilnærmet* oppfylt. Når studien var gjennomført leste vi drøfting og konklusjon nøye for å vurdere om det var det dataene faktisk fortalte oss. Vi ønsker at vår troverdighet kommer fra vår grundighet.

3.4.3 Refleksjon over egen rolle som forsker

Vi har begge gjort forskning ved tidligere studier, da litteraturstudier. Selv om det er noen år tilbake så har dette vært nyttig erfaring både i forhold til å sette seg inn i metodejungelen på nytt, men også i forhold til litteratursøk og litteraturgjennomgang.

Som forskere i denne studien er vi objektive i forhold til at vi ikke er ansatt i den berørte bedriften eller bransjen, derav heller ingen interessekonflikter. Vi er derimot veldig interessert i emnet og aktualiteten for vår egen fremtids del som kommende ledere, og gikk inn i studien med et håp og et ønske om å lære mye om både digital transformasjon, robotisering, kompetansebehov og selve forskningsprosessen.

3.4.4 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Vi har ikke tilknytning til NAV som organisasjon. Derimot er NAV en organisasjon som vi har kjennskap til på bakgrunn av blant annet medieomtaler. Vi må derfor være bevisst på at vi ikke lar våre oppfatninger av NAV som organisasjon farge vår forskning.

Vi kunne med fordel gjort datainnsamling og analyse delvis parallelt for å studere fenomenet, til vi hadde oppnådd et metningspunkt i data. På grunn av oppgavens tidsperspektiv velger vi å avgrense datainnsamling til et konkret case, og besvare vår problemstilling med de funn vi gjør innenfor det utvalgte caset (Mehmetoglu, 2004).

Dersom vi hadde gjort en metodetriangulering ved å samle dokumentdata, kunne det økt troverdigheten. Vi kunne da ha sett på stillingsutlysninger før og etter den digitale transformasjonen deres, for å se om NAV hadde endret kriterier for kompetanse. Videre kunne vi gjort en forskertriangulering for å minske subjektivitet i tolkning og øke troverdigheten til analysen og fortolkning av dataene, ved å gjøre intervjuene i et team og analysere hver for oss (Mehmetoglu, 2004). Vi besluttet at det ble for krevende da vi har en begrenset tidsperiode tilgjengelig før innlevering av oppgaven.

Da vi har holdt våre informanter anonyme, kan det svekke studiens pålitelighet og overførbarhet, siden opphavene til datamaterialet er hemmelig. Vi har valgt å vekte innsikt i fenomenets virkelighet mer enn åpne kilder, da vi har en antagelse om at informantenes åpenhet vil kunne svekkes dersom de ikke var lovet anonymitet.

3.4.5 Etske problemstillinger

Som forskere må vi underordne oss etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Da vårt metodevalg *direkte* berører mennesker i forbindelse med datainnsamlingen kan det oppstå etiske problemstillinger. Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer som ivaretar tre typer hensyn en forsker må tenke gjennom, nemlig informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi går ikke detaljert inn på disse hensynene her, men vil presisere at vi har forholdt oss til disse etiske retningslinjene.

Vi må være bevisste på at våre funn potensielt kan ha betydning for de menneskene som er våre informanter. Det er derfor viktig at vi håndterer forskningsprosessen ryddig og at vi behandler data korrekt. Vi vil behandle data konfidensielt slik at utenforstående ikke kan spore besvarelsene. Samtidig vil vi i rekrutteringen av informanter opplyse om at deltagelse i studien er frivilling, slik at deltagelsen baserer seg på frivillig informert samtykke.

Den nye personopplysningsloven med personvernforordning gjorde at ordningen med *meldeplikt* er fjernet helt (Datatilsynet, 2019). Det er dermed ingen behandlinger som skal meldes til Datatilsynet via meldeskjema lenger. Det samme gjelder i all hovedsak også krav til

forhåndsgodkjenning (*konsesjon*) fra Datatilsynet. Formålet til denne ordningen er at ansvaret for behandling av personopplysninger skal flyttes fra Datatilsynet og over til virksomhetene. Datatilsynet skal heller kontrollere etterlevelse av regelverket gjennom tilsyn.

3.5 Oppsummering metode

I dette kapitlet har vi gjennomgått studiens metodiske design og tilnærming. Oppgaven er bygd på en kvalitativ metodisk tilnærming, der kvalitative forskningsintervju er den grunnleggende metoden for innhenting av datamaterialet. Kvalitative forskningsintervju er valgt som metode for å kunne besvare oppgavens problemstilling på en så tilfredsstillende måte som mulig.

For å kunne redegjøre for endrede behov for kommunikasjonskompetanse knyttet til innføring av chatbot i NAV, var det nødvendig å intervju informanter som daglig trener chatboten, veiledere ved et kontaktsenter og deres leder. Intervjuformen datainnsamlingen baserer seg på er semistrukturert der spørsmålene ble definert på forhånd. En intervjuguide ble utformet med et mål om å få mest mulig innsikt for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Oppgavens metodekapittel har redegjort for fremgangsmåten som er brukt for hvordan utvalget, informantene, innsamling, bearbeiding og analyse av datamaterialet er gjort. Oppgavens kvalitet er diskutert i lys av dens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Ettersom studien er bygd på en fullstendig kvalitativ tilnærming, er særlig validitet og reliabilitet forsøkt ivaretatt på best mulig måte under hele forskningsprosessen.

4.0 Funn

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for funn i den empiriske undersøkelsen. Med utgangspunkt i vår problemstilling, som er å finne ut hvilken kommunikasjonskompetanse det er behov for hos medarbeidere i et kontaktsenter i NAV når brukertjenester digitaliseres, har vi gjennomført fem semistrukturerte intervju hos ansatte i NAV. To av våre informanter er ansatt som chatbot-trenere i et styringssenter i NAV og tre informanter er ansatte i førstelinjen i et kontaktsenter i NAV, herav to veiledere og en leder. Vi har fokusert på hovedfunn og utdyping av disse, før våre data diskuteres opp mot det teoretiske grunnlaget og forskningsmodellen oppgaven er bygd på i det påfølgende kapitlet.

4.1 Digitaliserte tjenester og verdikjede

Kontaktsenteret hos NAV behandler blant annet saker innen foreldrepenger. En betydelig endring innen dette området er digitalisering av søknad om foreldrepenger. Videre ble chatboten Frida introdusert som et hjelpemiddel for NAVs brukere. I tillegg har NAVs nettside gått gjennom en betydelig oppgradering. På nav.no skal brukere kunne navigere seg frem til informasjon og skjemaer, samt finne svar på det de måtte lure på. NAV forsøker å gjøre sine hjemmesider så brukervennlige som mulig. En av informantene forklarte oss hvor enkelt det skal være å bruke siden og samtidig få hjelp;

«For vi har jobbet mye med å programmere nettsidene til NAV med nytt design. Før så var det en link du måtte starte med for å starte en chat. Nå har vi en sånn chatboble nederst i hjørnet som du må klikke på. Så spretter den opp også har du hele navsiden foran deg. Så du kan lese der og spørre Frida samtidig.»

Dersom Frida ikke kan hjelpe brukerne med det de lurer på, vil man få tilbud om å settes over til chat. Her er det veiledere i kundesenteret som svarer skriftlig gjennom chatfunksjon. De har da tilgang til den dialogen som bruker har hatt med Frida. Ved behov for ytterligere problemløsning vil bruker bli bedt om å kontakte en veileder i kontaktsenteret og får da snakke med en veileder på telefon. Det kan være brukere som er dårlig i norsk eller har mange skrivefeil;

«Så dem med dårlig norsk de skriver jo og veldig dårlig. Mye skrivefeil, slik at Frida har problemer med å forstå de. Og da blir de satt over. Vi starter jo chatten med en sånn velkomstmelding. Også får de en sånn knapp der det står «engelsk?»»

Dette gjelder også dersom bruker har spørsmål konkret i sin sak. Bruker må i slike tilfeller ta kontakt med veileder fordi chatbot og chat ikke kan slå opp i navngitte saker. En av chatbot-trenerne var tydelig på dette da vi etterspurte utfordringer ved chatbot;

«Utfordringen er helt klart at vi ikke kan svare i saken, i første kontaktpunkt da, du må jo videre til en bemannet chat og de svarer heller ikke i sak, og så må du da eventuelt sende en oppgave eller noe, sånn at vi får svart i den saken spesifikt.»

I tillegg til å ta kontakt via telefon, kan brukeren benytte seg av funksjonen «Skriv til oss». Bruker må da logge seg inn på NAV, og kan spørre spesifikt angående sin sak. NAV skal da svare brukeren innen 3 arbeidsdager.

En av våre informanter i kundesenteret hadde en oppfatning om at endringen etter digitalisering og innføring av chatbot er liten, og at chatboten ikke tar unna mange henvendelser. Veiledere ser ikke alle henvendelsene Frida tar unna, de ser bare at de har kø på linjen sin fremdeles;

«Det er som regel kø på telefonen, og det er nok av spørsmål å ta av, og det er for en stor del de samme spørsmålene. Det har jo vært ei utvikling på spørsmålene, men ikke så mye på grunn av den chatboten egentlig.»

Vi spurte oss da om ikke effekten kan merkes ved at ventetid på telefon har gått ned, da Frida tar unna mange av de enkle henvendelsene. Men det viser seg å ikke være tilfelle. Selv om antall henvendelser har gått ned, så har tiden veiledere bruker per henvendelse gått opp (Simonsen, 2019). Vi spurte leder om hun har fått tilbakemeldinger fra medarbeidere etter at Frida ble tatt i bruk.

«Nei, ikke direkte på den chatboten. For våre veiledere så blir det, tenker jeg da, så fjernt i form av at vi ikke har chat selv. Sånn at det er i hvert fall ikke et tema som jeg har snappet opp, at det snakkes om at den chatboten er der og at den berører oss i noen

grad. Ikke sånn direkte. Men vi vet jo og at når den tar unna de enkle sakene, så sitter vi igjen med de mer kompliserte, og det har vi jo merket veldig tydelig over de siste årene.»

Sakene veilederne sitter igjen med etter at Frida ble innført, ser dermed ut til å være mer kompliserte, og det tar lengre tid for veilederne å hjelpe brukerne. En av informantene mener at utviklingen på spørsmålene kommer av at brukerne er mer selvhjulpne elektronisk, og ikke nødvendigvis at Frida har noe med det å gjøre:

«Folk er jo mer selvhjulpne elektronisk, så det er en forandring der på spørsmålene. Men ikke på grunn av den chatten.»

Men samtidig som at brukerne er mer selvhjulpne elektronisk, så tar de seg ikke tid til å undersøke hvordan en søknad om foreldrepenger fylles ut før en tar telefonisk kontakt med NAV:

«Nå er det jo, for eksempel på, jeg er jo på familieområdet, og svarer på det som gjelder pleiepenge og enslige forsørgere og foreldrepenger. Og der er det jo nå flere søknader, de fleste søknadene går jo nå elektronisk. Før var det jo på papirsøknader, da jeg startet i 2008. Da var det vel egentlig ingen elektroniske søknader som fantes. Og spørsmålene går nå ofte på når de skal skrive en eller fylle ut søknaden, noen er faktisk ikke klar over, - de har ikke sjekket da på forhånd, -ikke klar over at det kan søkes da elektronisk, direkte da fra PC altså, hjemme, på natta om du vil det. Så det er en del sånne spørsmål, og de fantes ikke i 2008. Så der er det jo en endring.»

Vi spurte veilederen om han opplever at enkelte brukere kunne blitt hjulpet på et lavere nivå i verdikjeden, for eksempel chatbot:

«Jada, noen, ja om de kunne brukt en chatbot, det vet jeg ikke. Men de kunne funnet opplysningene på nettet.»

Men samtidig påpeker vår informant at brukerne har de samme utfordringene rundt foreldrepermisjon som tidligere, samtidig som verdikjeden har endret seg.

«Men de har de samme problemene med foreldrepermisjon, for eksempel, som de hadde da. Men da var det jo også andre oppdelinger her i NAV, da kunne det være spørsmål om for eksempel dem hadde gjerne et forhold til det lokale NAVkontoret og en saksbehandler der enn dem har nå.»

Med endret verdikjede følger også en endring i arbeidsoppgavene for medarbeidere i NAV, dette bekreftes av leder;

«Ja, det tror jeg nok, jeg vil tro at det har det, men ikke bare den innføringen av chatboten, men hele digitaliseringen av foreldrepenge-søknadsprosessen, hele den pakken der har nok forandret jobben, arbeidsoppgavene, i den grad at det er jo de mer kompliserte spørsmålene som kommer inn til oss, fordi at de aller enkleste avsjekkene tar roboten eller finner folk ut av selv, såe så dermed så sitter vi igjen med de mer komplekse spørsmålene om sakene, som igjen tar lengre tid å nøste opp i og veilede på.»

Leder forteller oss at dette har betydning for de ansattes arbeidshverdag, hvor de tidligere ofte hadde enkle henvendelser og rolige dager. Nå kan det være mer utfordrende saker som krever mer. Vi vil dele leders syn på hvordan chatbot virker inn på medarbeidernes arbeidsdag;

«Hvilke oppgaver er det chatbot har erstattet hos dere og hvilke konsekvenser ser dere som følger av den, hvis det er noen?»

«Ja, hvis jeg kan tenke tilbake da når jeg begynte i 2012, så var det jo, altså vi har jo, - vet ikke om dere var inne på det her, men vi har jo nav.no selvfølgelig, som vi veileder ut ifra. Men så har vi i tillegg interne rutiner, servicerutiner, som vi støtter oss på, da i forhold til hvordan ting fungerer, og litt mer sånn utdypende forklaringer i forhold til regelverk og det som står på nav.no da. Og det jeg ser tilbake på der da, det er jo det at de spørsmålene vi fikk inn tidligere, det var jo mer sånn repetitive spørsmål, ikke sant, som gikk på det samme, som vi lærte oss utenat svaret på, ikke sant, vi trengte ikke å slå opp noen plass for å kunne gi det svaret til brukeren, og vi kunne være sikker på at det svaret var riktig fordi at det var så gjentagende og helt konkret og så enkelt, ikke sant. Sånn at på den måten så opplevdes jo arbeidshverdagen som, for mange, veldig enkel. Mens for noen igjen, veldig kjedelig fordi at det gikk i det samme hele tiden. Og så var det kanskje, ja todelt, det her da. Men etter hvert, nå som ting har blitt mer digitalisert,

ikke sant, og som chatboten tar unna de enkleste, de her spørsmålene, så sitter vi igjen da med de mer kompliserte, krevende spørsmålene da, som er mer intrikat og mer inn i sak. Og for noen er det kjempespennende, mens for andre så er det veldig krevende. Da har de mistet den fine, rolige, stille jobben de hadde før da, som de kunne gå på autopilot på. Og som de ikke kan nå lenger.»

Tall fra NAV viser at tid brukt per telefonhenvendelse har økt fra 04:41 minutter til 07:05 minutter fra januar 2014 til oktober 2018 (Simonsen, 2019). Dette merker de tydelig i NAVs kontaktsenter:

«Ja, men vi har jo lengre samtaletid, vi har, ja, det er det det går på ikke sant, vi får lengre samtaletid for vi får lengre samtaler, ikke sant, det som før kunne avgjøres på, eller vi hadde flere samtaler før, ikke sant, som kunne avklares på mye kortere tid, mens nå sitter vi igjen med en større andel samtaler som tar lengre tid. Vi kan ta som et eksempel, det som en kanskje før fikk en timeavtale til på NAV kontoret for å få hjelp til, komplisert skjema eller noe som de trengte hjelp til å komme seg gjennom, det gjør jo vi på telefonen nå, så det kan jo bety at vi sitter en halvtime i en samtale med en person for å guide dem gjennom det de trenger hjelp med. Så det blir jo et møte egentlig mer enn en telefonsamtale.»

Chatboten tar altså unna mange henvendelser som veilederne ikke lengre behøver bruke tid på. Som en av våre informanter påpekte angående Fridas kapasitet til å besvare henvendelser;

«Frida kan ha flere 1000 samtaler samtidig, gjør ingenting. Det er en begrensing. Vi er langt unna å nå den.

-Javel?

-Det kommer an på serverne som drifter Frida i bunn. Og jeg troooooo at det var et par tusen samtidig som kunne gå uten problemer. Sist jeg hørte noe om det. Og sånn som datateknologien øker, så vil det tallet øke ganske mye fremover.»

Vi spurte om chatbot-trenerne opplever at brukerne har tillit til Frida, og vi kan bekrefte at mange får den hjelpen de trenger i kontakt med chatboten;

«Jeg opplever at brukerne har tillit til Frida. Og det ser vi jo på hvor mye som blir satt over, det er vel i overkant av 30% tror jeg som settes over til veileder fra chatbot. Og jeg tenker at det er jo ikke et veldig, synes ikke det er veldig et høyt tall, med tanke på at NAV som sådan forvalter jo veldig mye sånn oppfølging og veldig mye sånn der, du ringer jo ikke nav for å spørre om været, du ringer jo nav fordi du har sendt en søknad og venter på pengene dine, det er jo egentlig det du vil vite»

Samtidig påpeker vår informant at det ikke er alle som har like høy grad av tillit til Frida. Imidlertid får vi inntrykk at dette gjelder brukere som har en generell høy grad av skepsis til systemet generelt:

«Og så har man de som ikke er fornøyd og som ikke stoler noe på chatboten i det hele tatt. Det ser vi på de dialogene som vi kan gå gjennom og se om hvordan har det gått. Og så kan de jo skrive ting som at du er jo helt ubrukelig og du kan ikke brukes til noe, og NAV er helt ubrukelig, og så havna nå den her EØS-skandalen og så mistet folk helt tilliten til NAV generelt, og det innbefatter jo også oss og vår chatbot og alt, egentlig. Ja, så det er både og. Men ja tillit, enn at de ikke har tillit.»

4.1.1 Kartlegging av brukeropplevelser

NAV er opptatt av å kartlegge brukernes opplevelse i møte med tjenestene deres. I forhold til telefonhenvendelsene kunne leder fortelle oss at undersøkelser gjøres jevnlig;

«Ja vi sender jo ut med jevne mellomrom sms-undersøkelser til de som har vært i kontakt med oss. Og der blir de spurt om, det er to parametere, det ene er løsningsgrad og det andre er service. Jeg husker ikke akkurat ordlyden i hva de spørres om, men går jo på i hvilken grad fikk du hjelp til å løse problemet, eller fikk du løst utfordringa di, og i hvilken grad ble du møtt på en hyggelig og imøtekommende måte. Og så blir vi rangert mellom 1 og 6 da, hvor målkravet er 5. Eller over 5. Og hvordan det blir fulgt opp, vi følger det jo opp her i vår enhet med at vi ukentlig eller månedlig tar ut scoren, og vi har det alltid oppe i avdelingsmøter. Det har vi cirka engang i måneden.»

Scoren presenteres med jevne mellomrom til medarbeiderne. Vi oppfatter dette som en viktig tilbakemelding, da det er den eneste konkrete tilbakemeldingen veilederne får fra brukerne.

Samtidig så er tilbakemeldingen et viktig verktøy for lederne da de viser tydelig dersom det er områder som trenger ekstra fokus den kommende tiden:

«Og da får alltid veilederne presentert hva vår avdeling ligger på da, og hva vår enhet ligger på. Ikke på individnivå. Så det er måten vi følger det opp på. Og vi er jo sånn sett heldig da, vi har veldig flinke folk, så vi ligger jo mellom 5 og 6. I 2019 klarte vi målkravet mellom 5 og 6. Ja, så det er veldig flinke folk som jobber her, det skal de ha. Så det er jo snittet da, på alle ytelsene og tjenestene vi har. Men så har vi jo, -vi går jo inn på enkelttjenester. Altså vi svarer jo på familie, pensjon, helse, arbeid for eksempel. Så går vi jo inn og sjekker da, på de ulike. Og da, hvis vi ligger og dupper ned på 4 tallet da, på en eller annen ytelse, så stiller vi jo spørsmål da; hva tenker dere at det kan være. Har det skjedd noe spesielt den siste tiden, har det vært noe mye feil, har det vært noe spesielt krevende. Så vi går gjennom hva kan det skyldes, at vi dupper litt der da, ikke sant. Så tenker vi gjennom tilbake på den siste tiden, ja det kan ha vært det, kan ha vært det eller det.. Ja, så vi følger de opp og holder det varmt da. Og mitt inntrykk er nok at veilederne synes det er okei, for det er på en måte den eneste konkrete tilbakemeldingen de får på den jobben de gjør. Vi gir jo ikke på noen individstatistikker ellers, så den, så er det sånn, at for de aller fleste så teller det mer hva enn bruker sier enn hva jeg sier. For det er jo brukeren de har vært i kontakt med, det er den tilbakemeldingen der de kan måle seg etter da.»

Dette bekreftes av veiledere selv som også nevner at de får presentert resultatene;

«-Ja, vi får jo gjerne presentert at nå har så så mange prosent sagt at vi var fornøyd med servicen, og så så mange prosent har sagt at de var fornøyd med svaret de fikk. Og så har de jo også en del, en gang i året, sånn større undersøkelse, så vi får jo presentert det som sånn herre, gjerne på sånn herre avdelingsmøter eller allmøter. Noen grafer og noen tall og sånn som, ja.»

Også i chat har NAV en funksjon for kartlegging av brukernes opplevelse med tjenesten.

«Det er vel en sånn funksjon, det har tidligere vært en sånn tommel opp, tommel ned, tror jeg. Og nå er det blitt til en sånn smiley, sånn som på flyplasser hvor du trykker hvor godt var dette her. Og den er jeg usikker på om er i bruk på chatrobot, men den

skal i alle fall bli det. At man kan si hvor fornøyd man har vært, men det er klart, for å få et svar vi kanskje kan bruke til noe, så må vi jo spørre noe; hvordan var dette? Ja, for å få på en måte, noe mere slags data på det, altså hva, vi kan jo si sånn: fikk du svar på det du lurte på, ja eller nei, og så får vi for eksempel nei, og så vet vi jo ikke noe mer. Med andre ord, for at vi skal på en måte vite noe om hva kunne vi gjort bedre, så må vi jo spørre. Og det har vi også vurdert om vi skal gjøre, kanskje spesielt hos de som går over til veileder, for der er det lettere, for der er det jo en person som er i kontakt med dem og kan spørre: er det greit at vi sender deg noen spørsmål, eller om vi ringer deg og spør om disse tingene.»

Da vi spurte om kartlegging av brukernes opplevelse i møte med chatbot kunne chatbot-trener fortelle at NAV nylig har fått i gang rutine for å kartlegge dette;

«Ja, det har vi jo vært litt blind på. Så derfor har vi måttet gå manuelt gjennom. Men nå har vi fått en sånn tilbakemeldingsfunksjon. Faktisk lansert i går. Der du kan gi tommel opp, tommel ned på hvert svar, faktisk. Og på hele samtalen generelt, faktisk. Når du avslutter samtalen, får du opp en sånn: vil du ha det tilsendt på epost, og så får du til å gi en sånn smileys. Hvor fornøyd var du.»

Vi ser altså at NAV har fokus på tilbakemelding i alle kanaler, og bruker tilbakemeldingene aktivt for å forbedre tjenestene som ytes både i kontaktsenteret, i chat og via chatbot.

4.2 Kompetanse hos chatboten Frida

Frida svarer for tiden på spørsmål innen familieområdet og arbeidsavklaringspenger. NAV arbeider for at hun snart skal kunne svare på spørsmål innen sosiale tjenester og dagpenger. Målet er at hun skal svare på spørsmål innen alle ytelsene NAV forvalter.

I 2019 svarte Frida på cirka 400 henvendelser pr. dag. Av disse fikk cirka 40 % svar hos Frida, cirka 40 % ble satt videre til chat, og cirka 20 % byttet kanal. NAV erfarer at cirka 2/3 av brukere som benytter chat kan potensielt få svar hos Frida (Simonsen, 2019). Frida har kapasitet ha flere tusen samtaler på samme tid, slik at teknisk sett er det ingen hindringer for at dette skal la seg gjøre.

4.2.1 Ferdigheter hos Frida

Chatbot-trenerne påpeker at Frida i grunn ikke har mer ferdigheter enn hva en digitalt oppegående person har. Frida kan finne relevant informasjon fra NAVs nettsider, og hun kan finne søknadsskjemaer. Hva kan Frida da hjelpe en digital person med?

«Hun kan gjøre det kjappere» som en av våre informanter påpekte.

Fridas ferdigheter blir stadig bedre, siden hun stadig oppgraderes av chatbot-trenerne. Alt som Frida mates med, kategoriseres i ulike *intenter*. For eksempel kategoriseres «hei» i intenten hilsninger. I kategorien hilsninger ligger det også ord som «hallo», «god dag», «howdy» osv. Frida er selvlærende i form av at hun forstår tekst. Dersom hun får inn et ukjent ord vil det komme et systemvarsel. Da kan chatbot-trenerne legge inn ordet i riktig intent.

Chatbot-trenerne påpekte at det er overraskende mange måter et menneske kan stille det samme spørsmålet på. Frida må dermed mates med alle disse måtene å stille et spørsmål på. På den måten øker sjansen for at Frida skal kunne forstå brukeren. Chatbot-trenerne legger derfor stadig inn oppdateringer. Det kan de blant annet gjøre ved å få noen andre, for eksempel en annen chatbot-trener, til å skrive spørsmål som skal gå til en spesifikk intent. Så blir det gjort en testdatarunde, der spørsmålene blir stilt til Frida. Da får chatbot-trenerne se om spørsmålene som blir stilt går til riktig intent. Frida har nylig fått muligheten til å forstå to intenter samtidig. Det oppfattes som et lite gjennombrudd. Det fremheves at en av chatbotenes store utfordringer har vært at du ikke kan si to ting samtidig. Chatboten vil da ikke forstå hva du vil. Frida kan nå forstå to intenter samtidig. Hun vil deretter spørre brukeren hvilken av intentene han eller hun vil ha svar på. For eksempel; «vil du høre om foreldrepengesøknad eller AAP».

Men som en av chatbot-trenerne påpekte finnes det en svært viktig begrensning i Fridas ferdigheter:

«Det er at hun ikke er innlogget i fagsystemet. Så hun kan ikke slå opp noen bruker sin sak.»

Blant annet grunnet personvernlovgivningen kan ikke Frida slå opp i den enkelte brukers sak. Når du går på NAV sine nettsider, og starter en chat med Frida vil du få opp følgende tekst før du kan stille et spørsmål:

«Husk at du ikke kan skrive personlig informasjon som navn, personnummer eller helseforhold».

Det betyr at Frida kun kan svare på generelle spørsmål, eller som en chatbot-trener sa:

«Hun skal være god til å henvise riktig.»

Dersom en bruker trenger svar rundt sin personlige informasjon, må brukeren ringe til en veileder. Verken Frida eller NAVs chattefunksjon har anledning til å svare på personlige anliggender.

4.2.2 Kunnskap hos Frida

Fridas kunnskapsnivå er helt avhengig av hva hun lærer av chatbot-trenerne. Som en av chatbot-trenerne sa: *«Hun kan ganske mye, det er jo avhengig av hva vi forer henne med.»*

Fridas kunnskaper er validert av ressurspersoner innen de ulike fagområdene, da det er svært viktig at korrekt informasjon gis til brukerne. Ressurspersonene er veiledere med lang erfaring, og svært høy kunnskap på sine tildelte fagfelt:

«Kunnskapsnivået er jo høyt, det er jo riktig det som ligger der.»

«Vi har veiledere som er trent opp og lærer hun de faglige spørsmålene.»

Men det er vanskelig å vite om brukeren har fått svar på det hun/han trengte hjelp til. Som to av våre informanter påpekte:

«Frida vet ikke om du har fått svar på alt du lurte på, og om du er ferdig eller ikke. Så hun er der til du timer ut etter en halvtime, eller du klikker på krysset og avslutter.»

«Men så er det mer sånn, får du egentlig svar på det du lurte på?»

En ny oppgradering kan hjelpe chatbot-trenerne å få svar på om brukeren har fått den hjelpen han/hun trengte:

«Og da har vi i den siste oppgraderingen i systemet, muligheten til å markere en samtale som løst, ikke løst, irrelevant. Og da kan vi ta ut statistikk på det».

Fridas forståelse er derimot svært begrenset, noe vi kommer tilbake til i neste delkapittel.

4.2.3 Forståelse hos Frida

Gilje (1987) hevder at all forståelse forutsetter en bakgrunn av antagelser. Frida bruker matematiske antagelser når hun forsøker å forstå hva brukeren trenger svar på. Som en av chatbot-trenerne svarte da vi ønsket å vite mer om Fridas forståelse:

«Og det går å på procenter, for skriver du en tekst til Frida, så leser hun teksten, og deler den opp i enkeltord, sorterer dem og finner ut hva som er viktigst i den setningen. Også er det kanskje 60 % at den mener det, 10 % at den mener det, 5 % at den mener det. Da går vi for 60. Det må være over 50 % før hun velger noe. Hvis det er under 50% sikkerhet, så sier hun: det her er ukjent. Jeg forstår ikke hva du sier.»

Men Frida mangler naturlig nok den grunnleggende, menneskelige forståelsen. Frida har ingen forståelse av hvordan det føles å være alvorlig syk, og ikke vite hvor utbetalingen av sykepenger blir av. Hun kan læres opp i å vise empati, men det vil jo ikke være *ektefølt* medfølelse. En av chatbot-trenerne påpekte nettopp denne mangelen hos Frida:

«Vi har jo brukere med psykiske problemer, med rusproblemer, som helst bør snakke med et menneske. For det er jo ikke en robot som kan virke kald.»

Samtidig ønsker flere brukere en *bekreftelse* på at de har forstått budskapet riktig. Og flere brukere ønsker denne bekreftelsen fra et menneske:

«I mange tilfeller også på telefon, så spør vi gjerne; ja, har du vært på nav.no og lest informasjonen som står, for det står der. Og så er det sånn; ja, det har de gjerne gjort, men de må også være sikker på at det gjaldt meg også. Sånn at jeg tror ikke alltid

egentlig at det handler om chatboten i så måte, det handler om at de trenger at noen sier; ja, det er riktig for deg også i ditt tilfelle, som er akkurat likt det som står her, så er det også riktig, det gjelder deg og. De trenger den der bekreftelsen, og det kan jo ikke chatboten per i dag gi.»

En av Fridas begrensninger er at hun ikke er innlogget i fagsystemet. Hun kan dermed ikke slå opp en bruker sin sak, og kan dermed kun gi fra seg generell informasjon. Hun har derimot en viss språkforståelse, og kan oversette fra enkelte språk til norsk. Videre klarer hun å fange opp endel skrivefeil. Frida kan også forstå og tolke at en tekst er negativ. Teksten merkes som negativ, og dermed kan chatbot-trenerne gå inn og sjekke alle tekstene som er merket negativ. På den måten benyttes brukernes negative opplevelser til å heve Fridas kompetanse. Videre gjør Fridas språkforståelse at tekstene kan merkes som negativ, positiv eller nøytral. Ord som «klage» og «idiot» kan merkes som negativ.

Chatbot-trenerne påpekte at Fridas forståelse noen ganger er vanskelig å bli klok på.

«Av og til ganske overraskende hva hun Frida skjønner. Og noen ganger klarer vi ikke å forstå hvorfor hun ikke skjønner. Så det går begge veier.»

4.3 Måling av veiledernes kompetanse i kontaktsenteret

Kompetansepolicy for NAV danner sammen med Kompetansestrategi for NAV grunnlaget for planlegging og iverksetting av kompetanseaktiviteter, sentralt, i linjene og lokalt. Dette er to overordnede dokumenter som skisserer hvordan organisasjonen skal nå de målene som er satt i virksomhetsstrategien, og hvordan ansvarsdelingen mellom direktoratet, NAV-kontorleder og den enkelte veileder er, med tanke på kompetanseutvikling. I 2013 utviklet NAV med utgangspunkt i sin egen virksomhetsstrategi, en kompetansestrategi (NAV, 2013). Formålet for innføring av denne var primært å gi føringer for hva slags kompetanse etaten trenger. NAV fremhever selv at strategien ikke gir sterke føringer for hvordan dette skal skje, men at strategien skal være et overordnet rammeverk som legger til grunn at operasjonaliseringen skal skje lokalt. Ingen av informantene var kjent med NAVs kompetansestrategi, men alle hadde en form for

kompetanseutvikling. En informant hadde fokus på den daglige læringen og deling av kompetanse;

«Nå er vi jo veldig flink å dele av vår kompetanse i avdelinga og i styringsenheten generelt, så det gjør vi jo, jeg lærer jo mye av kollegaer som kan masse. Og så hyrer vi inn folk som kan ting og kan lære oss ting. Også får man delta i prosjekter om ting (...) Så det er hele tiden kontinuerlig lærling vil jeg si, hos oss, hver dag vil jeg si at jeg lærer noe nytt. Nå er det ikke slik at jeg lærer noe kjempesvært nytt hver dag, men det kan jo være små ting. Det kan jo være at du jobber raskere i Outlook for eksempel, eller hvordan du, altså sånne triks som gjør det mer effektivt i hverdagen, til at man, til at jeg lærer ting om hvordan jeg driver opplæring, for eksempel, best, det kan være noe forskning rundt det, eller noen som har gjort et bra opplegg, og hvordan kan vi bruke det hos oss for eksempel. Ja, så lærer mye internt, men også eksternt av andre da. Så det er en fin miks syns jeg.»

PwC gjennomførte i 2017 en undersøkelse i NAV der de så på kompetanse hos veiledere i forhold til arbeidsmarkedet. Undersøkelsen retter seg i så måte ikke direkte mot området vi undersøker, men har enkelte momenter som er relevante. PwC (2017) fant blant annet at veilederne opplever at de ikke har nok tid til å gjennomføre nødvendig opplæring. I en travel arbeidshverdag med mange oppgaver, opplevde veilederne ofte at det ikke var rom for å prioritere kompetansehevede tiltak. Dette funnet samsvarer delvis med hva en av våre informanter påpekte. Det er stort fokus på læring og det å holde seg oppdatert, men det blir ikke satt av mer tid til kompetanseheving i tråd med digitaliseringen, noe som tidvis kan være frustrerende;

«Nei. Nei, dessverre. Det var ikke lagt inn tid til opplæring eller kompetanseheving. Altså, alt handler jo sikkert om økonomi. Vi har jo høy inngang til telefonene, og lang ventetid. Så det er jo klart, å ta av oss, en hel avdeling, en dag. Eller en halv dag. Ja, det vet jeg ikke. De vil jo sikkert nå målene sine. De satser på at vi måtte bare ta opplæringen underveis. Som vi gjorde da. Så var det mye frustrasjon. Og vi følte oss litt udugelige en periode. Fordi vi ikke kunne svare på..rett. Så nei, det var ikke satt av en sjit, rett og slett..»

PwC (2017) fant at det i stor grad overlates til den enkelte veileder å identifisere og utnytte

opplæringstilbud. Dette funnet samsvarer delvis med hva en av våre informanter sa:

«Vi er ansvarlig selv for å holde oss oppdatert. Og følger med på, sånn som den portalen. Så det er jo vanlig når du kommer på jobb da, hvis du ikke skal på telefonen da med en gang så bruker du gjerne litt tid der.»

Medarbeiderne oppfordres til å følge med på nyheter via nettsiden til NAV. I tillegg er det ønskelig at medarbeiderne gjennomfører interne kurs. Det gjennomføres fagdager en gang i året, og det informeres via små møter dersom noe ekstraordinært oppstår, som EØS-skandalen. Men informantene har ulike oppfatninger rundt kompetanseheving. Den ene informanten mente at det var læring kontinuerlig. En annen informant sa gjerne at det ble satt av mer tid utenom den daglige driften til kompetanseheving:

«Så det er hele tiden kontinuerlig læring vil jeg si, hos oss, hver dag vil jeg si at jeg lærer noe nytt»

«Men så er det jo tydeligvis at man må gjøre det underveis. Det.. vi har så så mange timer satt av i året. Vi føler jo at det er for lite da. Skulle vært litt mer.»

Alle chatbot-trenere har andre oppgaver i det daglige, i tillegg til å jobbe med chatboten. En informant fra styringsenheten ser også et behov for mer ressurser for å få nok kompetanseutvikling og bedre utbytte av Frida;

«...skulle gjerne hatt mye mer tid til å jobbe med det enn jeg har. Ser at det tar tid, det er noe å sette seg inn i. Og hvis man skal bli god på det og hvis man skal få det her til å bli bra, så er vi egentlig nødt til å jobbe mye mer med det enn vi gjør (...) Det blir jo bare en del av, eller det blir jo nesten oppå alt det andre man gjør. (...) Så, og det er klart, at med mer ressurser og mer tid så hadde vi jo klart å få det der til. Men så er vi jo, -vi skal jo gjøre mer for mindre, og effektiviseres, og vi blir jo ikke noe mere folk og får ikke noe mer penger, så vi må egentlig bare finne plass innenfor det rommet vi har, og det er jo for lite, vil sikkert alle være enig i. Vi skulle absolutt sett at vi hadde mer tid, absolutt, tror vi kunne kommet langt med det og fått gjort mye mer. Og det sier jo også de chatbot-trenerne, spesielt de som har holdt på lenge,- de på foreldrepenger er de som har holdt på lengst, at det her burde de jo ha gjort på fulltid, så hadde det blitt

fart i sakene. Og det er jo litt sånn trist, fordi at vi skal jo den veien, det er jo den veien vi går, det skal jo automatisere mye.»

I tillegg ser de behov for et tettere samarbeid internt mellom tjenestene i den samme verdikjedene;

«det er klart disse veilederne som jobber, de jobber jo med å fore Frida med data, og så er de jo på telefonen i tillegg, sånn at hvis vi skulle fått, i en ideell verden med penger og alt det der, hvis vi skal se bort i fra det, så hadde det jo vært fint om vi kunne jobbet 100% med chatbot, sånn at det hadde blitt, det hadde gått i den farta vi hadde ønsket fremover, og at det hadde blitt en såpass bra tjeneste samtidig. Altså at kvaliteten hadde blitt enda høyere, og at vi kan bevege oss fremover i et større tempo.»

4.3.1 Ferdigheter hos veiledere

Ferdigheter kan, som beskrevet i teorien, deles inn i kognitive ferdigheter og sosiale og emosjonelle ferdigheter. Leder påpeker at blant flere ferdigheter blir de emosjonelle ferdighetene spesielt viktig i kundesenteret. Hun var tydelig på at det er helt nødvendig at veilederne har både sosiale og emosjonelle ferdigheter for å mestre samtaler med brukeren;

«Det er jo mye den emosjonelle tenker jeg. Vi møter jo brukere i alle mulige slags livssituasjoner, og de som er fornøyd og lykkelig, de har ikke noen problemer med å prate med, det går av seg selv. Men det er jo de som er lei seg eller trist eller hysterisk eller sint som er krevende, ikke sant, og da må man, da må man ha en forståelse for at de har det vanskelig, selv om vi tenker at det problemet ser ikke jeg som noe stort problem, men for dem er det det, ikke sant. Man må klare å evne å sette seg inn i den biten der, da. Men det er klart det sosiale er jo og kjempeviktig, du må jo kunne kommunisere og ha de antennene ute for hva slags person er det du snakker med, da. Så det kognitive tenker jeg kommer i siste rekke, for det kan du mere styre, og selvfølgelig det er et høyt tempo her og det er mye vi skal orientere oss rundt omkring i forhold til datasystemer og regelverk og sånn, men, men, hvis ikke du mestrer samtalen med brukeren så kommer du ingen vei.»

Dette samsvarer med oppfatningen til veilederne. De opplever å trenge emosjonelle ferdigheter spesielt når innringer trenger den støttende samtalen;

«Jada, det er jo en god del også som er, folk som er både, altså syke barn og sånn der, jeg er jo på det området som har pleiepengar, og der er det jo en del sånne der tragiske skjebner, nå er ikke de så interessert i egentlig, å liksom sånn «å stakkars deg» og sånn, men enkelte kan man jo i hvert fall vise litt sånn medfølelse for. Og jeg tror jo enkelte kanskje også trenger det, mange trenger egentlig et korrekt svar på et konkret problem, men mange kan nok trenge også å få litt forståelse av sin situasjon. Og det høres jo sikkert stygt ut, men av og til så har dem behov for at noen jatter litt med dem, altså er litt på deres parti når dem har problemer med systemet og verden rundt seg og sånn.»

Det er tydelig at veileder mener at chatboten ikke kan erstatte disse ferdighetene fullt ut. Vi ønsket dette utdypet, og spurte videre om hvilke andre ferdigheter veileder opplever å ha behov for i jobben som Frida ikke har, hvor det å forstå om bruker har fått svar på spørsmålet sitt er viktig eller ikke viktig underveis i dialogen;

«Ja, jeg tror jo jeg har litt, kanskje da litt mer evne til å høre hva slags bruker er dette, hvordan innringer som ringer inn, da. Og så kan gi et svar ut ifra det, mer sånn på det sosialt, så kan jeg høre mer; er det her en som har evne til forstå det som jeg sier. Mens Frida vil, antagelig, vil bare omformulere neste svar. Selv om første svar ble feil da, så får du kanskje et surt ekstraspørsmål, da vil jo hun bare omformulere det, men det kan være like feil. Så foreløpig så tror vi vel at i hvert fall sånne ting kan oppfattes bedre med et menneske bak.»

4.3.2 Kunnskap hos veiledere

Leder var tydelig på at man ikke nødvendigvis trenger den sosialfaglige bakgrunnen for å jobbe i kontaktsenteret. Hun fremhevet digitale ferdigheter og serviceinnstilling som viktige momenter som vurderes i ansettelsesprosessen:

«Ja.. em. Hvis vi tenker på for eksempel en, hvis de er nyansatt da. Vi er jo midt i rekruttering nå, blant annet. Og da er det jo sånn at litt spesielt hos oss når vi er NAV da, at når vi rekrutterer så trenger vi ikke nødvendigvis den sosialfaglige bakgrunnen i

denne type jobb, fordi de blir gitt full opplæring på det de trenger å vite på de ulike ytelsene og tjenestene vi har. Men det vi trenger at folk kan noe om, det er jo de digitale ferdighetene, de er kjempeviktige, man må kunne håndtere en PC og flere datasystemer. Men man må også ha en viss grad av serviceinnstilling, det er en kunnskap som er verdsatt her.»

Det er altså ingen krav til spesifikke forkunnskaper hos nyansatte, da full opplæring blir gitt. Men evnen til å tilegne seg ny kunnskap sees på som essensielt:

«Ja. Og det med å kunne omgås folk og være omgjengelig. Ja. Så det er ikke noe sånn egentlig noe konkret kunnskap man trenger, sånn sett, hvis man tenker sånn rent faglig bakgrunn. Så trenger man ikke det, men man må ha evnen til å tilegne seg kunnskap. Det er en vesentlig del av det å kunne jobbe her, fordi her skjer det og noe nytt hele tiden. En ting er det du skal gjennom når du begynner her, og får opplæring på. Det er en ganske heftig start. Det er to måneder med studie egentlig, intensivt. Men de må ha evnen til å tilegne deg ny kunnskap hele tiden, det er viktig.»

Vi spurte hvilke kunnskaper veiledere har som ikke kan erstattes av chatbot, hvor vi igjen finner at mellommenneskelig kompetanse ikke kan erstattes i dialog med brukere;

«Ja det må jo være dette at man kan høre hva slags nivå, for å si det sånn da, er den som tar kontakt på. At man kan vise medfølelse, nå er jo denne chatboten, den er jo i hvert fall en del ord eller uttrykk som brukes, de skal jo være litt sånn medfølelse, eller ikke medfølelse, men uttrykke litt forståelse. Men så vet man at det er en maskin, så da kan enkelte bli litt provosert av det, at det virker litt hånlig. Det er jo litt hvordan utgangspunkt du har da, men det inntrykket kan man ha. Så jeg tror jo at det er dette med ekte medfølelse, at man, det er jo det som kanskje vil være den største fordelene, for å si det sånn. Men også det at man lettere, eller fortere, kan komme inn på hva er det som egentlig spørres om.»

Analytisk kunnskap er også viktig;

«Ja, den evnen til å analysere spørsmålet. -Ja, ja. For det er ikke så mange som har så enkle spørsmål som at «hvor blir det av sykepengene mine for desember?». Du må

gjærne inn i november også for å finne ut av det, så du må ha noen oppfølgingsspørsmål.»

4.3.3 Forståelse hos veilederne

Vi har tidligere nevnt at forståelse er noe fundamentalt og ureduserbart (Wormnæs, 1984). Forståelse gjør at vi oppfatter noe som noe. Vi forstår det slik at forståelse må ligge til grunn før man kan lære seg praktiske ferdigheter, eller anvender kunnskap.

Gilje (1987) hevder at all forståelse forutsetter en bakgrunn av antagelser. I denne sammenheng påpeker han at språk og historie er alltid både vilkår og begrensninger for forståelse.

Vi spurte leder hvilken forståelse de opplever at de ansatte trenger som en chatbot ikke vil kunne ha, og fikk svar som er forenelig med Giljes (1987) teori om at forståelse forutsetter en bakgrunn av antagelser;

«De ansatte må jo ha forståelse for at hver situasjon er jo unik, altså hver sak er unik. Hver sak har sine detaljer og hver person har sin bagasje. Så den personen vi snakker med, ikke sant, kan jo være, ja de kommer jo i alle varianter. Norsk, ikke norsk. Utfordringer, ikke utfordringer. Og det leser jo ikke en robot. Det er jo det en person sitter igjen med og må analysere da. Og så er det jo og smådetaljer i saker, ikke sant. Det kan være små detaljer som ikke kommer frem i et spørsmål, og et svar mellom en person og en chatbot, som kan få konsekvenser fordi at svaret blir annerledes, og det er jo det en person sitter og kartlegger og spør, ikke sant. Når vi har en samtale med en bruker, så intervjuer vi jo egentlig brukeren for å klare å finne ut hva er det som er utfordringen og hvordan skal vi løse dette. Hvilket svar skal vi gi.»

Videre påpeker leder at det er ikke bare en grunnleggende forståelse for andres livssituasjon som kreves av veilederne;

«Ja, ja det er ganske høye krav som stilles til en person vi skal ha inn her. Den jobben er slettes ikke for alle. Og jeg tenker jo, det som er kjempeviktig å skille mellom, eller man må ha både og. For man må ha de her emosjonelle, empatiske evnene, evne til å snakke med brukerne, men man må og ha evne til å være selvstendig og bastant og stå

for det man sier, ikke sant. Man må på en måte være tydelig, og hvis du kan sette det litt på spissen; litt streng og, å kunne stå i mot, man kan ikke la seg overkjøre heller, ikke sant, at et godt brukermøte er ikke nødvendigvis det at sånn som man tenker i servicenæringa, at kunden har alltid rett, sant. Det er ikke det det er snakk om. Det er snakk om å finne forståelse der, ikke sant, og også sette strek når ikke det går. Vi har veldig begrenset tid, egentlig, sånn at en stor del av jobben vår det er jo lytte og høre etter, er dette en digital person som egentlig kan klare dette selv, da må jo vi prøve å fortelle den her personen det på en høflig og ordentlig måte, uten at de skal føle seg avvist. «Vet du hva, dette kan du gjøre selv», eller er dette faktisk en person som må følges gjennom en søknad steg for steg, fordi vi anser at de får det ikke til selv. Så det er mye sånn her analytisk, ikke sant, og oppi det her og, å kunne skille på de type personene.»

En veileder legger også vekt på at den mellommenneskelige forståelsen er viktig i dialog med brukere. Det er også de som ringer inn med mål om å møte forståelse for sin situasjon, som rett og slett trenger en støttende samtale;

«Jada det er jo en god del også som er, folk som er både, altså syke barn og sånn der, jeg er jo på det området som har pleiepengar, og der er det jo en del sånne der tragiske skjebner, nå er ikke de så interessert i egentlig, å liksom sånn «å stakkars deg» og sånn, men enkelte kan man jo i hvert fall vise litt sånn medfølelse for. Og jeg tror jo enkelte kanskje også trenger det, mange trenger egentlig et korrekt svar på et konkret problem, men mange kan nok trenge også å få litt forståelse av sin situasjon. Og det høres jo sikkert stygt ut, men av og til så har dem behov for at noen jatter litt med dem, altså er litt på deres parti når dem har problemer med systemet og verden rundt seg og sånn. Og den medfølelsen, heh, har jo, jaja, hvis de godtar den, at det som Frida sier da, så, så er jo det bra, men det er jo ikke en ekte medfølelse.»

Den andre veilederen mente også at det utgjør en forskjell å møte forståelse hos dem kontra en chatbot;

«Jo altså, det er jo dette med at, vi har jo fortsatt behov for å snakke med, altså som folk, jeg tror jo de får ganske mye å gjøre på NPS (Nordland psykiatriske sykehus) hvis at folk kun snakker med maskiner altså. Det sier seg jo litt selv, det gjør jo det.»

Videre påpekes det at veilederne må tilpasse sin kommunikasjon ut ifra forståelsen de får av bruker;

«Jada, da er det jo gjerne dette med, altså, hvis man hører at noen som er, ja opprørt eller, altså, eller sint eller nedbrutt, eller veldig lei seg eller sånn. Så tilpasser man jo, det gjør man mer eller mindre automatisk, men også litt bevisst. Man kan også tilpasse litt hvis man hører at det noen som ikke helt forstår det her, og som, vi har jo mange innringere som forstår dårlig norsk, men som tror selv at de forstår godt norsk, og som snakker norsk, bruker norske ord, men de forstår ikke meningen med det som de sier og det som blir sagt. Så vi prøver jo å tilpasse det vi sier, at vi kan si ting på engelsk eller snakker ekstra tydelig. Prøver bruke synonymord og sånn. Ja en må gjøre det enkelt eller gjøre det annerledes, gjøre det forståelig. For det er mange som ikke har, ja dem snakker for så vidt norsk og de kan bli fornærmet hvis du sier at, eller hvis jeg sier det at «du kanskje ikke forstår meg» eller at «jeg hører du forstår ikke helt, forstår hva jeg sier, vil du jeg skal bestille en tolk?» Da er det noen som blir fornærmet med at «nei jeg forstår norsk», men du merker jo at de ikke forstår, hvis du da spør «hva har vi blitt enige om nå» så har dem en helt annen forståelse, eller de forstår ikke det spørsmålet. Så det er ofte et problem.»

4.4 Leders kartlegging av kompetanse

Leder påpeker å ha dyktige medarbeidere i kontaktsenteret og vi har spurt hvordan leder orienterer seg for å få kunnskap om de ansattes kompetansenivå og kompetansebehov?

«Det er jo dialog, og å være oppmerksom. Altså jeg er oppmerksom, og jeg sitter jo en del på medlytt for å høre på dem i dialogen. Det er like mye, altså, det er mye for å være tett på og for å vite og, hva er det brukerne spør om, og hva er det som rører seg på telefonen, for å klare å holde meg oppdatert på det, og vite hva slags jobb de holder på med.»

Kontinuerlig kartlegging fremkommer som viktig;

«Men så er det også for å kartlegge hvordan håndterer de jobben, hva har de kontroll på. Ja, men det er jo ellers og, det er jo mye å lese mellom linjene ikke sant. Det med å holde seg oppdatert på hva mine folk trenger. Snakker jo med dem, jeg er jo til stede på jobb hver eneste dag, vi snakker jo i lag, ikke sant og sparrer og, jeg leser jo en del mellom linjene på hvilke spørsmål folk kommer med, ikke sant. Er det noe jeg tenker at du burde kunne, er det noe jeg tenker du burde kunne lett frem til selv. Eller er det så komplisert at jeg skjønner godt at du lurer på det, sant. Så jeg senser og vurderer ut ifra det også. Men, og vel så mye, jeg ser det og på folkene mine om de er stresset, ikke sant, om de er trøtt og sliten eller hvordan de har det og, og da må jo jeg gå inn å undersøke og finne ut hva det er for noe, er det noe jeg kan gjøre noe med, eller er det noe på privaten eller. Sant, det kan jo noen ganger være at «ja jeg strever med et eller annet på jobb som jeg ikke helt får til». Ja, det er mange, mange metoder egentlig, men jeg tenker sånn kort oppsummert, så er det jo å være tett på, å være interessert i deres jobb og det de holder på med. Og da er jo, er man det, så er det litt lettere og, å være ute og kartlegge.»

Det at medarbeidere innehar høy kompetanse, og i tillegg i stor grad tar ansvar selv for å dekke sine kompetansebehov har ført til at leder kan innta en deltagende lederstil;

«Ja, ja jeg vil plassere meg i den der kategorien der. Men jeg må skille litt og på hvordan type folk jeg har da. For nå, som sagt, jeg har jo en avdeling med veldig erfarne, selvstendige, selvgående folk da, sånn at jeg har ikke behov for å styre de. Jeg trenger ikke det. Men klart får jeg inn nå tre nyansatte, så er jeg nødt til å gå mer over i den der styrende rollen i en periode, ikke sant, inntil de er selvstendige nok til å kunne stå på egne ben da. Men sånn som per i dag så trenger jeg egentlig bare å være til stede, og det å sparre litte grann og stille noen sanne kontrollspørsmål i forhold til hva de tenker selv, er lurt når de har ei utfordring, og så har de som regel svaret selv allerede. Men de trenger bare å få bekreftet at jeg er enig i at det er fornuftig, at de trygges på det, også løser de saken på egen hånd.»

4.4.1 Behov for kommunikasjonskompetanse

Vi ba leder dele sitt syn på hva hun mener god kommunikasjonskompetanse hos veiledere innebærer. Leder pekte på ferdigheter, kunnskaper og forståelse som er viktig i så henseende.

«En som er god på den kommunikasjonen som vi spesielt trenger i vår jobb da, det er en person som er interessert og som lytter og som styrer samtalen med brukeren. Og som tar ansvar og som er trygg i samtalen. Og som tilpasser den kommunikasjonen ut i fra hvordan person den snakker med, om det er, hvilken type språk det er, sinnstemning eller kompetansenivå, altså det er det man må lytte etter, og man må kartlegge hvilken person er det jeg snakker med. Hvilke evner har de og hvor ligger de hen i den kompetansestigen da. Så må man tilpasse kommunikasjonen deretter, ellers så kommer man ikke i mål.»

I NAVs kompetansestrategi er det nedfelt at å styrke ferdighetene innen kommunikasjon er et viktig grep for å sikre at medarbeidere som jobber med brukerkontakt har grunnleggende kompetanse i hvordan de kommuniserer med brukerne (NAV, 2013). Det er tydelig at leder synes kommunikasjon er en viktig ferdighet, og at hun følger opp veilederne:

«Jeg følger jo opp hver enkelt, i form av at vi jobber jo mye med det her med samtaleteknikk og telefonteknikk da, så det jobber jo jeg og med, med den enkelte. Sitter på medlytt og lytter på samtalen og gir feedback på hvordan den samtalen ble løst og så blir det jo opptil den enkelte da, å jobbe videre med det som vi eventuelt kom frem til da.»

Veilederne vi intervjuet var helt klart bevisst på samtaleteknikk, og virkemidler innen kommunikasjon. Det har vært gjennomført flere kurs både for veiledere og ledere. Ledere er sertifisert i «medlytt». «Medlytt» gjør at ledere kan lytte inn på samtalene til veilederne. Ut fra samtalen kan det gis tilbakemeldinger til veilederne.

«Så etter ett år så fikk vi jo en som heter (anonymisert), ja, vet ikke helt hva jeg skal si. En guru på samtaleteknikk i hvertfall. Veldig dyktig i alle fall. Så han har jo hatt kurs med oss, også har han kurset lederne, sertifisere, i medlytt. Det betyr at ledere skal høre

på oss. Har du noen gode sider, svake sider. Så kan de gi oss tilbakemelding. Snakket du for fort? Var du tydelig? Var du konkret på hva de skulle gjøre? Avsluttet du samtalen, den biten da. Som har vært veldig bra da for min del da. Så de er jo da sertifisert, de lederne da. Av han (anonymisert). Hjelper oss som veiledere da, selvfølgelig. Så veldig masse fokus på det. Så har vi et kurs til i fjor, mener jeg. Dags.. en avloggingsdag. Med ulike teknikker, tonefall, hastighet og den biten. Ja, veldig bra egentlig.»

«Ja, noen virkemidler har man jo, at man kan, av og til så kan man la det være stilt for eksempel. Og av og til kan man la dem bare snakke ut, altså noen har jo behov for å snakke ut, altså få ting ut da. Uten å avbryte dem. Så en del sånne der virkemidler har vi jo. -Mm -Og man kan jo, altså hvis du vil ha noen sånne eksempler, så er det noen som er utrivelig på telefonen så kan man heve stemmen og si at; nå får du roe deg ned eller så avslutter vi samtalen. Sånne der ting. Det kan vi bruke.»

Veilederne fremhevet ulike virkemidler som brukes over telefon. Stemmeleie, tonefall og hastighet ble nevnt. I tillegg var de bevisste på å la brukeren snakke seg ferdig først. Dette på bakgrunn av at veilederne kan bli så ivrige, og anta at de vet hva brukeren vil spørre om. Samtidig er det viktig å bruke et forståelig språk når en kommuniserer med brukerne.

4.5 Oppsummering av funn

I dette kapitlet har vi presentert relevante funn for å kunne drøfte og besvare våre forskningsspørsmål og problemstilling. NAVs verdikjede har endret seg etter digitalisering og robotisering av tjenester. Det har ført til endrede arbeidsoppgaver for veilederne, og dermed endrede kompetansekrav.

NAVs kompetansepolicy og kompetansestrategi for NAV gir føringer for planlegging og iverksetting av kompetanseaktiviteter. Ingen av informantene var kjente med NAVs kompetansestrategi. Synet på hvorvidt det er satt av nok tid til kompetanseheving spriker. Enkelte informanter var tilfreds med graden av tid som var satt av, mens andre ønsket seg mer.

Digitale ferdigheter og kunnskaper er viktig etter at tjenestene er digitalisert, da veilederne må håndtere flere datasystemer på samme tid. Våre funn peker på at emosjonelle ferdigheter er spesielt viktig etter at verdikjeden har endret seg. Emosjonelle ferdigheter synes nødvendig for å mestre samtalen med brukeren. Ut fra veileders emosjonelle ferdigheter, mellommenneskelige kunnskap og forståelse tilpasses kommunikasjonen ut mot brukerne. Våre informanter i kontaktsenteret har gjennomført kurs i samtaleteknikk. Ledere er sertifisert for å gi tilbakemeldinger til veilederne på deres kommunikasjonskompetanse, via «medlytt». Ulike verktøy innen samtaleteknikk var godt kjent blant informanter ved kontaktsenteret.

Chatboten Frida har høy kompetanse, og mange får svar ved å bruke henne. Frida kan ikke erstatte emosjonelle ferdigheter, mellommenneskelig kunnskap og forståelse.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi begynne med å henvise til vår forskningsmodell i figur 2, forskningsmodellen, for å tydeliggjøre diskusjonens relevans i forhold til vår problemstilling. Forskningsmodellen viser sammenheng mellom digitaliserte tjenester ved bruk av chatbot (årsak) og endret kompetansebehov innen kommunikasjon, herunder innen de tre bestanddelene for kompetanse; ferdigheter, kunnskap og forståelse (effekt).

Flere brukertjenester i NAV har blitt helt eller delvis digitale ved at chatbot er tatt i bruk. For å kunne svare på vår problemstilling gjør vi først rede for hvordan dette påvirker verdikjeden av brukertjenestene. Deretter ser vi på hvilken kompetanse chatboten Frida besitter og om hun kan erstatte kommunikasjonen ut mot brukerne, ved å diskutere bestanddelene innen kompetanse, som er ferdigheter, kunnskap og forståelse. Til slutt diskuterer vi hvilken kompetanse ansatte i NAV opplever som viktig hos veiledere som følge av digitalisering av brukertjenestene. Gjennom disse tre forskningsspørsmålene vil vi kunne besvare problemstillingen som er å finne ut «*hvilken kommunikasjonskompetanse er det behov for hos medarbeidere i et kundesenter i NAV når brukertjenester digitaliseres?*» I dette kapittelet vil vi følgelig ta for oss hver av de tre forskningsspørsmålene, før vi kommer med vår konklusjon av denne studien.

5.1 Hvordan har digitalisering av brukertjenester påvirket verdikjeden hos NAV?

Samhandlingen mellom NAV og brukerne er i rask endring. Fra en tidligere overvekt av fysiske møter mellom bruker og etat, til en stadig økende grad av digital kommunikasjon. Brukerne skal bli mer selvstendige i det nye NAV, som tar i bruk stadig flere selvbetjeningsløsninger. NAV ønsker sine brukere mer over på heldigitale plattformer. Dette begrunnes med at NAV vil kunne gi bedre veiledning, utnytte ressursene mer effektivt og gi en mer treffsikker prioritering (NAV, 2019). Ut fra det ovennevnte digitaliserer NAV stadig flere av sine tjenester. Eksempler på dette er digitalisering av foreldrepengesøknaden, digital sykemelding, innføring av chatboten Frida og at NAV er til stede i sosiale media. Videre svarer NAV på chattefunksjon.

NAV, i liket med Difi (2017a), forutsetter implisitt at digitalisering av tjenester gir *bedre* tjenester til brukere. Tidligere funn indikerer at dette ikke gjelder alle brukergrupper. Arnesen

(2019) fant under arbeidet med sin masteroppgave at veiledere i NAV møter utfordringer i digital kommunikasjon med rusmiddelavhengige under arbeidsavklaring. Disse utfordringene hevder hun skyldes at rammebetingelser i livssituasjonen til brukerne gjør at de ikke mestrer å nyttiggjøre seg de digitale tjenestene. Videre skriver hun at NAV-veiledere fremhever samtalen i det fysiske møtet som det som fungerer best med tanke på kommunikasjon. Disse funnene indikerer at ikke alle brukergrupper er like godt tjent med digitale tjenester. Dette danner grunnlag for videre forskning, slik at NAV kan sikre gode tjenester til alle sine brukergrupper, og legge til rette for brukergrupper med spesielle utfordringer.

Vi har tidligere vist til at det er faglig uenighet om hvilke følger digitalisering og innføring av ny teknologi vil ha for arbeidslivet og samfunnet vårt. Om arbeidshverdagen blir enklere og mer spennende, eller om roboter tar over jobbene og medfører økt arbeidsledighet (NOU 2019:2). Øvergård påpeker at digitalisering og robotisering i NAV bidrar til økt effektivitet i arbeidsprosessene ved at arbeidsoppgaver blir automatisert (2018). Våre funn er sammenfallende, og indikerer at digitalisering av foreldrepengesøknaden har bidratt til økt effektivitet ved at brukere med ukompliserte arbeidsforhold får raskt svar på søknaden sin.

Chatboten Frida har kunstig intelligens, og ved hjelp av chatbot-trenere som sikrer daglig drift og kontinuerlig utvikling, blir hun stadig bedre på å besvare brukerhenvendelser. Solstad (2018) mener at dette åpner for at brukere styres effektivt mot de tjenester og ytelser som er aktuelle for dem. Videre vil det føre til kortere saksbehandlingstid og at NAV får høyere produksjon med mindre ressurser. Simonsen (2019) har framlagt tall som viser at NAV foreløpig ikke har fått høyere produksjon med mindre ressurser. Antall henvendelser går ned, men forbrukt tid per henvendelse øker. Det har foreløpig ført til at ressursbruken er den samme som før digitalisering av tjenestene. Våre funn samsvarer med dette. Veilederne opplever fortsatt kø på telefonen, og forbrukt tid per henvendelse er økt.

Våre informanter sier at det er mange som får hjelp og har tillit til chatboten, men ikke alle. NAV har nylig startet evaluering av brukernes opplevelse i møte med chatboten, så her har vi ingen data. Det vi vet er at brukere i stor grad er fornøyde i møte med tjenestene til kundesenteret. Tjenestene i forhold til telefonhenvendelsene kartlegges rutinemessig og avdelingen ligger over målkravet. Vi mangler data på om det er foreligger en forandring på brukertilfredshet nå kontra før digitalisering. Dette spørsmålet vil kunne danne grunnlag for ny forskning.

Heggernes (2017) påpekte at kunstig intelligens og automatisering av oppgaver er effektiviserende, men at det også kan koste arbeidere jobbene deres. Våre informanter peker på at bruk av chatbot og chat er effektiviserende for brukerne, flere får hjelp digitalt. Veilederne merker dog ikke endring, da det er fortsatt kø på linjene. En informant fortalte at;

«Det er som regel kø på telefonen, og det er nok av spørsmål og ta av, og det er for en stor del de samme spørsmålene.»

Da flere får hjelp digitalt, ser vi likevel at endringen i verdikjeden naturligvis fører til endring i spørsmålene. Leder bekreftet dette, hvor de har merket tydelig over de siste årene at veilederne sitter igjen med de mer kompliserte sakene;

«Men vi vet jo at den tar unna de enkle sakene, så sitter vi igjen med de mer kompliserte, og det har vi merket tydelig over de siste årene.»

Dette kan forklare Simonsens tall (2019) på at utviklingen over de siste 5 årene, fra 2014 til 2019 i NAV, viser at antall henvendelser går ned (samtaler) mens tiden som brukes per henvendelse øker betydelig, som vist i figur 4. Dette medfører et stabilt ressursbruk, mens avslutningsgrad øker (Simonsen, 2019). Dette bekreftes i våre funn, der leder og chatbot-trenere forteller at det er høyere produksjon med samme ressurser, hvor det er de digitale tjenestene som bidrar til den økte produksjonen.

«Frida kan ha flere 1000 samtaler samtidig, gjør ingenting.»

5.1.1 Ny verdikjede for brukertjenester

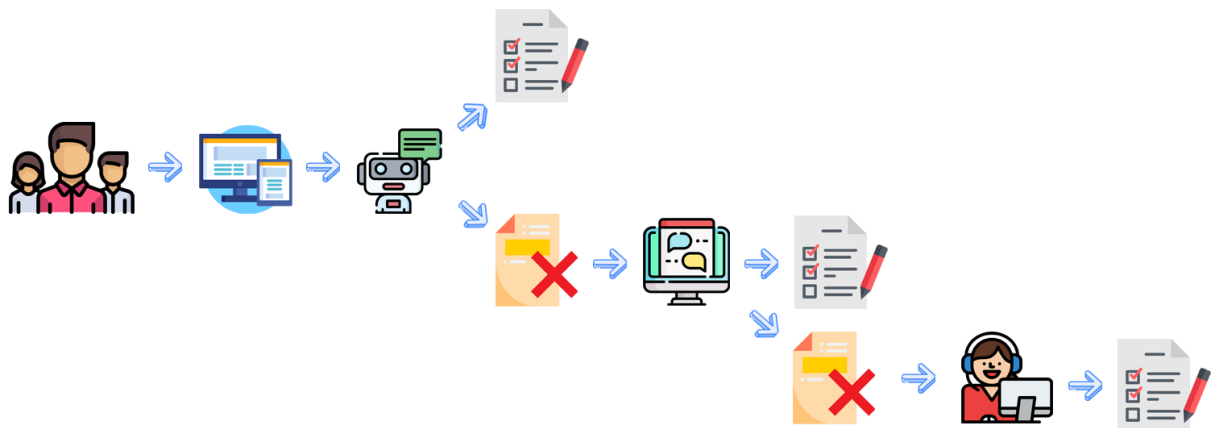
Endring i verdikjeden er et eksempel på inkrementell endring, en prosess som gradvis justerer organisasjonen til å takle endrede eksterne eller interne forhold (Karp, 2014). NAV påpeker at de venter å se en gjennomgripende digitalisering av hele samfunnet (NAV, 2019). For å gjøre nødvendige tilpasninger digitaliseres derfor brukertjenestene. Gary Yukl (2013) hevder at effektivt lederskap er nødvendig for å lette tilpasninger til et miljø i forandring. Han sier videre at å lede og legge til rette for større endringsprosesser i en organisasjon er en av de viktigste og vanskeligste lederoppgavene. Skjelvan (2015) henviste til en studie gjort av KPMG for

Kommunal- og moderniseringsdepartementet, og pekte på at digitalisering ikke er et mål i seg selv for bedriftene, men «et virkemiddel for å forbedre og forenkle sine prosesser» (2015). Solstad (2018) pekte på at NAVs organisasjon, prosesser og kompetanse kan endres i takt med nye kanaler for interaksjon. Dette ser vi er tilfelle, hvor prosess (verdikjede) og kompetanse endres i takt. Vi har laget en modell som illustrerer tidligere vs. ny verdikjede i NAV:

Før:



Nå:



Figur 10: Verdikjede for brukertjenester

I ny verdikjede ser vi at flere «ledd» er tilført, hvor en chatbot svarer på spørsmål under ulike tjenester, og mange brukere trenger ikke å være i kontakt med veiledere. På den måten kan flere hjelpes raskere, da man slipper å vente i telefonkø for å få svar på enkle spørsmål. I tillegg kan brukere få hjelp i flere ledd, slik at henvendelsene besvares og avsluttes i stor grad før de behøver komme i kontakt med veileder. Det er kun de mest kompliserte tilfellene og de tilfellene der personopplysninger må gis, som ikke kan hjelpes ved chatbot og chat, og som dermed må til veileder. For disse brukerne er veien lengre å gå, i forhold til tidligere da alle kom direkte til veileder ved å ringe NAV. For digitale mennesker og brukere med enkle saker er tjenestene blitt mer effektive.

Det er fremdeles kø på linjene inn til veiledere og foreløpig har det ikke medført overflødighet hos personalet, ei heller kortere ventetider for brukere. Det kunne tenkes at behovet for ansatte har økt, da man trenger chatbot-trenere for å utvikle og vedlikeholde chatbot, men det er ingen som jobber kun med dette. Ifølge våre informanter er rollen som chatbot-trener en tilleggsfunksjon ved siden av flere andre arbeidsoppgaver.

5.1.2 Endret kompetansebehov

Sannes og Andersen (2018) la vekt på at utviklingen ved digital omstilling vil muliggjøre og fremtvinge endringer i forretningsmodeller, praksis og verdisystemer, slik som vi ser er tilfelle hos NAV. Våre funn peker på behov for økt kompetanse hos veiledere, spesielt innenfor kommunikasjon, dette kommer vi tilbake til i neste kapittel. Men det er ikke bare hos de ansatte kompetansebehovet endres som følge av ny verdikjede, det er også hos brukerne. Chatbot-trenerne vi snakket med kunne også fortelle at det stilles krav til digitale ferdigheter, norsk språkforståelse og skriveferdigheter for å kunne få hjelp i NAVs digitale tjenester. Disse funnene samsvarer med funn Arnesen (2019) har gjort. Brukergrupper med rusmiddelavhengighet vil ha utfordringer med å benytte seg av NAVs digitale tjenester.

I henhold til NAVs Omverdensanalyse forventer de ikke økte ressurser som kompensasjon for befolkningsvekst. NAVs driftsbudsjetter vil i tillegg være om lag 5 prosent lavere i 2030 enn i 2019 om ABE-reformen videreføres (avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen). NAV presenterer videre at dersom de antar at antall NAV-brukere vokser i takt med den generelle befolkningsutviklingen, tilsier det 8 prosent flere brukere i 2030 noe som innebærer at NAV må drives bortimot 15 prosent mer effektivt i 2030 (NAV, 2019). Ut ifra våre funn tyder det på at dersom NAV skal klare dette, må kompetansen blant brukere øke parallelt. I våre funn kunne vi se at for brukere som ikke har digitale ferdigheter og/eller er fremmedspråklige, kan den nye verdikjeden ifølge chatbot-trenere ha ført til dårligere tjenester. NAV erkjenner selv at disse gruppene har behov for dialog, jf. figur 3: Oversikt over hvem som har behov for dialog når tjenester digitaliseres (Simonsen, 2019). Det stilles derfor økte krav til brukernes kompetanse for at de skal nyttiggjøre seg digitale tjenester. Ifølge Omverdensanalysen gir NAV-kontoret i dag bistand til brukere som ikke har tilstrekkelige digitale ferdigheter, som har problemer med å bruke telefon, eller som trenger tolk. Her peker også NAV på intervjuer de gjorde i 2018 med brukere, hvor disse viser at de ikke nødvendigvis har sterke preferanser til hvilke kommunikasjonskanaler NAV skal tilby. «*Det grunnleggende behovet handler om å få riktig*

informasjon raskt. NAV må derfor tilby kanaler som er effektive både for brukerne og for NAV». (NAV, 2019, s. 26). Vi finner at våre informanter som er veiledere ofte opplever at innringer har manglende digital kompetanse, ikke får tilstrekkelig hjelp av chatbot eller er fremmedspråklige.

At de enkle sakene besvares tidlig i verdikjeden og de mest kompliserte sakene besvares av veiledere, ser vi i sammenheng med at det stilles økte krav til veiledernes kompetanse. Kompetansen medarbeidere besitter kan ikke erstattes i verdikjeden, ifølge leder, som bekrefter at avdelingen til dels var bekymret for at de skulle bli overflødige når digitaliseringen for alvor meldte sin ankomst. Hun påpeker at de nå innser at det er behov for de, men kanskje i en litt annen form enn før. Både veiledere og leder ser at enkelte mennesker alltid vil ha behov for å snakke med fagperson innen området de har spørsmål. Samtidig svarte en av våre informanter at *«noen er vel sagt opp allerede»*, mens en annen informant påpekte at enkelte ansatte ikke håndterte endringene fordi de manglet kompetanse innen IT. Disse ansatte var derfor omplassert. Vi må understreke at disse opplysningene er ikke kontrollert av oss. Vi kan likevel anta at det til en viss grad synes å være lett uro rundt hva digitalisering av tjenester og endret verdikjede kan medføre. Johansson et al (2017) peker på en endring av kompetanse i arbeidslivet, hvor tidligere taus kunnskap hos ansatte har blitt gjort om til teoretisk viten som nå er tilgjengelig digitalt for alle. Dette medfører raske endringer i ferdighetskrav med mer omfattende kommunikasjonsoppgaver for ansatte.

5.2 I hvilken grad vil den nye chatboten Frida kunne erstatte den tradisjonelle kommunikasjonen med brukere?

For å svare på om Frida kan erstatte den tradisjonelle kommunikasjonen med brukerne vil vi ta for oss Fridas kompetanse, analysert opp mot de tre bestanddelene ferdigheter, kunnskap og forståelse.

5.2.1 Ferdigheter

Ferdigheter kan deles inn i kognitive ferdigheter, og sosiale og emosjonelle ferdigheter.

Et kognitivt system er noe som kan behandle en viss type informasjon (<https://snl.no/kognitiv>).

Med en viss type informasjon menes for eksempel sanseinntrykk, tanker eller språk. Med det

forstår vi at en har evne til å tenke og trekke slutninger basert på informasjon som mottas. Menneskehjernen er et eksempel på et kognitivt system, men dersom vi utvider perspektivet litt, kan en robot også omtales på denne måten? Frida innehar evne til å behandle språk. Hun trekker slutninger basert på sannsynlighet (chatbot-trener, NAV). I så måte kan vi si at Frida innehar kognitive ferdigheter. Men i NOU 2019:2 beskrives kognitive ferdigheter som egenskaper som bygges opp gjennom læring og påvirkning innen flere læringsarenaer, som deltagelse i skole og høyere utdanning. Dersom vi forholder oss til denne definisjonen, kan Frida inneha kognitive ferdigheter? Kompetansebehovsutvalget ble nedsatt med tanke på fremtidig menneskelige kompetansebehov, og har nok derfor ikke tatt høyde for at en robot skulle defineres ut fra deres rapporter. Ienca (2019) tar for seg begrepet kognitiv teknologi, og påpeker at roboter som bruker kunstig intelligens som maskinlæring for å simulere eller assistere aspekter av menneskelig kognisjon, sorterer under termen kognitiv teknologi. Frida bruker maskinlæring, og kan dermed sies å sortere innen paraplybegrepet kognitiv teknologi. Vi konkluderer derfor med at Frida innehar kognitive ferdigheter, fordi hun kan behandle språklig informasjon, og trekke slutninger basert på den informasjonen hun mottar.

NOU 2019:2 påpeker at sosiale og emosjonelle ferdigheter blir utviklet tidlig, og er påvirket av familie, barnehage og andre nære omgivelser. Sosiale og emosjonelle ferdigheter kalles også karakter og personlighetstrekk. Ifølge Collins (2015) er soft skills mellommenneskelige egenskaper, som for eksempel evne til å kommunisere og å arbeide i team. Vi mener derfor at soft skills kan kategoriseres under sosiale og emosjonelle ferdigheter. Deming (2015) peker på at arbeidsgivere i økende grad etterspør samarbeidsevner, samt muntlige og skriftlige kommunikasjonsferdigheter, og at dette er høytstående verdier ved nyansettelser. Grugulis og Vincent (2009) peker på at betydningen av soft skills har vært studert før det teknologiske skiftet, men betydningen av dette har fått en ny dimensjon hvor det har blitt mer verdsatt og fremhevet som fordelaktig. Soft skills er ferdigheter Frida mangler. Vi mener at Frida naturlig nok ikke har sosiale og emosjonelle ferdigheter, med bakgrunn i at hun er en robot. Hun kan imidlertid læres opp til å *fremstå* mer menneskelig. Dette kan gjøres ved å gi henne personlighetstrekk som gjør at hun fremstår høflig, eller svarer med et folkelig språk (chatbot-trener, NAV). Vi konkluderer derfor med at Frida innehar kognitive ferdigheter, men mangler sosiale og emosjonelle ferdigheter.

5.2.2 Kunnskap

Vi har tidligere presentert to paradigmer innenfor kunnskapsbegrepet. Kunnskap som en organisk helhet, og et mekanisk kunnskapssyn. Ved å innføre Frida kan en argumentere for at NAV ser på kunnskap innenfor sine rammer som noe enkelt, der man kan ta ut deler av helheten uten at karakteren endres. Samtidig beskriver NAV selv kunnskap som forståelse og innsikt, som for eksempel å kjenne et regelverk eller forstå mekanismene i arbeidslivet (NAV Kompetansestrategi 2013-2020). Ut ifra dette kan en trekke paralleller til et organisk kunnskapssyn, der kunnskap sees på som noe personlig og som tar utgangspunkt i sosiale prosesser. En kan si at Fridas kunnskap er overført personlig kunnskap fra fagpersoner. I så måte kan vi konkludere med at Fridas kunnskaper er personlige, men det er ikke *hennes* personlige kunnskap. Samtidig er kunnskapen brutt ned til mindre komponenter, som ikke påvirkes av sosiale prosesser, som samsvarer med et mekanisk kunnskapssyn. Frida er likevel bare en liten del av NAVs tilbud til sine brukere. Ut fra NAVs egen kompetansestrategi mener vi at NAV har et organisk kunnskapssyn, og at Frida er et tilbud til de av NAVs brukere som har enkle spørsmål, der det faktisk er mulig å ta ut deler av helheten, uten at karakteren endres.

5.2.3 Forståelse

Vi har tidligere sett på to ulike kommunikasjonsperspektiver. De to perspektivene er beskrevet av Brønn og Arnulf (2014). På den ene siden har vi overføring av et budskap, som beskrives som en enveisprosess. Vi oppfatter det slik at en overføring av et budskap kan for eksempel være en ordre som gis fra et befal til en soldat. På den andre siden har vi perspektivet som beskriver kommunikasjon som *deling* av et budskap. Her står tolkning og forståelse i sentrum. Dersom vi ser på brukernes kommunikasjon med veilederne, påstår vi ut fra funnene vi har gjort at tolkning og forståelse står i sentrum. Veilederne vi intervjuet var tydelige på at flere brukere hadde behov for forståelse rundt sin situasjon. Leder påpekte at veilederne måtte ha forståelse for at hver situasjon er unik, og at små detaljer i en sak kan gi konsekvenser for svaret som gis. Chatboten Frida mangler naturlig nok den menneskelige evnen til å vise forståelse. Hun kan læres opp i å vise empati, men det vil jo ikke være *ektefølt* medfølelse. En av chatbot-trenerne påpekte nettopp denne mangelen hos Frida:

«Vi har jo brukere med psykiske problemer, med rusproblemer, som helst bør snakke med et menneske. For det er jo ikke en robot, som kan virke kald.»

Våre funn tyder på at veiledere bruker sin forståelse til å tilpasse kommunikasjonen sin ut mot brukerne. Veilederne benytter samtaleteknikk aktivt, og tilpasser bevisst tonefall, hastighet og valg av ord og uttrykk etter brukeren. Vi vet at kulturelle, sosiale, følelsesmessige og psykologiske forhold påvirker hvordan vi kommuniserer og oppfatter kommunikasjon (Karlsen, 2005). Veilederne kan naturlig nok ikke vite alt om brukeren som ringer inn, men de danner seg et inntrykk ved å la brukeren snakke uforstyrret og formidle sitt budskap, før de kommer med oppfølgingsspørsmål.

En av våre intervjuobjekter påpekte at spørsmålene var stort sett de samme som før chatboten Frida ble innført. Dersom det er tilfelle, så kan en se for seg at Frida kunne avlastet veilederne ytterligere. Hva er da grunnen til at brukerne tar kontakt med veiledere over telefon? Vi fant at veiledere erfarte at mange brukere ønsker en *bekreftelse* på at de har oppfattet budskapet riktig, og denne bekreftelsen ønsker mange at skal komme fra et menneske. Vi nevnte tidligere at Whiting et.al (2012) hevder mottakere av et budskap vurderer tre trekk hos sender. Har avsender en *formell status*? Det vil si kommer budskapet fra en aktør med formell autoritet? Har avsender *troverdighet*? Med det forstår vi at det stilles spørsmål vedørende senders kompetanse på budskapet som formidles. Til sist vurderes *tillit*. Er aktøren til å stole på eller kan aktøren mistenkes for å sende budskapet for å oppnå noe? Disse trekkene synes relevante for brukernes behov for bekreftelse på at budskapet er oppfattet korrekt. Chatbot-trenerne vi intervjuet oppfattet det slik at brukerne i hovedsak hadde tillit til Frida. Samtidig vet vi at cirka 40 % av brukerne blir satt videre til chat og cirka 20 % av brukerne bytter kanal. Videre erfarer NAV at cirka 2/3 av brukere som benytter chat kan potensielt få svar hos Frida (Simonsen, 2019). En kan anta at disse brukere er skeptisk til en eller flere av trekkene nevnt ovenfor. Dette mangler vi data på, og er noe som burde undersøkes ytterligere.

Vi vil vise til kommunikasjonsprosessen (figur 3) i sin enkleste form, som vi viste i kapittel 2.2. Slik vi oppfatter det, ser modellen på det som et ideal at mottakeren av budskapet skal oppfatte budskapet akkurat slik senderen hadde til hensikt. Slik bestemmer sender hva som skal gjøres felles. Denne linjære modellen kan illustrere Fridas og brukers kommunikasjon. Sender formidler et budskap til bruker, noe som samsvarer med kommunikasjonsperspektivet Brønn og Arnulfs (2014) beskriver som *overføring*. Videre viste vi i kapittel 2.2 til Shannons (1948) modell for telefonkommunikasjon, figur 4. Shannon var spesielt opptatt av hvordan prosedyrene for kommunikasjonen fungerer teknisk, og om kommunikasjonen resulterer i en

handling (1948). Shannon la blant annet til støykilde som komponent i kommunikasjonsmodellen. En støykilde kan også kalles for barriere. Eksempler på barrierer som forstyrrer kommunikasjonen kan være tidspress, informasjonsmengde, følelser, tekniske feil og valg av kommunikasjonskanal (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I forholdet mellom Frida og bruker vil det være mange mulige støykilder. Et aspekt vil naturlig nok være teknologiske begrensinger, som tekniske feil eller internettdekning. Andre støykilder kan være brukeres følelser, språk og personlige erfaringer med chatboter. Slik kan kommunikasjon hemmes eller fremmes ut fra ulike personlige forhold.

Vi legger merke til at pilene i Shannons modell kun peker fra sender til mottaker. Modellen, som mange andre linjære modeller, er blitt kritisert for at den tillegger mottakere en for passiv rolle (Svendsen, 2014). Men i vår digitale tidsalder kan kommunikasjonslinjer ofte trekkes direkte fra sender til mottaker, og tilbake igjen. Vi mener derfor det vil være fruktbart å legge toveiskommunikasjon til grunn for vår forståelse av kommunikasjon. Toveiskommunikasjon innebærer at begge parter er både sender og mottaker til enhver tid i kommunikasjonssituasjonen. For å danne mening må felles mening og forståelse derfor stadig forhandles frem, med kommunikasjon som bindeledd i meningsdannelsesprosessen. Dette kan være utfordrende i en kommunikasjonssituasjon med bruker og chatbot, der chatboten har begrenset med forståelse. Slik forutsettes det at bruker har enkle spørsmål som kan stilles på en forståelig måte, slik at Frida kan gi et klart svar.

Chatbot-trenere fremhevet Fridas manglende evne til å svare i sak som en stor bakdel. Personvern hensynet gjør at dette ikke er mulig. Dette fører til at brukere som trenger svar angående en spesifikk sak må videre i verdikjeden. Frida vil dermed ikke kunne erstatte tradisjonell kommunikasjon med brukere som krever svar i sin spesifikke sak. Frida innehar kognitive ferdigheter, men mangler sosiale og emosjonelle ferdigheter. Likevel gir Fridas kunnskap et betydelig bidrag til NAVs brukere som har enkle spørsmål. Hennes manglende evne til forståelse gir begrensinger i kommunikasjonen. Når vi legger våre funn til grunn konkluderer vi med at Frida kan erstatte den tradisjonelle kommunikasjonen med brukere som har digitale ferdigheter og har god skriftlig formuleringsevne. Det forutsettes også at bruker har enkle, ikke saksspesifikke, spørsmål.

5.3 Hvilken kompetanse opplever veiledere og leder som viktige i dag?

NAV venter at det blir en sentral utfordring å håndtere konsekvensene når teknologi endrer kompetansebehov både innad i NAV og i samfunnet (NAV, 2019). I våre funn kan vi se hvilken kompetanse medarbeidere og leder i kundesenteret opplever som viktige i dag.

«Vi trenger jo en helt annen type folk nå i dag enn hva vi gjorde for 5 år siden, for eksempel.»

I undersøkelsen vi tidligere refererte til av Underthun og Steen (2018), var det ved endrede kompetansebehov som følge av digitalisering et fellestrekk at det stilles høyere krav til digitale ferdigheter, det vil si generelle IKT-ferdigheter (NOU 2019:2). I undersøkelsen pekte de på et kundesenter i finansbransjen hvor de i tillegg fant at kunderådgiverne i større grad måtte ha evne til informasjonshåndtering, kritisk tenkning og etisk vurdering (NOU 2019:2). Undersøkelsen gjort av ManpowerGroup fant at kommunikasjon, samarbeidsevner og problemløsning er de mest etterspurte egenskapene i digitalt arbeidsliv, hvor kommunikasjonsferdigheter er mest etterspurt hos 65% av arbeidsgiverne (Kaspersen, 2018).

Nordhaug hevdet på slutten av 90-tallet at kompetansekravene ville vris bort fra manuelle og elementære tekniske ferdigheter over til mer abstrakte, mellommenneskelige ferdigheter på grunn av økning i antall jobber i tjenesteytende virksomheter, og mer arbeid i team med flater organisasjonsstrukturer (Nordhaug, 1998). Han mente også at det ville stilles høyere krav til samarbeidskompetanse, evne til å kommunisere og lytte, samt problemløsning og krav til den enkeltes tilpasningsevne, kapasitet til å tåle usikkerhet og ikke minst, læringsevne (Nordhaug, 1998). Med dette kan man spørre seg om det egentlig er digitalisering i organisasjoner som medfører en dreining i etterspurt kompetanse, eller om det er organisasjoners endring i struktur og kultur.

Vi mener vår oppgave i all hovedsak ser på endret kompetansebehov som følge av digitalisering av tjenester, og våre funn har mange likheter med nevnte forskning. Dette skal vi se nærmere på, hvor følgende kapitler er inndelt etter våre hovedfunn.

5.3.1 Kommunikasjonskompetanse

NAV har i sin kompetansestrategi fokus på ferdigheter og kunnskap (2013). Der fremheves det blant annet at NAVs medarbeidere skal styrke sine ferdigheter innen brukerkommunikasjon. Slik skal NAV sikre at alle medarbeidere som jobber med brukerkontakt har grunnleggende kompetanse i hvordan de kommuniserer med brukerne (2013). Videre skal medarbeiderne innarbeide klarspråk i skriftlig kommunikasjon, samt i dialogen med enkeltbrukerne. Vi forstår det slik at veilederne skal ha et forståelig språk når de kommuniserer med brukerne. For å unngå kommunikasjonsproblemer burde sender velge ord, uttrykk og sjargong som er tilpasset mottaker, hevder Jacobsen og Thorsvik (2019).

Veileder påpeker at evnen til å se de små detaljene som kan få konsekvenser for svaret han gir, er viktig. Vi ser at filosofer tilbake til antikkens Hellas er enig med han. Som nevnt hevdet Aristoteles at forståelse er en forutsetning for en sann, praktisk erkjennelse (Thornquist, 2018). NAVs veiledere må ha en *forståelse* av brukerens utfordringer før de anvender sin kunnskap.

For å oppnå samtaleferdigheter av høy kvalitet har NAV valgt dette som eget kompetansegrep. Våre funn tilsier at dette har et sterkt fokus hos alle våre informanter. Chatbot-trenere øver seg ved å si utsagn som Frida mates med, høyt til hverandre. Dette for å oppfatte hvordan det høres ut før utsagnet iverksettes hos Frida. Erlien (2006) påpeker som nevnt at god kommunikasjon reduserer usikkerhet ved å gi svar på spørsmål og dekke behov for kunnskap. I kontaktsenteret har de hatt opplæring i samtaleteknikk av en ekspert utenfra. Leder bruker tid på å være til stede på «medlytt», for å holde dette fokuset oppe.

En annen faktor i kommunikasjonen som både medarbeidere og leder trakk frem som viktig, var sosiale og emosjonelle ferdigheter og evnen til empati. De påpeker at mellommenneskelig kompetanse som forståelse og det å uttrykke medfølelse, er viktig i dialogen ellers «*kommer man ingen vei*». Veiledere påpeker at dette er spesielt viktig i den støttende samtalen. De sier også at dette ikke kan erstattes.

«.. hvis de godtar det, at, det som Frida sier da, så, så er jo det bra, men det er jo ikke ekte medfølelse.»

Dette samsvarer med forskning, hvor Deming (2015) viste til at sosial kompetanse og menneskelig interaksjon så langt har vært vanskelig å automatisere, hvor mennesker har evne til å forstå andre mennesker og «sette seg inn i andres sko» på bakgrunn av både taus analytisk kunnskap, nonverbal kommunikasjon og empati.

Gjennom Omverdensanalysen sier NAV selv at de ofte møter mennesker i krevende livssituasjoner, og behovet for trygghet kan være større enn hos mange andre aktører i samfunnet (NAV, 2019). I våre funn påpeker leder at det oftere kreves mer av hver enkelt veileder i sakene nå enn tidligere;

« nå som ting har blitt mer digitalisert ikke sant og som chatboten tar unna de enkleste, de her spørsmålene, så sitter vi igjen da med de mer kompliserte, krevende spørsmålene da, som er mer intrikat og mer inn i sak. Og for noen er det kjempespennende, mens for andre så er det veldig krevende. Da har de mistet den fine, rolige, stille jobben de hadde før da som de kunne gå på autopilot på. Og som de ikke kan nå lenger.»

Leder mener god kommunikasjonskompetanse hos veiledere innebærer ferdigheter, kunnskaper og forståelse som viktig;

«En som er god på den kommunikasjonen som vi spesielt trenger i vår jobb da, det er en person som er interessert og som lytter og som styrer samtalen med brukeren. Og som tar ansvar og som er trygg i samtalen. Og som tilpasser den kommunikasjonen ut ifra hvordan personen den snakker med om det er, hvilken type språk det er, sinnsstemning eller kompetansenivå, altså det er det man må lytte etter, og man må kartlegge hvilken person er det jeg snakker med. Hvilke evner har de, og hvor ligger de hen i den kompetansestigen da. Så må man tilpasse kommunikasjonen deretter, ellers så kommer man ikke i mål.»

Solstad (2018) mente at kontakt via for eksempel chat er nye arbeidsformer og slik kommunikasjon med brukere byr på spesielle utfordringer og krever særegne ferdigheter. Solstad pekte på et betydelig kunnskaps- og kompetansebehov på området, da det foreløpig er en «ugått sti». Leder opplever at det i større grad etterspørres digital kompetanse i stillingsutlysninger da man må kunne håndtere flere programmer, samtidig og underveis i samtale med brukere, samt at man må være serviceinnstilt. De må balansere sosiale og emosjonelle ferdigheter med å være bestemt og stå for det som sies og blir besluttet.

«Det er snakk om å finne forståelse, og også sette strek når det ikke går.»

Våre funn tilsier at også analytisk kunnskap er kompetanse som verdsettes i kontaktsenteret. At veiledere innehar evnen til å analysere både brukeren med dens behov og utfordringer, men også brukerens spørsmål, for dermed å anvende riktig kunnskap for å svare på spørsmålet, fremheves som viktig. Veiledere påpeker at de ofte må «intervjue» brukeren for å finne ut hva han faktisk spør om. Dette er ferdigheter som vi vanskelig kan se at en chatbot får til i dag.

5.3.2 Evne til å tilegne seg mer kompetanse

Som vi ser av NAVs kompetansepolicy og NAVs kompetansestrategi (2013), ser det ut til å være et høyt fokus på kompetanse i organisasjonen. Våre funn viser at NAVs kompetansestrategi er lite kjent hos våre informanter. Likevel synes kompetanseheving å være svært viktig hos dem. Vi har fått sprikende svar når det gjelder avsatt tid til kompetanseheving. Enkelte ønsket seg mer avsatt tid, mens andre syntes tilfreds med dagens ordning. Medarbeiderne lærer mye av hverandre i det daglige, samt at de har mange kanaler for kompetanseheving. Blant annet innebærer dette interne kurs, fagdag, små møter, innleie av eksterne undervisere, prosjekter og NAVs interne nettside.

Informanter påpeker at mye av ansvaret for å heve kompetansen ligger på den enkelte medarbeider, men vi ser at NAV har fokus på organisasjonsmessig kompetanse med læring gjennom daglig drift (Nordhaug, 1998). Gjennom denne læringsmetoden kan vi se at medarbeiderne får en følelse av manglende kompetanseheving fordi det ikke er satt av egen tid. En informant påpekte at det var mye frustrasjon rundt digitaliseringen;

«Det var ikke lagt inn tid til opplæring eller kompetanseheving. Altså alt handler jo sikkert om økonomi. (...) De satser på at vi måtte bare ta opplæringen underveis. Som vi gjorde da. Så var det mye frustrasjon. Og vi følte oss litt udugelig en periode. Fordi vi ikke kunne svare på.. rett. Så nei, det var ikke satt av en sjit rett og slett.»

Metoden for læring gjennom daglig drift er ressursparende, men som vi kan se bør metoden kommuniseres for å unngå frustrasjon. Videre ser vi gjennom denne metoden for kompetanseheving, hvorfor evnen til å sette seg inn i nye ting er etterspurt i dag, hvor endringer skjer raskt. Leder påpekte at man ikke nødvendigvis trenger sosialfaglig bakgrunn for å jobbe i enheten, men man må ha evnen til å tilegne seg kunnskap. Å tilegne seg kunnskap er et vidt begrep, og sammen med evnen til å sette seg inn i nye ting ser vi at dette omfatter både kunnskap

og ferdigheter. Vi vil derfor benevne dette som evnen til å tilegne seg mer kompetanse. Ved å besitte denne evnen kan medarbeidere få høyere kompetanse gjennom kontinuerlig læring i arbeidet sitt.

Leder bør kartlegge læringsbehov og utøve situasjonsbestemt ledelse ved å tilpasse sin orientering til oppgaver, medarbeidere eller endringen (Yukl, 2013) (Kirkhaug, 2015), i tillegg til å utøve situasjonsbestemt ledelse ut ifra medarbeidernes kompetansenivå (Berg, Martinsen og Thompson, 1998). Vi fant at leder kontinuerlig kartlegger behovet for kompetanse i enheten;

«Men så er det også for å kartlegge hvordan håndterer de jobben, hva har de kontroll på. Ja, men det er jo ellers og, det er jo mye å lese mellom linjene, ikke sant. Det med å holde seg oppdatert på hva mine folk trenger. Snakker jo med dem, jeg er jo til stede på jobb hver eneste dag, vi snakker jo i lag, ikke sant, og sparrer, og jeg leser jo en del mellom linjene på hvilke spørsmål folk kommer med, ikke sant. (...) Ja, det er mange, mange metoder egentlig, men jeg tenker sånn kort oppsummert, så er det jo å være tett på og være interessert i deres jobb og det de holder på med. Og da er jo..., er man det så er det litt lettere og, å være ute og kartlegge.»

Vi fant at teorien om at medarbeidere som innehar høy kompetanse, og i tillegg i stor grad tar ansvar selv for å dekke sine kompetansebehov, kan føre til at leder kan innta en deltagende lederstil (Berg, Martinsen og Thompson, 1998) stemmer godt i praksis;

«Ja, ja, jeg vil plassere meg i den der kategorien der. Men jeg må skille litt og på hvordan type folk jeg har, da. For nå, som sagt, jeg har jo en avdeling med veldig erfarne, selvstendige, selvgående folk da, sånn at jeg har ikke behov for å styre de. Jeg trenger ikke det.»

Frida har også potensiale til å oppnå mer kompetanse både ved maskinlæring og ved hjelp av chatbot-trenerne. Vi fant at chatbot-trenerne ser på manglende samarbeid internt mellom tjenestene i samme verdikjede, tid og arbeidsmengde hos dem selv, som et hinder for at Frida skal kunne tilegne seg mer kompetanse. De ga uttrykk for at dette var et hinder for å optimalisere chatbot tjenesten.

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi diskutert teori opp mot empiri for å besvare våre forskningsspørsmål. Vi har drøftet hvordan digitalisering av brukertjenestene har ført til at NAVs verdikjede er endret, og på hvilken måte. I figur 10, Verdikjede for brukertjenester, viste vi hvordan tidligere verdikjede var i forhold til ny verdikjede. Videre drøftet vi i hvilken grad Frida kan erstatte kommunikasjonen med brukere, før vi til slutt diskuterte hvilken kompetanse medarbeidere og leder i kontaktsenteret opplever som viktig. Diskusjonen ligger til grunn for å kunne svare på problemstillingen i følgende kapittel.

6.0 Konklusjon

Ved å trekke sammen trådene fra forskningsspørsmålene vil vi i det følgende besvare vår problemstilling om hvilken kommunikasjonskompetanse det er behov for hos medarbeidere i et kontaktsenter i NAV når brukertjenester digitaliseres.

Vi henviser til vår forskningsmodell i figur 2 hvor vi ser hvordan digitaliserte tjenester ved bruk av chatbot (årsak) påvirker kompetansebehov innen kommunikasjon, herunder innen de tre bestanddelene for kompetanse; ferdigheter, kunnskap og forståelse (effekt). Vi ser at de digitale tjenestene med bruk av chatbot som ventet har endret verdikjeden for brukertjenester, og dermed ført til endret kompetansebehov innen kommunikasjon hos veiledere, innenfor alle bestanddeler kompetanse innebærer. I det følgende vil vi konkludere på hvilken måte dette er tilfelle.

6.1 Digitaliserte tjenester

Verdikjeden hos kontaktsenteret vi har gjort studien hos har endret seg med nye «ledd» hvor flere brukere får hjelp digitalt, før de eventuelt til slutt kommer i kontakt med veiledere. Digitale mennesker blir selvhjulpne og finner raskere sin løsning ved hjelp av chat og chatbot, mens brukere med kompliserte saker, manglende digitale ferdigheter eller utfordringer med for eksempel språk får møte veiledere med høy kompetanse på telefonen. I likhet med hva Difi (Difi, 2017a) hevder angående digitalisering av tjenester, har NAV således lyktes med bedre tjenester (NAV, 2019). Dette medfører effektive tjenester på nav.no, men som vi har diskutert frem, også endrede krav til kompetanse hos veilederne. Det sammenfaller med tidligere forskning på kompetansebehov som følger av digitalisering fra Grugulis og Vincent (2009), Deming (2015), ManpowerGroup (Kaspersen, 2018) og Underthun og Steen (2018) (NOU 2019:2). Vi skal i det følgende se hvilke kompetansebehov våre funn viser et behov for.

6.2 Kompetansebehov

Vår studie viser at arbeidshverdagen ikke har blitt enklere for veilederne, tvert imot. Kontaktsenteret i NAV har fremdeles kø på linjene, og henvendelsene er stort sett bare de kompliserte sakene, ettersom digitale tjenester har tatt over de enkle kontaktene. Som vi har diskutert gjennom oppgaven finner vi at dette stiller følgelig økt krav til kompetanse. Utover

digitale ferdigheter gjelder det spesielt evnen til å *tilegne* seg mer kompetanse og å *mestre* mellommenneskelig kommunikasjon. Å evne å tilegne seg mer kompetanse er et tilkommet behov som følger av digitalisering, på grunn av raske og hyppige endringer hvor veiledere i stor grad får læring og må opparbeide sin kompetanse gjennom daglig drift. Mellommenneskelig kommunikasjon viser seg gjennom vår oppgave å være den kommunikasjonskompetansen som er viktig hos veilederne, da dette er den delen av kommunikasjon som chatboten ikke kan erstatte. Det er ikke et nytt behov som følger av digitaliseringen, men det stilles økte krav til denne kompetansen.

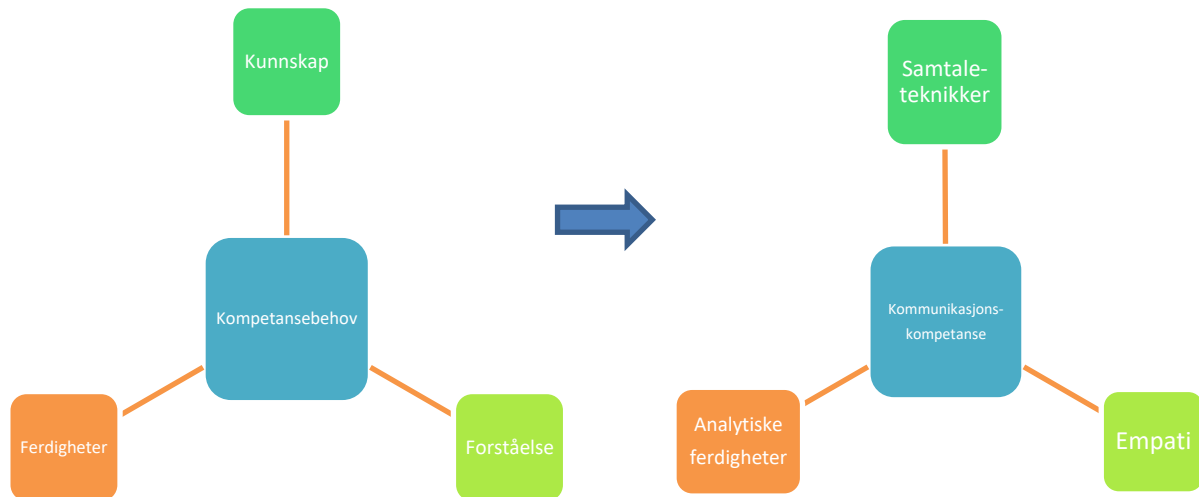
6.2.1 Mellommenneskelig kommunikasjon

Chatboten Frida har kunnskap som gjør at hun kan svare på enkle henvendelser fra NAVs brukere. Vi har diskutert frem at den kommunikasjonen Frida ikke kan erstatte hos de ansatte innebærer forståelse, empati og problemløsning ved å stille de riktige spørsmålene. Frida har kognitive ferdigheter, men mangler sosiale og emosjonelle ferdigheter. Veiledere bruker sin forståelse for å aktivt tilpasse sin kommunikasjon ut mot brukerne. Da Frida mangler mellommenneskelig forståelse, har hun ingen mulighet til det. Fridas bestanddeler innen kompetanse er ikke komplementære. Frida kan derfor ikke erstatte kommunikasjon ut mot brukere der denne kompetansen kreves. Frida kan erstatte tradisjonell kommunikasjon ut mot brukere som har generaliserbare spørsmål. Veiledere opplever at mange brukere ønsker bekreftelse fra en veileder på at de har oppfattet budskapet riktig. NAV selv erfarer at 2/3 av brukerne som benytter chat kan få svar hos Frida.

Vi fant at det å mestre mellommenneskelig kommunikasjon i kontaktsenteret forutsetter både kunnskap, ferdigheter og forståelse, jf. figur 8: Bestanddeler for kompetansebehov. Vi har i diskusjonen vist til et helhetlig kompetansebehov i kontaktsenteret hvor alle bestanddelene er viktige, hver for seg og i forhold til hverandre, hos medarbeiderne. Som nevnt tidligere må alle bestanddelene utvikles for samlet sett å oppnå høy kompetanse (NOU 2019:2).

For å oppsummere og svare på problemstillingen har vi vist gjennom vår oppgave at den kommunikasjonskompetansen det er behov for hos veiledere når brukertjenester digitaliseres i et kontaktsenter, i hovedsak er mellommenneskelig kommunikasjon. Dette innebærer at veiledere må ha kunnskaper om kommunikasjon, jf. figur 6: Shannons kommunikasjonsmodell, og samtaleteknikker, analytiske ferdigheter og forståelse gjennom empati. På lik linje med KBU

sin modell for kompetanse (NOU 2019:2, s. 17) så er disse bestanddelene komplementære og påvirker hverandre i mellommenneskelig kommunikasjon. Gjennom vår modell for kompetansebehov vil det se slik ut:



Figur 11: Bestanddeler for kommunikasjonskompetanse

6.3 Videre forskning

Ifølge Nordhaug (1998) økte behovet for blant annet mellommenneskelig kompetanse, problemløsning og læringsevne allerede på slutten av 90-tallet, på grunn av tjenesteytende virksomheter og mer arbeid i team med flatere organisasjonsstrukturer. Dette ser vi i enda større grad i organisasjoner i dag, og spørsmålet for videre forskning vil da være i hvilken grad det er organisasjoners struktur og kultur som legger grunnlaget for endrede kompetansebehov, heller enn digitale transformasjoner.

Våre funn tilsier videre at det ville vært interessant å undersøke om NAVs brukere har tillit til Frida. Videre ville det vært fruktbart å finne ut hvordan tillit kunne økes, for å oppnå at flere bruker Frida, og ikke tar kontakt med veileder for å få bekreftet at svaret de har fått hos Frida stemmer. Ved å øke brukernes tillit vil verdifull tid vært spart for NAVs veiledere. Det ville også vært interessant å sett på hvor mye bedre Frida kan bli på kommunikasjon, dersom det ble investert mer ressurser i læring og tilegnelse av ny kunnskap for henne.

Et annet spor det ville være interessant å følge, er at ikke alle brukergrupper er like godt tjent med digitale tjenester. Ved å undersøke dette nøyere kan NAV kan sikre gode tjenester til alle sine brukergrupper, og legge digitalt til rette for brukergrupper med spesielle utfordringer.

Videre mangler vi data på om det er foreligger en forandring på brukertilfredshet nå, kontra før digitalisering av tjenester. Det er interessant med tanke på videre utvikling av tjenestene hos NAV.

7.0 Litteraturliste

Andersen, E. Og Sannes, R. (2017) Hva er digitalisering? *Magma*, årgang 20, (6), s. 18-24

Arnesen, H.K.L. (2019) *Digitalisering i NAV-henger alle brukergrupper med? En studie av NAV-veilederes erfaringer med digital kommunikasjon rettet mot rusmiddelavhengige brukere under arbeidsavklaring*. Mastergradoppgave. UIT, Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/handle/10037/15617> (Hentet 15.01.2020)

Askeland, K.A. (2016) *Digital omstilling i kommunal sektor- 9 suksesskriterier for å lykkes*
Tilgjengelig fra: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/digital-omstilling-i-kommunal-sektor.html> (Hentet: 15.01.2019)

Berg, M. E., Martinsen, Ø. og G. Thompson (1998) *Ledelse, kompetanse og omstilling* Oslo: Universitetsforlaget

Berntsen, T. (2019) *Hvordan moderne ledere skaper lønnsom vekst basert på ny teknologi*
Digitalleder.no En markedspartner blogg. 10.01.2019 Tilgjengelig fra:
<https://blogg.markedspartner.no/ledelse/hvordan-moderne-ledere-skaper-lonnsom-vekst-basert-pa-ny-teknologi?> Hentet: 03.03.2019

Borgersen, F.(2018) *Håndtering av risiko i digitaliseringsprosjekter- en studie av fallgruver og suksessfaktorer* Mastergradoppgave. Universitetet i Stavanger Tilgjengelig fra:
<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2565820> (Hentet 15.01.2019)

Brønn, P.S og Arnulf, J.K.(2014) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* Bergen: Fagbokforlaget

Chui, M., J. Manyika og M. Miremadi (2016) *Where machines could replace humans- and where they can't (yet)* McKinsey Quarterly (Hentet 02.05.2020)

- Ciechanowski, L., Przegalinska, A., Magnuski, M., Gloor, P. (2019) In the shades of the uncanny valley: An experimental study of human-chatbot interaction *Future Generation Computer Systems*, vol.92, mars. Side 539-548
<http://doi.org/10.1016/j.future.2018.01.055>
- Collins (2015) *Collins english dictionary and thesaurus* London: HarperCollins publishers
- Dale, R. (2016) The return of the robots *Natural Language Engineering* Vol. 22 (5), side 811-817. <https://doi.org/10.1017/S1351324916000243>
- Datatilsynet (2019) *Om melding og konsesjon* Tilgjengelig fra:
<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/konsesjon-og-melding/> (Hentet: 18.01.2020)
- Deming, D. (2015) *NBER Working Paper Series* The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market, no. 21473 <https://doi.org/10.3386/w21473>
- Difi (2017a) *Digital transformasjon* Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitaltforstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon> (Hentet: 15.01.2019)
- Difi (2017b) *Nav vart årets digitale suksesshistorie* Tilgjengelig fra:
<https://www.difi.no/nyhet/2017/06/nav-vart-arets-digitale-suksesshistorie> (Hentet: 15.01.2019)
- Erlie, B. (2006) *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging* Oslo: Universitetsforlaget
- Frey, C.B og Osborne, M.A (2016) The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change* Vol.114, side 254-280 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Frisch, H. (2018) *Endring og omstilling-en normaltilstand* Tilgjengelig fra:
<https://orion.no/endring-og-omstilling-en-normaltilstand/> (Hentet 15.01.2019)

- Gilje, N. (1987) *Hermenautikk i vitenskapsteoretisk perspektiv* Bergen: Senter for vitenskapsteori. Universitetet i Bergen.
- Goasduff, L. (2015) *Human-to-human interactions will become more rare in dealings with costumers, but those that occur will be more valuable* Tilgjengelig fra: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/defining-moments-for-your-business/> (Hentet 15.01.2019)
- Goodwin, D. (2015) *Vi gir fra oss makt med kunstig intelligens* Tilgjengelig fra: <https://3min.io/vi-gir-fra-oss-makt-med-kunstig-intelligens-b9703a1a9dd8> (Hentet 15.10.2019)
- Gotvassli, K. Å (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* Bergen: Fagbokforlaget
- Grugulis, I og Vincent, S. (2009) Whose skill is it anyway? “Soft” skills and polarization *Work, Employment & Society*. Vol.23(4) s. 597-615
<https://doi.org/10.1177/0950017009344862>
- Haugli, H. (2016) “Seks grep du bør starte med for å omstille bedriften digitalt» Tilgjengelig fra: <https://www.tu.no/artikler/seks-grep-du-bor-starte-med-for-a-omstille-bedriften-digitalt/358663> (Hentet 15.01.2019)
- Heggernes, T.A. (2017) *Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter* Bergen: Fagbokforlaget
- Hill, J., Ford, W.R og Farreras, I.G. (2015). Real conversations and human-chatbot conversations. *Computers in Human Behavior* Vol. 49 Side 245-250
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.026>
- Ienca, M. (2019) Democratizing cognitive technology: a proactive approach. *Ethics and Information Technology* Vol. 21 (4), side 267-280 <https://doi.org/10.1007/s10676-018-9453-9>

- Iversen, S.K. (2016) *Digitalisering. En ny vår for kompetanseutvikling* Tilgjengelig fra:
<https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/hr-teknologi/digitalisering-en-ny-var-for-kompetanseutvikling/> (Hentet 15.01.2019)
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer 5.utg.* Bergen:
Fagbokforlaget
- Jensen, M. (2016) *Den digitale lederens viktigste kompetanse* Tilgjengelig fra:
<https://blog.soprasteria.no/blog/2016/01/13/den-digitale-lederens-viktigste-kompetanse/> (Hentet 15.01.2019)
- Johannesen, A., Christoffersen, L. Og Tufte, P.A (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg). Oslo: Abstrakt forlag
- Johansson, J. mfl. (2017) *Work and organization in a digital industrial context*
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-3-281>
- Karlsen, T. (2005) *Kommunikasjon: målstyrt samarbeid og informasjon* Oslo: Gyldendal
undervisning
- Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis* Oslo: Cappelen Damm
akademisk
- Kaspersen, L. (2018) Veldig interessant å se at arbeidsgivere i «harde» fag jakter på ansatt med «myke» egenskaper- og omvendt, *Dagens Næringsliv*, 22.01.18 Tilgjengelig fra:
<https://www.dn.no/arbeidsliv/karriere/fremtidens-arbeidsliv/digitalisering/-veldig-interessant-a-se-at-arbeidsgivere-i-harde-fag-jakter-pa-ansatte-med-myke-egenskaper-og-omvendt/2-1-261052> (Hentet: 15.01.19)
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjoner og ledelse* Bergen:
Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R. (2015) *Lederskap: person og funksjon* Oslo: Universitetsforlaget

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T.M og Rygge, J. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo: Gyldendal akademisk
- Lai, L. (2015) *Seks digitale krav til ledere* Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/10/seks-digitale-krav-til-ledere/> (Hentet: 15.01.2019)
- Lystimäki, J. (2014) *Strategic Digital transformation* Tilgjengelig fra: <https://www.slideshare.net/torifi/digital-transformation-and-what-you-can-learn-from-schibsted> (Hentet 15.01.2019)
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag* Bergen: Fagbokforlaget
- Nagarajan, S.K (2019) *Server-Less Rule-based Chatbot Using Deep Neural Network* Mastergradoppgave. Uppsala Universitetet (Hentet 03.03.2020)
- NAV (2013) *Kompetansestrategi for NAV, 2013-2020* Tilgjengelig fra: nav.no (Hentet: 15.10.2019)
- NAV (2016) *Omverdenanalyse 2016 NAV-rapport nr. 3* Oslo: NAV
- NAV (2019) *Omverdenanalyse 2019 NAV-rapport nr. 1* Oslo: NAV
- NAV (2020) *Kva er NAV?* Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav> (Hentet 03.05.2020).
- Nordhaug, O. (1998) *Strategisk personalledelse, utvalgte emner* Otta: Tano Aschehoug
- Nguyen, Q.N og Sidorova, A. (2018) *Understanding user interactions with a chatbot: a self determination theory approach* Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/cd11/93c8c1a3feb4bad42aee91d50690217cc01b.pdf> Hentet: 19.04.2020
- NOU 2019:2 *Fremtidige kompetansebehov*
- NOU 2018:2 *Fremtidige kompetansebehov*
- Olsen, L. (2017) *Vi mangler digital forståelse- ikke digital kompetanse* *Stavanger aftenblad* 21.Mai. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/i/mmjqd/vi-mangler-digital-forstaelse-ikke-digital-kompetanse> (Hentet 15.01.2019)

- Pajarinen, M., Rouvinen, P., og Ekeland, A. (2015) *Computerization and future of jobs in Norway* Tilgjengelig fra: https://teknologiradet.no/wp-content/uploads/sites/105/2018/05/EPTA-report-The-future-of-labour-in-the-digital-era_Norway.pdf (Hentet 15.01.2019)
- Postholm, M.B. (2010) *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier* Oslo: Universitetsforlaget
- PWC (2017) Evaluering i opplæring i arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene
Tilgjengelig fra: <https://evalueringsportalen.no/evaluering/evaluering-av-opplaering-i-arbeidsmarkedskompetanse-i-nav-kontorene> (Hentet 03.03.2020)
- PWC (2018) *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser* KS FoU prosjekt nr 174031
Tilgjengelig fra: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ledelse-og-utvikling/rapport-lederutfordringer-i-digitale-omstillingsprosess.pdf> (Hentet 15.01.2019)
- Riisøen, S.J.H (2018) *Hvordan endrer industri 4.0 kompetansekrav i industrien?*
Mastergradoppgave. Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra:
<https://www.duo.uio.no/handle/10852/63887> (Hentet 15.01.2019)
- Rognhaug, B. (1995) *Kunnskap, teknologi og læring* Oslo: Tano forlag
- Røise, M.B. (2019) *Norge får egen digitaliseringsminister* Tilgjengelig fra:
<https://www.digi.no/artikler/norge-far-egen-digitaliseringsminister-det-ma-bli-fokus-pa-gjennomforingskraft-og-gevinster/456065> (Hentet 15.03.2019)
- Schwebs, T. og Østbye, H. (2017) *Media i samfunnet* Oslo: Samlaget
- Shannon, C. E. (1948) A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, vol 27, side 623-656.
- Siddhartha, M. og Mousumi, D. (2018) *Thorny roses : A peep into the robotised economic future* <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.33655.93606>

- Simonsen, T. 2019. Digitalisering i NAV. In: Simonsen, T. (ed.) *Kommunekonferansen 2019*.
Bodø: Kommunekonferansen 2019
- Skjelvan, R. (2015) Hindre for digitalisering *Praktisk økonomi& finans* Vol. 31, side 187-195
- Skjuve, M. & Brandzæg G, P. B. (2019) Measuring User Experience in Chatbots: An
approach to Interpersonal Communication Competence. *Internet Science*, vol11551,
side 113-120 https://doi.org/10.1007/978-3-030-17705-8_10
- Solstad, A. (2018). *Kort om NAV* Oslo: Universitetsforlaget.
- St.meld. nr. 33 (2016) Arbeids- og sosialdepartementet *NAV i en ny tid- for arbeid og aktivitet*
- Spence, A.C (1969) *Management communication* London: Macmillian
- Storehaug, J.S. (2018) *Livslang læring: Fremtidens jobber og kompetansen du bør skaffe deg*
Tilgjengelig fra: <https://storehaug.no/fremtidens-jobber/> Hentet 15.10.2019
- Svendsen, M. (2014). *Læring i en digital tidsalder: bruk av digitale medier og verktøy ved to
utdanningsinstitusjoner* Mastergradoppgave, Universitetet i Agder. Tilgjengelig fra:
<https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/221271> (Hentet 08.03.20)
- Thornquist, E. (2018) *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori: for helsefag* Bergen:
Fagbokforlaget
- Tjora, A.H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* Oslo: Gyldendal akademisk
- Underthun, A. og Steen, A.H (2018) *Digital omstilling i arbeidslivet. En rapport fra fire
bransjer* AFI rapport 2018:2 Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Vågang, S. (2018) *NAV leder an i offentlig digitalisering* Tilgjengelig fra:
<https://memu.no/innspill/nav-leder-an-i-offentlig-digitalisering/> (Hentet 15.01.2019)
- Whiting, S.W., Mayenes, T.D., Podsakoff, N.P og Podsakoff, P.M. (2012) Effects of
Message, Source, and Context on Evaluations of Employee Voice Behavior *Journal of
Applied Psychology*, vol.97(1), side 159-182 <https://doi.org/10.1037/a0024871>
- Wormnæs, O. (1984) *Vitenskapsfilosofi* Oslo: Gyldendal

Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations* Essex: Pearson

Øvergård, I.M (2018) *Digitalisering og robotisering i NAV-hvordan oppleves prosessene?*

Mastergradoppgave, Universitetet i Tromsø Tilgjengelig fra:

[https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/14313/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed](https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/14313/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

=y (Hentet 03.03.2019)

Vedlegg 1:

Litteratursøk i Oria* og Nord open

Avgrenset til fagfelleverderte tidsskrift og år 2014-2020. Engelsk eller norsk tekst

| Søkeord | Søkeord | Søkeord | Søkeord | Resultat |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------|-----------|
| *robotization AND | Work AND | Communication AND | competence | 45 treff |
| *communication AND | Competence AND | digitation | | 12 treff |
| *communication AND | Competence AND | Chatbot* | | 115 treff |
| *chatbot AND | Consequences AND | communication | | 114 treff |
| *kommunikasjon AND | Kompetanse AND | digitalisering | | 28 treff |
| ^digitalisering | | | | 172 treff |
| ^kommunikasjon AND | Digitalisering AND | kompetanse | | 133 treff |
| ^kommunikasjon AND | Chatbot AND | kompetanse | | 12 treff |

Vedlegg 2:

Intervjuguide (rådgivere)

Presentere oss kort. Innlede med noen hovedmomenter fra oppgaven, bakgrunnen for undersøkelsen.

Innledende spørsmål:

1. Hvor lenge har du jobbet i NAV?
2. Hva er din stilling i NAV?
3. Utdanning og arbeidserfaring?
4. Hvordan ser en arbeidsdag hos deg ut?

Hoveddel: dele inn i kategorier her også, ferdigheter (gjøre) – forståelse - kunnskap

1. Jobbet du i nav før Frida? Hva vil du si er den største endringen som følge av chatbot?
2. Hvilken kompetanse opplever du selv å ha mest bruk for etter innføring av chatbot?
3. Hva legger du i begrepet kommunikasjonskompetanse?
4. Hva mener du er viktig innen din jobb og kommunikasjon (ut mot brukere).
5. Hvilke brukergrupper/brukere opplever du må kobles videre fra Frida til en fysisk rådgiver? (foreldrepenger mest brukt av folk mellom 20-46 år- disse må regnes for å være mest digitale i dag, dermed best forutsetninger for at det ikke er digitale utfordringer..?)
6. Hvilke *ferdigheter* opplever du behov for som Frida ikke kan gjøre?
7. Hvordan innleder du samtalen med brukere? (F.eks faste spørsmål som gir opplysninger om hvem man snakker med?)
8. Har du noen virkemidler innen kommunikasjon som du bruker bevisst i telefonsamtaler med brukere?
9. Hvordan tilpasser du kommunikasjonen ut fra hvem du snakker med?
10. Hvilken *forståelse* trenger du som ikke Frida innehar i møte med brukere?
11. Hvordan sikrer du at brukere har fått svar på sine spørsmål?
12. Opplever du at brukere har tillitt til deg?
13. Er det noen henvendelser du ikke klarer forstå hva bruker mener eller lur på?

14. Hvilke kunnskaper har du som Frida ikke klarer erstatte? (Tonefall, toneleie, tydelig, korte setninger, presise informasjon, gjentakelser, tilbakespøringer etc.)
15. Opplever du noen gang at brukere stiller spørsmål om deg som fagperson? Hvis ja; På hvilken måte?
16. Hvordan mener du kompetansebehovet har endret seg etter innføring av chatbot?
Veiledende stikkord; kunnskaper som f eks IKT, ferdigheter som f eks kommunikasjon, evner som f eks kritisk tenkning og etisk vurdering, holdninger som f eks endringsvilje..
17. Er du kjent med NAVs kompetansestrategi, og på hvilken måte får du hevet din kompetanse på arbeidsplassen?
18. På hvilken måte har dine arbeidsoppgaver endret seg etter innføring av chatbot?
19. Hvilke oppgaver har chatbot erstattet hos dere og hvilke konsekvenser ser dere som følge av dette?
20. Hvilken kompetanse blir viktig fremover slik du ser det?
21. Blir det mer tid til kompetanseheving?

Intervjuguide (chatbottrenere)

Presentere oss kort. Innlede med noen hovedmomenter fra oppgaven, bakgrunnen for undersøkelsen.

Innledende spørsmål:

1. Hvor lenge har du jobbet i NAV?
2. Hva er din stilling i NAV?
3. Hva jobbet du med i NAV før chatbot?
4. Utdanning og arbeidserfaring?
5. Hvordan ser en arbeidsdag hos deg ut?

Hoveddel:

1. Hvilke **ferdigheter** (å gjøre) (oppgaver-f.eks finne søknader, aktuelle nettsider, råd etc) har Frida i møte med brukere?
2. Hvordan påvirker brukeropplevelsene oppdateringer hos Frida?
3. Hvilke brukere opplever dere må henvises videre til rådgiver (manglende ferdigheter/kunnskap hos Frida)?
4. Hvilken **forståelse** (å skjønne) har Frida i møte med brukere (Har Frida evne til å forstå spørsmålene til brukeren uavhengig av hvordan de formuleres)?
5. Hvordan arbeider dere med Fridas forståelse av brukernes spørsmål?
6. Hvordan tilpasser dere Fridas kommunikasjon ut mot brukerne?
7. Hvordan kartlegger dere brukernes opplevelser og erfaringer fra kommunikasjon med Frida?
8. Opplever dere at brukerne har tillit til Frida og i så fall på hvilken måte?
9. Bruker Frida noen virkemidler? Eks emojis for å underbygge budskap, etterligne mellommenneskelige uttrykk?
10. I mellommenneskelig dialog er det rom for fortolkning hos mottaker, hvordan trenes chatboter til å ikke misforstå hva som kommuniseres?
11. Hvilket **kunnskapsnivå** (å vite) har Frida (Hvor mye kan hun)?

12. Hvilke tilbakemeldinger får dere på Fridas kunnskapsnivå? Samler dere data om hvor mange som avslutter samtalen med chatboten før de har fått svar på det de lurte på?
13. Hvilke begrensninger ser dere i kommunikasjonen hos Frida?
14. Hvordan sikrer Frida at bruker har fått tilfredsstillende svar på sine spørsmål?
15. Er du kjent med NAVs kompetansestrategi, og på hvilken måte får du hevet din kompetanse på arbeidsplassen?
16. Hva legger du i begrepet kompetanse?
17. Hvilken kommunikasjonskompetanse opplever du selv å ha mest bruk for etter innføring av chatbot?

Avsluttende spørsmål:

1. Hvordan vil kunstig intelligens hos Frida bedre ferdigheter, forståelse og kunnskap hos Frida? Er hun selvlærende?
2. Hvilke muligheter og utfordringer ligger i å ha en chatbot som kommuniserer med brukerne?
3. Hvordan ser dere for dere at chatboten utvikles videre, vil den for eksempel kunne ta i bruk talegjenkjenning og kommunisere over telefonsamtaler?
4. Tror dere at utviklingen innen kunstig intelligens vil føre til at chatbots i fremtiden kan ha en mellommenneskelig dialog? For eksempel med evne til å analysere tonefall og vise empati?

Intervjuguide (leder)

Presentere oss kort. Innlede med noen hovedmomenter fra oppgaven, bakgrunnen for undersøkelsen.

Innledende spørsmål:

1. Hvor lenge har du jobbet i NAV?
2. Hva er din stilling i NAV?
3. Utdanning og arbeidserfaring?
4. Hvordan ser en arbeidsdag hos deg ut?

Hoveddel:

Ferdigheter

1. Jobbet du i NAV før Frida? Hva vil du si er den største endringen som følge av chatbot?
2. Hvilken kompetanse opplever du at rådgivere har mest bruk for etter innføring av chatbot?
3. Hvilke tilbakemeldinger har du fått av de ansatte etter at dere innførte Frida?
4. Hva legger du i begrepet kommunikasjonskompetanse?
5. Hvilke brukergrupper/brukere opplever dere at må kobles videre fra Frida til en fysisk rådgiver? (foreldrepenger mest brukt av folk mellom 20-46 år- disse må regnes for å være mest digitale i dag, dermed best forutsetninger for at det ikke er digitale utfordringer..?)
6. Hvilke *ferdigheter* opplever du behov for som Frida ikke kan gjøre?

Forståelse:

7. Hvilken *forståelse* opplever dere at de ansatte trenger som ikke Frida innehar i møte med brukere?
8. Hvordan forberedte dere dere i forkant av innføringen av Frida? Nøkkelord: kompetanseheving, omplassering
9. Hvordan jobber du for å oppnå resultater i avdelingen din?
10. Lederorientering er et begrep som brukes for å beskrive hva ledere har mest interesse for. Det kan blant flere deles inn i oppgaveorientering, medarbeider- og relasjonsorientering og endringsorientering. Kan du plassere deg selv i en av disse

kategoriene. Hvis ja- hvorfor er det viktig for deg. Hvis ikke- hva ser du på som det feltet du har størst interesse for?

Kunnskap:

11. Hvordan orienterer du deg for å få kunnskap om de ansattes kompetansebehov?
12. Hvordan mener du kompetansebehovet har endret seg etter innføring av chatbot?
Veiledende stikkord; kunnskaper som f eks IKT, ferdigheter som f eks kommunikasjon, evner som f eks kritisk tenkning og etisk vurdering, holdninger som f eks endringsvilje..
13. Er du kjent med NAVs kompetansestrategi, og på hvilken måte får du hevet din kompetanse på arbeidsplassen?
14. På hvilken måte har dine arbeidsoppgaver endret seg etter innføring av chatbot?
15. Hvilke oppgaver har chatbot erstattet hos dere og hvilke konsekvenser ser dere som følge av dette?
16. Hvilken kompetanse blir viktig fremover slik du ser det?