



# Ansattes holdninger til robotisering av arbeidsoppgaver

*En casestudie av ansattes holdninger til å ta i bruk Robotic  
Process Automation i Bergen kommune*

**Mariell Buttedal Myklebust og May-Christin Slettebakk Gjerde**

**Veileder: Rune Lines**

Masterutredning i Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Denne masterutredningen markerer slutten på vårt studieforløp innen økonomi og administrasjon, med spesialisering innen strategi og ledelse, ved Norges Handelshøyskole. Studiens formål er å undersøke ansattes holdninger til RPA, og hvordan disse holdningene oppstår som følge av ulike elementer ved implementeringsprosessen. Dette for å bidra med økt forståelse og ny innsikt, samt se på hvilke implikasjoner dette kan ha for andre organisasjoner som skal innføre RPA.

Da vi valgte tema for masterutredningen, ønsket vi å gjennomføre en studie som ville gi oss mulighet til å anvende både teoretisk og praktisk kunnskap vi har opparbeidet gjennom vår studietid. Selv om prosessen med å skrive utredningen til tider har vært utfordrende, har det også vært svært lærerikt. Forskningsprosjektet har gitt oss muligheten til å fordype oss i en tematikk som både er dagsaktuell og som vi personlig finner interessant.

Utredningen hadde ikke vært en realitet uten hjelp fra flere bidragsytere. Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til Bergen kommune og LRS for deres deltakelse i studien, og for et godt samarbeid gjennom hele prosessen. I den forbindelse ønsker vi også å takke intervjuobjektene som satt av tid i sin travle hverdag til å dele sine tanker og erfaringer om RPA-prosjektene i LRS. Til slutt ønsker vi også å rette en takk til vår veileder, Rune Lines, for konstruktive og nyttige tilbakemeldinger underveis.

Bergen, 6. juni 2020

Mariell B. Myklebust

Mariell Buttedal Myklebust

May-Christin S. Gjerde

May-Christin Slettebakk Gjerde

## Sammendrag

Denne masterutredningen ser på ansattes holdninger til Robotic Process Automation (RPA), og hvilke implikasjoner dette har for implementering av RPA. For å undersøke dette har vi tatt utgangspunkt i en endringsmodell, hvor oppfatninger av ulike elementer ved endringens innhold, endringsprosessen, og endringsledelse er med på å forme ansattes holdninger til endringen. Vi har undersøkt dette ved å intervjuere ledere og ansatte i LRS i Bergen kommune.

Våre funn indikerer at ansatte i LRS hovedsakelig har positive holdninger til å ta i bruk RPA. Årsaken til dette er at ansatte ser hvilke fordeler teknologien kan gi, samt at en ikke frykter å bli erstattet av robotene. Dette henger sammen med en allerede stor arbeidsbelastning, og at teknologien også vil kunne generere nye oppgaver. Imidlertid fant vi også at enkelte ansatte har vært skeptiske til å ta i bruk RPA og har kjent på usikkerhet, noe som har resultert i mer negative holdninger. Samtidig har vi sett at kommunikasjon og involvering har hatt en betydning for ansattes engasjement rundt endringen. Manglende informasjon ser ut til å ha medført at positive ansatte mistet noe av interessen for prosjektet, samtidig som usikkerheten hos negative ansatte vedvarte. Etterhvert som ansatte har fått mer kjennskap til RPA, samt at ledelsen av prosessene har blitt bedre, har negative holdninger utviklet seg i mer positiv retning. Dermed har også elementer ved endringsprosessen og endringsledelse hatt betydning for ansattes holdninger til å ta i bruk RPA, selv om holdningene hovedsakelig virker å være basert på oppfatninger av endringens innhold.

Basert på studiens funn har vi fremhevet fem elementer som er sentrale for at ansatte skal danne positive holdninger til RPA, og som følgelig bør fokuseres på av organisasjoner som skal ta i bruk teknologien. Det vil være viktig å kommunisere og informere tilstrekkelig gjennom hele prosessen, samt sørge for bred involvering av ansatte. Samtidig vil arbeidsmengde og tidsperspektiv være faktorer som kan virke inn på implementeringen av RPA. I tillegg vil det være hensiktsmessig å ha engasjerte og kunnskapsrike ledere, som kan planlegge og gjennomføre endringen på en effektiv måte, samt ivareta ansattes behov.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>6</b>
1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL.....	6
1.2 UTLEDNING AV PROBLEMSTILLING.....	7
<b>2. TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1 ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA).....	9
2.1.1 Hva er RPA?.....	9
2.1.2 Gevinster og ulemper ved RPA.....	11
2.2 HOLDNINGER TIL ORGANISASJONSENDRINGER.....	13
2.2.1 Organisasjonsendringer.....	13
2.2.2 Holdninger.....	14
2.2.3 Endringsinnhold.....	19
2.2.4 Endringsprosess.....	21
2.2.5 Endringsledelse.....	26
2.3 INNFØRING AV RPA SOM ORGANISASJONSENDRING.....	30
<b>3. METODE</b> .....	<b>32</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	32
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	33
3.2.1 Kvalitativ metode.....	33
3.2.2 Forskningsformål og -strategi.....	33
3.2.3 Tidshorisont.....	34
3.3 CASEORGANISASJONEN.....	34
3.3.1 Bergen kommune.....	34
3.3.2 RPA og digitaliseringsstrategi i Bergen kommune.....	35
3.3.3 RPA i LRS.....	36
3.4 DATAINNSAMLING.....	38
3.4.1 Datakilder.....	38
3.4.2 Utvalg.....	38
3.4.3 Semi-strukturerte dybdeintervjuer.....	39
3.4.4 Planlegging av intervjuer og intervjuprosessen.....	40
3.5 DATAANALYSE.....	42

---

3.5.1	Transkribering .....	42
3.5.2	Koding.....	43
3.5.3	Finne temaer og sammenhenger.....	43
3.6	FORSKNINGSKVALITET .....	44
3.6.1	Pålitelighet.....	44
3.6.2	Troverdighet.....	45
3.6.3	Overførbarhet .....	46
3.6.4	Bekreftbarhet.....	46
3.6.5	Etiske hensyn.....	48
<b>4.</b>	<b>RESULTAT .....</b>	<b>50</b>
4.1	HOLDNINGER TIL IMPLEMENTERING AV RPA I LRS .....	50
4.2	ÅRSAKER TIL ULIKE HOLDNINGER .....	54
4.2.1	Endringsinnhold.....	54
4.2.2	Endringsprosess.....	66
4.2.3	Endringsledelse.....	84
4.3	OPPSUMMERING AV RESULTAT .....	94
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>96</b>
5.1	STUDIENS FUNN I LYS AV ENDRINGSMODELLEN.....	96
5.1.1	Endringsinnhold.....	96
5.1.2	Endringsprosess.....	97
5.1.3	Endringsledelse.....	98
5.2	YTTERLIGERE FUNN .....	99
5.2.1	Kjennskap til RPA .....	99
5.2.2	Tidsperspektiv .....	101
5.2.3	Individuelle forhold.....	103
5.2.4	Arbeidsmengde og -oppgaver .....	104
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>106</b>
6.1	VÅRE FUNN .....	106
6.2	BEGRENSNINGER OG IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING .....	109
<b>7.</b>	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>111</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>121</b>
8.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE ANSATTE.....	121
8.2	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LEDERE .....	123
8.3	VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING .....	125

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og formål

I dagens omskiftelige samfunn må organisasjoner være tilpasningsdyktige, noe en har sett et godt eksempel på i forbindelse med utbruddet av koronaviruset denne våren. For å overleve må bedrifter endre seg i takt med samfunnet, og antallet organisasjonsendringer øker derfor stadig. En har også sett en stor økning i graden av digitalisering i norske bedrifter, noe som kan ses i sammenheng med den enorme utviklingen i digitale tjenester og verktøy det siste tiåret (Fölster, 2018, s. 5). Vi har blant annet sett inntoget av ulike smart-teknologier som virtuelle taleassistenter, chatbots, Big Data, kunstig intelligens, og robotisering, noe som også har vært med på å forme arbeidsmarkedet.

Mange av dagens jobber står dermed i fare for å bli robotisert eller automatisert som følge av at stadig flere organisasjoner ønsker å benytte seg av slike teknologier. I den forbindelse, er Robotic Process Automation (RPA) særlig aktuelt. Dette kan beskrives som programvareroboter, som automatiserer administrative arbeidsoppgaver og prosesser på tvers av bedriftens systemer, ved å etterligne menneskelig aktivitet. Ettersom det er både billig å utvikle og enkelt å ta i bruk, er RPA svært attraktivt for organisasjoner som vil spare kostnader og arbeidskraft (Lacity & Willcocks, 2016). Ifølge en rapport fra Gartner, vokste markedet for RPA med 63.1% i 2018, noe som gjør det til det raskest voksende segmentet innenfor det globale software-markedet (Moore, 2019). Gartner spår også at RPA kommer til å vokse i årene som kommer, og forventer at markedet når en størrelse på 2.4 milliarder i 2022 (Shetty, 2018). Dette skyldes blant annet at teknologien blir mer tilgjengelig ettersom flere tilbydere kommer på banen, samt at store aktører som IBM, Microsoft og SAP øker bevisstgjøringen av RPA blant deres kundemasse. En kan dermed forvente en global økning i bedrifter som ønsker å ta i bruk RPA. Også her til lands ventes teknologien å øke i omfang.

Imidlertid argumenterer mange for at denne økende graden av automatisering og robotisering vil medføre en reduksjon i antall arbeidsplasser. Dette er også noe media fokuserer på. Avisoverskrifter som "AI og robotisering vil ta jobbene" (Valmøt, 2015), "McKinsey tror roboter kan stjele 800 millioner jobber" (Elster, 2017) og "Massearbeidsledighet neste" (Haugland, 2017), vitner om en fryktbasert vinkling om at roboter kommer til å ta over jobbene. I en rapport fra OECD anslås det at så mye som halvparten av dagens arbeidsplasser

kan forsvinne. Norge er imidlertid et av de minst utsatte landene, men selv her regner en med at en tredjedel av jobbene vil kunne forsvinne (Nedelkoska & Quintini, 2018). Et viktig moment her er at det er snakk om *dagens* arbeidsplasser, og at en i estimatet ikke tar hensyn til de nye arbeidsplassene som teknologien også skaper.

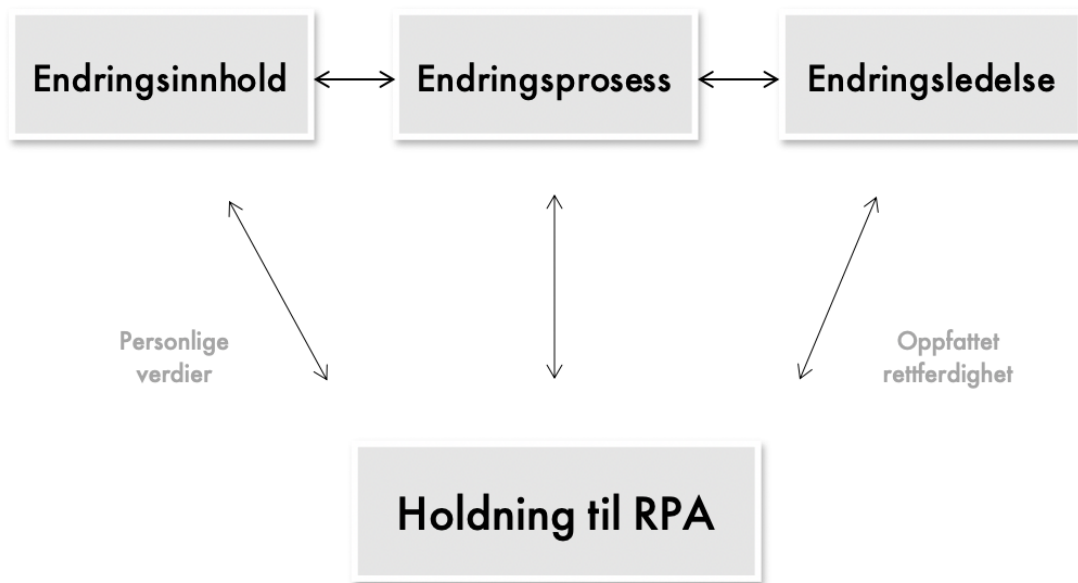
Ettersom bruk av RPA vil medføre endringer i en organisasjons prosesser og teknologi, kan det å innføre RPA anses som en organisasjonsendring. Å lykkes med organisasjonsendringer er vanskelig, og så mye som 70% av alle endringstiltak mislykkes (Hughes, 2011; Beer & Nohria, 2000). Som studenter innenfor feltet Strategi og ledelse, er vi svært interesserte i de bakenforliggende årsakene til dette, og en gjentakende forklaring virker å være at en ikke klarer å skape oppslutning om endringen blant ansatte. Siden innføring av RPA kan gå direkte utover ansattes arbeidssituasjon, er det trolig en prosess preget av både usikkerhet og frykt. Samtidig argumenteres det for at RPA frigjør tid til mer spennende arbeidsoppgaver. Vi ønsker derfor å undersøke hvilke holdninger ansatte faktisk har til å ta i bruk RPA. Ettersom det er foreløpig lite forskning på feltet, håper vi å kunne bidra med ny innsikt og økt forståelse, samt se på hvilke implikasjoner dette kan gi for andre organisasjoner som vurderer å ta i bruk RPA.

## 1.2 Utledning av problemstilling

For å fordype oss i nevnte tematikker, ser vi i dette forskningsprosjektet nærmere på Bergen kommune og deres arbeid med implementering av RPA i kommunens Lønns- og regnskapssenter (LRS). Vi ønsker å undersøke hvilke holdninger de ansatte har til å ta i bruk RPA-teknologi, samt se nærmere på ulike elementer ved implementeringsprosessen som kan ha bidratt til å danne disse holdningene. Vi har derfor valgt å stille følgende forskningsspørsmål:

***Hvilke holdninger har ansatte til robotisering av arbeidsoppgaver, og hvordan dannes disse?***

For å undersøke forskningsspørsmålet har vi tatt utgangspunkt i en endringsmodell, basert på Lines (2005) sin modell om holdningsdannelse under organisasjonsendringer. Denne modellen kan forklare hvilke faktorer ved endringen, i dette tilfellet RPA, som antas å være sentrale for ansattes holdningsdannelse. Modellen kan illustreres ved følgende figur:



Figur 1: Endringsmodell

Modellen tar utgangspunkt i tre elementer ved en endring: endringsinnhold, endringsprosess og endringsledelse. Med *endringsinnhold* menes aspekter ved selve endringen som innføres, som i dette tilfellet er RPA. Dette kan eksempelvis innebære oppfattede konsekvenser som RPA vil kunne ha for de ansattes arbeidssituasjon. *Endringsprosessen* beskriver hvordan endringen skjer, det vil si på hvilken måte endringsprosessen forløper. I dette inngår blant annet kommunikasjon og involvering av ansatte. *Endringsledelse* handler om hvordan prosessen med å innføre RPA ledes. Blant annet innebærer dette hvilken form for ledelse som utøves, samt bruk av ulike innflytelsestaktikker og makt. Ifølge endringsmodellen vil ulike aspekter ved de tre elementene påvirke hvilken holdning ansatte har til å ta i bruk RPA. Samtidig vil holdningen til de ansatte kunne påvirke hvordan de tre elementene oppleves. Det er dermed ikke en direkte sammenheng mellom de ulike elementene. Med dette menes at god endringsledelse ikke nødvendigvis medfører positive holdninger, samtidig som positive holdninger ikke automatisk betyr at ledelsen har vært god. De ulike elementene vil også kunne påvirke hverandre. Ansattes personlige verdier og oppfatninger om endringens rettferdighet er også med i regnestykket. Nærmere beskrivelser av de tre elementene og hvordan de henger sammen, vil komme i det påfølgende kapitlet.



## 2. Teori

Dette kapittelet redegjør for relevant teori om RPA, og hvordan organisasjoner bør gå frem for å bedre kunne lykkes med implementering av teknologiske endringer. Videre vil vi i lys av problemstillingen også presentere relevant teori om organisasjonsendringer. Her fokuseres det spesielt på hvordan dannelsen av holdninger foregår under en endring, gjennom aspekter ved endringens innhold, endringsprosessen og endringsledelse. Avslutningsvis ser vi på hvordan det å innføre RPA kan fungere innenfor den etablerte endringsmodellen.

### 2.1 Robotic Process Automation (RPA)

#### 2.1.1 Hva er RPA?

Når en tenker på “robotisering” er det ikke rent uvanlig å visualisere fysiske roboter som vandrer rundt på kontoret eller i fabrikken og utfører menneskelige oppgaver. Selv om Robotic Process Automation (RPA) er en form for robotisering, er det imidlertid en stor forskjell mellom de tradisjonelle, fysiske robotene og det vi i denne oppgaven kan tenke på som *programvareroboter*. Mens tradisjonelle roboter er fysiske vesener som kan utføre manuelle oppgaver som å flytte eller løfte gjenstander, er programvareroboter kun et virtuelt verktøy som eksisterer i en datamaskin. Etersom denne utredningen omhandler RPA, kommer vi til å se bort fra vanlige roboter. Når vi heretter omtaler roboter i oppgaven, er det derfor snakk om programvareroboter basert på RPA-teknologi.

RPA kan ifølge Lacity og Willcocks (2016) defineres som en programvare som kan automatisere regelbaserte arbeidsprosesser, ved å etterligne menneskelig aktivitet. Dette innebærer at en programmerer roboten til å utføre bestemte arbeidsoppgaver som tidligere ble gjennomført av menneskelige ansatte. I en typisk bedriftssammenheng kan dette være å overføre data fra input-kilder som e-post og regneark, til interne system eller arkiv som ERP- eller CRM-systemer (Lacity, Willcocks & Craig, 2016). I praksis kan en tenke på roboten som en digital medarbeider, som på lik linje med en menneskelig ansatt får tilgang til aktuelle systemer med eget brukernavn og passord. For at roboten skal kunne gjøre dette, kreves det fastlagte regler for behandling av data på digitalt format. Dataene må være strukturerte og i et maskinlesbart format, ettersom roboten ikke har noen kognitiv funksjon eller språkforståelse

utover enkeltord (Difi, 2019). Dersom dataene ikke er strukturerte etter de reglene roboten er programmert til å forstå, kan den ikke utføre oppgavene sine. Roboten vil ikke kunne tenke seg frem til en løsning slik som en menneskelig ansatt kan, og prosessen vil da stoppe opp. Det vil derfor være viktig å kartlegge prosessene steg for steg, slik at det ikke oppstår uforutsette hendelser som roboten ikke er programmert til å håndtere (Iden, 2018, s. 231).

RPA er et mye brukt verktøy til prosessutvikling og -forbedring, hvor en gjerne benytter roboter til å forbedre deler av eller hele prosesser. Dette fremkommer også i navnet på selve teknologien: *Robotic Process Automation*. I denne sammenhengen er det viktig å vurdere hvilke prosesser som velges ut for bruk av RPA (Iden, 2018, s. 231). I en undersøkelse av ulike casestudier som omhandler implementering av RPA på arbeidsplassen, fant Claudia (2019) at før RPA kan implementeres, er prosessvurdering kritisk. For å kunne velge ut hvilken prosess eller oppgave som skulle automatiseres ved hjelp av RPA, var det enkelte kriterier som gikk igjen. Disse er høyt volum av oppgaver, regelbaserte oppgaver, lav kompleksitet på prosessen eller oppgavene, standardiserte prosesser, og modne prosesser.

Hovedformålet med RPA er altså å automatisere repetitive oppgaver ved å bruke robotteknologi. Automatisering innebærer å få en prosess eller en arbeidsoppgave til å fungere automatisk, slik at den i større eller mindre grad fungerer uten menneskelig medvirkning (Andersen, 2019). Ved å benytte ulike verktøy for automatisering, vil en kunne frigjøre arbeidskapasitet som heller kan brukes til å løse mer krevende oppgaver. Automatisering har lenge vært en måte å skape ny verdi på, gjennom å endre hvordan mennesker, prosesser og teknologi jobber sammen (IBM, 2018). Skepsis til nye automatiseringsverktøy er heller ikke nytt. Under den første industrielle revolusjonen var det mange som fryktet å bli utdatert og erstattet av de nye maskinene. Nå som vi er inne i den fjerde industrielle revolusjonen, er det flere som frykter det samme. Industri 4.0 kjennetegnes ved at en beveger seg mot et fullstendig automatisert og intelligent samfunn (Piccarozzi, Aquilani & Gatti, 2018). En rekke nye teknologier som RPA, kunstig intelligens, Big Data og Internet of Things (IoT) har de siste årene vokst frem, og ifølge Schwab (2016) utvikler den fjerde industrielle revolusjonen seg i et enormt tempo. Den er ikke lenger et fremtidig fenomen, men et faktum.

## 2.1.2 Gevinster og ulemper ved RPA

Under sine studier fant Lacity og Willcocks (2017) at mange bedrifter som investerer i RPA opplever verdiskapning på tre ulike nivåer; verdi for investorer, verdi for kunder og verdi for ansatte. De fant blant annet at organisasjoner som innførte RPA opplevde høy avkastning på investeringen de første årene, samt økt operasjonell produktivitet. Dette som følge av at de kunne utføre større mengder arbeid uten å øke antall ansatte, og fordi RPA gjennomførte arbeidet raskere og med mindre feil. Dette er også noe Claudia (2019) trekker frem som en av de mest rapporterte fordelene ved implementering av RPA. En annen viktig årsak er at det er relativt enkelt og billig å skalere opp teknologien. Dette kan eksempelvis komme til nytte dersom en trenger mer arbeidskraft i enkelte perioder. På denne måten kan organisasjoner bedre møte varierende etterspørsel uten en betydelig økning i kostnader. Lacity og Willcocks (2017) argumenterer også for at RPA kan være et konkurransefortrinn dersom organisasjoner behandler det som et sentralt verktøy i deres forretningsstrategi. Ved å legge til rette for at RPA og andre verktøy spiller på lag med hverandre, kan en skape organisatorisk smidighet (“agility”), samt bidra til at organisasjonen kan skape og respondere på nye forretningsmuligheter.

Videre kan RPA også skape verdi for organisasjonens kunder. Dette kan blant annet skje gjennom forbedret service-kvalitet, raskere levering av eksisterende tjenester, og generelt ved å skape en bedre kundereise, hvor kvaliteten under hele prosessen sikres (Lacity & Willcocks, 2017; Asatiani & Penttinen, 2016). Årsaken til dette er at robotene er tilgjengelige døgnet rundt, da de verken blir syke eller har behov for pauser. I tillegg behandler de som nevnt arbeidsoppgavene mye raskere og med mindre feil enn det mennesker gjør (Iden, 2018, s. 231; Claudia, 2019).

Et av de mest overraskende funnene i forskningsarbeidet deres, er at RPA også skaper verdi for organisasjonens ansatte (Lacity & Willcocks, 2017). Ansatte rapporterte blant annet at arbeidet ble mer interessant. Årsaken var at de syntes det var spennende å lære seg nye ferdigheter og få kunnskap om RPA-teknologien, samt at det medførte skryt og anerkjennelse fra toppledelsen. Ettersom robotene tar seg av de kjedelige oppgavene, tillater dette også at ansatte kan fokusere på “viktigere” oppgaver som krever større vurderingsevne, evne til problemløsning, kreativitet, og emosjonell intelligens. På grunn av nevnte årsaker, mener Lacity og Willcocks (2017) at RPA kan føre til høyere jobbtilfredshet.

Som vi har sett er det mange potensielle gevinster ved bruk av RPA, men som ved all ny teknologi, må en også være observant på mulige fallgruver. Det rapporteres at så mange som 30-50% av innledende RPA-prosjekter mislykkes (Lamberton, 2016). Valg av prosesser som ikke oppfyller de tidligere nevnte kriteriene for RPA, trekkes frem som en viktig årsak til dette (Lamberton, 2016; Claudia, 2019). Iden (2018, s. 232) argumenterer for at bruk av RPA kan føre til at en overser muligheter til å forbedre prosessen som helhet. Dette kan skje dersom en antar at den nye teknologien vil løse alle problemer med dagens prosess. Slik er det imidlertid ikke. Ved å benytte roboter til å utføre aktiviteter som ikke burde vært utført i utgangspunktet, vil en bare utsette problemet. Å innføre RPA på en allerede ineffektiv prosess, vil trolig ikke gi særlig stor gevinst i et langsiktig perspektiv (Lacity & Willcocks, 2016).

Lamberton (2016) foreslår noen ytterligere fallgruver i forbindelse med implementering av RPA. Blant annet fremheves det å ikke ha et godt planlagt business-case, samt undervurdere hva som skjer etter prosessen har blitt automatisert. I tillegg gjøres det feil ved å automatisere for mye av en prosess, eller ikke optimalisere prosessen for RPA. Videre viser Fung (2014) sine funn at kostnadene knyttet til implementering av RPA i noen tilfeller var langt større enn ventet, noe som står i kontrast til oppfatninger om at RPA fører til store kostnadsreduksjoner.

Det er heller ikke uvanlig at ansatte blir urolige og engstelige med tanke på hvilke konsekvenser RPA kan ha for deres arbeidssituasjon (Lacity & Wilcocks, 2016). Dersom en ikke kommuniserer tidlig i implementeringsprosessen hvilke konsekvenser en slik digital endring vil ha, kan ansatte overvurdere de negative konsekvensene. Dette kan føre til at ansatte får panikk, og i noen tilfeller saboterer nye RPA-initiativ (Lacity & Rottman, 2008). Selv om roboter kan gjøre enkelte arbeidsoppgaver bedre, billigere og raskere enn menneskelige ansatte, argumenterer også Quershi og Syed (2014) for at en må være observant på hvilke effekter innføringen av RPA kan ha på ansatte og deres motivasjon. Dette er spesielt viktig ettersom den menneskelige kapitalen er det som skaper konkurransefortrinn for dagens organisasjoner (Fulmer & Ployhart, 2013). Tilknyttet dette fant Salmela-Aro og Upadyaya (2018) i sin undersøkelse at problemer tilknyttet bruk av teknologiske verktøy har en sterk sammenheng med symptomer på "employee burn-out". Dette refererer blant annet til utmattelse, redusert interesse for arbeidet og en følelse av utilstrekkelighet på jobben. Kontinuerlige forventninger om å tilpasse seg ny teknologi kan også øke arbeidsbelastningen og forårsake stress (Day, Scott & Kelloway, 2010).

En ser dermed at RPA i seg selv ikke er en garanti for bedre ressursutnyttelse og mer effektive prosesser, og at det er mange potensielle fallgruver organisasjoner må håndtere for å kunne høste fordelene ved RPA. I det følgende kommer vi til å gå vekk fra RPA, og fokusere på litteratur om organisasjonsendringer og holdninger. Avslutningsvis i teorikapittelet vil vi plukke opp igjen tråden for å knytte de to tematikkene sammen.

## 2.2 Holdninger til organisasjonsendringer

Innledningsvis fremkom det at endringer i organisasjoner er blitt mer og mer vanlig, kanskje snarere uunngåelig, i dagens omskiftelige samfunn. Samtidig viser forskning at en stor andel av organisasjonsendringer mislykkes (Beer & Nohria, 2000; Hughes, 2011). For å få et bedre bilde av hva slike endringer innebærer og hvorfor de mislykkes, vil denne delen ta for seg hva en organisasjonsendring er, og hvordan ansatte danner oppfatninger og holdninger til slike.

### 2.2.1 Organisasjonsendringer

En organisasjonsendring kan defineres som en bevisst, planlagt endring i organisasjonens formelle strukturer, systemer eller prosesser, med hensikt å forbedre realiseringen av ett eller flere organisatoriske mål (Lines, 2005). Hva som er drivkreftene eller årsakene til at en virksomhet har behov for å endre seg, kan være mange (Jacobsen, 2012, s. 37). Eksempelvis kan et ønske om vekst, konkurranse om knappe ressurser eller interessekonflikter være drivkrefter som medfører at en organisasjonsendring er nødvendig. For at en planlagt endring skal finne sted, må noen komme med et endringsinitiativ. Dette forutsetter at behovet for endring er identifisert, og at det er besluttet å gjøre noe med det. Et sentralt begrep i denne sammenheng er *endringsagenter*, som er “handlende aktører som initierer og driver igjennom endring” (Jacobsen, 2012, s. 55). Initiativer til endring kan komme fra ulike nivåer i organisasjonen. En endring som er initiert på et høyt organisatorisk nivå kalles gjerne “top-down changes”, mens endringer som kommer nedenfra i organisasjonen omtales som “bottom-up changes” (Lines, 2005). Videre kan en endring variere i omfang, både når det gjelder ressurser som går med til å gjennomføre endringen, og når det kommer til oppfattede konsekvenser av endringen.

Etter å ha analysert hvilke feil bedrifter ofte begår i forbindelse med organisasjonsendringer, har Kotter (1996, s. 20-21) utformet en fremgangsmåte på åtte steg, som skal øke sannsynligheten for suksess med endringsprogrammer. De åtte stegene er: 1) etabler en forståelse for at endring er nødvendig, 2) etabler en koalisjon med sentrale parter for å lede og gjennomføre endringen, 3) skap en visjon og en strategi for endringen, 4) kommuniser endringsvisjonen, 5) gi de involverte makt og myndighet til å gjennomføre endringen, 6) generer hurtige og synlige resultater, 7) befest de første resultatene og gjennomfør ytterligere endringer, og 8) forankre de nye organisatoriske prinsippene, arbeidsformer og kultur. Det første steget, å skape en “sense of urgency”, er helt avgjørende for å få til nødvendig samarbeid i organisasjonen (Kotter, 1996, s. 36). Målet med denne fasen er å øke ansattes villighet til å endre seg, ved å overbevise de om at endringen er nødvendig. Dette kan blant annet gjøres ved å vise til eksterne eller interne trusler, eventuelt til eksempler av suksesshistorier. Videre vil det å kommunisere og involvere de berørte være viktig. Kotter påpeker også viktigheten av å planlegge og generere kortsiktige gevinster, ettersom ansatte kan miste motivasjonen dersom en ikke ser resultater av endringen før sent i prosessen.

Noe som også har vist seg å være særlig avgjørende for om virksomheter lykkes med å gjennomføre endringer, er de ansattes vurderinger av endringen (Fugate, 2013, s. 16). En sentral faktor som er med på å påvirke hvilke vurderinger som gjøres, er ansattes *holdninger* til endringen. Holdningene vil igjen kunne være et resultat av de tidligere nevnte elementene ved en organisasjonsendring: endringsinnhold, endringsprosess og endringsledelse. Dette vil vi komme tilbake til senere. I det følgende ses det nærmere på hva holdninger er, hvordan de dannes og hvilke konsekvenser holdninger kan ha for organisasjonsendringer.

## **2.2.2 Holdninger**

### *Dannelse av holdninger*

Petty & Wegener (1998, s. 323) definerer begrepet holdning som en persons samlede eller overordnede evaluering av et objekt. Holdningsobjektet kan eksempelvis være en person, et produkt, en sak eller en endring. Videre forklarer Eagly & Chaiken (1998, s. 269) at en holdning formelt sett er en psykologisk tendens, som kommer til uttrykk ved å evaluere en bestemt enhet med en viss grad av favør eller ufavør. Tanken om at en holdning er en psykologisk tendens, tilsier at holdningen er en ikke-observerbar, intern tilstand som varer over kortere eller lengre tid. En person er partisk til å gjøre gunstige vurderinger hvis

---

holdningen er positiv, og til å gjøre ugunstige vurderinger dersom holdningen er negativ. Med andre ord vil en persons holdning tilsi hvor positivt eller negativt en generelt sett anser objektet som vurderes. Denne vurderingen baserer seg på flere faktorer. I det følgende ser vi nærmere på skillet mellom kognitive og affektive aspekter ved holdninger, som har vist seg å være spesielt nyttig for å forstå ulike holdningsfenomen (Eagly & Chaiken, 1998, s. 271).

Kognisjoner eller tanker som er assosiert med holdninger er vanligvis betegnet som oppfatninger (“beliefs”) av holdningsteoretikere (Eagly & Chaiken, 1998, s. 271). Innenfor holdningsteori er oppfatninger en grunnleggende byggestein i holdninger, i den forstand at holdninger antas å gjenspeile oppfatninger som en har om ulike objekter. I denne tilnærmingen blir oppfatninger forstått som assosiasjoner som individer etablerer mellom holdningsobjektet og subjektive vurderinger av forskjellige attributter (Eagly & Chaiken, 1998, s. 274; Ajzen, 2001). Med attributter menes ulike egenskaper eller kjennetegn. Eksempler på slike kan være produktegenskaper som holdbarhet og design, eller jobbkarakteristika som autonomi og ferdighetsvariasjon. Oppfatninger som gjøres av de ulike attributtene kan være av evaluerende karakter, typisk bra eller dårlig, eller ikke-evaluerende, det vil si om en anser noe som sant eller usant (Fishbein, 1963). Oppfatningene kan videre være av større eller mindre ekstremitet, og kan tidvis også være nøytrale (Eagly & Chaiken, 1998, s. 271). Selv om et individ kan gjøre seg mange ulike oppfatninger tilknyttet et holdningsobjekt, antar en at det vil være de oppfatningene som er lett tilgjengelig i hukommelsen, som vil påvirke holdningen til enhver tid (Ajzen, 2001). Hvor lett tilgjengelig ulike oppfatninger er, påvirkes som regel av hvor nylig og hvor ofte de aktiveres, samt hvor viktige oppfatningene er for den enkelte. Videre vil et individs verdier utgjøre sammenligningsstandarden for oppfatningene, slik at personlige verdier brukes til å danne oppfatninger av holdningsobjektet (Thompson & Hunt, 1996). Dersom en eksempelvis vektlegger verdien ærlighet høyt, vil en sannsynligvis danne positive oppfatninger av ledere som fremstår som ærlige.

Ulike bidragsytere innenfor holdningsteori erkjenner at ikke bare oppfatninger, i form av kognitive vurderinger, men også følelser kan bidra til holdningsdannelse (Lines, 2005). Holdninger formes således også av affektive reaksjoner som følelser, emosjoner, og stemninger eller humør som fremkalles av holdningsobjektet, og som dermed assosieres med det (Eagly & Chaiken, 1998, s. 272). I likhet med oppfatninger kan affektive reaksjoner gjenspeile spesielle opplevelser, eller være mer generelle ved at de oppsummerer reaksjoner som har oppstått ved flere anledninger. Affektive responser uttrykker også på lik linje med

kognitive responser positive eller negative evalueringer av større eller mindre grad. Mens noen teoretikere strides om hvorvidt holdninger formes av kognisjon eller affekt, mener andre at holdninger er et resultat av begge. Det kan imidlertid variere hvilken av de to komponentene som er lettest tilgjengelig i hukommelsen, og om et individs holdninger baserer seg hovedsakelig på oppfatninger eller følelser. Studier har vist at mennesker er forskjellige når det gjelder å la seg styre av kognisjon eller affekt i holdningsdannelsen, og at viktigheten til ulike holdningsobjekt vil være med å påvirke hvilken av de to komponentene som dominerer (Ajzen, 2001).

### *Styrke, valens og ambivalens i holdninger*

Hvilke holdninger ansatte danner til endringer i organisasjoner, vil være avgjørende for om en lykkes med endringen (Fugate, 2013, s. 16). Dette henger blant annet sammen med at etablerte holdninger som har fått fotfeste er vanskelige å påvirke (Ajzen, 2001). I den forbindelse, er holdningsstyrke et sentralt moment. Forskere har funnet at holdninger varierer i styrke (Lines, 2005). Hvor sterk holdningen er, avhenger blant annet av viktighet eller personlig relevans for individet, samt hvor mye kunnskap individet har om holdningsobjektet. Sterke holdninger vil av flere årsaker være av betydning når det gjelder endringer. Blant annet hevdes det at sterke holdninger er relativt stabile over tid, at de er motstandsdyktige mot overtalelse, og at de kan predikere atferd (Ajzen, 2001). Ansatte som danner en negativ holdning til en endring tidlig i prosessen, kan dermed være vanskelig å overbevise på et senere tidspunkt.

To andre aspekter som kan relateres til hvor sterke holdninger et individ har, er holdningsvalens og -ambivalens. Valens predikerer om følelser, kognisjoner og atferd tilknyttet et holdningsobjekt er positive, nøytrale eller negative (Lines, 2005). Holdningsvalens reflekterer også et viktig funksjonelt aspekt: at holdninger fungerer som "lagrede snarveier", for å unngå å stadig måtte gjennomgå krevende kognitive og emosjonelle evalueringprosesser ved nye holdningsobjekter. Et eksempel på dette er at en velger å kjøpe et produkt basert på tidligere positive erfaringer med lignende produkter. Videre oppstår ambivalens når et individ har to eller flere motstridende holdninger til et objekt (Thompson, Zanna, & Griffin, 1995, s. 363). Dette innebærer at en kan ha negative oppfatninger av enkelte aspekter ved holdningsobjektet, og positive oppfatninger av andre aspekter. En annen form for ambivalens er at det er konflikt mellom kognisjon og følelser (Ajzen, 2001). En kan således ha positive holdninger til en endring ut fra et organisasjonsmessig synspunkt, mens en har



---

negative holdninger til den samme endringen sett fra et personlig perspektiv, og motsatt (Lines, 2005).

Noe av årsaken til at holdninger er vanskelige å endre når de først har fått fotfeste, er at holdninger er med på å styre informasjonsbehandlingen til et individ (Lines, 2005). Dette innebærer blant annet selektiv sortering av informasjon, at informasjon kodes eller tolkes i favør av egne holdninger, eller at en argumenterer mot informasjon som ikke samsvarer med holdningene. Dessuten har mennesker et partisk minne som gjør at en bedre husker informasjon som bygger opp under eksisterende holdninger. Det vil følgelig være krevende å overbevise en ansatt om at en endring er positiv, dersom personen allerede har sterke holdninger som tilsier det motsatte.

Videre kan også holdningsdannelsen påvirkes av viktige personer eller grupper i individets sosiale miljø (Wood, 2000). Dette kan eksempelvis være familie, kolleger, eller andre personer som er fremtredende i den enkeltes liv, hvor deres oppfatninger, normer og verdier trolig vil kunne påvirke holdningsdannelsen. Sosial innflytelse kan dermed skje i forbindelse med en endring på arbeidsplassen. Ettersom organisasjonsendringer karakteriseres av et høyt nivå av kompleksitet og tvetydighet (Isabella, 1990), åpner dette opp for mange ulike tolkninger av endringen. Ansatte som har relativt svake holdninger og som ikke har gjort seg opp en tydelig oppfatning av endringen, vil trolig i større grad påvirkes av sitt sosiale miljø (Lines, 2005). I forbindelse med organisasjonsendringer, vil derfor nære kolleger og ledere sannsynligvis være med å forme ens tolkning av endringen (Rice & Aydin, 1991).

### *Atferdsmessige konsekvenser av holdninger*

Tidligere kom det frem at sterke holdninger hevdes å være predikerende for atferd (Ajzen, 2001). Atferdsmessige konsekvenser av holdninger kan på lik linje med holdninger variere fra positive til negative, samt vil de kunne variere i styrke. De to ytterpunktene av atferd omtales gjerne som oppslutning og motstand. Det kan være ulike årsaker til at det oppstår oppslutning og motstand mot en organisasjonsendring. Jacobsen (2012, s. 133) nevner eksempler som faglig enighet eller uenighet, frykt for det ukjente, tap eller gevinst av personlige goder, ekstraarbeid, endrede maktforhold og sosiale relasjoner. Innenfor endringslitteraturen har det tradisjonelt vært fokusert mye på negative reaksjoner og motstand mot endring (Lines, 2005). Det hevdes blant annet at mennesker har et iboende ønske om stabilitet og innehar såkalte

psykologiske forsvarsmekanismer (Argyris, 1973), som gjør at de vil motsette seg endringer. Holdningsteori hevder på sin side at reaksjoner vil kunne variere fra sterkt negative til sterkt positive, avhengig av elementer ved endringen (Lines, 2005).

Sterke, positive holdninger til endring vil kunne medføre positiv atferd og oppslutning (Lines, 2005). Det skilles mellom ulike typer av oppslutning, hvor de ulike typene antas å ha varierende styrke, fra en relativt svak og lite stabil til en sterkere og mer stabil oppslutning (Jacobsen, 2012, s. 129). Blant annet går nødvendighetsoppslutning ut på at en slutter opp om endringen fordi en ikke har noe annet valg, mens affektiv oppslutning innebærer at en mener endringen er positiv og nødvendig. Sterke, negative holdninger til endring vil på motsatt side kunne medføre negativ atferd og motstand (Lines, 2005). På lik linje med oppslutning kan også motstand deles inn i forskjellige typer eller faser, med ulik grad av motstand (Jacobsen, 2012, s. 130). Eksempler på slike er apati eller likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand, og aggressiv motstand. I den sammenheng har Oreg (2003; 2006) identifisert noen faktorer som kan skape motstand mot endring. Blant annet nevnes at årsaken til endringen er uklar, at de som påvirkes ikke er konsultert, at en frykter det ukjente, eller at endringen truer jobber, makt og status. Innen holdningsteori åpnes det også opp for at ansatte kan ha svake holdninger til endringer, av enten positiv eller negativ karakter. Dette henger gjerne sammen med at endringen og dens konsekvenser anses som lite betydningsfulle, gjerne grunnet lav personlig relevans for individet (Lines, 2005). Svake holdninger kan eksempelvis komme av at en ikke berøres direkte av endringen, manglende informasjon eller at endringsagenter ikke har lyktes i å engasjere de ansatte.

Som vi nå har sett spiller holdninger en sentral rolle for hvilke vurderinger som gjøres av ulike objekter, hvordan informasjon behandles, samt hvilken atferd som utøves. Følgelig vil holdninger kunne påvirke hvordan ansatte opplever en organisasjonsendring, hvordan de forholder seg til den og hvordan de opptrer. Dermed vil holdninger kunne være av stor betydning for om organisasjoner lykkes med en endring eller ikke. I den forbindelse vil det være viktig å bedre forståelsen av hva som påvirker ansattes dannelse av holdninger til organisasjonsendringer. I lys av endringsmodellen presentert i punkt 1.2, vil vi i det følgende se nærmere på ulike elementer ved endringer i organisasjoner som kan være sentrale for holdningsdannelse.

### 2.2.3 Endringsinnhold

For å avdekke konkret hva som endres i en organisasjon, er det naturlig å se på endringens innhold og omfang (Jacobsen, 2012, s. 65). Organisasjonsendringer kan studeres på ulike nivåer, eksempelvis individ- og gruppenivå, eller på et mer overordnet nivå, det være seg endringer i organisasjonens kultur, struktur, strategi eller lignende. Innenfor organisasjonsteori betraktes gjerne organisasjoner som systemer (Mintzberg, 1979, s. 35), hvilket indikerer at de består av ulike deler. Eksempelvis mente Leavitt (1965) at alle organisasjoner er bygd opp av fire grunnelementer: mennesker, oppgaver, teknologi og struktur. Videre hevdet han at disse henger tett sammen, og fremhevet at dersom en gjør endring i ett av elementene, må en også endre eller tilpasse de andre elementene. Organisasjonsendringer kan dessuten variere i omfang, både når det kommer til ressurser som går med til selve gjennomføringen av endringen, men også når det gjelder oppfattede konsekvenser endringen vil få for de berørte partene (Lines, 2005). I det følgende vil vi fokusere på to elementer ved endringens innhold: karaktertrekk ved arbeidet og jobbsikkerhet.

#### *Karaktertrekk ved arbeidet*

Under en endringsprosess, når organisasjonsmedlemmer får informasjon om en forestående endring, danner de seg ulike meninger om endringen. Dette kan blant annet være tanker rundt hvordan endringen vil påvirke ulike karakteristika eller egenskaper ved arbeidet deres (Lines, 2005). En mye omtalt teori i den forbindelse, er Hackman og Oldhams (1975) jobbkarakteristika-modell. Denne modellen utpeker fem sentrale karaktertrekk ved arbeidet som er positivt relatert til ansattes prestasjoner, motivasjon og tilfredshet på jobb. Disse er ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. *Ferdighetsvariasjon* innebærer at arbeidet har variasjon med hensyn til hva arbeidsoppgavene krever av evner og ferdigheter. *Oppgaveidentitet* sier noe om hvorvidt arbeidet utgjør en del av en helhet, og om den enkelte kan delta i gjennomføringen fra begynnelse til slutt. Mens *oppgavebetydning* beskriver hvor viktig eller meningsfull oppgaven er for organisasjonen og andre mennesker i og utenfor den, angir *autonomi* i hvilken grad ansatte gis frihet og selvstendighet i arbeidet til å gjennomføre oppgavene. Den siste faktoren, *tilbakemelding* eller kunnskap om resultater, beskriver i hvilken grad den enkelte kan få direkte tilbakemelding på arbeidet. Jo høyere arbeidet skårer på disse fem karaktertrekkene, desto større sannsynlighet er det for motiverte og tilfredse ansatte.

Disse attributtene er derfor av stor betydning for ansattes arbeidssituasjon. En organisasjonsendring som medfører et skifte i disse, vil følgelig kunne påvirke ansattes oppfatninger og holdninger til arbeidet. Dette impliserer altså at dannelsen av holdninger endres basert på at ens oppfattede konsekvenser av ulike jobbattributter endres (Lines, 2005). Det er imidlertid ikke bare endringer i de ulike attributtene som påvirker holdningsdannelsen. Personlighet, individuelle verdier og viktigheten av attributtene for den enkelte, spiller også inn (Oerlemans & Bakker, 2018; Barrick, Mount & Li, 2013). Eksempelvis vil en ansatt som trives med høy grad av autonomi trolig danne en positiv holdning til en endring som bidrar til mer frihet i arbeidet, såfremt dette er viktig for vedkommende. Hvordan ansatte responderer på organisasjonsendringer, avhenger derfor av hva endringen i jobbegenskaper innebærer og egenskapenes betydning for den enkelte.

### *Jobbsikkerhet*

Endringer som oppstår i organisasjoner, ofte som følge av introduksjonen av ny teknologi, vil kunne skape en økt følelse av usikkerhet blant ansatte. Usikkerhet er blant de mest rapporterte psykologiske tilstandene i forbindelse med organisasjonsendringer, og oppstår ofte på grunn av mangel på informasjon, eller at informasjonen som gis er tvetydig eller motsigende (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004; Jimmieson, Terry & Callan, 2004). I forbindelse med organisasjonsendringer, kan ansatte oppleve usikkerhet tilknyttet det å miste jobben, endret arbeidsmengde, svekkede muligheter for forfremmelse, eller endringer i organisasjonskulturen (Bordia et al., 2004). Det kan også oppstå usikkerhet rundt årsaken eller rasjonaliseringen bak endringen, implementeringsprosessen, og de forventede konsekvensene eller resultatet av endringen (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007). På grunn av et stort spenn i kilder til usikkerhet, er det en utfordring for ledere å utvikle en kommunikasjons- og implementeringsstrategi som minimerer usikkerhet (Bordia et al., 2004).

Bordia et al. (2004) fant at det som omtales som "jobbrelatert usikkerhet" har den største effekten på ansattes evne til å takle organisasjonsendringer. Jobbrelatert usikkerhet oppstår typisk på et tidlig stadium i implementeringsfasen, og representerer bekymringer knyttet til spesifikke aspekter ved endringen som direkte påvirker den ansattes stilling. Usikkerhet kan medføre flere negative konsekvenser for ansattes psykiske helse og trivsel. Disse konsekvensene oppstår som følge av en følelse av manglende kontroll. Dette kan i mange tilfeller føre til angst, økt psykologisk anstrengelse eller stress, dårligere prestasjoner, samt

nedadgående jobbtilfredshet, lojalitet og tillit til organisasjonen (DiFonzo & Bordia, 2002; Bordia, et al., 2004; Jimmieson et al., 2004). Dersom usikkerhet og ryktede konsekvenser knyttet til endringen sprer seg i organisasjonen, kan dette påvirke ansattes holdningsdannelse.

For å redusere usikkerheten under organisasjonsendringer, vil ansatte forsøke å forutse eller forstå hendelsene på en eller annen måte. Ved fravær av kommunikasjon fra ledelsen, vil ansatte motiveres til å søke etter informasjon selv for å minimere usikkerhet og stress forbundet med endringen (Allen et al., 2007). I mange tilfeller vil dette medføre at en fyller informasjonsgapet med rykter og spekulasjoner (DiFonzo & Bordia, 1998). Slike rykter kan være av både positiv og negativ natur, og oppstår ofte ved kaffemaskinen, under lunsjen eller i korridorene. Forskning tyder på at negative rykter er mer utbredt enn positive rykter, samt at rykter har en tendens til å overdrive de negative konsekvensene ved en endring. Årsaken til dette er at ansatte forsøker å gjenanskaffe kontrollen, ved å være forberedt på det verst tenkelige utfallet av endringen (Bordia, Jones, Gallois, Callan & DiFonzo, 2006). Hvorvidt en tror på disse ryktene, avhenger av tilliten ansatte har til ledelsen eller organisasjonen. Ansatte som mangler tillit, er mer sannsynlig å tro på rykter som stiller organisasjonen i et dårlig lys (DiFonzo & Bordia, 2002).

## 2.2.4 Endringsprosess

Noe som har særlig stor betydning for om organisasjonsendringer lykkes, er hvordan endringen skjer, det vil si på hvilken måte endringsprosessen forløper. En faktor som kan påvirke endringsprosesser er tidsperspektiv, det vil si om det haster å få gjennomført endringen. Dette kan knyttes til hvilken tilnærming eller innstilling organisasjonen har til endringer, om den opptrer proaktivt eller reaktivt (Jacobsen, 2012, s. 117-123). Videre kan en endringsprosess deles inn i ulike faser. Lewin (1947) står bak en kjent inndeling av endringer i tre faser som kalles “unfreezing”, “move” og “refreezing”. Disse kan oversettes til opptining, forandring, og nedfrysning, og handler prinsipielt om periodene før, under og etter implementering av en endring. Opptining handler om å redusere kreftene som opprettholder status quo i organisasjonen, samt overbevise ansatte om at endringen er nødvendig. I påfølgende fase implementeres og iverksettes konkrete tiltak for å endre organisasjonen i riktig retning. Til slutt må endringen “fryses ned” i organisasjonen, slik at endringen ikke bare blir et kortvarig tiltak, men noe som opprettholdes som organisasjonens rutiner.

Hvordan en endringsprosess administreres og implementeres på, vil kunne påvirke ansattes holdninger til endringen (Beer, 1987). Det er en vanlig konklusjon i litteraturen at en vellykket endringsprosess avhenger av tilstrekkelig kommunikasjon og involvering av ansatte, og at dette må skje tidlig og ofte nok gjennom endringsprosessen (Lines, 2005). Hvorvidt prosessen oppfattes som rettferdig vil ifølge Lines være en medierende variabel i forholdet mellom endringsprosessen og ansattes holdninger. Oppfattelsen av prosessens rettferdighet avhenger av om ansatte gis muligheter til å uttrykke sine meninger om endringen, og involveres i viktige diskusjoner og beslutninger, samt hvordan organisasjonen håndterer klager eller misnøye som oppstår underveis. En endringsprosess som oppleves som rettferdig, vil kunne bidra til å fostre positive holdninger, selv om en i utgangspunktet er negativ til andre elementer ved endringen. I det følgende presenteres to sentrale elementer ved endringsprosessen: kommunikasjon og involvering av ansatte.

### *Kommunikasjon*

Forskning har vist at kommunikasjon kan bidra til at endringen oppleves som rettferdig, og kan være med på å skape en følelse av at endringen er nødvendig (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Ifølge Bordia et al. (2004) kan kommunikasjon bidra til å redusere potensielle negative utfall av endringsprosessen på to ulike måter. For det første vil ansatte føle seg mer forberedt og skikket til å takle endringen. Dette vil imidlertid avhenge av både innholdet og kvaliteten på kommunikasjonen. For det andre vil to-veis kommunikasjon til en viss grad tillate ansatte å påvirke og delta i beslutningsprosessen. Dette vil videre øke deres bevissthet og forståelse for endringen, og kan gi en viss følelse av kontroll over utfallet (Locke & Schweiger, 1979). Armenakis et al. (1993) argumenterer for at kommunikasjon særlig bør fokusere på to aspekter: å få frem behovet for endring, samt bygge opp selvtilliten om at organisasjonen vil være i stand til å mestre endringen. Viktigheten av å formidle behovet for endring, anerkjennes av mange sentrale bidragsyttere innenfor endringslitteraturen. Blant annet omhandler det første trinnet i Kotter's (1996) åtte-steps modell for endring, samt Lewins (1947) opptiningsfase, å skape en "sense of urgency", det vil si skape en følelse av at det haster å foreta seg noe, gjennom å få frem budskapet om at endring er nødvendig.

Hvorvidt kommunikasjonen aksepteres av ansatte, avhenger primært av innholdet (Shapiro, Buttner & Barry, 1994). I følge Cobb & Wooten (1998) bør organisasjoner fokusere på det de kaller "social accounts", som kan defineres som begrunnelser ledere gir til sine ansatte i

forbindelse med at en endring har skjedd eller skal skje. Disse begrunnelsene kan bidra til å redusere dysfunksjonelle holdninger og atferd, dempe konfliktnivået, samt opprettholde tilliten mellom leder og ansatt. I tillegg vil det bidra til at lederens handlinger, og endringsprogrammet i seg selv, oppleves som fundamentalt rettferdig. Cobb & Wooten har identifisert fire kategorier for begrunnelser; kausale, ideologiske, refererende og beklagende (“penitential”) begrunnelser, som gjerne brukes i kombinasjon med hverandre. *Kausale* begrunnelser innebærer at en fokuserer på eksterne og interne krefter som forårsaker eller driver endringen i organisasjonen, og gjør det enklere for mottakere som ikke er involvert i planleggingsprosessen å forstå årsaken bak endringen. *Ideologiske begrunnelser* fokuserer på underliggende prinsipper, verdier og normer. Målet er å rettferdiggjøre behovet for endringen, samt definere hvilke retningsgivende prinsipper som skal anvendes i beslutningsprosesser. *Refererende* begrunnelser innebærer å endre ansattes referanseramme for endringen, slik at en kan bedømme den fra en annen synsvinkel. Dette kan blant annet gjøres ved å vise til eksempler av vellykkede eller mislykkede tilfeller for å begrunne endringen. *Beklagende* begrunnelser refererer til unnskyldninger for nødvendige handlinger som anses som negative eller som påfører de ansatte en ulempe. Ved å bruke denne typen begrunnelser kan ledere forhindre og reparere interne konflikter som oppstår i endringsprosessen.

For at budskapet ikke skal misforstås, bør innholdet i kommunikasjonen tilpasses tre forhold: historien mellom leder og ansatt, ansattes behov, og ansattes kompetansenivå (Cobb & Wooten, 1998). En lang og produktiv historie mellom ansatt og leder kjennetegnes som regel av høye nivåer av tillit, noe som kan redusere behovet for hvor detaljert informasjonen må være. Dette kan forklares av at det ikke kreves like mye overbevisning om at endringen er rettferdig eller nødvendig. Videre vil det også være viktig å kartlegge ansattes behov, slik at en kan adressere disse med riktig informasjon, og dermed dempe potensielle negative følelser mot endringen. Til slutt bør en ta hensyn til hvilken kunnskap ansatte har, slik at en kan tilpasse kompleksitetsnivået i innholdet. Dersom en enten under- eller overvurderer kunnskapen til mottakerne, kan budskapet bli misforstått eller forvrengt.

Hvilken informasjon en gir om endringen, og når i prosessen dette skjer, kan være med på å påvirke ansattes holdninger. Ettersom holdninger er vanskelige å endre når de først er dannet, er det spesielt viktig å gi tidlig informasjon om faktorer som regnes som relevante for de som berøres av endringen (Lines, 2005). Effektive kommunikasjonsstrategier kjennetegnes av at en informerer om endringen tidlig i prosessen, selv om en ikke har fullstendig

informasjon (DiFonzo & Bordia, 1998). Dersom ansatte tidlig får klar og detaljert informasjon, vil dette kunne redusere usikkerhet og angst som oppstår som følge av organisasjonsendringen (Jimmieson, Terry & Callan, 2004), og dermed kan en unngå eller minimere fremveksten av skadelig ryktespredning (DiFonzo & Bordia, 1998). Forskning har vist at kommunikasjon under endringer kan sørge for åpenhet i organisasjonen, samt bidra til å danne positive holdninger mot endringen, dersom det adresserer ansattes usikkerhet (Allen et al., 2007).

Nyere forskning legger også stor vekt på å sørge for nøyaktig og nyttig kommunikasjon om endringen (Jimmieson, Rafferty & Allen, 2013, s. 197), samt å informere om visjonen og de ansattes rolle i og etter endringsprosessen (Fugate, 2013, s. 35). Ledere undervurderer gjerne verdien av å kommunisere (Kotter, 1996, s. 85), og velger ofte å ikke kommunisere dersom endringsinnholdet er negativt, selv om det er da det er aller viktigst å kommunisere. Kommunikasjon må også tilpasses hvilket stadium av endringen ansatte befinner seg i (Cobb & Wooten, 1998). Dette er fordi ledere ofte er kommet lengre i prosessen med å tilvenne seg endringen, da de gjerne har hatt kjennskap til den lenge før sine ansatte. Noen ansatte vil også være mer komfortable med endringen, og vil derfor ikke trenge like mye informasjon som ansatte som sliter med å forstå den. I tillegg er det forskjeller mellom hvordan individer og kollektivet tolker et budskap på (Armenakis et al., 1993). Det er derfor viktig at ledere forstår forskjellen mellom hva som påvirker henholdsvis den individuelle og den kollektive tolkningen av informasjonen.

Når det gjelder hvem en bør kommunisere til, har enkelte studier funnet at en bør benytte linjeledere til å kommunisere til ansatte (Argote, Goodman & Schkade, 1983; Baronas & Louis, 1988). Cobb & Wooten (1998) argumenterer også for at ledere bør identifisere hvem mottakeren av kommunikasjonen er, slik at de bedre kan tilpasse budskapet etter mottakerens behov. Kommunikasjonen bør variere avhengig av om den blir levert til hundrevis av ansatte eller en liten avdeling på lavere nivå i organisasjonen. Det vil eksempelvis være vanskelig for en leder eller endringsagent å tilpasse budskapet til hundrevis av ansatte, og i noen tilfeller vil det derfor være nødvendig å benytte seg av mellomledere, rollemodeller eller andre sentrale aktører. Avhengig av organisasjonens størrelse, kan disse videreføre budskapet med enda bedre muligheter for personalisering, da de gjerne er bedre kjent med de ansatte enn endringsagenten eller lederen. Dette kan potensielt føre til at ansatte danner mer positive holdninger til budskapet enn dersom en ekstern endringsagent eller en fraværende leder leverer beskjeden (Cobb & Wooten, 1998).



Ansatte kan videre ha ulike preferanser når det gjelder kommunikasjonskanaler. Forskning har vist at kommunikasjon som overføres muntlig og ansikt-til-ansikt, ofte foretrekkes (Daft & Lengel, 1984; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 293; Rosendahl, Olaisen & Revang, 2014). Årsaken til at dette er en god måte å kommunisere et budskap på, er at det er personlig, det gir god informasjonsflyt, samt muliggjør raske tilbakemeldinger. Muntlige kanaler er dermed mer dynamiske, og muliggjør en to-veis kommunikasjonsprosess, hvor en får direkte bekreftelse på at budskapet når frem til mottaker. Noen ganger kan det imidlertid være hensiktsmessig å kommunisere ved bruk av skriftlige kanaler. Fordelen med dette er at det er dokumenterbart, og at en kan nå mange på kort tid (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 293-294).

### *Involvering av ansatte*

Ifølge Beggerud og Ihlen (2008, s. 160) bør medarbeidere ivaretas og engasjeres i endringsprosesser. Dette vil kunne øke deres læringsvilje og eierskap til prosessen, samt redusere den første, overveldende fasen etter nyheten om endringen gjøres kjent. Det vil også gjøre det lettere å fokusere mer på fremtiden. Lines og Selart (2013, s. 291) beskriver involvering som alle hendelser hvor organisasjoner forsøker å involvere ansatte i problemløsnings- og beslutningsprosesser. Dette handler om å la ansatte utøve innflytelse over enkelte aspekter ved endringen. Avhengig av situasjonen, ønsker ansatte som regel å kunne påvirke forhold ved arbeidets innhold, arbeidsmiljø, nedbemanning og omstillinger. Dette fordi endringer på arbeidsplassen kan ha konsekvenser for den enkeltes jobbsikkerhet, framtidige inntekt og relasjoner (Olsen, 2016, s. 241). Deltakelse kan derfor være en medvirkende faktor i å forme ansattes holdninger til endringsprosessen (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Van Fleet, 1995). Det har blitt vist sammenhenger mellom involvering og lavere nivåer av motstand mot endring, samt høyere nivåer av oppslutning rundt endringen. Videre vises det til at involvering kan bidra til at ansatte danner seg en bedre forståelse av endringen (Lines & Selart, 2013, s. 296; Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes & Chatzoglou, 2018). Deltakelse blir imidlertid ikke alltid oppfattet som positivt av ansatte. Dette kan muligens forklares av at arbeidsmengden øker med graden av deltakelse, noe som kan oppfattes som negativt for enkelte ansatte. Tvungen deltakelse kan også redusere nivået av oppslutning og motivasjon rundt endringen, og kan dermed relateres negativt til utfallet av endringen (Lines & Selart, 2013, s. 301). Involvering kan videre ha ulike effekter på en endringsprosess, avhengig av konteksten rundt endringen. Blant annet vil effekten variere på tvers av ulike land og kulturer. Involvering av ansatte er eksempelvis mer sannsynlig å bli sett på som positivt i kulturer med

demokratisk verdisystem og lav maktavstand. I et land som Norge, som kjennetegnes av nettopp dette (Hofstede Insights, 2019), vil det derfor være rimelig å anta at en får en positiv effekt av å involvere ansatte i endringsprosesser.

## 2.2.5 Endringsledelse

For at organisasjoner skal kunne lykkes med endringstiltak, er endringsledelse essensielt. Endringsledelse kan defineres som en “strukturert tilnærming til planlagte endringer der aktørene har en intensjon og målsetting om hva de vil endre, og hva de vil oppnå med endringen” (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 344). Jacobsen (2012, s. 183) viser til at organisasjoner ofte fungerer mer eller mindre av seg selv i stabile perioder, mens det i endringsprosesser kreves omstilling, og nettopp derfor vil ledelse være spesielt viktig her. Hva som menes med ledelse i slike situasjoner, og hvem som utøver det, kan imidlertid variere. Ifølge Jacobsen (2012, s. 182) er endringsledelse de aktiviteter som endringsagenter utøver for å øke sannsynligheten for en vellykket endring. Endringsagenter kan i mange sammenhenger være andre personer enn de som besitter formelle lederposisjoner. I det følgende presenteres ulike typer lederstiler som kan benyttes, før det ses nærmere på ulike maktformer.

### *Lederstil*

Hvilken lederstil som benyttes under organisasjonsendringer, kan tenkes å ha betydning for hvilke holdninger ansatte danner seg. Ledere med en mer direkte eller autoritær lederstil vil basere seg på elementer fra hva Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith og Trevino (2003) og Houghton og Yoho (2005) beskriver som direkte ledelse. Med utgangspunkt i denne lederstilen, vil ledere forsøke å styre medarbeiderne til måloppnåelse gjennom bruk av sin posisjonsmakt og ved hjelp av ulike kontrollmekanismer. Viktige oppgaver er altså å gi medarbeiderne retning og kommando, tildele mål og sørge for at disse etterleveres. En leder som praktiserer direkte ledelse vil derfor være svært opptatt av å skape struktur, slik at oppgavene løses på best mulig måte. Imidlertid vil fokuset på effektivitet føre til at lederen får mindre tid til å bygge relasjoner og lytte til medarbeiderne, samt vektlegge deres innspill og meninger. En autoritær leder vil sannsynligvis være både tydelig og direkte overfor medarbeiderne, for å få de til å handle på ønsket måte. Som en motsetning til dette har vi “empowerment”-ledelse. Dette innebærer at lederen deler sin makt med medarbeiderne, ved å gi dem større grad av autonomi og ansvar. Ledelsen vil videre oppmuntre sine ansatte til å uttrykke sine meninger

og ideer, samt legge til rette for kollektiv beslutningstaking, informasjonsdeling og samarbeid (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh, 2011). På denne måten kan en skape psykologisk eierskap til arbeidet, større engasjement, og et høyere nivå av koordinering og kollektiv informasjonsprosessering blant de ansatte (Lorinkova, Pearsall & Sims, 2013).

Innenfor ledelseslitteraturen har det utviklet seg et skille mellom det som kalles transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. En som har videreutviklet konseptet om disse ledelsesformene er Bass (1990). Han forklarer at transformerende ledelse oppstår når ledere utvider og løfter sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet og aksept for gruppens formål og oppdrag, og når de oppmuntrer sine ansatte til å se utover deres egen interesse. Dette gjøres ved hjelp av virkemidler som karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. Transaksjonsledelse fokuserer i stedet på at ledelse utspiller seg som transaksjoner mellom ledere og ansatte, og baserer seg i stor grad på bruk av belønning og straff for å motivere ansatte til ønsket innsats.

Jacobsen (2012, s. 211) påpeker at det har vært en sterk vridning i ledelseslitteraturen mot å hevde at transformativ ledelse er bedre enn transaksjonell, men mener en da overser et viktig poeng i teorien, nemlig at de to lederstilene vil kunne utfylle hverandre. Dette støttes opp av Bass (1990), som understreker at transformasjonsledelse ikke er noe universalmiddel, og at det vil være en uegnet form for ledelse i mange situasjoner, der transaksjonsledelse vil passe bedre. Imidlertid påpeker han at det i situasjoner preget av turbulens og raske endringer vil være nødvendig å fremme transformerende ledelse på alle nivåer i organisasjonen. I en slik situasjon vil det være nødvendig med målrettede ledere som kan inspirere ansatte til å delta i laginnsatser og jobbe sammen mot organisasjonens felles mål. Sims, Faraj & Yun (2009) fant også at en bør variere lederstil ut fra hvilken situasjon organisasjonen befinner seg i. Blant annet fant de at "empowerment"-ledelse kan være begrensende i krisesituasjoner preget av hastverk og stress, eller for uerfarne ansatte. De ulike formene for lederstiler er derfor kun eksemplifiserende, og hvilken lederstil som er best egnet, vil dermed avhenge av situasjon og kontekst, og ikke minst de ansattes individuelle preferanser.

## *Makt og innflytelsestaktikker*

Makt kan forklares som evnen eller muligheten til å påvirke andre. Mennesker har makt når de evner å påvirke andres tro, holdninger og atferd. Dermed relaterer makt seg til ledelse, ettersom begge deler omhandler å ha innflytelse over andre (Northouse, 2019, s. 9). Noen velger å sette likhetstegn mellom ledelse og makt, og mener det går for å være det samme. Kellerman (2012, s. 7-10) hevder på sin side at det har vært et skifte i løpet av de siste 40 årene når det gjelder ledelse og makt. Hun argumenterer for at makt ikke lenger er synonymt med ledelse, og at ledere i mindre grad utøver makt overfor sine underordnede. Dette kan ses i sammenheng med utviklingen fra en mer autoritær, transaksjonell ledelse til mer transformativ og verdibasert ledelse (Northouse, 2019, s. 163).

Det finnes ulike former for makt. French og Raven (1959, s. 151) har identifisert fem sentrale maktformer eller maktbaser: belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, referentmakt og ekspertmakt. *Belønningsmakt* forklares med at en benytter belønninger for å påvirke noen, og kan eksempelvis være bruk av bonuser eller insentiver for å stimulere til ønsket atferd. *Tvangsmakt* relaterer seg til belønningsmakt, men her benyttes tvang, trusler eller straff i stedet for belønning. Hvilken effekt disse to maktformene har, henger blant annet sammen med hvor stor belønning eller straff det er snakk om, samt hvor sannsynlig det er at en faktisk blir belønnet eller straffet. *Legitim makt* omhandler hvorvidt noen har en legitim rett til å kunne påvirke. Dette knyttes til autoritet, men trenger ikke utelukkende være relatert til formelle roller eller posisjoner. *Referentmakt* dreier seg om tilhørighet, og omhandler hvorvidt en identifiserer seg med den eller de som utøver innflytelse, samt hvorvidt en ønsker å assosieres med disse. Jo sterkere attraksjon og identifisering, desto større vil innflytelsen være. Den femte og siste maktformen, *ekspertmakt*, går ut på at personer med stor kunnskap, erfaring eller evner innenfor et bestemt område, vil ha innflytelse over andre grunnet høy troverdighet. Ledere eller endringsagenter kan benytte ulike taktikker for innflytelse basert på de ulike maktbasene. Eksempelvis kan ledere som besitter ekspertmakt benytte taktikken *rasjonell overtaling*, som innebærer at en benytter logiske argumenter og fakta for å skape en visjon av hva endringen vil oppnå, og hva som skjer dersom en ikke endrer seg.

En sjettede variant av makt har senere blitt identifisert, nemlig *informasjonsmakt* (Raven, 1965, s. 372). Denne maktformen handler om å kunne påvirke gjennom tilgang på informasjon som andre trenger eller ønsker. Ved å utnytte informasjon til å overtale andre, gi rasjonelle argumenter, bruke fakta eller manipulere informasjon, kan det dannes et maktgrunnlag

(Forsyth, 2006). Hver av de seks nevnte maktformene vil øke mulighetene til å påvirke andres holdninger, verdier eller atferd (Northouse, 2019, s. 10). Videre kan makt i organisasjoner deles i to hovedtyper: stillingsmakt og personlig makt. *Stillingsmakt* er makt som en person tillegges gjennom en spesiell stilling i virksomheten. Eksempelvis har daglig leder makt til å fatte visse beslutninger som operative ansatte ikke har anledning til. Stillingsmakt inkluderer maktbasene legitim makt, belønnings- og tvangsmakt, samt informasjonsmakt. *Personlig makt* omhandler innflytelsesmuligheter som en leder får gjennom å bli likt av sine tilhengere, samt av å bli ansett som kunnskapsrik. Dette inkluderer referentmakt og ekspertmakt. Innenfor ledelseslitteraturen blir gjerne ledere presentert som maktutøvere, som individer som dominerer andre, og makt anses gjerne som et verktøy ledere benytter for å oppnå egne mål (Northouse, 2019, s. 11). En motsats til dette synet på makt er Burns (1978, s. 19), som mener at makt i stedet bør ses fra et forholdsperspektiv. Han påpeker at makt ikke er forbeholdt ledere, men at det forekommer i forhold mellom mennesker, og brukes av både ledere og tilhengere. Dette er i tråd med French og Raven (1959, s. 151) sitt perspektiv på makt, som mener begge parter kan inneha ulike maktbaser.

Hvilken holdning en har til maktbruk, vil kunne variere med flere moderatorer. Eksempelvis vil kulturforskjeller og maktavstand spille en rolle. I kulturer med høy maktavstand, vil en typisk få positive reaksjoner på maktbruk og potensielt negative reaksjoner på mangel på maktbruk. I slike kulturer vil det være mer positivt å utøve makt, enn å oppfordre til kommunikasjon, involvering av ansatte og inngåelser av kompromiss. Selv om det i Norge er generelt lav maktavstand (Hofstede Insights, 2019), vil det alltid være individuelle forskjeller i holdninger til makt i en organisasjon. Enkelte vil akseptere og gjerne foretrekke bruken av makt, andre ikke. Det kan også variere fra organisasjon til organisasjon, eller fra bransje til bransje, fordi det har dannet seg en kultur over tid hvor makt aksepteres. I tillegg kan det være enkelte settinger som påvirker holdningen til maktbruken, slik som at i krisesituasjoner aksepterer en trolig mer makt enn vanlig. Videre spiller trolig tilliten en har til lederen eller endringsagenten inn. En av farene med makt er at den kan misbrukes. Dersom en stoler på leder eller endringsagent, vil en trolig i større grad akseptere maktbruken, fordi en har tillit til at makten ikke blir misbrukt (Yukl, 1984, s. 50).

## 2.3 Innføring av RPA som organisasjonsendring

Hittil i denne oppgaven har vi omtalt holdning til endring og tre elementer ved endringer med utgangspunkt i “tradisjonelle” organisasjonsendringer. Det finnes imidlertid argumenter som tilsier at teknologiske endringer som RPA skiller seg fra andre organisasjonsendringer. I Markus (2004) sin beskrivelse av det han definerer som *technochange management*, argumenterer han for at slike digitale transformasjoner krever en annen tilnærming enn hva som er nødvendig for mer tradisjonelle organisasjonsendringer. *Technochange* er en beskrivelse på en teknologidrevet endring som skiller seg fra typiske IT-prosjekter og organisasjonsendringer. Der vanlige IT-prosjekter hovedsakelig fokuserer på den tekniske ytelsen av teknologien, har *technochange* større påvirkning på organisasjonens prestasjonsevne og “brukerne”, altså menneskene og prosessene i organisasjonen. Samtidig skiller det seg også fra tradisjonelle organisasjonsendringer, fordi informasjonsteknologi og tekniske metoder er så fremtredende i en slik type endring. Dette kan sies å være gjeldende for RPA. Videre er også *technochange* påvirket av andre typer risiko enn tradisjonelle IT-prosjekt eller organisasjonsendringer. Dette er hovedsakelig at det teknologiske verktøyet ikke tas i bruk eller at det brukes feil, samt at det er en dårlig IT-løsning som ikke gir de fordelene en antok på forhånd. Ifølge Markus (2004) er derfor det tradisjonelle synet ikke tilstrekkelig når det kommer til *technochange*, ettersom det ikke adresserer de unike aspektene ved slike IT-drevne organisasjonsendringer.

Et element som spesifikt kjennetegner teknologidrevne organisasjonsendringer, er selve teknologien som benyttes. I likhet med Markus (2004), argumenterer Venkatesh, Morris, Davis og Davis (2003) at for at endringen skal lykkes, forutsettes det at de ansatte aksepterer og tar i bruk teknologien som skal implementeres. Hvorvidt ansatte aksepterer teknologien, avhenger av fire nøkkelfaktorer: forventet nytteverdi, sosial påvirkning, forventet innsats, og tilrettelagte omgivelser. Disse beskrives i rammeverket “The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology”, utviklet av Venkatesh et al. (2003). *Forventet nytteverdi* innebærer i hvilken grad ansatte forventer at den nye løsningen vil hjelpe med å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene. *Sosial påvirkning* handler om i hvilken grad en blir påvirket av andres observasjoner av bruk av teknologien. Ansatte vil mest sannsynlig motiveres til å bruke teknologien dersom de kan observeres av andre på arbeidsplassen. *Forventet innsats* omhandler teknologiens vanskelighetsgrad, og hvor stor innsats det kreves av de ansatte å lære seg det nye systemet. *Tilrettelagte omgivelser* innebærer at forholdene er tilrettelagt for å

bruke teknologien, noe som omfatter både den organisatoriske og tekniske strukturen på arbeidsplassen. Dersom disse fire nøkkelfaktorene er fraværende, vil teknologien mest sannsynlig ikke bli akseptert eller tas i bruk av de ansatte, noe som trolig vil føre til en mislykket endring. I forbindelse med teknologiske endringer, er det også vesentlig å involvere de ansatte i arbeidet med å implementere den nye teknologien. Dette for å øke deres motivasjon for endringen, samt øke aksepten av teknologien som implementeres (Jones & Smith, 2004).

Selv om det å innføre RPA på enkelte områder kan skille seg fra andre teknologiske endringer og mer tradisjonelle organisasjonsendringer, argumenterer vi likevel for at denne typen endring også passer inn i den etablerte endringsmodellen. Vi ser i denne oppgaven på det å innføre RPA som en endring i organisasjonens prosesser og arbeidsutførelse. På samme måte som en tradisjonell organisasjonsendring, vil det å ta i bruk RPA kunne ha konsekvenser for ansattes arbeidssituasjon. Følgelig vil de også forme ulike oppfatninger og holdninger tilknyttet forskjellige aspekter ved endringens innhold, prosess og ledelse.

## 3. Metode

I dette kapitlet redegjør vi for de metodiske valgene som er gjort med formål om å utforske forskningsspørsmålet. Først utdyper vi studiens forskningstilnærming og -design, samt valg av case. Videre forklares hvordan data har blitt samlet inn. Deretter gjennomgår vi hvordan vi har gått frem for å analysere dataene, og til slutt gjøres en vurdering av studiens forskningskvalitet.

### 3.1 Forskningstilnærming

Hensikten med denne oppgaven er å bidra til ny innsikt og økt forståelse for hvilke holdninger ansatte har til RPA, samt undersøke hvordan disse holdningene påvirkes av elementer ved innholdet i endringen, endringsprosessen og endringsledelse. For å undersøke dette, vil både en deduktiv og induktiv tilnærming være relevant. Deduktiv tilnærming innebærer at en tar utgangspunkt i en allerede utviklet teori og undersøker hvorvidt den er gjeldende i en bestemt situasjon (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, s. 51). I vårt forskningsprosjekt har vi tatt utgangspunkt i utviklede teorier om endringsledelse og holdningsdannelse, og vi ønsker å undersøke om dette er gjeldende for implementeringen av RPA i Lønns- og regnskapscenteret til Bergen kommune. Vi begynte derfor med å sette oss inn i eksisterende litteratur og forskning på organisasjonsendringer, holdningsteori og RPA, og utviklet deretter en intervjuguide med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget. Dette la premissene for datainnsamlingen. Forskningsprosjektets dominante tilnærming er derfor deduktiv, men vi ønsket likevel å være åpne for nye teorier og innfallsvinkler som kunne dukke opp under innsamlingen av data. Studien har dermed også en viss grad av induktiv tilnærming (Saunders et al., 2016, s. 52). Dette var spesielt relevant ettersom holdninger til RPA er relativt lite forsket på fra før. Datainnsamlingen ble derfor ikke bare brukt til å bekrefte eller avkrefte enkelte hypoteser fra teorier om holdningsdannelse og endringsledelse, men også til å utforske RPA som fenomen og identifisere nøkkeltemaer og mønstre i ansattes holdninger til teknologien (Saunders et al., 2016, s. 145).



## 3.2 Forskningsdesign

### 3.2.1 Kvalitativ metode

Et forskningsdesign kan beskrives som en generell plan for hvordan en vil gå frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016, s. 163). Vi ønsket å samle inn primærdata ved å gå i dybden på de enkelte ansattes personlige erfaringer og oppfatninger, og på denne måten opparbeide en bedre forståelse av deres holdninger. For å kunne gå i dybden og fange opp nyanser i størst mulig grad, benyttet vi oss derfor av en *kvalitativ metode*. Kvalitative studier brukes gjerne dersom en ønsker å tolke eller forstå menneskers opplevelser av et aktuelt fenomen, som en i utgangspunktet ikke har god kjennskap til, eller som en ønsker å få bedre forståelse av (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 79; Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 36). I tillegg er innsamlingen av data ved kvalitative forskningsdesign ikke-standardisert, slik at spørsmålene og metodene naturlig kan endre og utvikle seg underveis i forskningsprosessen (Saunders et al., 2016, s. 168). Denne metoden var således godt egnet til vårt forskningsprosjekt.

### 3.2.2 Forskningsformål og -strategi

Basert på ønsket om å utforske en del av RPA-litteraturen som i dag er relativt begrenset, var det naturlig å gjennomføre en eksplorativ studie. Dette tillot oss å danne en grunnleggende forståelse av temaet, samt å være fleksible gjennom forskningen, slik at vi kunne tilpasse oss ny innsikt og endringer som oppsto underveis i datainnsamlingen (Saunders et al., 2016, s. 175).

Med tanke på tiden og ressursene vi hadde til rådighet, fant vi det hensiktsmessig å benytte et casedesign som forskningsstrategi. Casestudier innebærer at en undersøker et tema eller et fenomen innenfor en virkelig kontekst (Saunders et al., 2016, s. 184). Ettersom vi hadde visse ønsker knyttet til organisasjonsstørrelse og tidspunkt for implementering, startet vi derfor med å søke etter organisasjoner i Bergensområdet som relativt nylig hadde implementert RPA. Vi kom over noen artikler om RPA i Bergen kommune, og tok deretter kontakt med kommunens Seksjon for Digitalisering og Innovasjon (SDI). De stilte seg positive til forskningsprosjektet, da de selv var interesserte i å avdekke ansattes opplevelser tilknyttet implementering og bruk av RPA.

Ettersom casestudien kun fokuserer på én utvalgt organisasjon og avdeling, har forskningsprosjektet et avgrenset omfang. I tillegg har utvalgsstørrelsen vært relativt begrenset. Vi valgte likevel å gjennomføre en casestudie, ettersom det gav oss rikere informasjon og dypere innsikt i RPA i en virkelig kontekst. Målet med studien har derfor ikke vært å generalisere funnene våre (Saunders et al., 2016, s. 400), men heller bidra med et nytt perspektiv til den eksisterende litteraturen om RPA, samt skissere et grunnlag for videre forskning.

### **3.2.3 Tidshorisont**

Vi ønsket opprinnelig å intervju respondentene om deres holdninger til RPA både før, under og etter implementeringen. Dette for å se om holdningene har endret seg i løpet av prosessen, og hva som kan være årsaken til dette. For å sikre en mest mulig korrekt gjengivelse av de ansattes opplevelser og tanker, burde casestudien vært gjennomført over en lengre tidshorisont (Saunders et al., 2016, s. 200). På denne måten kunne en intervjuet respondentene med det samme det ble kjent at RPA skulle innføres, mens prosessen med å innføre RPA pågikk, og i etterkant av implementeringen. Grunnet en relativt kort tidsramme og avgrensede ressurser for masteroppgaven, var dette ikke mulig å gjennomføre. Vår studie gir således hovedsakelig et øyeblikksbilde av de ansattes holdninger ved slutføringen av implementeringen av RPA. Samtidig har vi inkludert såkalte retrospektive eller tilbakeskuende spørsmål i intervjuguiden, som knytter seg til tiden da endringen ble gjort kjent, samt spørsmål om hvordan prosessen med å innføre RPA har vært. Det er her viktig å være bevisst på at svarene kan ha blitt påvirket av hva de ansatte husker fra tiden før, samt at de kan ha endret meninger underveis, enten bevisst eller ubevisst.

## **3.3 Caseorganisasjonen**

### **3.3.1 Bergen kommune**

Bergen kommune er Norges nest største kommune med litt over 281.000 innbyggere (Loodtz, 2019). Kommunens oppgave er først og fremst å jobbe for interessene til innbyggerne. Dette gjøres ved å planlegge hvordan de på best mulig måte kan forvalte ressursene de har til rådighet, noe som blant annet innebærer å tilby skole-, helse- og velferdstjenester til de som

bor i kommunen. For å gjøre dette har de over 30.000 ansatte, hvorav 15.210 årsverk er fast ansatte (SDI, informasjonsmøte, 13. februar 2020). Bergen kommune har et parlamentarisk styresett, hvor det på vegne av bystyret må dannes et byråd etter hvert kommunevalg. Bystyret er kommunens øverste organ, og fatter vedtak på vegne av kommunen, så fremt ikke annet følger av lov eller delegasjonsvedtak (Halse, 2020). Byrådet leder kommunens administrasjon, innstiller til bystyret, samt er ansvarlig for gjennomføring av bystyrets vedtak (Nordgreen, 2020), og består av én representant fra syv ulike byrådsavdelinger.

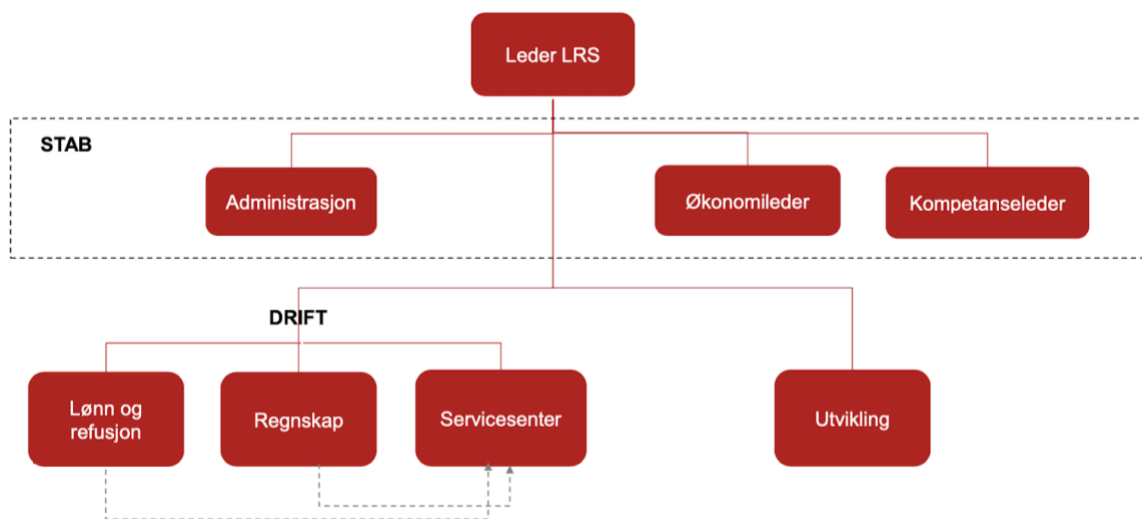
### **3.3.2 RPA og digitaliseringsstrategi i Bergen kommune**

Regjeringen og kommunesektorens organisasjon (KS) har gått sammen om en strategi for digitalisering av offentlig sektor. Denne danner et sett med felles mål og innsatsområder arbeidet med digitalisering frem mot 2025. Hensikten er at “digitalisering skal bidra til en mer effektiv offentlig sektor, mer verdiskapning i næringslivet, samt en enklere hverdag for folk flest” (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 3). Bergen kommune har gjennom mange år arbeidet systematisk med digitalisering av de kommunale tjenestene. I kommunens HR-melding mot 2030 “Et arbeidsliv i endring” (Bergen bystyre, 2019, s. 2), settes retningen og ambisjonsnivået for kommunens fremtidige drift. Blant viktige satsingsområder trekkes digital omstilling frem. For å kunne utnytte mulighetene som ny teknologi innebærer, vil det kreve kompetanseutvikling av ansatte i kommunen. SDI har det overordnede ansvaret for informasjons- og kommunikasjonsteknologien i Bergen kommune, og deres oppgave er å sikre at kommunens mål om å “fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor” blir oppfylt (Bergen kommune, u.å.).

For at Bergen kommune skal kunne opprettholde et godt tjenestetilbud til sine innbyggere, er de avhengige av å holde kostnadene så lave som mulig. Blant annet har utsendelse av brev utgjort en stor kostnad. For å redusere utgifter tilknyttet dette, ble det i 2015 bestemt at en skulle avskaffe brevpost og ta i bruk løsningen SvarUt, som muliggjør utsending av elektronisk post til privatpersoner, næringsliv, organisasjoner, og internt i kommunen. Som følge av at ikke alle fagsystemene kunne kobles opp mot SvarUt, ble Digifrid, en digital medarbeider basert på RPA-teknologi, tatt i bruk for å løse utfordringen med å sende dokumenter fra skanner og til SvarUt (Steindal, 2018). Dette var begynnelsen på kommunens RPA-prosjekt, og Digifrid er nå fast ansatt i Bergen kommune.

### 3.3.3 RPA i LRS

LRS er som tidligere nevnt kommunens Lønns- og regnskapssenter. Ifølge Bergen kommunes nettsider leverer LRS økonomi-administrative tjenester innen områdene lønn, refusjon og regnskap til resultatenheter og kommunale bedrifter i Bergen kommune (Bergen kommune, 2016). LRS plasseres under Byrådsavdeling for finans, næring og eiendom (BFNE). Per dags dato er det 68 ansatte i LRS. Disse jobber innenfor ulike områder, og har sine egne fagfelt innenfor blant annet inngående- og utgående faktura, purringer, e-handel og system. Organiseringen i LRS kan ses i figuren under.



Figur 2: Organisasjonskart LRS

LRS har spilt en stor rolle i forbindelse med kommunens digitale reise. I 2018 startet LRS et digitaliseringsprosjekt for å forenkle og forbedre sine tjenester, prosesser og arbeidsmåter. I tillegg til å fokusere på å effektivisere og automatisere transaksjonsprosessene, arbeider de kontinuerlig med å utvikle smarte og enkle løsninger som bidrar til bedre ressursutnyttelse i kommunen (Bergen byråd, 2019, s. 235). Som et ledd i dette arbeidet, har de tatt i bruk robotteknologi. Per dags dato er det fire roboter som er i drift, mens flere er i planleggingsfasen eller snart klare til å settes i produksjon. Disse robotene er resultatet av et samarbeid mellom LRS, SDI og konsulentselskapet AVO Consulting. I det følgende vil vi kort beskrive de ulike RPA-prosjektene som denne oppgaven tar utgangspunkt i.

### *DigiLev*

DigiLev er en robot som behandler inngående fakturaer på XML-format (digitalt format). Når LRS mottar fakturaer på dette formatet, finner DigiLev frem organisasjons- og bankkonto-nummer i fakturafilen. Deretter kontrollerer den at leverandøren finnes i Leverandørregisteret, og legger den til rett leverandør i systemene til LRS. Dersom leverandøren ikke finnes, slår DigiLev opp i Brønnøysundregisteret og sjekker om fakturaavsenderen er registrert med det organisasjonsnr. som er oppgitt. Hvis dette stemmer overens, går den videre og sjekker eventuell merverdiavgift opp mot merverdiavgiftsmanntallet. Hvis det enten er feil med avsender i Brønnøysundregisteret eller feil registrert merverdiavgift, sender roboten fakturaen til manuell behandling. Dersom alt stemmer, går alt rett gjennom og roboten oppretter leverandør, henter inn faktura og legger den til kontroll. Kartleggingen av prosessene til DigiLev startet i slutten av 2016, men roboten ble først tatt i bruk august 2018.

### *DigiEier*

DigiEier behandler eierskiftefakturaer som sendes ut fra Bergen kommune én gang i kvartalet. Denne fakturaen sendes i forbindelse med eierskifte av eiendommer i kommunen, og innebærer at eventuelle ubetalte fakturaer for kommunale gebyr og eiendomsskatt, samles og sendes til den nye eieren. Tidligere måtte ansatte produsere og printe ut eierskiftefaktura, finne fakturaer for ubetalte krav fra fakturaarkivet og printe disse. Videre måtte en pakke disse med riktig eierskiftefaktura i én konvolutt, og sende de i posten til den nye eieren. Nå mottar DigiEier en fil med samlefaktura, splitter fakturaen per eiendom, henter fakturakopi fra fakturaarkivet som vedlegg til eierskiftefakturaen, og sender fakturaen ut til mottaker via SvarUt. Ettersom dette kun skjer fire ganger i året, er ikke dette en typisk prosess for RPA. Årsaken til at LRS likevel valgte denne, er at arbeidsmengden relatert til prosessen er svært stor. Hvert kvartal sendes det ut omtrent 150 fakturaer, bortsett fra tredje kvartal hvor det sendes ut ca. 500-600 eierskiftefakturaer. I likhet med DigiLev, startet også arbeidet med å kartlegge prosesser for denne roboten i slutten av 2016. Roboten ble satt i produksjon høsten 2019, og i forbindelse med tredje kvartal 2019, sparte LRS 15 timer med arbeid, noe som tilsvarer to arbeidsdager (LRS, e-post, 2. juni 2020).

### *DigiPurr*

DigiPurr leser og behandler purringer på papir som kommer inn til Bergen kommune. Dersom original faktura mangler, sender roboten e-post til leverandør for å etterlyse faktura. Er

fakturaen mottatt, men ikke betalt, sender roboten e-post til fakturagodkjenner med beskjed om at faktura må behandles da purring er mottatt. Å få denne roboten i produksjon tok også sin tid. Prosjektet ble startet i august 2018, men DigiPurr ble først tatt i bruk i mars 2020. Årsaken til dette er at prosessen med purringer var mer kompleks enn en trodde ved oppstart. Alt etter som hvilken type purring det er eller hvilken status den har, er det elleve ulike prosessflyter roboten kan gå innom. Det tok derfor tid å kartlegge og få på plass et detaljert design med alle reglene, samt gjennomføre risikovurderinger i prosessen. Nå som roboten er på plass, regner LRS med at roboten kan utføre oppgaver som tilsvarer et kvart årsverk (LRS, e-post, 2. juni 2020).

## 3.4 Datainnsamling

### 3.4.1 Datakilder

I løpet av forskningsprosjektet har vi benyttet ulike typer data. Først og fremst har vi samlet inn primærdata ved gjennomføring av intervjuer. Dette beskrives nærmere under punkt 3.4.3. Videre har vi også benyttet ulike former for sekundærdata. Mesteparten ble samlet inn via offentlig tilgjengelige rapporter, som blant annet HR-meldingen til Bergen kommune, KS og Regjeringens digitaliseringsstrategi, og tertialrapporter. Annen faktainformasjon om Bergen kommune og LRS ble hentet fra kommunens egne nettsider. Noe informasjon ble også innhentet under informasjonsmøter med SDI.

### 3.4.2 Utvalg

Som nevnt tok vi kontakt med representanter for SDI etter å ha lest om RPA-prosjektene i Bergen kommune, som videre satte oss i kontakt med leder for LRS Utvikling. For å sikre at intervjuobjektene på best mulig måte kunne hjelpe oss å besvare forskningsspørsmålet, oppgav vi enkelte egenskaper eller kriterier som vi ønsket oppfylt. Dette innebar blant annet at vi ønsket å intervju to ledere, og at de resterende intervjuobjektene var ansatte som på ulike måter har blitt påvirket av RPA-prosjektene. Med dette håpet vi å få frem synspunkter som kunne belyse tematikken både fra et leder- og et ansattperspektiv (Gripsrud et al., 2017, s. 176). Med bakgrunn i disse kriteriene, satt leder for LRS Utvikling opp totalt ni intervjuer med ledere og ansatte. Blant lederne intervjuet vi én mann og én kvinne, mens blant de ansatte var

majoriteten kvinner. Intervjuobjektene alder varierte en del. Det samme gjorde deres fartstid i organisasjonen, som hadde et spenn på 1 år til 36 år.

I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre 8-12 intervjuer, av hensyn til studiens rammer. Ifølge Saunders et al. (2016, s. 297) og Gripsrud et al. (2017, s. 148) vil et passende antall intervjuobjekter ligge mellom 5-25 for semi-strukturerte dybdeintervjuer. Hvor mange som behøves, avhenger imidlertid av hvilke svar en får. Det viktigste er å ha et tilstrekkelig antall til å besvare forskningsspørsmålet. Dersom det ikke fremkommer noe nytt i intervjuene og intervjuobjektene sier det samme, har en oppnådd metning. Det vil da ikke være særlig nyttig å intervju flere. I samtaler med vår kontaktperson i LRS ble vi derfor enige om å vurdere hvorvidt vi hadde behov for flere intervjuobjekter underveis i prosessen. Midt i prosessen med gjennomføringen av intervjuene, slo imidlertid koronaviruset ut for fullt i Norge. Dette skapte dessverre vanskeligheter med tanke på å sette opp flere intervjuer, og vi endte derfor opp med ni intervjuer totalt. Imidlertid opplevdes ikke dette som veldig problematisk, da vi merket at intervjuobjektene snakket om mye av det samme. Vi følte derfor at det å intervju flere ansatte ikke nødvendigvis hadde gitt oss dypere innsikt eller forståelse for tematikken.

Ettersom intervjuobjektene ble valgt ut av lederen for LRS Utvikling, kan utvalget ikke regnes for å være statistisk representativt. Saunders et al. (2016, s. 301) trekker frem at denne problemstillingen må ses opp mot behovet for å velge intervjuobjekter som kan bidra med mest mulig informasjonsrik og nyttig data i tråd med studiens formål. Ettersom vi har et relativt lite utvalg, samt casestudie som forskningsstrategi, er dette med på å svekke generaliserbarheten til studien. Som tidligere nevnt har målet vært å bidra med nye perspektiver på en relativt lite utforsket tematikk, samt bygge et grunnlag for videre forskning. Vi ser derfor ikke på dette som en betydelig svakhet ved studien.

### **3.4.3 Semi-strukturerte dybdeintervjuer**

For å undersøke hvilke holdninger våre respondenter har til RPA, gjennomførte vi individuelle, semi-strukturerte dybdeintervjuer. Individuelle dybdeintervjuer er ifølge Gripsrud et al. (2017, s. 115) spesielt egnet til å fange opp ulike perspektiver, personlige erfaringer, tanker og meninger. Ettersom vi hadde relativt få respondenter, kan vi imidlertid ikke generalisere funnene våre til å være allment gyldige, som nevnt tidligere. Dette er noe Kvale og Brinkmann (2015, s. 147) påpeker som en svakhet ved innsamlingsmetoden.

Intervjuformen drar imidlertid fordel av at respondentene i stor grad kan komme med individuell informasjon, personlige erfaringer og utfyllende kommentarer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 135). Ettersom studiens formål er å undersøke ansattes holdninger til RPA og deres opplevelser tilknyttet implementeringsprosessen i LRS, fant vi det hensiktsmessig å benytte denne metoden.

Vi ønsket videre å legge til rette for en uanstrengt dialog, slik at respondentenes oppriktige meninger kunne komme frem. Derfor valgte vi en semi-strukturert tilnærming, som kjennetegnes av at intervjueren har en overordnet plan for intervjuet, men at den er fleksibel og åpen for at hvert intervju kan utvikle seg forskjellig (Saunders et al., 2016, s. 391). Vi tok dermed utgangspunkt i en intervjuguide, men lot respondenten og samtalens gang bestemme retningen. Dette gav oss blant annet anledning til å stille relevante oppfølgingsspørsmål hvor vi fant det nødvendig. På denne måten kunne vi også tilpasse spørsmålene til hver enkelt respondent, og gjøre det mulig å oppdage nye eller uventede elementer innenfor tematikken.

### **3.4.4 Planlegging av intervjuer og intervjuprosessen**

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for oppgaven og forskningsspørsmålet, ble det utarbeidet to ulike intervjuguider. Den ene intervjuguiden var rettet mot ansatte som har blitt berørt av RPA-prosjekt i LRS, mens den andre var rettet mot ledere eller personer med lederansvar for RPA-prosjektene. Noen av spørsmålene i de to intervjuguidene var like, eksempelvis hvilke oppfatninger eller formeninger vedkommende har til RPA-teknologi. Andre spørsmål var nokså sammenfallende, men med en noe annen vinkling for å favne de ulike perspektivene. For eksempel ble de ansatte hovedsakelig stilt spørsmål om egne holdninger, atferd og tanker, mens lederne ble stilt spørsmål ut fra et lederperspektiv. I forskningsarbeid er det svært viktig å være bevisst på formuleringen av spørsmålene, ettersom ledende spørsmål kan bidra til å svekke studiens kvalitet. Dette var noe vi kontinuerlig vurderte i utarbeidelsen av intervjuguidene. Bevisst startet vi også med noen mer generelle og åpne spørsmål, for å få en “myk” start på intervjuet, bygge tillit og skape en trygg atmosfære for respondenten. Deretter spisset vi det mer inn mot tematikken for oppgaven. Intervjuguidene ble også kontrollert og kvalitetssikret av vår veileder før gjennomførelsen av intervjuene.

På forhånd var det satt av én time til hvert intervju. Dermed hadde vi tid til å starte en innledende samtale, informere om formålet med intervjuet og respondentens rettigheter, for så



---

å stille spørsmålene fra intervjuguiden, samt eventuelle oppfølgingsspørsmål. Varigheten på intervjuene varierte blant intervjuobjektene, men i gjennomsnitt ble det brukt om lag 40-45 minutter per intervju. Etter å ha innhentet samtykke fra våre respondenter, ble det gjort lydopptak av samtlige intervjuer. Grunngivelsen for å benytte lydopptak er hovedsakelig å sikre korrekt gjengivelse av informasjon og unngå at viktige detaljer utelates, noe som fort kan skje dersom en kun noterer. Det muliggjør også bedre flyt i samtalen, samt gjør det enklere å lytte til det som blir sagt og stille relevante oppfølgingsspørsmål.

Under intervjuene deltok begge forskerne, med unntak av det siste intervjuet som ble gjort over telefon, noe som utdypes nærmere under. En av forskerne hadde hovedansvaret for å stille spørsmålene fra intervjuguiden samt aktuelle oppfølgingsspørsmål, mens den andre kunne notere ned viktige elementer og komme med eventuelle tilleggsspørsmål. Hensikten med dette var at det ikke skulle bli kluss med spørsmålsstillingen, slik at en kunne risikere at noen spørsmål ble utelatt. I tillegg anså vi det som enklere for respondentene å forholde seg hovedsakelig til én person.

I starten av hvert intervju ble respondentene oppfordret til å stoppe opp og stille oppklarende spørsmål dersom det skulle være noen uklarheter rundt spørsmålsstillingen. Dette fordi respondentenes tolkning av spørsmålene er av betydning for studiens kvalitet (Saunders et al., 2016, s. 407). I tillegg ble spørsmålene gjerne omformulert eller utdypet dersom respondentene virket usikre på enkelte spørsmål. Selv om formuleringen av spørsmålene kunne variere noe mellom de ulike intervjuene var hovedsakens i spørsmålene basert på intervjuguiden, hvilket er i tråd med semi-strukturerte dybdeintervjuer.

Alle intervjuene ble gjennomført i det samme møterommet på arbeidsplassen til respondentene, med unntak av det siste intervjuet, som måtte gjennomføres over telefon grunnet utbruddet av koronaviruset. En mulig svakhet ved å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen, kan være at respondentene ikke tør å snakke fritt (Saunders et al., 2016, s. 203). Vårt inntrykk er imidlertid at respondentene svarte ærlig og uten bekymring på spørsmålene. Etter planen skulle det siste intervjuet gjennomføres over Skype, for å gjøre det så likt som overhodet mulig de andre intervjuene. Grunnet tekniske utfordringer lot ikke dette seg gjøre, og det ble da brukt telefon i stedet. Følgelig kunne vi ikke observere kroppsspråket til respondenten. Imidlertid oppdaget vi at eksempelvis latter, toneleie og at respondentene nølte eller omformulerte sine svar, var mer aktuelt enn kroppsspråk, og dette ble fanget opp

også gjennom telefonen. Dermed anser vi det for å være små forskjeller mellom de ulike intervjumetodene. En annen utfordring ved å gjennomføre intervju over telefon er at det gjerne kan være vanskeligere å skape tillit og en avslappet stemning mellom intervjuer og respondent, kontra om en gjennomfører intervjuet ansikt-til-ansikt. Dette var også en av grunnene til at vi ønsket å benytte videosamtale i stedet for telefon. Imidlertid opplevdes ikke dette som en utfordring, da respondenten var imøtekommende og svarte gladelig på spørsmålene.

## 3.5 Dataanalyse

Til å analysere de innsamlede dataene har vi benyttet *tematisk analyse*, som er en generisk og mye brukt fremgangsmåte for analyse av kvalitative data. Ettersom kvalitative data er svært ustrukturerte, er hovedformålet å søke etter temaer eller mønster i et datasett for å muliggjøre videre analyse (Saunders et al., 2016, s. 579). Tematisk analyse kan benyttes uavhengig av om en har en deduktiv eller induktiv forskningstilnærming, og det er også mulig å benytte en kombinasjon av disse. Sistnevnte er tilfellet med vår studie, da vi har benyttet det teoretiske rammeverket som ble utledet i teorikapittelet som overordnede temaer for dataanalysen, samtidig som vi har lagt til nye temaer som ble identifisert i våre funn. I det følgende gjennomgås de ulike prosedyrene innenfor tematisk analyse som vi har benyttet.

### 3.5.1 Transkribering

Første steg i prosessen innebar å transkribere lydopptakene fra intervjuene. Dette gjorde vi for å få en grundigere gjennomgang av de innsamlede dataene, samt for å muliggjøre videre analyse av de ustrukturerte dataene. All transkribering ble gjort kort tid etter gjennomført intervju. Dette for å sikre flest mulig detaljer, eksempelvis stemning, toneleie og lignende under intervjuene, som vi da hadde friskt i minne. I første omgang ble alt transkribert, inkludert ikke-verbal informasjon som latter, kremt eller nøling, samt pauser og småord som “ehm” og “mhm”. I tillegg startet respondentene på mange setninger som ikke ble fullført, eller som ble omformulert underveis, noe som resulterte i mange ubetydelig setninger og ord i datasettet. Senere ble derfor dette, i tillegg til småord og pauser, slettet eller redigert for å sikre lesbarhet og et mer oversiktlig datasett. Hvert av de transkriberte intervjuene ble lagret i separate tekstdokumenter, hvor det ble brukt filnavn som ivaretok respondentenes anonymitet. Dette er i tråd med anbefalingene til Saunders et al. (2016, s. 573).

### 3.5.2 Koding

Etter at alle intervjuene var transkribert, begynte arbeidet med å kode intervjuene. Vi valgte å bytte på hvilke intervju vi transkriberte og kodet, slik at begge forskerne skulle bli kjent med hele datasettet. Koding innebærer å gi ord, setninger eller avsnitt i de transkriberte intervjuene en kode som oppsummerer eller symboliserer betydningen av disse (Saunders et al., 2016, s. 582). For å gjennomføre kodingen benyttet vi oss av programvaren Atlas.ti, som er et verktøy designet for å analysere store mengder kvalitative data. Her kan en enkelt finne sitater markert med ulike koder på tvers av intervjuene, samt sortere etter ulike kodegrupper og dokumentgrupper. Eksempelvis opprettet vi kodegruppen “Negative følelser” som blant annet inneholdt koder som “Trist”, “Skuffet”, “Usikker” og “Redd”. Dette tillot at vi kunne søke etter alle sitater som antydte negative følelser tilknyttet RPA og implementeringsprosessen. Ved å bruke Atlas.ti kunne vi dermed enkelt få en oversikt over de ulike kodene og sitatene, samt søke etter mønster i datasettet.

Ettersom vi hovedsakelig har en deduktiv tilnærming i vårt forskningsprosjekt, var det naturlig å starte med å kode datamaterialet med utgangspunkt i de overordnede temaene fra teorigrunnet. Underveis i arbeidet med kodingen fremkom imidlertid også nye funn og mer spesifikke temaer som ikke passet inn under de overordnede kodene. Siden vi også har hatt en induktiv tilnærming og har vært åpne for andre typer funn enn hva teorigrunnet skulle tilsi, tillot dette oss å lage nye koder etterhvert som vi jobbet oss gjennom datamaterialet.

### 3.5.3 Finne temaer og sammenhenger

Kvalitative data er som tidligere nevnt ustrukturerte, hvilket kan gjøre søken etter temaer og sammenhenger utfordrende. Derfor er analyse av slike data ofte en interaktiv prosess, hvor en leter etter sammenhenger og temaer parallelt med at en samler inn og bearbeider dataene, så vel som i etterkant (Saunders et al., 2016, s. 584). Underveis i transkriberingen og kodingen noterte begge ned stikkord og oppsummeringer av interessante funn som vi hadde bemerket oss, som vi ønsket å undersøke nærmere i analysen. Etter at vi var helt ferdige med kodingen, startet et mer strukturert arbeid med å lete etter temaer og sammenhenger i datasettet. Vi foretok en overordnet kategorisering av besvarelsene basert på hovedtematikkene fra teorigrunnet. Videre gikk vi systematisk gjennom alle kodene til de ulike temaene og trakk ut interessante utsagn. For å få bedre oversikt, samlet vi utsagnene fra hvert tema på et eget

dokument. Dette gjorde det enklere å danne seg et bilde av respondentenes oppfatninger og holdninger til de ulike elementene. Eksempelvis hadde vi et eget dokument for kommunikasjon, hvor vi samlet utsagn tilknyttet tematikken, før vi søkte etter sammenhenger og underkategorier. Deretter begynte vi arbeidet med å omgjøre de ulike dokumentene til en fullstendig sammenstilling av funnene, som presenteres i neste kapittel.

## 3.6 Forskningskvalitet

I det følgende vil vi evaluere studiens metodiske valg gjennom å vurdere dens styrker og svakheter. Vi vil benytte Lincoln og Gubas (1985) kriterier om *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* til å vurdere forskningsprosjektets kvalitet, da disse kriteriene er godt egnet til å vurdere kvalitative studier. Avslutningsvis vil vi diskutere etiske hensyn som ble gjort underveis i forskningsprosessen.

### 3.6.1 Pålitelighet

Dette kriteriet handler om hvorvidt en stoler på resultatene som er produsert i studien. Ifølge Saunders et al. (2016, s. 206) er dette sammenfallende med begrepet reliabilitet, noe som innebærer at en forventer å oppnå lignende resultater dersom studien gjennomføres på nytt. Å reprodusere resultatene fra dette forskningsprosjektet vil være problematisk, ettersom vi studerer et øyeblikksbilde innenfor en gitt kontekst. Funnene fra studien vil kunne forandre seg over tid eller som følge av ulike handlinger. Eksempelvis kan ansattes holdninger til RPA tenkes å endre seg ved at ledelsen i fremtiden velger å inkludere de ansatte i prosessen i større eller mindre grad. Å reprodusere funnene fra denne studien vil derfor være vanskelig. For å sikre pålitelighet har vi derfor fokusert på å dokumentere alle steg av prosessen, samt være transparente i valgene vi har tatt, slik som Saunders et al. (2016, s. 206) anbefaler. I dette kapittelet har vi følgelig gitt en grundig beskrivelse av hvordan vi har gått frem for å samle inn og analysere data, samt begrunnet de metodiske valgene. Møter med vår veileder har også vært til stor hjelp, ved å få andre og mer erfarne synspunkt på hvordan ulike aspekter ved studien ble dokumentert og fremstilt. Ettersom vi har vært to forskere, har vi også kontrollert hverandre.

### 3.6.2 Troverdighet

At forskningen har høy troverdighet innebærer at funnene fra datainnsamlingen faktisk representerer det intervjuobjektene mente å kommunisere (Saunders et al., 2016, s. 206). Ettersom vi søker en dypere forståelse av ansattes holdninger til RPA, er det viktig at dataene vi presenterer i dette forskningsprosjektet samsvarer med respondentenes faktiske meninger. En faktor som kan bidra til at troverdigheten til denne studien svekkes, er at vi har hatt begrenset med tid og ressurser til å gjennomføre forskningsprosjektet. Som tidligere nevnt har dette medført at vi ikke har kunnet delta på ulike stadier av endringsprosessen. For å danne oss et helhetlig bilde av respondentenes holdninger før, under og etter endringen, har vi derfor benyttet oss av ulike typer spørsmål som til en viss grad kan avdekke dette. Ettersom implementeringen av RPA har vært en relativt langvarig prosess, er det imidlertid ikke garantert at respondentene husker eller klarer å gjengi sine oppfatninger og følelser fra de tidlige fasene av prosjektet. Dette kan således ha påvirket datainnsamlingen. Vi mener likevel at vi har fått frem respondentenes faktiske meninger og perspektiver gjennom måten vi har formulert spørsmålene i intervjuguidene. I tillegg har vi foretatt en grundig analyse og avsluttende diskusjoner både for og imot, for å best mulig kunne forklare de ulike funnene.

Troverdigheten til studien kan også tenkes å svekkes av at vi har lite erfaring med forskning. Imidlertid har vi begge noe erfaring med å gjennomføre intervjuer fra tidligere studentarbeid, noe vi tror har vært gunstig for dette forskningsprosjektet. For å få gode data når en benytter intervjuer som innsamlingsmetode, er det viktig å forberede seg godt ved å sette seg inn i det aktuelle caset og forstå dens kontekst (Saunders et al., 2016, s. 401). Dette kan også bidra til å styrke vår troverdighet overfor informantene. I forkant av intervjuene brukte vi derfor god tid på å lese oss opp om Bergen kommune og deres digitaliseringsstrategi. En annen måte å sikre troverdigheten til studien på er gjennom refleksjon, gjerne ved å diskutere ideer og funn med andre personer (Saunders et al., 2016, s. 206). Vi anser det for å være en stor fordel at vi har vært to forskere, og har dratt fordel av dette ved å kontinuerlig diskutere frem og tilbake, og komme med ulike innspill. I tillegg har vi hatt en dyktig veileder som har bidratt med faglige perspektiver og erfaringer med forskningsarbeid. Utbruddet av koronaviruset har utvilsomt hatt konsekvenser for forskningsprosjektet, både når det gjelder samarbeidet mellom oss forskere og for veiledningen. Takket være dagens teknologi har det likevel latt seg gjøre på en brukbar måte.

### 3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt funnene fra studien vår kan generaliseres til å gjelde for andre relevante situasjoner eller utvalg (Saunders et al., 2016, s. 206). Et begrenset utvalg av intervjuobjekter er en av de største truslene mot overførbarhet i kvalitativ forskning. Selv om antallet intervjuobjekter er innenfor det både Saunders et al. (2016, s. 297) og Gripsrud et al. (2017, s. 148) referer til som passende utvalgsstørrelse, er dette en svakhet ved vår studie. Dette er fordi de ni intervjuobjektene holdninger ikke nødvendigvis representerer holdningene til øvrige ansatte i LRS. På bakgrunn av dette vil funnene være vanskelige å generalisere. Vi forsøkte likevel å sikre en viss representasjon ved å inkludere ansatte fra forskjellige stillinger og avdelinger i LRS. Som tidligere nevnt varierte intervjuobjektene alder og fartstid i organisasjonen. En stor majoritet av intervjuobjektene var kvinner, men under intervjuene kom det frem at denne kjønnsbalansen var gjeldende i LRS som helhet.

Casestudier er som nevnt ikke egnet til å generalisere funn, ettersom en studerer én organisasjon innenfor en gitt kontekst. Både interne og eksterne faktorer vil variere mellom ulike organisasjoner, og dette svekker overførbarheten fra slike casestudier. Funnene fra vårt forskningsprosjekt kan dermed ikke generaliseres, men vi håper likevel at studien kan bidra med ny eller bekreftende innsikt om RPA, og hvilke holdninger ansatte har til å ta i bruk teknologien. På denne måten kan forhåpentligvis studien være nyttig for andre organisasjoner som vurderer å innføre RPA.

Vi har også forsøkt å sikre overførbarhet ved å gi en fullverdig beskrivelse av de metodiske valgene, caseorganisasjonen og konteksten rundt studien. Videre har vi presentert funnene, og diskutert vår tolkning av disse opp mot relevant teori om tematikken. Vi mener at disse opplysningene gir leseren mulighet til å vurdere studiens overførbarhet til en annen setting, som en eventuelt er interessert i å undersøke (Saunders et al., 2016, s. 206).

### 3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler i stor grad om hvordan vi som forskere tolker de innsamlede dataene. Ifølge Saunders et al. (2016, s. 206) innebærer dette at resultatene fra studien er formet av respondentene selv, og ikke av forskernes motivasjon, interesser eller eventuelle bias. Selv om studien i hovedsak er deduktiv og vi har utarbeidet et rammeverk basert på eksisterende teori,

var vi bevisste på å unngå ledende spørsmål. Ettersom det ikke er gjort mye forskning på holdninger til implementering av RPA, har vi ønsket å inkludere en induktiv tilnærming i studien, nettopp for å kunne avdekke nye og potensielt uventede momenter. Under intervjuene la vi derfor eventuelle forventninger om funn basert på teorigrunnlaget til side, slik at det ikke skulle påvirke studiens resultater.

Vi har gjennom hele prosessen med innsamling og analyse av data forsøkt å være så objektive som mulig. Våre kontaktpersoner i Bergen kommune har vært svært hjelpelige og imøtekommende i forbindelse med vårt forskningsprosjekt. De har hjulpet oss med å sette opp intervju, stille med møterom, samt holdt informasjonsmøte om RPA-prosjektene. Vi har derfor fått et positivt inntrykk av Bergen kommune, og det har vært svært viktig at dette ikke har påvirket vår tolkning eller fremstilling av resultatene fra studien. Vi hadde i tillegg et par innledende møter med representanter fra SDI, og vi har vært bevisste på at deres meninger og forventninger om funn ikke skulle påvirke oss.

Ettersom vi gjennomførte flere intervjuer på én dag, var det også viktig å nullstille etter hvert intervju. Vi hadde avsatt god tid til å gjennomføre intervjuene, i tillegg til minst en halvtime pause mellom hvert intervju. Dette gav oss muligheten til å diskutere og notere ned våre tanker etter intervjuet, samt nullstille og gjøre oss klar til neste intervju. På denne måten forsøkte vi å forhindre at vi ble påvirket av andre respondenters meninger og utsagn. En annen utfordring tilknyttet datainnsamlingen, er utformingen av spørsmålene i intervjuguiden. Spørsmålene må utformes slik at respondentene avgir svar om faktiske forhold, og ikke det som føles som “det riktige svaret” (Saunders et al., 2016, s. 473). I utformingen av intervjuguiden var vi derfor nøye med å formulere såkalte åpne spørsmål. I semi-strukturerte dybdeintervjuer kan hvert intervju ta forskjellige løp, og det var ikke alltid spørsmålene ble stilt ordrett slik vi hadde formulert det på forhånd. Dette var vi imidlertid oppmerksomme på under intervjuene, og forsøkte å unngå å stille spørsmålene på en ledende måte. For å forhindre feiltolkning av respondentenes utsagn var vi også nøye med å stille oppfølgingsspørsmål for å bekrefte utsagn vi var usikre på, eller for å få en bekreftelse på vår tolkning av dem. Det var også viktig at vi stilte godt forberedt til intervjuene slik at vi kunne fange opp eventuelle misforståelser.

Som tidligere nevnt valgte vi å ta opp alle intervjuene på lydopptak og deretter transkribere samtlige i etterkant. Dette gjorde vi for å sikre at respondentenes utsagn ble korrekt gjengitt, noe som økte studiens bekreftbarhet. Vi var nøye med å transkribere intervjuene ordrett, samt

inkludere all ikke-verbal informasjon som eksempelvis latter, sukk og kremting. Dette gav oss et mer detaljert datasett, og hjalp oss med å avgjøre ordlyden i enkelte utsagn. På denne måten har vi forsikret at respondentenes meninger ikke mistolkes.

### **3.6.5 Etiske hensyn**

Etiske problemstillinger kan oppstå i alle faser av arbeidet med masterutredningen, og vi har gjennom hele forskningsprosjektet vært opptatt av å sikre oppgavens etiske integritet. Dette startet allerede i forbindelse med gjennomgangen av eksisterende forskning og teori. For å holde orden på de ulike teoretiske bidragene, var det viktig at vi refererte til kildene med det samme. På denne måten kunne vi redusere sannsynligheten for at vi mistet noe vi hadde lest, samt unngå plagiat. Alle utsagn som ikke er våres egne, har derfor blitt sitert på en måte som gjør det mulig å kontrollere. Vi har også forsøkt å være kritiske i bruken av kilder. Videre har vi vært oppmerksomme på hvordan vi fremstiller litteraturen. Mye av det eksisterende teorigrunnlaget er skrevet på engelsk, og vi har derfor vært nøye i hvordan vi har oversatt det til norsk. Dersom en oversetter feil, kan den faktiske betydningen forvrenses. I arbeidet med å sikre korrekt fremstilling av eksisterende forskning og utøve god kildekritikk, har vår veileder bidratt med sin brede kunnskap innenfor forskningsarbeid og den aktuelle tematikken.

I forbindelse med datainnsamlingen, innhentet vi respondentenes samtykke til å delta i studien, samt tillatelse til å foreta lydopptak. I forkant hadde vi også sendt ut et informasjonsskriv om studiens formål og respondentenes rettigheter. Dette ble gjentatt ved starten av hvert intervju, for å forsikre oss om at alle var innforstått med rettighetene. Dette innebar blant annet ivaretagelse av deres anonymitet, rett til å trekke seg fra studien, samt hvordan vi ville oppbevare og behandle personopplysninger og innsamlet data. Gjennom forskningsprosessen har all innsamlet data vært forsvarlig behandlet og lagret på passordbeskyttede datamaskiner. I tillegg til at respondentenes navn ble erstattet med kodenavn, ble eventuelle personopplysninger nevnt i intervjuet anonymisert eller generalisert i transkripsjonene. Oversikten over kodenavnene og respondentenes kontaktinformasjon har vært lagret på en egen liste adskilt fra øvrige data. Alle personopplysninger har derfor blitt anonymisert og behandlet konfidensielt i tråd med Norsk Senter for Datainnsamling (NSD) og NHHs retningslinjer for datainnsamling. Ved prosjektslutt vil alle opptak fra intervjuene slettes.



Når det gjelder ivaretagelsen av respondentenes anonymitet, har det til tider vært utfordrende å vurdere hvor mye informasjon om eksempelvis stilling og ansvarsområder, samt om enkelte personlige utsagn, skulle tas med i studien eller ikke. Vi har dermed omformulert eller utelatt enkelte elementer for å sikre anonymiteten til våre respondenter, som har vært høyt prioritert. Samtidig mener vi at dette ikke har gått på bekostning av studiens kvalitet. Dette fordi mesteparten av elementene det gjelder har blitt omformulert eller generalisert slik at innholdet er det samme, samtidig som anonymiteten er ivaretatt. De få elementene som har blitt utelatt anses ikke for å være av vesentlig betydning for besvarelsen av forskningsspørsmålet.

Videre har vi som forskere et ansvar for å behandle respondentene med respekt. Dette kan eksempelvis være ved å unngå og presse intervjuobjektene til å svare på ubehagelige spørsmål (Saunders et al., 2016, s. 243). For å forsikre respondentene om dette, hadde de mulighet til å trekke seg fra studien eller unnlate å svare på spørsmål. Dette ble presisert både i informasjonsskrivet og ved starten av hvert intervju. I tillegg var det viktig at vi var åpne for alle svar respondentene kom med, og at vi behandlet alle perspektiver med like stor respekt. Dette gjelder også i presentasjonen av resultatene. For å sikre en balansert fremstilling av funnene fra datainnsamlingen, har vi derfor fokusert på å belyse tematikken fra de ulike sidene. Vi som forskere og forfattere av denne masterutredningen har sammen delt ansvaret for oppgavens etiske integritet. Ved å holde hverandre ansvarlig, samt utfordre og stille kritiske spørsmål til hverandre, har vi sørget for at etiske hensyn ble ivaretatt på best mulig måte gjennom hele forskningsprosessen.

## 4. Resultat

I denne delen vil presentere funn fra intervjuene med ledere og ansatte i LRS. For å ivareta deres anonymitet, samt kunne skille mellom de ulike, har vi gitt hver respondent en egen kode, hvor de ansatte betegnes med A og lederne betegnes med L. Vi begynner med en kort beskrivelse av implementeringsprosessen av RPA i LRS. Dette for å presisere enkelte kontekstuelle faktorer som kan forklare noe av variasjonen i holdninger. Videre fremlegges de ansattes holdninger til å ta i bruk RPA, før vi går dypere inn på årsakene bak holdningene, basert på endringsmodellen vi presenterte i teorikapittelet.

Som tidligere nevnt har LRS tatt i bruk tre forskjellige roboter: DigiEier, DigiPurr og DigiLev. Robotene utfører ulike arbeidsoppgaver i forskjellige prosesser og for ulike fagområder i LRS. DigiEier behandler som nevnt Eierskiftefakturaer for avdelingen Utgående faktura, mens DigiPurr og DigiLev behandler henholdsvis purringer og øvrige fakturaer som kommer inn til Inngående faktura i LRS. Respondentene har dermed blitt påvirket av ulike roboter og implementeringsprosesser, avhengig av hvilken avdeling de jobber i eller hvilken stilling de har. Noen respondenter har blitt påvirket i stor grad, ved at de har mistet eller fått nye arbeidsoppgaver, mens andre ikke har blitt særlig påvirket. Videre har det også vært variasjoner i hvem som har hatt ansvaret for de ulike implementeringsprosessene, da det ofte har vært fagleder på de aktuelle avdelingene som har hatt ansvaret. Parallelt med implementeringen av RPA har det også pågått en omstrukturering i LRS. Dette har blant annet ført til enkelte endringer i lederstaben, samt at det har blitt etablert en utviklingsavdeling som har overtatt noe av ansvaret for implementeringsprosessene. Disse faktorene kan tenkes å ha gitt utslag på holdningene til respondentene, som vi vil presentere i det følgende.

### 4.1 Holdninger til implementering av RPA i LRS

Majoriteten av respondentene oppgir at de har en positiv holdning til å ta i bruk RPA. Likevel fremkommer det av intervjuene med respondentene at det er enkelte aspekter ved implementeringsprosessen de har vært misfornøyd med. Enkelte uttrykker også at de har opplevd at andre kolleger har vært mer negative. A1 sier at hun er svært positiv til å ta i bruk RPA, og har selv vært mye involvert i prosessen. Hun har også lang erfaring med IT, og uttrykker en stor interesse for teknologi.

*Du hadde kjennskap til teknologi? “Ja. Og jeg liker det òg. Det har litt med hva du liker godt og sånn. Så jeg brenner litt for det da. Så jeg var ikke vond å be om å være med. Når jeg fikk den der, da bare sa jeg ‘Yes!’ [ler litt].” A1*

A2 forteller at hun har vært mer positiv enn nøytral gjennom prosessen, men at hun til tider har vært misfornøyd med mengden av tilgjengelig informasjon. A3 uttrykker også at hun har en positiv holdning til å ta i bruk RPA.

*“Men du ser jo at det hele tiden er nye muligheter, og du må jo følge med i utviklingen. Vi kan ikke begynne å henge etter. Så jeg... Nei, jeg synes det er positivt.” A3*

Hun antyder også at den positive holdningen kan skyldes at hun selv har vært aktivt involvert, og at dette innebar at hun ble rådspurt og fikk informasjon underveis. A3 sier videre at det eneste hun opplever som negativt med prosessen, er at det har tatt lang tid. På spørsmål om dette var med på å skape frustrasjon, svarer hun: “Ja, litt, men ikke noe sånn voldsomt. Men bare litt sånn: ‘nå må dere se å komme i gang her’ [latter]”. Dette viser at respondenten var ivrig etter å komme i gang med RPA. Videre gir også A4 og A7 uttrykk for at de er positive.

*“Hadde vi kunne tatt flere områder, så hadde jeg bare vært veldig happy med det. Nei altså, holdningen min er at... Altså vi, det offentlige, kommunen er til for innbyggerne, og la oss få mest mulig ut av de pengene vi har til rådighet.” A4*

*“Altså, jeg stiller meg veldig positiv til at vi kan bruke verktøy i det daglige hverdagsliv [ler litt] til å forenkle jobben. Absolutt! [...] At rutinearbeid som vi sitter og gjør dag ut og dag inn, kan erstattes med sånt - det er helt supert!” A7*

A6 har vært noe misfornøyd med enkelte deler av prosessen, noe vi skal se nærmere på senere. Likevel er han positiv til å ta i bruk RPA.

*“Det er helt supert. Alt som kan gjøre at vi slipper å gjøre kjedelige oppgaver er jo helt supert, og så blir det... mindre feil og i hele tatt. Alt! Og den jobber hele tida, så, neida, det er bare positivt.” A6*

Den ene respondenten som oppgir at hun selv har hatt en negativ holdning til RPA, er A5. På spørsmål om hvilken holdning hun har hatt, svarer hun følgende:

*“Negativ. Veldig, fryktelig negativ – og det har vel de fleste sett òg. Jeg har jo gitt uttrykk for det òg, sånn sett.” A5*

A5 gir uttrykk for at dette skyldes en skepsis og misnøye med endringer generelt, og at hun ikke liker det som er nytt og ukjent. Respondenten sier videre at hun følte seg litt trist eller deppet da det ble kjent at avdelingen hun jobber på skulle ta i bruk RPA, og vedkjenner at hun måtte jobbe ganske mye med seg selv. Hun forteller at hun føler hun ikke kan stole på roboten, og innrømmer også at hun har vært stresset som følge av implementeringen av RPA.

*“Jeg er jo egentlig den gamle, gode skolen – jeg liker ikke så mye nytt. Det kan jeg si at jeg blir stresset av. Veldig stresset av det, og det er jo de fleste her på avdelingen innforstått med, at jeg ikke er for den digitaliseringen. Men selvfølgelig, det må jo til.” A5*

Videre gir også enkelte respondenter uttrykk for hvordan de opplever den generelle holdningen blant ansatte i LRS. A1 uttrykker blant annet at hun opplevde andre som skeptiske og tidvis negative til RPA, særlig i starten, men at dette gradvis har endret seg.

*“Jeg følte at i begynnelsen, så var det liksom veldig sånn... problemer med å komme inn til folk. De skjønnte ikke. De hadde allerede bestemt seg for at her gjør de dette her, for at de skal si opp folk. Men når de så det at... egentlig bare plussene ved å ha en robot, så... Og så kunne da få muligheten til å ha andre arbeidsoppgaver, så har det endret seg, og jeg vil si at folk er veldig positiv til det nå.” A1*

At flere kolleger i LRS var negative til å ta i bruk RPA i starten, er også noe A5 er enig i. På den annen side mener noen respondenter at det har vært mest oppslutning og positive holdninger i avdelingen. A3 trekker blant annet frem at en del ansatte har etterspurt mer automatisering av enkelte arbeidsoppgaver. Denne oppfatningen deles av A4.

*“Det var jo jubel og glede i avdelingen. La oss få bli kvitt denne utrolig kjedelige, tidkrevende oppgaven. Og kan vi... hva kan vi få til? Det var ikke bare fra min side. Og det var ikke noe sånn at her vil vi bli tatt... oppgavene blir tatt fra oss, fordi det var bare en lettelse å få slippe.” A4*

Det virker derfor som det eksisterer litt ulike oppfatninger knyttet til hvilken holdning de øvrige ansatte hadde til å ta i bruk RPA, og det er derfor vanskelig å si noe om den generelle holdningen i LRS. Dersom vi kun tar utgangspunkt i våre respondenter, er det imidlertid en overveiende positiv holdning til det å benytte RPA. Selv om enkelte ansatte har vært tidvis negative, påpeker A1 at dette kan bidra til at en får et mer balansert syn. I den forbindelse fremhever hun at de mer skeptiske ansatte gjerne ser ting som de positivt innstilte ikke ser. Ved å være skeptisk og stille mer kritiske spørsmål, kan en dermed bringe viktige aspekt frem i lyset. Når det gjelder de to lederne, oppgir begge at de selv stiller seg positive til å ta i bruk RPA. L1 uttrykker følgende:

*“Jeg er jo veldig for det da. Så jeg synes jo det er en spennende teknologi, og... synes det er kjekt å jobbe med det. Så jeg er jo av den skolen at ‘Dette er bra! Dette vil vi ha’, [ler litt], ja.” L1*

L1 er imidlertid noe usikker på hvilken holdning de ansatte har, ettersom hun relativt nylig har kommet inn i prosjektene vi har fokusert på i denne utredningen. Hun har derimot jobbet mye opp mot en annen robot, som ikke har vært en del av vår studie, og uttaler at der opplever hun at de ansatte er svært positive til å ta i bruk RPA fordi de “svømmer i arbeid” fra før. I de øvrige prosjektene er hun som nevnt mer usikker, og tror gjerne at det kan være blandede meninger rundt tematikken. I tillegg uttrykker hun at det gjerne har vært lav endringsvillighet i LRS, noe som muligens antyder at en ikke har en positiv holdning til nye teknologier eller endringer generelt.

*“Altså her har vi vært litt sånn... skal ikke kalle det traust, men [ler litt] hvis du skjønner hvor jeg vil hen, sant? Altså staben her er ikke... De er godt voksne mange, og har kanskje ikke så lang utdannelse, har jobbet hele livet, og liksom... det er den litt mer, sånn den gamle skolen, sant? Så de har kanskje ikke satt, ehm... overlent over bordet og bare ‘Ja! Nye teknologier, takk!’ [ler litt].” L1*

L2 er også positiv til å ta i bruk RPA, og sier at “alt som kan forenkle arbeidet, er en god ting”. På spørsmål om han fikk inntrykk av noen spesielle følelser eller holdninger som gjorde seg gjeldende hos de ansatte, sier han at han opplevde de som positive. Han forklarer at dette er noe de ansatte har uttrykt eksplisitt, og at han “tror de synes det er både kjekt og spennende å jobbe i grensesnitt med en robot”. Videre uttrykker han at grunnen til at de ansatte var så positive, var at de ble involvert fra begynnelsen av. I tillegg sier han at det var ganske stor arbeidsmengde i LRS, noe som gjorde at de ansatte var ivrige etter å ta teknologien i bruk. L2 virker dermed å ha en tydelig oppfatning av ansattes holdninger som positive, mens L1 er noe mer usikker.

## 4.2 Årsaker til ulike holdninger

I det følgende vil vi se nærmere på de bakenforliggende årsakene til de ansattes holdninger. Dette vil vi gjøre ved å ta utgangspunkt i endringsmodellen som ble presentert tidligere.

### 4.2.1 Endringsinnhold

#### *Karakerttrekk ved arbeidet*

Ettersom respondentene har blitt påvirket av ulike roboter og i ulik grad, vil deres oppfatninger av RPA og påfølgende endringer i karakerttrekk ved arbeidsoppgavene, variere noe. A2, A4 og A5 sier de fortsatt har de samme arbeidsoppgavene som tidligere, men noen av de har fått bedre tid til å utføre oppgavene. Videre uttrykker A1, A3, A6 og A7 at de har fått nye arbeidsoppgaver som følge av RPA-prosjektene. A1 har hatt ansvar for kartlegging av prosessene, mens A6 og A7 har oppgaver knyttet til driften av robotene dersom de stopper.

#### **Oppfatninger om RPA-teknologi**

De fleste respondentene uttrykte at de hadde positive oppfatninger om RPA, og snakket blant annet om hvilke fordeler bruk av denne teknologien vil kunne medbringe.

*“Fordelen, som sagt, er jo at det er kjempetidsbesparende for våres del med disse rutineoppgavene. Og man slipper menneskelige feil. Når vi sitter og puncher inn manuelt, så er det fullt mulig å gjøre feil. [...] Så sikkerheten blir jo mye større. Uten tvil. Det er vel det som jeg ser på som mest positivt.” A7*

---

*“Alt det vi kan få utviklet av løsninger som gjør at kjedelige arbeidsoppgaver blir effektivisert og forsvinner - det minimerer muligheten for feil, du har noen som alltid jobber og aldri er syk.” A4*

I tillegg til å gjøre mindre feil, nevner også A7 at roboten oppdager feil som før var vanskelige å oppdage selv. Hun sier det er en trygghet å ha roboten i ryggen, og at dersom den støter på problemer, får en melding og kan ta tak i det med en gang. Dette gjør at en kan fange opp feil som tidligere kunne ta mange uker å finne ut av. Andre trekker også frem at det er tidsbesparende. L2 forteller at utgangspunktet for å ta i bruk RPA var ressursknapphet, og at en trengte noe for å avhjelpe arbeidssituasjonen. L1 trekker også frem at en ønsket å spare tid. Flere respondenter uttrykker også at en slipper å gjøre kjedelige rutineoppgaver, og at de som et resultat av dette har fått tid til å gjøre andre og mer spennende oppgaver.

*“Nei, jeg er egentlig ganske positiv. Fordi det kan rydde vekk en god del manuelle arbeidsoppgaver som er tidkrevende, sånn at du får frigjort tid til andre viktigere ting; utvikling og litt sånn.” A3*

*“Istedenfor å ha det rutinearbeidet, så kunne vi liksom være mer frempå på en måte da. Kanskje vi kunne bruke mer av tiden på rådgivning til de ute. Altså, liksom bruke... tenke nytt, jobbe annerledes da, sant? Og så bli kvitt med de rutinene, og så kunne vi også liksom ha... kanskje, kundemøter. Altså, det var masse sånn spennende ting som da... som har med nye arbeidsoppgaver.” A1*

A5 som generelt er skeptisk og tidvis har vært negativ til å ta i bruk RPA, uttrykker imidlertid at hun ikke kjøper argumentet om at en får mer spennende oppgaver. Videre sier respondenten at selv om hun ser enkelte fordeler med RPA, har hun vanskelig for å stole på roboten og føler hun må kontrollere arbeidet som gjøres. L2 og A1 trekker også frem at de til tider har vært noe usikre på hvorvidt roboten klarer å ivareta sikkerheten og reglene de har satt opp.

*“Og det er det som egentlig skaper litt usikkerhet hos meg, i forhold til hvor trygt dette er, hvilke interne rutiner må vi ha for å kontrollere dette. [...] Så det er jo dette vi må ha i tankene når vi lar en robot gjøre denne jobben.” L2*

*“For det var liksom sånn usikkerhet. Klarer den å ta vare på alle liksom regler som vi har satt opp? Og kan vi stole på den? At den ikke bare plutselig finner ut at nå skal den bare opprette en leverandør som ikke eksisterer med et bankkontonummer.” A1*

L1 trekker også frem at roboten kan gi merarbeid og være en ekstra kilde til feil. Med dette menes ikke at roboten i seg selv gjør feil, ettersom den gjør som den er programmert til. Imidlertid kan en ha bommet litt på designet, slik at en ikke får det utfallet som en hadde tenkt. For å redusere denne risikoen, trekker hun frem viktigheten av å gjennomføre grundige tester av robotene. Enkelte respondenter beskriver også roboten som “dum”. A1 påpeker blant annet at roboten gjør akkurat det den får beskjed om, og dersom det ikke fungerer, vil den stoppe opp. L1 beskriver også roboten som en “tyggis”, og at det ikke er en optimal løsning i utgangspunktet. A7 mener det at teknologien er dum, ikke utelukkende er negativt.

*“Det vil alltid være en slags manuell behandling av ting som ikke roboten klarer uansett da. [...] Men på én måte er det jo kanskje litt godt også. Å føle litt på... at du er ikke helt ubrukelig [ler litt]. Det går ikke an å erstatte deg helt.” A7*

Selv om våre respondenter i stor grad snakket om fordelene ved å ta i bruk RPA, kan det virke som at enkelte ansatte opplevde å bli skuffet som følge av at de hadde for høye forventninger til teknologien, og at realiteten ikke levde opp til disse.

*“Men DigiPurr’en, den hadde jeg egentlig høye forhåpninger til. Og så ble man kanskje litt skuffet. [...] Jeg vet ikke om de som sitter med purringene - kanskje at de hadde forventet litt mer de også. Det den ikke klarer å behandle, det blir jo poppet ut, hvor vi må plukke dem opp likevel. [...] Tanken er god og intensjonen der var kjempebra, men hvis du sitter igjen med at... mengden er på en måte like stor, så kan du jo liksom få litt sånn, kanskje litt nedsig på det.” A2*

A1 uttrykker også at en gjerne blir litt skuffet av effektene ved RPA når en ser hvor “simpel” teknologien egentlig er.



*“Så sier jeg: ‘Men det er ikke noe robot som går rundt og gjør tingene’. Det er ikke en som sitter på kontoret og trykker, sier jeg. Det er et system. Det er et program som er i bakgrunnen og henter informasjon. Så da fikk vi jo disse konsulentene fra AVO til å bare vise... Og da ble de egentlig litt sånn skuffet: ‘argh’ [ler].” A1*

### **Arbeidsmengde**

En annen sentral faktor ved å ta i bruk RPA, er at det kan redusere arbeidsmengden til de ansatte. Mange av respondentene gav uttrykk for at de er nokså overarbeidet i utgangspunktet. A1 rapporterer blant annet om at det til tider har vært høyt sykefravær i LRS, og at dette delvis skyldes stress som følge av mye overtid.

*“Vi har så mange arbeidsoppgaver, vi har fått beskjed fra... oven, at det er så mye vi kan gjøre, men vi har ikke tid. Hele tiden så er det: ‘vi har ikke tid, vi har ikke tid’. Okei, da begynner vi å frigjøre tiden med de rutinene som en robot kan gjøre.” A1*

A1 presiserer også at selv etter de har tatt i bruk RPA og en har frigjort mye tid, har de fortsatt mye arbeid, slik at en på ingen måte har lite å gjøre.

*“Men det var vel sånn at folk hadde nok fra før av. At det var egentlig litt godt å slippe litt, men fortsatt så var vi 110 % opptatte med andre ting. Så det var liksom ikke sånn at du fikk ledig tid.” A1*

Det fremkommer også av intervjuene at det å ta i bruk RPA tidvis har skapt merarbeid for enkelte ansatte eller avdelinger. Dette har blant annet påvirket to av våre respondenter. Både A6 og A7 må trå til dersom noe forårsaker stopp i prosessen. A6 sier det har blitt en økende forekomst av tilfeller hvor det kreves feilhåndtering.

*“Ja, det blir jo det. Fordi det er en ny jobb som kommer inn sant, så tidligere satt noen å puncha dette her, og hvis de puncha feil så fikset de det selv. Men ehm... ja. Nå er det jo å finne ut hvor det går galt.” A6*

### **Meningsfylt arbeid**

Majoriteten av våre respondenter beskriver arbeidet som robotene har overtatt som veldig tidkrevende, og at det er kjedelige og rutinepregede oppgaver som de gjerne kunne vært

foruten. I den forbindelse forteller L1 og A4 blant annet om arbeidsoppgavene tilknyttet utsendelsen av eierskiftefaktura, som roboten DigiEier nå har overtatt.

*“For det er en sånn jobb som de må gjøre innimellom som tar lang tid og som er veldig kjedelig sier de. Det er liksom: printe ut fakturagrunnlag, putte i posten, altså... sant, det er veldig sånn... ja, robot-verdig arbeid da [ler litt].” L1*

*“Liksom hver eneste august måtte vi sende fem-seks hundre fakturaer, og i januar - eller første termin og andre termin, fjerde termin, kanskje en 150 hver gang. Og da måtte vi produsere faktura, printe den ut på papir, inn i fakturaarkivet, printe både en og to og tre og fire og fem faktura, skrive de ut, pakke de med riktig eierskiftefaktura, brette de i konvolutt, og få det ut. Fryktelig tidkrevende. Drittkjedelig jobb.” A4*

A4 sier også at dette er oppgaver som en gruer seg til å gjøre. Flertallet av respondentene trekker også frem dette med kjedelige rutineoppgaver. Blant annet sier A7 at “det er ingenting som er så kjedelig å gjøre som rutinearbeid, om igjen og om igjen”. A6 påpeker også at “så lenge man slipper å gjøre kjedelige ting, så må jo det være positivt”, men understreker at dette vil avhenge av hva de får lov til å gjøre etterpå. Også A2 nevner at enkelte oppgaver er kjedelige og lite givende, og at hun gjerne skulle vært foruten disse.

*“Det er sånne typer oppgaver jeg tenker at... vi skulle egentlig ha sluppet og gjort uansett [ler litt]. For eksempel, vi har noe nå hvor vi bare går inn, åpner et bilag og trykker lagre – og that’s it. Det er jo så meningsløst på en måte. Altså, hvorfor er det ikke en robot som bare... stikker innom og gjør den jobben for meg liksom?” A2*

Arbeidet som robotene overtar beskrives således som lite givende, men hvorvidt det nye arbeidet er mer meningsfullt, er det delte meninger om. A1, som har fått nye oppgaver i forbindelse med implementeringen av RPA, synes disse oppgavene er mer meningsfulle. Både A2 og A7 gir uttrykk for at de synes det er spennende at kommunen er mer “frempå” og at en tar i bruk digitale verktøy som RPA. A7 utdyper dette nærmere:

*“Jeg føler ofte at kommuner og de tingene der som vi jobber i, de ligger alltid så langt bak alle andre. Og når du da hører i private bedrifter da: ‘Åja, vi har sånn og sånn’, så tenker du [lager en oppgitt lyd] ‘argh, kunne vi ikke i hvert fall hatt noe som vi kan vise til’, at vi er litt digitale, vi òg. Og ikke minst når du da hører fra både politikere og fra Regjeringen at... nå skal vi se fremover alle mann! Og så sitter vi fremdeles og gjør ting manuelt. Vi stopper jo opp, vi er ikke med på den veien. Og det synes jeg er kjekt, at vi begynte i hvert fall å se litt fremover.” A7*

A7 trekker imidlertid frem at arbeidet ikke nødvendigvis har blitt mer meningsfullt, men at det er mer effektiv utnyttelse av tiden. Hun sier også at ved å få bedre tid, har de mulighet til å gjennomføre viktige arbeidsoppgaver som de kanskje ikke har hatt tid til tidligere. Dette innebærer blant annet å ha nærmere kontakt med leverandørene, samt kunne drive med opplæring og tettere oppfølging. Respondenten sier at disse arbeidsoppgavene ikke nødvendigvis er viktigere eller mer spennende enn de tidligere oppgavene, men at hun synes det er positivt at de nå har tid til dem. Videre trekker A7 frem at det å kunne erstatte arbeidsoppgaver som er ensopret, er supert. A3 og A4 trekker også frem at arbeidet har blitt mer meningsfullt som følge av at de ikke må gjøre enkelte rutineoppgaver lenger.

*“Ja, og så er de... meningsfulle. Og så er de mindre tidkrevende. [...] Det frigjorde så mye mer tid til å gjøre andre viktigere ting, sant? Ikke bare drive med sånn brannslukking, men du kunne gjerne ha tid til å gå ned i saker.” A3*

A5 uttrykker imidlertid at hun ikke har noe imot å gjøre disse arbeidsoppgavene, og at hun helst ikke ønsker at roboten skal blande seg bort i disse. I tillegg gir hun uttrykk for at arbeidet ikke har blitt noe mer meningsfullt siden roboten ble tatt i bruk: “Jeg synes ikke det - at det blir så veldig spennende. Jeg vet ikke. Men det er gjerne fordi at jeg vet for lite”. Hvorvidt det å ta i bruk RPA fører til mer meningsfulle og spennende oppgaver, ser derfor ut til å variere blant respondentene. L1 og L2 påpeker at dette kan skyldes ulike preferanser.

*“Det er sikkert litt individuelt hva folk... Det er ikke sikkert alle synes at det er bra. Altså, folk er jo litt sånn: vi liker det vi gjør, og du vet at noen her på LRS er veldig ‘satt’ i sånn som det har vært, og vil helst bare jobbe med det.” L1*

*“Noen er jo komfortable med å gjøre det samme opp igjen og opp igjen, mens andre synes det er mest spennende å undersøke nye ting.” L2*

## **Jobbsikkerhet**

### **Usikkerhet og frykt for å miste jobben**

L1 sier den største trusselen av å ta i bruk RPA, rent organisatorisk og personalmessig, er at folk kan bli redde for å miste jobben, og bekymret for at arbeidsoppgaver skal forsvinne. Dette synet deles av L2, som tror grunnlaget for å lykkes med implementering av RPA er at en ikke lar roboten overta oppgaver som medfører at folk blir sagt opp: “For med en gang du kommer inn på... fare for oppsigelser og sånt, så stritter nok hårene litt mer imot kjørelengden”. Å unngå oppsigelser har dermed vært et viktig fokus i implementeringen av RPA i LRS.

*“Ja, det er ingen som er blitt sagt opp. Selvfølgelig er ressursbruket redusert betydelig, men alt det har skjedd ved naturlig avgang. Og så har vi jo fått en del nye oppgaver selvfølgelig.” L2*

L2 sier han egentlig kunne ha gått av med pensjon, og er derfor ikke bekymret for å bli erstattet av robotene. Han forteller videre at dersom en skulle befinne seg i en situasjon hvor oppsigelser ikke er til å unngå, så vil en trenge lang tid.

*“Da tror jeg rett og slett du må ha såpass lang tid at du kan manøvrere personalsituasjonen, sånn at det enten... du har nye oppgaver du kan fristille til, eller at du da har en prosess der du har midlertidige ansatte en stund, som du kan gi slipp på når roboten skal gjøre arbeidet.” L2*

Selv om ledelsen sier de har hatt fokus på å unngå oppsigelser, kan det likevel tenkes at de øvrige ansatte har hatt andre oppfatninger. På spørsmål om de har opplevd eller opplever noen form for usikkerhet eller frykt for å miste jobben som følge av å ta i bruk RPA, svarer flertallet av respondentene at dette ikke er noe de selv har kjent på. Dette ser ut til å henge sammen med hvilken stilling og oppgaver de har. Blant annet forteller A6 at han ikke føler seg veldig utsatt, ettersom han ikke er av dem som “sitter og puncher”. Også A1, A4 og A7 nevner oppgaver eller stilling som årsak til at de ikke har kjent på usikkerhet.

*“Nei, ingenting. Ikke her som jeg jobber nå. [...] Fordi jeg så hva muligheter vi hadde, og jeg så jo hva arbeidsoppgaver som lå og ventet på oss. Så jeg har aldri det.” A1*

*“Nei. I og med at jeg egentlig ikke sitter i drift, så er jeg ikke det. [...] Så det er ikke så relevant for den jobben jeg har hatt, nei.” A4*

*“Nei. Ikke i det hele tatt. [...] Det er kanskje derfor at jeg er litt sånn potet, jeg er litt overalt [ler]. Så jeg har alltid noe å gjøre.” A7*

Flere av respondentene er også av oppfatningen at det fremdeles vil være behov for menneskelig arbeidskraft selv om en tar i bruk RPA, samtidig som det vil dannes nye oppgaver. Som tidligere nevnt har det vært stor arbeidsmengde i LRS, slik at ansatte fremdeles har mye å gjøre. A7 påpeker dessuten at det alltid vil være enkelte arbeidsoppgaver roboten ikke kan gjøre, slik at en aldri kan erstatte menneskelige ansatte 100 %. Hun er derfor ikke bekymret for å miste jobben på grunn av robotiseringen. Det samme gjelder A2 og A3.

*“Men samtidig så ser jeg jo at det er fortsatt behov for menneskene bak. For noen skal jo forvalte alle disse tingene. [...] Og jeg har egentlig aldri tenkt at jeg ville bli arbeidsledig heller, fordi at... det er så mye, på en måte, fortsatt å ta tak i... at jeg ikke kjenner på den, riktig enda.” A2*

*“Ikke noe usikkerhet, fordi jeg har aldri tenkt at det har gått på bekostning av mine arbeidsoppgaver. Fordi at... det vil alltid generere andre arbeidsoppgaver, ikke sant? [...] Så nei, det har jeg aldri bekymret meg for. Jeg tror ikke vi kan bli overflødig.” A3*

Selv om mange av våre respondenter sier de ikke har kjent på usikkerhet vedrørende egen jobbsituasjon, forteller flere at de tror andre ansatte i mer utsatte posisjoner kan ha vært bekymret, og noen har også merket snakk om dette på arbeidsplassen.

*“Og så er det jo selvfølgelig de som sitter og gjør jobben, som... jeg vet ikke om det går opp for alle underveis når vi driver på med nye ting at... [trekker pusten] ‘Ja, hva skal jeg egentlig gjøre når dette kommer?’ For de er veldig gira på det nye noen av de, men... Å se hva som da kommer etterpå, for det er jo jobber som forsvinner, så at... jeg vil jo tro at mange andre sitter med verre følelser enn det jeg har rundt dette.” A6*

*“Og det at de mister en del av arbeidsoppgavene sine, og så er det da redsel for å... ‘Oi, hva skal jeg gjøre nå?’. ‘Hvilke oppgaver skal jeg gjøre når jeg ikke skal gjøre de tingene der?’. At det har det vært... en del snakk om – det er det ikke tvil om.” A7*

A1 har med sin bakgrunn og interesse innenfor teknologi vært en av de som “startet ballen” med å ta i bruk RPA, og har kunnet merke en bekymring blant enkelte ansatte: “Noen synes jo dette var litt skummelt, at de skulle bli arbeidsledig, og syntes ikke det var noe kjekt at jeg gikk og fikk en robot til å ta arbeidsoppgavene deres”. Andre respondenter har ikke merket noen særlig form for bekymring for oppsigelser som følge av implementeringen av RPA. Blant annet mener A3 at dersom dette hadde vært noe som de ansatte var virkelig bekymret for, så ville det ha vært mye mer snakk om det på arbeidsplassen. Heller ikke A4 eller A2 har oppfattet at andre ansatte har vært bekymret for å miste jobben.

*“Jeg tror ikke i hvert fall at i den avdelingen, altså Utgående faktura, tror jeg egentlig ikke at vi er fryktet. Vi ser jo liksom på andre effektiviseringstiltak, og om det er noe som kanskje en robot kan gjøre på andre områder, og det er bare sånn: ‘kan vi få hjelp til det?’ Så kan vi slippe å bruke tid på... ja.” A4*

*“Jeg har ikke hørt noen ting, at noen sier at: ‘åh gud, nå mister vi jobben alle sammen’.” A2*

Det ser dermed ut til å være variasjoner blant ulike ansatte og avdelinger, om hvorvidt de har kjent på usikkerhet rundt egen jobbsituasjon eller ikke. En av dem som selv erkjenner å ha kjent på frykt for å miste jobben er A5. Hun forteller om tankene som gjorde seg gjeldende da det ble kjent at RPA skulle implementeres:

*“Da tenkte jeg: ‘OI! Oi, der ryker ett eller annet arbeid’. Altså, jeg så for meg at det kommer til å aldeles... Ja, og så tenker jeg: ‘Gud, blir det vanskelig å takle? Hvordan blir hverdagen?’ Altså, det blir mindre å gjøre... Sånn frykten for ting da. [...] Jeg er litt... redd for at roboter skal overta alt her. Jeg mener jo det blir litt feil.” A5*

### **Skepsis til det nye og ukjente**

Utover frykt for å miste jobben, rapporterer flere respondenter om en generell skepsis til å ta i bruk RPA i LRS.

*“Ja, mange reagerte med... skepsis. At en robot skulle gjøre jobben. For det første, så tenkte de det at da mistet de jo kontroll, sant? Da kunne jo alt gå gale, da visste vi jo ikke noen ting. Og så var det jo dette her med... mistet de jobben? Blir de arbeidsledige, sant? Hva skulle de jobbe med nå?” A1*

A1 tror grunnen til dette var at roboten var noe ukjent. Hun forteller videre at en hørte om at roboter kommer til å overta, samt at en forbinder begrepet med fysiske roboter, lik de som har tatt over mye av arbeidet i industrien.

*“Og de så nesten for seg... en sånn der [mimer en robot] som kom gående i gangen [ler litt]. ‘Jeg er DigiLev’ [robotaktig stemme]. Sant? Ja, altså det... det er liksom sånn... det ukjente som var så skummelt.” A1*

A7 tror også det at RPA er noe nytt og ukjent for de fleste bidrar til å skape skepsis og usikkerhet: “Jeg tror kanskje det handlet litegrann om at når nye ting kommer, så er man som menneske ganske skeptisk. Det tror jeg vi er av natur”. Usikkerhet rundt det som er nytt er også noe L1 trekker frem som naturlig ved endringsprosesser.

*“Menneskets natur er jo det at det ukjente og usikre er litt skummelt, og litt vanskelig, og kanskje noe man er redd for. Så... Hvis man skal generalisere litt, så vil jeg tippe at man er litt redd i starten, fordi man ikke helt forstår, og ser konsekvensen av det.” L1*

For A5 virker dette å være tilfellet.

*“Ja, for meg er det det ukjente, og usikkerheten. Det kan jeg svare på at det er det som gjør – frykten for noe nytt. For å sette ord på det sånn. [...] Det er i alt, ikke bare jobb, men alt generelt. [...] Jeg er helst den som [ler litt], vil ha det gamle og gode.” A5*

L2 gir også uttrykk for at han tror dette er noe ansatte tenker på i slike prosesser, men vektlegger også at dette ikke kun gjelder for RPA. Han trekker blant annet frem at regnskapsfagene har forandret seg ganske mye gjennom årene, som følge av andre digitaliseringstiltak. A4 tror alder og utdanning, samt om en er trygghetssøkende som person, kan spille inn her. L1 antyder også at det gjerne er en sammenheng mellom alder og utdanningsnivå og i hvilken grad en kjenner på frykt eller usikkerhet rundt å miste jobben.

*“Igjen, så er jo endringer sånn... ikke positivt mottatt, ehm... og kanskje særlig blant de som er... [nøler litt] ikke så unge og ikke så høyt utdannet. At de kanskje blir ekstra redd, sant? For det er jo et digitaliseringssvinn og... ja. Du skal jo helst ha litt digital kompetanse for å... ja, overleve da i disse dager, eller i fremtiden. Så at folk blir litt redd, det tror jeg nok er reelt.” **L1***

L1 mener videre at etterhvert som de ansatte blir mer kjent med teknologien og forstår hva roboten skal gjøre og hvordan det påvirker deres arbeidssituasjon, så endres dette.

*“Og hvis man da ser at roboten gjør... kanskje litt kjedelige oppgaver, som jeg da vil slippe, men at jeg fortsatt har jobb, og kanskje kan bruke tiden min på noe enda gøyere... Så jeg tror det der er en prosess som altså... ja, at man blir mer positiv underveis da.” **L1***

Den samme oppfatningen har A1. Tidligere fortalte hun at ansatte gjerne har forestilt seg fysiske roboter som skal vandre rundt i kontoret, men at dette har endret seg underveis.

*“Når de da fikk DigiLev på plass og så at dette var ikke så skummelt. Og de så at det fortsatt var arbeid til dem, og at DigiLev egentlig var avhengig av de òg, så endret det seg. Og folk er jo positive nå. Og nå begynner de liksom sånn at: ‘Du? Jeg holder på med dette her, er det noe... tror du roboten kunne gjort noe av dette her?’. Der er de nå.” **A1***

Det samme mener A7. Hun sier at når en ser hva RPA kan brukes til og at en ikke blir erstattet i jobben, så vil dette bidra til at folk senker skuldrene. Dette har A5 fått erfare. Hun har tidligere fortalt at hun var skeptisk og bekymret da hun fikk vite at RPA skulle tas i bruk, mye fordi hun ikke visste så mye om teknologien og hvilke konsekvenser den ville medføre.

*“Ja, jeg tenkte det. Nå blir det mindre å gjøre, og jeg kan... har liksom... restriksjoner for hva jeg kan gjøre. Men det skjer jo ikke i det hele tatt. For du må jo jobbe med roboten uansett, for du får jo alltid noe tilbake igjen, hele tiden. Så han er jo egentlig på bølgelengde sånn sett da [ler litt].” **A5***



En slik utvikling ser ut til å gjelde for flere ansatte. A3 forteller at det var en del usikkerhet og skepsis blant ansatte i starten, da det hele ble presentert. Respondenten sier videre at hun ikke har registrert at dette er noe som snakkes om lenger, og hun tror derfor at folk ikke er bekymret eller opplever usikkerhet på nåværende tidspunkt.

*“Helt i begynnelsen når vi på en måte ble presentert dette her på en sånn felles samling, at nå skulle Bergen kommune i gang med å utvikle roboter... Så var det vel gjerne litt sånn engstelse, eller jeg vet ikke om det var engstelse, men i hvert fall kommentarer om ‘Hva skal vi gjøre nå?’. Men som sagt, at sånn som det har utviklet seg nå, så har ikke jeg oppfattet det i hvert fall.” A3*

### **Jobbsituasjonen i fremtiden**

Selv om det på nåværende tidspunkt virker å være lite bekymring for å miste jobben blant ansatte i LRS, erkjenner flere av respondentene at situasjonen kan endre seg i tiden fremover, og at de ansatte kan komme til å føle på større usikkerhet rundt jobbsituasjonen.

*“Ja, de burde jo det. Men ikke nødvendigvis bare på grunn av... Ja, det går jo på alt av nytt som kommer, der datamaskinen skal gjøre ting. Det har vel vært mer sånn at, tidligere når noen sluttet så ble det ansatt en ny med en gang, men det har jo ikke vært så mye av det her nå. Mindre arbeidsbehov.” A6*

A6 har tidligere fortalt at han ikke føler seg særlig utsatt for å miste jobben grunnet stillingen og oppgaver han har, men føler seg heller ikke sikret på noen måte: “Nei, det... ville vært rart, hvis ikke min jobb også kunne bli påvirket av at det kommer noe teknikk inn her”. A2 og A3 har også gjort seg opp noen tanker rundt endringer i jobbsituasjonen, uten at de er veldig bekymret for tiden som kommer.

*“Klart, det ligger jo litt sånn der, for jeg har jo vært del av en... type omorganisering og outsourcing av arbeidsoppgaver tidligere – da gikk jo jobbene til India. Nå går de til en robot kanskje. [...] Og vi blir jo bare mindre og mindre folk også. Men jeg tenker det er jo egentlig naturlig, hvis du tenker at du vinner tid med roboter, så... ansetter du jo kanskje ikke så mye folk heller. [...] Men det er ikke noe jeg tenker så mye på egentlig. Ikke enda i hvert fall. Klart, hvis alt blir helautomatisk så er det jo ikke noe bra, men... jeg ser ikke at det blir gjort sånn liksom uansett.” A2*

*“Det er jo mulig at det kan påvirke jobben min i fremtiden, men jeg tror fremdeles ikke jeg kommer til å bli arbeidsledig. For som sagt, dette genererer jo gjerne andre typer oppgaver, sant? Du mister noen, men så får du noen andre som følge at av dette blir digitalisert og at det er roboter som overtar. Så nei, jeg tror ikke jeg skal bli arbeidsledig.” A3*

A4 tror det at de jobber i det offentlige kan ha betydning for at ansatte ikke føler seg veldig utsatt for å miste jobben. Hun mener samtidig at ansatte ikke skal bli for komfortable og tilbakelelte, og at kommunen også trenger ansatte som gjør en egeninnsats og er med på å “drive ting fremover”.

## **4.2.2 Endringsprosess**

A2, A3 og A4 uttrykker en slags skuffelse over at implementeringsprosessene har tatt lang tid. A4 forteller blant annet at da de fikk vite at en skulle ta i bruk RPA, hadde de gjerne en forventning om at en skulle komme i gang raskere. På grunn av diverse utfordringer med blant annet bytte av arkiv- og saksbehandlingssystem i Bergen kommune, kapasitetsproblemer hos SDI, samt utfordringer med å designe prosessene en skulle benytte RPA på, tok det lang tid før robotene ble tatt i bruk. Dette bidro til at enkelte respondenter ble noe utålmodige.

*“Kanskje ikke ordet frustrasjon, men mer sånn skuffelse: ‘Argh, kan vi ikke få slippe dette her nå?’. Så vi bare gledet oss så veldig, og så tok det så mye lengre tid.” A4*

A5 mener på den annen side at det har vært positivt at prosessen har tatt lang tid. Hun sier noen helst skulle sett at endringen skjedde over natten, men at hun selv trenger mer tid til å bearbeide og modnes med tanken. Tidvis har hun også følt på irritasjon over at endringen treer i kraft: “Litt sånn... småirritert. Er det nødvendig? Altså, kan de vente til jeg får tid å... altså, MÅ det tre i kraft nå?”. L2 tror også tid er av betydning når en skal implementere RPA.

*“Ja, altså... tilbakemeldingene til meg når endringene kom sånn over natten, da er det vanskeligere både å akseptere de og jobbe med dem. Så det å liksom ha sånn modningstid, det er ikke dumt altså. Selv når vi som ledere gjerne er litt sånn utålmodige, at vi gjerne vil ha den i bruk så snart som mulig.” L2*

## Kommunikasjon

### Innhold og mengde

Når det gjelder begrunnelser for å ta i bruk RPA, virker det som at ledelsen har fokusert på å kommunisere de positive egenskapene og fordelene som RPA kan medbringe. Blant annet ble det trukket frem at en ville slippe unna kjedelige, tidkrevende arbeidsoppgaver, og at en dermed fikk frigjort tid til å ta unna arbeid eller gjøre andre, mer spennende arbeidsoppgaver. I tillegg ble de ansatte betrygget om at de ikke kom til å miste jobben.

*“Ledelsen prøvde å fortelle de at du mister ikke jobben, men det er bare det at du kommer til å få mer tid til arbeidsoppgavene. Du skal få slippe å jobbe overtid, sant? Sånn at du kan senke skuldrene. Mye overtid, det fører til stress, og fører til høyt sykefravær, noe vi har hatt her. Sånn at en prøvde å forklare de tingene der.” A1*

*“Nja, altså det ble jo forklart at her er det jo ikke snakk om å erstatte deg som person i driften. Det er jo snakk om å forenkle de arbeidsoppgavene som er rutineoppgaver. Så det føler jeg har kommet godt frem.” A7*

A5 har som nevnt vært noe bekymret for å ta i bruk RPA. Hun forteller også at ledelsen har opplyst at ansatte ikke kommer til å miste jobben, men det kan virke som at hun har vært noe tvilende til dette, ettersom hun uttrykte: “Så da må vi nesten stole på det”. Blant lederne virker det å være litt ulike oppfatninger hva angår kommunikasjon under implementeringsprosessen. Begge lederne er enige i at informasjon er svært viktig i endringsprosesser. Mens L2 uttrykker at han opplever at de ansatte har fått tilstrekkelig informasjon underveis og at han har fått tilbakemeldinger på dette, er L1 noe mer usikker.

*“Jeg tror ikke de har fått tilstrekkelig med informasjon om RPA-prosjektene, i alle fall ikke de som startet tidlig. Altså, jeg bare tror, uten at jeg vet. Jeg var jo ikke her, så jeg skal ikke peke noen fingre. Men det tror jeg kanskje ikke. Jeg håper at de har fått litt mer informasjon nå i det siste.” L1*

Når det gjelder de ansatte, ser det ut til at flertallet mener at det kunne blitt kommunisert i større grad. A5 mener kommunikasjon er veldig viktig, men føler at det har skortet litt på mengden informasjon. Videre sier A6 at prosessen gjerne kunne ha vært utført på en mer

“smidig” måte, ved å informere bedre. A2 og A7 uttrykker også at de tidvis opplevde litt manglende informasjon:

*“Men jeg har savnet noen ganger informasjon. [...] Hvis man går og kjenner på litt at ting blir så hemmelig på en måte, og så lurert jeg på: hva kan egentlig være hemmelig på denne type sted, sant? I stedet for å bare informere fritt. Det kan hende at andre har oppfattet det helt annerledes, men jeg er i hvert fall en som liker å vite hva som foregår og... [nøler litt] at alle er like påkledd i hva som skjer.” A2*

*“Det eneste som jeg kanskje har... at kommunikasjon utad, alle kan få samme informasjon, det kunne vel gjerne vært litt bedre fra begynnelsen av. [...] Kommunikasjon kan man egentlig aldri få nok av, føler jeg. Men selvfølgelig, vi er så mange at det er nesten umulig å la alle bli involvert fra begynnelsen av.” A7*

Videre fremkommer det i flere av intervjuene at de ansatte har hatt ulik mengde informasjon. Dette ser ut til å henge sammen med i hvilken grad de ansatte har vært involvert i prosessene. Kun et utvalg ansatte har hatt en “nøkkelrolle” i RPA-prosjektene, og disse har gjerne hatt tilgang til mer informasjon enn øvrige ansatte. Blant annet opplever både A1 og A3 at de har fått tilstrekkelig informasjon underveis, og tror at dette skyldes at de har vært mye involvert i arbeidet med robotene. A1 sier at det burde vært mer felles informasjon til alle på LRS.

*“Plutselig så har du hørt i lunsjen at det er noen som snakker om DigiEier. ‘Åja, hva er det for noe?’, sant? Så det er den informasjonen som kunne kanskje vært mer tydelig til hele... til alle på LRS. Og ikke bare de som jobbet med akkurat de arbeidsoppgavene. Det er jo de som har da... som får den informasjonen og som har vært med, sånn som jeg hadde med leverandørregisteret, sant?” A1*

Selv om A1 har fått god informasjon gjennom å ha vært mye involvert i prosessen, erkjenner hun at de øvrige ansatte på LRS ikke har fått like mye informasjon. Dette var spesielt i de tidlige fasene av RPA-prosjektene, men hun påpeker at dette har blitt bedre nå. A1 sier også at det å kommunisere, selv om en ikke har noe nytt å informere om, er viktig.

*“Jeg synes det er så viktig å informere når det er en endring. Og i hvert fall når det er en sånn endring hvor folk blir usikker om arbeidsoppgavene sine, så synes jeg at informasjon er alfa omega. Om ikke du har så mye å fortelle, bare... si noe! [...] Jeg har alltid sagt: informasjon er første prioritet. Om du bare kaller inn på et avdelingsmøte og sier: ‘Vi har ingenting å informere, ting er sånn som dette fortsatt’.” A1*

A4 har til tider vært aktiv i prosessen med testingen av DigiEier, og mener at de som har vært involvert, har fått den informasjonen de trenger. Hun påpeker imidlertid at en alltid kan kommunisere mer, men at en også har et ansvar for å etterspørre informasjon.

*“De som har vært involvert, de har jo fått informasjon, men de kunne sikkert fått mer statusoppdateringer. Men så er det jo også ikke alltid at man er flink nok å etterspørre informasjon. Du vet at der er en bestilling inne, og så må du være på og høre, liksom ‘hva skjer nå?’. Så... kanskje ikke vært proaktiv nok, jeg da.” A4*

Ifølge flere av våre respondenter var informasjonen særlig mangelfull tidlig i prosessen, og spesielt i forbindelse med de første RPA-prosjektene. Dette skyldes muligens liten fremdrift i prosjektene som følge av mye uklarheter, valg av vanskelige prosesser, samt et skifte i utviklere av robotene. A4 forteller at det allerede tidlig i 2017 ble vist en prototype av roboten i forbindelse med en fagdag.

*“Sånn skal det se ut, sant? Og vi bare: ‘Oj, så flott! Det så jo kjempefint ut!’ Og så hørte vi ingenting [latter]. Så ble det ingenting. Og det var i 2017, sant? Og 2018 gikk, og 2019... og så skjedde det så masse implisitt, sant, men vi forstod jo at dette ikke var så enkelt. Og så må du være på hele tiden fordi at hvis ikke du er på, så går ting i glemmeboken. Du må liksom spørre: ‘Hvordan går det nå? Er det ... ja’.” A4*

A3 sier seg enig i dette, og påpeker at “i begynnelsen var det gjerne litegrann dødt”. Hun trekker imidlertid frem at dette ikke var fra ledernes side, men mer fra utviklerne. A5 uttrykker også at det var lite informasjon i begynnelsen. På spørsmål om kommunikasjon økte utover i prosessen, svarer hun:

*“Ja, jeg tror det. Tror det gjorde det. Jeg tror folk ble mer fornøyd, etterhvert. De visste hvor de var landet, for du følte at du lå oppe i luften og svevde. [...] Det er litt bedre nå, når tingene har kommet litt mer oppi dagen.” A5*

Når det gjelder hvem som har vært ansvarlige for kommunikasjonen, kan det virke som det i begynnelsen var lite struktur, og at informasjonen kom fra mange ulike kilder. Flere respondenter mener det i utgangspunktet er ledelsens ansvar å kommunisere, men det fremkommer at dette ikke alltid har vært tilfellet. A1 og A4, som begge har vært aktivt involvert i arbeidet med robotene, har blant annet påtatt seg noe ansvar med å kommunisere til sine kolleger. Underveis i implementeringen av RPA-prosjektene har det som nevnt vært en omstrukturering i LRS, noe som blant annet innebar et skifte i lederstaben. Noen av respondentene uttrykker at dette tidvis var litt forvirrende, og at det har vært vanskelig å vite hvem en skal henvende seg til. Nå virker det imidlertid som perioden med forvirring er forbi, og at utviklingsavdelingen har overtatt hovedansvaret for kommunikasjonen. Når det gjelder bidrag fra andre parter, som eksempelvis AVO og SDI, fremkommer det at disse ikke har hatt noe særlig ansvar for informasjonsdeling. L1 og A1 forteller imidlertid at AVO på et senere tidspunkt i prosessen har vist frem en videosnutt til de ansatte som forklarer hva RPA er. Blant annet var dette et tiltak som følge av at flere ansatte fremdeles var skeptiske. AVO har også hatt direkte kontakt med det som L2 referer til som “superbrukere”.

*“Nøkkelbrukeren her er den som da har oppgaven, og den som kommuniserer da... med utvikler. Og det er direkte kommunikasjon mellom superbruker hos meg og så utvikler hos AVO.” L2*

Når det gjelder SDI, virker det som kommunikasjonen fortrinnsvis har gått til de ulike lederne i LRS, og ikke til øvrige ansatte. A7 forteller imidlertid om en samling arrangert av SDI, hvor et knippe ansatte deltok og fikk en introduksjon av robotene.

### **Tilpasse kommunikasjonen etter behov**

Enkelte respondenter gav også uttrykk for at kommunikasjon vil bli oppfattet forskjellig av ulike ansatte, og at det derfor er viktig å tilpasse informasjonsmengde og -innhold etter individuelle behov.

*“Altså, folk har jo veldig forskjellig informasjonsbehov. Og jo reddere du er for jobben din, og jo mer usikker du er som menneske, så trenger du mer informasjon.” L1*

*“Men vi er forskjellige, og jeg tenker det må jo de også huske på når de holder på med dette. At det å informere, og skjønne at folk kan oppfatte ting litt forskjellig.” A2*

Det kom også frem at A5, som var mer usikker og negativ til å ta i bruk RPA, ble irritert over at lederne var *for* positive når de snakket om prosjektene. Hun innrømmer at dette trolig handler mer om egen innstilling. Videre sier hun at dette har bidratt til at hun har hatt lukkede ører: “Litt sånn at jeg vil ikke høre. Vil ikke at de skal stå der og fortelle hvor positivt det er”. Hun mener videre at dette kan ha påvirket informasjonsprosesseringen i negativ forstand.

*“Bare det der å se for meg at du blir tvunget med... altså det... da sitter du jo med skylapper, og da hører du ikke etter på noen verdens ting.” A5*

### **Kommunikasjon og usikkerhet**

Som tidligere diskutert, opplevde enkelte ansatte usikkerhet knyttet til det å miste jobben, arbeidsoppgaver, eller mer generell usikkerhet knyttet til hvordan ting kom til å fungere etter RPA ble tatt i bruk. A4 mener at hvilken informasjon som gis, om det er annenhånds informasjon, og hvordan informasjon oppfattes, kan være med å påvirke hvorvidt ansatte kjenner på usikkerhet. Dette kan se ut til å stemme overens med A5 sine opplevelser.

*“Med en gang... Men det òg gikk på usikkerhet, du fikk ikke skikkelig informasjon, altså... du har rykter i gangen, og der var litt for lite informasjon – men det er det vel gjerne med alt som er nytt.” A5*

At informasjon er viktig i en situasjon hvor ansatte kan være bekymret for å miste jobben, er noe L1 fremhever at ikke må undervurderes. Hun mener det vil være hensiktsmessig å ufarliggjøre endringen og forklare de ansatte hva som skjer og hvordan de blir påvirket. Likevel tror hun at informasjonen rundt innføringen av RPA kunne vært bedre. A5 ser ut til å være enig i dette.

*“Det har jo vært... altså jeg har jo følt: ‘hvor er jeg i denne biten her? Er jeg der eller der? Hvor er jeg om et år?’ Altså... liksom sånn, det har jo vært hele tiden, men det tror jeg har vært for mange, og lurert på hvor de hører til. Det òg har jo vært en veldig stor usikkerhet, på hvor man hører til. [...] Vi følte gjerne at vi satt der og ikke visste... vi var vel, de fleste var vel gjerne redde for om de mistet jobben.” A5*

Det fremkommer også av intervjuene at det har vært noen misforståelser rundt hva RPA kan utrette. Enkelte respondenter forteller som nevnt at de selv eller andre kolleger så for seg en fysisk robot som skulle ta over arbeidet deres. Andre forteller at de generelt visste lite om teknologien. A3 uttrykker blant annet at en gjerne ikke visste hva en kunne forvente av robotene, noe som kan ha bidratt til å skape usikkerhet. Dette støttes av A7, som mener det burde vært en nærmere forklaring av hvordan robotene fungerer i begynnelsen.

*“Det der at man kunne hatt en nærmere, altså rett og slett en forklaring på hvordan er det en robot fungerer. Hva er det egentlig? Hva er det den gjør? [...] At gjerne man ikke skal føle at du blir erstattet, at man... noen kan føle på det da. Det kunne gjerne blitt kvelt med roten med en gang, hadde det vært godt nok kommunisert ut på hvordan dette fungerer. [...] Da hadde man gjerne forstått det litt bedre da, kanskje, sånn jevnt over.” A7*

A3 sier videre at det ble mindre usikkerhet etterhvert som en fikk mer informasjon og kunnskap om hvordan RPA faktisk fungerer. L1 erkjenner at en gjerne burde vært flinkere til å kommunisere fra begynnelsen av, og uttrykker at ledelsen kunne vært enda flinkere til å spre kompetanse om RPA-teknologi til *alle* ansatte. Hun forteller om en forbedringsworkshop som foregikk i lokalene til AVO Consulting, hvor de blant annet viste en videosnutt som forklarte hva RPA går ut på, til deler av de ansatte.

*“Så da var vi 20 stykker fra LRS med på en sånn forbedringsworkshop som jeg arrangerte i samarbeid med SDI og AVO Consulting. [...] Så der fikk de i alle fall litt sånn ‘hva er dette?’, men vi skulle sikkert ha gjort det også i den bredere salen, sant? Altså, alle på LRS, og fortalt litt mer om det. Det tror jeg vi skulle ha gjort. At det, kanskje enda mer ufarliggjøre det da.” L1*



Hun påpeker imidlertid at dette med å ufarliggjøre RPA er noe de har større fokus på i kommunikasjonen nå. A1, som selv har vært aktivt involvert, forteller også at hun forsøkte å berolige sine kolleger ved å fortelle dem mer om robotene.

*“Altså, for de som var litt sånn skeptiske og litt sånn skummelt dette her med roboter og sånn... Jeg forklarte de egentlig hva en robot gjør. En robot kan aldri erstatte oss... For jeg sier: ‘roboten er jo dum’. Gjør akkurat det den får beskjed om, og fungerer ikke det som han har fått beskjed om... den bare: [gestikulerer at roboten kollapser]. Så det at den er avhengig av oss, for at den skal få kunne gjøre jobben våres. Så når du begynte å snakke om det og forklare det, så begynte holdningen på avdelingen å endre seg òg. Og så begynte de å bli litt mer nysgjerrige på dette her da.” A1*

Noen ansatte uttrykte også, som tidligere nevnt, en slags skuffelse da de fikk mer informasjon om robotene. Dette var fordi de hadde bygd opp enkelte forventinger om hva RPA kunne utrette, og da de så hvor “simpel” teknologien faktisk er, ble de litt skuffet.

*“Så de ble litt sånn: ‘Gud... off, er det dette som er roboten?’ [ler]. Sant? Og da var den ikke så skummel.” A1*

### **Kommunikasjonskanaler**

Vi ønsket også å undersøke hvilke kommunikasjonskanaler ledelsen i LRS benyttet når de kommuniserte, og hvorvidt dette var et bevisst valg. Det fremkommer av intervjuene at bruken av kommunikasjonskanaler har variert noe. L2 sier det har vært mest muntlig kommunikasjon, og at en har hatt ukentlige avdelingsmøter, hvor det ble informert om fremdrift. A7 nevner at også intranettet har vært brukt til informasjonsdeling. Både A7 og A6 sier det ellers har vært en del møter avdelingsvis. Selv om bruken av kanaler har variert noe, virker det som at mesteparten av kommunikasjonen har gått muntlig og ansikt-til-ansikt. A2 mener imidlertid at muntlig kommunikasjon kan føre til at kun de som er involvert får informasjon, og at en ikke når ut til like mange.

*“Og det er jo det som er litt med det muntlige også at... da er det tre som får høre det, men resten av gjengen aner jo ikke hva som foregår.” A2*

A5 forteller at det ble arrangert “åpne møter”, hvor de ansatte hadde mulighet til å komme og stille spørsmål om det de lurte på vedrørende RPA-prosjektene. Hun sier videre at det var en del ansatte som benyttet seg av dette tilbudet. Respondenten, som tidvis har hatt en negativ holdning til å ta i bruk RPA, sier selv at dette var nyttig.

*“Det var i hvert fall interessant å ha. Du kunne følge med på hva de spurte om og... gjerne ikke tenkte over selv. Men jeg var egentlig med for å lytte, for å si det sånn, for det skulle liksom hjelpe meg gjennom denne prosessen. Følte du at det gjorde det? Ja, jeg gjorde det.” A5*

Videre forteller A5 om individuelle samtaler som de ansatte ble kalt inn til mot slutten av prosessen, noe hun synes hjalp.

*“Jeg følte at der ble du hørt. Der, når du snakket face-to-face med den personen, så ble du hørt. Og det var flere som jeg følte... tenkte det samme, at der blir du hørt.” A5*

Respondenten gir uttrykk for at kommunikasjonsiltakene bidro til å redusere noe av usikkerheten rundt implementeringen. Videre forteller L1 om noe de kaller LRS-treff, som er allemannsmøter som arrangeres kvartalsvis i LRS. Her har avdelingslederne hvert sitt innlegg, og L1 forteller at hun er påpasselig med å få med RPA på agendaen. I noen tilfeller har ledelsen også benyttet seg av skriftlige kanaler som eksempelvis e-post. Etter at utviklingsavdelingen kom på banen, har de også bevisst benyttet intranettet til å poste nyheter og oppdateringer om robotene. Dette ble i mindre grad gjort i de tidlige fasene av prosjektene. L1 uttrykker at denne kanalen er svært effektiv ettersom en når ut til mange, men at ikke alle ansatte aktivt leser informasjonen på intranettet. Tidligere har hun derfor sendt ut mail med link til innleggene, for å sørge for at de ansatte får det med seg. L1 sier hun bevisst bruker informasjon på intranettet til å fortelle om fremdriften med robotene, samt til å fremme og navngi de involverte i prosjektene. Hun er imidlertid usikker på om dette er tilstrekkelig.

Videre nevner flere av våre respondenter at det var vanlig at uformelle samtaler om robotene oppstod på gangen eller i lunsjen. Dette kan ha oppstått som følge av manglende tilgjengelig informasjon, og muligens ført til at rykter ble spredt på avdelingen. A5 uttrykker at snakk i gangene og mangel på informasjon bidro til å skape usikkerhet. Hun mener videre at dette kan påvirke arbeidsmiljøet og trivselen negativt.

*“For den der usikkerheten, å gå i usikkerhet og uvisshet – det skaper dårlig arbeidsmiljø. Og så ryktes det noe der og noe der, og så blir noe sagt, og så... misforstår man det, og så blir det en flue om til en elefant, for å si det sånn.” A5*

A1 sier det har vært forbedringspotensial når det gjelder informasjonsdeling i prosessene, men at dette er tatt mer tak i nå.

*“Som sagt, den informasjon har ikke vært... Der har vi en ting å lære. [...] Og da kunne vi heller kanskje brukt første tiden på noe mer positivt. Altså, ikke at folk gikk i gangene og snakket og litt sånn: ‘den der roboten’ og ‘nå vi blir vi arbeidsledig’ og sånn. Men, hva skal jeg si, det har vært en kjempeendring og tankegang på de nå.” A1*

### **Merarbeid som følge av dårlig kommunikasjon**

Selv om noen av respondentene har forståelse for at det gjerne er vanskelig å involvere og kommunisere til alle ansatte i slike prosesser, mener de likevel at en med fordel kunne ha informert i større grad. Noen av respondentene uttrykker også at manglende kommunikasjon har ført til problemer senere i prosessen, samt at det i enkelte tilfeller har medført merarbeid. A6 uttrykker blant annet at problem som oppstod underveis kunne vært unngått ved å kommunisere bedre og involvere flere ansatte tidligere i prosessen. Dette gjaldt også dersom robotene stoppet opp, hvorpå de som jobber på Servicesenteret kunne bli oppringt av andre fordi roboten var nede, men at de selv ikke hadde fått informasjon om dette. A2, som tidvis har jobbet på Servicesenteret, mener dette kunne blitt løst på en mer effektiv måte.

*“For det å sitte på telefon og svare på ting som egentlig er feil... det er ikke en god følelse heller. Den kan jeg kjenne, at det kan bli et sånt lite irritasjonsmoment noen ganger. Det er jo kanskje for noen at det var bare en kjapp mail ut: ‘okei, nå fungerer ikke det’.” A2*

Hun sier videre at en da kan forvente at arbeidsmengden øker, ettersom flere vil ta kontakt med servicesenteret med meldinger om at robotene ikke fungerer.

*“Og så sitter vi kanskje ‘Nei, det fungerer. Har du prøvd ditt og datt?’ sant? I stedet for å si ‘Nei, beklager. Prøv igjen i morgen’ liksom. [...] Jeg tenker vi er jo én arbeidsplass, og jeg har aldri skjønt helt liksom, hvorfor ikke informere eller... sånne ting da. Det er jo bare... ja, holdt på å si, blir bare jobb.” A2*

A6 forklarer i den forbindelse at dersom robotene er nede, går varslingen om dette til SDI og ikke direkte til LRS. Respondenten uttrykker videre at denne ordningen er svært sårbar, og at det til tider har forårsaket forsinkelser som følge av at den ansvarlige i SDI har vært syk eller på ferie, og dermed ikke fått videreført varslingen. A6 forteller at han og andre har gitt uttrykk for dette, men at de “ikke kan overstyre det, bare si fra”. Respondenten gir videre uttrykk for at en kunne spare tid og unngått merarbeid ved å sørge for bedre kommunikasjon.

## *Involvering*

### **Involvere og engasjere ansatte**

Når det gjelder involvering av ansatte i RPA-prosjektene, sier L2 at dette er noe de har hatt fokus på i LRS. Han mener det er viktig å engasjere de som skal bruke grensesnittet eller roboten, og de som får arbeidet påvirket av roboten. Dette for å dra nytte av deres kunnskap om hvordan oppgavene utføres. På spørsmål om hvem som har vært sentrale aktører eller hatt litt ekstra ansvar for implementeringen, svarer L2 at det er de som tidligere har hatt oppgavene som robotiseres. Også L1 mener det er viktig å få med de som sitter med oppgavene når en skal ta i bruk RPA.

*“Man må jo veldig ned i grøten når man gjør sånn... detaljert design av robotene, [...] da må man inn i den applikasjonen som roboten skal gjøre. Så du må gå skjermbilde for skjermbilde, og steg for steg. [...] Altså man må ha folk som er ‘hands-on’. Så de som påvirkes, et utdrag av de, er jo også med i prosjektene for å få det riktig, altså få utviklet det riktig da. Så vi har hatt med ansatte.” L1*

De berørte som har vært mest involvert kalles som nevnt gjerne for nøkkelbrukere. L2 sier at de har hatt en aktiv rolle i prosessen fra starten, og at de har vært med på å veilede programmeringen av roboten. Han forklarer nærmere hvordan involveringen av ansatte har fungert:

*“Ja, vi har hatt en kartlegging, hvor hovedfokus har vært hvilke områder kan vi bruke en robot til. Hva er type sånn gjentakende, regelstyrte prosesser? [...] Så der har vært gruppearbeid og alle de ansatte har vært med og plukket frem områder.” L2*

Han forteller videre at hans rolle i prosessen har vært å bistå i utviklingen sammen med nøkkelbruker, blant annet gjennom å diskutere og bli enige om hvilke forretningsregler roboten skal forholde seg til. L2 er som tidligere nevnt av oppfatningen at de ansatte har vært positive til å ta i bruk RPA, og tror mye av årsaken til dette har å gjøre med involveringen.

*“Jeg tror det var kjempeviktig at de ble involvert før vi startet. Og at de var med å bygge roboten, det vil si man plukket medarbeiderne som hadde disse oppgavene til grunne for å programmere roboten og fastsette regler for hvordan den skulle oppføre seg.” L2*

### **Ansattes rolle i prosessen**

Selv om L2 sier det har vært fokus på å involvere og engasjere ansatte i prosessen med å implementere RPA, kan det se ut til at det er litt delte meninger vedrørende dette blant de ansatte. Noen har opplevd å være mye involvert i prosessen, andre har vært litt involvert, mens noen gjerne skulle sett at flere hadde vært involvert. A1 er som tidligere nevnt en av dem som har vært mye involvert.

*“Altså oppgavene ble jo vel egentlig gitt til meg... veldig sånn åpent. Sånn at jeg føler jo det at jeg har hatt alle rollene i dette prosjektet her. Og det var nytt, og vi visste ikke hva vi gikk til. Jeg synes det var jo veldig spennende liksom sånn: ‘Hvor lang tid kommer vi til å bruke, hvilke utfordringer treffer vi på veien? Lar det seg gjøre?’ Og litt sånn som det der. Så alt det har jeg... føler jeg at jeg har vært ganske, holdt på å si positivt alene om da.” A1*

Også A3 sier hun har vært noe involvert i prosessen, hovedsakelig med ulike innspill. Hun forteller videre at det ikke har vært spesielle føringer på at ting skal gjøres på en bestemt måte, men at det har vært en tanke om hvordan sluttproduktet skulle se ut. Etterhvert har en diskutert seg frem til hvordan dette kan la seg gjøre og hvordan ulike problem kan løses.

*“For prosessleder var jo ikke sånn nede i driften med det som vi holdt på med, sant? Så hun måtte på en måte støtte seg litt til oss på sånne områder. Og så var det jo problemstillinger som dukket opp på de som utviklet roboten, så der var det litt sånne avklaringer som vi var med på der.” A3*

Når det gjelder beslutninger om hvilke oppgaver eller prosesser som skulle robotiseres, virker det som at ansatte har hatt mulighet til å komme med innspill på dette. A3 og A4 uttrykker blant annet at de var med på beslutningen om å utvikle roboten DigiEier. De forteller at de fikk en henvendelse fra SDI, med spørsmål om det var noe de kunne bruke roboter til.

*“De spurte oss: ‘er det noe dere...?’. Så da var det liksom bare ‘ja, vi må melde inn noe’. Det var ikke snakk om gevinster eller noen ting. Det var å få opp noe på prosjektet, sant? Men sånn i etterkant, ba de meg liksom komme tilbake med... litt sånn gevinstrealisering, og oppsett for hvem og hvordan fremkommer gevinsten, og så litt sånn den type ting. Bare at vi har noe tall på det.” A4*

*“Altså, vi ble jo rådspurt og om hva vi synes, og om vi hadde noen forslag til... ja. Da kom vi jo litt i fellesskapet òg opp med at det var akkurat den prosessen, den var ganske tidkrevende.” A3*

Når det gjelder å komme med innspill til prosesser som kan robotiseres, sier også A2 og A6 at de har kunnet bidra med dette. A2 forteller at hun opplever at alle har vært litt involvert når det gjelder å komme med innspill, og synes dette har vært bra: “for da kan jo alle komme med sitt, og så har man i hvert fall hatt sjansen til det”. A6 er også av oppfatningen at ansatte har kunnet komme med innspill om de ønsker det, men at det hovedsakelig er fagledere og de som sitter med de rutinepregede oppgavene som er mest aktuelle til å identifisere prosesser. A5 på sin side føler ikke at hun har kunnet komme med forslag til hva som skal robotiseres.

*“Nei, jeg føler ikke det. Gjerne lederne kanskje, men ikke vi. [...] Men jeg vet ikke, det kan godt være det at jeg... tolket det feil.” A5*

L1 forteller også at en av de siste RPA-prosjektene som ikke er satt i produksjon enda, DigiRefusjon, har vært basert på innspill fra de ansatte. Likevel understreker hun at en må ta hensyn til volumet av saker og gevinstrealisering i vurderingen, og at det til syvende og sist er

en lederbeslutning hvilke forslag som skal bevilges penger til. Når det gjelder kartlegging av prosesser, forteller A1 at hun tidlig fikk i oppgave å gjennomgå alle prosessene for avdelingen Inngående faktura. Deretter analyserte en hvilke arbeids-oppgaver som var tidkrevende og rutinepreget, som da kunne egne seg for RPA.

*“Alle avdelingene sa: ‘Vi må ha flere folk for vi har altfor mye å gjøre, vi har altfor mye å gjøre’. Da fikk vi i oppgave: kartlegg - hvor bruker vi tiden hen? Vi begynte å føre timeliste, noe som ikke var blitt gjort før, sant? Og så skulle de skrive tiden, hva brukte du arbeidstiden på, føre på sånn at vi hadde det til å kartlegge og sånn.” A1*

Også A2, A3 og A5 har vært involvert i kartleggingen av ulike prosesser til de etterfølgende RPA-prosjektene. A2 sier hun jobbet med å tegne opp prosesser, hvordan de er i dag og hva en robot eventuelt skal gjøre. A5 forteller at de var et utvalg ansatte fra Lønn og refusjon og Inngående faktura, som var med i arbeidsgrupper for å bidra i kartleggingen.

*“Da var det liksom å legge frem hva vi gjorde i dag, og hva som kunne forbedres og litt sånne ting. [...] Altså, da fortalte vi hva vi gjorde og så hva som kunne vært bedre. Det følte jeg at... det var greit.” A5*

A5 forteller at alle på LRS hadde mulighet til å melde seg inn i en slik arbeidsgruppe. Hun sier videre at hun valgte å delta fordi hun ville ha et ord med i spillet.

*Fikk du da mulighet til å si meningen din? “Ja, det følte jeg at jeg gjorde. Men om du ble hørt sånn... det vet jeg ikke – men du fikk i hvert fall muligheten til å si noe. Så ble det da presentert frem og litt sånn.” A5*

I forbindelse med utvikling av robotene sier A5 at det er mest hennes ledere og de med særskilt ansvar for prosessene som har vært involvert: “ikke vi undersätter, for å kalle oss sånn”. Dette er imidlertid ikke noe hun kunne tenke seg.

*“Nei, ikke for mitt vedkommende. Jeg har ikke behov for det. Jeg tror ikke, jeg vet ikke om jeg hadde skjønt alt de hadde snakket om heller. Og så hadde det gått for fort, og så hadde jeg tenkt de... altså... [stille] eller jeg tror det hadde vært over mitt hode, for å si det sånn.” A5*

Selv om A1 synes det har vært spennende og lærerikt å være så mye involvert i prosessen med å kartlegge og implementere RPA, er det noen ting som skulle vært gjort annerledes dersom hun skulle ha gjort dette på nytt. Blant annet har hun tidvis følt på manglende teknisk kompetanse, og skulle da gjerne hatt systemavdelingen mer involvert i kartleggingen.

*“Så skulle jeg gjort det en gang til, så skulle jeg ikke vært alene, men jeg skulle i hvert fall hatt system med meg. En teknisk person som ser litt bak.” A1*

A7 har ikke vært direkte involvert i prosessen med å planlegge eller kartlegge hvilke prosesser som skulle robotiseres, men har hatt en mer aktiv rolle etter at robotene var ferdigutviklet og satt i drift.

*“Jeg har ikke vært med på veldig mye på selve implementeringssiden, men i forhold til bruken, så er jeg veldig inne i forhold til det med opprettelser av nye leverandører og de tingene der. Og behandler feilmeldinger og de tingene som denne her roboten ikke klarer å gjøre selv. [...] Der er vi jo inne og behandler hver dag. Så jeg føler jo jeg har vært med, driftsmessig, når det har blitt prod.satt, men ikke så mye på selve implementeringsbiten. Det har jeg ikke vært med på.” A7*

På spørsmål om hun kunne tenkt seg å ha vært med tidligere i prosessen, svarer A7 at hun synes det har vært greit å ikke være så mye involvert i kartleggingsfasen. Dette fordi hun har mye å gjøre, blant annet i forbindelse med driften. Samtidig synes hun det hadde vært veldig interessant å være med i prosessen, blant annet for å se hvordan roboten kan brukes. A7 føler likevel at en har hatt mulighet til å påvirke prosessen, om en har gode innspill og tanker. Hun har imidlertid forståelse for at det ikke lar seg gjøre å involvere hele LRS i prosessene. A6, som er tilknyttet systemavdelingen, har heller ikke vært så mye involvert i prosessen med å utvikle robotene, men har som tidligere nevnt fått en større rolle etter at robotene har blitt satt i drift: “Det jeg har fått er jo dette her når ting går galt. Å følge opp og ta tak der. Og det vil det jo bli på alle disse nye som kommer antageligvis”. Han mener videre at det ikke fokuseres så mye på at det å ta i bruk RPA kan medføre merarbeid andre steder.



*“Jeg har mer... sterke følelser på at ingen tenker på at det blir merarbeid for oss. For det blir det etterpå. [...] Det må på en måte være korrekt, og ikke... ja, føre til feil underveis. Og så må det være en god feilhåndtering – for det er data, så det feiler jo innimellom, uansett. Ikke det at den gjør feil, men systemene feiler.” A6*

### **Etterspør mer involvering**

Selv om mange av respondentene på ulike måter og i varierende grad har vært involvert i RPA-prosjektene, mener flere respondenter at de ansatte burde ha vært mer involvert enn det de har vært. Som tidligere nevnt har A1 uttalt at dersom hun skulle ha gjort arbeidet på nytt, ville hun ha hatt med systemavdelingen i større grad enn før. A6 er enig i at de på system burde vært mer involvert i prosessene.

*“Det er jo de som sitter og ‘puncher’ dette her som skal være med mest, men vi på system... ja, vi ønsker å være med mer enn det vi har vært da, for å si det sånn. Fordi det er vi som sitter med jobben når roboten er i gang. [...] Så da, hvis vi er med tidlig, så er det mye lettere å håndtere det etterpå.” A6*

A6 påpeker videre at det har vært veldig begrenset hvem som kan delta fra de forskjellige avdelingene og hvor mye de har kunnet delta, og er dermed ikke helt fornøyd med måten ting har blitt gjort på.

*“For prosessene, de har ikke alltid vært helt innafor, fordi det er det der å involvere alle parter tidlig nok, sånn at man på en måte er med i prosessen. Og så er det det å... ja, være med i hele prosessen hele veien, sånn at man kan fange opp der man har utelatt viktige element. Ting som må på plass for at det skal fungere.” A6*

A6 forteller at innspill fra systemavdelingen gjerne ble sett på som “endringsønsker”, men at det egentlig var nødvendige tiltak for at roboten skulle fungere. Han mener det er dumt å stresse med prosessene, og at en heller burde fokusere på å få det ordentlig fra begynnelsen av, ettersom det vil medføre merarbeid for system senere i prosessen. A6 påpeker i tillegg at noen av dem som sitter med oppgavene som skal robotiseres har jobbet med dette i 10-15 år, og at de da har gjort det så lenge at de gjerne ikke husker alle stegene de tar.

*“Og den første tegninga de da tegner opp, den er jo garantert ikke 100 %. Men når det på en måte er utgangspunktet for prosjektets innhold, og alt annet er endringsønsker, så er det uheldig for at det skal bli et vellykket prosjekt. Og det har skjedd litt. [...] Det blir litt sånn dumt når vi ser at det er en feil, og den ikke blir tatt hensyn til. Men igjen, det var jo en av de første de kjørte i gang her, så jeg regner jo med at sånne ting blir bedre.” A6*

Til tross for at A6 har tro på at ting blir bedre etterhvert som en får mer erfaring med ulike RPA-prosjekt, kan det se ut til at det fremdeles er forbedringsmuligheter når det gjelder involvering. Han sier at på det siste RPA-prosjektet var en omtrent klar til å kjøre løsningen i gang, da en oppdaget noen elementer som ikke var tatt hensyn til.

*“Og da har vi så og si ikke vært involvert i det hele tatt. [...] Så da blir det litt sånn, du får en tilfeldig mail, og så kommer du inn og så har du litt dårlig tid, og så tenker du at ‘dette her skulle jeg jo ha vært med på tidligere’. Og det har jo skjedd et par ganger i prosessen. Og det er jo unødvendig. Så nok en gang, involvering. For hadde vi vært med tidligere og kunne sett behovene, så hadde jo det vært klart lenge før.” A6*

I og med at dette var det siste RPA-prosjektet som var igangsatt på tidspunktet vi snakket med respondenten, kan han derfor ikke si at en har kommet helt i mål med at involveringen har blitt bedre. En annen som også etterspør mer involvering av ansatte er A2. Hun fortalte tidligere at hun har vært en del involvert når det gjelder kartlegging. Mye av årsaken til at hun ble involvert virker å ha en sammenheng med stillingen hennes. A2 forteller at de som er førstekonsulenter gjerne er litt mer ansvarlige enn øvrige ansatte, og at mye kan falle på dem. Samtidig mener hun andre ansatte kunne ha blitt involvert mer, ettersom de gjerne ser ting på en annen måte.

*“Jeg vet jo ikke om det lar seg gjøre alltid, men noen ganger ønsker jeg at flere var involvert. At det ble liksom... at flere kunne ha blitt trukket inn i de prosjektene. Ikke bare med tanke på arbeidsbelastning, men også skape litt engasjement blant alle, at de får delta på ting. [...] Det er jo ikke sikkert alle synes at det er noe, eller de føler at de har kompetanse eller hva – men kanskje bare gi det tilbudet, og kjenne at du er en del av fellesskapet, eller det som LRS på en måte skal bli da.” A2*

A2 understreker igjen at det å bli involvert i RPA-prosjektene nok ikke er for alle, men mener likevel at folk bør få sjansen, slik at ikke noen sitter og tenker "hvorfør blir man aldri spurt eller involvert?". Hun mener dette kan medføre at en kanskje begynner å stille spørsmål ved sin egen verdi og hva en selv bidrar med. Samtidig trekker hun frem at de ansatte har forskjellige typer innspill, noe som kan komme til nytte med tanke på implementeringen. A5 kan se ut til å ha hatt en opplevelse som underbygger at det å bli involvert kan ha en positiv effekt på ens egen verdi og bidrag. Dette gjorde seg gjeldende da hun ble plukket ut av lederen til å delta på en arbeidsgruppe i forbindelse med RPA-prosjektene.

*"Det hadde jeg ikke trodd, at det var meg som han meldte på det der, men det gjorde han faktisk. Og da ble jeg positivt overrasket over meg selv. Og det tror jeg det var flere som ble." A5*

Samtidig har A5 også følt på at hun gjerne skulle vært mer involvert i enkelte deler av prosessen. Selv om A7 synes det er greit at hun selv ikke har vært involvert før etter at robotene har blitt produksjonssatt, har også hun og flere respondenter følt på at involveringen av de ansatte kunne vært noe bedre i prosessen med å utvikle RPA-løsningene.

*"Det eneste som jeg gjerne føler er at man gjerne ikke blir involvert så mye i selve hovedprosessen, at du får liksom plutselig bare beskjed at 'sånn skal det være nå'. At mange har følt på det, og spesielt da hvis ikke du gjerne sitter med akkurat de arbeidsoppgavene som blir påvirket - det vet jeg at mange har følt på. [...] Altså, det er ikke så mange som jobber i selve driften som har vært med på denne prosessen. Det har vel egentlig gått fra lederroller og enkeltpersoner som har vært med i fra begynnelsen av da." A7*

A7 er samtidig klar over at det tar tid å få ting til å fungere, og tror at omstruktureringen og opprettelsen av en egen utviklingsavdeling vil kunne bidra til at involveringen blir bedre, etterhvert som de kommer seg mer ovenpå. Det samme tror A4.

*"Nå er det mye mer struktur på det. Så nå må vi jo melde det inn via... vi har en leder for utvikling og et program som vi skal følge, og prosjekt og mye struktur og sånn, så nå jobbes det veldig strukturert med det. Men den gang var det jo ikke det." A4*

### 4.2.3 Endringsledelse

#### *Ledelse og lederstil*

#### **Engasjement fra ledelsen**

Ettersom respondentene har blitt berørt av forskjellige roboter, samt har ulike stillinger og oppgaver i LRS, har de også hatt å gjøre med forskjellige ledere. Dermed er det også variasjoner i hvor delaktig ledelsen eller de ansvarlige for implementeringen har vært. Følgelig eksisterer det også ulike formeninger om hvordan disse har opptrådt og påvirket prosessen med å implementere RPA i LRS. A3 synes de som har hatt ansvar for å implementere roboten hun selv er blitt berørt av, har håndtert prosessen bra. Hun forteller at hennes nærmeste leder har hatt en aktiv rolle i prosjektet, og at dialogen har vært åpen. Hun utdyper nærmere hvorfor hun synes håndteringen har vært god.

*“Fordi at de var på hugget, følte jeg. Selv om det tok lang tid, så var det gjerne andre ting som gjorde det. Det var ikke det at de ikke var på. Og det var andre utenforliggende ting som gjorde at det ble satt litt til side.” A3*

Også A1 sier ledelsen har vist engasjement og interesse for å ta i bruk RPA: “De har vært veldig positive. De har vært nysgjerrige, de har liksom lurt på... når kan vi komme i gang?”. Det samme sier A6 om sin nærmeste leder, som selv om hun er forholdsvis ny og ikke har vært direkte involvert i RPA-prosjektene, har vært veldig “på” og interessert. Dette mener A6 er svært viktig når det kommer til ledelse.

*“Det har alt å si, for da føler man jo at... det er interessant det man driver med, og at det er viktig det man driver med.” A6*

Selv om det av flere trekkes frem som positivt at ledelsen har vært pådrivere og engasjerte i å ta i bruk RPA, kan det ut fra enkelte respondenters utsagn se ut til at ledelsen tidvis kan ha blitt i overkant ivrige.

*“Litt sånn hastig for å liksom vise ‘se her, nå har vi liksom...’. [...] De så jo dette her gav jo så gode resultater at da, mens jeg holdt på med det, så fikk jeg jo i oppgave å begynne å tegne prosessene på purringer. [...] Fordi at de ville jo liksom sånn: ‘åh, nå har vi fått én på plass, koman, neste!’.” A1*

A1 uttrykker at selv om lederne var ivrige etter å ta i bruk RPA på flere prosesser, så var det teknologien som satt en stopper for dette. A6 uttrykker også at det har vært litt stress i forbindelse med robotene, og at en til tider har gått litt fort frem for å få de i produksjon. Han mener som tidligere nevnt at det er dumt å stresse med prosessene, og at dette til tider har ført til merarbeid.

*“For her har det vært litt sånn stress. Vi skal vise at vi har en ny prosess som kan produksjonssettes, og alt er... tipp topp. Men hvis den ikke fungerer helt som den skal, så er det egentlig bedre å vente bittelitt, og så ta de endringene som kommer underveis.” A6*

A6 tror det vil komme dit at det begynner å bli noe dårlig oppfølging, dersom en bare fortsetter å lage nye roboter og ikke tenker på at det kan gi merarbeid et annet sted. For A5, som har uttrykt at hun har vært bekymret og skeptisk til at RPA skulle tas i bruk, kan det derimot se ut til at ledelsens positivitet og engasjement har virket litt mot sin hensikt.

*“Jeg tror det helst... måten kanskje lederen eller de har fremstilt det på, litt sånn overpositiv, og det skal liksom høres så flott og fint ut, og ser liksom ikke noe... det blir jeg litt sånn, ikke negativ, men den holdningen tenker jeg at: de kan ikke være så positive hele tiden, de må jo... ting skjer jo underveis hele tiden sant.” A5*

### **Ledelsens tilstedeværelse**

A1 har tidligere fortalt at hun har vært mye involvert i prosessen med å implementere RPA. Hun sier i den forbindelse at hun har vært nokså selvstyrt, og at ledelsen ikke har hatt en veldig aktiv rolle i RPA-prosjektet eller fungert som prosjektledere, men synes det har vært greit.

*“Lederne mine har egentlig vært... bare informert om hvordan vi ligger an, hvilke utfordringer vi har. Altså, når vi fikk beskjed om... liksom: ‘Go! Nå kan du begynne’, så har de vel vært på sidelinjen. Ikke sånn negativt sett da. Og jeg sier det: ‘Ja, men da så han sikkert at jeg klarte dette her alene’. Så det... jeg ser det sånn positivt.” A1*

Samtidig forteller A1 at det ble holdt ukentlige statusmøter de imellom, samt ekstra møter når det var spesielle resultater eller fremgang å vise til. I tillegg har ledelsen bidratt med faglig støtte: “Og så er det da av og til noen avgjørelser som ikke jeg kunne ta. Sånn at der måtte han

inn”. Selv om hun hadde tidligere erfaring innen IT og interesse for teknologi, var det imidlertid nytt for A1 å skulle ta fatt på implementering av RPA. Hun synes likevel det har vært en lærerik utfordring, og sier hun har blitt vist tillit og støtte fra ledelsen. En annen respondent som også viser til at hun har vært nokså selvstyrt og ikke hatt så mye kontakt med ledelsen er A2.

*“Jeg er ikke en som springer ned dørene uansett, jeg sitter egentlig med mine arbeidsoppgaver, og så informerer jeg der jeg føler jeg må det. Men ellers så... har ikke jeg så mye... jeg sitter litt på min egen tue føler jeg [ler litt].” A2*

Det samme sier A7. Imidlertid føler hun det er lavterskel overalt, og dersom hun har hatt spørsmål så har hun snakket med lederen eller ansatte på system. A2 er enig i at terskelen er lav for å henvende seg til ledelsen. Det kan likevel virke som om hun noen ganger kunne tenkt seg at lederne hadde vært litt mer til stede og hatt noe mer innsikt i hva de ansatte jobber med.

*“Bare den forståelsen av at... for noen ganger kan man tenke ‘okei, hva tenker de at vi egentlig gjør på? Sitter de bare der og så... bokfører de noen bilag, og så sitter de egentlig bare og surfer på nettet?’. Og så har vi egentlig masse, sant?” A2*

### **Omstrukturering i ledelsen**

A2 forteller at også ledelsen har blitt påvirket av den tidligere nevnte omstruktureringen, som har pågått parallelt med implementeringen av RPA. Dette har medført at det har skjedd endringer i hvilke personer som har lederansvar og ansvar for implementeringen. Selv om A2 sier hun er positiv til skiftet, har det ikke vært helt uproblematisk underveis.

*“I begynnelsen synes jeg det var litt sånn tungt å forholde seg til, for... hvem skal man egentlig gå til når det er noe? Er det min, holdt på å si driftsleder, eller er det fagansvarlig, eller – hvem skal du, hva er veien liksom? Så den har jeg kjent litt på, at den ikke helt, men... sånn egentlig så er det vel greit at du har en som kan konsentrere seg om faget – for de har ikke hatt sjans til å ta både personal og driften og fagansvaret som vanligvis har ligget på én da.” A2*

Mens A7 føler omstruktureringen ikke har utgjort en så veldig stor forskjell, synes A6 i likhet med A2 at lederskiftet har vært positivt. Tidligere fremhevet han viktigheten av at ledelsen er

på og viser interesse, og mener dette er tilfellet med den nye ledelsen. A6 sier at den tidligere ledelsen hadde en annen type holdning, hvorpå det ifølge han ikke har vært så god lederstil: “Og det påvirker. Og det er... det er dumt på alle måter”. A6 mener mye kunne vært gjort annerledes av ledelsen og andre ansvarlige aktører for å få implementeringen av RPA til å gå bedre. Blant annet nevnes det å velge ut riktige personer til å være med, samt involvere flere tidligere. A6 sier det gjerne ikke har blitt tatt hensyn til innspill fra de ansatte, og at det tidligere ble mye styrt av ledelsen og de sentrale aktørene.

*“Og det kan være litt uheldig. Man får jo ting gjort, og så får man gjerne avgrenset akkurat sånn som man vil ha det, men... [nøler]. Det må være bra når det skal settes i gang. Så man må være åpen for endringer underveis for at det skal fungere.” A6*

En annen som også har vært fornøyd med omstruktureringen og ny ledelse er A5. Hun har tidligere fortalt at hun var svært negativ til å ta i bruk RPA, mye på grunn av usikkerhet rundt jobbsituasjonen og skepsis til det ukjente. Etter omstruktureringen ser dette ut til å ha bedret seg.

*“Nå er det ny ledelse og alt, og da føler jeg at det er mye bedre. [...] Det har hatt veldig stor innflytelse på meg i hvert fall. For jeg var ikke fornøyd med den ledelsen som var tidligere. Og når det ordnet seg, så følte jeg at da ble du i hvert fall hørt på av den nye ledelsen.” A5*

A5 har i likhet med A6 kjent på at mye har vært lederstyrt, og mener de ansattes innspill ikke ble tatt hensyn til av den tidligere ledelsen.

*“Du ble ikke hørt ut av noen. ‘Sånn skal det være’, og du hadde ikke noe du skulle si. Så jeg føler det at der har det sviktet veldig mye. [...] Følte det ble tatt bestemmelser over hodet på deg på en måte.” A5*

A5 synes den tidligere ledelsen gjerne har kjørt sitt eget løp og vært av oppfatningen at alt er “rosenrødt”. Hun mener det har vært lite forståelse på at alt ikke går an, og at dette bidrar til irritasjon: “De er ikke villige til å høre, men vi skal hele tiden høre”. A5 forteller videre at ledelsen etterhvert snakket med hver enkelt ansatt, for å høre hvilke ønsker de hadde i forbindelse med implementeringen: “Noen ville beholde det de har, noen ville gjøre andre

ting. Og det tok de hensyn til faktisk. Og det synes jeg jo... da ble jo det bra”. A5 sier at hun tidligere kunne kjenne litt på å bli kontrollert og passet på, men at hun nå står mer fritt. Hun sier også hun har fått større tillit til ledelsen, og føler seg mer verdsatt.

*“Du får jo stadig vekk fortalt at man gjør en god jobb, og det er jo sjelden man hører. Og det varmer om hjertet å høre av en leder. Som går og skryter til andre hvor flink man er. Det trenger man i hverdagen. Om man ikke sier det hver dag, altså det er ikke noe som forlanges, men at de ser at du gjør en god jobb. Det føles som man bare jobber og jobber, og ingen ser at du gjør noe og får tilbakemelding. De fleste får jo tilbakemelding hvis de gjør ett eller annet negativt, sant. Jeg mener det bør gå begge veier.” A5*

### **Ledelsens ansvar for kommunikasjon og oppfølging**

Utover å bli hørt av ledelsen mener A5 at en trenger veldig mye god informasjon. Flere av de andre respondentene trekker også frem kommunikasjon og informasjon som en viktig lederoppgave i forbindelse med en slik implementeringsprosess. Dette er også noe lederne selv har påpekt som viktig. Likevel kan det se ut til at kommunikasjonen fra ledelsens side har vært noe mangelfull, av ulike årsaker.

*“Jeg tenker jo at... nå er vi jo ganske mange som har litt sånn ansvarsområder – og noen er veldig flinke til å informere ut at ‘nå streiker den’, men egentlig så tenker jeg jo at det er en leder sitt ansvar å sørge for at alle blir informert. Men det avhenger jo også av at de får informasjon de også da, sant, så... det kanskje går begge veier, jeg vet ikke. Men det er jo en leders ansvar, tenker jeg, sånn til syvende og sist.” A2*

Selv om det påpekes at kommunikasjon er en lederoppgave, har A1 tatt på seg noe av ansvaret med å informere øvrige ansatte om RPA-prosjektene.

*“Som jeg sa tidligere, informasjonen ut til de andre kunne vært... Fordi jeg informerte de. Og jeg mener, det var jo ikke min plikt å informere resten av avdelingen, sant? Jeg gikk jo og fortalte de hvordan vi lå an i prosjektet: ‘nå har vi testet sånn, nå fungerer ikke det, så vi må gjøre de endringene’. Så hele tiden har jeg holdt de informert med litt det tekniske og forløpet, når vi kommer i gang og sånt.” A1*



A4 mener det særlig i situasjoner hvor ansatte er bekymret eller skeptiske til en endring, det være seg å implementere RPA eller andre organisasjonsendringer, vil være viktig for ledelsen å skape trygghet og “selge inn budskapet”.

*“Men du må selge det inn litt forsiktig. [...] Og noen trenger lengre tid på å modnes med den tanken enn andre. [...] Og så må de vite at de har noen de kan spørre som... sånn at de er trygg, og at de på en måte ikke føler seg dum hvis de kommer og spør, eller ikke får det til, sant, med en gang. Der tror jeg det ligger. Masse tillit.” A4*

A4 trekker også frem at det er viktig at ledelsen sørger for god oppfølging og opplæring, slik at ansatte får bygget både trygghet og kompetanse. Det kan se ut til å ha skortet litt på dette i LRS i forbindelse med implementeringen av RPA. A7 mener det gjerne ikke har vært mye snakket om hvordan teknologien fungerer, og at hun har måttet “ta litt tak selv og sette seg inn i tingene for å forstå det”.

*“Altså, det som kan være utfordringene er når du sitter og jobber med det i driften da, og vi som skal sitte og behandle det, er kanskje litt mer at kompetansen på, forståelsen rundt hvordan ting fungerer, gjerne ikke har vært veldig mye snakket om da. [...] Vi har liksom ikke noen på huset som kan være en kjempeekspert på å svare der og da hvis du lurere på noe. Men det er jo... det er rett og slett ikke tid til det heller.” A7*

### **Ledelsens kompetanse og kunnskap**

På spørsmål om ledelsen har hatt nok kunnskap og kompetanse til å gjennomføre implementeringen av RPA effektivt, er flere av respondentene enige om at det kanskje har skortet litt på teknisk kompetanse blant lederne, men at fagkompetansen har vært sterk.

*“Altså, jeg vil si at det tekniske... vil jeg si at ikke min leder hadde. Og jeg tror det var én av grunnene til at han spurte meg, siden jeg da hadde mer sånn IT-forståelse og sånn som det der. Så der vil jeg si at... der hadde ikke han noe. Det faglige, der stilte jo han sterkere. [...] For det må jo vi også forholde oss til, sant? Og der var jo han en god støttespiller.” A1*

*“Jeg vet ikke om han er så teknisk akkurat, det vet jeg ikke, men han er veldig god i fag. Og veldig opptatt av å få dekket alle... scenario på en måte. Og det er en trygghet for meg også, for da vet jeg at jeg har en liten sånn, at han vil sjekke tingene – at alt faktisk er med.” A2*

A7 synes det er vanskelig å svare på om ledelsen har hatt nok kompetanse og kunnskap. Samtidig påpeker hun at LRS fremdeles er i startfasen, og at en ikke kan forvente eller forlange at en skal ha høy kompetanse på området på dette tidspunktet. Hun trekker også frem at SDI og AVO har hatt kompetanse innenfor RPA, og at hun egentlig er “godt fornøyd med ting, sånn som det har blitt gjort”.

### **Ledernes syn på håndteringen av implementeringsprosessene**

L2 opplever som tidligere nevnt at det har blitt tilstrekkelig kommunisert og informert underveis, og sier han også har fått tilbakemeldinger fra ansatte på dette. Videre forteller L2 at han har fått gode tilbakemeldinger på hvordan ledelsen og de som har hatt en sentral rolle i å implementere RPA har håndtert prosessen: “Og det tror jeg på de andre områdene også, og jeg tror nøkkelen til det er at vi involverer og engasjerer medarbeiderne”. På spørsmål om han har hatt en spesiell type lederstil, svarer L2 at han synes informasjon er viktig. Han er videre av oppfatningen at ledelsen har hatt nødvendig kompetanse til å planlegge og gjennomføre implementeringsprosessen.

*“Jada, det har vi. Vi har blant annet denne SDI-avdelingen vår, som da styrer og leder disse prosessene her da. De er flinke, og de involverer oss. Så vi har fått bra med informasjon og bra med kunnskap, hvordan vi kan få roboten til å jobbe. Det tror jeg er viktig.” L2*

Han fremhever også testing og dokumentering, samt å opprette rutiner, som viktig for å lykkes med implementering av RPA. Blant annet mener han dette vil gi større trygghet til de som skal bruke roboten senere. På spørsmål om det er noe han selv tenker kunne vært gjort annerledes eller om han er fornøyd med hvordan prosessen har blitt gjennomført, synes L2 det er litt vanskelig å svare.

*“Nei, eller... Det er ikke så lett for meg å se det, altså. Jeg føler vi har gjort det på en fornuftig måte da, men om det kunne vært gjort på en annen måte, det vet jeg ikke. Kunne selyfølgelig hatt dette på et litt høyere nivå, og laget instruksjer og sånt da. Kanskje det hadde vært litt raskere og mer effektivt, men da hadde en på den andre siden mistet litt av det engasjementet, og kanskje risikert litt større motstand i organisasjonen.” L2*

L1 overtok ansvaret for RPA-prosjektene da hun tiltrådte sin stilling, og arvet da to pågående RPA-prosjekter. Det første hadde vært jobbet med i to år da hun kom inn i LRS, og tok til sammen tre år å ferdigstille.

*“Så der er jo... mye vi kunne ha gjort annerledes og bedre, garantert. Da var også SDI, som er de som utvikler disse, da var de også nye på det, så vi har liksom fått en sånn... veien har gått seg til sant, så nå er vi blitt en god del bedre, vil jeg tro, men vi var absolutt ikke god i starten.” L1*

L1 forteller videre at dette trolig skyldes flere ting. Blant annet nevner hun at det i starten gjerne ikke var tydelig prosjektledelse og strukturert oppfølging fra LRS sin side, samtidig som også SDI har hatt forbedringspotensial når det gjelder å være tett på. Dette mener hun kan ha en sammenheng med at LRS var en av de første som satte i gang med RPA i Bergen kommune. Etter at hun kom inn i LRS har hun derfor valgt å benytte “god gammeldags prosjektledelse”. Oppfatningene som L1 har om at de første prosjektene var svært tidkrevende, deles også av L2.

*“Den første tok lang tid fordi det var den første. Og da skal det jo litt prosess til både hos oss og hos utviklere... snakke samme språket. Den andre tok også litt lang tid, og det var fordi at det var så mange forretningsregler.” L2*

L1 synes det er vanskelig å svare på hvordan hun opplever at de som ledere har håndtert implementeringen av RPA, men nevner igjen at det trolig har vært forbedringsområder når det gjelder strukturert oppfølging og informasjon i starten. Hun forteller imidlertid at de har tatt lærdom av de tidligere prosjektene, og mener prosessene tilknyttet de nye robotene har vært nokså annerledes enn de første. L1 reflekterer videre rundt måten hun har håndtert implementeringsprosessene:

*“Jeg har hatt fokus på å få levert noe da. Så det tenker jeg har vært håndtert greit. Og har forsøkt å få med de ansatte, og gi informasjon underveis. Så jeg har ikke noen sånne voldsomme ting jeg tenker ‘uff, søren, der gikk jeg feil, eller der angret jeg’. [...] Men nå evaluerer man seg selv da, og da er man jo litt biased [ler litt].” L1*

På spørsmål om hun har en bevisst tanke om hvilken lederstil hun har overfor de ansatte, sier L1 at hun misliker detaljstyring, men heller ønsker å gi de ansatte mer frihet og ansvar.

*“Altså jeg er jo ganske ung, og jeg tror jo på ‘empowering’, ja. [...] Så jeg gir folk oppgaver og forventer at de gjør det, uten at jeg puster dem i nakken på det, men så må du følge opp – for det er ikke alle som gjør som du ber om. [...] Men jeg har ikke noe sånn veldig detaljstyring, nei. Hvis jeg kan unngå det.” L1*

Når det gjelder hvem som har vært ansvarlige for kommunikasjonen under implementeringsprosessene, sier L1 at de har avdelingsledere som er tettere på de ansatte, men at hun ikke vet hvor mye de enkelte informerer sine ansatte om RPA-prosjektene. Selv er hun utviklingsleder, og har dermed ikke daglig kontakt med de ansatte, utenom at en snakkes i gangene. Likevel tror hun gjerne mesteparten av informasjonen tilknyttet RPA kommer fra henne. Som tidligere nevnt har L1 brukt intranettet til å poste statusoppdateringer om prosjektene. På spørsmål om L1 opplever at ledelsen har hatt nødvendig kompetanse til å gjennomføre RPA-prosessene effektivt, erkjenner hun at de er ganske nye og uerfarne når det gjelder RPA. Samtidig mener hun at dette ikke er et hinder, så lenge de får hjelp og støtte av andre.

*“Nei, altså... vi er jo nye, så vi er ikke noen eksperter på RPA-teknologi - men det trenger vi heller ikke være, for det har vi SDI og AVO Consulting til. Så det opplever jeg som uproblematisk, så lenge vi skjønner hva teknologien kan gi av verdi for oss. Vi er gode på prosessene våre, og hvor vi har flaskehalsen eller avvik, eller ting som kan forbedres. Og så har vi eksperter som kan rådgi oss til å si at ‘ja, her kan du faktisk... få en robot i sving’. Så det opplever jeg ikke som problematisk - men det er jo selvfølgelig en fordel at vi skjønner hva en robot kan gjøre. Men vi lærer jo litt underveis da. Men vi kunne nok lært oss mer om det, definitivt.” L1*

## Makt og innflytelse

Vi forsøkte å kartlegge hvorvidt lederne benyttet seg av innflytelsestaktikker for å overbevise ansatte om å ta i bruk RPA. L1 forteller blant annet at på grunn av usikkerheten og frykten som enkelte ansatte følte på, har de måttet jobbe med å selge inn budskapet. Som det fremkommer av intervjuene, har dette for det meste blitt gjort gjennom å informere om hvilke gevinster RPA vil ha for de ansatte. I tillegg påpeker L1 at et annet effektivt virkemiddel for å påvirke er å benytte positive ansatte til å spre sine holdninger til resten av LRS.

*“De som vi har med inn i prosjektet, de er jo bare sånn: ‘Åh, ja! Bare få den (roboten) opp’ sant, kjempebra! Og selvfølgelig så tar jo de det med seg ned der de sitter, og smitter over på de andre forhåpentligvis da. Så ja, vi bruker jo sånne taktikker [ler litt], vi gjør det. Informasjon er en annen – altså ufarliggjøring og forklare hva er det som skjer og hvordan påvirker det deg. Det skal man ikke undervurdere.” L1*

A7 påpeker at ikke bare informasjon kan bidra til å overbevise skeptiske ansatte, men at erfaring om hvordan RPA fungerer i praksis kan være et vel så godt verktøy for å påvirke de ansatte.

*“Jeg føler kanskje det at folk har sett at når det har blitt tatt i bruk og ting... tiden har gått, så ser man selv effekten av det. At man blir positivt påvirket av det da. At man ser at, ‘okei, det er sånn det fungerer og... nå slipper jeg å gjøre det’. Det tror jeg har hatt en positiv effekt. Men jeg føler ikke at det har vært noen som har gått inn for å gjøre disse positive. Det føler jeg ikke.” A7*

Det kan se ut til at lederne hovedsakelig har fokusert på hvilke muligheter RPA kan gi, for å overbevise de ansatte om å ta i bruk RPA. I den grad en anser det å få nye, mer spennende arbeidsoppgaver som fordelaktig, kan det tenkes at lederne har benyttet dette som en slags belønning for å påvirke de ansatte. Videre ser det ikke ut til at det har vært brukt noen form for trusler eller straff for å overbevise ansatte. A5 forteller imidlertid at ikke følte det var noe poeng i å gjøre motstand, og at hun tidvis har følt på noe tvang.

*“Nei, jeg følte de kommuniserte litt feil, så du gjerne kunne mistolke det. At du gjerne... tolket det dit hen at ikke du fikk bestemme hva du skulle gjøre. Så litt sånn tvang på en måte, og det er jo ikke jeg for. For det skaper... det er jo ikke kjekt for noen.” A5*

### 4.3 Oppsummering av resultat

Som vi har sett i dette kapittelet, har flertallet av respondentene i LRS vært positive til å ta i bruk RPA. Samtidig har vi også sett at noen ansatte har vært usikre og bekymret, og følgelig hatt en mer negativ holdning. Når det gjelder endringsinnholdet, det vil si hvilke følger endringen har gitt, har de fleste vært positive til selve RPA-teknologien og fordelene den kan gi. Spesielt trekkes det frem som positivt at en blir kvitt arbeidsoppgaver som er lite givende og at en får frigjort tid. Interesse for teknologi har også vært en medvirkende faktor til positive holdninger hos noen ansatte. Det fremkommer også at det er stor arbeidsmengde i LRS, og at mange ansatte er ganske overarbeidet fra før. Dette kan også bidra til at mange har ønsket å ta i bruk teknologien. Samtidig har en sett at selv om arbeidsmengden har blitt noe redusert etter at RPA ble tatt i bruk, har ansatte ikke fått ledig tid, men er mer à jour med arbeidet. Stor arbeidsmengde kan være noe av årsaken til at mange ikke har kjent på usikkerhet for å bli overflødige og miste jobben, ettersom en har så mye å ta tak i fra før. Noen trekker også frem at RPA genererer nye oppgaver. Hvilken stilling og oppgaver de ansatte har, er andre faktorer som har påvirket hvorvidt en har kjent på frykt for å miste jobben. Selv om kun én av våre respondenter gav uttrykk for at hun har vært bekymret for å miste jobben, har vi også hørt om andre ansatte i LRS som har vært urolige. Dette ser også ut til å henge sammen ved hvilken stilling de har, samt at en har liten kjennskap til RPA og frykter det ukjente. En mulig årsak til bekymringen er at en gjerne har hatt en feilaktig forestilling om at RPA er fysiske roboter, lik de som har overtatt i industrien. Også de som har vært positive til å ta i bruk RPA kan se ut til å ha hatt litt misoppfatninger, og har følgelig blitt noe skuffet med tanke på de høye forventningene de har hatt til gevinster av teknologien.

Når det gjelder endringsprosessen, har det å innføre RPA i LRS vært en langvarig prosess. For noen ansatte har dette bidratt til å skape litt frustrasjon og utålmodighet, mens for ansatte som har vært bekymret og skeptiske har det gitt tid til å modnes med tanken og innfinne seg med endringen. Videre har mengden av kommunikasjon i prosessen variert. Dette henger sammen med i hvilken grad de ansatte har vært involvert eller ikke. De som har vært mye involvert opplever gjerne at de har fått tilstrekkelig informasjon, mens andre ansatte uttrykker at det har vært manglende fellesinformasjon. Det kan videre virke som at det har vært mest fokus på fordeler eller gevinster ved å ta i bruk RPA, men lite informasjon om hvordan teknologien fungerer og hvordan de enkelte blir påvirket. Dette kan følgelig ha bidratt til å skape usikkerhet blant enkelte ansatte. Noen respondenter trakk i den forbindelse frem viktigheten av å tilpasse

---

kommunikasjonen etter ulike behov. Mye av kommunikasjonen har vært muntlig, men det har også vært noe bruk av intranett og e-post. Manglende kommunikasjon har dessuten bidratt til at uformelle samtaler blant ansatte oppstod, og at spekulasjoner i form av rykter spredte seg. I tillegg medførte det merarbeid for enkelte ansatte eller avdelinger. Når det gjelder involvering, uttrykte ledelsen at de har hatt fokus på å involvere ansatte som ble berørt av robotiseringen. Det fremkommer at så og si alle ansatte hadde mulighet til å komme med innspill til hvilke prosesser som ble valgt ut, men at det var mer ansatte med nøkkelroller som bidro i kartleggingen. De fleste respondentene har forståelse for at en ikke kan involvere alle ansatte i slike prosjekter, men ønsker at en gjerne gikk litt bredere ut. Enkelte respondenter påpekte også at mangelen på involvering medførte feil og merarbeid. Spesielt systemavdelingen ønsket å være mer involvert, og at deres innspill i større grad ble tatt hensyn til.

Hva angår endringsledelse, ser det ut til at det var variasjoner i hvor tilstede ledelsen var, der noen ledere har hatt en aktiv rolle og andre ikke. Det fremkommer videre at ledelsen viste stort engasjement for å ta i bruk RPA. Én av respondentene mente imidlertid at ledelsen var *for* positive, og andre uttrykte også at lederne hadde en tendens til å bli litt ivrige. Som nevnt har det parallelt med implementeringsprosessen pågått en omstrukturering, som blant annet har medført endringer i lederstaben. I den forbindelse fremhevet enkelte at det tidvis var vanskelig å vite hvem en skulle forholde seg til. Likevel mente flere respondenter at lederskiftet var positivt, blant annet fordi de i større grad ble hørt av den nye ledelsen. Videre ble det påpekt at kommunikasjon hovedsakelig er en lederoppgave, men at dette kunne vært håndtert bedre, da blant annet en av våre respondenter påtok seg ansvaret med å kommunisere. Samtidig påpekte ledelsen at de har benyttet informasjon om RPA og fokusert på hvilke fordeler det kan gi, for å overbevise de ansatte om at endringen er positiv. For de som synes gevinstene av å ta i bruk RPA er fordelaktige, kan det trolig ha fungert som en slags belønning. At en har benyttet ansatte med positive holdninger til å spre budskapet, kan også være en form for innflytelsestaktikk. Respondentene mener det ikke har vært benyttet trusler om straff til å overtale ansatte, men én av våre respondenter har tidvis følt på noe tvang.

## 5. Diskusjon

I denne delen vil vi diskutere aktuelle funn fra resultatkapittelet opp mot relevant teori. Vi starter med en gjennomgang av den presenterte endringsmodellen, for å se om respondentenes holdninger kan forklares ut fra denne. Videre vil vi trekke frem noen faktorer eller mekanismer som skiller seg ut fra det teorigrunnet beskriver. Dette i håp om å kunne bidra med ny forståelse av et relativt lite utforsket felt.

### 5.1 Studiens funn i lys av endringsmodellen

#### 5.1.1 Endringsinnhold

En av de viktigste årsakene til at respondentene har positive holdninger til RPA, er at de er begeistret for selve teknologien og de ulike fordelene denne medbringer. I samsvar med Lacity og Willcocks (2017) funn, har robotene frigjort noe tid og tillatt enkelte ansatte å fokusere på “viktigere” oppgaver som blant annet krever større vurderingsevne og emosjonell intelligens. Dette henger videre sammen med oppgavebetydning, som er én av Hackman og Oldhams (1975) karaktertrekk, og beskriver i hvilken grad oppgaven er viktig eller meningsfull. Selv om flertallet av ansatte var enige i at oppgavene de ble kvitt var lite givende, var det delte meninger om hvorvidt det nye arbeidet er mer meningsfullt. Dette kan skyldes forskjeller i personlighet eller hvor viktig attributtet er for den enkelte (Barrick et al., 2013). Likevel fremkom det at de ansatte var svært positive som følge av at de slapp å gjøre kjedelige rutineoppgaver. Dette kan derfor tenkes å være en viktig årsak til deres positive holdning, ettersom de innså hvilken nytteverdi RPA kunne ha for dem. Dette er blant annet noe Venkatesh et al. (2003) påpeker som en viktig faktor for at ansatte skal akseptere teknologien som skal implementeres i en organisasjon, og dermed også sentralt for hvorvidt endringen lykkes. Videre er dette i tråd med Lines (2005) argument om at dannelsen av holdninger påvirkes av ens oppfattede konsekvenser for ulike jobbattributter eller -karakteristika. Vi fant ikke dekning for de andre karaktertrekkene, mye på grunn av at implementeringen av RPA ikke medførte store endringer i disse.

Bordia et al. (2004) fant at ansatte kan oppleve usikkerhet tilknyttet det å miste jobben som følge av organisasjonsendringer. Videre er usikkerhet blant de mest rapporterte psykologiske tilstandene i forbindelse med endringer. Flertallet av våre respondenter har ikke vært bekymret



for å miste jobben. Dette henger blant annet sammen med at noen har stillinger som ikke berøres i veldig stor grad, at de har svært stor arbeidsmengde, og at de er av oppfatningen at RPA vil generere nye oppgaver, noe vi kommer tilbake til senere. Samtidig fant vi at en del ansatte har følt på usikkerhet og frykt for å miste jobben. En av respondentene fortalte at hun har vært ganske bekymret for dette, og andre respondenter har også merket tilsvarende uro blant sine kolleger. Respondenten som selv har kjent på frykt for å miste jobben, erkjenner også at hun tidvis har hatt en meget negativ holdning til å ta i bruk RPA. Dermed kan det se ut til at bekymringer vedrørende jobbsikkerhet har vært med på å forme enkelte ansattes holdninger til endringen. For å redusere usikkerhet i forbindelse med organisasjonsendringer, vil ansatte forsøke å forstå eller forutse mulige konsekvenser (Allen et al., 2007), og ved manglende informasjon vil en fylle informasjonsgapet med spekulasjoner og rykter (DiFonze & Bordia, 1998). Dette kan se ut til å ha vært tilfellet i LRS, ettersom flere respondenter nevner mangelfull informasjon fra ledelsen og at det har vært en del ryktespredning.

### 5.1.2 Endringsprosess

Når det gjelder endringsprosesser har forskning vist at kommunikasjon kan være med på å skape en følelse av at endringen er nødvendig og rettferdig (Armenakis et al., 1993). Viktigheten av å formidle behovet for endring er anerkjent av blant annet Kotter (1996) og Lewin (1947). I LRS ser det ut til at kommunikasjonen i hovedsak har omhandlet fordeler ved å ta i bruk RPA, men at det ikke har vært fokusert på å få frem hvorfor endringen er nødvendig. For ansatte som har vært positive til teknologien og fordelene den kan bidra med, har det trolig ikke vært et like stort behov for kommunikasjon for å overbevise de om at endringen er nødvendig. For de som har vært mer skeptiske og bekymret, og som muligens ikke finner fordelene med RPA like attraktive, kan det imidlertid se ut til at en har hatt vanskeligere for å forstå begrunnelsen for endringen. Manglende kommunikasjon, særlig i starten, ser også ut til å ha medvirket til at usikkerhet og negative holdninger hos enkelte ansatte vedvarte. Jimmieson et al. (2004) hevder at dersom ansatte tidlig får klar og detaljert informasjon om endringen, vil det kunne redusere usikkerhet og angst. Selv om ansatte ble betrygget av ledelsen om at de ikke kom til å miste jobben som følge av robotiseringen, kan det virke som at flere ansatte har hatt vanskelig for å la seg overbevise. Trolig henger dette sammen med at en allerede hadde en negativ holdning til endringen, og dermed ikke var interessert i å høre etter det som ble sagt. Dette er i tråd med forskning på hvordan holdninger påvirker informasjonsbehandlingen til et individ, eksempelvis i form av selektiv sortering av

informasjon (Lines, 2005). Videre fant vi at etterhvert som bekymrede ansatte fikk mer informasjon, samt at deres bekymringer ble adressert, så endret holdningene seg i mer positiv retning. Dette stemmer således overens med tidligere forskning, som har vist at kommunikasjon under endringer kan bidra til å danne positive holdninger (Allen et al., 2007). Selv om positive ansatte gjerne ikke har hatt et like stort behov for kommunikasjon, kan manglende informasjon om fremgang og statusoppdateringer muligens ha bidratt til at noe av engasjementet og interessen for å ta i bruk RPA ble svekket.

Når det gjelder involvering mener Beggerud og Ihlen (2008, s. 160) at medarbeidere bør ivaretas og engasjeres i endringsprosesser. Dette for å øke ansattes læringsvilje og eierskap til prosessen, samt redusere den første, overveldende fasen etter at endringen blir gjort kjent. Det hevdes også at involvering kan bidra til at ansatte danner seg en bedre forståelse av endringen (Lines & Selart, 2013, s. 296; Amarantou et al., 2018). Dette ser ut til å stemme overens med våre funn. Som tidligere nevnt har de fleste respondentene kunnet bidra med innspill til prosesser som skal robotiseres, men utover dette er det et mindre antall ansatte som har vært betydelig involvert i prosjektene. Av de som har vært mer involvert, har holdningene til å ta i bruk RPA vært utelukkende positive. Videre mener de selv at dette har bidratt til at de har hatt god informasjon og innsikt i prosessene, og følgelig hatt en bedre forståelse av endringen. Samtidig har nøkkelbrukerne og flere andre respondenter uttrykt at en gjerne skulle ha involvert flere ansatte, blant annet for å skape engasjement og større bevissthet rundt endringen, men også for å utnytte ulik kunnskap og for å unngå feil. Respondenten som har vært negativ til å ta i bruk RPA har ikke vært mye involvert, og det fremkommer også at hun har hatt vansker med å forstå begrunnelsen for endringen og hvordan teknologien fungerer. Videre fortalte hun at holdningene endret seg i positiv retning etter at hun følte hun ble hørt av den nye ledelsen og hver enkelt fikk komme med ønsker. Dermed kan det se ut til at involvering av ansatte i implementeringen av RPA kan ha hatt betydning for de ansattes holdninger til endringen.

### **5.1.3 Endringsledelse**

Ifølge Jacobsen (2012, s. 183) er endringsledelse spesielt viktig under omstillingsprosesser. Blant annet legges det vekt på at ledere med en direkte lederstil kan gi medarbeidere retning og instruksjoner (Pearce et al., 2003; Houghton & Yoko, 2005), mens ledere med en mer “empowering” eller transformerende lederstil oppmuntrer ansatte og bidrar til å danne

psykologisk eierskap og engasjement rundt prosjektet (Lorinkova et al., 2013). Ettersom respondentene har forholdt seg til ulike ledere i implementeringsprosessen, er det vanskelig å utpeke hvilken type lederstil som ble benyttet. Flere respondenter oppgir imidlertid at endringen i lederstaben, som skjedde parallelt med implementeringen av RPA, var positiv. Dette fordi den tidligere ledelsen brukte mye styring og kontroll, samt at enkelte ansatte ikke følte at de ble hørt. Dette viser en mulig preferanse for en mer “empowering” og transformerende lederstil. En av respondentene mente at lederskiftet hadde en stor påvirkning på henne, men utenom dette har vi ikke noe dekning for å påstå at de ulike lederstilene har bidratt enten positivt eller negativt til ansattes holdninger.

Ettersom flesteparten av ansatte i utgangspunktet var positive til å ta i bruk RPA, kan det også virke som det ikke har vært behov for maktbruk. Med tanke på French og Ravens (1959) ulike maktbaser, kan ledelsens lovnader om spennende oppgaver og frigjort tid anses som en slags bruk av belønningsmakt. Videre benyttet ledelsen innflytelsestaktikker som rasjonell overtaling, som kan knyttes til ekspertmakt. I tillegg nevnte én av respondentene at hun følte hun ikke hadde noe valg, noe som kan være et eksempel på ledernes legitime makt. Utenom dette fant vi ikke særlig dekning for at ledelsens bruk av makt påvirket de ansatte i særlig grad. Det kan således virke som at endringsledelse ikke har vært et like sentralt element for ansattes holdninger til å ta i bruk RPA. Dette kan trolig skyldes at elementer ved endringsinnholdet og endringsprosessen hadde større betydning for holdningsdannelsen.

## 5.2 Ytterligere funn

I det følgende vil vi gjennomgå noen interessante funn som også ble avdekket i studien. Disse funnene skiller seg noe fra det teoretiske grunnlaget og endringsmodellen.

### 5.2.1 Kjennskap til RPA

Som vi har sett har flesteparten av våre respondenter vært positive til å ta i bruk RPA. Dette til tross for at få eller ingen hadde kjennskap til eller erfaring med RPA fra før. De positive holdningene ser dermed ut til å være et resultat av at ledelsen har fokusert på at teknologien vil kunne gi fordeler som frigjort tid og mer meningsfullt arbeid, samt at de ansatte anså disse fordelene som gunstige. Ved å fokusere på hvordan LRS skulle se ut i etterkant av

implementeringen, kan en argumentere for at ledelsen har brukt såkalte refererende begrunnelser (Cobb & Wooten, 1998). Vi har også sett at noen av respondentene som har vært positive til teknologien har blitt noe skuffet i løpet av prosessen, og at det å ta i bruk RPA foreløpig ikke har gitt fullt så store effekter som de kanskje hadde trodd. Samtidig erkjenner flere at en befinner seg i startfasen med å ta i bruk RPA, og at en ikke kan forvente at alt skal falle på plass umiddelbart. Flere trekker frem at de tror effektene vil bli større med tiden, etterhvert som en får erfaring og det hele går seg mer til.

Vi har også snakket med og hørt om ansatte som har vært negative til å ta i bruk RPA, særlig i starten. Det kan se ut til at mye av årsaken bak de negative holdningene henger sammen med usikkerhet, skepsis og frykt for det ukjente. Dette kan videre knyttes til manglende kjennskap til og forståelse for hvordan RPA fungerer. Blant annet fremkom det at mange ansatte hadde en forestilling om at RPA er fysiske roboter lik de som har overtatt i industrien. Videre har dette ført til at noen ansatte har dannet seg negative oppfatninger av hvilke konsekvenser det å ta i bruk RPA vil medføre. Dette kan muligens henge sammen med at holdninger fungerer som "lagrede snarveier" for å unngå krevende kognitive og emosjonelle evalueringsprosesser ved nye holdningsobjekter (Lines, 2005). I mangel på kunnskap om RPA, har holdningene trolig blitt formet av de inngripende konsekvensene som de har sett at robotisering i industrien har medført. Følgelig har blant annet tap av oppgaver og frykt for egen jobbsikkerhet vært noe av det som har skapt bekymring hos enkelte ansatte i LRS. Lacity & Willcocks (2016) påpeker at dersom en ikke tidlig kommuniserer hvilke konsekvenser en slik endring vil ha, kan ansatte overvurdere de negative konsekvensene. Bordia et al. (2006) mener dette skyldes at ansatte ønsker å være forberedt på det verst tenkelige utfallet av endringen. Flere respondenter forteller også at det oppstod en del uformell prat og rykter på gangen eller i lunsjen, og at dette ofte inneholdt spekulasjoner vedrørende om en kom til å miste jobben. Dette kan også knyttes til ansattes manglende kjennskap til RPA.

I løpet av prosessen kan det som nevnt se ut til at holdningene til de ansatte som har vært bekymret og negative har utviklet seg til å bli mer nøytrale eller positive, og at de nå viser mer nysgjerrighet og interesse for teknologien. Dette virker å henge sammen med at de har fått mer innsikt i hvordan RPA fungerer og hvordan de selv blir påvirket, enten gjennom informasjon eller direkte erfaring med RPA-teknologien. Dette var noe flere respondenter fremhevet under intervjuene. Noen av de som har vært bekymret tidligere i prosessen har til og med begynt å lete etter nye områder som RPA kan brukes til, hvilket kan kategoriseres som oppslutning.

Både for de som har vært positive til RPA, men som har blitt noe skuffet, og for de som har vært negative til å ta i bruk teknologien, kunne trolig mer kommunikasjon vært til hjelp. Organisasjonsendringer medfører ofte et høyt nivå av oppfattet usikkerhet (Gopinath & Becker, 2000), som delvis kan lindres av formell og uformell kommunikasjon fra de som er ansvarlige for endringsinitiativet (Bernerth, 2004). Blant annet kunne en grundig forklaring av hvordan roboten fungerer og hvordan det å ta i bruk RPA påvirker de enkelte ansatte vært fordelaktig i LRS, særlig for de som er skeptiske og negative til å ta i bruk RPA. Dette støttes også i litteraturen om usikkerhet under organisasjonsendringer, der blant annet Bordia et al. (2004) trekker frem kommunikasjon som et av de nyttige verktøyene for å redusere usikkerhet. For ansatte som har vært positive til å ta i bruk RPA kunne det også vært hensiktsmessig med en nærmere forklaring. Dette for å dempe noen av de høye forventningene, for således å unngå skuffelse. En mulig forklaring på at det ikke har vært så mye fokus i kommunikasjonen på hvordan RPA-teknologien fungerer, kan være at det har skortet litt på teknisk kompetanse og kunnskap om RPA blant lederne. Dette kunne potensielt vært løst ved at en delegerte ansvaret for kommunikasjon til de som besitter kunnskap om RPA-teknologien, eller at lederne hadde tilegnet seg mer kompetanse på feltet. Dermed kan det se ut til at manglende kjennskap til RPA og informasjon som har blitt tilegnet i prosessen kan ha påvirket holdningsdannelsen til de ansatte, ved at de har dannet seg ulike forventninger til det å ta i bruk RPA.

### 5.2.2 Tidsperspektiv

Et annet interessant funn er at tid virker å ha vært et sentralt element i implementeringen av RPA i LRS. Tidsperspektiv er en faktor som Jacobsen (2012, s. 117-123) mener kan påvirke endringsprosesser. Blant annet ble tid nevnt i forbindelse med oppsigelser som følge av robotisering av arbeidsoppgaver. Å unngå oppsigelser var noe LRS hadde fokus på i implementeringen av RPA, men for andre organisasjoner er dette kanskje ikke til å unngå. Det fremkom i den forbindelse at en vil trenge lengre tid til å håndtere personalsituasjonen. Dersom en har tilstrekkelig med tid til å implementere teknologien i organisasjonen, kan en planlegge og finne nye oppgaver til ansatte som blir erstattet av robotene.

For de som har vært positive til å ta i bruk RPA, har den langvarige implementeringsprosessen bidratt til å skape litt frustrasjon og utålmodighet. Dette kan tenkes å ha vært en ødeleggende faktor som kan ha bidratt til at respondentene har mistet litt av interessen for RPA. Blant annet fremhever Kotter (1996) viktigheten av å planlegge for hurtige og synlige resultater. At LRS

ikke har kunnet vise til fremgang eller konkrete resultater av å implementere RPA tidlig i prosessen, kan trolig ha bidratt til at ansatte mistet noe av engasjementet. Dette kan videre ha en sammenheng med at en hadde relativt høye forventninger til robotene, hvorpå det hele stoppet litt opp. Noe som også kan tenkes å spille inn her er den manglende informasjonen underveis, da flere respondenter nevnte at det var perioder med omtrent ingen fremgang eller informasjon om robotene, og det kan virke som at det hele kanskje ble litt glemt. Flere forskere påpeker at kommunikasjon er et viktig verktøy for å skape engasjement om endringen (Parish, Cadwallader & Busch, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002). Mangelen på informasjon i enkelte perioder av prosessen kan dermed ha ført til redusert engasjement blant ansatte. Følgelig kan det tenkes at disse respondentene har gått fra å ha svært positive holdninger i starten, hvor de har følt på nysgjerrighet og entusiasme, til å bevege seg i retning av å bli mer nøytrale eller likegyldige etterhvert.

For de som har vært skeptiske og negative til å ta i bruk RPA, kan det på motsatt side ha vært fordelaktig at implementeringen tok såpass lang tid. Dette fordi at kort tid kan være en forverrende faktor for de som er bekymret, ettersom de ikke får nok tid til å “modnes” og til å ta inn over seg endringen. Som Cobb og Wooten (1998) påpeker, vil ansatte derfor befinne seg på ulike stadier av endringen. Dette kan også forklares ved modeller for ulike faser ved en organisasjonsendring, slik som Lewins (1947) “unfreeze, move, freeze” modell. En annen slik modell er endringskurven, utviklet av Jaffe og Scott (2003). Denne modellen tilsier at endringer ikke er en lineær prosess, men at ansatte beveger seg gjennom fasene fornektelse, motstand, utforskning og oppslutning. Her argumenteres det også for at ansatte vil bevege seg gjennom fasene med ulik hastighet, ettersom enkelte behøver lengre tid til å venne seg til og akseptere endringen. Dette virker å være tilfellet i LRS. Der enkelte ansatte tidlig uttrykte et ønske om å komme i gang med robotene, hadde andre behov for en tilvenningsperiode. Videre kan for kort tid føre til mer engstelse og stress, noe som potensielt kan lede til motstand mot endringen (Jaffe & Scott, 2003, s. 12). Det at de mer bekymrede eller negative ansatte fikk god tid til å innfinne seg med endringen, kan derfor ses på som positivt. Dette kan følgelig ha vært en medvirkende årsak til at det ikke har vært rapportert om noen form for sabotasje eller motstand mot å ta i bruk RPA. Dersom prosessene hadde vært gjennomført over en kortere tidsperiode, kan det muligens tenkes at disse ansatte hadde utagert mer.

Dermed ser det ut til at implementeringsprosessen i noens øyne tok for lang tid, mens det for andre har vært positivt. I begge tilfellene ser det ut til at kommunikasjon kunne vært til hjelp.

Eksempelvis kan informasjon underveis i prosessen, i form av statusoppdateringer og forklaringer, være viktig for de som er utålmodige og ønsker å vite hva som skjer. En burde derfor ha kommunisert mer, selv om det ikke var noe fremgang i prosjektene eller at en ikke hadde noe nytt å informere om. Dette er også i tråd med DiFonzo og Bordia (1998) sine anbefalinger om effektive kommunikasjonsstrategier. I tillegg kunne en benyttet informasjon til å ufarliggjøre robotene for de som var bekymret og gjerne trengte lengre tid til å venne seg til tanken. Dette viser viktigheten av å identifisere ansattes behov, slik at en bedre kan tilpasse kommunikasjonen. Cobb og Wooten (1998) påpeker blant annet at en på denne måten kan adressere de individuelle behovene med riktig informasjon, og dermed dempe potensielle negative følelser mot endringen. I den sammenheng mener de det gjerne kan være hensiktsmessig å benytte mellomledere, da disse gjerne er mer kjent med de ansatte enn en overordnet leder, og følgelig vil ha bedre muligheter til å personalisere kommunikasjonen.

### 5.2.3 Individuelle forhold

Alder, utdanning og interesse kan også se ut til å være faktorer som er sentrale for de ulike holdningene til å ta i bruk RPA. Det kan virke som at godt voksne eller eldre ansatte med lav utdanning er mest usikre eller skeptiske til endringen i LRS, og følgelig har litt mer negative holdninger. Dette kan henge sammen med at de gjerne har litt vanskeligere for å omstille seg teknologiske endringer. I en Fafo-rapport fra 2015 fremkommer det at 1 av 6 ansatte innen enkelte næringer sliter med å henge med i den teknologiske utviklingen og oppfylle arbeidets krav til datakunnskaper (Aspøy & Andersen, 2015). Blant eldre arbeidstakere er andelen større, og av gruppene som sliter mest finner en blant annet seniorer og de uten høyere utdanning. Dermed ser det ut til at det finnes dekning for å hevde at eldre ansatte og de med lav utdanning kan ha større vanskeligheter med å tilpasse seg en teknologisk endring, noe som videre kan tenkes å påvirke deres holdning til RPA. Pajarinen, Rouvinen & Ekeland (2015) fant at én av tre jobber i Norge kan bli automatisert i løpet av 20 år. Eldre ansatte med lav utdanning vil gjerne ha vanskeligere for å få ny jobb dersom de blir arbeidsledige som følge av robotiseringen. Dette kan medføre at de gjerne er mer engstelige for en slik type endring. Samtidig har vi også sett at de aller eldste i LRS, som egentlig kunne ha gått av med pensjon, ikke er så stresset for å ta i bruk RPA. Det skyldes muligens at de har en "backup-løsning" å falle tilbake på, nemlig pensjonen, og følgelig ikke er bekymret for å bli arbeidsledige.

Det kan videre virke som de yngre ansatte synes det er mer spennende med ny teknologi og endringer, og dermed er mer positivt innstilt til å ta i bruk RPA. Dette kan tenkes å henge sammen med at de er mer omstillingsdyktige og vant til teknologi, ettersom de har vokst opp i et teknologisk samfunn med stadige endringer. I tillegg har de et langt arbeidsliv foran seg, samt gjerne høyere utdanning, noe som gjør at de trolig vil ha lettere for å finne seg ny jobb dersom de skulle bli overflødige som følge av robotiseringen. Følgelig er de gjerne ikke like bekymret for å bli arbeidsledige som eldre ansatte. Flere av de litt yngre respondentene i LRS nevner også at de har en personlig interesse for teknologi, og at de føler noe stolthet og begeistring over at kommunen, som gjerne kan oppfattes som noe treg og utdatert, henger med i utviklingen og er litt fremme med tanke på teknologi. At denne typen ansatte er mer positivt innstilt til å ta i bruk RPA, kan således henge sammen med at personlighet og individuelle verdier virker inn på holdningsdannelsen (Oerlemans & Bakker, 2018; Barrick et al., 2013). At RPA kan bidra til å frigjøre tid slik at en får anledning til å gjøre mer spennende oppgaver, virker derfor å appellere til de yngre ansatte.

Som tidligere nevnt virker det som ledelsen hovedsakelig har fokusert på å kommunisere fordeler eller muligheter av å ta i bruk RPA, og at dette ble brukt som begrunnelse da endringen ble kjent. For ansatte som synes gevinstene høres spennende ut med tanke på egen arbeidssituasjon, kan dette ha bidratt til positive holdninger og oppslutning om endringen. For ansatte som ikke er like endringsvillige, og som er fornøyd med arbeidssituasjonen sin slik som den er, har det kanskje vært vanskelig å forstå begrunnelsen for hvorfor RPA skal tas i bruk. Noen av respondentene mener dette kan være personavhengig, og trekker også frem at mennesker av natur er skeptiske til det som er nytt og ukjent. Dette samsvarer med det som Argyris (1973) hevder, at mennesker har et iboende ønske om stabilitet og innehar såkalte psykologiske forsvarsmekanismer, som gjør at de vil motsette seg endringer. Selv om lederne har et ansvar med tanke på å skape engasjement og positivitet rundt endringen, kan det iblant være nødvendig å sette seg selv inn i ulike ansattes posisjoner. Ved å anerkjenne deres tanker og følelser tilknyttet bruken av RPA, kunne de tilpasset kommunikasjonen deretter, og kanskje spesielt med tanke på ansatte som slet med å venne seg til endringen.

#### **5.2.4 Arbeidsmengde og -oppgaver**

Det kan virke som at det er svært stor arbeidsmengde på LRS, og mange ansatte sliter med å rekke tidsfrister og å strekke til overalt. Det at ansatte har mer enn nok å gjøre fra før, kan



muligens være en årsak til at mange er så positive til å ta i bruk RPA. Dette fordi noen av gevinstene med å ta i bruk RPA nettopp er å få frigjort tid (Lacity & Willcocks, 2016). Dette kan også være noe av årsaken til at de fleste ikke er redde for å bli arbeidsledige, siden de egentlig har for mye arbeid fra før. Ettersom ansatte så at robotene ikke var en reell trussel, følte de trolig ikke på det Bordia et al. (2004) omtaler som jobbrelatert usikkerhet. De argumenterer for at usikkerhet tilknyttet ansattes arbeidsoppgaver og stilling har den største effekten på deres evne til å takle organisasjonsendringer. Det at majoriteten av ansatte ikke følte på denne usikkerheten, må derfor anses som et positivt aspekt ved implementeringsprosessen. Hadde det i stedet vært slik at en hadde “akkurat nok” arbeid, kunne muligens situasjonen vært en annen. Det kan da tenkes at flere av de ansatte ville hatt mer negative holdninger og vært mer bekymret for å miste oppgavene sine til en robot. Således kan det tenkes at de som har vært negative og skeptiske til å ta i bruk RPA kanskje ikke har hatt like stor arbeidsmengde, og følgelig kjenner på en større usikkerhet. Imidlertid er dette spekulasjoner fra vår side, da vi ikke har fokusert på å kartlegge ulik grad av arbeidsmengde i LRS. Videre har implementeringen av RPA også skapt nye arbeidsoppgaver for enkelte ansatte. Dette står litt i motsetning til hvordan robotisering blir fremstilt i media. Som nevnt innledningsvis i denne utredningen, fokuseres det ofte på hvor mange arbeidsplasser som kommer til å forsvinne som følge av slike teknologiske verktøy. Imidlertid er det her snakk om *dagens* jobber, og en tar ikke alltid hensyn til at teknologien også kan skape nye arbeidsplasser. At de ansatte har sett dette med egne øyne, kan dermed ha virket betryggende.

Det fremkom at det tidvis har vært høyt sykefravær som følge av mye overtid og stress i LRS. Stress på arbeidsplassen kan blant annet oppstå som følge av høye jobbkraav eller arbeidsmengde, og kan følgelig føre til energitap og utbrenthet blant ansatte (Torp, 2013). Også Ganster og Rosen (2013) påpeker at stress kan forårsake både korte og langsiktige endringer i ansattes psykiske helse. Det kan derfor tenkes at de ansatte var positive til å ta i bruk RPA, fordi det ville redusere belastningen forbundet med den høye arbeidsmengden. Day et al. (2010) og Salmela-Aro og Upadyaya (2018) argumenterer på den annen side for at bruken av teknologiske verktøy kan føre til økt utmattelse eller stress, som følge av høyere arbeidsbelastning eller kontinuerlige forventninger om å tilpasse seg ny teknologi. Dette virker imidlertid ikke å ha vært tilfellet i LRS, ettersom det å ta i bruk RPA har bidratt til å redusere noe av arbeidsbelastningen.

## 6. Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet fremheves studiens viktigste funn, som presentert i resultat- og diskusjonskapittelet. Dette for å kunne besvare forskningsspørsmålet: *Hvilke holdninger har ansatte til robotisering av arbeidsoppgaver, og hvordan dannes disse?* Videre presenteres noen implikasjoner for implementering av RPA i andre organisasjoner. Avslutningsvis påpekes noen svakheter ved studien, samt gis det innspill til videre forskning på tematikken.

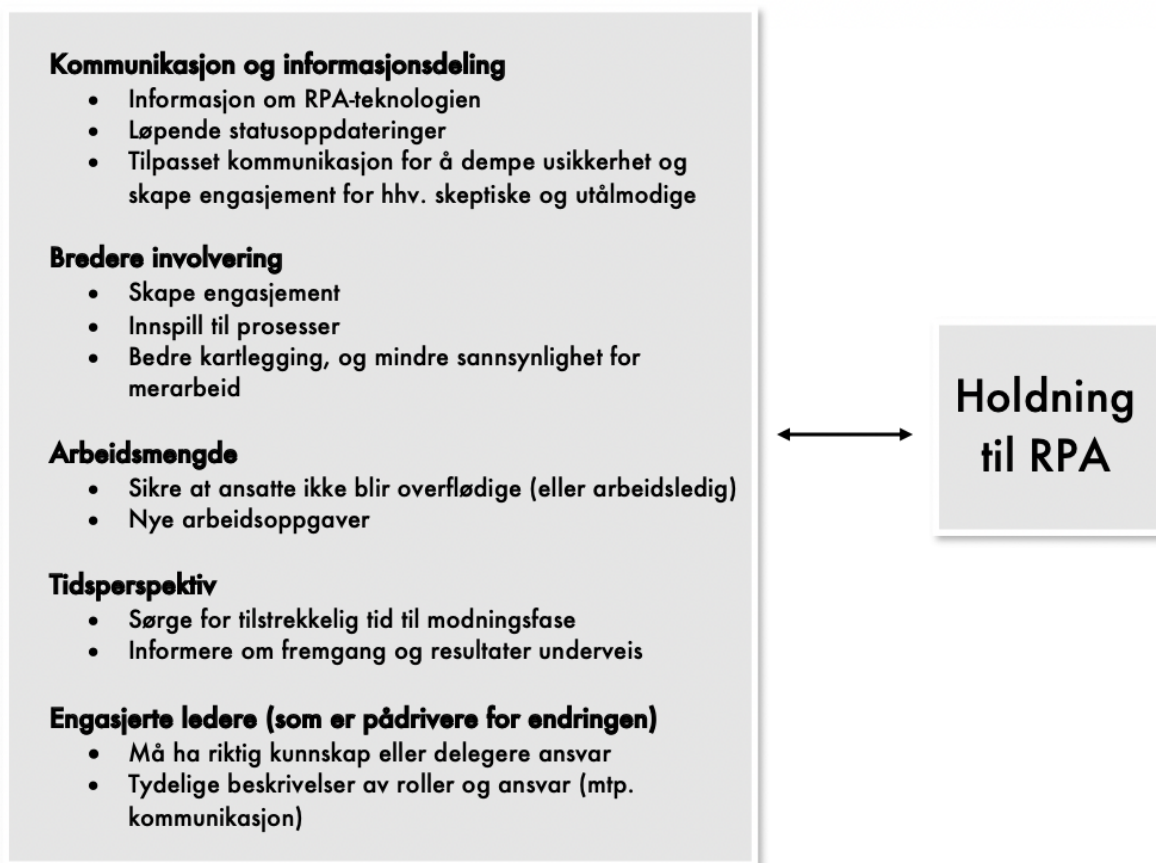
### 6.1 Våre funn

Når det gjelder hvilke holdninger ansatte i LRS har til å ta i bruk RPA, fant vi at disse hovedsakelig er positive. Dette fordi ansatte så hvilke fordeler teknologien vil kunne gi for deres arbeidssituasjon. Imidlertid har vi også snakket med respondenter som forteller om skepsis og negative holdninger til å ta i bruk RPA. Mye av årsaken til dette er frykt for det ukjente og en bekymring for å bli erstattet av robotene. Hvorvidt ansatte har kjent på usikkerhet for å miste jobben som følge av RPA, virker å være relatert til flere faktorer: hvilken stilling de har i LRS og i hvilken grad denne blir påvirket, grad av arbeidsmengde, alder og utdanning, hvilken kjennskap de har til RPA fra før, samt oppfattede konsekvenser av RPA. Etterhvert ser det ut til at de som har vært negative har endret holdning i retning av å bli mer positive eller nøytrale, som følge av at de har fått mer innsikt i teknologiens muligheter og begrensninger, og følgelig justert sine forventninger.

Videre fant vi at det spesielt i de tidlige fasene av RPA-prosjektene var lite kommunikasjon og involvering av ansatte. Vi fant blant annet at manglende informasjon til tider var med på å skape usikkerhet blant ansatte, samt at det var en del misoppfatninger knyttet til teknologien. I tillegg fant vi at mer informasjon underveis trolig kunne bidratt til å opprettholde engasjementet blant positive ansatte. Et sentralt funn i vår studie er derfor at det er viktig å kartlegge ansattes behov, slik at en kan adressere disse med riktig type informasjon. Graden av involvering hadde også en sammenheng med mengde informasjon som ble gitt, da de som var aktivt involvert i prosessene gjerne hadde mer informasjon enn øvrige ansatte. I tillegg til å skape større engasjement rundt RPA-prosjektene, kunne involvering av flere ansatte forhindre at det oppstod problemer og merarbeid senere i prosessen.

Vi fant også at det i begynnelsen var lite felles informasjon fra ledelsen. Selv om flere påpekte at dette er et lederansvar, fremkom det at noen av de involverte tok på seg noe av ansvaret for å kommunisere til øvrige ansatte. Enkelte fortalte at det tidligere har vært noe misnøye med ledelsen, men at dette bedret seg som følge av omstrukturering i lederstaben, samt etableringen av utviklingsavdelingen. Her ble det blant annet trukket frem at den nye ledelsen er mer engasjert, og at en i større grad ble hørt. Videre ser det ikke ut til at makt har vært benyttet i særlig grad, trolig grunnet lite behov for å overbevise ansatte om at endringen er nødvendig, ettersom mange allerede var positive til RPA.

Våre funn tilsier altså at oppfatninger om endringens innhold, enten i form av gevinster RPA kan gi eller frykt for egen jobbsikkerhet, har vært særlig avgjørende for hvilken holdning de ansatte har dannet seg. Imidlertid har også elementer ved endringsprosessen og endringsledelse vært av en viss betydning, særlig for de som hadde negative holdninger og som har blitt mer nøytrale eller positive underveis. Basert på studiens funn, ønsker vi til slutt å fremheve fem elementer som er spesielt viktige å fokusere på i andre organisasjoner, for at ansatte skal danne positive holdninger til å ta i bruk RPA.



Figur 3: Ansattes holdninger til RPA

### *Kommunikasjon og informasjonsdeling*

Et viktig funn i vår studie var at ansatte manglet kunnskap om RPA-teknologien, og at dette førte til mer usikkerhet for de som var bekymret og til skuffelse for de som hadde høye forhåpninger. Vi argumenterer derfor for at en må sørge for å gi ansatte god informasjon om hvordan RPA fungerer, samt fortelle om dens begrensninger så vel som fordeler. Videre bør en også gi statusoppdateringer underveis i implementeringsprosessen, for å bevare engasjementet til utålmodige ansatte som ikke er involvert i prosjektene. En bør også sørge for å tilpasse kommunikasjonen til de ansatte som er mer negative til å ta i bruk RPA, ved å ufarliggjøre roboten og betrygge de om deres arbeidssituasjon.

### *Bredere involvering*

Vi fant også at mange ansatte hadde mulighet til å komme med innspill til RPA-prosjekter, samt at enkelte fikk delta i kartlegging av prosessene. Videre så vi at mange ansatte gjerne ønsket at en hadde gått litt bredere ut og involvert flere. Dette for å skape større engasjement, eierskap til prosjektene og bedre forståelse av endringen, samt dra nytte av ulik kompetanse for å unngå feil og merarbeid i etterkant. Selv om det kan være vanskelig å involvere alle i slike prosjekter, særlig i større organisasjoner, vil det være hensiktsmessig å gi ansatte tilbudet, hvor de selv kan velge om de ønsker å delta eller ikke.

### *Arbeidsmengde*

En medvirkende faktor til at de ansatte var positive til å ta i bruk RPA, var at det ikke gikk negativt utover deres arbeidssituasjon eller opplevde jobbsikkerhet. Dette fordi mange var overarbeidet i utgangspunktet, og at teknologien i stedet bidrar til å lette på noe av trykket. For andre organisasjoner som tar i bruk RPA er det derfor viktig å betrygge ansatte om at de fortsatt har arbeid å gjøre. I organisasjoner med lavere arbeidsmengde kan det trolig være større usikkerhet tilknyttet jobbsituasjonen, og følgelig mer negative holdninger til å ta i bruk RPA. Det kan i slike situasjoner være hensiktsmessig å finne nye arbeidsoppgaver til ansatte.

### *Tidsperspektiv*

Videre argumenterer vi for at en bør ha god tid til å implementere RPA. Dette for å gi ansatte som er usikre eller negative en lengre modningsfase til å tilvenne seg endringen. Samtidig vil det være viktig å informere om fremgang og resultater underveis, selv når det ikke er så mye nytt å melde. Dette for å bevare ansattes engasjement og interesse, og følgelig deres positive holdninger til RPA.

### *Engasjerte og kunnskapsrike ledere*

Ledere bør være pådrivere for endringen og skape engasjement rundt det å innføre RPA. Samtidig bør en ikke bli for ivrig, da dette kan medføre at en tar i bruk RPA på feil prosesser eller det kan bidra til merarbeid. I tillegg kan det gjøre bekymrede ansatte mer stresset. Det vil være hensiktsmessig å ha kunnskap om teknologien, slik at en kan sørge for god informasjonsdeling, samt kunne planlegge og gjennomføre prosessene effektivt. Dersom lederne ikke besitter denne kunnskapen selv, vil det være fordelaktig å konsultere med eller delegere ansvaret til mer egnede aktører. Dette kan være eksterne konsulenter eller RPA-eksperter, eller ansatte som har vært mye involvert. Avhengig av størrelsen på prosjektet, kan det være nyttig å ha en egen avdeling eller egne stillinger som har det overordnede ansvaret for implementering av RPA.

## 6.2 Begrensninger og implikasjoner for videre forskning

I etterkant ser vi at det eksisterer både fordeler og ulemper ved vårt forskningsprosjekt. Ettersom vi har hatt casestudie som forskningsstrategi og et relativt lite utvalg, kan vi ikke generalisere funnene fra denne utredningen. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre et større forskningsprosjekt som tok utgangspunkt i flere organisasjoner, og som gir muligheten til å generalisere. I tillegg skulle vi gjerne sett at utvalget var noe mer variert. Det var en viss variasjon i alder og stillinger representert, men skulle gjerne vært enda større spredning. I tillegg var majoriteten av respondentene kvinner, som følge av kjønnsbalansen i LRS forøvrig. Dette gjorde det vanskelig å lete etter sammenhenger mellom ulike demografiske grupper.

En annen mulig svakhet er at vi ikke har fått god nok representasjon for hvert enkelt RPA-prosjekt. Det kan derfor tenkes at vi burde fokusert på ett av prosjektene, og fått grundig innsikt i dette. Samtidig har vi kanskje fått flere forskjellige perspektiver og innspill tilknyttet den samme tematikken - holdninger relatert til implementering av RPA på en arbeidsplass - enn om vi bare hadde sett på ett av prosjektene. Parallelt med implementering av RPA har det også pågått en omorganisering i LRS, hvilket kan tenkes å ha påvirket respondentenes holdninger og opplevelser. Eksempelvis kan det tenkes å ha en negativ effekt dersom slike endringer bidrar til mer forvirring eller frustrasjon rundt RPA, eller ha en positiv effekt dersom det bidrar til at forhold legges til rette for prosessoptimalisering. Samtidig er store deler av arbeidslivet

preget av uforutsigbarhet og kontinuerlige endringer, hvilket tilsier at parallelle organisasjonsendringer trolig vil være tilfellet også for andre som skal innføre RPA.

Dette forskningsprosjektet har også hatt en relativt kort tidshorisont, som følge av rammene tilknyttet masteroppgaven. Underveis i prosjektet følte vi at dette var en restriksjon for studien. Flere av respondentene fortalte blant annet at det var en del usikkerhet og negative holdninger på starten av RPA-prosjektene. Ettersom implementeringsprosessene var relativt langvarige, kan det være at enkelte respondenter slet med å huske sine tanker og oppfatninger fra de tidlige fasene av prosessen. Dette kan videre ha medført at opplysningene ble farget av respondentenes nåværende holdninger. Vi skulle derfor ideelt sett ha gjennomført et forskningsprosjekt som fulgte de ansatte gjennom implementeringsprosessen fra begynnelse til slutt, for å sikre mest mulig korrekt gjengitte data. For videre forskning på temaet kan det således være relevant å gjennomføre en studie over en lengre periode, og dermed samle inn data vedrørende ansattes holdninger før, underveis og i etterkant av prosessen.

Flere av våre respondenter påpekte at RPA er en “dum” teknologi. En kan derfor tenke seg at ansatte er mer negativt innstilt til å ta i bruk smartere teknologier som i større grad kan erstatte mennesket, slik som kunstig intelligens. Der RPA kan overta “enkle og kjedelige” oppgaver, kan kunstig intelligens ta over mer avansert arbeid. Følgelig kan det tenkes at det er større usikkerhet og frykt for å miste jobben tilknyttet bruk av kunstig intelligens. Det kunne derfor vært interessant å se på hvilke holdninger ansatte har til denne typen teknologi. Opprinnelig ønsket vi også å undersøke hvorvidt RPA skiller seg fra tradisjonelle organisasjonsendringer. Ettersom det å ta i bruk RPA har en direkte påvirkning på ansattes jobbsituasjon, kan det tenkes at denne typen endring i større grad er preget av usikkerhet eller frykt. I tillegg stiller det gjerne høyere krav til involvering av ansatte, ettersom kartlegging av arbeidsoppgaver og prosesser er sentralt for implementering av RPA. Dette innebærer blant annet å dokumentere hvert eneste steg de ansatte gjør, slik at en kan programmere robotene til å utføre disse oppgavene. Dette krever at en involverer de ansatte som faktisk gjennomfører oppgavene i dag. I vår studie fant vi imidlertid ikke noe særlig grunnlag for å påstå at RPA skiller seg fra tradisjonelle organisasjonsendringer, men dette er noe som kunne vært interessant å undersøke nærmere.

## 7. Litteraturliste

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27>
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426-450. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196>
- Andersen, P. B. (2019, 1. august). Automatisering. *Store Norske Leksikon*. Hentet 6. februar 2020 fra: <https://snl.no/automatisering>
- Argote, L., Goodman, P. S., & Schkade, D. (1983). The human side of robotics: How workers react to a robot. *Sloan Management Review*, 24, 31-41.
- Argyris, C. (1973). Some Limits of Rational Man Organization Theory. *Public Administration Review*, 33, 263-267.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Asatiani, A. & Penttinen, E. (2016). Turning robotic process automation into commercial success – Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 6(2), 67-74.
- Aspøy, T. M., & Andersen, R. K. (2015). *Digital kompetanse i arbeidslivet*. Fafo-rapport 2015/28. Hentet fra: [https://www.fafo.no/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=7929&Itemid=923&lang=nb](https://www.fafo.no/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=7929&Itemid=923&lang=nb)
- Baronas, A. M. K., & Louis, M. R. (1988). Restoring a sense of control during implementation: How user involvement leads to system acceptance. *MIS Quarterly*, 28, 111-124.

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38, 132–153. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0479>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Beer, M. (1987). Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent Model. *Academy of Management Perspectives*, 1, 51-55. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275901>
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>.
- Beggerud, R. & Ihlen, F. (2008). *Omstilling i arbeidslivet: Teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Bergen kommune. (u.å.). Digitalisering og innovasjon konsern. Hentet 20.mai fra: <https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/avdelinger/digitalisering-og-innovasjon-konsern>
- Bergen kommune. (2016, 29. januar). Om oss. Hentet fra: <https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/avdelinger/lonnsog-regnskapssenteret/9471>
- Bergen byråd. (2019). *Tertialrapport 2019 - Bergen kommune* (Rapport nr.2). Hentet fra: <https://www.bergen.kommune.no/politikk/byradet/behandlede-saker/okonomi-og-administrasjon/legg-fram-2-tertialrapport-for-2019>
- Bergen bystyre. (2019). *Et arbeidsliv i endring. HR-melding mot 2030 for Bergen kommune.* Hentet fra: <https://www.bergen.kommune.no/politikk/styresett/#/utvalg/900073/mote/1024057/sak/215635>
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36-52.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>



- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J., & DiFonzo, N. (2006). Management Are Aliens: Rumors and Stress During Organizational Change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621.
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7, 63-75.
- Chen, G., Sharma, P., Edinger, S., Shapiro, D., & Farh, J. (2011). Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-Level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.
- Claudia, C. (2019). Robotic Process Automation: Lessons Learned from Case Studies. *Informatica Economică*, 23(4), 66-75. DOI: 10.12948/issn14531305/23.4.2019.06
- Cobb, A. T. & Wooten, K.C. (1998). The Role Social Accounts Can Play in a “Justice Intervention”. *Research in Organizational Change and Development*, 11, 73-115.
- Daft, R. L., & Lengel, R.H. (1984). Information richness: a new approach to managerial behaviour and organizational design. I Staw, B. & Cummings, L.L. (Red.), *Research in Organizational Behaviour*, 6, 191- 233
- Day, A., Scott, N. & Kelloway, K. E. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 8(1), 317-350.
- Difi (2019, 3.juli). *Når kan du bruke RPA?* Digitaliseringsdirektoratet. Hentet fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/prosessautomatisering/nar-kan-du-bruke-rpa>
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295-303.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (2002). Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review*, 28(1), 1-19. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00107-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00107-8)
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. I D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Red.), *Handbook of social psychology* (4. utg., s. 269-322). New York: McGraw-Hill.
- Elster, K. (2017, 30. november). Tror roboter kan «stjele» 800 millioner jobber. NRK. Hentet fra: [https://www.nrk.no/urix/mckinsey-tror-roboter-kan-\\_stjele\\_-800-millioner-jobber-1.13802245](https://www.nrk.no/urix/mckinsey-tror-roboter-kan-_stjele_-800-millioner-jobber-1.13802245)

- Følster, S. (2018). *Norway's new jobs in the wake of the digital revolution*. NHO-rapport fra Årskonferansen 2018. Hentet fra:  
<https://www.nho.no/publikasjoner/arbeidsliv/norways-new-jobs-in-the-wake-of-the-digital-revolution/>
- Fishbein, M. (1963). An investigation of the relationship between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human Relations*, 16(3), 233-239.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. I D. Cartwright (Red.), *Studies in Social Power* (s. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan.
- Fugate, M. (2013). Capturing the positive experience of change: Antecedents, processes, and consequences. I S. Oreg, A. Michel, & R. By (Red.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (s. 15-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fulmer, I. & Ployhart, R. (2013). Our Most Important Asset. *Journal of Management*, 40, 161-192. DOI:10.1177/0149206313511271.
- Fung, H. P. (2014). Criteria, Use Cases and Effects of Information Technology Process Automation (ITPA). *Advances in Robotics & Automation*, 3(124).
- Ganster, D. C. & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122. doi: 10.1177/0149206313475815.
- Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26, 63-83.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M, Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in Organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Halse, H. M. (2020, 2. mars). Bystyret 2019-2023 - Oppgaver og ansvar. Hentet fra:  
<https://www.bergen.kommune.no/politikk/bystyret/bystyret-2019-2023/oppgaver-og-ansvar>

- 
- Haugland, K. (2017, 20. september). Massearbeidsledighet neste? *Dagens Næringsliv*. Hentet fra:  
<https://www.dn.no/okonomi/robotrevolusjonen/blockchain/produktivitetsvekst/massearbeidsledighet-neste/2-1-168039>
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002) Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hofstede Insights (2019). Norway. Hofstede Insights. Hentet 18. februar 2020 fra:  
<https://www.hofstede-insights.com/country/norway/>
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464. doi:10.1080/14697017.2011.630506
- IBM (2018). *The Evolution of Process Automation*. IBM Corporation. Hentet fra:  
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ibvprocessautomation>
- Iden, J. (2018). *Prosessledelse: Ledelse og utvikling av prosesser* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as change unfold: How managers construe key events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jaffe, D.T., & Scott, C.D. (2003) *Mastering the Change Curve* (2.utg.). Human Resource Development Quarterly.
- Jimmieson, N., Rafferty, A., & Allen, J. (2013). Quality change communication and employee responses to change: an investigation of the moderating effects of individual differences in an experimental setting. I Oreg, S., Michel, A., & By, R.T. (Red.) *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (s. 197-231). Cambridge: Cambridge University Press.

- Jimmieson, N., Terry, D. & Callan, V. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 11-27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jones, D. R., & Smith, M. J. (2004). Implementing new technology. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 48(14), 1601–1604. <https://doi.org/10.1177/154193120404801409>
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: Harper Business.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Én digital offentlig sektor - Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lacity, M. C. & Rottman, J. W. (2008). *Offshore Outsourcing of IT Work*. Basingstoke, UK: Palgrave. 20-22.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2016). A new approach to automating services. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 41-49.
- Lacity, M. C. & Willcocks, L. P. (2017). *Robotic Process Automation and Mitigating Risks: The Definitive Guide*. Warwickshire, England: SB Publishing.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Craig, A. (2016). Robotic Process Automation at Telefónica O2. *MIS Quarterly Executive*, 15(1), 21-35.
- Lamberton, C. (2016). *Get ready for robots: Why planning makes the difference between success and disappointment*. England: EYGM Limited.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organisational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. I J. G. March (Red.), *Handbook of organisation*. Chicago, Illinois: Rand McNally and Company.

- 
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change. *Human Relations*, 21, 5-41.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32.  
<https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Lines, R., & Selart, M. (2013). Participation and Organizational Commitment during Change: From Utopist to Realist Perspectives. I Leonard, H.S., Lewis, R., Freedman, A.M., Passmore, J. (Red). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Locke, E.A. & Schweiger, D.M. (1979). Participation in Decision Making: One More Look. I B.M. Staw (Red.), *Research in organizational behavior* (s. 265-339). Greenwich: JAI Press.
- Loodtz, A. K. (2019, 16. desember). Befolkning. Hentet fra:  
<https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/fakta-om-bergen/befolkning/befolkning>
- Lorinkova, N., Pearsall, M., & Sims, H. (2013). Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams. *The Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information technology*, 19(1), 4–20.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moore, S. (2019). Gartner Says Worldwide Robotic Process Automation Software Market Grew 63% in 2018. *Gartner*. Hentet fra:  
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-06-24-gartner-says-worldwide-robotic-process-automation-sof>
- Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). Automation, skills use and training. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 202. OECD Publishing, Paris.  
<https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>

- Nordgreen, B. (2020, 20. mai). Byrådets oppgaver og ansvar. Hentet fra:  
<https://www.bergen.kommune.no/politikk/byradet/oppgaver-og-ansvar>
- Northouse, P.G. (2019). *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2018). Motivating job characteristics and happiness at work: A multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology, 103*(11), 1230–1241. <https://doi.org/10.1037/apl0000318>
- Olsen, K. M. (2016). Deltakelse og medvirkning i A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., s. 241-271). Oslo: Cappelen Damm.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680-693.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*, 73-101, DOI:  
[10.1080/13594320500451247](https://doi.org/10.1080/13594320500451247)
- Parish, J., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008). Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management, 21*, 32-52. DOI: 10.1108/09534810810847020.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ekeland, A. (2015). Computerization Threatens One-Third of Finnish Employment. *ETLA - Research institute of the Finnish Economy, 35*.
- Pearce, C. L., Sims Jr., H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond. A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *The Journal of Management Development, 22*(4), 273-307.
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. I D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Red.), *Handbook of social psychology* (4. utg., s. 323-390). New York: McGraw-Hill.
- Piccarozzi, M., Aquilani, B., & Gatti, C. (2018). Industry 4.0 in Management Studies: A Systematic Literature Review. *Sustainability, 10*(1).  
<https://doi.org/10.3390/su10103821>
- Qureshi, M. O., & Syed, R. S. (2014). The Impact of Robotics on Employment and Motivation of Employees in the Service Sector, with Special Reference to Health Care. *Safety and Health at Work, 5*(4), 198- 202. doi: 10.1016/j.shaw.2014.07.003

- 
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. I I. D. Steiner & M. Fishbein (Red.), *Current studies in social psychology* (s. 371–382). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Rice, R. E., & Aydin, C. (1991). Attitudes toward new organizational technology: Network proximity as a mechanism for social information processing. *Administrative Science Quarterly*, 36, 219-244.
- Rosendahl, T., Olaisen, J., & Revang, O. (2014). Internal communication as value creation in a change process: A case study of Norwegian Statoil. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(3), 101-128.
- Salmela-Aro, K. & Upadaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190-200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7.utg.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum: Geneva, Switzerland.
- Shapiro, D., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346-368.
- Shetty, S. (2018). Gartner Says Worldwide Spending on Robotic Process Automation Software to Reach \$680 Million in 2018. *Gartner*. Hentet 18.mai 2020 fra: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-11-13-gartner-says-worldwide-spending-on-robotic-process-automation-software-to-reach-680-million-in-2018>
- Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52, 149-158.
- Steindal, K. (2018). Bergen kommune har ansatt sin første digitale medarbeider – Digifrid. *Arkivråd* 2(18), 20-25.
- Thompson, R. C., & Hunt, J. G. (1996). Inside the black box of alpha, beta, and gamma change: Using a cognitive-processing model to assess attitude structure. *Academy of Management Review*, 21(3), 655-690.

- Thompson, M.M., Zanna, M. P., & Griffin, D. W. (1995). Let's Not Be Indifferent About (Attitudinal) Ambivalence. I Petty, R. E., & Krosnik, J. A. (Red.), *Attitude Strength: Antecedents and Consequences* (s. 361-386). Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Torp, S. (2013). Hva er helsefremmende arbeidsplasser - og hvordan skapes det? *Socialmedicinsk tidsskrift*, 90(6), 768-779.
- Valmøt, O.D. (2015). AI og robotisering vil ta jobbene. *Digi.no*. Hentet 15.mai 2020 fra: <https://www.digi.no/artikler/ai-og-robotisering-vil-ta-jobbene/319934>
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., & Davis, F.D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3).
- Wood, W. (2000). Attitude change: Persuasion and social influence. *Annual Review of Psychology*, 51, 539-570.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2.utg.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

#### Introduksjon (3 min.)

- Formålet med intervjuet
- Bruk av lydopptak, og hvordan det vil bli brukt, lagret og slettet.
- Signatur samtykkeerklæring, og informere om anonymitet.
- Still gjerne spørsmål eller be oss presisere ved uklarheter.
- Det er lov å la være å besvare spørsmål eller trekke seg fra studiet.

#### Innledende spørsmål

- Kan du kort fortelle litt om stillingen din i Bergen kommune?
  - Hovedoppgaver, ansvar o.l.
- Hvor lenge har du jobbet i Bergen kommune og i LRS?
- Kan du kort beskrive hva implementeringen av RPA i LRS gikk ut på?
  - Hva har din rolle vært i forbindelse med implementering av RPA?

#### Oppfatninger, holdninger og atferd

- Hva er dine oppfatninger/formeninger om RPA?
  - Hadde du kjennskap til RPA fra før?
- Hvilke muligheter og/eller trusler ser du ved bruk av RPA?
  - For deg selv? For Bergen kommune?
- Hvilke oppfattede konsekvenser tenkte du implementering av RPA ville kunne medføre for din arbeidssituasjon?
- Hvilke holdninger hadde du til å ta i bruk RPA i LRS?
- Har disse holdningene endret seg i løpet av prosessen?
  - Hvordan? Hvorfor?
- Opplever du at det har vært oppslutning, motstand eller indifferens for RPA i LRS?
- Har du selv støttet, motarbeidet eller vært nøytral til endringen?
- Vil du si at holdningen din er basert på egne oppfatninger, eller har du blitt påvirket av andre?

#### Emosjoner/følelser

- Hvilke følelser gjorde seg gjeldende da det ble kjent at RPA skulle tas i bruk?
  - Hvorfor tror du at disse følelsene oppstod?
- Endret følelsene seg i løpet av prosessen?
  - Hva var årsaken til dette?
- Hvilke følelser satt du igjen med på slutten av prosessen?
  - Hva kan ha bidratt til disse følelsene?

### Endringsinnhold (jobbkarakteristika og jobbsikkerhet)

- Har du fått/mistet noen arbeidsoppgaver som følge av implementeringen av RPA?
  - Hva tenker du om å ha fått/mistet disse oppgavene?
  - I hvilken grad er de nye/var de tidligere arbeidsoppgavene dine meningsfulle for deg?
- Opplever du en endring i arbeidsmengde etter implementeringen av RPA?
- Opplever du å ha fått mer eller mindre ansvar og frihet enn før?
- Opplever du å bli mer eller mindre utfordret på arbeidsplassen nå enn før?
  - Krever arbeidet flere eller færre ferdigheter nå enn før?
- Har implementeringen av RPA påvirket din trivsel på arbeidsplassen?
  - Hva tror du er årsaken til dette?
- Hvordan tror du at RPA vil kunne påvirke jobben din i fremtiden?
- Har du opplevd eller opplever du usikkerhet/frykt for å miste jobben som følge av RPA?
  - Hva tror du er årsaken til dette?

### Endringsprosess (kommunikasjon og involvering)

- Hvordan opplevde du kommunikasjonen knyttet til implementering av RPA fra dine overordnede eller andre sentrale personer?
  - Hvem har vært sentrale i forbindelse med kommunikasjonen om RPA?
- Opplever du at det har blitt tilstrekkelig kommunisert og informert underveis?
  - Hvor mye eller ofte ble det kommunisert?
  - Hvordan ble det kommunisert?
- Hva var fokuset i kommunikasjonen?
  - Hvilke begrunnelser ble gitt for endringen?
  - Forstod du hvorfor endringen var nødvendig? Hvorfor/ hvorfor ikke?
- På hvilken måte har du vært involvert i prosessen tilknyttet RPA i LRS?
  - I hvilken grad hadde du mulighet til å delta i planleggingen/kartleggingen?
  - Hadde du mulighet til å påvirke beslutninger knyttet til implementering av RPA?

### Endringsledelse (lederstil og makt)

- Hvordan opplever du at ledelsen har håndtert implementeringen av RPA?
- Er det andre enn din nærmeste leder som har vært viktig i implementeringen av RPA?
- Hvilken lederstil opplever du din nærmeste leder/andre sentrale personer har benyttet i prosessen?
- Har tilliten til ledelsen blitt styrket eller svekket som følge av prosessen?

- Opplever du at det har blitt brukt makt eller andre innflytelsestaktikker for å påvirke dine oppfatninger av RPA?
  - Hvilke former for maktbruk eller innflytelsestaktikker?
- Er det noe som kunne blitt gjort annerledes?
  - Basert på dine erfaringer, hva vil du si er spesielt viktig i forbindelse med introduksjonen og den daglige driften av et RPA-prosjekt?

### Annet/Avslutning

- Er det noe annet du ønsker å utdype rundt temaet?

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

### Introduksjon (3 min.)

- Formålet med intervjuet
- Bruk av lydopptak, og hvordan det vil bli brukt, lagret og slettet.
- Signatur samtykkeerklæring, og informere om anonymitet.
- Still gjerne spørsmål eller be oss presisere ved uklarheter.
- Det er lov å la være å besvare spørsmål eller trekke seg fra studiet.

### Innledende spørsmål

- Kan du kort fortelle litt om stillingen din i Bergen kommune?
  - Hovedoppgaver, lederansvar o.l.
- Hvor lenge har du jobbet i Bergen kommune og i LRS?
- Kan du kort beskrive hva implementeringen av RPA i LRS gikk ut på?
  - Hva har din rolle vært i forbindelse med implementeringen av RPA?

### Oppfatninger, holdninger og atferd

- Hva er dine oppfatninger/formeninger om RPA?
  - Hadde du kjennskap til RPA fra før?
- Hvilke muligheter og/eller trusler ser du ved bruk av RPA?
  - For deg selv? For Bergen kommune?
- Har disse oppfatningene endret seg over tid?
  - Hvordan? Hvorfor?
  - Har du blitt påvirket av noen andre?
- Hvilke oppfattede konsekvenser tenkte du implementering av RPA ville kunne medføre for din arbeidssituasjon?
- Hvilke holdninger hadde du til å ta i bruk RPA i LRS?
- Har disse holdningene endret seg i løpet av prosessen?

- Hvordan/hvorfor?
- Opplever du at det har vært oppslutning, motstand eller indifferens for RPA i LRS?
- Har du selv støttet, motarbeidet eller vært nøytral til endringen?

### Emosjoner/følelser

- Hvilke følelser gjorde seg gjeldende blant ansatte da det ble kjent at RPA skulle tas i bruk?
  - Hvorfor tror du at disse følelsene oppstod?
- Opplevde du at følelsene til de ansatte endret seg i løpet av prosessen?
  - Hva var årsaken til dette?
- Hvilke følelser opplevde du at ansatte satt igjen med på slutten av prosessen?
  - Hva kan ha bidratt til disse følelsene?

### Endringsinnhold (jobbkarakteristika og jobbsikkerhet)

- Har de ansatte fått/mistet arbeidsoppgaver som følge av implementering av RPA?
  - Hva tror du de tenker om å ha fått/mistet disse oppgavene?
  - I hvilken grad tror du de nye/de tidligere arbeidsoppgavene var meningsfulle for de ansatte?
- Opplever du en endring i arbeidsmengde?
  - Er dette noe de ansatte har gitt uttrykk for?
- Opplever du at de ansatte har fått mer eller mindre ansvar og frihet enn før?
- Opplever du at de ansatte blir mer eller mindre utfordret på arbeidsplassen nå enn før?
  - Krever arbeidet flere eller færre ferdigheter nå enn før? (*Ferdighetsvariasjon*)
- Har implementering av RPA påvirket din eller andres trivsel på arbeidsplassen?
  - Hva tror du er årsaken til dette?
- Hvordan tror du at RPA vil kunne påvirke jobben din og dine ansatte i fremtiden?
- Har du opplevd eller opplever du usikkerhet/frykt for å miste jobben som følge av RPA?
  - Har dine ansatte gitt uttrykk for dette?

### Endringsprosess (kommunikasjon og deltakelse)

- Hvordan tror du ansatte opplevde kommunikasjonen fra sine overordnede eller andre sentrale personer i forbindelse med implementeringen av RPA?
  - Hvem har vært sentrale i forbindelse med kommunikasjonen om RPA?
- Opplever du at det har blitt tilstrekkelig kommunisert og informert underveis?
  - Hvor mye eller ofte ble det kommunisert?
  - Hvordan ble det kommunisert?
  - Ble alle informert eller kun sentrale personer?
- Hva var fokuset i kommunikasjonen?

- Hvilke begrunnelser ble gitt for endringen?
- På hvilken måte har de ansatte vært involvert i prosessen tilknyttet RPA i LRS?
  - I hvilken grad hadde ansatte mulighet til å delta i planleggingen/kartleggingen?
- Hadde ansatte mulighet til å påvirke beslutninger knyttet til implementering av RPA?

### Endringsledelse (lederstil og makt)

- Hvordan opplever du at dere som ledere har håndtert implementeringen av RPA?
- Er det andre som har vært viktige i implementeringen av RPA?
- Hva har vært ditt hovedfokus i forbindelse med implementeringen av RPA?
- Hadde du en bevisst tanke om hvilken lederstil du ville benytte?
- Har det blitt brukt makt eller andre innflytelsestaktikker for å påvirke de ansattes oppfatninger av RPA?
  - Hvilke former for maktbruk eller innflytelsestaktikker?
- Er det noe som kunne blitt gjort annerledes?
  - Basert på dine erfaringer, hva er spesielt viktig når en organisasjon skal ta i bruk RPA?

### Annet/Avslutning

- Er det noe annet du ønsker å utdype rundt temaet?

## 8.3 Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

### Deltakelse i forskningsprosjekt

*«Holdninger og reaksjoner på innføring av RPA på arbeidsplassen»*

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

#### **Formål**

Dette er et forskningsprosjekt som utføres i forbindelse med en masteroppgave innen Strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH), og gjennomføres av Mariell Buttedal Myklebust og May-Christin Slettebakk Gjerde.

I forskningsprosjektet ønsker vi å undersøke hvilke holdninger ansatte i Bergen kommune har til Robotic Process Automation (RPA). Gjennom intervjuene søker vi innsikt i hvordan aspekter ved endringsprosessen, endringsledelse og endringsinnholdet bidrar til å danne disse holdningene. Vi ønsker å undersøke dette fra initieringen av RPA-prosjektet ble kjent, til

nåsituasjonen hvor RPA er implementert i avdelingen, slik at vi kan danne oss et bilde av holdninger eller reaksjoner før, under og etter prosjektet.

Vi ønsker å besvare følgende overordnede problemstilling: «*Hvilke holdninger har ansatte til RPA?*». Videre ønsker vi også å se hvilke implikasjoner dette har for endringsledelse ved RPA-prosjekter, og hvorvidt teknologiske endringer skiller seg fra tradisjonelle organisasjonsendringer.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er spurt om å delta fordi du som ansatt i LRS i mindre eller større grad har erfaringer med RPA-prosjektet. Vi er interesserte i å høre om dine tanker og holdninger knyttet til implementeringen av RPA i Bergen kommune. Vi har henvendt oss til leder for Digitalisering og innovasjon ved Bergen kommune, som videre har satt oss i kontakt med flere ansatte i LRS.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i dette prosjektet innebærer at du deltar på ett intervju som vil vare omtrent 1 time. Intervjuet vil være semi-strukturert, hvor vi tar utgangspunkt i en intervjuguide, men ønsker å legge til rette for en mest mulig frittflytende samtale. Intervjuet vil handle om dine oppfatninger, følelser og holdninger knyttet til implementeringen av RPA i LRS. Aktuelle tema vi vil spørre deg om er endring i arbeidsoppgaver, graden av kommunikasjon og involvering av ansatte, og endringsledelse.

Intervjuet vil, med ditt samtykke, bli tatt opp på en lydfil, slik at vi kan transkribere og analysere dine svar i etterkant. Dette for å sikre korrekt gjengivelse av informasjon som fremkommet i intervjuet, og for å sørge for god flyt i samtalen. Opptak fra intervjuene vil bli slettet når de er transkribert. Intervjutranskripsjonene vil bli anonymisert.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg og ditt intervju, vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil heller ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen eller arbeidsgiver.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Det er kun oss og vår veileder ved NHH, Rune Lines, som vil ha tilgang til opplysninger fra intervjuet.
- For å forsikre oss om at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysninger, vil vi anonymisere intervjuene. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på en egen liste adskilt fra øvrige data. For å hindre at andre får tilgang til denne listen, vil den også være sikret med passord som kun er kjent for forskerne.
- I den endelige oppgaven vil dataen anonymiseres slik at du ikke vil kunne gjenkjennes.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni 2020. Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger, inkludert lydopptak og transkripsjoner, anonymiseres og behandles konfidensielt. Opptakene fra intervjuene vil slettes umiddelbart etter transkribering.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole (NHH) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Institutt for strategi og ledelse, NHH ved:
  - Mariell B. Myklebust (student), T: 993 09 670,  
E: [mariell.myklebust@student.nhh.no](mailto:mariell.myklebust@student.nhh.no).
  - May-Christin S. Gjerde (student), T: 473 90 503,  
E: [may-christin.gjerde@student.nhh.no](mailto:may-christin.gjerde@student.nhh.no).
  - Rune Lines (veileder), på epost [rune.lines@nhh.no](mailto:rune.lines@nhh.no).
- Vårt personvernombud: Monica Nielsen Øen, på epost [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mariell Buttedal Myklebust og May-Christin S. Gjerde  
(Forskere/studentere)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Holdninger og reaksjoner på innføring av RPA på arbeidsplassen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju.
- Tillatelse til lydopptak.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.juni 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)