



Medarbeideres reaksjoner på robotisering

En casestudie av en norsk bank

Anette Haugsvær og Solveig Bersås

Veileder: Inger G. Stensaker

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.

Abstrakt

Denne utredningen ser på medarbeideres reaksjoner på robotisering av oppgaver, og hvilke implikasjoner dette har for ledelse av slike endringsprosesser. Hensikten er å komme frem til tiltak det kan være viktig å fokusere på for å sikre oppslutning blant medarbeidere. For å forbli konkurransedyktige må bedrifter imøtekomme endrede kundepreferanser og teknologiske endringer i bransjen. De er i stor grad avhengige av medarbeidernes støtte for endring, for at de skal lykkes med dette. Forskningstemaet er undersøkt ved gjennomføring av en casestudie av en norsk bank som i flere år har anvendt automatiseringsteknologien Robotic Process Automation (RPA).

I utredningen avdekkes tydelig oppslutning om robotisering av oppgaver blant medarbeiderne i casebedriften. Funnene viser at medarbeiderne er aktive deltakere under implementeringen av robotene, samtidig som de ser behovet for robotene, at de kan ha positive implikasjoner for dem selv, og de har tro på at endringen vil kunne lykkes. Det fremheves også noe negativitet blant medarbeiderne som kan utvikle seg til motstand. Fem nøkkelfunn forklarer de viktigste reaksjonene. Medarbeiderne er positive fordi de i stor grad er involverte i arbeidet med robotiseringen, de samarbeider tett med robot-teamet, linjeleder er av stor betydning, samt ressursknapphet i bedriften kan bidra til at medarbeiderne er mer mottakelige for endring. Merarbeid som oppstår på grunn av avvikssaker for robotene, forklarer funn av frustrasjon etter implementeringen.

Basert på reaksjonene og de de fem nøkkelfunnene som forklarer disse, er det utviklet en modell som tar for seg implikasjoner for ledelse: «Medarbeiderreaksjoner ved implementering av RPA». Denne viser fem hovedtiltak for å sikre oppslutning over tid blant medarbeidere ved implementering av RPA. Disse tiltakene er fokus på kommunikasjon og informasjonsdeling, involvering av medarbeidere, skape tillit til robot-teamet, forvaltning av prosesser, samt linjeleders rolle som endringsagent. Den ressursmessige konteksten anses som en viktig kontekstuell faktor, som i studien ser ut til å gjøre medarbeiderne mer mottakelige for robotisering.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er basert på fagområder innen hovedprofilen Strategi og ledelse. Temaet er valgt ut fra vår interesse for endringsledelse, teknologi og den kvalitative forskningstilnærmingen.

Vi har skrevet masterutredningen som en del av forskningsprogrammet Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS) ved NHH. FOCUS har som mål å utvikle ny innsikt, nye teorier og nye modeller for bedrifter. Programmet skal utvikle praktisk relevant kunnskap, og etablere nye arenaer for samarbeid mellom næringslivet og akademien. Vår deltakelse i FOCUS-programmet har gitt oss verdifulle innspill underveis i prosessen.

Vi vil først takke vår veileder professor Inger G. Stensaker og doktorgradstipendiat Julie Salthella Ågnes, for deres ekspertise og entusiasme gjennom hele prosessen. Deres betydningsfulle innsikt, oppmuntring og konstruktive kritikk har vært avgjørende for gjennomføringen av oppgaven.

Videre vil vi takke vår kontaktperson i casebedriften som studien baseres på. Viktige bidrag fra vår kontaktperson har vært å klarere tillatelse til å gjennomføre studien, invitere aktuelle kandidater til å delta, samt booke intervjuetidspunkter og møterom. Til slutt rettes en stor takk til respondentene våre, som satte av tid i en travel hverdag til å svare på spørsmål. Uten deres ærlighet og velvilje til å delta hadde ikke denne studien vært mulig.

Bergen, 1. juni, 2018



Anette Haugsvær



Solveig Bersås

Innholdsfortegnelse

ABSTRAKT	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON	8
1.1 DISPOSISJON	9
2. TEORI	11
2.1 ROBOTISERING AV OPPGAVER	11
2.1.1 <i>Prosessbegrepet</i>	11
2.1.2 <i>Robotic Process Automation (RPA)</i>	12
2.1.3 <i>Prosessutvikling</i>	13
2.1.4 <i>Gevinster og risikoreducerende tiltak ved RPA</i>	14
2.1.5 <i>Oppsummering</i>	18
2.2 MEDARBEIDERES REAKSJONER PÅ ENDRING	19
2.2.1 <i>Motstand</i>	21
2.2.2 <i>Oppslutning</i>	23
2.2.3 <i>Oppsummering</i>	26
2.3 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER	26
2.3.1 <i>Endringsagenter</i>	27
2.3.2 <i>Skape «sense of urgency»</i>	28
2.3.3 <i>Kommunikasjon og informasjonsdeling</i>	30
2.3.4 <i>Involvering og deltakelse</i>	32
2.3.5 <i>Tillit</i>	32
2.3.6 <i>Ressursmessig kontekst</i>	33

2.3.7	<i>Oppsummering</i>	34
3.	METODE	36
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	36
3.1.1	<i>Forskningsfilosofi</i>	36
3.1.2	<i>Forskningstilnærming</i>	37
3.1.3	<i>Forskningsformål og strategi</i>	38
3.1.4	<i>Tidshorisont</i>	39
3.2	CASESETTING.....	39
3.2.1	<i>Trender i bankbransjen</i>	39
3.2.2	<i>Presentasjon av casebedriften</i>	40
3.3	DATAINNSAMLING	44
3.3.1	<i>Datakilder</i>	44
3.3.2	<i>Utvalg</i>	45
3.3.3	<i>Semistrukturerte dybdeintervjuer</i>	46
3.3.4	<i>Intervjuplanlegging og intervjuprosess</i>	47
3.4	DATAANALYSE	49
3.4.1	<i>Transkribering av kvalitative data</i>	50
3.4.2	<i>Tematisk Analyse</i>	50
3.4.3	<i>Koding</i>	50
3.4.4	<i>Søke etter temaer og gjenkjenne sammenhenger</i>	52
3.4.5	<i>Videreutvikle temaer</i>	53
3.5	FORSKNINGSKVALITET	54
3.5.1	<i>Troverdighet</i>	54
3.5.2	<i>Overførbarhet</i>	55

3.5.3	<i>Pålitelighet</i>	56
3.5.4	<i>Bekreftbarhet</i>	56
3.5.5	<i>Autensitet</i>	57
3.5.6	<i>Etiske hensyn</i>	57
4.	ANALYSE AV FUNN	60
4.1	OPPSLUTNING OM ENDRING.....	60
4.1.1	<i>Uttrykk for positivitet og støttende atferd</i>	61
4.1.2	<i>Forståelse for behovet for endring</i>	62
4.1.3	<i>Individuelle implikasjoner</i>	64
4.1.4	<i>Tro på at endring vil lykkes</i>	67
4.1.5	<i>Oppsummering</i>	67
4.2	SENTRALE FAKTORER FOR REAKSJONER	68
4.2.1	<i>Involvering</i>	69
4.2.2	<i>Samarbeid med robot-teamet</i>	71
4.2.3	<i>Avvikssaker</i>	73
4.2.4	<i>Linjeledernes rolle</i>	77
4.2.5	<i>Ressursknapphet</i>	80
4.2.6	<i>Oppsummering</i>	82
5.	DISKUSJON AV FUNN	84
5.1	MODELL: MEDARBEIDERREAKSJONER VED IMPLEMENTERING AV RPA	84
5.2	KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSDELING	85
5.2.1	<i>Startfasen</i>	87
5.2.2	<i>Implementerings- og forvaltningsfasen</i>	89
5.3	INVOLVERING AV MEDARBEIDERE.....	90

5.4	SKAPE TILLIT TIL ROBOT-TEAMET	91
5.5	FORVALTNING AV PROSESSER	93
5.6	LINJELEDERS ROLLE SOM ENDRINGSAGENT	95
5.7	RESSURSMESSIG KONTEKST	96
6.	KONKLUSJON	99
6.1	VÅRE FUNN	99
6.2	IMPLIKASJONER FOR LEDELSE	100
6.3	BEGRENSNINGER OG IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	103
7.	LITTERATURLISTE	104
8.	VEDLEGG	112
8.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER	112
8.2	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LINJELEDER	114
8.3	VEDLEGG 3: SAMTYKKESKJEMA	117

1. Introduksjon

Vi lever i en tid med høyst merkbare og synlige endringer i omgivelsene. Aller tydeligst er dette på det teknologiske plan. Nye teknologier som har gjort sine inntog, har på den ene siden resultert i en oppblomstring av nye bedrifter, men på den andre siden har det medført at bedrifter blir utkonkurrerte eller ugjenkjennelige. Disse nye teknologiene og endringene det innebærer, representerer nye muligheter, men også en rekke utfordringer for etablerte næringer. Bank- og forsikringsbransjen er en av næringene som virkelig har fått kjenne på dette (Jacobsen, 2018). Takket være selskaper som Apple og Amazon, stiller også mange kunder nå høyere krav til brukeropplevelse og hurtighet i møte med bedrifter. Dette kan innebære rask levering av produkter og tjenester, 24/7 tilgjengelighet, et intuitivt grensesnitt, samt at forventninger innfris i sanntid og med null feil. For å imøtekomme kundenes forventninger må bedrifter akselerere digitaliseringen av sine forretningsprosesser. Bedrifter som får til dette, er i større grad i stand til å tilby konkurransedyktige priser fordi de har bedre operasjonell kontroll, og opererer med lavere risiko og kostnader. Samtidig vet vi at mange tradisjonelle bedrifter strever med å møte disse forventningene og den økende konkurransen fra andre aktører (Markovitch & Willmott, 2014).

For å sikre at en bedrift er godt rustet i møte med økt konkurranse, kan bedrifter ifølge Iden (2013) se på prosessene sine, og hvordan disse kan forbedres. Dette er i tråd med «Harvey Nash/KPMG CIO Survey», som i 2018 rapporterte om forbedringer av forretningsprosesser og økning av bedriftens driftseffektivitet som noen av IT-lederes viktigste prioriteringer (Ellis & Heneghan, 2018). En teknologi som brukes for å utføre oppgavene i en prosess raskere og bedre er *Robotic Process Automation* (RPA). Dette er en programvare som automatiserer oppgaver som til vanlig utføres av mennesker, ved å følge gitte regler for behandling av strukturerte data (Lacity & Willcocks, 2017). En suksessfull innføring av denne typen programvare vil kunne gi bedriften et konkurransefortrinn, fordi det bidrar til raskere levering av eksisterende tjenester, økt servicekvalitet, færre feil, økt trivsel, økt overensstemmelse med gjeldende regelverk, og økt skalerbarhet (Lacity & Willcocks, 2017).

Implementering av RPA vil direkte berøre medarbeidere som til daglig utfører oppgavene som skal robotiseres. For å lykkes med innføring av RPA, er derfor deres reaksjoner på en slik endring noe bedrifter må ta høyde for. Det finnes en betydelig mengde forskning på ledelse av endringsprosesser, og hvordan medarbeidere reagerer på endringer i bedrifter. Det

er også forsket på prosessledelse og RPA, men det er lite forskning som fokuserer på medarbeiderreaksjoner på implementering av RPA. En studie som tar for seg dette vil derfor kunne anses som et viktig teoretisk bidrag om hvordan medarbeidere reagerer på slike endringsprosesser, og hva som kreves av bedrifter for å håndtere slike endringer. For å undersøke dette benyttet vi oss av et eksplorerende forskningsdesign, hvor vi har en åpen og fleksibel tilnærming til følgende forskningsspørsmål:

Hvordan reagerer medarbeidere på robotisering av oppgaver, og hvilke implikasjoner har dette for ledelse av slike endringsprosesser?

For å besvare dette forskningsspørsmålet er det gjennomført en casestudie av en norsk bank, hvor medarbeidere har fått robotisert arbeidsoppgaver. Bedriften er et godt egnet case fordi den har benyttet seg av RPA for å robotisere oppgaver i flere år, og har benyttet teknologien i ulike avdelinger. Vi forsøker å belyse hvordan medarbeidere har reagert på robotisering av oppgaver, hvorfor de har reagert som de har gjort, hva som er den naturlige konteksten for disse reaksjonene, samt hvilke implikasjoner dette har ledelsen. Vi vil trekke på teori om hvordan RPA kan implementeres med suksess, hvordan medarbeidere reagerer på endringsprosesser, samt hvordan disse endringsprosessene bør ledes for å få medarbeidere med på endring.

Gjennom en kobling av disse temaene dannes grunnlag for å kunne gi et helhetlig bilde av hvordan medarbeidere reagerer på robotisering av oppgaver. I den gjennomførte studien finner vi betydelig oppslutning blant medarbeidere for denne typen endring, og har kommet frem til en rekke faktorer som kan være viktige for ledelsen å fokusere på for å sikre oppslutning. Innsikten kan hjelpe andre bedrifter som skal implementere RPA, eller bidra med å identifisere tiltak og områder for forbedring i fremtidige prosesser.

1.1 Disposisjon

Denne oppgaven starter med en oversikt over teori som er relevant for implementering av RPA, hvordan medarbeidere reagerer på endringer, og hva ledelsen kan gjøre for å få med seg medarbeidere ved gjennomføring av endringsprosesser. Deretter følger en grundig forklaring av studiens metodologiske valg, inkludert beskrivelse av casesettingen og hva som er gjort for å sikre forskningskvalitet. Videre presenteres funnene våre med illustrative sitater fra respondentene. Basert på analyse av funnene fremlegges en modell, og resultatene

diskuteres så på et omfattende analytisk nivå. I denne diskusjonen drar vi slutninger basert på sammenligning av funnene våre og det teoretiske grunnlaget for masteroppgaven vår. Vi forklarer hvordan studien vår støtter, utvider eller motstrider gjeldende teori. Til slutt presenteres konklusjonen vår med utgangspunkt i forskningsspørsmålet.

2. Teori

I dette kapittelet gjennomgår vi eksisterende litteratur som er relevant for forskningsspørsmålet i studien vår. Vi presenterer først teori om robotisering av oppgaver, hentet fra RPA-litteraturen. Dette skal vi i oppgaven koble sammen med gjeldende teori om medarbeideres reaksjoner på endringsforsøk i bedrifter, og teori om endringsledelse for å kunne belyse hvordan slike endringsprosesser kan ledes.

2.1 Robotisering av oppgaver

Robotic Process Automation (RPA) har tiltrukket seg mye interesse de siste årene, men det finnes begrenset forskning på hvordan man skal lykkes med å implementere denne typen teknologi i bedrifter. Når vi i oppgaven snakker om robotisering av oppgaver, refererer vi til anvendelse av RPA for å effektivisere prosesser. I det påfølgende delkapittelet vil vi først gi en kort introduksjon av prosessbegrepet, før vi forklarer nærmere hva det innebærer å anvende RPA for å automatisere prosesser. Deretter ser vi på hvordan bedrifter arbeider med å utvikle sine prosesser, og avslutningsvis hvilke gevinster og risikoreduserende tiltak RPA-litteraturen fremhever.

2.1.1 Prosessbegrepet

Iden (2013) definerer prosess som: «Det flere personer fra ulike enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert til kunden, inklusive ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen» (s. 49). Med andre ord er en prosess det settet av aktiviteter ende-til-ende, det vil si fra første til siste aktivitet, som betyr noe for kunden. For kunden er det viktig med presis levering av et feilfritt produkt, en korrekt faktura og vennlig kundeservice. Ressursene som inngår i en prosess kan være mennesker eller hjelpeverktøy, som IT-systemer, informasjon, prosedyrebeskrivelser, sjekklister eller dokumenter. Reglene kan forklares som interne eller eksterne instruksjoner, som styrer hva som er tillatt i utførelsen av aktivitetene (Iden, 2013).

Idens (2013) definisjon av prosess er en utvidelse av den tradisjonelle forståelsen av begrepet, som har fokus på aktivitetene og forholdet mellom disse. Han påpeker at en for snever definisjon av prosessbegrepet kan medføre at fundamentale forhold overses. Den

tradisjonelle skolen ser prosess som «et sett av aktiviteter, som til sammen produserer et produkt eller en tjeneste» (Iden, 2013, s. 38). Et eksempel er Davenports (1993) definisjon: «[A] process is simply a structured, measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market» (s. 5). Ettersom det er et sett av aktiviteter som automatiseres ved RPA, anvendes denne begrepsforståelsen i oppgaven, riktignok fremdeles med fokus på hva som betyr noe for kunden.

2.1.2 Robotic Process Automation (RPA)

Automatisering er teknikken for å få systemer til å fungere med liten, eller ingen grad av menneskelig medvirkning. Det benyttes på områder hvor man ønsker å bruke selvvirkende systemer heller enn menneskelig arbeidskraft (Andersen, 2018). Anvendelse av programvare til å utføre rutinebaserte arbeidsoppgaver er en av de nyeste trendene innenfor automatisering (Lacity & Willcocks, 2016). RPA er en slik automatiseringsteknologi, som tar i bruk programvare for å imitere aktiviteter i en strukturert prosess, som tidligere ble utført av mennesker, ved å følge regler for å behandle strukturerte data (Lacity & Willcocks, 2017).

Roboter kan utføre oppgaver som å logge seg inn på bedriftens programvarer, flytte filer og mapper, åpne e-poster og vedlegg, fylle inn skjemaer, gjøre beregninger, hente ut strukturerte data fra dokumenter, følge *if-then*-beslutningsregler, samt samle inn statistikk fra sosiale medier (Wright, Witherick & Gordeeva, 2017). Bruken av RPA er populær i banker, hvor teknologien benyttes til å støtte kundeserviceoppgaver, som for eksempel å erstatte mistede bankkort. Det er også mye brukt i forsikringsselskaper til å behandle forsikringskrav og utbetalinger (Davenport & Kirby, 2016). Innen finans, hvor medarbeidere behandler tusenvis av fakturaer daglig, kan man ved hjelp av roboter forbedre både nøyaktighet og hastighet, samtidig som man drastisk reduserer kostnadene. Programvarerobotene kan hente ut informasjon i et bestemt format fra fakturaer, legge denne informasjonen inn i selskapets ERP-system, og tildele den til rett person for godkjenning. RPA kan også brukes for aktiviteter som involverer manuell overføring av data på tvers av systemer, for eksempel en bestillingsprosess hvor medarbeidere mottar data via et regneark, validerer kundeinformasjon i et annet program og behandler bestillingen i et tredje (Lohr & Sekhar, 2016).

Ifølge Lacity og Willcocks (2016) er bedriftens ulike avdelinger gjerne i den beste posisjonen til å velge ut de oppgavene som er best egnet for automatisering hos seg. Oppgavene må oppfylle minimumskravet for automatisering, følgelig at oppgavene benytter seg av strukturerte data, er stabile, har høye transaksjonsvolumer, og følger eksplisitte og veldokumenterte regler. Ofte velger bedrifter å automatisere en rekke ende-til-ende prosesser, og lar oppgaver som krever sosial samhandling og dømmekraft bli håndtert av medarbeidere. De enkelte avdelingene er også ofte i den beste posisjonen til å prioritere prosjekter som gir best utfall for bedriftens medarbeidere og kunder (Lacity & Willcocks, 2016). Det er derfor viktig å involvere disse i prosessen. Noen bedrifter har valgt å involvere medarbeidere i designet og implementeringen av robotene, samt i hvordan dette endrer ferdighetene og rollen til de som skal arbeide side om side med disse. Som et resultat har mange medarbeidere tatt godt imot robotene, og faktisk vært mer tilfredse med jobben sin etter implementeringen (Wright et al., 2017).

2.1.3 Prosessutvikling

RPA kan være et initiativ som inngår i arbeid med prosessutvikling i bedrifter. Ifølge Iden (2013) er det vanlig å igangsette tiltak for prosessforbedring ved å nedsette et prosjekt, gjerne inndelt i fem ulike faser: etablering, kartlegging, analyse, implementering og forvaltning. Han presiserer at det vanligvis er behov for å tilpasse metoden til den enkelte bedrift og prosess.

I etableringsfasen arbeides det for å velge hvilken prosess som skal forbedres, hvilke forbedringsmål som skal oppnås, og utarbeidelse av prosjektplan. Hver prosess bør ha en prosesseier som har det daglige ansvaret for hver prosess, følger opp at prosessene er hensiktsmessig utformet, og at de fungerer i henhold til de målene som er satt. Ved etableringen må utnevnt prosesseier ta med de som utfører aktiviteten i prosessen, og eventuelle andre personer med nødvendig kompetanse, som IT, prosessutvikling og modellering (Iden, 2013).

Etter organisering av prosjektet skal prosessen kartlegges for å få innsikt i styrker og svakheter ved dagens situasjon. Med bakgrunn i formålet for prosessmodelleringen er det en forutsetning for en systematisk analyse at prosessen først på en eller annen måte illustreres. Dette er for å gi tilstrekkelig og god informasjon om det man er interessert i. Ved kartlegging er en typisk utfordring å få med de rette folkene som kjenner prosessene, som kan sitte på

opparbeidet praksis og vane som taus kunnskap. Disse skal utarbeide en kartleggingsrapport i fellesskap med modellerer for god involvering og eierskap (Iden, 2013). Deltakelse fra prosessmedarbeidere er et av suksesskriteriene som trekkes frem for prosessutviklingsprosjekt for at det skal oppfylle dets formål, og for at aktivitetene fullføres innenfor allokert budsjett og tidsramme (Iden, Opdahl, Eikebrokk & Olsen, 2007; Sedera, Gable, Rosemann & Smyth, 2004).

I neste fase skal arbeidsgruppen analysere kartleggingen for å utforme en ny og bedre prosess. Ved å se til beste praksis og IT-muligheter vurderes prosessen med prinsipp om å gjøre den så enkel som mulig for en effektiv utførelse og god arbeidsflyt. Videre etableres den nye utgaven av prosessen i fasen for implementering. Dersom implementeringen innebærer en endring i eksisterende IT-systemer, trekker Iden frem verdien av at IT-kunnskap trekkes inn i prosjektet dersom det er mangel på dette. Fra hans studier rapporterer Iden (2013): «De virksomhetene som lykkes godt i denne fasen, er de som allerede tidlig i arbeidet la vekt på å informere, motivere og involvere» (s. 95). I siste fase har prosesseier spesielt ansvar for oppfølging og forvaltning av prosessen. Eksempler på dette er periodiske statusrapporter for prosessens ytelse og resultater, og forslag til forbedringer og videreutvikling av prosessen (Iden, 2013).

2.1.4 Gevinster og risikoreducerende tiltak ved RPA

Det kan være utfordrende å realisere fordelene med automatisering. En robot det har tatt hundrevis av timer å programmere, kan ha lav økonomisk avkastning. Likevel kan den øke bedriftens regulatoriske etterlevelse og dermed redusere fremtidige kostnader. Samtidig kan man få høy økonomisk avkastning på en robot det har tatt dager å programmere, ved å spare tusenvis av timer med manuelt arbeid og dermed frigjøre medarbeidere til å fokusere på andre arbeidsoppgaver. Gjort riktig kan investeringen i automatisering være selvfinansiert etter den første lanseringen (Lohr & Sekhar, 2016), ved at den initiale investeringen tilbakebetales innen et år i form av reduserte kostnader (Wright et al., 2017). Teknologien kan i tillegg lett skaleres opp, slik at robotene kan ta på seg økt arbeidsmengde ved behov (Lacity & Willcocks, 2016), og man kan dermed raskt oppnå økonomiske gevinster (Stolpe, Steinsund, Iden & Bygstad, 2017).

Utover de økonomiske fordelene RPA-bruken kan gi, kan det bidra til både forbedret servicehastighet og servicekvalitet, samt økt overholdelse av bransjereguleringer.

Servicetilgjengeligheten kan økes til 24 timer i døgnet, siden en robot for eksempel verken trenger søvn eller matpauser. Frigitt tid for medarbeidere i bedriften gir mulighet for at de kan ta på seg flere oppgaver som krever kontakt med kundene og som innebærer krevende problemløsning. Oftest automatiseres de repetitive oppgavene som gjerne oppleves som kjedelige, og de utgjør deler av arbeidsoppgavene til en medarbeider, heller enn hele jobben. I en del selskaper ser man at medarbeiderne stort sett er positive til endringen, fordi de verdsetter at det blir færre repeterende oppgaver, og mulighet til å påta seg mer kundansvar (Lacity & Willcocks, 2016). I tillegg forbedrer RPA-bruken medarbeidernes evne til å utføre ustrukturerte og kognitivt krevende oppgaver (Stolpe et al., 2017). Når RPA er godt implementert i bedriften, kan dette gi særdeles effektive team, hvor robotene og medarbeiderne komplementerer hverandre. I tillegg åpner det for at medarbeidere kan ta på seg oppgaver som i større grad er egnet for deres styrker og som er mer tilfredsstillende å utføre (Davenport & Kirby, 2015).

Videre skal vi ta for oss risikoreduserende tiltak for implementering av RPA. Lacity og Willcocks (2017) er sentrale i forskningen på RPA, og har kommet frem til en del kriterier som reduserer risikoen knyttet til bruk av denne teknologien. Disse tiltakene er basert på en rekke intervjuer med programvareleverandører, konsulentselskaper og bedrifter som har tatt i bruk RPA. Risiko forstås som sannsynligheten for et bestemt utfall, multiplisert med kostnadene eller fordelene dersom det faktisk skjer. Det må tas høyde for at risiko kan variere med en rekke faktorer: størrelse og kompleksitet for et enkelt prosjekt, gjennomføring av endringsprosessen, omgivelsene, bedriftens historie og andre interne forhold i bedriften (Lacity & Willcocks, 2017). Videre fokuserer vi på de risikoreduserende tiltakene som vi anser som mest relevante for oppgavens formål.

Kommunisere verdien av automatisering til medarbeiderne: Enkelte medarbeidere vil, som ved bruk av hvilken som helst automatiseringsteknologi, føle seg truet av RPA. Det er derfor viktig at bedriften på et tidlig stadium, og ofte, kommuniserer hvilken verdi RPA vil gi for den enkelte medarbeider. Eksempler på slik verdi er at medarbeideren vil utføre færre repetitive oppgaver, og at medarbeideren vil kunne fokusere mer på problemløsning, kundeservice og komplekse oppgaver. Dersom medarbeidere i dag måles ut ifra hvor mange saker de løser per time, bør man vurdere å bedømme dem på andre kriterier, slik som servicekvalitet eller kundetilfredshet. Bruk av robot vil som nevnt gi medarbeidere mulighet til å løse flere komplekse og tidkrevende arbeidsoppgaver, og det vil derfor kunne oppleves urettferdig hvis de bedømmes på samme kriterier som tidligere (Lacity & Willcocks, 2017).

Ifølge en rapport av Wright et al. (2017), har bedrifter som har hatt suksess med RPA-bruk, engasjert medarbeiderne og fått de med seg på endringsprosessen. For å kommunisere verdien av RPA kan det være nyttig å starte med et RPA-pilotprosjekt (Lohr & Sekhar, 2016), som ifølge Lacity og Willcocks (2017) også er et tiltak som reduserer risiko ved bruk av RPA. Hensikten med et pilotprosjekt er å bevise overfor interessentene i bedriften at prosjektet har verdi (Wright et al., 2017).

Garantere for at ingen medarbeidere mister jobben: Dersom implementering av RPA er en strategisk beslutning, er det hensiktsmessig at medarbeiderne selv drar fordel av automatiseringen. Studier viser i mange tilfeller at automatisering ikke er en trussel for arbeidsplasser. Som nevnt tidligere, viser de at medarbeidere faktisk ønsker muligheten til å arbeide med mer kunderettede, heller enn repetitive oppgaver (Lacity & Willcocks, 2017). Gjennom sine observasjoner har Lacity og Willcocks (2017) så langt ikke sett at automatisering direkte har nødvendiggjort interne oppsigelser. Forklaringen på dette er at arbeidsmengden har økt i bedriftene de har studert. For bedrifter i vekst kan RPA gi rom for å håndtere flere oppgaver, slik at de unngår å måtte ansette flere folk. Et annet moment er at det vil være vanskelig å få medarbeidere til å bidra til automatisering, dersom de blir bedt om å automatisere bort sin egen jobb. Ved å kommunisere at automatisering ikke medfører jobbusikkerhet, kan medarbeidere lettere akseptere implementering av RPA (Lacity & Willcocks, 2017).

Etablere et RPA Center of Excellence: Når robotene etter hvert er i drift, anbefaler Lacity og Willcocks (2017) at bedriften fokuserer på langsiktige løsninger. En av disse er å etablere et RPA Center of Excellence (Lacity & Willcocks, 2017). Bedrifter som har outsourcet RPA erfarer mer motstand enn de som organiserer dette *in-house* (Wright et al., 2017). Et RPA Center of Excellence håndterer alle stegene i robotiseringsprosessen, fra prosesskartlegging til utvikling og testing av roboten, samt etablerer beste praksis og standarder. I tillegg fokuserer senteret på kontinuerlig forbedring av prosesser som allerede er robotisert. Blant team-medlemmene som utgjør et RPA Center of Excellence, har hver person i begynnelsen gjerne flere roller, men etter hvert som RPA-bruken modner mener forskerne ansvaret bør fordeles på spesialiserte roller. Dette kan være roller som arbeider med forbedring av prosessene, utvikling, forvaltning eller kommunikasjon. En slik spesialisering øker også effektiviteten (Lacity & Willcocks, 2017).

Involvere IT-avdelingen fra starten: Ifølge Lacity og Willcocks (2015) kjører RPA-programvaren på toppen av eksisterende systemer, og får tilgang til systemet på samme måte som en medarbeider. RPA er enkelt å implementere og konfigurere, og utvikleren trenger ikke ha programmeringsferdigheter. I tråd med Bygstad (2015) tilhører RPA et annet kunnskapsregime enn tradisjonell IT, og bør derfor ikke organiseres under IT-avdelingen. De bør likevel være løst knyttet sammen med IT-avdelingen (Bygstad, 2015). RPA er driftssikkert, som gjør det lett å møte IT-sikkerhetskrav som reviderbarhet, skalerbarhet, og sikkerhet (Lacity & Willcocks, 2015). IT-avdelingen er i best posisjon til å bygge en sikker, robust og skalerbar infrastruktur, sørge for at data- og systemsikkerhet opprettholdes, og at man har kontinuitet i bedriften. De fleste RPA-programvarer krever at roboten har en egen påloggings-ID, og IT-avdelingen må derfor ofte endre systemadgangsreglene for roboter, og gi hver robot-lisens sin egen unike identitet. Videre må noen av sikkerhetsreglene i bedriftens IT-systemer endres, slik at roboten for eksempel ikke logges ut eller skjermen låses dersom den er inaktiv en periode. Disse sikkerhetstiltakene er lagt inn for å beskytte bedriften overfor menneskelige feil, men er ikke nødvendige for roboten da den kjører på sikre servere (Lacity & Willcocks, 2017).

Forbedre prosesser før robotisering: Selskaper som tar seg tid til å tegne opp og revurdere prosesser før de robotiseres, får en rekke fordeler på lang sikt. Medarbeidere utfører for eksempel ofte oppgaver hvor de logger seg inn og ut av samme system flere ganger i løpet av dagen. En bedre arbeidsflyt for roboten oppnås ved å konfigurere den til å logge seg på én gang, for så å utføre alle transaksjonene knyttet til en prosess i bolk. Videre bør man også legge opp prosesser på en måte som ikke krever at enkeltoppgaver må utføres av en medarbeider flere steder underveis. Dersom dette ikke gjøres før en prosess robotiseres, vil man trolig ikke få de betydelige reduksjonene i behandlingstid man ønsker (Lacity & Willcocks, 2017).

Fokusere på forvaltning: For å sikre at robotene arbeider effektivt, fungerer godt over tid, og håndterer endringer, må bedriften følge opp implementerte roboter gjennom forvaltning. De må ta høyde for at roboter er en hybrid mellom en programvare og en medarbeider, som stiller krav til ledelse av robotene. Bedriften må sørge for at robotene er klare til å håndtere reelle prosesser, og at endringer håndteres på en koordinert måte slik at robotene forblir effektive og robuste. Robotene er klare til å benyttes på reelle prosesser når alle scenarioer i prosessen er verifiserte i et miljø som er identisk til det faktiske miljøet de skal operere i (Lacity & Willcocks, 2017).

Videre må bedriften kontrollere om robotene har fullført de prosessene de er satt til å fullføre, om det har dukket opp nye ting som gjør at roboten trenger hjelp, at robotens ytelse vurderes kontinuerlig, og at det gjøres endringer i roboten når det oppstår endringer i bedriften som kan påvirke den (Lacity & Willcocks, 2017). Disse endringene kan for eksempel være programvareoppdateringer i kjernesystemer. Bedriften må også klart definere både IT-avdelingens og forretningens ansvarsområde når det kommer til oppfølging av robotene (Lacity & Willcocks, 2017). Dersom ikke robotene forvaltes på en god måte kan de stoppe opp, og det oppstår avvikssaker som må håndteres manuelt.

Vurdere Pareto-prinsippet: Lacity og Willcocks (2017) knytter automatisering av prosesser til Pareto-prinsippet eller 80/20-regelen. De poengterer at hvor mye innsats som skal legges i en robotprosess må vurderes i henhold til hvor stort utbytte den gir, og man må automatisere de vanligste utfallene i en prosess først. Dersom roboten kan håndtere 20 prosent av mulige utfall, kan den løse 80 prosent av sakene. De resterende 20 prosentene av sakene inneholder utfall som er uvanlige og kostbare å automatisere. Ved å benytte seg av Pareto-prinsippet i automatiseringen av prosesser i bedriften får man fanget opp mesteparten av verdien raskt.

2.1.5 Oppsummering

I delkapittel 2.1 har vi definert en prosess som et sett av aktiviteter som til sammen produserer et produkt eller en tjeneste. RPA kan inngå i arbeid med prosessutvikling i bedrifter, og tar i bruk programvare for å imitere aktiviteter i strukturerte prosesser. Ved prosessutvikling velges prosesser ut, kartlegges, forbedres, implementeres og deretter forvaltes. RPA kan spare bedriften for tusenvis av timer med manuelt arbeid, og bidra til å redusere bedriftens fremtidige kostnader. Ofte automatiseres de repetitive oppgavene som kan oppleves som kjedelige, noe medarbeidere verdsetter, og disse utgjør som regel deler av medarbeidernes arbeidsoppgaver, heller enn hele jobben. De ulike avdelingene i bedriften som utfører oppgavene til daglig, er i best posisjon til å velge ut prosesser som er egnet for automatisering.

Basert på studier har Lacity og Willcocks kommet frem til en rekke risikoreduserende tiltak for implementering av RPA. For å engasjere medarbeidere i endringsprosessen kan viktige tiltak være å kommunisere verdien av automatisering til medarbeiderne, og å garantere for at ingen medarbeidere mister jobben. Et risikoreduserende tiltak er også å etablere et RPA Center of excellence når robotene er i drift, som håndterer alle stegene i

robotiseringsprosessen. Videre fremheves betydningen av å involvere IT-avdelingen fra starten, slik at roboten ikke stoppes av IT-systemenes sikkerhetstiltak. I tillegg bør prosesser forbedres før de robotiseres, slik at roboten får en bedre arbeidsflyt. For at robotene skal arbeide effektivt og fungere over tid, bør bedriften også fokusere på forvaltning av de robotiserte prosessene. Til slutt må man vurdere hvor mye innsats som skal legges i hver robotprosess i forhold til dens utbytte, hvor bruk av Pareto-prinsippet kan bidra til at mesteparten av verdien fanges opp raskt.

Oppsummert vet vi basert på dette, en del om hva som skal til for å lykkes med RPA, og hva den eksisterende litteraturen sier om medarbeiderreaksjoner ved implementering av denne teknologien. Det gjenstår imidlertid fortsatt mange spørsmål både om medarbeideres reaksjoner, og om hvordan slike endringsprosesser best kan ledes for å imøtekomme disse. Derfor vil vi videre i teorikapittelet trekke på endringslitteratur, for å få mer innsikt i medarbeiderreaksjoner ved endringer, og ledelse av endringsprosesser med hensyn til dette.

2.2 Medarbeideres reaksjoner på endring

For å lykkes med planlagt endring er det av stor betydning hvilke reaksjoner et endringsinitiativ aktiverer (Jacobsen, 2018). Et stort og bredt utvalg studier innenfor endringslitteraturen tar for seg dette (Stensaker & Meyer, 2012). For reaksjoner omtaler Eagly og Chaiken (1998) tre teoretiske klasser som psykologer har skilt mellom: kognisjon, affeksjon, og atferd. Kognisjon tilsvarende tanker, affeksjon refererer til følelser og emosjoner, mens atferd innebærer handlinger og intensjoner om å handle.

En medarbeiders kognitive reaksjon kan variere fra sterk negativ til sterk positiv overbevisning, fra tanker om at endring kan ødelegge bedriften, til tanker om at endring er essensielt for at selskapet skal lykkes. I tillegg kan ambivalente tanker for eksempel oppstå dersom en medarbeider tror på at en foreslått endring er nødvendig for bedriften, men samtidig mener at den ikke er tilstrekkelig undersøkt. En medarbeiders emosjonelle reaksjon kan variere fra sterke negative følelser, som frykt eller sinne, til sterke positive følelser, som glede eller begeistring (Piderit, 2000). Ved ambivalens vil forskjellige positive og negative følelser finne sted samtidig (Russel, 1980; Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Både tanker og følelser kan på den ene siden være konkrete, om spesifikke bilder og erfaringer. På den andre

siden kan de også være mer abstrakte og generelle, som sum av mange lignende observasjoner og reaksjoner på flere hendelser (Eagly & Chaiken, 1998).

Den siste dimensjonen, atferd, kan variere fra intensjoner om å motsette seg endringen, til intensjoner om å støtte den. Dette kan videre utspille seg i form av faktiske handlinger. Muligheten for ambivalente reaksjoner kan her illustreres med at en medarbeider ved et endringsforslag planlegger å legge anonyme lapper med uttrykk for motstand i en forslagsboks, men samtidig støtter endringen offentlig, fordi medarbeideren er usikker på hvordan toppladelsen vil reagere på kritikk (Piderit, 2000).

I tillegg til ambivalente reaksjoner innen tanker, følelser og atferd, kan reaksjoner være ambivalente på tvers av disse. En medarbeider kan for eksempel være overbevist om endring i tankene, men ha negative følelser om den (Piderit, 2000). Et annet eksempel er at negative tanker og følelser ikke nødvendigvis medfører negative intensjoner, eller positive tanker og følelser ikke nødvendigvis medfører positive intensjoner (Szabla, 2007).

I tråd med forskningsspørsmålet har vi videre hovedfokus på hvordan endringsmottakere, det vil si medarbeidere, reagerer på endring. Ettersom vi i oppgaven også skal se på implikasjoner reaksjonene har for ledelse, er det imidlertid relevant hvordan endringsagenter forholder seg til reaksjonene og endringer i bedriften. I oppgaven benyttes Caldwell's (2003) definisjon av *endringsagent* som «en intern eller ekstern person eller et team som er ansvarlig for å initiere, sponse, lede, administrere eller implementere et spesifikt endringsinitiativ, prosjekt eller et fullstendig endringsprogram» (Caldwell, 2003, s 139-140).

Det er ikke etablert tydelig innenfor forskning hva som er det mest effektive tidspunktet for å kartlegge reaksjoner på endring. Studier undersøker respondenter både før de har tilstrekkelig informasjon for å vurdere en endring, og etter de har tatt stilling til endringen (Szabla, 2007). I oppgaven har vi fokus på reaksjoner under implementering av endring, og hvordan disse kan variere over tid gjennom denne prosessen. Videre presenteres teori om motstand mot- og oppslutning om endring. Motstand mot endring representeres med et sett av reaksjoner som er negative for tanker, følelser og atferd, mens oppslutning om endring representeres med et sett av reaksjoner som er positive for tanker, følelser og atferd (Piderit, 2000).

2.2.1 Motstand

I litteraturen om medarbeideres reaksjoner på endringsforsøk, er forskningen om motstand mot endring utbredt. Medarbeideres motstand har i en rekke studier blitt fremhevet som kilden til at mange endringsforsøk feiler (Bovey & Hede, 2001; Coch & French, 1948; Lawrence, 1954). Motstand mot endring kan betegnes som motkrefter som gjør det vanskeligere å gjennomføre endring (Jacobsen, 2018).

En sentral problemstilling innen forskning på motstand mot endring har vært å forklare hvorfor det oppstår (Stensaker & Meyer, 2012). Dent og Goldberg (1999) mener at motstand motiveres av konkrete årsaker. Eksempler på dette er statustap, lønnsreduksjon og redusert komfort, at medarbeidere motstår det som er ukjent, å bli diktert, eller ideer fra ledelsen de ikke anser som hensiktsmessige. For å planlegge og implementere endring på en effektiv måte bør bedrifter utvikle målrettede strategier for å håndtere disse underliggende årsakene (Dent & Goldberg, 1999). Vi skiller videre mellom motstand mot endring som bunner i innholdet til endringen, og motstand som kommer av individuelle psykologiske reaksjoner.

Det finnes en rekke eksempler i litteraturen på det konkrete innholdet i endringen som kilde til motstand mot endring. Et av disse er at motstand kan oppstå dersom medarbeidere er faglig uenige i behovet for endringen. Det er lettere å skape oppslutning om en endring det er aksept for, og dersom medarbeidere har tro på at tiltaket vil ha den ønskede effekten. Et annet eksempel er at tap av personlige goder kan påvirke reaksjonen på endring (Jacobsen, 2018). I 2004 rapporterte Jacobsen om økt sannsynlighet for at motstand oppstår dersom medarbeidere for eksempel får en mer stressende jobb, mister et fint kontor, får økt konkurranse eller blir mer kontrollert enn tidligere (Jacobsen, 2018). Medarbeidere kan også oppleve at de mister kontroll, både i form av politisk makt, og i form av selvbestemmelse fordi en potensiell endring initieres av andre (Kanter, 2012). Videre vil en praktisk konsekvens ved innholdet i endringen ofte være krav om en periode med ekstra innsats for medarbeiderne (McHugh, 1997). I overgangen mellom gamle og nye oppgaver kan det være behov for avlæring av gamle prosedyrer, samtidig som man lærer noe nytt (Jacobsen, 2018). Medarbeidere kan da vise uvilje til å gjøre det ekstra arbeidet som må til, spesielt overbelastede medarbeidere som er tett på endringen med oppgaver som design og testing. En mulighet er i tillegg at motstand forklares av ringvirkninger som skapes blant opprørte parter som påvirkes indirekte av endringen (Kanter, 2012).

Videre kan kilder til motstand omfatte psykologiske reaksjoner hos enkeltindividet. Ifølge Krantz (1999) vil motstand fra et psykoanalytisk perspektiv oppstå som en mekanisme på alle nivå i bedriften for å håndtere frykt og angst som stimuleres ved medlemskap i en gruppe. Denne frykten og angsten beskyttes ellers gjennom kjente, eksisterende omgivelser. Tichy og Ulrich (1984) mener at denne individuelle psykodynamikken må forstås og ledes ved endring:

«Major transitions unleash powerful conflicting forces in people. The change invokes simultaneous positive and negative personal feelings of fear and hope, anxiety and relief, pressure and stimulation, leaving the old and accepting the new direction, loss of meaning and new meaning, threat to self-esteem and new sense of value» (s. 65).

Endringer kan oppleves som ubehagelige, og distraherende eller forvirrende, fordi de bryter med vaner og rutiner som er innebygde i underbevisstheten (Kanter, 2012). Frykt for det ukjente trekkes av mange frem som grunnlaget for motstand mot endring (Diamond, 1986; Jacobsen, 2018; Kanter, 2012; Tichy & Ulrich, 1984). Medarbeidere foretrekker å vite hva de går til fremfor en fremtid de anser som ukjent og usikker (Kanter, 2012), og som en naturlig reaksjon for å redusere stressnivået forsøker de derfor å opprettholde dagens situasjon (Jacobsen, 2018).

Motstand kan også oppstå dersom endringen oppleves som en reell trussel (Kanter, 2012), særlig frykt for å miste jobben. Typisk eksempel på dette er innføring av ny teknologi som skal effektivisere driften, der maskiner tar over jobben for mennesker (Jacobsen, 2018). Frykt kan også innebære at medarbeidere bekymrer seg for om de er kompetente nok til å gjennomføre endring, i frykt for å føle seg dumme (Kanter, 2012). Dette kan videre medføre frykt for tap av ansikt, fordi man viser overfor andre en manglende evne til å tilpasse seg nye måter å arbeide på (Miron-Spektor, Paletz & Lin, 2015). En annen forklaring på motstand kan finnes i at det skapes en identitet gjennom oppgavene individer utfører på jobben, og det fysiske miljøet man befinner seg i. Motstand kan oppstå ved frykt for å tape denne, og dermed at man mister noe man har investert mye følelser i (Jacobsen, 2018). Videre kan medarbeidere generelt motsette seg endringer som kommer som en overraskelse på grunn av manglende informasjon. Da blir de ikke vant til ideen om endring, og får ikke forberede seg på konsekvensene (Kanter, 2012).

2.2.2 Oppslutning

For å lykkes med endringer er bedrifter avhengige av medarbeideres oppslutning og entusiasme (Piderit, 2000). Oppslutning om endring er en drivkraft som bidrar til å gjøre implementering av endring høyst sannsynlig (Jacobsen, 2018), og har blitt identifisert som en kritisk faktor for suksess ved ulike typer planlagte endringer (Kim, Hornung & Rousseau, 2011). Det er imidlertid mangel på kunnskap om slike reaksjoner blant medarbeidere (Kim et al., 2011; Stensaker & Meyer, 2012), samtidig som det finnes et bredt spekter av teoretiske konsepter og begreper (Choi, 2011; Kim et al., 2011).

Vi vil videre trekke på teori om *readiness for change*, et sentralt konsept i endringslitteraturen som beskrives som en forløper til oppslutning om- eller motstand mot endring (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Choi, 2011). Høy grad av *readiness for change* er i empiriske studier utpekt som en viktig driver for å lykkes med organisatoriske endringer (Armenakis et al., 1993; Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). Armenakis et al. (1993) fremhever viktigheten av å skape *readiness for change* før organisatoriske endringer, for så å vurdere hvilke strategier som er hensiktsmessige for å generere *readiness*. Som nevnt har vi i oppgaven fokus på hvordan reaksjoner, her hvordan *readiness* og oppslutning, kan oppnås under implementering av endring, og variere over tid gjennom denne prosessen.

Ved oppslutning om endring utspiller atferd seg i form av *change-supportive behaviour*, definert som: «actions employees engage in to actively participate in, facilitate, and contribute to a planned change initiated by the organization» (Kim et al., 2011, s. 1665). Dette forstås følgelig som den positive og aktive rollen som medarbeidere kan ha ved å støtte organisatoriske endringer. For å forstå hva som ligger bak medarbeideres positive atferd ved oppslutning, har vi basert på litteratur om *readiness for change*, definert oppslutning om endring på følgende måte:

Oppslutning om endring er organisasjonsmedlemmers tanker og følelser om at det er behov for endring, at endring har positive implikasjoner for dem selv, samt at endringen sannsynligvis vil kunne lykkes.

Armenakis et al. (1993) definerer *readiness for change* som organisasjonsmedlemmers tro, holdninger, og intensjoner knyttet til i hvilken grad det er behov for endring og om bedriften har kapasitet til å gjennomføre den (Armenakis et al., 1993). *Tro* er ifølge Eagly og Chaiken (1998) en typisk betegnelse som holdningsteoretikere anvender om kognisjon og tanker som

assosieres med holdninger, mens *holdninger* forstår vi her som følelser (Bouckenooghe, Devos & Van den Broeck, 2009; Choi, 2011). *Intensjoner* ses, som definert i innledningen av kapittel 2.2, sammen med atferd (Eagly & Chaiken, 1998), som resultat av tanker og følelser (Ajzen, 1989; Morris, Woo, Geason & Kim, 2002). *Readiness for change* formulerte Eby et al. (2000) som organisasjonsmedlemmers oppfatning av om endring er nødvendig og sannsynligheten for at endringen blir en suksess. En utvidet forståelse av konseptet inkluderer også organisasjonsmedlemmers tro på (tanker om) hvorvidt endring har positive implikasjoner for organisasjonen og dem selv (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005).

Videre i dette delkapittelet utdyper vi vår definisjon av oppslutning, ved først å se på verdien av at medarbeidere ser behovet for endring, deretter betydningen av hvilke implikasjoner de vurderer endringen har for dem selv, og til slutt viktigheten av at medarbeidere vurderer det som sannsynlig at endringen vil lykkes.

2.2.2.1 Behov for endring

For at organisasjonsmedlemmer skal være klar over behovet for endring, er det viktig at de på et rasjonelt nivå ser nødvendigheten av et endringsinitiativ. En intellektuell forståelse for endringen oppnås primært ved kommunikasjon i bedriften om behovet for endring (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016). For å skape oppslutning trekker Armenakis et al. (1993) frem viktigheten av at behovet for endringen inngår i budskapet som formidles om endringen. Dette budskapet handler om avviket mellom status quo og den fremtidige, ønskede situasjonen. Behovet for endring må være hensiktsmessig for bedriften, og budskapet må inkludere informasjon som er konsistent med relevante, kontekstuelle faktorer, som for eksempel økt konkurranse. Budskapet må kommunisere hvor bedriften er i dag, hvor den vil og hvorfor dette er hensiktsmessig. For eksempel må medarbeiderne overbevises om at endring er nødvendig for at bedriften skal bli nummer en i bransjen innenfor et område. Dette er igjen avhengig av aksept for at å være nummer en, er et hensiktsmessig utfall av endringen.

Det kan være viktig å skape bevissthet om avviket mellom nåtid og fremtidig tilstand gjennom ulike uttrykksmåter (Armenakis et al., 1993). I bedrifter initieres ofte forsøk på å skape energi gjennom å skape en følelse på tvers av organisasjonen av at endring haster (Kotter, 1995; Nadler & Tushman, 1989). For å lykkes med dette understreker Nadler og Tushman (1989) viktigheten av å appellere til følelser, og mer spesifikt til ubehag. «Urgency

and energy are emotional issues, and experience indicates that people and organizations develop the energy to change when faced with real pain» (s. 199). Det kreves mer ekstremt ubehag for å mobilisere individer til å vurdere å endre praksis, jo større og mer intens endringen er. En utfordring kan typisk være at det ikke genereres nok energi, og energi med tilstrekkelig bredde. Samtidig advarer Nadler og Tushman (1989) mot risiko for at ubehag kan skape energi som er mot sin hensikt. De poengterer at suksess krever en følelse av at endring haster som balanserer på grensen til toleranse.

2.2.2.2 Individuelle implikasjoner av endring

Readiness for change inkluderer i hvilken grad organisasjonsmedlemmer er personlig forpliktet til å endre individuelle ferdigheter, holdninger (følelser), atferd eller praksis på arbeidsplassen. Enkelt sagt omhandler dette egeninteresse. Det er viktig at endringen ikke har ufordelaktige konsekvenser for individet, som beskrevet i delkapittel 2.2.1 om motstand. *Readiness for change* er avhengig av den enkeltes motivasjon for endring, som innebærer forpliktelse på et personlig nivå som er vanskelig å oppnå (Balogun et al., 2016). Studier som har sett på implementering av teknologiske endringer antyder at hvorvidt medarbeidere tar i bruk ny teknologi, i stor grad avhenger av deres oppfatning av hvorvidt teknologien vil påvirke jobbene deres. De ser ut til å være mer villige til å ta i bruk ny teknologi dersom de ser at den teknologiske endringen vil gjøre dem bedre i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver (Griffin, 1991; Owen & Demb, 2004).

2.2.2.3 Tro på at endring vil lykkes

En faktor som kan bidra til å øke *readiness for change* er medarbeideres tanker om bedriftens evne til å imøtekomme situasjoner i endring (Eby et al., 2000; Jones et al., 2005). Dette innebærer at bedriften har fleksible retningslinjer og prosedyrer som støtter endring (Eby et al., 2000; Rafferty & Simons, 2006), og at medarbeidere har tro på at bedriften kan omforme sine kapabiliteter (Jones et. al, 2005). Det er viktig å ta høyde for sosial prosessering av informasjon, som innebærer at organisasjonsmedlemmer ser til hverandre for å gi mening til ulike hendelser og forhold i organisasjonen. Dette gjør at endringsagenter ikke er de eneste kildene til informasjon om budskapet ved endring, men at ethvert budskap kan formes gjennom sosial tolkning (Armenakis et al., 1993). Videre hevder Rafferty og Simons (2006) at det ved mindre endringer er sannsynlig at medarbeidere for å vurdere

bedriftens kapasitet til å gjennomføre endringer med suksess, vil vurdere sine nære sosiale relasjoner, og at kollegene vil påvirke en medarbeiders tro på om endring er nødvendig.

2.2.3 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi sett på hvordan endringsmottakere reagerer på ulike organisatoriske endringer. Reaksjoner består i tanker, følelser og atferd, hvor atferd innebærer både handlinger og intensjoner om å handle. Tanker, følelser og atferd kan variere fra negative til positive, de kan være ambivalente, og reaksjoner kan være ambivalente på tvers av disse dimensjonene. Tanker og følelser kan enten være konkrete og spesifikke, eller mer abstrakte og generelle.

Motstand mot endring har i en rekke studier blitt fremhevet som kilden til at mange endringsforsøk feiler, og kan betegnes som motkrefter som gjør det vanskeligere å gjennomføre endring. En sentral problemstilling er å forklare hvorfor det oppstår. Vi har sett på eksempler på motstand mot endring som bunner i det konkrete innholdet til endringen, og motstand som kommer av individuelle psykologiske reaksjoner.

For å lykkes med endringer er bedrifter avhengige av medarbeideres oppslutning og entusiasme. Oppslutning om endring er en drivkraft som bidrar til å gjøre implementering av endring høyst sannsynlig. Ved oppslutning vil medarbeideres atferd utspille seg i form av at de er aktivt deltakende i prosessen, og bidrar til å lykkes med implementering. Basert på litteratur om *readiness for change*, defineres oppslutning om endring som organisasjonsmedlemmers tanker og følelser om at endring er behov for, at endring har positive implikasjoner for dem selv, samt at endringen vil kunne lykkes.

2.3 Ledelse av endringsprosesser

Bedrifter må ta høyde for medarbeideres reaksjoner for å lykkes med sine endringsforsøk, og dette setter krav til ledelse av endringsprosesser. Vi skal se på et uvalg av viktige ledelsesaspekter som trekkes frem i endringslitteraturen, for at bedrifter skal kunne sikre oppslutning om endring blant medarbeidere, og for å imøtekomme ulike reaksjoner som kan utvikle seg over tid. Delkapittelet starter med å fremheve betydningen av endringsagenter, særlig medarbeideres nærmeste leder. Vi tar deretter for oss kjent teori om begrepet *sense of urgency*, som sier at suksess ved endring sannsynliggjøres dersom medarbeidere har en

følelse av at endringen haster. Videre utdypes betydningen av kommunikasjon og informasjonsdeling, samt involvering og deltakelse i endringsprosesser. Vi ser så på hvorfor tillit bør være tilstede mellom de som blir bedt om å delta i endringen, og de som ber om det. Til slutt presenteres teori om viktigheten av den ressursmessige konteksten for endring.

2.3.1 Endringsagenter

Vi har definert endringsagent som: «en intern eller ekstern person eller et team som er ansvarlig for å initiere, sponse, lede, administrere eller implementere et spesifikt endringsinitiativ, prosjekt eller et fullstendig endringsprogram» (Caldwell, 2003, s 139-140). Endringsagenter må håndtere tre ulike dimensjoner: (1) kompetanse til å bedømme endringens innhold, kontroll og prosess (Buchanan & Boddy, 1992), (2) forståelse for hvordan deres handlinger påvirker fremdriften av- og legitimiteten til endringen (Huy, Corley, & Kraatz, 2014), og (3) å vite hvordan man bør tilnærme seg ulike endringer på ulike måter (Huy, 2001). Sistnevnte punkt går vi ikke mer i dybden på, ettersom oppgaven har fokus på én type endring, som vi har omtalt med relevant litteratur i delkapittel 2.1 om robotisering av oppgaver.

Endringens innhold tolker Rydland (2018) som at endringsagenter klart må definere endringsprosessen og målet med endringsinitiativet. Buchanan og Boddy (1992) poengterer at endringsagenter forventes å være kompetente og å ha erfaring med innholdet i endringen. I tillegg må de være kvalifiserte til å håndtere problemer som oppstår underveis, eller kunne veilede andre i hvordan disse kan løses. Dersom det dreier seg om en teknologisk endring, bør endringsagenter ha den nødvendige tekniske kompetansen. Videre må de ha evnen til å kontrollere endringsprosessen. Dette innebærer å overvåke selve prosessen, å planlegge ulike oppgaver og faser, og å involvere de medarbeiderne i bedriften som vil påvirkes av endringen. Endringsagenter må også kunne håndtere selve endringsprosessen, noe som krever gode kommunikasjonsferdigheter, evnen til å bygge effektive team, til å påvirke og forhandle, i tillegg til å vite hvordan man best håndterer både oppslutning og motstand. Det krever også at man er sensitiv til den kulturelle og politiske konteksten.

Endringsagenter må ha forståelse for hvordan deres handlinger påvirker fremdriften av- og legitimiteten til endringen (Huy, Corley & Kraatz, 2014). Huy, Corley og Kraatz (2014) viser hvordan endringsagenters legitimitet endres over tid, hvor nivået av legitimitet påvirkes av hvordan endringsmottakerne bedømmer endringsagentenes handlinger. Fordi

endringsagenters atferd kan føre til motstand mot endringen, selv om det innledningsvis var støtte for den, må de være bevisste på hvordan deres atferd påvirker medarbeiderne og andre i bedriften.

2.3.1.1 Nærmeste leders rolle

Armenakis et al. (1993) hevder at *readiness for change* skapes gjennom energi, inspirasjon og støtte fra innsiden av organisasjonen. Derfor fokuserer de på aktiviteter som utføres av interne endringsagenter for å påvirke medarbeideres tro (tanker), holdninger (følelser), intensjoner, og til slutt atferd. Leder er en representant for bedriften som ofte er involvert i både implementeringen av- og kommunikasjonen rundt endringer (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe & Rhoades 2002; Neves & Caetano, 2009). I forbindelse med gjennomføringen av organisatoriske endringsinitiativer, kan lederen derfor anses å være en sentral agent når disse initiativene skal igangsettes lenger nede i bedriften (Neves & Caetano, 2009).

Medarbeidere som mottar veiledning og støtte fra sin nærmeste leder, vil sannsynligvis ha et mer positivt syn på endringen. Faktisk finner man støtte for at tillit til nærmeste leder indirekte er et bindeledd mellom medarbeiderens arbeidsresultater, slik som oppfattet ytelse, intensjon om å slutte og intensjon om *organizational citizenship behavior*, samt følelsesmessig forpliktelse til endringen (Neves & Caetano, 2009). Ifølge Fuchs og Prouska (2014) antyder dette at nærmeste leder i stor grad kan påvirke medarbeideres syn på endringen. Forskning viser også positive sammenhenger mellom *readiness for change* og tillit til ledere (Rafferty & Simons, 2006). Oppsummert ser støtte fra- og tillit til nærmeste leder ut til å være en sentral faktor for at medarbeidere skal vurdere og oppleve endringen som positiv.

2.3.2 Skape «sense of urgency»

For å forstå hvorfor noen bedrifter har større suksess enn andre med å gjennomføre endringsforsøk, har Kotter (1995) utviklet en modell for ledelse av storskala endringsprosesser. Den er basert på ideen om at endringsprosesser tar form gjennom åtte ulike steg som hver og en må håndteres:

«The flow is this: push urgency up, put together a guiding team, create the vision and strategies, effectively communicate the vision and strategies, remove barriers to

action, accomplish short-term wins, keep pushing for wave after wave of change until the work is done, and, finally, create a new culture to make new behavior stick» (Kotter & Cohen, 2002, s. 2).

Kotters åtte-steps-modell har implikasjoner for hvordan man kan skape oppslutning om endring blant medarbeidere. Sentralt i modellen er hvordan en bedrift påvirker medarbeidere til å endre atferd (Kotter & Cohen, 2002). Ifølge Kotter og Cohen (2002) ligger hjertet av endring i følelsene, slik at bedrifter for å endre atferd må hjelpe medarbeidere til å se en sannhet som påvirker deres følelser.

Videre ønsker vi å utdype det første steget i modellen, som handler om å skape en følelse blant relevante organisasjonsmedlemmer av at endring haster, *sense of urgency*, som Kotter (1995) beskriver det. Han rapporterer om at 50 % av bedriftene som han har observert, feiler på dette steget. I en undersøkelse med respons fra 1559 ledere og toppledere fra ulike bransjer fant Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet og Welch (2014) at dette var den største barrieren for bedrifter ved digitale endringer. Verdens største studie på IT-ledelse, «Harvey Nash/KPMG CIO Survey», rapporterte i 2015 om at mangel på *sense of urgency* for 24 % av bedriftene var en av de største utfordringene for å møte digital disrupsjon med en suksessfull strategi (Ellis & Snyder, 2015).

Mulige årsaker til at bedrifter feiler på dette steget kan være at ledere undervurderer hvor vanskelig det kan være å bryte folk ut av komfortsonen, eller de overvurderer hvor mye suksess de tidligere har hatt med å skape *sence of urgency*. Det kan også skyldes at ledere er utålmodige, eller fokuserer for mye på mulige negative konsekvenser ved å «skape» en krise. Kotter og Cohen (2002) hevder den største feilen bedrifter gjør er å tillate for høy grad av tilfredshet blant medarbeidere og ledere. I den første fasen av endringsprosesser beskriver Kotter (1995) dårlig business som både en velsignelse og forbannelse på samme tid:

«On the positive side, losing money does catch people's attention. But it also gives less maneuvering room. With good business results, the opposite is true: convincing people of the need of change is much harder, but you have more resources to make changes» (s. 60).

Oppfatningen om at det kan være mer krevende å overbevise organisasjonsmedlemmer om behovet for endring i oppgangstider, støttes av Balogun et al. (2016). De hevder det kan være vanskelig for endringsagenter på høyere nivå i organisasjonen å demonstrere behov for en

endring i dag, dersom organisasjonsmedlemmer på lavere nivå er fornøyde og observerer gode resultater for organisasjonen. I fravær av krise, for eksempel endring basert på markedsforventninger, skapes en situasjon med rikelig tid og høy sannsynlighet for lav *readiness* i organisasjonen (Balogun et al., 2016). I en krisesituasjon skapes derimot den nødvendige energien for å få endring til å skje (Nadler & Tushman, 1989). Dersom det ikke etableres en *sence of urgency*, vil ikke organisasjonsmedlemmer være villige til å gjøre den ekstra innsatsen som ofte kreves ved endringer, og de vil ikke være villige til å ofre noe for å endre seg. Istedenfor klamrer de seg til status quo, og motsetter seg endringsinitiativ som kommer ovenfra i organisasjonen (Kotter, 2012).

2.3.3 Kommunikasjon og informasjonsdeling

Ifølge en studie gjennomført på en halv million medarbeidere i USA, forstår nesten en tredjedel ikke hvorfor endringer i bedriften skjer. Denne manglende forståelsen kan være skadelig for enhver bedrift som forsøker å implementere en endring. Det kan være en barriere for å oppnå engasjement og eierskap, og det kan resultere i motstand fra medarbeiderne. Denne motstanden er en viktig årsak til at mange endringsinitiativ mislykkes. Endringer er ofte stressende, usikre og risikable, men dersom man har en klar hensikt og mening med endringen, og kan artikulere dette på en god måte, kan det gi medarbeidere en bedre forståelse av bedriftens forretningsstrategi (Galbraith, 2018).

Innholdet som formidles i endringsbudskapet er av betydning for oppslutning blant medarbeidere. Ifølge Galbraith (2018) er en automatisk forventning om at medarbeidere forstår begrunnelsen for endringen, en potensiell feilantakelse som kan gjøres av de ansvarlige lederne. Medarbeidere ønsker en oversikt over veien videre, spesielt i tider med usikkerhet, og man må derfor bruke tid på å forklare endringen og hvorfor den er viktig. Det er viktig at leder deler det den vet, inkludert hva som endres, når det endres og hvordan. Videre anbefales bedrifter å inspirere medarbeiderne ved å presentere en overbevisende visjon for fremtiden (Kotter, 1995). Ved initieringen av de fleste endringer er det nyttig å starte med en historie eller et narrativ som tydelig presenterer «det store bildet», det vil si hvorfor endringen er viktig, og hvordan den vil påvirke bedriften fremover på en positiv måte. Hensikten er å kommunisere hvordan endringene som gjøres i dag vil hjelpe bedriften å nå sine fremtidsvisjoner (Galbraith, 2018).

Videre bør medarbeidere holdes informert ved at man regelmessig kommuniserer med dem. Kommunikasjon i forbindelse med endringer er aldri en engangsbegivenhet. Medarbeidere må holdes løpende informerte, på hvert steg i endringsprosessen. Leder bør være tydelig og konsekvent, og kommunikasjonen bør knyttes til «det store bildet» presentert tidligere. En utfordring kan være at leder ikke har svar på alle spørsmålene medarbeidere stiller, noe som kan spre usikkerhet og angst. Det er derfor viktig at leder fokuserer på det den vet, og er ærlig og åpen om det den ikke vet. Ved slike tilfeller er det viktig å vise medarbeiderne at man er forpliktet til å kommunisere på en åpen og transparent måte, og at man vil følge opp med et svar så snart man vet mer. Her er det også hensiktsmessig å kommunisere på en måte som gjør at medarbeideren forstår hvilke fordeler endringen gir dem personlig, fordi dersom dette er klart, er det mer sannsynlig at de føler eierskap og engasjement til endringen (Galbraith, 2018).

Dersom man klarer å identifisere hva ulike medarbeidere føler om endringen, om de er frustrerte, redde eller begeistrede, så kan man i tillegg tilpasse kommunikasjonen deretter. Dette er også noe man kan holde øye med etter hvert som endringsprosessen utfolder seg, slik at man best mulig får skreddersydd kommunikasjonen underveis. I endringsprosesser så er det alltid noen ting som må holdes hemmelig, men den generelle regelen er at jo mer informerte medarbeidere er, jo bedre vil de være i stand til å håndtere ubehag. Dersom man i tillegg lærer seg hva som uroer medarbeiderne, kan man adressere denne uroen. Ved å kommunisere med, utvikle og vise empati i en endringsprosess, vil de som ledes føle seg inkluderte, verdsatte og motiverte til å bidra til at endringsinitiativet lykkes (Sanchez, 2018).

Ifølge Sanchez (2018) så har hvordan informasjon kommuniseres i en endringsprosess større betydning enn hva som kommuniseres. Hun anbefaler at man viser empati overfor medarbeidere når man formidler informasjon om en endring, ellers kan den mislykkes. Armenakis et al. (1993) trekker frem at hvordan man kommuniserer også sender et signal om forpliktelsen til-, prioriteringen av-, og hvor mye det haster å få i stand endringen. Endringsbudskapet kan avgis på ulike måter, for eksempel skriftlig, i taler eller andre former for kommunikasjon (Armenakis & Harris, 2002). Det er stor forskjell på om budskapet om endringen presenteres i et ukentlig nyhetsbrev til medarbeidere, eller om direktøren setter av tid til å reise rundt på bedriftens ulike kontorer for å drøfte behovet for endring med medarbeiderne. Sistnevnte sender, i tillegg til budskapet som presenteres, et tydelig signal om at endringen er viktig nok til at direktøren tar seg tid til å kommunisere dette direkte til medarbeiderne (Armenakis et al., 1993).

2.3.4 Involvering og deltakelse

Coch og French (1948) fant i sin klassiske studie på motstand mot endring at medarbeidere som deltok i endringen, viste mindre motstand mot den. Også Armenakis et al. (1993) trekker frem viktigheten av involvering for å sikre oppslutning om en endringsprosess blant medarbeidere. Betydningen underbygges videre av Rafferty og Simons (2006), som har rapportert om sterke positive sammenhenger mellom deltakelse og *readiness for change* ved mindre endringer. Deltakelse handler i deres studie blant annet om i hvilken grad medarbeiderne føler de har innflytelse på hva som skjer i bedriften. Flere studier har trukket frem at deltakelse på arbeidsplassen ser ut til å øke *readiness for change* (Eby et al., 2000; Wanberg & Banas, 2000; Jones et al., 2005).

Armenakis et al. (1993) definerer *aktiv deltakelse* som det å involvere individuelle medarbeidere slik at de får informasjon om hvorfor endringen har blitt vedtatt, og hvordan den skal implementeres på en vellykket måte. Denne aktive deltakelsen kan foregå på ulike måter, som at medarbeidere gradvis bygger kunnskap og ferdigheter gjennom praksis og involvering, ved å se og lære av andre, eller ved å delta i beslutningsprosesser (Armenakis et al., 1993). Ifølge Fernandez og Rainey (2006) kan det å inkludere medarbeidere redusere risiko for motstand mot endring ved å fremme formidling av kritisk informasjon. Videre kan det oppmuntre til tilbakemelding fra medarbeidere, slik at man kan gjøre tilpasninger underveis i implementeringen. I tillegg kan inkludering bidra til å skape psykologisk eierskap om endringen (Fernandez & Rainey, 2006). Dette eierskapet gjør det mer sannsynlig med oppslutning om endring blant medarbeidere, og kanskje til og med at de vil forsvare den overfor andre medarbeidere i bedriften (Galbraith, 2018).

2.3.5 Tillit

En komponent som har vist seg å være kritisk for vellykkede endringer i bedrifter er tilliten mellom ulike interessenter (Balogun et al., 2016). Her defineres tillit som «en psykologisk tilstand som omfatter å bevisst akseptere sårbarhet, basert på en positiv forventning til en annens intensjon eller oppførsel» (Balogun et al., 2016, s. 210). I denne sammenhengen handler det om relasjonen mellom de som blir bedt om å delta i endringen og de som ber om det. Tilliten mellom disse interessentene må bygges over tid, og kan raskt bli ødelagt dersom den blir brutt. Man benytter seg av de fire kriteriene *evne*, *velvilje*, *integritet* og

forutsigbarhet, for å vurdere hvor tillitsvekkende en bedrift eller et individ er. Evne sier noe om hvorvidt medarbeideren har troen på at den som gis tillit er kompetent (Balogun et al., 2016), for eksempel til å gjennomføre oppgaven den er satt til å gjøre. Velvilje handler om hvorvidt den som gis tillit bryr seg om andres velferd, heller enn bare sin egen. «Andre» kan her være kunder eller medarbeidere, lokalsamfunnet eller samfunnet som helhet. Kort oppsummert handler det om den som gis tillit kun er opptatt av egne behov, eller også andres. Integritet sier noe om hvorvidt lederen eller bedriften har et sett av verdier eller en moralsk kode den identifiserer seg med, det vil si de følger prinsipper som ærlighet og rettferdighet. Det siste kriteriet, *forutsigbarhet*, vurderer hvorvidt medarbeideren kan se et konsistent mønster i forhold til verdiene som opprettholdes, holdningene som godkjennes og beslutningene som tas, både av bedriften og lederen (Balogun et al., 2016). Dersom dette ikke er *forutsigbart*, undergraver det tilliten medarbeideren har.

Når medarbeidere har tillit til sin nærmeste leder og andre sentrale interessenter i en endringsprosess, er det mer sannsynlig at de vil omfavne endringen på en positiv måte. I bedrifter med høy grad av tillit skapes bedre forhold for problemløsning, innovasjon og engasjement, samt mulighet for at kunnskapsdeling kan blomstre (Balogun et al., 2016). Det viser seg at tillit har en rekke fordeler, slik som økt engasjement og forpliktelse, høye nivåer av bemyndigelse og samarbeid, økt informasjonsdeling og kunnskapsutveksling, større operasjonell effektivitet og ytelse, samt følelser av trygghet, stolthet og inkludering (Balogun et al., 2016). Det er derfor viktig at nærmeste leder, ledelsen generelt og andre endringsagenter fokuserer på å bygge og ivareta tilliten medarbeiderne har til dem.

2.3.6 Ressursmessig kontekst

En kontekstuell faktor som kan ha betydning for gjennomføring av endringsprosesser er det ressursmessige utgangspunktet, nærmere bestemt i hvilken grad bedriften opererer med *slakk* (Jacobsen, 2018). Slakk, som også kan betegnes som redundans eller overflødighet, kan forklares som forskjellen på et gitt tidspunkt, mellom ressursene som en bedrift benytter til produksjon av en vare eller tjeneste, og de ressursene som faktisk er nødvendige (Cyert & March, 1963; Galbraith, 1977; Jacobsen, 2018). Bedriften har per definisjon slakk dersom den bruker mer ressurser enn nødvendig, noe som i endringslitteraturen beskrives som en faktor som både kan fremme og hemme endring (Jacobsen, 2018). For en og samme bedrift, kan slakk påvirke evnen til å endre seg på flere måter.

Slakk kan hemme endring dersom slakkressursene i bedriften oppleves som en buffer for å utsette eller slippe å endre seg. Dette gjør bedriften mindre oppmerksom og tilpasningsdyktig for endringer. Da fungerer slakk som en sovepute, som hindrer endringsagenter i å se behovet for endring (Jacobsen, 2018). Ifølge Galbraith (1977) er bedriften sjelden klar over eller bevisst på at det eksisterer slakkressurser. Ved krav fra kundene om kortere responstid, vil enkelte bedrifter svare med å ansette flere arbeidere eller investere i flere maskiner. På denne måten skapes ekstra ressurser ved å redusere prestasjonskravene, som for eksempel tar form ved ekstra ventetid for kunden, høyere lagernivåer, uutnyttede arbeidstimer og maskintimer, samt høyere kostnader. I stedet for kunne ledelsen søkt muligheter for å utnytte de tilgjengelige ressursene mer effektivt. Ifølge Krantz (1999) er det lavere tilbøyelighet i ressursrike bedrifter til å imøtekomme eksterne krav om endringer, fordi de i mindre grad føler at endring er nødvendig, og fordi de i større grad føler på trygghet om fremtiden.

Slakk kan også fremme endring, eller til og med være nødvendig for å gjennomføre endring med suksess. En årsak til dette er at slakk gir rom for å kunne eksperimentere og prøve ut nye ting (Jacobsen, 2018), som ellers ikke er mulig fordi eksperimentering innebærer risiko (Levitt & March, 1988) som bedrifter uten slakk ikke har råd til å ta. Videre kan bedrifter som har en viss slakk lettere anvende ressurser til å utnytte muligheter som oppstår, og det kan gjøre dem bedre i stand til å håndtere eventuelle kriser. Slakk kan også være en driver for endring, fordi bedriften igangsetter tiltak for å bedre utnytte sine ressurser (Jacobsen, 2018). I stedet for fokus på dette, i en situasjon hvor det er slakk i utgangspunktet, påpeker Galbraith (1977) at det noen ganger kan være en nyttig mulighet å *skape* slakkressurser. Selv om det har kostnader, kan det ved komplekse problemer være rimeligere å tillate en rasjonell løsning, spesielt dersom bedriften mangler kapasitet til å prosessere og beregne informasjonen som kreves.

2.3.7 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi presentert teori om ledelse av endringsprosesser som er sentral for å besvare forskningsspørsmålet i oppgaven. Fokuset er hva bedrifter kan gjøre for å skape oppslutning om endring.

For å skape oppslutning kan det være en barriere for organisasjoner i startfasen av endring at relevante organisasjonsmedlemmer ikke har en følelse av at endring haster, såkalt *sense of*

urgency. En situasjon med fravær av krise og for høy grad av tilfredshet blant medarbeidere og ledere, øker sannsynlighet for lav *readiness* i organisasjonen, og kan gjøre det mer krevende å overbevise organisasjonsmedlemmer om behovet for endring.

For å skape oppslutning er det viktig hvordan og hva man kommuniserer til medarbeiderne. For at medarbeiderne skal få forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, bør man bruke tid på å formidle en klar hensikt og mening med endringen, på en måte som kommuniserer ønskede signaler om forpliktelsen til-, prioriteringen av-, og hvor mye det haster å få i stand endringen. Videre bør medarbeidere holdes løpende informert, på hvert steg i endringsprosessen, og kommunikasjonen bør tilpasses etter hva medarbeiderne føler om endringen. Leder må være tydelig og konsekvent, og kommunisere på en åpen og transparent måte. For å sikre oppslutning er det også viktig å involvere medarbeiderne i endringsprosessen. Aktiv deltakelse gjør at medarbeiderne blir eksponert for informasjon om hvorfor endringen har blitt vedtatt, og hvordan bedriften skal implementere den på en vellykket måte. De føler på innflytelse, bygger kunnskap og ferdigheter gjennom praksis og involvering, og får eierskap til endringen.

Vi har trukket frem endringsagenters rolle som viktig for å lykkes med implementering av en planlagt endring. De bør ha kompetanse til å bedømme endringens innhold, kontroll og prosess, samt ha forståelse for hvordan deres handlinger påvirker fremdriften av- og legitimiteten til endringen. En viktig endringsagent er en medarbeiders nærmeste leder, som har en sentral rolle i både implementeringen av- og kommunikasjonen rundt endringen. Medarbeidere som har tillit til sin nærmeste leder, og mottar veiledning og støtte fra den, vil sannsynligvis ha et mer positivt syn på endringen. Tillit mellom ulike interessenter har en rekke fordeler, og er en komponent som gjør det mer sannsynlig at de vil omfavne endringen på en positiv måte. Tilliten må bygges over tid, og ivaretas, ettersom den raskt kan bli ødelagt dersom den blir brutt.

Vi har til slutt trukket frem betydningen av den ressursmessige konteksten som et utgangspunkt for bedriften ved endringen, nærmere bestemt i hvilken grad det er ressursmessig slakk. En situasjon med slakk kan virke både fremmende og hemmende for endring.

3. Metode

I dette kapitlet redegjør vi for de metodiske valgene våre, som er tatt med formål om å utforske forskningsspørsmålet. Valg av metode refererer til hvilke teknikker og prosedyrer som benyttes for å fremskaffe og analysere data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Først gjennomgår vi utformingen av studiens forskningsdesign i detalj, beskriver casesettingen for studien, og utdyper hvordan data har blitt samlet inn. Deretter forklarer vi metoden som er benyttet for å analysere data, og gjør til slutt en vurdering av studiens forskningskvalitet.

3.1 Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign er en generell plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares, og baseres på utformingen av dette spørsmålet. Alle de inngående elementene bør være konsistente med forskningsfilosofien, og helhetlig sammensatt på tvers av designet. Forskningsdesignet inneholder klare formål med forskningsspørsmålet, utdyper hvordan data skal samles inn og analyseres, samt diskusjon av etiske problemstillinger og begrensninger som må tas høyde for i studien (Saunders et al., 2016).

Studien vår har et eksplorerende forskningsdesign. En eksplorerende studie innebærer en åpen og fleksibel tilnærming til forskningsspørsmålet fra starten. Etter hvert som data samles inn og analyseres, kan spørsmålet endres og finjusteres etter hvilket fokus og hvilken retning man oppdager. Dette er nyttig for å få innsikt i og forståelse for et fenomen som man er usikker på hvordan faktisk utspiller seg (Saunders et al., 2016), slik tilfellet er for hvordan medarbeidere reagerer på robotisering av oppgaver. Det eksplorerende forskningsdesignet anvender i oppgaven en casestudie som forskningsstrategi. Casestudie er en dyptgående empirisk tilnærming som utforsker et fenomen, det vil si et case, i dets virkelige setting (Yin, 2014).

3.1.1 Forskningsfilosofi

Når man utvikler teorier gjennom forskning ligger en forskningsfilosofi i bunn, som kan defineres som et system av oppfatninger og antakelser om hvordan kunnskap utvikles (Saunders et al., 2016). Konsistente og gjennomtenkte antakelser vil utgjøre en troverdig

forskningsfilosofi, og bidra til en helhetlig studie med sammenhengende metodiske valg. Vi baserer oss på en fortolkende forskningsfilosofi, hvor man forsøker å gi mening til verden rundt seg, og har som formål å skape nye, rikere forståelser og fortolkninger av komplekse sosiale verdener og kontekster. En faktor som gir retning for dette er at vi baserer oss på subjektive antakelser om en sosial virkelighet. Disse utgjøres av sosiale aktørers oppfatninger og handlinger, som konstant er i endring gjennom kontinuerlige sosiale interaksjoner (Saunders et al., 2016). I tråd med Saunders et al. (2016) vil medarbeideres reaksjoner på robotisering av oppgaver, sett fra et subjektivt perspektiv, forklares av hvordan de gir mening til endringen gjennom sine tolkninger og hvordan de interagerer med kolleger, ledere og bedriften forøvrig. Situasjonen må studeres i detalj for å forstå og for å få innsikt i medarbeidernes erfaringer.

3.1.2 Forskningstilnærming

Saunders et al. (2016) skiller i hovedsak mellom en deduktiv eller induktiv tilnærming til teoriutvikling. En deduktiv tilnærming drives av eksisterende teori ved å ta et tydelig teoretisk standpunkt som testes gjennom datainnsamling. En induktiv tilnærming innebærer derimot utvikling av teori, og da primært basert på analyse av data og teoretisering av funn. På denne måten får man da en fornemmelse av hva som har foregått, samt en bedre forståelse av problemets natur (Saunders et al., 2016). Det eksisterer mye forskning på hvordan medarbeidere reagerer på ulike typer endringer, hvilke aktiviteter som er viktige å gjennomføre i den enkelte endringsprosess, og hvordan medarbeidere, ledere og bedrifter kan utvikle endringskapasitet over tid. Imidlertid vet vi lite om reaksjoner og ledelse med hensyn til dette ved implementering og bruk av RPA. For å utvikle en teoretisk forklaring på forskningsspørsmålet vårt benytter vi oss derfor hovedsakelig av en induktiv tilnærming, samtidig som at det er behov for å sammenligne funn med eksisterende litteratur. I så måte jobber vi i praksis iterativt mellom deduktiv og induktiv tilnærming til teoriutvikling. Vi tar utgangspunkt i utvalgte teorier eller konseptuelle rammeverk, og tilegner oss kompetent kunnskap om eksisterende teori og hvilke konsepter det er ønskelig å utforske nærmere, men vi lar ikke dette styre oss i analysefasen. En teori bygges etter hvert som data analyseres ved å identifisere og utvikle mønstre og forhold i dataene. Teorien som utvikles vil senere diskuteres i lys av relevant litteratur. Induktiv tilnærming egner seg for å forstå hvordan mennesker fortolker den sosiale verden, og for å utforske konteksten for ulike hendelser (Saunders et al., 2016).

3.1.3 Forskningsformål og strategi

Formålet for studien er å utforske hvordan medarbeidere reagerer på at oppgaver blir robotisert på arbeidsplassen, for å kunne si noe om hvordan en slik endringsprosess bør ledes. Innsikten som oppnås kan hjelpe både forskere og praktikere til å forstå bedre hva som er viktig for å møte medarbeiderreaksjoner ved implementering av roboter i bankbransjen. For å undersøke dette er det behov for å få innsikt i subjektive opplevelser til både medarbeidere og deres nærmeste ledere, viktige kontekstuelle forhold, og hvilke roller i bedriften som er sentrale i arbeidet med robotisering av prosessene. Vi har benyttet oss av kvalitative data, det vil si ikke-numeriske data eller data som ikke har blitt kvantifisert (Saunders et al., 2016), i form av intervjudata fra medarbeidere, deres nærmeste ledere på linjenivå, og medlemmer i et team som arbeider dedikert med roboter i casebedriften. Kvalitative data egner seg for å oppnå dypere forståelse for subjektive og sosialt konstruerte meninger om et fenomen, og kan gi rikere teoretisk perspektiv enn det som allerede eksisterer i litteraturen (Saunders et al., 2016).

Casestudie benyttes som strategi for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares. Som anbefalt av Saunders et al. (2016) må først og fremst strategien være egnet for å oppnå den dypere forståelsen vi ønsker om forskningstemaet. Casestudie er mer relevant, jo mer forskningsspørsmålet søker å forklare et komplekst sosialt fenomen, og jo mer spørsmålet krever en dybdebeskrivelse av dette fenomenet. Casestudie er også å foretrekke når hendelser studeres i samtid, men det ikke er mulig for forskeren å manipulere eller kontrollere relevant atferd. Videre kan dette forskningsdesignet være nyttig når det er uklare grenser mellom et fenomen og konteksten det blir studert innenfor (Yin, 2014). I tråd med Saunders et al. (2016) kan vi gjennom de kontekstuelle faktorene forstå bedre hva som påvirker medarbeideres reaksjoner på robotisering av oppgaver, effekten av reaksjonene, og implikasjoner dette har for ledelse. En utfordring som bør håndteres er hvorvidt man samler inn tilstrekkelig med data for studiens formål, men ikke for mye. Dette er spesielt utfordrende for forskere med begrenset erfaring med gjennomføring av empiriske studier (Yin, 2014).

Vår studie benytter en norsk bank som casebedrift. Caset gir mulighet for å observere og analysere et fenomen som det tidligere ikke har vært tilgjengelig på (Yin, 2014). RPA er en relativt ny automatiseringsteknologi for bedrifter, og man vet lite om hvilke reaksjoner

medarbeidere har på implementering av denne teknologien. Banken har drevet med RPA i flere år, noe som også har gitt oss mulighet til å studere hvordan reaksjonene har utviklet seg, og hvilke implikasjoner dette har for ledelse av robotisering over tid. Organiseringen av arbeidet med robotisering i casebedriften gir også en interessant kontekst, i form av at banken har opprettet et eget robot-team *in-house*.

3.1.4 Tidshorisont

Eksisterende teori tilsier at reaksjoner på endring kan variere over tid. Ideelt sett burde vi derfor designet vår casestudie slik at vi kunne fange opp reaksjoner over tid. Dette var imidlertid ikke mulig gitt tidsrammen for vår masteroppgave. Studien slik vi har designet den gir først og fremst et øyeblikksbilde av medarbeidere og linjelederes erfaringer med og oppfatninger av arbeidet med robotisering av oppgaver i dag. Vi har imidlertid stilt respondentene retrospektive spørsmål om tidligere erfaringer. Disse dataene må tolkes i lys av at svarene kan ha blitt påvirket av hva respondentene husker, og at de kan ha endret oppfatning over tid.

3.2 Casesetting

I dette delkapittelet beskrives ulike forhold knyttet til casebedriften som danner et viktig bakteppe for studien. Vi tar for oss både interne og eksterne forhold for å gi kontekst til caset, og for å gjøre oppmerksom på faktorer som er relevante for analysen, og som kan påvirke tolkning av senere funn. Casebedriften, som vil anonymiseres i oppgaven, er en bank som har benyttet RPA siden 2016. Presentasjonen av caset trekker på informasjon fra både primærkildene og sekundærkildene som vil omtales i delkapittel 3.3.1.

3.2.1 Trender i bankbransjen

Bank- og finansbransjen er inne i en periode med betydelig transformasjon. Økt digitalisering og nye lover og regler setter press på bankene. Samtidig skaper den teknologiske utviklingen helt nye kundeforventninger i bransjen. I et stadig mer konkurranseutsatt bankmarked, er det helt avgjørende at bankene klarer å tilpasse seg endringene de står overfor (Evry, u.å.). Både teknologisk utvikling og utviklingen i kundenes krav og forventninger går stadig forttere i finansverdenen. På relativt kort tid har man gått fra

lånesøknader med omfattende papirarbeid og banktjenester hvor kunden fysisk måtte oppsøke banken sin, til at slike prosesser er flyttet over til mobiltelefonen (Lem, 2018). Kundene forventer gjerne at tjenesteleverandøren automatisk har tilgang til alle data de tidligere har oppgitt, og de ønsker at banklån godkjennes i løpet av få minutter (Markovitch & Willmott, 2014). I dag utfylles, innsendes og innvilges mer enn halvparten av lånesøknader på telefon. Dagens kunder forventer å kunne utføre alle sine banktjenester på mobilen, og de er bevisste på at deres forbrukermakt har økt (Lem, 2018). Kundene ønsker seg sømløse og raske digitale opplevelser, og de vil ha dem nå (Markovitch & Willmott, 2014). Brukeropplevelsen står i sentrum, og de som vinner fremtiden er de som tar kundenes behov på alvor og klarer å lese trendene (Lem, 2018).

3.2.2 Presentasjon av casebedriften

Casebedriften er en norsk bank som i 2016 startet med innføring av RPA gjennom innleide eksterne konsulenter. Konsulenter var da en midlertidig løsning grunnet mangel på interne ressurser. Etter en gradvis overgang har et robot-team blitt etablert *in-house*, og siden 2017 operert selvstendig og dedikert med implementering og forvaltning av roboter. Vi vil videre beskrive bankens organisering, deres digitaliseringsstrategi, en strategisk omstillingsprosess de gjennomgikk i 2016, samt hvordan banken arbeider med RPA.

3.2.2.1 Organisering

Casebedriften er på et overordnet nivå, organisert i seks ulike divisjoner. To av divisjonene representerer bankens hovedfunksjoner, og omfatter dermed den forretningsmessige driften, som deles inn i Bedriftsmarked og Privatmarked. Det er i disse divisjonene RPA har blitt anvendt på ulike prosesser. Underlagt forretningsdivisjonene er videre flere avdelinger, som egen avdeling for direktebank, og regionale avdelinger for ulike geografiske områder. Avdelingene er videre splittet i team, ledet av ledere på linjenivå i organisasjonen. Herfra foregår rapportering oppover mellom ulike ledernivåer, til ledergruppen øverst i bedriften. På tvers av de to forretningsdivisjonene arbeider de øvrige divisjonene, som representerer ulike støttefunksjoner. Lederne av samtlige divisjoner utgjør en ledergruppe, med konsernsjefen på toppen.

Robot-teamet er underordnet en avdeling i en av divisjonene for bankens støttefunksjoner. Dette teamet er blant annet sidestilt med et Lean-team, og team for forretningsutvikling. I

divisjonen hvor robot-teamet ligger har de gått bort fra den tradisjonelle rapporteringen oppover ledernivåer, som praktiseres i Bedriftsmarked og Privatmarked, og over til direkte rapportering til administrerende direktør. Bankens viktigste prosjekter settes på agendaen gjennom såkalte tavlemøter, hvor alle står oppreist i møte med konsernledelsen hver tredje uke. På fem minutter presenterer de rapporteringsansvarlige sine topp fem kunde problemer. Arbeidet for å løse kunde problemer er organisert i tverrfaglige team, såkalte produktteam. I tillegg til aktuelle medarbeidere i avdelingen vil et produktteam alltid besette rollene som teamleder og produkteier, og inkluderer relevante deltakere fra Bedriftsmarked og Privatmarked.

3.2.2.2 Digitaliseringsstrategi

Casebedriften anser IT som en av sine kjernekompetanser. Sentralt for bankens digitaliseringsstrategi er anvendelse av teknologi som skaper en bedre kundeopplevelse. Dette gjør de ved en tredelt utvikling: brukeropplevelser gjennom egenutvikling, kjøp av standardtjenester, og strategiske partnerskap. Bedriften satser på *in-house* IT, og står dermed selv for å utvikle egne IT-løsninger. Begrunnelsen deres for dette er at det gir bedre kundeopplevelser ved å bidra til kompetanseutvikling, at det blir raskere og enklere å gjøre endringer, at *time-to-market* reduseres, samt at det gir økt effektivitet, eierskap og engasjement. Banken mener *outsourcing* medfører tap av konkurransekraft, dyrere IT-ressurser, og økt kompleksitet og byråkrati. De benytter fremdeles flere systemer fra ekstern leverandør, men har uavhengig drift av mobil- og nettbank som langsiktig mål.

Satsingen på RPA har innpass i bankens digitaliseringsstrategi med sine fire hovedpilarer: øke kunde verdi, spare tid, redusere *time-to-market* og bedre prosesskvalitet. For å skape økt kunde verdi skal RPA redusere bankens responstid. I tillegg vil medarbeidere bruke mindre tid på trivielle og repetitive oppgaver, og mer tid på skjønnsmessige oppgaver som er tettere på kunden. For å spare tid skal RPA redusere behovet for manuell arbeidskraft for medarbeiderne, og spare bedriften for tid i prosesser som senere kan erstattes med helintegrerte IT-løsninger. Videre skal redusert *time-to-market* gi banken bedre muligheter til å teste nye produkter og tjenester i markedet. Til slutt, for å bedre kvaliteten i prosessene, skal de prosessene som er aktuelle for RPA først kartlegges for forbedringer, i tillegg til at RPA kan bedre kvaliteten ved å eliminere tilfeldige manuelle feil. I prioritering av hvilke prosesser som skal robotiseres legger banken vekt på kunde verdi i avveininger mellom de fire hovedpilarene.

3.2.2.3 Strategisk omstillingsprosess

For å imøtekomme krav om endringer i bank- og finansbransjen, som beskrevet i delkapittel 3.2.1, gjennomførte casebedriften en prosess for kostnadsbesparelser og kompetanseskift i 2016, i forkant av oppstarten med RPA. Formålet var å møte kundens behov i fremtiden gjennom en mer kundeorientert organisering. Dette innebar betydelig nedbemanning i divisjonene for Bedriftsmarked og Privatmarked, parallelt med oppbemanning på IT-siden. I Bedriftsmarked og Privatmarked er turnoveren i etterkant lav, mens turnoveren har økt på IT-siden som følge av høy konkurranse om tilgjengelige IT-ressurser.

3.2.2.4 Arbeid med RPA

Satsningen på RPA inngår som et siste ledd i bankens kontinuerlige arbeid med prosessoptimalisering. Først kartlegges prosessene som er kandidater for robotisering grundig, og evalueres fra et Lean-perspektiv med formål om å forbedre og effektivisere. Da vurderes det også om oppgaven i seg selv kan elimineres. Deretter anvendes RPA dersom det er aktuelt å automatisere hele eller deler av prosessen. Man unngår dermed å være avhengig av tradisjonell integrasjonsprogrammering. Uten RPA vil automatiseringen mer sannsynlig nedprioriteres grunnet avhengighet av IT-ressurser som er bundet til større prosjekter, og dermed gjenstår stadig restoppgaver fra forbedringsarbeidet.

Robot-teamet inkluderer rollene utvikler og kartlegger. Kartleggerrollen består i å stille detaljerte spørsmål til prosesseierne, det vil si medarbeiderne og linjelederne i forretningen, for å skissere prosessen korrekt. Da er det er kritisk å få med all taus kunnskap som prosesseierne sitter med. Et alternativ er at prosesseierne selv står for kartleggingen, men casebedriften har valgt å skille ut rollen slik at kartlegger også har kunnskap om hvordan roboter fungerer. Utvikler mottar en PowerPoint-presentasjon fra kartlegger med oppskrift på prosessen. Denne inkluderer for eksempel detaljer om alle knapper som skal trykkes på, og når det skal skrives inn tekst. Utvikler drøfter spørsmål og ideer som kommer opp med kartlegger, og jobber så videre med å utvikle roboten i programvaren som benyttes for automatisering. Når utvikler er ferdig ser denne gjennom roboten med kartlegger og representanter fra forretningen for å se om alle forretningsregler er tatt høyde for, og justeringer gjøres ved behov. Deretter lager utvikler en testpilot som tar 5-10 saker for å sjekke sammen med forretningen at alle sakene er håndtert korrekt. Nedenfor illustreres et

eksempel på aktivitetene og flyten i en prosess som banken har robotisert, for et nystiftet selskap som ønsker å opprette kundeforhold i banken:



Figur 1: Eksempel på prosess som er robotisert

Prosesser som er aktuelle kandidater for robotisering fremheves gjennom en *bottom-up* prosess, som starter med forslag fra medarbeiderne og linjelederne, som til daglig arbeider med forretningsprosessene. Ideene spilles inn via en *service management portal*, eller direkte til robot-teamet. Hvilke prosesser som skal automatiseres besluttet av ledere på høyere nivå, i et såkalt prioriteringsforum. Robot-teamet presenterer kandidatene, og gir samtidig sine anbefalinger om hva som bør prioriteres, med hensyn til deres tekniske innsikt om forventet utviklingstid for kandidatene. Drivere for beslutningene er om automatisering har kunde verdi, hvor mange årsverk automatiseringen kan bidra til å spare, og hvor stort volum prosessen omfatter, basert på totalt tidsforbruk ved manuell behandling i forretningen.

Robot-teamet har som mål å automatisere opp mot 200 prosesser totalt. Så langt har rundt 65 prosesser blitt robotisert, hvorav 50 er i drift. Enkelte prosesser har blitt deaktivert underveis, enten fordi de har blitt helautomatisert ved integrasjonsprogrammering, eller fordi oppgaver har falt bort. Teamet jobber mot et mål om å holde en takt per utvikler på ca. en prosess per måned, som er halvert fart sammenlignet med målet de hadde i oppstarten. Gevinster har de målt ved antall årsverk, men med ønske om et mål som er mer definerbart og nøyaktig skal de videre benytte dekningsbidrag i sin gevinstmodell.

Robotprosessene utvikles med et 80/20 perspektiv, som vil si at de forventes å håndtere 80 % av sakene som skal behandles, mens 20 % aksepteres at tilbakeføres til prosesseierne i

forretningen for manuell behandling. Da har prosesseier ansvaret for å følge opp oppgaven. Saker som går til manuell behandling fanges opp gjennom ukentlige og månedlige rapporter, som slår ut ved avvik fra forhåndsdefinerte grenseverdier. Til og med mars 2019 hadde totalt 9 % av sakene i robotprosessene krevd manuell behandling. En overvekt av avvikene skyldes at en robot, med eller uten hensikt, ikke er programmert for å håndtere bestemte utfall. Behov for manuell behandling oppstår også ved oppdateringer i IT-systemer som endrer de programmerte kravene som er satt for en robot. Robotene kan benytte både interne IT-systemer og systemer fra ekstern leverandør.

3.3 Datainnsamling

Nødvendig tilgang på data er et kritisk aspekt for gjennomføring av et forskningsprosjekt (Saunders et al., 2016). Dette fremskaffet vi gjennom vår kontaktperson i casebedriften, som klarerte tillatelse til gjennomføring av studien med en overordnet leder med nødvendig beslutningsmyndighet. I dette delkapittelet forklarer vi hvilke typer data som er samlet inn, hvordan vi har gått frem for å gjøre dette, og hvorfor dette har vært hensiktsmessig for studiens formål.

3.3.1 Datakilder

Ved casestudier kan man med fordel benytte seg av flere ulike kilder til data. Dette kalles triangulering, som innebærer bruk av flere uavhengige kilder til data eller datainnsamlingsmetoder innenfor samme studie. Vi skiller mellom primærdata, som er samlet inn spesifikt for denne studien, og sekundærdata, som er data fremskaffet for andre formål (Saunders et al., 2016).

Primærdata er samlet inn ved gjennomføring av elleve semistrukturerte dybdeintervjuer, hvorav to er med samme respondent. Dybdeintervjuer er hensiktsmessige for en eksplorerende studie, og gir grunnlag for forståelse av et sosialt fenomen som er vanskelig å observere i praksis, samt forståelse for konteksten det skjer i. Vi kan søke forklaringer om komplekse tema ved å utforske svarene respondentene gir, og på denne måten innhente data med betydelig dybde (Saunders et al., 2016). I starten av intervjuene ba vi også respondentene om å krysse av i et skjema hvilken aldersgruppe de tilhører, for å sikre oss mulighet til å avdekke eventuelle interessante forskjeller med hensyn til alder. I analysen har

vi ikke funnet bruk for denne informasjonen. I tillegg har vi mottatt noe informasjon på mail fra en av respondentene. Vi har videre benyttet oss av sekundærdata. Informasjon om casebedriften søkte vi gjennom offentlig tilgjengelig informasjon via hjemmesiden til bedriften. I tillegg fremskaffet vår kontaktperson i casebedriften intern informasjon, i form av en PowerPoint-presentasjon av organisasjonskart på ulike nivåer, og et skjermbilde som illustrerer en prosessflyt.

3.3.2 Utvalg

Det er spesielt viktig ved design av casestudier hvilke enheter som skal analyseres, i vårt tilfelle respondentene som skal intervjues, og hvordan man definerer rammene for caset (Yin, 2014). Definisjonen av vårt case er en reell bedrift, en norsk bank som driver med robotisering, her RPA. Den tentative definisjonen av forskningscaset skal som hovedregel relateres til forskningsspørsmålet, men kan tilpasses som resultat av funn underveis (Yin, 2014). Vi foretok et *målrettet utvalg* av respondenter, som er en prosedyre som ikke baserer seg på sannsynlighet, men avhenger av forskerens dømmekraft for å velge respondenter som utgjør utvalget. Målet er ikke å oppnå statistisk representativitet for målpopulasjonen, her alle ansatte i casebedriften, men velge de respondentene som er best egnet for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016).

Vår kontaktperson i casebedriften hjalp oss med å finne respondenter til studien. Vi forklarte hvilke kriterier som var viktige for at kandidater skulle være aktuelle for å besvare forskningsspørsmålet, og respondenter ble så valgt ut strategisk for dette formålet. Det var viktig for oss å velge ut personer som har jobbet med eller blitt påvirket av robotiseringen. Via mail ble vi satt i kontakt med aktuelle kandidater i robot-teamet, som var sentrale respondenter for å forstå hvordan casebedriften arbeider med robotisering. Det øvrige utvalget ble gjort ved at vår kontaktperson sendte forespørsel på mail til linjeledere for team hvor flest prosesser har blitt robotisert, og linjelederne kontaktet videre medarbeiderne som har vært mest involvert i kartleggingen av prosesser.

Vi har ti respondenter, hvor tre personer er tilknyttet robot-teamet, fire medarbeidere fra ulike team som har fått arbeidsoppgaver robotisert, og tre linjeledere for team som har fått oppgaver robotisert. Ifølge Saunders et al. (2016) er mellom fem og tjuefem respondenter tilstrekkelig utvalgsstørrelse ved innsamling av data gjennom dybdeintervjuer.

For å sikre forskningskvalitet må vi ta hensyn til *biases knyttet til utvalg av informanter* (Saunders et al., 2016). En risiko Saunders et al. (2016) trekker frem er at vi ikke får tilgang på respondenter som gir et troverdig og typisk bilde av erfaringene med robotisering i bedriften. En mulig skjevhet i utvalget kan oppstå på grunn av kriteriet om å inkludere medarbeidere i casebedriften som har vært mest involvert i robotiseringen. Som følge av dette har vi ikke inkludert andre kandidater som også har blitt påvirket av endringen. Dette tok vi høyde for ved å inkludere spørsmål i intervjuguiden om hvordan respondentene oppfattet kollegenes reaksjoner på bruk av roboter. I intervjuene med de to siste linjeledere spurte vi også spesifikt om de så forskjeller i reaksjoner basert på hvor mye medarbeiderne har vært involverte. Responsen på disse spørsmålene tydet ikke på forskjeller.

En annen utfordring som kan medføre bias på basis av utvalg kan være knyttet til at kandidater ikke er villige til å sette av nok tid til intervjuet. Kandidatene var tilnærmet utelukkende positive til deltakelse, men enkelte hendelser kan imidlertid kommenteres. Vi forsøkte via vår kontaktperson å avtale intervju med en eller flere mellomledere, men grunnet sen forespørsel fra oss var dette ikke mulig å gjennomføre tidsnok. Vi opplevde også at en respondent trakk seg før intervjuet grunnet ønske om ikke å delta, som vi kommer tilbake til under delkapittelet om etiske hensyn. I tillegg var det en respondent som måtte trekke seg grunnet en uforutsett hendelse, samt et intervju som måtte utsettes av samme årsak. To av intervjuene ble gjennomførte på kortere tid enn de andre, men dette var klarert på forhånd slik at vi forberedte oss deretter. Det kan ha vært en fordel at en på innsiden av bedriften hjalp oss med å kontakte kandidatene, siden personen trolig har mer innflytelse og troverdighet blant andre i bedriften, og dermed kan ha økt viljen til å delta. Det var imidlertid linjelederne som hadde myndighet til å beslutte om medarbeiderne kunne prioritere å delta i studien. En utfordring med hjelp fra en kontaktperson på innsiden av bedriften er potensielt økt risiko for at utvalget er utelukkende positive til endringen. Gjennom å sette kriterier til utvalget reduserte vi sannsynligheten for dette.

3.3.3 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Ved semistrukturerte intervjuer har intervjueren en overordnet plan, men planen er fleksibel og åpen for at hvert intervju kan utvikle seg forskjellig (Saunders et al., 2016). Ettersom temaet er åpent og komplekst, er det nyttig med en viss plan og struktur for hva som skal tas opp. Dette er også gunstig fordi vi som studenter har lite erfaring med å gjøre intervjuer.

Vi utformet flere intervjuguider. Deler av disse er like, men en del spørsmål er også tilpasset de ulike respondentenes rolle, og hva som er interessant og relevant sett fra deres perspektiv. En guide ble utformet for medarbeiderne, en annen for linjelederne, samt ulike guider for hver av de tre respondentene tilknyttet robot-teamet. Som eksempler er intervjuguider for medarbeiderne og linjelederne vedlagt (se henholdsvis vedlegg 1 og vedlegg 2). Vi gjorde også en del justeringer av guidene underveis, basert på hva vi ønsket å vite mer om, eller da vi erfarte at spørsmål eller formuleringer ikke fungerte. Muligheten til å justere spørsmål etterhvert som man får innsikt i forskningstemaet er en av styrkene ved semistrukturerte intervjuer. Data fra en av respondentene tilknyttet robot-teamet er basert på to intervjuer, ett gjennomført i forbindelse med en hjemmeeksamen i et fag på NHH i 2018, og ett intervju i 2019 knyttet til denne masteroppgaven. Intervjuguiden for intervjuet i 2018 var tilpasset et relevant tema for det aktuelle kurset, mens intervjuet fra 2019 ble gjennomført tidlig i prosessen med masteroppgaven. Derfor hadde guiden for det sistnevnte intervjuet en litt annen struktur enn de andre intervjuene, men temaet for samtalen var bredt, og vi fikk dermed innhentet nyttige data for sammenligning med andre respondenter.

Intervjuguidene inneholder en liste med tema og nøkkelspørsmål som skal dekkes. De er logisk oppbygd med innledende spørsmål, hovedspørsmål for å utforske det mest sentrale ved de ulike emnene, og mer spesifikke oppfølgingsspørsmål som kan videreføre og utvikle diskusjonen. I tråd med den fleksible tilnærmingen i en eksplorerende studie, er det viktig at intervjuet utformes med åpenhet for et bredt spekter av funn (Saunders et al., 2016). Vi har derfor vært opptatt av at strukturen ikke skal binde oss til en mekanisk interaksjon som gjør at vi ikke fanger opp, eller vi misforstår hva som er viktig for respondenten (Ryen, 2002). Samtidig skal intervjuet ha en retning ved at vi har noen klare ideer om hva vi ønsker å ta opp (Saunders et al., 2016). Avslutningsvis inneholder intervjuguidene et åpent spørsmål for å gi respondenten mulighet til å legge til informasjon eller stille spørsmål.

3.3.4 Intervjuplanlegging og intervjuprosess

Gode forberedelser til intervjuene øker datakvaliteten, og følgelig vår troverdighet som forskere. Det er viktig å planlegge nøyaktig hvordan vi skal uttrykke vår kompetanse og troverdighet for å oppnå respondentenes tillit. Vi bør tilegne oss tilstrekkelig med kunnskap om forskningstemaet, respondentene, bedriften, og stedet for intervjuet (Saunders et al., 2016). Da vi leste oss grundig opp på relevant litteratur i forkant av intervjuene benyttet vi

en bred tilnærming, i samsvar med hvordan man jobber i en eksplorerende studie (Saunders et al., 2016). Vi må ha god kjennskap til tematikken, men samtidig være åpen for at respondentene kan gi et annet perspektiv på temaet som blir førende for hvordan fokuset i studien vil utvikle seg. Informasjon om respondentene fikk vi fra vår kontaktperson i bedriften, som sendte oss oversikt med respondentenes fulle navn, hvilket team de jobbet i, samt stillingstittel. Vi tilegnet oss kunnskap om bedriften ved bruk av både sekundærkilder, som omtalt under delkapittelet om datakilder, og gjennom innledende intervju med en av respondentene i en tidlig fase av prosjektet. I forkant av intervjuene satt vi oss godt inn i intervjuguidene, og trente etter behov på intervjuteknikker og hvordan vi skulle interagere med respondentene. Videre bør stedet for intervjuet være nøytralt og praktisk, med rolige omgivelser og lav sannsynlighet for å bli forstyrret og overhørt, slik at ikke respondentene påvirkes (Saunders et al., 2016). Vi benyttet lukkede møterom i bedriftens lokaler, plassert i en annen etasje enn respondentenes kontorer. Lokalene lå i tilgjengelige, kjente og trygge omgivelser for respondentene.

Vår kontaktperson i casebedriften booket møterom til alle intervjuene, og gjorde de fleste avtalene om intervjutider med respondentene, med hensyn til innspill fra oss om tider. Det ble satt av 1,5 time til hvert intervju, med unntak av to, på bakgrunn av ønske fra respondenter om gjennomføring på 30 minutter. Vi gjennomførte intervjuene ansikt-til-ansikt, to-til-en med respondentene, og byttet på hovedansvaret for å lede samtalen. Ett intervju ble gjennomført tre-til-en sammen med en forsker tilknyttet FOCUS-programmet. Ved samtale enkeltvis, ansikt-til-ansikt med blir de ikke påvirket av hverandre, og vi bevarer fleksibiliteten i interaksjon med respondenten. Det er også gunstig for å komme i dybden på personlige erfaringer. Ved å intervju ansikt-til-ansikt kan i tillegg ikke-verbale data registreres, som hvordan respondenten uttrykker seg visuelt, og fysiske reaksjoner underveis (Saunders et al., 2016).

For å sikre forskningskvalitet må vi ta hensyn til *intervjuebias*. *Intervjuebias* kan oppstå dersom intervjueren påvirker svarene til respondenten gjennom kommentarer, ikke-verbale atferd, eller ved feiltolkning av svarene. Som anbefalt av Saunders et al. (2016) var vi derfor bevisste på å formulere spørsmål nøytralt og åpent, slik at vi ikke bevisst eller ubevisst ledet respondentene til et bestemt svar. På denne måten ble det opp til respondentene å definere og fortelle oss hva som har vært viktig for dem. Dersom et åpent spørsmål ikke avslørte relevant informasjon, fulgte vi opp spørsmålet videre ved å omformulere det originale spørsmålet. Vi var også opptatt av å skape en positiv relasjon ved å opptre vennlig og avslappet, og startet

derfor intervjuene noe uformelt ved å si noen ord om oss selv. Den ikke-verbale fremtoningen forsøkte vi å holde nøytral, men interessert og tilstedeværende, med en åpen kroppsholdning. For å unngå mistolkning av svarene var det i tillegg viktig å lytte oppmerksomt og respondere underveis. Etter gjennomføring av hvert intervju, evaluerte vi denne, og gav hverandre tilbakemelding og innspill om mulige forbedringer.

Vi må også ta hensyn til *informantbias*. *Informantbias* oppstår dersom svarene fra respondenten farges av persepsjoner om intervjueren, informasjon holdes tilbake, eller på grunn av *intervjuerbias*. Spørsmålene må være presise, enkle og forståelige, uten faglige formuleringer og uttrykk som ikke kan forventes at respondenten kjenner til (Saunders et al., 2016). En presisering vi tidlig fant behov for i starten av intervjuene, var å forklare hva RPA innebærer, og at med robotisering mente vi anvendelse av RPA. For å gi respondentene muligheten til å forberede seg på hva spørsmålene kunne handle om i forkant av intervjuet, sendte vi som anbefalt av Saunders et al. (2016), kortfattet informasjon om intervjutemaet på mail til respondentene, samt vedlagt samtykkeskjema. Denne utsendelsen kommer vi tilbake til under delkapittelet om etiske hensyn.

3.4 Dataanalyse

For å få størst mulig verdi av de gjennomførte intervjuene bør man utarbeide en fullstendig oversikt over intervjuet, noe som inkluderer kontekstuell informasjon (Saunders et al., 2016). Som anbefalt av Saunders et al. (2016) satt vi derfor av tid til å fylle ut notater om dette rett etter intervjuene. Disse notatene handlet om hvordan settingen for intervjuet opplevdes, vårt umiddelbare inntrykk av hvordan gjennomføringen av intervjuet hadde gått, og hva vi eventuelt kunne gjøre bedre neste gang. Det ble også satt av tid til å høre gjennom alle lydklippene på nytt, for sikre at vi har fått med oss det viktigste.

Man kan på ulike måter notere informasjon, og reflektere underveis. Blant disse er å benytte seg av en forskningsnotatbok, slik vi har gjort. Hensikten med dette er å notere ideer og refleksjoner, som kan hjelpe oss å holde styr på intensjonene med forskningen. Ved å benytte seg av et kronologisk format, blir man hjulpet til å følge med på utviklingen av ideer, for eksempel påstander og datakategorier, og hvordan forskningen har utviklet seg underveis (Saunders et al., 2016).

3.4.1 Transkribering av kvalitative data

Første steg i analyseprosessen innebærer å transkribere lydopptakene fra de gjennomførte intervjuene. Transkribering vil si å reprodusere lydopptaket ord for ord i tekstformat (Saunders et al., 2016). Vi transkriberte samtlige intervjuer, og fordelte arbeidet mellom oss. Dette er en tidkrevende prosess fordi man må dokumentere hva de ulike respondentene i intervjuet har sagt, måten det ble sagt på og kroppsspråket underveis. Dersom denne kontekstuelle informasjonen ikke blir registrert, kan man gå glipp av viktige hendelser som påvirker intervjuet. Det er viktig å tydelig skille mellom hva intervjuer og hva respondenten har sagt, og at måten det transkriberes på er konsistent innad i, og på tvers av intervjuene (Saunders et al., 2016). Vi ble på forhånd enige om hvordan vi skulle transkribere, blant annet at vi skulle sette inn merknader i klammer ved latter, klapping eller andre lyder, slik at vi fikk med kontekstuell informasjon. Hvert transkriberte intervju lagres som en egen fil, og man anbefales å benytte et filnavn som anonymiserer respondentene (Saunders et al., 2016). Respondentene, bedriften og personer som respondentene har snakket om i intervjuene har også alle blitt anonymiserte i de ferdig transkriberte intervjuene.

3.4.2 Tematisk Analyse

Det viktigste formålet med tematisk analyse er å søke etter mønstre eller tema som går igjen i datasettet, i vårt tilfelle i intervjuene. Basert på mønstre og tema som identifiseres, kodes intervjuene for videre analyse. Når en tematisk analyse gjennomføres med utgangspunkt i en induktiv tilnærming, så fremgår temaene fra dataene og ikke fra den eksisterende litteraturen. Temaene som utforskes kan relateres til forskningsspørsmålet, og alle intervjuene gjennomgås for å se etter temaer som går igjen (Saunders et al., 2016).

3.4.3 Koding

Hensikten med koding av intervjuene er å gjøre dataene tilgjengelige for analyse, ved å kategorisere data med lignende betydning. Ved å kode intervjuene blir det lettere å forstå betydningen av ulike momenter i dataene. Koding innebærer å merke ord, setninger eller avsnitt i de transkriberte intervjuene med en kode, som oppsummerer eller symboliserer betydning av disse. Noen ord, setninger og avsnitt vil kodes med mer enn én kode, mens

andre vil overlappe. Underveis i prosessen er det viktig å holde en oversikt over de ulike kodene som brukes, slik at det blir samsvar mellom dem.

Hvilken tilnærming man velger til koding er styrt av forskningsspørsmålet og formålet med forskningen, samt bruk av en induktiv tilnærming. Selv om hele materialet potensielt sett kan være interessant, kan forskningsspørsmålet gjøre kodingen mer fokusert. Etter hvert som nye intervjuer gjennomføres, oppnås sannsynligvis ny innsikt fra eksisterende koder, som igjen inspirerer til utvikling av nye koder i analyseprosessen. Man vil da måtte gå tilbake og kode på nytt med utgangspunkt i de nye kodene som har blitt utviklet. Dette er kjent som konstant sammenligning, og gjøres for å sikre konsistens i måten man koder og analyserer datasettet på. Noen av kodene kan vise seg å være for brede, og må deles inn i underkategorier, mens andre vil kunne vise forekomsten av, eller fraværet av et fenomen. Selve kodingsprosessen er viktig for å koble sammen ulike momenter som refererer til samme tema, eller som man vil finne forskjeller eller likheter ved. Kodingen bidrar også til å omorganisere datamaterialet for den neste fasen av analysen (Saunders et al., 2016).

Vi startet kodingsprosessen med å kode alle intervjuene hver for oss, for å sikre at vi begge hadde god kjennskap til datamaterialet og hadde lagt et godt grunnlag for diskusjon av funnene. I første runde med koding tok vi i bruk begreper respondentene selv brukte. Deretter gikk vi sammen og så på hvilke koder som var mest relevante for oss, gitt vår problemstilling, og utviklet en begrepsliste basert på disse.

Intervjuer: Hva tenker du er de viktigste grunnene til at [casebedriften] benytter seg av roboter?	
Medarbeider: Jeg håper jo at det er for å frigjøre tid fra gjentakende oppgaver som stjeler mye tid, og at vi da kan bruke den tiden på kundene. Det er hvert fall det som er hovedfokuset vårt, og jeg håper jo at det er hovedfokuset til ledelsen også, at ikke det er for at vi skal bli færre folk. Vi har jo ikke inntrykk av at det blir mindre å gjøre, selv om vi har fått robotene til å ta seg av de enkle oppgavene.	Microsoft Office-bruker Endring arbeidsoppgaver
Intervjuer: Vet du noe om hva målene med robotiseringen er?	
Medarbeider: Jeg har vel hørt at målene er at vi skal få unna rutineoppgaver som tar tid da, for at vi skal få bruke mer tid på kundene.	Microsoft Office-bruker Endring arbeidsoppgaver
Intervjuer: Husker du hvor du har hørt det? Har det blitt kommunisert?	
Medarbeider: Ja, jeg vil tro at det ble kommunisert på et tidspunkt med en gang robotene kom. Så ble det veldig mye 'nå skal de ta over jobbene våre', slik alle tror overalt. Da ble det kommunisert at det var for at tiden skal brukes på andre ting. Så langt så ser det jo ut som at det riktig.	Microsoft Office-bruker Skepsis
Intervjuer: Hvilke forventninger har du til robotiseringen?	
Intervjuer: Jeg ser jo nå at vi sitter og venter på at mye komme i robot, fordi vi er bemannet deretter. Så forventningene mine er jo det at det er udelt positiv, og at dette er bra.	Microsoft Office-bruker Ressursknapphet
	Microsoft Office-bruker Positiv

Figur 2: Eksempler på koding

3.4.4 Søke etter temaer og gjenkjenne sammenhenger

Etterfulgt av koding, følger stadiet i analyseprosessen hvor man ser etter sammenhenger og temaer i datamaterialet. Selv om dette er definert som et eget stadium, starter man i praksis å se etter sammenhenger og temaer allerede i intervjusituasjonen med respondentene og under koding av intervjuene. På dette stadiet må man ha forskningsspørsmålet klart for seg, slik at man kan ha en fokusert tilnærming til analysen. Her gjennomgår man de ulike kodene slik at man får frem en kortere og mer konsis liste over temaer som er viktige for forskningsspørsmålet. Et tema kan inneholde én kode som er viktig for forskningsspørsmålet, eller bestå av en rekke koder som ser ut å være beslektet (Saunders et al., 2016).

Etter å ha gjennomgått datamaterialet og kodene våre, trakk vi ut hva de ulike respondentene hadde sagt om de ulike temaene, før vi diskuterte oss frem til temaene som var mest fremtredende i datamaterialet vårt, samt viktigst for forskningsspørsmålet. En prioriteringsliste ble satt opp, over hvilke temaer som fremsto som viktigst for

medarbeidernes reaksjoner på robotiseringen, og hvilke implikasjoner dette hadde for ledelse.

3.4.5 Videreutvikle temaer

En viktig del av analyseprosessen er det å videreutvikle temaene og forholdet mellom dem. Temaene som utvikles må være en del av en sammenheng slik at de gir et strukturert rammeverk som kan brukes i analysen. Etter hvert som temaer utvikles, kan utdrag fra de transkriberte intervjuene struktureres under samme tema eller undertema. Dette gjør det lettere å vurdere om, og hvordan, de kodede utdragene er meningsfulle i forhold til hverandre, og i forhold til intervjuene som helhet. Ved å lese gjennom de kodede utdragene og de tilhørende temaene, blir det lettere å vurdere hvorvidt dataene støtter en videreføring av temaene, eller om de bør legges bort. Dette kan bygges videre til testbare påstander. Ved å nøye teste disse opp mot dataene, og forsøke å finne alternative forklaringer, samt å forklare hvorfor det oppstår data som ikke støtter påstandene, vil man kunne utvikle velbegrunnede og gyldige konklusjoner. Det bør anses som positivt å finne data som ikke passer med analysen, fordi dette er med å videreutvikle forklaringene (Saunders et al., 2016).

I denne delen av analyseprosessen ble sitater kategorisert etter ulike begreper, slik at det ble tydeligere hvordan de var meningsfulle i forhold til hverandre, og i forhold til datamaterialet som helhet. Her ble det enda klarere hvilke temaer vi hadde størst dekning for i datamaterialet vårt, og på bakgrunn av dette kunne vi bygge ut analysen vår med en rekke påstander. Underveis i denne prosessen ble det også sett etter sitater som ikke støtter påstandene, samt alternative forklaringer på funnene våre.

3.5 Forskningskvalitet

Lincoln og Guba (1985) anbefaler at man benytter seg av begrepene *pålitelighet* og *autensitet* som kriterier for forskningskvalitet i kvalitativ metode. Pålitelighet består av de fire kriteriene *troverdighet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *bekreftbarhet*.

3.5.1 Troverdighet

Det finnes flere mulige fremstillinger av den sosiale virkeligheten. Dette betyr at det er avgjørende hvilken fremstilling forskeren kommer frem til, for om den er troverdig i andres øyne (Bell, Bryman & Harley, 2018). For å sikre funnenes troverdighet bør studien utføres på en slik måte at funnenes troverdighet økes. Forskningsresultatene bør så legges frem for de som har blitt studert, slik at de kan bekrefte eller avkrefte forskerens tolkning (Lincoln & Guba, 1985). Det første innebærer å sørge for at god forskningspraksis benyttes, mens det andre oppnås ved å legge frem tolkningene for respondentene i studien. Dette ble gjort ved at vi fremla analysen og casepresentasjonen for kontaktpersonen vår i bedriften, slik at vi fikk sjekket at vi hadde forstått den sosiale konteksten riktig.

Videre har vi benyttet oss av triangulering for å sikre troverdighet, som innebærer at man søker etter likheter mellom flere ulike kilder til informasjon, for så å danne kategorier og temaer for studien. Ulike typer triangulering identifiseres; på tvers av kvalitative *datakilder* (dvs. dokumenter, intervju, observasjoner), *informanter*, teorier og ulike undersøkere (Creswell & Miller, 2000). Vi benytter oss i oppgaven både av primærdata og sekundærdata, som beskrevet i delkapittel 3.3.1 om datakilder.

Ved å sette av 1,5 time til de fleste intervjuene fikk vi nok tid til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Vi fikk dermed et tilstrekkelig datamateriale til å beskrive konteksten i detalj, samt til å oppklare usikkerheter. Som nevnt tidligere fikk vi kontakt med respondentene via kontaktpersonen vår i bedriften, som vi antar medarbeiderne allerede har tillit til. Vi sendte også på forhånd ut informasjon om studien, sammen med samtykkeskjema. I tillegg startet vi hvert intervju med å forklare hva hensikten med studien er, hvilke roller i bedriften vi intervjuet, hva vi skulle bruke dataene til og hvordan vi skulle sørge for at anonymiteten deres opprettholdes. Vi var nøye med å ikke dele informasjon om hva andre respondenter hadde sagt, da vi fikk spørsmål om dette.

Videre kan troverdigheten sikres ved å benytte datamaterialet til å beskrive omgivelsene, og temaene for den kvalitative studien med rike detaljer, en såkalt *fyldig, rik beskrivelse*. Hensikten med dette er å gi leseren en følelse av at den kunne eller har opplevd hendelsene beskrevet i studien. Ved å benytte seg av så mange levende detaljer som mulig, hjelper beskrivelsen leseren å forstå at den er troverdig (Creswell & Miller, 2000). Vi har benyttet datamaterialet til å gi en utfyllende casebeskrivelse, slik at leseren kan vurdere dens troverdighet med utgangspunkt i settingen.

I analyseprosessen hvor man etablerer de foreløpige kategoriene eller temaene i studiene, bør det søkes etter både bekreftende og *avkreftende forklaringer* på kategoriene eller temaene som etableres. Fordi virkeligheten er kompleks, støtter dette søket etter avkreftende forklaringer studiens troverdighet (Creswell & Miller, 2000). Vi var derfor nøye med å hente ut både bekreftende og avkreftende forklaringer underveis i analysen, og å diskutere kategoriene i detalj.

3.5.2 Overførbarhet

I oppgaven studeres ett case, og data samles inn basert på utsagn fra enkeltpersoner, eller mindre grupper, som deler visse egenskaper. I slike tilfeller er kvalitative funn orienterte mot betydningen av sider med den sosiale verdenen som studeres, samt dens kontekstuelle unikhet (Bell et al., 2018). Ifølge Lincoln og Guba (1985), så er det et empirisk problem hvorvidt funnene holder i samme kontekst på et senere tidspunkt, eller i en annen kontekst. Vi anbefales derfor å gi en *fyldig, rik beskrivelse* av konteksten, slik at leseren selv kan bedømme hvorvidt funnene kan overføres til andre omgivelser. Det er ikke forskerens oppgave å gi en indikasjon på hvorvidt funnene er overførbare, men kun å gi leseren datagrunnlaget den trenger for å vurdere dette selv (Lincoln & Guba, 1985).

Vi har sørget for overførbarhet ved å gi en fyldig, rik beskrivelse av bedriften, og de kontekstuelle kjennetegnene som omgir endringen bedriften er inne i. Dette innebærer dens endrede konkurranseforhold, organisering, digitaliseringsstrategi, og hvordan bedriften arbeider med RPA.

3.5.3 Pålitelighet

For å sikre pålitelighet, så kan vi som utfører studien sikre sporbarhet og transparens ved å sørge for en fullverdig logg av alle fasene i forskningsprosessen; fra problemformulering til utvelgelse av respondenter, feltarbeidsnotater underveis, transkriberte intervjuer, samt beslutninger man har tatt underveis i analysen. Videre kan disse gjennomgås av andre for å fastslå at de riktige prosedyrene har blitt fulgt både underveis i, og mot slutten av, forskningsprosessen (Bell et al., 2018).

Intervjuene som inngår i vår casestudie ble transkribert ord for ord for å sikre at respondentene ble gjengitt på en korrekt måte. Videre ble alle intervjuer og alt datamateriell dokumentert skriftlig, noe som muliggjør gjennomgang av resultatene i ettertid. Vi er to studenter som skriver masteroppgaven sammen, og hele prosessen ble derfor vurdert av begge underveis for å sikre at den ble utført i henhold til gjeldende praksis. Vi kodet alle intervjuene først hver for oss, før vi diskuterte kodene og ble enige om hvilke temaer som var viktigst. Alle kodene ble utviklet med utgangspunkt i datamaterialet vårt. Arbeidet vårt ble også gjennomgått av veileder underveis i prosessen.

3.5.4 Bekreftbarhet

For å sikre bekræftbarhet bør vi som utfører studien handle i god tro, og ikke la teoretiske tilfeldigheter eller personlige verdier påvirke utførelsen av eller funnene i studien (Bell et al., 2018).

Vi har sikret bekræftbarhet på en rekke ulike måter. Først og fremst har vi benyttet oss av et tydelig forskningsdesign og fulgt god praksis i henhold til dette. Videre gir vi en detaljert beskrivelse av prosessene for datainnsamling og analyse. Dette muliggjør metodologisk gjentakelse i andre studier. I tillegg presenterer vi direkte sitater fra datamaterialet i analysen vår, noe som tydelig viser leseren hvordan vi har tolket respondentenes utsagn.

En potensiell svakhet med studien vår, er at respondentene kan ha holdt tilbake informasjon fordi de ikke stoler på oss, nevnt tidligere under *informant bias*. For å unngå dette startet vi hvert intervju med å presentere oss selv, forskningsprogrammet vi deltar i (FOCUS), samt forklare hva de innsamlede dataene skal brukes til og hvordan de skal oppbevares, før vi ba

respondentene signere et samtykkeskjema. Videre er det også en fare for at respondentene svarer hva de tror vi vil høre eller hva de tenker er sosialt akseptabelt.

3.5.5 Autensitet

I tillegg til de fire kriteriene for pålitelighet foreslår Lincoln og Guba (1985) at forskerne bør sikre autensitet. Dette innebærer at forskningen skal sikre en rettferdig representasjon av respondentenes synspunkter i den sosiale settingen som studeres (Bell et al., 2018). Vi har forsøkt å sikre autensitet ved å gi en presis og balansert representasjon av de ulike respondentenes beretninger.

3.5.6 Etiske hensyn

Hvordan vi håndterer forskningsetiske problemstillinger er et kritisk aspekt for studiens suksess. Med forskningsetikk menes de standardene vi har som forskere relatert til rettighetene til de som er gjenstand for studien, og som berøres av den (Saunders et al., 2016). To aspekter vi har hatt spesielt fokus på er hvordan vi skal sikre anonymitet for casebedriften og respondentene, og sikre konfidensialitet med hensyn til behandling av data. Norsk senter for Forskningsdata AS (NSD) har vurdert at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med gjeldende krav i personvernregelverket. Vi har ikke selv søkt om dette, fordi studien er innlemmet i NSD-prosjektet til en forsker tilknyttet FOCUS-programmet. Som nevnt innledningsvis vil forskeren benytte data fra vår studie i sin doktorgradsavhandling ved NHH.

Som vi har vært inne på tidligere hadde vi i relasjon med respondentene fokus på å bygge opp vår troverdighet og tillit som forskere, og å gjøre respondentene avslappede og åpne for å dele informasjon. Vi sendte derfor informasjon om oppgaven på mail til dem i forkant av intervjuene, med vedlagt samtykkeskjema, utformet for FOCUS-programmet (se vedlegg 3). Her etablerte vi også samarbeidet med den nevnte forskeren, og mulighet for at vedkommende deltok på noen av intervjuene. Etter at vi sendte ut informasjonen til de første respondentene som skulle intervjues, opplevde vi at en av dem trakk seg, samt at vi fikk tilbakemelding om at det var ønskelig med nærmere forklaring av behovet for samtykke. Etter å ha rådført oss med veileder og forskeren vi har samarbeidet med, ettersendte vi derfor informasjon til respondentene om dette, og justerte på informasjonen vi sendte på mail til øvrige respondenter. Vi presiserte at behovet for samtykke var standard prosedyre for å

ivareta respondentenes rettigheter. Videre opplevde vi ikke utfordringer med at flere respondenter uttrykte usikkerhet om innholdet i samtykkeskjemaet eller ønsket å trekke seg.

For å skape tillit til respondentene startet vi også hvert intervju med å presentere oss kort, forklare hva som var formålet for studien, og hvordan vi skulle anonymisere og behandle dataene. Vi avklarte om respondentene aksepterte lydopptak ved å forklare hvorfor dette var ønskelig, presisere at vedkommende hadde kontroll over hva som skulle tas opp, og ved å informere om at lydfilen ble slettet etter transkribering av intervjuet. Deretter signerte respondentene samtykkeskjemaet, hvor det også informeres om frivillighetsaspektet ved studien, som gjør at respondentene når som helst har rett til å trekke seg.

Det ble ikke sendt ut informasjon på mail ved intervjuet som ble gjennomført i 2018 i forbindelse med en kursoppgave, og kravet om å benytte en form for samtykkeskjema gjaldt ikke for dette kurset. Disse dataene er imidlertid ikke behandlet ulikt fra andre data i studien. Respondenten og studentene som gjennomførte intervjuet har tillatt bruk av dataene. I forkant av det nevnte intervjuet som fant sted tidlig i arbeidet med masteroppgaven, sendte vi heller ikke ut informasjonen som de fleste respondentene fikk på mail. Dette opplevde vi ikke at preget relasjonen med respondenten. For dette intervjuet ble samtykkeskjema undertegnet.

Innsamlede data er behandlet konfidensielt ved lagring på passordbeskyttede datamaskiner under studien. Etter ferdigstilling av studien blir dataene overført til FOCUS-programmet, og de slettes deretter fra maskinene. I oppgaven er både navn på respondentene og casebedriften anonymiserte. Anonymiseringen av casebedriften vurderte vi som nødvendig, selv om det eliminerer bruk av bakgrunnsinformasjon om caset. Anonymisering er ivaretatt ved å benytte kodede navn, og ved å oppbevare kontaktopplysninger og undertegnede samtykkeskjema adskilt fra intervjunotater, den transkriberte versjonen av intervjuene, samt andre intervjudata. Vi har også vært bevisste på å benytte kodede navn ved diskusjoner av oppgaven i det offentlige rom.

For å ivareta vår integritet og objektivitet som forskere, trekker Saunders et al. (2016) frem at det er viktig at vi handler åpent, ærlig, respektfullt, og fremmer nøyaktighet. I kontakt med respondentene i studien var vi opptatt av å minimere statusubalanse, behandle dem med respekt og omsorg, og å ikke legge press på dem. Samtidig er det viktig å vurdere hvordan dataene som samles inn blir gjengitt, og at dette ikke er gjort på en måte som kan skade

bedriften eller respondentene. Analysen skal være balansert, og vi må anerkjenne begrensninger og svakheter i datagrunnlaget. Vi sendte casepresentasjonen og analysen av funn til vår kontaktperson i casebedriften for gjennomlesning. Da fikk en på innsiden av bedriften mulighet til å kontrollere om anonymisering av respondentenes identitet var ivarettatt, og at fakta var presentert korrekt. Vi har tatt hensyn til deres ønske om ytterligere anonymisering av casebedriften, som for eksempel innebar å fjerne et organisasjonskart, og navn på divisjoner og avdelinger. Teorien må også representeres og refereres til på en passende måte, blant annet for å unngå problemstillinger knyttet til plagiat. Plagiat vil si å presentere andres arbeid og ideer som om de er dine egne, og å ikke anerkjenne den originale kilden (Saunders et al., 2016). Vi har referert til primærkilden for litteraturen så langt det er mulig, og har vært opptatt av å ikke endre på kildens mening og innhold ved gjengivelse. Samtidig har vi kritisk vurdert relevans og verdi av kilder som er benyttet i studien. Veileder har bidratt med å validere den skriftlige fremstillingen i hele studien. Ettersom vi har vært to forfattere har vi delt ansvar for at etiske hensyn ivaretas, gjennom innsyn i hverandres bidrag og rigiditet. Vi har utfordret både oss selv og hverandre underveis ved å stille kritiske spørsmål til valgene som tas.

4. Analyse av funn

I dette kapitlet analyseres og presenteres funn, basert på intervjudataene som er samlet inn. Formålet er å svare på forskningsspørsmålet: Hvordan reagerer medarbeidere på robotisering av oppgaver, og hvilke implikasjoner har dette for ledelse av slike endringsprosesser? Vi vil trekke på begreper fra teorikapitlet for å tolke og formidle funnene, og illustrerer dem ved sitater fra respondentene. Funnene danner grunnlag for videre diskusjon mot eksisterende teori i kapittel 5.

Basert på forskningsspørsmålet vil analysen presenteres i to hoveddeler. Først legger vi frem funn om reaksjoner, hvor vi har avdekket at det er tydelig oppslutning om implementering av roboter blant medarbeiderne. Deretter har vi trukket ut de viktigste faktorene som forklarer hvorfor vi finner oppslutning, og som danner grunnlag for å si noe om implikasjoner for ledelse. Disse faktorene er: involvering, samarbeid med robot-teamet, avvikssaker, linjeledernes rolle og ressursknapphet. Analysen baseres på en helhetlig vurdering av intervjuene, og vi presiserer i de to delene av analysen hvordan vi vektlegger de ulike intervjuene med hensyn til respondentenes rolle og relevans for forskningsspørsmålet. Både delkapitlet om oppslutning og om sentrale forklaringsfaktorer vil avsluttes med en oppsummering av de viktigste funnene.

4.1 Oppslutning om endring

I denne delen forklarer vi hvilke tanker og følelser som ligger bak funn av generelle og mer abstrakte uttrykk for positivitet om robotiseringen, og aktiv atferd som støtter opp om endring. Med bakgrunn i vår definisjon av oppslutning fremlegges respondentenes sitater for å vise medarbeidernes tanker og følelser om at endring er behov for, at endring har positive implikasjoner for dem selv, samt om endringen vil kunne lykkes. Vi minner om at oppgavens fokus er hvordan oppslutning om endring kan oppnås over tid, under implementering av endringen, og hvordan oppslutning kan variere over tid. For å si noe om dette trekker vi også frem interessante funn om reaksjoner før og etter implementering, som kan ha viktige implikasjoner for ledelse.

I analysen av medarbeidernes reaksjoner legger vi vekt på intervjuene med de fire medarbeiderne, med likt fokus på hver av disse. For å formidle et reelt bilde av hvordan reaksjonene har vært, ser vi også på hvordan medarbeiderne oppfatter kollegenes reaksjoner. I tråd med teorien kan dette være viktig for å ta høyde for sosial prosessering av informasjon, fordi medarbeiderne gjerne ser til sine nære relasjoner for å gi mening til ulike hendelser og forhold i bedriften (Armenakis et al., 1993). Grunnet fokus på reaksjoner fra et medarbeiderperspektiv presenteres ikke sitater fra linjelederne eller robot-teamet i denne delen av analysen. Vi kommenterer kort i oppsummeringen om deres oppfatninger samsvarer med eller avviker fra medarbeidernes reaksjoner. Linjelederne og robot-teamets refleksjoner vil komme frem i delkapittel 4.2 om sentrale faktorer for ledelse.

4.1.1 Uttrykk for positivitet og støttende atferd

Vi vil først vise noen eksplisitte uttalelser som tyder på positive reaksjoner blant medarbeiderne. Disse kan i henhold til Eagly og Chaiken (1998) tolkes som en sum av tanker og følelser om endringen, basert på mange observasjoner og hendelser. I de kommende delkapitlene skal vi bryte disse abstrakte og generelle tankene og følelsene ned på et mer konkret nivå for å forklare hva som ligger bak dem, men de kan i første omgang være nyttige for å gi et inntrykk av reaksjonene i casebedriften:

«Jeg er bare positiv til det som er kommet hittil, så jeg føler jo ikke dette her er noe som noen bør kvi seg for i det hele tatt, at det skal bli innført.» - Medarbeider 3

«Jeg har egentlig bare positive erfaringer, føler jeg.» - Medarbeider 4

Medarbeiderne oppfatter også kollegene som positive, som kan være interessant for å få et bilde av reaksjoner utover utvalget av respondenter:

«Sånn som jeg oppfatter det, så er de positive, udelt positive akkurat sånn som meg, at dette har bare vært bra.» - Medarbeider 3

«Jeg tror alle er positivt innstilte.» - Medarbeider 4

Videre tyder også medarbeidernes atferd på oppslutning om implementering av roboter. Samtlige medarbeidere har bidratt aktivt til robotisering gjennom kartlegging av prosesser, en involvering som utvalget av respondenter baseres på. De har også bidratt til bruk av roboter ved å foreslå nye prosesser som kan gå i robot, og ved å fremlegge forslag til

forbedringer som kan gjøres på eksisterende robotprosesser. På denne måten har medarbeiderne vært deltakende og positive i sine handlinger, og bidratt aktiv og støttende til gjennomføring av implementering av roboter. For å komme i dybden på medarbeidernes reaksjoner skal vi se mer på funn som forklarer tankene og følelsene bak denne atferden, som underbygger at det er oppslutning om bruk av roboter i casebedriften.

4.1.2 Forståelse for behovet for endring

Vi har avdekket at medarbeiderne i stor grad har forståelse for behovet for endring for bedriften, og at dette er en medvirkende forklaring for oppslutning om bruk av roboter. Deres refleksjoner om positive implikasjoner av endring for bedriften er i tråd med bedriftens overordnede digitaliseringsstrategi, som innebærer anvendelse av teknologi som skaper en bedre kundeopplevelse. Som nevnt i casebeskrivelsen, er økning i kundeverdi gjennom redusert responstid en av fire grunnpilarer for satsning på RPA. For bedriften ser medarbeiderne spesielt verdi i at frigjorte ressurser gjør at de kan bruke mer tid på kundene, som bidrar til redusert responstid og mulighet for økte salgsmål:

«For banken så tenker jeg det er bare positivt at de bruker mye ressurser på å få mer og mer i robot. For kundene sin del så er det jo tross alt bedre at de får fikset ting slik, enn at det må være i en liste hos oss som vi jobber oss gjennom. Så for kundene sin del så er det jo kjappere, som regel.» - Medarbeider 1

I tillegg er et gjentakende tema at medarbeiderne vurderer bruk av roboter som et effektiviserende og kostnadsbesparende tiltak for bedriften:

«Nå vet jeg ikke hva som ble diskutert når de bestemte seg for at de skulle innføre dette her, men jeg tipper at det har med å effektivisere. Det er voldsomt fokus på å ha en flat kostnadsstruktur. Alle jobber på for å få ned kostnadene, og det har blitt en stor del av konkurransefaktoren, egentlig alle plasser, og spesielt innenfor bank og finans.»
- Medarbeider 2

En medarbeider oppfatter også bruk av roboter som et konkurransefremmende, strategisk tiltak som kan være avgjørende for at bedriften skal overleve over tid:

«Jeg tror at hvis det skal være slik at du om fem år ikke har noe å gjøre på grunn av at ting er automatisert, så får det være. Da hadde en ikke hatt jobb uten [automatisering] heller, for da hadde vi ikke vært konkurransedyktige. Så jeg ser det litt på den måten at vi er helt

avhengige av dette her. Vi er avhengige av å automatisere ting, uten så kunne du like greit legge ned om fem år.» - Medarbeider 2

Dataene reflekterer at medarbeiderne har innsikt i utvikling og trender i bransjen. De viser forståelse for at dette skaper behov for at bedriften må gjøre strategiske valg for å imøtekomme nye krav. Det fremstår som at medarbeiderne har en intellektuell forståelse av at bruk av roboter er strategisk rasjonelt for bedriften. En faktor som kan underbygge dette er aksept for at forslag om aktuelle prosesser må legges i en prioriteringskø. Som beskrevet i casepresentasjonen, tas beslutninger om hvilke prosesser som skal prioriteres på et høyere nivå, i prioriteringsforum. I denne forbindelse kommer det generelt frem forståelse for bankens prioriteringer, og ingen av respondentene uttrykker misnøye om dette:

«Måten det har vært gjort på er vel kanskje sånn arbeidsmessig at [robot-teamet] har vært forholdsvis kjappe. De har tatt tingene på alvor. De har gjerne prioritert de rette tingene. Kanskje ikke alle har vært enige i det, fordi at sine ting kommer lenger bak i køen. Men altså de har prøvd hele tiden og så; hva er viktig, hva tar mest tid, hva kan vi få mest ut av? [...] Og sånn føler jeg at de har prioritert riktig, selv om kanskje vi i bakkant har sittet og syntes at det har vært litt urettferdig at andre ting blir tatt før våre ting. Men jeg har jo skjønt at det som tar tid, er det som må tas først.» - Medarbeider 3

I tillegg til at medarbeiderne ser positive implikasjoner ved endring for bedriften, har de selv følt sterkt behov for hjelp fra robotene. Både i dag og før endringen tok til, har medarbeiderne ønsket avlastning i en hverdag hvor de opplever at det er veldig mye å gjøre. Dette er et sentralt funn for å forklare oppslutning om implementering av roboter i casebedriften:

«Nå hadde vi ikke hatt en sjanse hvis vi ikke hadde hatt robot. Det har jo med at vi er bemannet etter at vi skal ha en robot. Det har gjort at vi får fokusere på ting som er mer verdiskapende for banken, som en person må vurdere, som en robot ikke kan. Hvis vi ikke hadde robot så måtte vi også brukt tiden vår på alle de enkle standardprosedyrene som går igjen, så det er en kjempfordel.» - Medarbeider 2

«Jeg ser jo nå at vi sitter og venter på at mye skal komme i robot, fordi vi er bemannet deretter. Så forventningene mine er jo det at det er udelt positiv, og at dette er bra.»
- Medarbeider 3

Vi tolker dette som at medarbeiderne har opplevd det betydelige arbeidspresset som belastende og vanskelig. Dette har dannet grunnlag for en situasjon hvor automatisering har

blitt oppfattet som gunstig, ettersom det forventes å forbedre hverdagen. Medarbeiderne har dermed hatt lettere for å akseptere behovet for bruk av roboter for å få redusert arbeidsmengden.

4.1.3 Individuelle implikasjoner

Medarbeiderne fremstår som personlig forpliktet til endring. Dette kan forklares av hvordan de vurderer implikasjonene av endring for dem selv. De verdsetter i høy grad de positive effektene i hverdagen av å få oppgaver robotisert, mens de ser få negative implikasjoner av bruk av roboter. Medarbeiderne oppfattes som spesielt glade for å slippe trivielle, rutinemessige oppgaver som oppleves som kjedelige. Samtidig får de utbytte av å kunne bruke frigitt tid på mer spennende og givende arbeid, som først og fremst å gi bedre kundeservice eller å hjelpe flere kunder:

«[Hverdagen er] langt bedre. Det har med at du slipper å bruke tiden din på kanskje litt simple, i lengden litt kjedelige oppgaver.» - Medarbeider 2

«Jeg føler at vi har blitt litt mindre robot for å si det sånn. At vi ikke sitter sånn med gjentakende arbeidsoppgaver, men heller har litt tid til de kundene som skriver mailer til oss, og faktisk kan bruke tid på å svare de skikkelig.» - Medarbeider 1

En intuitiv forventning om medarbeideres reaksjoner ved implementering av roboter, er at man vil finne en viss frykt, fordi roboter kan overta jobben som mennesker gjør. Våre funn viser imidlertid at det eksisterer lav grad av frykt eller bekymring blant medarbeiderne for at robotene kan medføre jobbusikkerhet for dem i fremtiden. En viktig årsak til dette er at de fremdeles opplever høyt arbeidspress, som vi kommer tilbake til i delkapittel 4.2.5 om ressursknapphet. En forklaring er også at de vurderer potensialet som begrenset for å robotisere flere oppgaver i deres team, fordi RPA ikke er egnet for å automatisere de mer komplekse oppgavene:

«Jeg tror ikke [robotisering av oppgaver] vil påvirke min jobb direkte, men jeg tror nok det vil påvirke bedriften. Slik jeg ser det nå hos oss, så blir det mer og mer aktuelt med personlig kommunikasjon ut mot kundene. [...] Jeg kan ikke se at en robot kommer til å gjøre dette.»

- Medarbeider 3

«Jeg tror ikke [roboten] vil påvirke så masse. Det vil jo stadig være flere forenklinger av arbeidsoppgaver som gjerne er tidkrevende, så kan du gjerne bruke de ressursene på andre arbeidsoppgaver som du ikke pleier. Det er jo kjekt.» - Medarbeider 4

En av medarbeiderne uttrykker noe usikkerhet om at reduksjon av arbeidsoppgaver på grunn av robotene kan medføre endring i arbeidsoppgaver på sikt. Denne usikkerheten fremstår likevel som moderat, blant annet grunnet refleksjoner om roboters begrensede potensiale for å ta bort arbeidsoppgaver og trygghet på egen kompetanse:

«Det er litt skummelt, fordi at jeg føler jo at [roboten] tar over veldig mye. På en annen side så føler jeg at det alltid vil være ting som roboten ikke kan ta.» - Medarbeider 1

«Jeg er på en måte ikke så redd for at roboten skal gi meg sparken. Det går mer på endrede arbeidsoppgaver sånn sett, fordi jeg føler jo at jeg har ganske mye kompetanse etter hvert. [...] Vi er opptatt av å karre til oss nye arbeidsoppgaver og sikre at vi har en jobb, og så er vi ganske opptatt av å lære oss nye ting.» - Medarbeider 1

Selv om vi har avdekket lav grad av frykt for at robotene skal overta eller negativt påvirke medarbeidernes jobb i fremtiden, viser intervjuene at det til en viss grad eksisterte negative tanker og følelser om bruk av roboter før endringsprosessen var i gang. En del medarbeidere beskriver en skepsis til roboter i starten. Det handlet om usikkerhet om hva roboter er, hvordan de fungerer, og hvilke personlige konsekvenser robotisering medfører. Dette kan tolkes som eksempel på det vi i teorikapittelet introduserte som frykt for det ukjente ved endring. Denne frykten er fraværende nå, og utviklet seg dermed ikke som motstand:

«Jeg tror alle ble redde da de hørte om at robotene skulle komme. Altså alle begynte å skjelve i buksene. ‘Åja, nå tar de jobbene våre’. [...] Men sånn som jeg oppfatter det, så har det bare vært positivt her hos oss. For vi ser jo det at de oppgavene som er rutine, som er kjedelige oppgaver, det er jo de oppgavene [robotene] har tatt.» - Medarbeider 3

Skepsisen kan delvis ha kommet av at medarbeidere mener det var lite informasjon ved introduksjon av roboter i bedriften, i forkant av arbeidet med å få prosesser i robot:

«Jeg må si at jeg husker ikke helt når det startet eller hva det startet med, for å være ærlig. [...] Det er ikke så mye sånn som jeg kan huske hvert fall, at det har vært snakket om på større samlinger eller at det har kommet veldig høyt ovenfra og sånne ting.» - Medarbeider 1

«Vi har fått veldig lite informasjon, egentlig. Jeg husker faktisk da vi begynte å snakke om robot. [...] Du fikk informasjon om det på tv eller i media, og så tenkte du ‘åja, jada, men det er enda langt ifra i tid’. Og så gikk det bare noen måneder, så var de begynt med det her hos oss. Da var jeg veldig overrasket, for vi hadde hørt så lite om det. Det hadde vært litt lite snakk om det. [...] Det var ikke sånn at det var revolusjonerende ‘nå skal vi starte med robot’, og det kom ut i alle kanaler.» - Medarbeider 3

Et siste funn som omhandler hvordan medarbeiderne vurderer implikasjoner av bruken av roboter for seg selv, er at en medarbeider beskriver frustrasjon over høyt behov for merarbeid knyttet til at roboter av ulike årsaker feiler. Dette er frustrasjon som oppstår først etter at robotene er implementerte og i drift, og er i så måte ikke til hinder for å få med medarbeidere på endring og implementering i starten. Avvikssaker er spesielt en problemstilling fordi teamene opplever å ikke har nok ressurser til å håndtere at roboter feiler:

«Jeg føler at den vedlikeholdsbiten ikke er tatt nok på alvor, og da får du nedetid fordi en ikke er forberedt. Når det først skjer noe så er en ikke kapabel og har ikke ressurser nok til å håndtere det.» - Medarbeider 2

«Det er jo med å lage frustrasjon når det ikke fungerer, og det synes vi skjer for ofte.»
- Medarbeider 2

De samme oppfatningene opplever medarbeideren blant sine kolleger:

«Det teamet jeg er på nå tror jeg samtlige ser viktigheten av det. Men jeg ser også den her ‘vedlikeholdsgreien’, at roboten ofte er nede, skaper en frustrasjon. Det er ofte en oppgitthet og bare ‘årh, fungerer den ikke nå heller? Hvorfor tar den ikke denne saken her?’. For en har en forventning om at når denne prosessen er automatisert, så skal det fungere. [...] Du bruker også tiden din på å irritere deg over at dette her var en simpel sak den burde gjort.»
- Medarbeider 2

Dette funnet kan tyde på at utfordringer med bruk av roboter kan oppstå, til tross for at medarbeidere har vist oppslutning om endring underveis i prosessen. Det kan potensielt utvikle seg motstand som kan påvirke det kontinuerlige arbeidet med forbedring av prosesser, og robotisering av nye prosesser, som avhenger av bidrag fra medarbeiderne.

4.1.4 Tro på at endring vil lykkes

Medarbeiderne uttrykker oppfatninger av bedriften som endringsvillig, og fremstår som positive til bedriftens generelle evne til å endre sine kapabiliteter. De oppfatter at bedriften imøtekommer endringer og krav i omgivelsene gjennom å være fremoverlent, og å forholde seg aktivt til teknologiske endringer:

«Jeg føler at [banken] er veldig fremoverlent, at vi liker å være tidlig ute med nye ting. Og nå vet ikke jeg hvordan vi håndterer robotisering i forhold til andre banker, det har ikke jeg oversikt over, men jeg føler hvertfall at vi er veldig på 'det'. [...] Det synes jeg er veldig bra, at vi er veldig 'på' den teknologiske siden.» - Medarbeider 1

«Bedriften håndterer [endringsprosesser] kjempeflott. Og det har jo vært et av slagordene, at skal du følge med, så må du være klar for endring. Og det gjelder både bedriften og oss ansatte. Du må være endringsvillig.» - Medarbeider 3

Medarbeiderne oppfattes også som overbeviste om at arbeidet med robotisering av oppgaver er proaktivt og fremoverrettet. En viktig forklaring på dette er positiv omtale av og tillit til robot-teamet. For medarbeiderne er robot-teamet et viktig vurderingsgrunnlag for bankens arbeid med RPA, og betydningen av tett samarbeidet med dem vil utdypes nærmere senere i analysen. Medarbeiderne har inntrykk av at banken er tidlig ute blant konkurrenter med satsning på roboter, og vurderer dette som positivt:

«Jeg synes hele prosessen [med roboter] har vært veldig bra. Veldig. Jeg tror vi er veldig foran.» - Medarbeider 3

I sum tolkes dette som at medarbeiderne vurderer det som sannsynlig at bedriften har kapasitet til å gjennomføre endringen med suksess, og har tro på at de vil lykkes med bruk av roboter.

4.1.5 Oppsummering

Oppsummert viser reaksjonsmønstrene blant medarbeiderne en tydelig tendens til oppslutning om robotisering av oppgaver underveis i implementeringsprosessen. Dette baseres på deres støttende og aktive atferd, og hvordan de beskriver egne tanker og følelser om at endring er behov for, at endring har positive implikasjoner for dem selv, samt at endringen vil kunne lykkes. Funn av oppslutning underbygges av oppfatninger blant

medarbeiderne om at kollegene er positive, og at linjelederne og robot-teamet også vurderer at det er oppslutning om bruk av roboter blant medarbeiderne.

Klare funn viser at medarbeiderne uttrykker intellektuell forståelse for at bruk av roboter er strategisk rasjonelt for bedriften. De er overbeviste om at automatisering har positive implikasjoner for banken. I tillegg har medarbeiderne fått forståelse for endringens nødvendighet gjennom opplevelse av et betydelig og belastende arbeidspress før endringen tok til. Denne ressursituasjonen har skapt emosjonelt behov for endring, og følgelig sterkt ønske om avlastende hjelp fra roboter. Linjelederne og robot-teamet vektlegger behovet som skapes av ressursituasjonen som viktig bakgrunn for oppslutningen om endring.

Videre legger medarbeiderne stor vekt på de positive implikasjonene av robotiseringen de ser for dem selv, mens de trekker frem få negative implikasjoner av betydning. Medarbeiderne viser egeninteresse for bruk av roboter, og fremstår som personlig motiverte og forpliktete til endring. De har positive tanker og følelser om effektene av robotiseringen, som at de blir avlastet i hverdagen, slipper de rutinepregede oppgavene og kan bruke tid på mer spennende arbeid, samt at de har lav frykt for å miste jobben. I dag finner vi ikke tegn på frykt for eller skepsis til hva bruken av robotene innebærer for medarbeiderne, men dataene tyder på at dette var tilfelle ved introduksjon av endringen, en potensiell kilde til motstand. Etter implementering av robotene finner vi frustrasjon blant medarbeidere grunnet behov for manuell håndtering når det oppstår avvikssaker, som over tid også kan skape motstand.

I tillegg tolkes medarbeiderne å i stor grad ha tro på at implementering av roboter vil kunne lykkes i casebedriften. Medarbeiderne er positive til bedriftens generelle evne til å endre sine kapabiliteter, i form av at de beskriver banken som fremoverlent, at de forholder seg aktivt til teknologiske endringer, er endringsvillige, og at de er front med ny teknologi. Spesifikt om bruk av roboter er også medarbeiderne positive, hvor vi tar høyde for at de har tillit til og tro på robot-teamet.

4.2 Sentrale faktorer for reaksjoner

I påfølgende delkapittel vil vi presentere hva ledelsen gjorde som bidro til oppslutning. Vi legger frem fem faktorer som anses å være sentrale for reaksjonene i casebedriften:

involvering, samarbeid med robot-teamet, avvikssaker, linjeledernes rolle, og ressursknapphet. Vi legger fremdeles mest vekt på intervjuene med de fire medarbeiderne og hva som er av størst betydning for dem, men er samtidig i større grad opptatt av det totale bildet som gis gjennom data fra linjelederne og robot-teamet. Det vil være noe ulikt hvor mye hvert av intervjuene vektlegges for hver faktor, fordi det er variasjoner i hva som er viktigst for hver respondent. På tvers av alle faktorene er imidlertid utvalg av sitater balansert.

4.2.1 Involvering

Involvering av medarbeiderne i robotiseringsprosessen har vist seg som en viktig faktor for oppslutning. Primært omfatter dette to ting: deltakelse i kartlegging av prosesser, og deltakelse i form av enten å foreslå nye prosesser som er aktuelle for robot eller innspill til forbedringer av eksisterende robotprosesser. Det kommer frem at det samarbeides tett med robot-teamet, som vi også vil fremheve som en sentral faktor for ledelse i neste delkapittel.

Medarbeiderne er valgt ut som respondenter fordi de har vært aktive deltakere i kartlegging av prosesser. I så måte er det ikke overraskende at alle de fire medarbeiderne har vist høy vilje til å støtte opp om implementering av roboter. Dette illustrerer deres motivasjon for- og forpliktelse til arbeidet med robotisering av oppgaver. I tillegg til atferd i form av aktive bidrag er det viktig å vurdere tanker og følelser som ligger bak dette for å forstå betydningen av involvering. Medarbeiderne gir i stor grad uttrykk for positivitet om deltakelsen i prosessen:

«Jeg ser på det som positivt at vi blir involverte, og det gjør at vi gjerne får se litt mer hvordan roboten jobber også, som gjør det litt mer spennende. Hvis vi har ting som feiler, så kan det være litt enklere for oss når vi har vært med på og satt den opp. Å vite hva som skjer og må til for å ordne det. Det er veldig greit å ha det gode samarbeidet med [robot-teamet].

Det er det absolutt, på alle stegene.» - Medarbeider 1

«Det jeg synes har vært veldig bra er at vi brukere var veldig med fra starten av. Det har vært toveis hele tiden. Så brukeren har vært med for å få innspill i hele prosessen egentlig,

underveis.» - Medarbeider 4

Linjelederne trekker frem medarbeidernes deltakelse i kartleggingsprosessen som viktig for hvordan de opplever bruken av roboter. De uttrykker at det har verdi for medarbeiderne at

arbeidets fremdrift og kvalitet i stor grad avhenger av dem. Dette gjør at de ikke bare må forholde seg passivt til en beslutning som er tatt på høyere nivå i bedriften, men de får aktivt være med å påvirke om endringen blir en suksess:

«Det at [medarbeiderne] er med underveis når vi kommer ut i prosessen, at ikke de bare er noen som sitter på siden, men de er pådrivere på egenhånd, det tror jeg er kjempeviktig. Da får du et helt annet eierskap til det, tenker jeg. Da ser du nytten på en annen måte.»

- Linjeleder 2

Videre kommer det klart frem at medarbeiderne ikke bare har oppfattet involveringen som nyttig og fruktbart for kvaliteten av kartleggingsarbeidet, men at opplevelsen i seg selv har vært verdifull og givende i form av læring og interesse av innsikt i hvordan roboter fungerer:

«Det var jo veldig spennende å få være med på det, for da ser du jo hvordan roboten fungerer.» - Medarbeider 3

«Jeg synes jo det er interessant. Det er kjekt å kunne være med å påvirke at prosessen vil gå greit.» - Medarbeider 4

Når det kommer til innspill av nye prosesser som kan robotiseres eller forbedringer av eksisterende prosesser, uttrykker samtlige medarbeidere at de føler på innflytelse i prosessen i form av å komme med innspill. Linjelederne legger stor vekt på verdien av dette, og kanskje spesielt den emosjonelle betydningen for oppslutning. Det gir medarbeiderne glede å ha påvirkningsmuligheter, og det beskrives mestringsfølelse knyttet til det å bidra med forslag som blir realisert:

«Altså hvis både jeg og de andre på avdelingen hadde vært negative til dette, så hadde det vel vært vanskeligere å gjennomføre det, enn om vi selv legger oppgavene på bordet som forslag.» - Linjeleder 2

«[Medarbeiderne har bidratt aktivt] i veldig høy grad. De er veldig, veldig med. Det er kjekt og det er nok uansett om det er denne oppgaven eller andre oppgaver. [...] Det er alltid kjekt å være med å påvirke. Det er jo veldig gøy å se at akkurat den ideen som vi hadde, den ble faktisk noe av, vi har fått det til. 'Se, nå fungerer det som en kule'. Det er jo kjempegøy. Så da blir vi litt sånn stolt at det er vi som har vært med å med og bidratt.» - Linjeleder 3

4.2.2 Samarbeid med robot-teamet

Som vi var inne på i forrige delkapittel, viser prosessen med involvering av medarbeiderne at robot-teamet har en betydningsfull rolle ved implementering av roboter i casebedriften. Robot-teamet anses derfor som viktig for å få med seg medarbeiderne på endring. I henhold til Caldwell's (2003) definisjon identifiserer vi robot-teamet som en viktig endringsagent i casebedriften, som et internt team som er ansvarlig for å initiere, sponse, lede, administrere eller implementere arbeidet med robotisering av oppgaver. Medarbeiderne skildrer positive erfaringer med samarbeidet med robot-teamet. De uttrykker å sette pris på at dialogen er tett og åpen, fremstår som tilfredse med ferdighetene og kompetansen i robot-teamet, og opplever dem som inkluderende i arbeidet:

«Jeg føler at de som jobber med robot er veldig åpne for tilbakemeldinger eller for innspill. Så jeg tenker at vi får lov å involvere oss og ha det tette samarbeidet med dem, det synes jeg er veldig bra, istedenfor at de er en avdeling som sitter og bare jobber, men sitter uten helt å verken høre på oss eller ta tak når vi gir beskjed om ting. Så det synes jeg fungerer veldig bra.» - Medarbeider 1

«Den gangen jeg var med fra A til Å på det første prosjektet hos oss, så synes jeg det var kjempebra. Jeg kan ikke se at noe skulle vært annerledes der. Og så var de veldig flinke da jeg så feilen, og med tuning. Jeg synes de var kjempedyktige.» - Medarbeider 3

Linjelederne uttrykker også høy grad av tilfredshet med dialogen med robot-teamet. I likhet med medarbeiderne gir de inntrykk av å være fornøyde med den korte avstanden til teamet, og kompetansen som besittes og anvendes i arbeidet:

«Det er jo klart det er veldig avhengig av at vi har gode folk som er flinke å prosesskartlegge. Og det er jo robot-teamet, og der har vi vært kjempeheldige. Det hjelper ikke at vi er flinke til å fortelle hvordan dette fungerer hvis de som skal kartlegge det ikke er flinke å få det inn i det formatet som de trenger, og sånn at den som skal sitte og programmere det får en god jobb. Så jeg synes de har gjort en kjempejobb på robot-teamet med prosesskartleggingen.»
- Linjeleder 1

En linjeleder ser stor verdi i at robot-teamet tar initiativ til å forstå perspektivet til dem som er prosesseiere. Det beskrives som positivt for samarbeidet dersom robot-teamet viser interesse for medarbeiderne, setter seg inn i arbeidet fra deres ståsted, og at det er fruktbart for kommunikasjon og kontakt videre. Dette er noe denne linjelederen vil anbefale:

[Robot-teamet må bli] kjent med oss som skal bruke [robotene]. De må få god kontakt med en gang, og avdekke 'hvor kan vi hjelpe hverandre? Hva er din styrke? Og hva er utfordringene her? Det er noe med å ta folk med, med en gang [...]. Og å bli kjent med områdene: 'Hva jobber de med? Hvordan? Hvorfor sier vi som vi gjør? Hva er vårt mindset? Hva er i våre hoder? Hva er oppgaven vår?'. [...] Bli littegranne kjent med oppgavene, og litt kjent med folk som jobber der. Altså det er så mye lettere når vi har den kontakten videre, og det er så lett å ta en telefon og spørre. Det viktigste er å bli kjent, få folk med.» - Linjeleder 3

I robot-teamet fremkommer et tydelig, bevisst fokus på å bygge tillit til linjelederne og medarbeiderne. De omtaler en tett og god dialog som viktig for hvordan bruk av roboter blir mottatt, og for at prosesseierne skal være villige til å delta i robotiseringen av oppgaver:

«Vi snakker jo ukentlig, altså de sitter jo to etasjer under oss, og vi ses hver eneste dag, så det gjør at du bygger tillit. Vi har veldig dialog, og vi legger veldig stor vekt på, med en gang de spør om noe eller påpeker noe, så tar vi det veldig på alvor. Det har jo med å bygge tillit til teamet.» - Robot-team 2

«Jeg tror det er kjempeviktig, fordi at det å ha en ydmyk holdning til at du faktisk skal lære en maskin å overta jobben til noen, er kjempeviktig. Måten de gjør det på, måten de kommuniserer på, måten de involverer på, fordi at du er helt avhengig av de ansatte som i dag utfører oppgaven. Hvis ikke de er med på å lære roboten å gjøre oppgaven, så vil ikke roboten kunne gjøre den.» - Robot-team 3

Det kommer også frem positive erfaringer på bakgrunn av at medarbeiderne har sett en film laget av robot-teamet som viser hvordan en robot jobber. Dette fremstår som et tiltak som fremmer medarbeidernes opplevelse av eierskap og entusiasme i arbeidet med robotisering. Flere gir inntrykk av at det er et initiativ de husker, og at de har hatt utbytte av få visualisert hva en robot gjør:

«Jeg synes det var veldig spennende å være med å få sett det. For jeg tror ikke det er så veldig mange som har sett egentlig bokstavelig talt hvordan det fungerer. Det tror ikke jeg det er så mange som har sett utenom de som sitter og jobber med robotene.» - Medarbeider 3

«IT og robot - den gang når prosessen var ferdig, så hadde vi møte for å se hvordan det virker. Det er jo veldig interessant. Hvor kan det stoppe opp? Så går den videre 'sånn'. Det var jo litt sånn innsiden av roboten da, så du får litt mer eierforhold til de da. Det er det kjekt når du får.» - Medarbeider 4

En av respondentene fra robot-teamet trekker frem visning av film som en faktor for å bygge tillit til medarbeiderne. Medarbeiderne i utvalget kan ha sett filmen i ulike sammenhenger, men respondenten fra robot-teamet beskriver filmvisning som del av et initiativ for å feire en ny prosess. Teamet har satt som mål å invitere til besøk en gang per måned, med kake eller boller for anledningen:

«Og der er medarbeiderne fra avdelingene hovedgjestene. Så da lager vi film ofte, med den roboten, der du ser ene halvdel av skjermen er roboten som jobber i robotprogrammet, og den andre delen av filmen, så vises hva som skjer i selve fagsystemene medarbeiderne normalt jobber. Så du kan se hva som skjer når roboten jobber, og så legger vi på ‘dritkul’ musikk.» - Robot-team 2

«Jeg tror alt det der er med på å bygge tillit altså, og senke terskelen for å få gode forslag og så videre.» - Robot-team 2

Som beskrevet i casepresentasjonen, sitter robot-teamet *in-house* i bedriften. Dette trekkes frem som betydningsfullt for samarbeidet med medarbeiderne, og som grunnleggende for den tilliten og relasjonen som er i dag. Robot-teamet og forretningen har kontorplass i samme bygg, som gjør at de er tett på hverandre i hverdagen. Respondenter gir uttrykk for at det både er gunstig for kvaliteten på arbeidet, og at det er lettere å få aksept for endringen:

«Det tror jeg er kjempebra. Jeg tror det er mye lettere å få forståelse for de prosessene vi ønsker å ha i robot, enn om vi skulle ha kalt på noen fra utsiden. Det tenker jeg.»
- Linjeleder 2

«Det er jo helt avgjørende. Det er for meg helt utenkelig at vi skulle ha outsourcet både kartleggingen og utviklingsdelen altså. Det har jo å gjøre med å bygge tillit, men det har også å gjøre med å forstå forretningsprosessene, og tørre å stille spørsmål, og du må ha tillit til å gjøre det.» - Robot-team 2

4.2.3 Avvikssaker

I delkapittelet om oppslutning avdekket vi frustrasjon i casebedriften knyttet til implementerte roboter som av ulike årsaker feiler. Det kan være forutsette avvik som skyldes at roboter er programmert med forretningsregler som alltid vil sende bestemte utfall tilbake til prosesseierne, eller uforutsette avvik som skyldes oppdateringer i IT-systemer som påvirker robotene. Slike avvikssaker må håndteres manuelt av medarbeiderne, og det skapes

behov for at robot-teamet utfører forvaltning (vedlikehold) av prosesser, som innebærer oppfølging av roboter etter at de er implementert. Vi vil trekke frem avvikssaker som en sentral faktor med hensyn til potensielle negative reaksjoner.

Det kommer frem av intervjuene at problemer med avvik i stor grad oppleves ulikt blant medarbeiderne og linjelederne, som kan komme av variasjon i hvilke robotiserte prosesser medarbeiderne har ansvar for, hvor mange prosesser, og hvordan roboten fungerer for den enkelte prosess. Tidligere i analysen viste vi at medarbeider 3 forteller at behov for manuell behandling oppstår for ofte. De andre medarbeidere legger mindre vekt på dette, men erfarer også utfordringer med robotene. Dataene tyder på at det er uforutsette avvik som skaper størst frustrasjon, når robotene er nede og en større mengde saker går i kø:

«Det er litt sånn av og til med at det er en robot som feiler, så kommer det masse, masse saker.» - Medarbeider 1

«Det er sjelden at det skjer i store mengder. Det kan skje at det er tre-fire-fem avvik, og det er jo ikke noe unormalt. Men at det plutselig er førti-femti stykker, det er sjelden, men det har skjedd.» - Medarbeider 3

Robot-teamet er kjent med forvaltningsbehovet som den mest fremtredende problemstillingen med hensyn til negative reaksjoner blant medarbeiderne, og at den økte arbeidsmengden dette innebærer kan medføre frustrasjon. Videre er linjeledernes erfaringer i tråd med medarbeidernes opplevelser. Både linjelederne og robot-teamet trekker frem behovet for forvaltning ved systemoppdateringer som en negativ faktor knyttet til bruk av roboter:

«Det som er den store utfordringen, det er det at det stadig skjer endringer i systemene, og så kommer alltid de prosessene på etterskudd. Endringene skjer, og så oppdager vi det som regel fordi at ting har stoppet opp. Og så må [robotene] inn til vedlikehold. Det er vel det som jeg synes er det store aberet med det [...]. Det er veldig, veldig ofte [robotene] må inn på vedlikehold.» - Linjeleder 1

«Det som har vært 'klabb og babb' [med robotiseringen] er at vi har slitt med stabilitet i perioder. Og det er mer sånn inversen av det, fordi at de har blitt avhengige av [robotene], fordi at de har fått hjelp av robotene. Og hvis de da går ned så blir det et helvete, fordi da vokser plutselig backloggen og så kommer du på mandag, og så er det litt sånn som det var.

Bare skrur klokken tre år tilbake i tid.» - Robot-team 3

Misnøye med avvikssaker er spesielt knyttet til ressursituasjonen. Medarbeiderne opplever det som utfordrende dersom det først oppstår en situasjon hvor en stor mengde saker må løses manuelt. Da er ikke teamene forberedte, og de har ikke tilstrekkelig med ressurser for å håndtere merarbeidet det innebærer:

«Når man har bemannet seg og lagt opp til at roboten skal fungere hele tiden, så merker vi ekstremt godt når det ikke fungerer. Da er vi ute og kjører helt med en gang.»

- Medarbeider 2

Videre fremstår det av intervjuene som at konsekvensene av avvikssaker for medarbeiderne har vært underkommunisert fra starten. Behovet for manuell behandling har brutt med medarbeidernes initiale forventninger om at robotene skulle erstatte oppgaver fullstendig. Det kommer spesielt frem i intervju med linjelederne at behovet for manuell behandling var ukjent fra starten. Dette tyder på at informasjonen i det minste ikke i utstrakt grad har blitt formidlet fra oppstarten av endringen:

«Jeg hadde litt forventninger til det, og fra jeg første gang var med i en kartlegging, så må jeg være ærlig å si at jeg nå noen år senere ser de begrensningene det er med det, som jeg ikke så. Da jeg var med på kartlegging første gang, så var det litt sånn 'halleluja, nå skal vi ikke se noe mer til det. Nå er det liksom automatisert, og så er vi ferdig med det'.»

- Medarbeider 2

«Det var ikke nevnt et ord om en eneste avvikssak. Det ordet, at det var avvikssaker som ville komme tilbake igjen til oss, det var ikke nevnt. 'Du vil aldri mer se de igjen', og så oppgavene 'poff', de bare forsvant. Og vi i vår enfoldighet, kanskje burde vi tenkt det selv at selvfølgelig vil jo ting gå galt. Altså det kan jo gå galt, men det tenkte vi ikke på, så vi svelget rått vi, alle arbeidsoppgavene som bare forsvant.» - Linjeleder 3

Robot-teamet har forsøkt å håndtere disse forventningene gjennom å formidle at teamene må ta høyde for at 20 % av sakene kommer tilbake til medarbeiderne for manuell behandling, som nevnt i casebeskrivelsen, hvor det også sto om at de regelmessig sender rapporter til avdelingene som viser hvor mye avvik som faktisk har forekommet. Likevel opplever de at medarbeiderne har høyere forventninger til robotene:

«Det vi har prøvd er jo å gi de rapporter som viser at 'det er to prosent av denne prosessen som har gått til manuell behandling'. Men det er jo klart når du kommer opp i femti prosesser som kjører, og alle de femti prosessene leverer tre saker i uken til manuell behandling, så blir jo det på en måte en del manuell behandling fra roboten.» - Robot-team 1

«Jeg tror nok det at det er en forventning som vi enda ikke har klart å helt gjøre noe med. Det er en forventning til at robotene skal klare hundre prosent. Vi har sagt hele tiden at åtti prosent er det du kan regne med. [...] Det glemmer de hele tiden. Så det er typisk sånn der ryktespredning ‘mye feil, det var syv saker som var feil i forrige uke’, og sånn, og så er det kanskje bare fire prosent av sakene.» - Robot-team 2

Dersom linjelederne hadde vært innforstått med behovet for manuell håndtering fra starten, kunne dette bidratt til å dempe frustrasjon knyttet til ressursituasjonen i overgangsfasen mellom nedbemanningen (se presentasjon av casebedriften), og implementering av de første robotene for de ulike teamene. Dette er fordi de mer sannsynlig ville argumentert for å beholde flere årsverk, i hvert fall lengre, i motsetning til hva de gjorde med forventning om at roboter automatiserer 100% av prosesser. På tross av noe misnøye med merarbeidet som kan oppstå, og ulike forventninger til behovet for manuell behandling ved bruk av roboter, så fremstår medarbeiderne som regel fornøyde med robot-teamets avvikshåndtering. Den beskrives som rask og effektiv, og det er tett dialog om avvikene:

«Heldigvis så tar [robot-teamet] tak i det når vi gir beskjed. Så det er sjelden det går lang tid da, før ting er på plass igjen. Ofte så stopper de roboten til de har fått ordnet det.»

- Medarbeider 3

«Det har vel vært et par episoder kan du si, men vi klarer å snappe det opp da, ganske med en gang. Så [robot-teamet] er jo kjapt på banen og får endret det eller retter på det.»

- Medarbeider 4

Denne tilfredsheten med avvikshåndteringen i robot-teamet skiller seg fra synet til en av linjelederne, som synes det tar for lang tid. Dette bunner i noe uenighet mellom forretningen og robot-teamet om ansvarsfordeling knyttet til håndteringen. Prosesseierne er avhengige av å selv overvåke prosessene for å unngå konsekvenser for kundene, et ansvar denne linjelederen mener at andre burde ta. Linjelederen beskriver at de er i dialog med robot-teamet om denne problemstillingen, men at de har ulike formeninger om temaet:

«Så har vi en sånn kamp om at vi synes det går for lang tid før vi får opp de avvikene, så vi sitter jo litt hver på vår tue. Det er jo noen kunder som venter på penger gjerne, så jeg driver jo og overvåker, selv om det ikke er min jobb. Det skal jo være andre som overvåker, men det går for lang tid. Det kan gå fire timer før vi får beskjed, det er for lang tid [...]. Det er jo veldig kjipt hvis en kunde ringer og ‘hvor er det?’. Jeg synes jo robot-teamet burde vært mye

tettere på. De mener det er for komplisert, og vi kan ikke agere før, fordi at plutselig kan [roboten] komme i gang igjen, så vi driver å pusher hverandre litt.» - Linjeleder 3

«Det er uformell overvåking som har reddet det mange ganger [...]. Fredag før vi går hjem sjekker vi over alt for å se. For å la det ligge til mandag, det ville jo ikke vært kundevennlig, og det er kundefokus det er viktig å ha.» - Linjeleder 3

Behovet for forvaltning av prosesser har avtatt siden bedriften startet med robotisering. Robot-teamet er opptatt av at det er forbedring på området, fordi de har utviklet høyere kompetanse gjennom læring, og at prosessene som nå robotiseres derfor er mer robuste. Læringseffekten robot-teamet har oppnådd gjør at det tar kortere tid å rette opp feil ved endringer i systemene, og prosessene som bygges i dag trenger mindre forvaltning, som gjør at man får færre avvik som skyldes at robotene krasjer:

«Prosesser som blir liggende har en forvaltning som gjør at du er nødt til å passe på at ting kjører. Etter hvert som systemene oppdaterer seg, så kan det være du må gjøre ting på nytt. Og vi er blitt flinkere til å tenke objekter, som er da på en måte, se for deg en legokloss, som er rød. Og den røde legoklossen, den kan du bruke til å bygge både politibil og brannbil og hus. Og da kobler vi alle prosessene inn til den rød, sånn at hvis fargen skulle skifte seg en dag, og den blir grønn istedenfor, så trenger du bare endre det på ett sted. Du trenger ikke å endre det på alle stedene. Så det er vi blitt veldig flinke til å tenke på, så det blir mindre forvaltning sånn sett, men allikevel så kan du treffe på ganske mye forvaltning hvis du får veldig mange prosesser.» - Robot-team 1

4.2.4 Linjeledernes rolle

Den siste faktoren vi vil trekke frem er betydningen av medarbeidernes nærmeste leder, linjelederne. Implementeringsprosessen for roboter i casebedriften foregår i stor grad i dialog mellom robot-teamet og de ulike teamene i forretningen, med linjelederne som et viktig kommunikasjonspunkt mellom robot-teamet og medarbeiderne. Vi forstår linjelederne som viktige for oppslutning om bruk av roboter, og sammen med robot-teamet de viktigste endringsagentene ved implementering av roboter i casebedriften. Vi kan igjen minne om Caldwells (2003) definisjon på endringsagent som vil beskrive linjelederne som en intern person som er ansvarlig for å initiere, sponse, lede, administrere eller implementere et spesifikt endringsinitiativ, prosjekt eller et fullstendig endringsprogram. Deres rolle har primært vært å informere om prosessen, og å følge opp at medarbeiderne kommer med

forslag og innspill. Vi legger stor vekt på medarbeidernes oppfatninger for å forstå linjeledernes innvirkning på hvordan de har mottatt robotiseringen. Av medarbeidernes beskrivelser av linjeledernes rolle kommer det frem at de har verdi for kommunikasjon og informasjon i prosessen:

«Jeg tenker at [linjeleders] rolle oppi dette her kanskje har vært å være kontaktpunktet, kontaktpunktet vårt fra starten av med tanke på hvilke prosesser som bør effektiviseres.»

- Medarbeider 2

«[Linjeleder] har vel kanskje bare informert oss, hvor langt i løpet det er kommet, og alt skal bli så mye bedre når det går i robot da, sånn som det har vært. Ikke noe sånn utover det. Vi har fått informasjon underveis.» - Medarbeider 3

Det er linjelederne som har formidlet løpende informasjon om hva som skjer rundt robotiseringen, med statusoppdateringer for når prosesser skal kartlegges og prosesser som er under utvikling for robot. Det har ikke kommet frem at medarbeiderne i særlig grad savner informasjon fra linjeleder, og de fremstår som fornøyde med kvaliteten på informasjonen de har fått:

«På min avdeling så har vi fått den informasjonen vi har behov for etter hvert som det har blitt utviklet nye ting eller ting har vært på gang, og så har vi vel fått vite litt stå i hvordan det går.» - Medarbeider 3

Av dataene fremstår det i casebedriften som at medarbeiderne oppfatter linjelederne som engasjerte og aktive pådrivere for fremgang i arbeidet med robotisering. Blant annet tar linjelederne selv initiativ underveis og har tett kontakt med robot-teamet. Gjennom tydelig kommunikasjon oppfordrer videre linjelederne til aktiv deltakelse. Medarbeiderne skildrer linjeleders rolle som sentral når det kommer til oppfølging av forslag til prosesser som kan robotiseres eller forbedres. Denne aktive rollen kommer frem av intervjuene med medarbeiderne:

«[Linjeleder] er veldig 'på' hvis vi merker at det er noe som feiler, så er [linjeleder] veldig på å ta tak med en gang.» - Medarbeider 1

«[Linjeleder] kommuniserer at vi må prøve å se - vi har jo gått igjennom alle arbeidsoppgavene, hva som eventuelt kan [gå i robot], så blir det en prioritering fra [linjeleder] å si det videre. Vi har jo veldig mange forskjellige typer arbeidsoppgaver.»

- Medarbeider 4

En respondent i robot-teamet forklarer at det først og fremst er linjelederne som tar initiativ til å få kartlagt prosesser, som forsterker betydningen av deres rolle for å få robotisert oppgaver:

«Stort sett så er det avdelingene, [linjelederne], som etterspør. Så det er de som kommer til oss og spør om vi kan hjelpe de.» - Robot-team 2

«Det er jo masse dialog med [linjelederne]. Det er alltid dialog med [linjelederne] før vi skal begynne å gripe fatt i en prosess.» - Robot-team 2

I intervjuene med linjelederne fremkommer det at de har et bevisst og aktivt fokus på prosessforbedring, noe som har pågått over flere år, også før de startet med bruk av roboter. Dette kan være en medvirkende faktor til medarbeidernes oppslutning om robotisering. Det fremstår som at søken etter nye og mer effektive løsninger, er en innebygget måte å tenke på i teamene, og noe linjelederne er meget opptatt av å følge opp:

«Noen av [medarbeiderne] kommer med forslag i forbindelse med at vi har fokus på kontinuerlig forbedring. Andre ting kommer fordi at vi holder på med LEAN-prosjekt på avdelingen. Og folk er flinke å tenke sånn, 'hva kan passe og gå i en robot?'.» - Linjeleder 2

«Folk er veldig på hugget for å finne gode løsninger for å jobbe effektivt. Det er vi ganske drillet på, det å tenke prosess, og så tenke effektivisering og forbedring. Det har vi jo holdt på med i mange år nå, så jeg føler at det er blitt en del av - om det er kultur eller arbeidshverdag - men det er vi vant med.» - Linjeleder 3

Kontinuerlig fokus på prosessforbedringer trekkes også frem av robot-teamet som viktig for å lykkes med robotiseringen. Linjelederne og medarbeiderne er sentrale i dette arbeidet, noe som støtter opp om betydningen av linjeledernes rolle for å sikre oppslutning blant medarbeiderne:

«Hvis ikke linjelederne eller prosesseierne er med på å utfordre prosessen, forenkle den, standardisere, sløyfe, kutte, så vil du heller ikke få noen effekt ut av [robotene]. Fordi det å robotisere en dårlig prosess, er en veldig dårlig ide. Så du må alltid forbedre, standardisere, forenkle, før du setter roboten på det. Og det er noe som skjer i dialog med [medarbeiderne] og med [linjelederne].» - Robot-team 3

4.2.5 Ressursknapphet

En fremtredende årsak til medarbeidernes positive reaksjoner på robotisering av oppgaver, er at høyt arbeidspress i bedriften har skapt behov for å redusere antall arbeidsoppgaver. Knapphet på ressurser er den eneste faktoren som vurderes som viktig for medarbeidernes reaksjoner i samtlige intervjuer. Dette har vi tidligere vist eksplisitt gjennom sitater fra medarbeiderne, som illustrerer opplevd mangel på ressurser enten i dag eller før robotene kom. Denne ressursituasjonen er også noe linjelederne trekker frem som et viktig bakteppe for hvorfor medarbeidernes reaksjoner er positive. De uttrykker at det fremdeles er behov for at flere oppgaver robotiseres:

«Jeg opplever faktisk at folkene mine er positive, og det er fordi at vi har det så travelt at de synes egentlig det er deilig at noe kan gå en annen vei.» - Linjeleder 2

«[Medarbeiderne] vil ha mer robot. Men det er jo fordi vi har ganske mye annet arbeid som ligger og blør, som vi skulle tatt. Hvis vi kunne fått mer inn til robot kunne vi kanskje gjort det.» - Linjeleder 3

Det fremstår ikke som at bedriften, verken ved introduksjon av robotene eller i dag, har vært i besittelse av overflødige ressurser. Vi ser av intervjuene at hovedårsakene til at det er knapphet på ressurser er ulike for ulike team. Det kommer frem at generelt høyt arbeidspress er en etablert faktor som medarbeidere har forholdt seg til i banken over tid:

«Vi har et enormt trøkk, men vi er jo vant til å jobbe slik og har gjort det i årevis. Så du skal takle mye støy og vanvittig tempo. [...] Men for de som trives med det, er jo det kjempegøy. Du ser ikke på klokken for å si det sånn. Aldri.» - Medarbeider 3

«Vi har aldri vært haug på med folk.» - Linjeleder 2

Ressursituasjonen kan også komme av naturlige avganger i form av at medarbeidere slutter eller går av med pensjon, som er en løpende prosess, eller at ulike team ble berørt av nedbemanning i den omtalte omstillingsprosessen før roboter ble introdusert i bedriften. Før bedriften startet med roboter opplevde medarbeiderne ressursituasjonen som verre enn i dag, og det var betydelige forventninger til at robotene skulle avlaste teamene etter nedbemanningen. Disse forventningene har ikke blitt innfridd. Flere linjeledere trekker frem at det tok lang tid før oppgavene var robotisert, etter at ressursene var tatt bort:

«Det er klart at vi i en altfor lang overgangsfase har hatt for lite ressurser hos oss, og noe av det skyldes helt klart at robotprosessen tok for lang tid, og at vi kunne hatt en bedre prosess og en bedre opplevelse for medarbeiderne hvis vi hadde beholdt et par årsverk som man sannsynligvis ville fått helt naturlig avgang på etter et par år. Så ville man fått den at ‘i hellane mann, dette kommer jo aldri til å gå’.» - Linjeleder 1

«Da vi så hvor mange [nedbemanningen] til slutt berørte på den enkelte sin avdeling, så er det klart at vi fikk enda mer lyst å få fart på robotprosessene. Da syntes vi det gikk fryktelig tregt. Og så da ble vi veldig utålmodige, purret og ‘hvor ble det [av]?’ og ‘var det ikke nå?’, og ene utsettelsen og andre utsettelsen.» - Linjeleder 3

Nå viser dataene at denne frustrasjonen og utålmodigheten blant medarbeiderne og linjelederne har dempet seg, ettersom de over tid har sett effekt av robotene, og de har kunnet justere forventningene sine. Den knappe ressursituasjonen har imidlertid vedvart til en viss grad. I tillegg til naturlige avganger, får de ulike teamene tillagt nye arbeidsoppgaver etter hvert som bedriften utvikler seg og tilpasser seg til eksterne krav om endringer. Disse oppgavene kommer da på toppen av en hverdag de allerede opplever som hektisk. Det gjør at det fremdeles er fokus på å få gjort det aller mest nødvendige av arbeidsoppgaver, og at det fremdeles er ønske om avlastning fra roboter i de ulike teamene:

«Så opplever [medarbeiderne] nok det at det blir flere og flere oppgaver som blir sentraliserte og puttet inn i de avdelingene som de sitter i, sånn at den totale arbeidsmengden ikke nødvendigvis reduseres for deres del. Så de sitter fremdeles egentlig og kjemper litt med å ha hodet over vannet, selv om vi har tatt unna mange oppgaver med robot. Så det er nok en utfordring, og det gjør nok at de fortsatt er positive. Vi er fremdeles ikke kommet til det punktet der de sitter og tvinner tommeltotter, og lurer på hva de skal finne på resten av dagen.» - Robot-team 1

Selv om dataene viser at overgangsfasen mellom nedbemanning og implementering av roboter var en krevende erfaring for flere, og at ressursituasjonen fremdeles gjør hverdagen utfordrende, fremkommer det en tydelig forståelse av at situasjonen har gjort det lettere å akseptere bruk av roboter. Knapphet på ressurser oppfattes av linjelederne og robot-teamet som avgjørende for hvordan endringen har blitt mottatt. Det har gjort at banken har kunnet formidle et positivt endringsbudskap til medarbeiderne:

«Hvis man skal begynne med å implementere roboter, så må man synliggjøre ‘hva er det roboten skal gjøre, og hva vil det si for deg?’. Og det er klart det vil være veldig forskjellig i

en organisasjon hvor du sier at 'okei, vi er så mange, og så nå skal vi få roboter, og så får vi se hvor mange årsverk vi sparer på det'. Eller du sier at 'okei, vi skal få roboter, og har nå tatt ut så mange årsverk, så de skal robotene nå inn å erstatte'. Så vil det være stor forskjell tror jeg på hvordan man blir møtt i en begynnelse. [...] Det er to vidt forskjellige ting. Hvis du ser at 'åhr, jeg får en mye bedre arbeidshverdag, men jeg har jobb, og kan jobbe med andre ting eller får gjøre grundigere det jeg holder på med'.» - Linjeleder 1

«Vi var jo på en måte heldige der, eller altså det er alltid sånn at hvis du skal effektivisere og forbedre noe, så bør du ta ned ressursene. Du bør gjøre nedbemanningen først. Og det gjorde banken. Så sånn sett kom vi til duk og dekket bord når det gjaldt roboter, fordi at ressursene var tatt ned, men arbeidsoppgavene var der fremdeles. Så det var tydelig gap mellom hvor mange folk som var på jobb, og hvor mange oppgaver som skulle løses.»

- Robot-team 3

4.2.6 Oppsummering

En viktig faktor for å forklare positive reaksjoner, er at medarbeiderne i stor grad er involverte i arbeidet med robotene. Spesielt betydningsfullt er deltakelse i kartlegging av prosesser, som medarbeiderne selv opplever som givende. Involvering i prosessen skjer også ved deltakelse i form av å komme med innspill til prosesser som kan robotiseres eller forbedres. Medarbeidernes involvering og deltakelse fremstår som viktig for å føle innflytelse på og eierskap til prosessen.

Som en sentral faktor for positive reaksjoner fremhever vi også robot-teamets tette samarbeid med medarbeiderne i arbeidet med robotisering av oppgaver. Medarbeiderne og linjelederne beskriver robot-teamets innsats og ferdigheter, og dette samarbeidet, på en utpreget positiv måte. Flere har i tillegg hatt glede av å se en film laget av robot-teamet, som viser hvordan robotene fungerer. Robot-teamet selv setter også samarbeidet høyt, og har arbeidet bevisst med å bygge tillit til linjelederne og medarbeiderne. Respondenter vurderer det som viktig for relasjonen mellom robot-teamet og prosesseierne at robot-teamet sitter *in-house*.

I casebedriften har vi videre avdekket en del frustrasjon knyttet til merarbeid, fordi roboter av ulike årsaker feiler. Denne misnøyen forklares spesielt med at teamene ikke opplever å ha tilstrekkelig med ressurser til å håndtere merarbeidet. Behovet for å håndtere saker manuelt bryter med forventninger fra starten om at robotiserte oppgaver skulle forsvinne, selv om

robot-teamet har forsøkt å kommunisere at teamene må ta høyde for manuell behandling av 20 % av sakene. Medarbeiderne er som regel fornøyde med robot-teamets håndtering av avvikssaker, mens en av linjelederne uttrykker noe misnøye over tempo og ansvarsfordeling. Robot-teamet vektlegger at behovet for forvaltning av prosesser er mindre nå enn tidligere, fordi kompetansen i teamet har økt.

En faktor som også fremheves som viktig for medarbeidernes positive reaksjoner, er betydningen av linjelederne, deres nærmeste leder. Det kommer frem at de har vært en nøkkelperson for kommunikasjon og informasjon i prosessen, og medarbeiderne opplever å ha fått tilstrekkelig med informasjon. Linjelederne er også sentrale når det kommer til å følge opp at medarbeiderne kommer med forslag og innspill, og medarbeiderne opplever dem som aktive deltakere i arbeidet med robotisering av oppgaver.

Ressursknapphet er den siste sentrale faktoren vi har trukket frem for å forklare medarbeidernes oppslutning om implementering av roboter. Behov for å redusere antall arbeidsoppgaver har oppstått fordi medarbeiderne har opplevd generelt høyt arbeidspress, fått flere oppgaver, på grunn av naturlige avganger i arbeidsstaben, samt at ulike team ble berørt av nedbemanning i forkant av at bedriften startet med robotisering. Ressurssituasjonen har skapt et sterkt behov for endring som har gjort bruk av roboter til noe positivt.

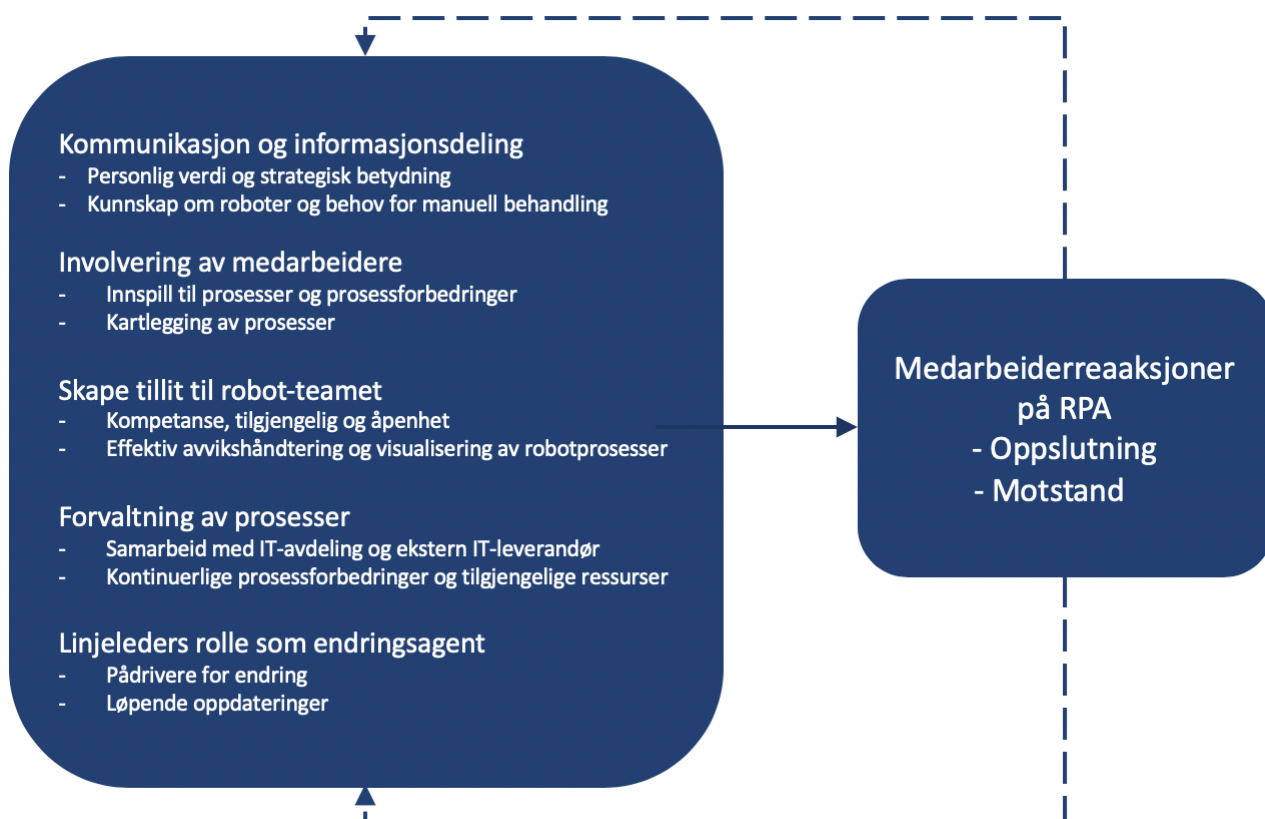
Oppsummert har vi funnet at involvering av medarbeiderne i arbeidet, robot-teamets rolle i samarbeid med medarbeiderne, merarbeid ved avvikssaker, linjeledernes rolle i prosessen, og ressursknapphet, er sentrale faktorer for å forklare oppslutning om robotisering av oppgaver i casebedriften.

5. Diskusjon av funn

I det påfølgende kapittelet vil vi diskutere funnene fra analysen opp mot den presenterte endringslitteraturen og RPA-litteraturen, samt relevant teori om prosessledelse, for å synliggjøre teoretiske bidrag. Basert på funn om medarbeidernes reaksjoner på robotisering av oppgaver, og de sentrale faktorene vi har trukket frem for å forklare disse, legger vi frem viktige implikasjoner for ledelse. Vi legger vekt på de mest interessante funnene, som bidrar med ny innsikt til den eksisterende RPA-litteraturen.

5.1 Modell: Medarbeiderreaksjoner ved implementering av RPA

Basert på sentrale funn, illustrerer modellen nedenfor hva det er viktig at ledelsen fokuserer på, for å sikre oppslutning blant medarbeidere ved implementering av RPA:



Figur 3: Medarbeiderreaksjoner ved implementering av RPA

Som modellen viser, og som reflektert i teorikapittelet, kan medarbeidere reagere både ved å motsette seg endring og ved oppslutning om endring. Vi har kommet frem til en rekke tiltak som i henhold til våre funn, kan bidra til at en bedrift lykkes med å få med seg medarbeidere i arbeidet med robotisering av oppgaver. Hovedpunktene for disse tiltakene vil diskuteres videre i kapittelet. De presenteres i tilsvarende rekkefølge som vist i modellen: kommunikasjon og informasjonsdeling, involvering av medarbeidere, skape tillit til robotteamet, forvaltning av prosesser, og linjeleders rolle som endringsagenter.

Tiltakene er viktige i ulike faser av endringen, både før, under og etter implementering. Ettersom arbeid med robotisering av oppgaver er en kontinuerlig prosess, som illustreres ved de stiplede pilene i modellen, vil oppslutning kunne endre seg. Det krever at bedriften har fokus på hvordan positive reaksjoner kan opprettholdes over tid.

Et viktig trekk ved konteksten vi gjennomførte studien i, er at det er knapphet på ressurser. Dette har sannsynligvis påvirket medarbeidernes reaksjoner ved at de da er mer mottakelige for RPA. Betydningen av den ressursmessige konteksten vil diskuteres i slutten av kapittelet, og kan påvirke hva det er viktigst for bedriften fokusere på for å sikre oppslutning blant medarbeiderne. Vi vil anta at de ledelsesmessige aspektene i modellen vår, også vil være viktige i en kontekst hvor det ikke er ressursknapphet. Andre studier må eventuelt bekrefte dette, og identifisere eventuelle andre faktorer som vil være viktige for å sikre oppslutning blant medarbeidere dersom organisasjonen har rikelig med ressurser.

5.2 Kommunikasjon og informasjonsdeling

Blant medarbeiderne i casebedriften har vi fremhevet en rekke positive erfaringer med hvordan kommunikasjon og informasjonsdeling er håndtert i endringsprosessen. Dette har vi vist gjennom eksplisitte uttalelser, men også implisitt, fordi vi finner høy grad av oppslutning om implementering av roboter. Samtidig har vi trukket frem tendenser til negative reaksjoner, som selv om det ikke har utviklet seg til motstand, tyder på mangelfull kommunikasjon og informasjonsdeling. I endringslitteraturen har vi klar støtte for betydningen av kommunikasjon og informasjonsdeling, både verdien av en viss forutsigbarhet fra starten av, og gjennom selve endringsprosessen. RPA-litteraturen har på sin side fokus på hva som kommuniseres til medarbeiderne for å få dem med på endring i starten.

Våre funn tyder på at medarbeiderne vil få dekket informasjonsbehovet gjennom en kombinasjon av informasjon fra linjeleder og robot-teamet, begge identifiserte som sentrale endringsagenter ved implementering av roboter. Deres rolle som endringsagenter utdypes mer senere i diskusjonskapittelet, men vi vil her kommentere kort noen egenskaper de har, som kan være viktige ved kommunikasjon og informasjonsdeling i arbeidet med robotisering. Robot-teamet har viktig teknisk kompetanse med sin innsikt i hvordan roboter fungerer, og kunnskap om arbeid med prosessforbedringer. Linjelederne har typisk mindre teknisk kompetanse, men kan også dra nytte av erfaring med- og fokus på kontinuerlige prosessforbedringer. Det kan gi dem bedre forutsetninger for å kommunisere hvordan det er ønskelig at medarbeiderne bidrar til implementeringen. Samlet sett viser våre funn at de to viktigste endringsagentene har kompetanse om- og erfaring med tilsvarende endringer. For at linjelederne skal kunne fylle rollen som informanter, er det en forutsetning at de mottar nødvendig informasjon fra høyere nivåer i bedriften, eller fra robot-teamet.

I endringslitteraturen finner vi støtte for at robot-teamet og linjelederne kan være egnede endringsagenter knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling, og da spesielt linjeleder som medarbeidernes nærmeste leder. For at de skal kunne definere målet med endring, og gi informasjon om endringsprosessen, er betydningen av endringsagentenes kompetanse, i tillegg til deres erfaring med tilsvarende endringsprosesser, i tråd med den presenterte teorien. I teorikapittelet fremheves samtidig at kommunikasjon fra høyere nivåer i bedriften, vil sende et tydelig signal til medarbeiderne om endringens viktighet (Armenakis et al., 1993). Eventuelle effekter av en mer aktiv ledelse på høyere nivåer, på medarbeidernes reaksjoner, kan ikke studien vår si noe om. Våre funn tyder imidlertid på at robot-teamet og linjelederne som sentrale endringsagenter for kommunikasjon og informasjonsdeling, i stor grad kan bidra til oppslutning ved implementering av RPA. Knyttet til kommunikasjon trekker RPA-litteraturen frem etablering av et RPA Center of Excellence, som har fellestrekk med robot-teamet i casebedriften, selv om robot-teamet ikke har skilt ut en egen rolle som er ansvarlig for kommunikasjon. Videre fremheves prosesseier, både i teorien om RPA og prosessledelse, en viktig rolle i arbeidet. Imidlertid er det ikke spesifisert betydningen av at nærmeste leder ansvarliggjøres for kommunikasjon overfor prosesseiere på medarbeidernivå. Dermed kan våre funn bidra med ny innsikt, i form av at medarbeidernes nærmeste leder kan ha en viktig rolle, som ansvarlig for kommunikasjon og informasjonsdeling overfor dem ved implementering av RPA.

Basert på våre funn, går vi nå videre mer i dybden på hva det er viktig at bedriften vier oppmerksomhet til i ulike faser av endringen, knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling. Vi skiller mellom startfasen, og implementerings- og forvaltningsfasen. Det kommenteres også hvilke endringsagenter funnene tilsier at bør ansvarliggjøres for kommunikasjon av ulikt innhold.

5.2.1 Startfasen

For å forklare funn av oppslutning har vi trukket frem at medarbeiderne i casebedriften viser forståelse for behovet for endring for bedriften. Vi har også vist at kunnskap om bedriftens overordnede mål ved bruk av roboter, kan bidra til å forklare at medarbeiderne har forståelse for bankens prioriteringer av hvilke prosesser som robotiseres først. Dette impliserer at det kan være viktig å kommunisere hvilke positive implikasjoner implementering av roboter vil ha for bedriften. Viktigheten av endringsbudskapet har vi betydelig støtte for i endringslitteraturen. Teorien om RPA har derimot mer fokus på betydningen av å kommunisere de *individuelle* implikasjonene av endring overfor medarbeiderne. Knyttet til implementering av RPA kan dermed oppgavens funn gi ny innsikt. Funnene tyder på at intellektuell forståelse for at bruk av roboter er strategisk rasjonelt for bedriften, kan bidra til å dempe potensiell utålmodighet og frustrasjon blant medarbeidere i påvente av å få oppgaver i robot. Videre tyder analysen på at linjeleder som endringsagent kan være viktig for å formidle til medarbeiderne hvorfor bedriften tar i bruk roboter.

I tilknytning til startfasen har vi trukket frem skepsis og usikkerhet blant medarbeidere i casebedriften om hva roboter er, hvordan de fungerer, og hvilke konsekvenser implementering av roboter vil ha for dem. Våre funn tyder på at kunnskapen som medarbeidere tilegner seg om roboter, har verdi for å dempe potensiell frykt for det ukjente, eller frykt for å miste jobben. For eksempel forstår medarbeiderne at det er begrenset potensiale for å robotisere bort arbeidsoppgaver ved anvendelse av RPA. Dette er fordi de komplekse oppgavene ikke kan automatiseres ved denne typen roboter. Mer kunnskap om roboter gir også økt forståelse for hva som skjer når de feiler, og hvorfor man må ta høyde for avvikssaker. Dette kan bidra til mer realistiske forventninger til robotene, og kan redusere sannsynligheten for frustrasjon og motstand i forbindelse med avvikssaker. I endringslitteraturen finner vi støtte for at informasjon og åpenhet om innholdet i en endring kan være verdifullt for å dempe potensiell frykt og usikkerhet overfor det som er ukjent.

Betydningen av kunnskapsformidling om roboter overfor medarbeiderne kan imidlertid bringe RPA-litteraturen videre, ettersom effekten av dette på medarbeideres reaksjoner ikke er fremhevet i eksisterende teori. Robot-teamet vurderes med sin kompetanse om roboter, å ha best forutsetning for å påta seg denne oppgaven.

Våre funn tyder på at det er viktig for medarbeiderne å se positive implikasjoner av endringen kan ha for dem selv, som gjør at de har egeninteresse av å bidra til endring. De verdsetter både reduksjonen av repetitive oppgaver, muligheten til å påta seg mer kundansvar, at de får avlastning i en hektisk hverdag, samt at de ikke frykter å miste jobben. Det er også betydelig støtte for dette i RPA-litteraturen, med særlig fokus på å kommunisere verdien av automatiseringen, og å garantere for at medarbeidere ikke mister jobben. Knyttet til jobbgaranti har ikke dette blitt kommunisert direkte i casebedriften, men funnene tyder på at det vil ha verdi for medarbeiderne. Grunnet ressursituasjonen har det isteden vært fokus på å kommunisere at robotene har en avlastende funksjon i hverdagen. Dette kan være et bidrag til eksisterende teori i tilfeller der medarbeidere har ønske om å få redusert antall arbeidsoppgaver. Som nøkkelpersoner for kommunikasjon og informasjonsdeling overfor medarbeiderne i arbeidet med robotisering i casebedriften, tyder analysen på at linjelederne er egnede endringsagenter for å kommunisere den personlige verdien endringen vil ha for dem.

I analysen avdekket vi at det har oppstått forventningsbrudd knyttet til behovet for manuell behandling av avvikssaker, fordi medarbeidere har fått inntrykk av at roboter skal overta oppgaver fullstendig. Prosesseierne har blitt skuffede og frustrerte etter at de først selv har erfart, og oppdaget behovet for manuell behandling. Dette indikerer at medarbeiderne har hatt manglende forståelse for omfanget av merarbeidet som kan oppstå. Det tyder også på at kommunikasjonen knyttet til avvikssaker ikke har vært tydelig nok fra starten av, noe som kan bidra til å forklare hvorfor medarbeiderne har hatt urealistiske forventninger. Funnene tilsier at det kanskje ikke er tilstrekkelig å kommunisere det prosentvise og statistiske omfanget, som at prosesseierne må ta høyde for manuell behandling av 20 % av sakene, i tillegg til rapporter med statistiske utfall underveis. I endringslitteraturen finner vi støtte for at informasjon og åpenhet kan gjøre medarbeiderne bedre i stand til å håndtere ubehag. Det er også støtte for at det kan redusere sannsynligheten for motstand, i tillegg til at hvordan informasjonen kommuniseres er av betydning for reaksjoner. Funnene knyttet til avvik bidrar med ny innsikt til RPA-litteraturen, fordi denne ikke trekker frem betydningen av kommunikasjon og informasjon om avvikssaker for å sikre oppslutning blant medarbeidere.

I casebedriften er både robot-teamet og linjelederne involverte i kommunikasjonen om avvikssaker. Basert på at medarbeiderne uttrykker generell tilfredshet med informasjonen og kommunikasjonen fra linjelederne, og med robot-teamets avvikshåndtering, kan dette virke å være hensiktsmessig. Vi har ikke grunnlag for å anta at andre endringsagenter vil være mer egnet for å spesifikt kommunisere forventninger om avvik. Linjelederne kan være viktige for å videreformidle forventninger om merarbeid til medarbeiderne på en god måte, men analysen tyder på at de ikke har hatt mer informasjon om omfanget av avvikssaker enn medarbeiderne. Med sin tekniske innsikt om roboter, er derfor robot-teamet viktige for å formidle en realistisk forventning om dette.

5.2.2 Implementerings- og forvaltningsfasen

Basert på analysen, fremstår medarbeiderne i stor grad som tilfredse med kommunikasjonen og informasjonsdelingen underveis, med linjeleder som nøkkelperson for dette. Linjelederne formidler løpende informasjon om arbeidet med robotisering, og gir statusoppdateringer for når prosesser skal kartlegges, og status for prosesser som er under utvikling for robot. Robot-teamet holder linjelederne informerte, slik at de kan ta videre informasjonen som er av betydning for medarbeiderne. Den løpende informasjonen det er snakk om her, er først og fremst knyttet til å oppdatere medarbeiderne på hva som skjer i endringsprosessen, og når det skjer endringer. Både nærmeste leders rolle knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling underveis, og betydningen av regelmessig informasjon gjennom prosessen, er i tråd med endringslitteraturen. Videre bekrefter litteratur om prosessledelse viktigheten av informasjon i implementeringsfasen. RPA-litteraturen sier imidlertid lite om hvordan dette bør håndteres overfor medarbeiderne eller betydningen for deres reaksjoner. Dermed kan funnene våre her bidra med innsikt til teorien om RPA.

Funn av frustrasjon ved merarbeid, som oppstår grunnet avvikssaker, er noe som forekommer først etter implementering av robotene. Vi har særlig identifisert bekymring for økt arbeidsbelastning, men også uro for at avvik skal gå ut over kundene. Når det oppstår avvik viser analysen at det er positivt at leder er støttende og aktiv, at det er dialog mellom robot-teamet og prosesseierne, samt at medarbeiderne får informasjon om hvordan robot-teamet ligger an med å rette opp feilene. Dette er i tråd med endringslitteraturens vekt på betydning av informasjon og kommunikasjon underveis i endringsprosessen, og at denne tilpasses reaksjonene. Som nevnt, har ikke RPA-litteraturen fokus på kommunikasjon knyttet

til avvik, så i tillegg til at funnene våre impliserer at dette er viktig i startfasen, bidrar oppgaven med innsikt som impliserer at det er av betydning også etter implementering.

5.3 Involvering av medarbeidere

Våre funn viser at høy grad av involvering kan bidra til å sikre oppslutning om implementering av roboter. Det trekkes frem at involvering i form av å komme med forslag til aktuelle prosesser og innspill til prosessforbedringer, kan gjøre at medarbeiderne føler de har innflytelse på arbeidet med robotisering. Funn i casebedriften tyder på at det kan være lettere for medarbeiderne å akseptere bruk av roboter dersom de på denne måten selv er pådrivere for endring. Videre finner vi at deltakelse, både i form av kartlegging og forslag til aktuelle prosesser for robotisering, verdsettes av medarbeidere i implementeringsprosessen. Det er fordi det gir glede å ha påvirkningsmuligheter, og det gir mestringsfølelse å bidra med forslag som blir realiserte, samt at deltakelse medfører økt eierskap.

Et poeng fra analysen er at involvering ser ut til å bidra til at medarbeiderne i større grad ser behovet for, og nytten av roboter. Dette er fordi de gjennom deltakelse i kartlegging, tilegner seg kunnskap og informasjon. De får innsikt i hvordan roboter fungerer, og prosessen kan være givende i form av læring og interesse. Sammen med at robot-teamet deler kunnskap om roboter i startfasen, som vi har vært inne på, kan deltakelse gi en viss teknisk innsikt i, og forståelse for hvorfor roboter feiler. Dette kan virke forebyggende for frustrasjon som skyldes ekstra avvikssaker. Det kan også være forebyggende for skepsis til robotene, som kommer av at de er ukjente, og for frykt for å miste jobben, fordi man lærer at det er mange typer oppgaver RPA ikke er egnet å automatisere.

Endringslitteraturen støtter i høy grad at involvering og deltakelse kan bidra til oppslutning om endring. Vi finner blant annet støtte i litteraturen for betydningen av at medarbeiderne føler de har innflytelse på hva som skjer, og at organisasjonsmedlemmer som i størst grad berøres av endring, bør involveres. Det er også støtte for at man får økt forståelse for endringsbudskapet gjennom å innhente informasjon, og bygge kunnskap og ferdigheter gjennom praksis og involvering. Både i litteraturen om RPA og prosessledelse, fremheves betydningen av å engasjere, og å få med seg medarbeiderne på endringsprosessen for å lykkes med RPA-bruk. Dette er imidlertid med hensyn til kvaliteten på arbeidet, og ikke

fordi involvering i seg selv bidrar til oppslutning, slik våre funn viser. Her kan studien igjen gi ny innsikt som bringer RPA-litteraturen videre.

5.4 Skape tillit til robot-teamet

Vi har identifisert robot-teamet som en sentral endringsagent i endringsprosessen, for å skape oppslutning blant medarbeiderne. Robot-teamet viser seg spesielt betydningsfullt i forbindelse med medarbeidernes involvering i kartlegging av prosesser. Medarbeiderne gir uttrykk for positive forventninger- og tillit til dem. Dette er til tross for den sårbarheten som eksisterer, i form av at robot-teamet automatiserer bort deler av jobbene deres. Robot-teamet fremstår som et synlig bilde eller symbol for medarbeiderne, på hvordan de oppfatter arbeidet med robotisering av oppgaver. For å sikre oppslutning, tyder derfor våre funn på at det er viktig at medarbeidere har tro på- og er tilfredse med robot-teamet. På denne måten kan de overbevises om at arbeidet med robotisering av oppgaver er proaktivt og fremoverrettet. Dette kan videre bidra til at de vurderer det som sannsynlig at bedriften vil lykkes med bruk av roboter. Basert på analysen skal vi videre gå mer i dybden på faktorer som kan ha bidratt til å skape tillit til robot-teamet.

I casebedriften fremstår det som at medarbeiderne har tillit til robot-teamets evner, fordi de har tro på at de er kompetente. Medarbeiderne oppfattes generelt som tilfredse med robot-teamet. De ser hensikt med måten teamet arbeider på, og er fornøyde med deres ferdigheter og dyktighet. En positiv faktor som kan ha bidratt til denne oppfatningen er at de har hatt glede av filmvisningen, hvor robot-teamet viser hvordan roboten jobber seg gjennom en prosess, på samme måte som medarbeiderne. En mulig trussel for medarbeidernes oppfatning av robot-teamet som kompetente, kan imidlertid være dersom de ikke er fornøyde med hvordan de håndterer avvikssaker - et tema som det i utgangspunktet er knyttet frustrasjon til. Det kommer frem at medarbeiderne i dag som regel er tilfredse med dette, selv om en leder uttrykker noe misnøye.

Våre funn tyder også på at medarbeiderne oppfatter at robot-teamet viser velvilje overfor dem, ved at de bryr seg om deres mål og prioriteringer, og ikke bare om sine egne. For at medarbeiderne skal være overbeviste om dette, fremstår det i casebedriften som viktig at robot-teamet selv har fokus på tett dialog med medarbeiderne. De virker å være opptatt av å være tilgjengelige, og å ta medarbeiderne på alvor dersom de kommer med henvendelser,

når det oppstår avvik, eller de har andre spørsmål. Medarbeiderne uttrykker at de føler seg inkluderte, opplever at det er kort avstand til robot-teamet, og at det er åpenhet for tilbakemeldinger og spørsmål. Robot-teamet fremstår som bevisste på å uttrykke ydmykhet overfor medarbeiderne, ettersom de er avhengige av dem for kvalitet på utvalg og kartlegging av prosesser.

Videre kan funnene tyde på at medarbeiderne oppfatter at robot-teamet har integritet. Medarbeiderne uttrykker forståelse for prioriteringen av hvilke prosesser som skal robotiseres først, og de virker å oppleve denne som tydelig og rettferdig. Den åpne dialogen mellom robot-teamet og medarbeiderne, kanskje spesielt i forbindelse med avvik, kan ha bidratt til at de oppfattes å ha integritet.

Studien tyder også på at medarbeiderne i casebedriften oppfatter robot-teamet som forutsigbare, som kan være viktig for ikke å undergrave medarbeidernes tillit. Dette impliserer først og fremst at robot-teamet bør være bevisste på hvordan handlingene deres oppfattes av medarbeiderne. Våre funn tyder på at bevissthet i robot-teamet om hvordan de bygger tillit, bidrar positivt til at de fremstår som forutsigbare. Fra analysen kan vi trekke frem at robot-teamet har fokus på rask oppfølging og tilgjengelighet når medarbeiderne tar kontakt, spesielt knyttet til avvikssaker, som vi vet skaper frustrasjon. Det kan også være av betydning å formidle når det forventes å kartlegge neste prosess, og hvor lang tid det forventes å ta å utvikle kartlagte prosesser. Medarbeiderne i casebedriften setter pris på å få denne informasjonen fra linjeleder. En potensiell trussel for robot-teamets forutsigbarhet, har vi sett kan være dersom medarbeiderne ikke forstår det reelle behovet for manuell behandling av saker fra starten av. Dette er ikke tilfellet i casebedriften. En annen trussel er dersom medarbeiderne opplever grunnlaget for prioriteringen av foreslåtte prosesser som inkonsistent.

Robot-teamet, enten det sitter *in-house* eller består av eksterne konsulenter, vil være et nytt team som medarbeiderne må forholde seg til ved implementering av roboter. Følgelig må tillit og legitimitet bygges opp over tid. Dersom robot-teamet sitter *in-house*, som i casebedriften, hvor de også har kontorplass i samme bygg som medarbeiderne, tyder våre funn på at det tilrettelegges for en situasjon som er gunstig for å bygge tillit til medarbeiderne. Tett samarbeid, økt eierskap, felles verdier, og at de jobber mot samme overordnede mål, er positive faktorer vi kan trekke frem.

Vi finner betydelig støtte i endringslitteraturen for at tillit til endringsagenter kan bidra til å sikre oppslutning om endring, og at deres handlinger bidrar til å legitimere endringen. Vi har sett at medarbeidernes oppfatning av robot-teamet i stor grad er i tråd med den presenterte definisjonen av tillit fra teorikapittelet, med de fire kriteriene *evne, velvilje, integritet* og *forutsigbarhet* (Balogun et al., 2016). Vi kjenner også igjen mange av de positive effektene som trekkes frem ved tillit i teorien. For RPA-litteraturen tilfører imidlertid denne innsikten ny kunnskap, som kan være verdifull. Selv om det ikke er fokus på tillitsbygging i eksisterende teori, har teorien en del fellestrekk med praksis i casebedriften. Et RPA Center of Excellence har mye til felles med robot-teamet, som i henhold til teorien er organisert *in-house*, utenfor IT-avdelingen.

5.5 Forvaltning av prosesser

Knyttet til funn av frustrasjon ved avvikssaker, viser oppgaven at et viktig forebyggende tiltak er fokus på forvaltning av implementerte roboter. Det vil si oppfølging av robotene, som blant annet innebærer konkrete tiltak for å begrense omfanget av avvik. Dette er både robot-teamet og prosesseierne involverte i.

Størst frustrasjon i casebedriften er knyttet til uforutsette avvik, som kan forekomme ved systemoppdateringer både internt, og hos ekstern leverandør. Dette impliserer at det er viktig for casebedriften å fokusere på tett samarbeid og kommunikasjon med IT-avdelingen, og med ekstern IT-leverandør fra starten av. Slik er man bedre forberedt dersom det kommer oppdateringer som kan påvirke robotene. Det fremgår også av dataene at det er viktig at robot-teamet er kompetente når det kommer til utvikling av robotprosesser, slik at disse automatiseres på en måte som gir robuste og effektive robotprosesser. Dette gjør at det tar kortere tid å rette opp feil ved endringer i systemene.

Videre har vi funnet at en annen kilde til frustrasjon er forutsette avvik, grunnet forretningsregler som gjør at bestemte saker alltid går tilbake til medarbeiderne. Man kan forebygge at noen av disse avvikene oppstår, ved å ta en gjennomgang av forretningsreglene, og vurdere hvilke som fortsatt er hensiktsmessige. Casebedriften har også fokus på kontinuerlige prosessforbedringer som kan bidra til økt prosesskvalitet. Dette arbeidet starter ved kartlegging av prosessene, hvor de tegnes opp og revurderes, før de robotiseres. Prosessforbedringer vil medføre at færre avvik oppstår, noe som gir mindre frustrasjon, og

høyere sannsynlighet for oppslutning blant medarbeiderne. I tillegg følges avvikssaker opp gjennom periodiske rapporter, som oppdaterer både robot-teamet og prosesseierne på hvor mange saker som går til manuell behandling.

En siste relevant faktor fra analysen, er at ressursknapphet tyder på å kunne øke sannsynligheten for frustrasjon, knyttet til å håndtere merarbeid som kommer av avvikssaker. Dette kan implisere at bedriften bør vurdere potensielle gevinster og kostnader ved å investere i eller beholde flere ressurser i forretningen hvor prosesseierne sitter. De bør også vurdere å investere i flere ressurser i robot-teamet, for å ha kapasitet til raskere håndtering av uforutsette avvikssaker. Våre funn viser at bevissthet om forventet behov for forvaltning fra starten av, og medarbeidernes potensielle negative reaksjoner, kan være viktig å ta høyde for i denne vurderingen. Et poeng for casebedriften er at det i startfasen av arbeidet med robotisering var større behov for ressurser, fordi bedriften og robot-teamet måtte tilegne seg erfaring og kunnskap. Dette gjelder spesielt i overgangen mellom bruk av eksterne konsulenter, og etablering av eget robot-team *in-house*.

I endringslitteraturen finner vi indirekte støtte for betydningen av fokuset på forvaltning av robotprosesser, i form av at det kan være viktig for å redusere risiko for motstand. Spesifikt knyttet til forvaltning av robotprosesser, må vi se til RPA-litteraturen. Der finner vi sterk støtte i Lacity og Willcocks (2017) studier, som trekker frem forvaltning som et risikoreduserende tiltak ved bruk av RPA. Denne teorien har imidlertid ikke koblet forvaltningsbehovet til medarbeidernes reaksjoner. I så måte kan oppgaven bidra med et nytt perspektiv, som forsterker betydningen av å forvalte robotprosessene på en god måte for å lykkes med RPA over tid. I RPA-litteraturen finner vi også støtte for de fleste tiltakene vi har trukket frem fra analysen. I denne litteraturen er det imidlertid ikke spesifisert utfordringer ved å benytte seg av ekstern IT-leverandør, og oppfølgingen dette kan kreve. Vår forståelse av forvaltning er også betydelig bredere enn hva den er i litteraturen, fordi vi har inkludert alle faktorer som våre funn tyder på at kan påvirke behovet for manuell behandling, og følgelig medarbeidernes reaksjoner. Lacity og Willcocks (2017) har for eksempel, som vist i teorikapittelet, skilt ut involvering av IT-avdelingen og fokus på forbedring av prosesser, som egne risikoreduserende tiltak, men da ikke med fokus på medarbeidernes reaksjoner. I den gjeldende litteraturen om prosessledelse, finner vi også støtte for betydningen av at prosesser forvaltes etter implementering, samt kartlegging av prosesser for å utforme nyere, bedre og mer effektive prosesser med god arbeidsflyt. Heller ikke her er det fokus på medarbeidernes reaksjoner.

5.6 Linjeleders rolle som endringsagent

Vi har identifisert linjelederne som viktige endringsagenter for oppslutning om bruk av roboter blant medarbeiderne. I casebedriften fremstår de som aktive og deltakende pådrivere for endring, og for å engasjere medarbeiderne i prosessen. Linjelederne er blant annet viktige kommunikasjonspunkter mellom robot-teamet og medarbeiderne under implementeringen av roboter. Tidligere i diskusjonen, trakk vi frem linjelederne som sentrale for å kommunisere behovet for endring, og for å formidle nødvendig informasjon, både i starten og underveis. Vi oppfatter de også som avgjørende i involveringen av medarbeiderne. Dette gjelder både for å få dem med på kartlegging, og for at de skal bidra med forslag til nye robotprosesser, samt forbedringer av eksisterende prosesser.

Linjeledernes sentrale rolle som endringsagenter impliserer at de gjennom sine handlinger vil påvirke fremdriften av- og legitimiteten til endringen. Dette kan tyde på at det er viktig at linjelederne er bevisste på at oppslutning innledningsvis kan utvikle seg til motstand over tid, dersom de ikke håndterer endringen på en god måte. En potensiell trussel for linjeledernes positive kommunikasjon om bruk av roboter til medarbeiderne, er om de selv føler på, og gir uttrykk for, høy frustrasjon knyttet til avvikssaker. Dette kan videre påvirke medarbeiderne i retning av negative reaksjoner. Etersom linjelederne anses som sentrale endringsagenter, som bidrar til oppslutning blant medarbeiderne, vil de også kunne være en potensiell flaskehals. For eksempel kan det være hemmende for endring, dersom de ikke ser verdien av at medarbeiderne setter av tid til å delta i arbeidet med robotisering.

Betydningen av linjeleder som endringsagent for å sikre oppslutning, har høy støtte i endringslitteraturen. Dette gjelder både generelt i kraft av rollen som endringsagent, med ansvaret og påvirkningsmulighetene det innebærer, men også som medarbeidernes nærmeste leder, og som en nær relasjon vi oppfatter at medarbeiderne har tillit til. Det er videre støtte for at deres handlinger bidrar til å legitimere endringen. Som nevnt knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling, fremheves prosesseier som en viktig rolle innen eksisterende teori om RPA og prosessledelse. Det er imidlertid fokus på kvaliteten på arbeidet, heller enn medarbeidernes reaksjoner, og det skilles ikke mellom prosesseiere på leder- og medarbeidernivå. Funn av linjeleder som sentral endringsagent, for å sikre oppslutning om implementering av RPA blant medarbeidere, bidrar dermed med ny innsikt til eksisterende litteratur.

5.7 Ressursmessig kontekst

Funn av ressursknapphet i casebedriften, fremstår som en sentral kontekstuell faktor for medarbeideres oppslutning om implementering av roboter, og har sannsynligvis påvirket medarbeidernes reaksjoner ved at de da er mer mottakelige for RPA. Ressursknapphet forstår vi som en situasjon hvor bedriften *ikke* opererer med slakk. Våre funn viser at knapphet på ressurser eller fravær av slakk, kan bidra til at det oppstår et sterkt personlig behov blant medarbeiderne for å få redusert antall arbeidsoppgaver. Dette kan bidra til at medarbeiderne er mer villige til å legge ned den ekstra innsatsen som kreves i hverdagen for å bidra til implementering av roboter i bedriften. I tillegg finner vi at ressursituasjonen, og det at denne har vedvart over tid, har hatt betydning for at medarbeiderne i lav grad har opplevd usikkerhet og frykt for å miste jobben på grunn av robotene. Medarbeiderne har etter hvert sett at jobbene deres ikke forsvinner, og at de fortsatt har mye å gjøre, noe som kan ha bidratt til større aksept for robot-bruken.

Ved arbeidet med robotisering av oppgaver i casebedriften er medarbeiderne selv viktige bidragsyttere for implementering av robotene. En viktig effekt kan følgelig oppstå i kombinasjon mellom medarbeidernes ønske og behov for avlastning i hverdagen, og avhengigheten av deres egen innsats for å få dette til å skje. I casebedriften kan denne kombinasjonen virke som en drivkraft for endring, som kan skape incentiver til å delta i arbeidet med robotisering. Høyt arbeidspress kan også ha bidratt til å overbevise linjelederne om behovet for å bidra til implementering av roboter. Dette er viktig for å sikre oppslutning blant medarbeiderne, da de er identifiserte som sentrale endringsagenter. Linjelederne berøres også av ressursituasjonen, fordi de må håndtere utfordringen det er å styre team med sprengt arbeidskapasitet.

Opplevelsen medarbeiderne har av et betydelig arbeidspress, ser ut til å danne grunnlag for en situasjon hvor automatisering har større sannsynlighet for å bli oppfattet som gunstig. Vi forstår det som en situasjon med en viss grad av *urgency*, som bidrar til å synliggjøre behovet for roboter. Den ressursmessige konteksten i casebedriften, tyder på å ha en rekke effekter som kan påvirke hvilke tiltak det er viktigst at ledelsen har fokus på, for å sikre oppslutning ved implementering av roboter. Vi har kommet frem til fem fokusområder som det er spesielt viktig å være bevisst på, som vi forklarer videre.

Våre funn tyder på at ressursknapphet kan skape utålmodighet blant medarbeidere for å få avlastning fra roboter. Dette kan medføre et ekstra behov for at medarbeidere ser raske effekter av endringen, for å sikre oppslutning. Dersom de positive forventningene om robotene ikke innfris med en viss hurtighet, kan det være risiko for negative reaksjoner. Dette kommer av medarbeidernes sterke ønske om, og behov for å bli avlastet av roboter i hverdagen. I casebedriften har det fra starten av vært mange prosesser som står i kø for å kartlegges og programmeres for robot. Dette viser at en grundig vurdering av hvor mye ressurser som skal investeres i robot-teamet, kan være spesielt viktig i en situasjon med ressursknapphet blant prosesseierne i bedriften.

Vi finner også at ressursknappheten kan øke sannsynligheten for frustrasjon, knyttet til håndtering av merarbeid som skyldes avvikssaker. Dette er fordi merarbeidet da kommer på toppen av en allerede hektisk hverdag. Det betyr at, selv om ressursknapphet i casebedriften ser ut til å være en gunstig situasjon for oppslutning om bruk av roboter, så kan det samtidig medvirke til motstand etter at robotene er i drift. Derfor fremstår det som spesielt viktig å fokusere på å håndtere frustrasjon knyttet til avvikssaker.

Medarbeiderne i casebedriften fremstår som motiverte og forpliktete til å bidra til implementering av roboter, som delvis kan forklares med at de er overbeviste om at robotene vil lette hverdagen deres. For å sikre oppslutning, kan det derfor ved ressursknapphet, være ekstra gunstig å tydelig kommunisere at robotene vil bidra til å avlaste medarbeiderne i hverdagen. Dette er for å forsterke og sikre effekten av ønsket om endring som allerede er tilstede. I tillegg er det viktig at bedriften er bevisst på at deltakelse i arbeidet med robotisering kommer på toppen av andre arbeidsoppgaver. Dette underbygger betydningen av at både linjeledere og medarbeidere ser verdien av endringen, for at de skal prioritere denne i en hektisk hverdag. Det kan være lett å nedprioritere deltakelse, fordi man har nok med å holde hodet over vannet med daglige oppgaver.

Videre viser analysen at medarbeiderne etter tre år med bruk av roboter, fremdeles opplever å ha høy arbeidsbelastning. Dette kan potensielt vanskeliggjøre å få utnyttet noen av de individuelle, positive fordelene som implementering av RPA kan ha, og som medarbeiderne kan ha et ønske, og en forventning om. Vi har ikke gjort funn som tyder på at dette har skapt negative reaksjoner i casebedriften, men vil trekke det frem som et fokusområde, fordi vi ser risiko for at dette kan bryte med en forventning medarbeiderne har. I så måte kan en situasjon med ressursknapphet over tid, bidra til at de ser mindre nytte av robotene, som

følgelig kan være en potensiell trussel for oppslutning på sikt. Dersom medarbeiderne har nok med å komme seg gjennom de mest nødvendige daglige arbeidsoppgavene, kan de for eksempel i mindre grad få mulighet til; å ta på seg nye og mer givende oppgaver, å lære nye ting, samt å forbedre ferdighetene sine til å utføre mer kognitivt krevende arbeidsoppgaver.

Det siste fokusområdet vi vil trekke frem, basert på analysen, handler om at bedriften må være bevisst på hvordan ressursituasjonen endrer seg over tid, og hvordan dette kan påvirke oppslutning om roboter blant medarbeiderne. Som modellen i figur 3 illustrerer, er arbeid med robotisering av oppgaver et kontinuerlig arbeid, og det er derfor viktig å synliggjøre behovet for roboter over tid. Dersom ressursituasjonen endrer seg vil det endre krav om fokusområder i bedriften for å sikre oppslutning, fordi både de potensielle risikoene og positive effektene vil reduseres.

Ressursituasjonen i casebedriften, og effektene vi har beskrevet av denne, har en del fellestrekk med den presenterte endringslitteraturen. Våre funn er i tråd med at sannsynlighet for *readiness* øker dersom bedriften ikke har en situasjon hvor medarbeidere og linjeledere er så tilfredse med status quo, at de ikke ønsker endring (Balogun et al., 2016). Medarbeidernes opplevelse av høyt arbeidspress har videre fellestrekk med Kotters (1995) begrep *sense of urgency*, og Nadler og Tushmans (1989) beskrivelse av ubehag som et utgangspunkt som kan skape nødvendig energi for å få individer til å endre seg. Til forskjell fra Kotters (1995) *sense of urgency*, trekker vi imidlertid ikke frem ledelsens aktiviteter for å skape denne følelsen, men det er allerede en viss *urgency* i casebedriften i utgangspunktet. I teorien fremheves fremmende effekter ved slakkressurser for endring, som vi ikke har grunnlag for å si noe om basert på caset. I RPA-litteraturen er det ikke skrevet om den ressursmessige konteksten som utgangspunkt for endring. Dermed kan funn om betydningen av dette for oppslutning, gi økt teoretisk forståelse som kan være nyttig for ledelsen ved slike endringsprosesser.

6. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi gjennomgå hva som har blitt adressert i masteroppgaven vår. Vi vil først fremheve våre viktigste funn, som presentert i analysen. Deretter fremlegges praktiske implikasjoner for ledelse ved robotisering av oppgaver. Vi trekker frem hovedpunktene i modellen, «Medarbeiderreaksjoner ved implementering av RPA», som ble utviklet basert på analysen, og går gjennom de viktigste poengene fra diskusjonskapittelet. Til slutt diskuteres begrensningene i studien vår, og vi kommer med anbefalinger for fremtidig forskning.

6.1 Våre funn

For å imøtekomme endrede kundepreferanser og teknologiske endringer i bransjen har noen banker tatt i bruk RPA-teknologi. Dersom endringen dette innebærer skal bli en suksess er det viktig at medarbeiderne i bedriften støtter endringen. Det er imidlertid forsket lite på medarbeiderreaksjoner ved implementering av RPA. Formålet med denne masteroppgaven var å studere medarbeideres reaksjoner på robotisering av oppgaver, og hvilke implikasjoner dette har for ledelse av slike endringsprosesser. Ved å gjennomføre en casestudie av en norsk bank, har vi ønsket å komme frem til tiltak som kan være viktige å fokusere på for å sikre oppslutning. Dataene er samlet inn gjennom elleve semistrukturerte intervjuer med medarbeidere, linjeledere og medlemmer av robot-teamet i casebedriften. Dette tillot oss å oppnå dybdeinnsikt ved å utvikle en forståelse av hvordan medarbeidere har reagert, og den naturlige konteksten for deres reaksjoner. For å etablere et grunnlag for å forstå og analysere funnene, benyttet vi litteratur om RPA, om medarbeideres reaksjoner ved endringer, og litteratur om endringsledelse.

Vi fant tydelig oppslutning om robotisering av oppgaver blant medarbeiderne. Funnene våre tyder på at medarbeiderne ser behovet for robotene, at de kan ha positive implikasjoner for dem selv, og at de har tro på at endringen vil kunne lykkes. Medarbeiderne fremstår i tillegg endringsvillige og deltar aktivt i implementeringen av robotene. Vi har også avdekket noe negativitet, spesielt etter implementering av robotene, som potensielt kan utvikle seg til motstand dersom det ikke håndteres av bedriften. Vi har presentert fem nøkkelfunn som forklarer de viktigste reaksjonene vi finner. Medarbeiderne er positive fordi de i stor grad er involverte i arbeidet med robotiseringen, de samarbeider tett med robot, linjeleder er av stor

betydning, samt ressursknapphet i bedriften skaper ønske om å få redusert antall oppgaver. Til slutt forklares frustrasjonen etter implementering av robotene med merarbeid som oppstår på grunn av avvikssaker.

6.2 Implikasjoner for ledelse

Basert på reaksjonene vi har funnet, og de fem nøkkelfunnene som forklarer disse, har vi utviklet modellen «Medarbeiderreaksjoner ved implementering av RPA». Denne viser fem hovedtiltak ledelsen kan fokusere på for å sikre oppslutning over tid blant medarbeidere ved implementering av RPA. Disse er kommunikasjon og informasjonsdeling, involvering av medarbeiderne, skape tillit til robot-teamet, forvaltning av prosesser, samt linjeleders rolle som endringsagent. Den ressursmessige konteksten anses som en viktig faktor, som i vår studie ser ut til å gjøre medarbeiderne mer mottakelige for robotisering.

Våre funn viser at medarbeidernes to viktigste kilder til informasjon er deres linjeleder og robot-teamet. I startfasen kan det være viktig å fokusere på å sikre at medarbeiderne har forståelse for behovet for å implementere roboter, både den strategiske betydningen for bedriften, og hvilke positive implikasjoner robotene vil ha for dem selv. I tillegg har vi trukket frem at formidling av kunnskap om roboter, kan bidra til å unngå skepsis til robotene og frykt for å miste jobben. Det kan også være viktig å kommunisere en realistisk forventning om behovet for manuell håndtering av avvikssaker, slik at man unngår forventningsbrudd og potensiell frustrasjon. I implementerings- og forvaltningsfasen tyder funn i casebedriften på at det er positivt om medarbeiderne gis oppdateringer underveis, slik at de vet når prosesser skal kartlegges, når de er i produksjon, og når robotene er nede.

Videre finner vi at involvering av medarbeidere i endringsprosessen gjennom forslag til aktuelle prosesser, innspill til prosessforbedringer og kartlegging av prosesser, bidrar til at de ser behovet for og nytten av robotene. Dette kan bidra til oppslutning. Involveringen gir dem større eierskap til endringsprosessen og muligheten til å tilegne seg ny kunnskap, noe som kan oppleves som givende. Det øker også forståelsen for hvorfor roboter feiler, noe som virker forebyggende på frustrasjon rundt avvikssaker. I tillegg kan involvering virke forebyggende for frykt for å miste jobben, fordi medarbeiderne ser teknologiens begrensninger.

Robot-teamet identifiseres som en sentral endringsagent i endringsprosessen, og fremstår som et symbol på hvordan arbeidet med robotisering av oppgaver oppfattes av medarbeiderne. Fordi de er et nytt team må de fokusere på å bygge tillit over tid. De bedømmes av medarbeiderne på sin kompetanse, hvordan de håndterer avvik, hvorvidt de tar medarbeiderne på alvor når de kommer med henvendelser, hvor inkluderende de er, deres åpenhet for tilbakemeldinger, og deres prioritering av prosesser. Fordi robot-teamet er avhengig av medarbeiderne for å få kartlagt prosesser, er det viktig at medarbeiderne har tillit til dem. At robot-teamet sitter *in-house* gjør det trolig lettere å bygge tillit, fordi det tilrettelegger for en tettere relasjon, og de jobber mot samme overordnede mål.

Knyttet til funn av frustrasjon ved avvikssaker, finner vi at et viktig forebyggende tiltak er fokus på forvaltning av implementerte roboter. Dette innebærer konkrete tiltak for å begrense omfanget av avvik. Størst er frustrasjonen knyttet til uforutsette avvik, som ved systemoppdateringer. Forekomsten av disse kan reduseres ved tett samarbeid og god kommunikasjon med IT-avdelingen og ekstern IT-leverandør, samt høy kompetanse i robot-teamet. I tillegg kan bedriften gjøre tiltak for å forebygge at det oppstår forutsette avvik, som skyldes forretningsregler som gjør at bestemte saker alltid krever manuell behandling. Her kan bedriften foreta en evaluering av forretningsreglene, og fokusere på kontinuerlige prosessforbedringer. Avvikssaker følges også opp gjennom periodiske rapporter. Ressursknappheten i casebedriften påvirker byrden som oppleves når det oppstår avvikssaker. Dette impliserer at ledelsen bør vurdere potensielle gevinster og kostnader ved å investere i, eller beholde flere ressurser i forretningen eller i robot-teamet.

Linjelederne er også identifisert som sentrale endringsagenter i bedriften med hensyn til medarbeidernes reaksjoner. De fremstår som aktive deltakere og pådrivere for endring, og et viktig kommunikasjonspunkt mellom robot-teamet og medarbeiderne under implementeringen av roboter. Vi oppfatter dem som avgjørende i involveringen av medarbeiderne. Gjennom sine handlinger kan linjeleder påvirke både fremdriften av- og legitimiteten til endringen. Oppslutningen innledningsvis kan utvikle seg til motstand over tid dersom endringen ikke håndteres på en god måte. Linjelederne vil kunne være potensielle flaskehalsen hvis de ikke ser verdien av at medarbeiderne setter av tid til å delta i robotiseringsarbeidet.

Funn av ressursknapphet fremstår som en viktig kontekstuell faktor for medarbeidernes oppslutning. Våre funn tyder på at opplevelsen medarbeiderne har av et betydelig

arbeidspres, kan danne grunnlag for en situasjon hvor automatisering har større sannsynlighet for å bli oppfattet som gunstig. Den ressursmessige konteksten kan påvirke hvilke tiltak det er viktig at ledelsen fokuserer på for å sikre oppslutning. Det kan være ekstra behov for at medarbeiderne ser raske effekter av robotene for å unngå utålmodighet og frustrasjon. Ressursknappheten kan videre øke sannsynligheten for frustrasjon knyttet til merarbeid som skyldes avvikssaker, som igjen kan kreve mer fokus på å håndtere denne frustrasjonen. Det kan også ved knapphet på ressurser være ekstra gunstig å kommunisere at robotene vil avlaste medarbeiderne i hverdagen, slik at de forstår den personlige verdien av å bidra til arbeidet med robotisering. En faktor er i tillegg at medarbeiderne i casebedriften fremdeles opplever høy arbeidsbelastning, som potensielt kan vanskeliggjøre å få utnyttet noen av de individuelle, positive fordelene endringen kan ha. Dette kan være en potensiell trussel for oppslutning, dersom det bryter med medarbeidernes forventninger. Siste fokusområde er å være bevisst på hvordan ressursituasjonen endrer seg over tid, hvordan dette kan påvirke oppslutning om roboter blant medarbeidere, og hvordan dette igjen kan påvirke hva bedriften bør fokusere på for å sikre oppslutning.

I endringslitteraturen finner vi i høy grad støtte for at tiltakene vi har kommet frem til for bedriften kan bidra til oppslutning om endring, men knyttet til RPA-litteraturen kan funnene bidra med ny innsikt på en rekke områder. Det er støtte for betydningen av å kommunisere de positive individuelle implikasjonene ved implementering av roboter for medarbeiderne. I RPA-litteraturen er dette imidlertid ikke rettet spesifikt mot robotenes avlastende funksjon i hverdagen, og hvorfor roboter er strategisk rasjonelt for bedriften, slik vi har trukket frem som funn i casebedriften. Studien bidrar videre med ny innsikt til litteraturen, i form av at det kan være verdifullt å formidle kunnskap om roboter til medarbeiderne, og fokus på kommunikasjon rundt avvikssaker fra starten av og underveis, samt løpende informasjon om hva som skjer i endringsprosessen, og når det skjer endringer. Nye innspill til RPA-litteraturen er også betydningen av involvering av medarbeiderne, at robot-teamet og linjelederne kan være viktige endringsagenter som bidrar til oppslutning, og betydningen av fokus på å skape tillit til robot-teamet. Det er sterk støtte for at forvaltning av robotprosesser er viktig for å lykkes med RPA, men teorien har imidlertid ikke koblet forvaltningsbehovet til medarbeidernes reaksjoner. Til slutt er det i RPA-litteraturen ikke skrevet om den ressursmessige konteksten som utgangspunkt for endring. Betydningen av dette for oppslutning i casebedriften, kan dermed gi økt teoretisk forståelse som kan være nyttig for ledelsen ved slike endringsprosesser.

6.3 Begrensninger og implikasjoner for videre forskning

Styrken i vår studie er også dens begrensning. Vi har undersøkt medarbeidernes reaksjoner, og vår masteroppgave er basert på redegjørelser fra ti respondenter i casebedriften, med medarbeidere, linjeledere og robot-teamet. Styrken i denne tilnærmingen er at vi får dyp innsikt i medarbeidernes reaksjoner og arbeidet med robotisering fra både medarbeidernes, linjeledernes og robot-teamets perspektiver. Vi har kun inkludert medarbeidere som har vært involvert i kartlegging av robotprosesser, og vår studie er derfor også begrenset til deres erfaringer og synspunkter. Vi har ikke snakket med IT-avdelingen eller ledere på høyere nivåer i bedriften, selv om disse kan spille en viktig rolle i implementeringen av ny teknologi.

Videre har vi særlig vektlagt forholdet mellom medarbeidernes reaksjoner og konteksten for disse. Styrken med dette er at vi har fått dyp innsikt i medarbeidernes reaksjoner på implementeringen av RPA, og hvorfor de har reagert som de har gjort. Siden vår forskning tar utgangspunkt i konteksten den er gjennomført i, kan den ha begrenset bidrag til implementering av RPA i bedrifter som ikke deler de samme kontekstuelle egenskapene. Likevel håper vi at innsikten som er oppnådd ved å studere denne bedriften, er av interesse for ledere som skal i gang med å implementere RPA i sin bedrift.

Denne masteroppgaven er basert på en endringsprosess i en bestemt bedrift, i en bestemt bransje. Det vil derfor i fremtidig forskning være interessant å undersøke om funnene våre kan overføres til andre endringsprosesser i andre bransjer. Videre vil det også være interessant å undersøke om funnene våre, og tiltakene vi har kommet frem til for bedriften, vil gjelde for endringsprosesser i bedrifter som ikke deler de samme kontekstuelle egenskapene som vår casestudie. Det kan i tillegg være interessant å studere samme casebedrift på et senere tidspunkt, for å undersøke om de klarer å opprettholde oppslutningen over tid, og hvordan de i så fall har gjort dette. Et annet interessant moment kan være å studere hvilke utfordringer som kan oppstå på sikt, og da særlig når alle ønskede prosesser har blitt robotisert.

7. Litteraturliste

Ajzen, I. (1989). Attitude structure and behavior. I Pratkanis, A. R., Breckler, S. J. & Greenwald, A. G (Red.), *Attitude structure and function*, (s. 241-274). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Andersen, P. B. (2018, 26. august). Automatisering. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/automatisering> den 20.04.2019.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Armenakis, A. A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change* (4. utg.). Harlow, Storbritannia: Pearson Education Limited.

Bell, E., Bryman, A. & Harley B. (2018). *Business Research Methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.

Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.

Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-38.

Buchanan, B., & Boddy, D. (1992). *The Expertise of the Change Agent*. Hemel Hempstead, Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Ltd.

Bygstad, B. (2015, mai). *The Coming of Lightweight IT*. Innlegg presentert ved ECIS European Conference on Information Systems, Münster, Tyskland.

-
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Coch, L. & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2015). Beyond automation. *Harvard Business Review*, 93(6), 59-65.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Just How Smart Are Smart Machines? *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 21-25.
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging «Resistance to Change». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Diamond, M. (1986). Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schon's contributions to organization theory and intervention. *Journal of Management Studies*, 23(5), 543-562.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1998). Attitude Structure and Function. I D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Red.) *Handbook of Social Psychology* (s. 269-322). Boston: McGraw-Hill.

- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, R., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Ellis, A. & Heneghan, L. (2018). *Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2018: The Transformational CIO*. Hentet fra <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/cio-survey-harvey-nash-report-2018.pdf?fbclid=IwAR0UFixi9izLLhCRWlXrDSwJHwN9fAq4JU4M8DHldhLTdC99jHoUaaGegZA>.
- Ellis, A. & Snyder, M. (2015). *Harvey Nash CIO Survey 2015 In Association with KPMG: Into an Age of Disruption*. Hentet fra https://www.harveynash.com/group/mediacentre/Harvey_Nash_CIO_Survey_2015.pdf.
- Evry (u.å.). *Innovating IT today. Defining banking for tomorrow*. Hentet fra <https://www.evry.com/no/bransjer-og-tjenester/bransjer/financialservices/> den 20.05.19.
- Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. *Journal of Change Management*, 14(3), 361-383.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organization Design*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Galbraith, M. (2018, 5. oktober). Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming - Explain Why. *Harvard Business Review*. Hentet fra https://hbr.org/2018/10/dont-just-tell-employees-organizational-changes-are-coming-explain-why?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right den 07.05.19.

Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviors: A long-term investigation. *Academy of Management Journal*, 34(2), 425-435.

Huy, N. Q. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.

Huy, N. Q., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650-1680.

Iden, J., Opdahl, A. L., Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2007, september). What Makes Process Modelling Effective-Modelling or Project Factors? Innlegg presentert ved Business Process and Service Computing B, Leipzig, Tyskland.

Iden, J. (2013). *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.

Kanter, R. M. (2012, 25. september) Ten reasons people resist change. Hentet fra <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang> den 19.02.19.

Kim, T., Hornung, S., & Rousseau, D. (2011). Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). Introduction. *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (2012). Chapter 1. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Krantz, J. (1999). Comment on «Challenging ‘Resistance to Change’». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 42-44.

Lacity, M., & Willcocks, L. P. (2015). *Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services* (London School of Economics Outsourcing Unit Working Papers 16/01). Hentet fra <http://www.umsl.edu/~lacitym/OUWP1601.pdf>.

Lacity & Wilcocks. (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 Risk Mitigation: The Definitive Guide*. Stratford-upon-Avon, Warwickshire: SB Publishing.

Lawrence, P. R. (1954). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49–57.

Lem, C. H. (2018). Banker på hos fremtiden. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5, 6-9.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.

Lohr, T., & Sekhar, A. (2016). *Got automatonophobia? Four steps for overcoming your fear and getting started with process automation*. Hentet fra <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/advisory-institute/pdfs/2016/automatonophobia.pdf>.

Markovitch, S., & Willmott, P. (2014). *Accelerating the digitalization of business processes*. Hentet fra <https://digitalstrategy.nl/wp-content/uploads/2014-J-Accelerating-the-digitization-of-business-processes.pdf>.

McHugh, M. (1997). The stress factor: Another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 345-362.

Miron-Spektor, E., Paletz, S. B., & Lin, C. C. (2015). To create without losing face: The effects of face cultural logic and social-image affirmation on creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 919-943.

Morris, J. D., Woo, C., Geason, J. A. & Kim, J. (2002). The power of affect: Predicting intention. *Journal of Advertising Research*, 42(3), 7-17.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204.

Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group Organization Management*, 34(6), 623–644.

Owen, P. S., & Demb, A. (2004). Change dynamics and leadership in technology implementation. *The Journal of Higher Education*, 75(6), 636-666.

Piderit, S. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350.

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.

Rydland, M. (2018). *Middle managers' role as change agents: variations in approaches and their contributions to the progress of change* (Doktoravhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sanchez, P. (2018, 20. desember). The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy> den 20.04.19.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

Sedera, W., Gable, G., Rosemann, M., & Smyth, R. (2004, desember). *A success model for business process modeling: findings from a multiple case study*. Innlegg presentert ved Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), Shanghai, Kina.

Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124.

Stople, A., Steinsund, H., Iden, J. & Bygstad, B. (2017, november). *Lightweight IT and the IT function: experiences from robotic process automation in a Norwegian bank*. Innlegg presentert ved NOKOBIT, Oslo, Norge.

Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across

perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558.

Tichy, N. & Ulrich, D. (1984). SMR forum: The leadership challenge--A call for the transformational leader. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(1), 59-68.

Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.

Wright, D., Witherick, D., Gordeeva, M. (2017). *The robots are ready. Are you? Untapped advantage in your digital workforce*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology/deloitte-robots-are-ready.pdf>.

Yin, R. (2014). *Case study research : Design and methods* (5. utg.). Los Angeles, California: SAGE.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide medarbeider

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om jobben din? (hovedoppgaver)
- Hvor lenge har du jobbet i [casebedriften]?
- Hva er de viktigste grunnene til at [casebedriften] benytter seg av robotisering?
- Hvilke forventninger har du til robotiseringen av prosesser?

Reaksjoner på robotisering av oppgaver

- Kan du fortelle om hvilke erfaringer du har med robotisering, og din rolle i innføring av dette?
- Kan du beskrive kompleksiteten i arbeidsoppgavene dine? Hvordan tror du potensialet er for å robotisere disse?
- Hvordan har robotene påvirket din arbeidsdag?
 - Har du fått nye arbeidsoppgaver? Har du gitt fra deg arbeidsoppgaver?
 - Har den totale arbeidsbelastningen endret seg?
- Beskriv prosessen med å robotisere oppgaver. Hvordan har dere jobbet?
 - Hva er målene med robotiseringen? (bedriftens mål vs. avdelingens)
 - Har dere nådd målene med robotiseringen? (status – hvor langt har de kommet?)
- Hvordan tror du at robotisering av oppgaver vil påvirke jobben din i fremtiden?
- Har oppfatningene dine av robotisering endret seg siden det ble introdusert i bedriften?
- Hvilke fordeler ser du både for deg selv og [casebedriften] ved bruk av roboter?
- Hvilke utfordringer ser du både for deg selv og [casebedriften] ved bruk av roboter?
- Hva er ditt inntrykk av hvordan kollegene dine opplever bruk av roboter?
 - Hvor likt eller ulikt reagerer de ift. deg, og ev. hvorfor?
 - Tror du dine oppfatninger av robotisering har blitt påvirket av kollegene?
- Hvis du har en venn som skal begynne med robotisering på arbeidsplassen, hvilke råd ville du gitt?
- Hvilke erfaringer har du med at robotene feiler?
 - Hva er det som gjør at robotene feiler?
 - Hvordan fanges dette opp? Og hvordan løser dere situasjonen?
 - Hva sier dere til kundene?

Erfaringer med ledelse av robotiseringen

- Hva trenger du fra din leder for at du skal kunne bidra i bruken av roboter?
- Hvordan opplever du at din leder/ledelsen har håndtert denne endringen?
- Hva har vært din nærmeste leders/ledelsens rolle knyttet til robotisering?
- Er det andre enn din nærmeste leder som har vært viktig i forbindelse med ledelse av endringen?
- Hva har vært gjort skikkelig bra som andre kan lære noe av?
- Er det noe du synes burde/kunne vært gjort annerledes?

Involvering/deltakelse

- Kan du beskrive hvordan man identifiserte prosessene som var aktuelle for å robotiseres?
- På hvilken måte har du vært involvert i endringsprosessen?
- Opplever du å ha innflytelse på hvilke prosesser som skal robotiseres?
- Har du selv gjort noe for å sikre at du er involvert?
- Forventer du å bidra aktivt med robotisering av flere prosesser i fremtiden?

Kommunikasjon/informasjon

- Hva har blitt kommunisert fra ledelsen om robotiseringen av prosesser?
- Hvordan har behovet for av robotisering blitt kommunisert?
- Hvordan har informasjon om selve prosessen blitt kommunisert?
- Hva har du selv gjort for å sikre at du har fått den informasjonen du trengte eller ønsket om robotiseringen?
- Er det noe informasjon du har savnet?
 - Hvordan skulle du ønske at denne ble kommunisert?
 - Har du gjort noe for å skaffe denne informasjonen?

Diverse (hvis tid)

- Forventer du å bidra aktivt med robotisering av flere prosesser i fremtiden?
- Har det vært andre endringer som har foregått samtidig som robotiseringen, i så fall, hvilke?
- Hvilke andre endringer har du erfaringer med siden du begynte i [casebedriften]?
- Hvis du tar utgangspunkt i dine erfaringer og snakker fra et overordnet nivå, hvordan synes du [casebedriften] håndterer endringsprosesser? Hva er man spesielt god til, og hvor ligger det største forbedringspotensialet?
- Kan du gi eksempel på hvordan du kommer med innspill om robotene til din leder eller til robot-teamet?

Avslutning

- Er det noe annet du mener er viktig at vi vet for å forstå innføring av roboter i [casebedriften]?

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide linjeleder

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om jobben din? (hovedoppgaver)
- Hvor lenge har du jobbet i [casebedriften]?
- Hva er de viktigste grunnene til at [casebedriften] benytter seg av robotisering?
- Hvilke forventninger har du til robotiseringen av prosesser?

Egne erfaringer

- Kan du fortelle om hvilke erfaringer du har med robotisering, og din rolle i innføring av dette?
- Kan du beskrive kompleksiteten i avdelingens arbeidsoppgaver? Hvordan tror du potensialet er for å robotisere disse?
- Hvordan har robotene påvirket din avdeling?
 - Har den totale arbeidsbelastningen endret seg?
 - Har dere fått nye arbeidsoppgaver? Gitt fra dere arbeidsoppgaver?
- Hvordan synes du robotisering av avdelingens prosesser har gått?
 - Har robotiseringen innfridd dine forventninger?
- Hva er målene med robotiseringen av oppgaver?
 - Har det blitt kommunisert et mål fra ledelsen?
 - Har dere hatt et uttalt arbeidsmål i avdelingen?
- Hvordan vil robotiseringen påvirke dine og avdelingens arbeidsoppgaver i fremtiden?
- Har oppfatningene dine av robotisering endret seg siden det ble introdusert i bedriften?
 - Ev. hvordan og hvorfor?
- Hvilke fordeler ser du både, for avdelingen og [casebedriften], ved bruk av roboter?
- Hvilke utfordringer ser du, både for avdelingen og [casebedriften], ved bruk av roboter?
- Hvilke erfaringer har dere med at robotene feiler?
 - Hva er det som gjør at robotene feiler?
 - Hvordan fanges dette opp? Og hvordan håndterer medarbeiderne situasjonen?
 - Hva sier dere til kundene?
 - Hvilke forventninger hadde dere til avvik for robotene i starten? Ble det kommunisert noe om dette?

Medarbeidernes reaksjoner

- Hvilke reaksjoner har dine medarbeidere på robotiseringen?
 - Hvordan kommer dette til uttrykk?
 - Hvor likt eller ulikt reagerer medarbeiderne, og ev. hvorfor?
- Opplever du at medarbeidernes oppfatninger av robotiseringen har endret seg over tid?
- Etter ditt syn, hva er viktig for at medarbeiderne skal støtte og bidra til bruk av roboter?
 - Hvorfor/hvordan? (gjerne konkrete eksempler)

Ulike ledelsesroller

- Hva har vært/er dine viktigste oppgaver som leder knyttet til robotiseringen? Hvordan har dette ev. endret seg over tid?
- Hvordan arbeider du for å oppnå og sikre støtte blant medarbeiderne for bruken av robotene?
 - Kan du gi noen konkrete eksempler på noe som har fungert spesielt godt, og noe som ikke har fungert like godt?
 - Er det noe du som leder burde/kunne håndtert annerledes?
- Hva har vært ledelsens rolle knyttet til robotiseringen?
- Hvordan opplever du at ledelsen har håndtert denne endringen?
- Hvordan har du opplevd samarbeidet med robot-teamet?
 - Hvordan har de håndtert endringen? Hva har vært spesielt bra, og hva kunne de ha gjort/kan de gjøre annerledes?
 - Hvilken betydning har deres rolle hatt for medarbeidernes oppfatninger av robotiseringen?
 - I hvilken grad opplever du/medarbeiderne å ha tillit til robot-teamet? Hvilken betydning tror du dette har for medarbeidernes mottakelse av robotiseringen?
 - Hva oppfatter du at robot-teamet har gjort for å bygge tillit?
- Er det andre i [casebedriften] som er viktige ift. medarbeidernes opplevelse av robotiseringen?
- Hvis du har en venn som skal begynne med robotisering på arbeidsplassen, hvilke råd ville du gitt?

Involvering/deltakelse

- Kan du beskrive hvordan dere identifiserer hvilke prosesser som er aktuelle for robotisering?
- På hvilken måte har du involvert medarbeiderne i denne prosessen?
 - I hvilken grad opplever du at medarbeiderne har bidratt aktivt?
- På hvilken måte har du selv blitt involvert av ledelsen?
 - Føler du at du er tilstrekkelig involvert?

- I hvilken grad opplever du å ha innflytelse over hvilke prosesser som skal prioriteres?
 - I hvilken grad tror du medarbeiderne opplever å ha innflytelse?
- Hvilken betydning tror du involvering i prosessen har for medarbeidernes oppfatning av robotisering?
 - Er det forskjell på medarbeidere som har vært med å kartlegge en prosess, og de som ikke har vært med på dette? (hvordan de oppfatter robotiseringen)

Kommunikasjon/informasjon

- Hvordan har kommunikasjonen vært underveis i prosessen? (med ledelsen / robotteamet / medarbeiderne)
 - Hvem har vært sentrale i forbindelse med kommunikasjonen om robotiseringen?
- Hvordan har behovet for robotisering blitt kommunisert av ledelsen?
- Hvordan har du kommunisert behovet for robotisering til dine medarbeidere?
- Hvilken informasjon har du fått om robotiseringen, og hvordan?
- Er det noe informasjon du har savnet?
 - Hvordan skulle du ønsket at denne ble kommunisert?
 - Har du selv gjort noe for å sikre deg denne informasjonen?
- Hva har blitt gjort for å sikre at medarbeiderne har fått tilstrekkelig med informasjon?
 - Har medarbeiderne selv bidratt for å sikre at tilstrekkelig informasjon er gitt?

Diverse (hvis tid)

- Forventer du å bidra aktivt med robotisering av flere prosesser i fremtiden?
- Hvis vi skiller mellom to faser når en bedrift tar i bruk robotisering, en startfase der endringen blir introdusert, og en fase etter at robotiseringen er implementert (som nå) - hva vil du si er spesielt viktig i hver av de to fasene, basert på dine erfaringer?
- Har det vært andre endringer som har foregått samtidig som robotiseringen, i så fall, hvilke?
 - Hva var bakgrunnen for nedbemanningen i 2016?
- Hvordan tror du robotiseringen hadde blitt mottatt i avdelingen, dersom dere hadde hatt tilstrekkelig med ressurser ved oppstarten av robotiseringen?
- Hvilke andre endringer har du erfaringer med siden du begynte i [casebedriften]?
- Hvis du tar utgangspunkt i dine erfaringer og snakker fra et overordnet nivå, hvordan synes du [casebedriften] håndterer endringsprosesser? Hva er man spesielt god til, og hvor ligger det største forbedringspotensialet?
- Hva gjør dere for å sikre endringsvillighet i organisasjonen?

Avslutning

- Er det noe annet du mener er viktig for at vi skal forstå [casebedriftens] arbeid med robotisering og din rolle i dette?

8.3 Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Samtykkeerklæring – deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Denne forskningen er en del av FOCUS Cross-border Value Creation (CiBiViCi) på SNF og NHH, og utføres av Julie Salthella Ågnes (doktorgradsstipendiat), og Anette Haugsvær og Solveig Bersås (masterstudenter), på temaet organisasjonsendringer og endringsledelse.

I forskningsprosjektet ønsker vi å undersøke endringsprosesser hvor arbeidsoppgaver krysser organisatoriske og teknologiske grenser. Gjennom intervjuene søker vi innsikt i arbeidsprosessene ved overføring av oppgaver, fra den «avgivende» siden, og videre hvordan det arbeides med endringene dette måtte medføre. Informantene vi prater med er ansatte på ulike nivå i organisasjonen, som har vært involvert i robotisering av oppgaver.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Å delta som informant i dette forskningsprosjektet innebærer å delta i et intervju om ansattes arbeidsoppgaver og arbeidshverdag – i rundt 1,5 time.

Vi ønsker å ta opp intervjuene på lydfil, og transkribere disse i etterkant. Lydfilet slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og informasjonen som lagres sammen med den transkriberte versjonen av intervjuet vil ikke inneholde navn – men en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, samt dette skjemaet, vil oppbevares adskilt fra intervjudata. Det er kun prosjektgruppen på NHH/SNF som vil kunne få tilgang til intervjuene, og i hovedsak er det studentene som står nevnt ovenfor og deres veiledere som vil ha direkte tilgang til de anonymiserte, transkriberte intervjuene.

Prosjektet skal etter planen avsluttes oktober 2020.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg, og ditt intervju, bli slettet. Se mer om dine rettigheter på side 2.

Dersom du spørsmål til forskningsprosjektet, eller vil benytte deg av dine rettigheter kan du kontakte stipendiat Julie Salthella Ågnes, T: 957 33 143, E: julie.agnes@snf.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Ved spørsmål kan de nåes på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i intervju

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

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 SNF har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.