



Uio • Universitetet i Oslo

Den nye digitale kollegaen

*En kvalitativ studie om ansattes opplevelse av
robotic process automation (RPA)*

Malin Ellingsen og Anneline Olborg

Masteroppgave i pedagogikk

Retning: Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 studiepoeng

Institutt for pedagogikk

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

11.06.21

SAMMENDRAG

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

Tittel	Den nye digitale kollegaen; <i>en kvalitativ studie om ansattes opplevelse av robotic process automation (RPA)</i>
Av	Malin Ellingsen og Anneline Olborg
Emnekode	PED4491 – masteroppgave: Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet
Semester	Vår 2021

Stikkord
Digitalisering Automatisering Robotic process automation (RPA) Digital modenhet Organisasjonsendring Endringsvillighet Ansattinvolvering Kommunikasjon og informasjonsdeling Motstand mot endring

Sammendrag

Tema og problemstilling

Dette er en kvalitativ studie som belyser ansattes opplevelse av implementering av robotic process automation (RPA). For å muliggjøre dette har vi undersøkt tre ulike organisasjoner som alle har implementert RPA-tjenesten Bot-Anna, levert av Visma. RPA er programvareroboter som jobber tilnærmet likt mennesker i datasystemer, og som dermed kan bidra til å effektivisere organisasjoner ved å fjerne repetitive arbeidsoppgaver. Studien er sett i lys av digitaliseringen, som blant annet utfordrer eksisterende arbeidspraksis og følgelig skaper et behov for å generere nye måter å arbeide på. Av den grunn vil studien ta for seg hvordan organisasjonene har håndtert endringsprosessen fra manuelt til automatisert arbeid innen reiseregningfaget, og hvordan organisasjonenes ansatte har opplevd dette.

Vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål ble undersøkt i lys av Kotters *åttetrinnsmodell*, Lewins *tretrinnsmodell* og Willcocks et al. sine *syv strategiske dimensjoner for vellykket implementering av RPA*. Ettersom vi anser automatisering som en type organisasjonsendring, vil det være relevant å inkludere teori om dette. Både Kotter og Lewin sine modeller viser hva organisasjoner bør ta hensyn til ved planlagte endringsprosesser. Willcocks et al. sine syv dimensjoner peker på ulike elementer som kan bidra til en vellykket automatiseringsreise. I tillegg til å fokusere på medarbeidernes opplevelser av det hele, ønsket vi også å se etter likhetstrekk mellom organisasjonenes handlinger og de ovennevnte endringsmodellene. Teoriene blir presentert nærmere i kapittel to. Studiens problemstilling er følgende:

Hvordan tilrettelegger ledelsen for implementering av RPA, og hvordan opplever ansatte implementeringen?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan jobber organisasjoner med å automatisere arbeidsprosesser som kan effektivisere virksomheten?
- Hvordan foregår kommunikasjonen under implementeringsprosessen, og hvordan oppleves dette av de ansatte?
- Hvordan arbeides det med å skape engasjement i endringsprosessen, og hvilken betydning har dette for implementeringen?

Funn

Selv om alle organisasjonene møtte på større og mindre utfordringer underveis i implementeringen, fant vi at Bot-Anna ble en naturlig del av de ansattes hverdag. Endringsprosessene viste seg å ha flere likhetstrekk med Kotter og Lewins endringsmodeller, samt elementer fra Willcocks et al. sine dimensjoner. Vi så antydninger til motstand hos alle organisasjonene, noen mer enn andre. Organisasjonene jobbet også ulikt med å skape engasjement i endringsprosessen. Vi fant sammenhenger mellom ledelsens strategier og grad av motstand mot endring. Oppsummert oppdaget vi at implementeringen av Bot-Anna har vært en lærings- og modningsprosess for alle organisasjonene.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår masterutdanning i pedagogikk innenfor studieretningen *kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet* ved Universitetet i Oslo. I sin helhet har gjennomføringen av studien vært en svært spennende og lærerik prosess. Sammen har vi innhentet kunnskapsrik informasjon vedrørende tilrettelegging og effekten av implementering av automatisering, som vi anser viktig i møte med fremtidens digitale arbeidsliv. Gjennom vårt studieløp har vi tilegnet oss mye verdifull kunnskap som vi vil ta med oss videre på nye eventyr. Som om ikke det var nok, har vi også utviklet mange gode relasjoner, deriblant til hverandre, medstudenter og forelesere, som har vært gull verdt gjennom disse to årene.

I den anledning ønsker vi først og fremst takke våre kontaktpersoner i Visma for at dere har vist stor interesse og engasjement til vår studie, og vært behjelpelige med å tilby informasjonen vi behøvde for å gjennomføre forskningsprosjektet. Vi vil også takke alle informantene fra organisasjon A, B og C, for at dere har satt av tid til å delta og bidratt med gode svar. Deres bidrag gjorde det mulig å realisere studien.

Ikke minst, vil vi rette en stor takk til vår veileder, Hans Christian Arnseth, for motivasjon og verdifull veiledning gjennom hele prosessen. Takk for konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele forskningsprosessen, dette har vært med på å løfte kvaliteten på vår masteroppgave.

God lesing!

Malin Ellingsen og Anneline Olborg.

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON	1
1.1	PRESENTASJON AV TEMA OG AKTUALITET	1
1.2	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3	STUDIENS RAMMEVERK OG AVGRENSNING	3
1.4	FORSKNINGSMETODIKK	3
1.5	OPPBYGGING OG GJENNOMFØRING	3
2	TEORI	5
2.1	BEGREPSAVKLARING	5
2.2	TEORETISK GRUNNLAG	7
2.2.1	<i>Å lede en organisasjonsendring</i>	8
2.2.2	<i>Motstand mot endring</i>	9
2.2.3	<i>Skape engasjement for endring</i>	10
2.2.4	<i>Endringsmodeller</i>	11
2.2.5	<i>Syv strategiske dimensjoner for vellykket endring</i>	13
3	METODE	17
3.1	METODISK TILNÆRMING	18
3.2	KVALITATIV FORSKNINGSMETODE	18
3.2.1	<i>Utvikling av problemstilling</i>	19
3.3	STRATEGI OG FORSKNINGSDSIGN	20
3.3.1	<i>Valg av forskningsdesign</i>	21
3.3.2	<i>Prinsipper for utvelgelse av informanter</i>	22
3.4	DATAINNSAMLING	23
3.4.1	<i>Kvalitativt dybdeintervju</i>	24
3.4.2	<i>Dataanalyse</i>	25
3.5	STUDIENS KVALITET	26
3.6	PRESENTASJON AV CASE-ORGANISASJONER	28
3.6.1	<i>Leverandør av Bot-Anna</i>	28
3.6.2	<i>Organisasjon A</i>	29
3.6.3	<i>Organisasjon B</i>	30
3.6.4	<i>Organisasjon C</i>	31
3.7	ETISKE ASPEKTER	32
3.7.1	<i>Metodiske utfordringer</i>	32
4	FUNN	33
4.1	ENDRING OG ENDRINGSVILLIGHET	34
4.2	KOMMUNIKASJON OG INVOLVERING	40
4.3	TILLIT TIL RPA	51
4.4	EFFEKTER AV AUTOMATISERING	54

4.5	LEVERANDØRENS REFLEKSJONER	63
4.6	OPPSUMMERING AV FUNN.....	65
5	ANALYSE OG DISKUSJON	68
5.1	ENDRING OG ENDRINGSVILLIGHET	68
5.2	KOMMUNIKASJON OG ANSATTINVOLVERING.....	73
5.3	ENDRINGSVILLIGHET OG HOLDNINGER TIL TEKNOLOGI	82
5.4	EFFEKTER AV BOT-ANNA.....	86
5.5	SAMARBEIDET MELLOM VISMA OG CASE-ORGANISASJONENE	90
6	KONKLUSJON	92
6.1	HOVEDFUNN	92
6.2	STUDIENS BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	96
7	LITTERATURLISTE	97
8	VEDLEGG.....	101
8.1	VEDLEGG 1: NSD SIN VURDERING	102
8.2	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA.....	106
8.3	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE MEDARBEIDERE	110
8.4	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE LEDERE	112
8.5	VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE VISMA	115

1 Introduksjon

1.1 Presentasjon av tema og aktualitet

Dagens dynamiske samfunn er preget av høy endringstakt, som både bedrer og preger eksisterende arbeidsformer, samfunnsstrukturer og næringslivet. Digitaliseringen har medført store fremskritt innenfor bruk av kunstig intelligens, automatisering og robotisering. Dette innebærer blant annet et digitalt arbeidsliv som utfordrer eksisterende arbeidspraksis, ulike mønstre, tjenester, og skaper følgelig et behov for å generere nye måter å jobbe, samarbeide og lede på (Vähäsantanen & Eteläpelto, 2018). Frey og Osborne (2013, 2017) hevder at robotisering vil i løpet av de neste tiårene erstatte arbeidsprosesser og arbeidsplasser, da det stilles nye krav til kompetanse. Enkelte opplever dette som svært negativt, i og med at noen arbeidsoppgaver fjernes og mange transformeres. På bakgrunn av krav om kunnskap og ekspertise, vil følgelig et høyt utdanningsnivå være en forutsetning for en bærekraftig økonomisk utvikling i et moderne kunnskapssamfunn (Statistisk sentralbyrå, 2014). Dette gjelder særlig for høykompetansearbeidsplasser (Saari et al., 2019). Andre ser at digitalisering er et positivt bidrag, på bakgrunn av at det er med på å effektivisere, samordne arbeidsprosesser og åpner muligheten for sosial klatring (Stief et al., 2016; Stabell, 2018).

Nokelainen et al. (2018) påpeker at automatisering har pågått i bølger gjennom de siste århundrer, og er dermed ikke et nytt fenomen. Historien om den industrielle utviklingen er også en historie med teknologiske, økonomiske og samfunnsmessige endringer, som i hver av fasene hadde en avgjørende innvirkning på arbeidsplasser og arbeidspraksis (Nokelainen et al., 2018). Mekanisering har preget flere typer rutinearbeid, som har ført til at kravene til ferdighetsnivå endres og i noen tilfeller blir overflødig. Elektrifisering har blant annet økt etterspørselen etter faglærte som kan betjene maskiner. Som nevnt har automatisering berørt og eliminert mange yrker opp gjennom årene. Den nåværende utviklingen av industrien til digitalisert arbeid refereres ofte til som den fjerde industrielle revolusjonen (Harteis, 2018). Dette innebærer at smart teknologi bli integrert i livet til både organisasjoner og enkeltpersoner. Fremskritt innen maskinlæring og robotikk har gjort det vanskelig å forutsi hvilke yrker som vil være trygge for automatisering i fremtiden. Ettersom det eksisterer en usikkerhet rundt hvilke konsekvenser digitaliseringen har for arbeidslivet, kan det følgelig argumenteres for at evnen til endring og omstilling vil være gode egenskaper å besitte.

Selv om Norge har blitt et kunnskapssamfunn der stadig flere tar høyere utdanning, er det fortsatt mange arbeidsoppgaver som er rutinepregede, og som ikke tillater ansatte å utnytte sin kompetanse (Coslor & Spaenjers, 2016). Robotic process automation (RPA) er en automatiseringsstrategi som imiterer menneskelige steg i enkle prosesser, og som kan være en mulig løsning for å bli kvitt repetitive arbeidsoppgaver (Saari et al., 2019; Taulli, 2020). Det er ment for å effektivisere gjennom å spare både tid og kostnader, og samtidig tillate medarbeiderne å fokusere på andre oppgaver. Det teknologiske kappløpet er i gang, som gjør at det blir stadig viktigere for organisasjonen å henge med i utviklingen.

Teknologiske innføringer endrer og transformerer måten vi arbeider på, og oppgaver som tidligere var forbeholdt mennesker er i dag programvarer, datamaskiner og andre IT-systemer i stand til å gjøre. Vi har bemerket oss at mange ansatte er skeptiske til den teknologiske utviklingen og hvilke virkninger det har på eget arbeidsliv. Et samspill mellom menneske og maskin er et dagsaktuelt tema, ettersom digitalisering og automatisering av arbeidsoppgaver stadig øker i det norske arbeidslivet. I tråd med betraktningene ovenfor syns vi det er interessant å se hvordan virksomheter møter fremtidens digitale arbeidsliv. Særlig undersøke hvordan ledelsen tilrettelegger for implementering av RPA, og videre studere hvordan ansatte opplever implementeringen. Vi har sett at det finnes teori for hvordan ting *bør* gjøres, og oppskrifter for håndtering av endringsprosesser. Når det kommer til hvordan ansatte i organisasjoner *opplever* automatisering, ser vi at det eksisterer mindre forskning.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingens ordlyd er følgende:

Hvordan tilrettelegger ledelsen for implementering av RPA, og hvordan opplever ansatte implementeringen?

Våre forskningsspørsmål ble følgende:

- Hvordan jobber organisasjoner med å automatisere arbeidsprosesser som kan effektivisere virksomheten?
- Hvordan foregår kommunikasjonen under implementeringsprosessen, og hvordan oppleves dette av de ansatte?
- Hvordan arbeides det med å skape engasjement i endringsprosessen, og hvilken betydning har dette for implementeringen?

Refleksjoner rundt valg av problemstilling og forskningsspørsmål vil bli belyst i kapittel tre.

1.3 Studiens rammeverk og avgrensning

Digitalisering, automatisering og organisasjonsendring er blant de mest sentrale begrepene for oppgaven. Ettersom dette er relativt brede begreper, vil det være hensiktsmessig med en avgrensning. Oppgaven vil handle om én spesiell form for automatisering, nemlig RPA. Vi anser også i denne studien automatisering som en type organisasjonsendring.

På bakgrunn av vår interesse for digitalisering, automatisering og relasjonen mellom menneske og maskin, tok vi kontakt med Visma fordi vi vet at de har ekspertise på dette feltet. Visma hadde et praksissamarbeid med vår studieretning våren 2020, og dermed fikk vi et innblikk i organisasjonen via våre medstudenter som ble utplassert der. Gjennom flere dialoger fikk vi innsikt i ulike automatiseringsprosjekter som både pågår, og som har vært gjennomført tidligere. Den digitale medarbeideren Bot-Anna fanget vår oppmerksomhet, og dermed startet reisen med å finne case-organisasjoner og informanter. Denne studien fokuserer på hvordan ledelsen *tilrettelegger* for implementering av RPA på arbeidsplassen, og hvordan de ansatte *opplever* implementeringen. Organisasjonenes fremgangsmåter og handlinger ved implementering av en RPA-tjeneste vil blant annet bli diskutert i lys av to av de mest klassiske endringsmodellene: Lewins *tretrinnsmodell* og Kotters *åttetrinnsmodell* (Saksvik, 2011). Vi vil samtidig undersøke om vi finner noen likhetstrekk mellom organisasjonenes strategier og Willcocks et al. (2020) sine *syv strategiske dimensjoner for vellykket implementering av RPA*.

1.4 Forskningsmetodikk

For å besvare vår problemstilling var det hensiktsmessig å utføre en sammenlignende, også referert til som komparativ casestudie. Vårt datamateriale stammer fra 14 dybdeintervjuer, fordelt på tre case-organisasjoner, i tillegg til ett dybdeintervju med én av våre kontaktpersoner fra RPA-tjenestens leverandør. Ytterligere detaljer rundt vår forskningsmetode som vi benyttet i vår studie diskuteres nærmere i kapittel tre.

1.5 Oppbygging og gjennomføring

Denne masteroppgaven er strukturert i seks kapitler. Etter en introduksjon i første kapittel, vil vi i kapittel to presentere teori som vil være sentralt for å besvare våre forskningsspørsmål. I kapittel tre vil vi gjøre rede for metoden vi har benyttet i vår oppgave, i tillegg til å gi en beskrivelse av våre case-organisasjoner. Videre vil vi presentere våre funn fra datainnsamlingen

i kapittel fire. I kapittel fem vil studiens hovedfunn diskuteres opp mot teori og forskning. Vi vil avslutningsvis fremheve våre hovedfunn før vi gir en konklusjon i kapittel seks.

2 Teori

I følgende kapittel skal vi gjøre rede for vår tolkning av begrepene *digitalisering* og *automatisering*. Deretter vil vi fremheve teori som er relevant for å besvare vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

2.1 Begrepsavklaring

Digitalisering

I følge Parviainen et al. (2017) blir digitalisering ansett som en av nåtidens viktigste trender, på grunn av dens innvirkning på samfunnet og næringslivet. I hovedsak omhandler digitalisering å benytte informasjonsteknologi til å tilrettelegge for generering og utnyttelse av digital informasjon (Dvergsdal, 2019). Det gjelder ikke bare teknologien som sådan, men måter man kan anvende teknologien og digitaliseringens følger til sin fordel i organisasjonen. I lys av dette er det en rekke potensielle fordeler med digitalisering, både i form av kostnad og effektivitet (Stief et al., 2016). Nettopp fordi den har en enorm effekt på menneskelig arbeid og arbeidsplasser. I den forbindelse stammer de mest synlige endringene fra implementering av ny teknologi.

Harteis (2018) konkretiserer at organisasjoner bør være i stand til å være proaktive og forandre seg i takt med den digitale utviklingen. Dette kan eksempelvis være å tilrettelegge for endringsprosesser som kan være med på å effektivisere arbeidsformer, slik at ressurser blir frigjort og de ansatte har mer tid til å fokusere på andre kompetanseområder. Etersom digitaliseringen er en del av økologien organisasjonene opererer i, vil det være vanskelig å velge å ikke forholde seg til det (Nokelainen et al., 2018). Bruk av digitale løsninger kan potensielt bidra til realisering av et konkurransefortrinn (Kane, 2017). Samtidig poengterer Schneider (2018) at teknologien i seg selv ikke er nok for å lykkes med digitalisering. Ny teknologi vil ikke utfolde sitt fulle potensiale med mindre det kombineres med blant annet opplæring, nye strukturer og passende teknikker (Nokelainen et al., 2018). Teknologisk endring kan også skape et slags skille mellom tapere og vinnere, ettersom nye teknologier øker etterspørselen etter visse typer kognitive ferdigheter, som fleksibilitet og problemløsning (Nokelainen et al., 2018). De positive effektene av digitalisering viser seg først når organisasjonen, og tilhørende medarbeidere, evner å tilpasse seg de digitale omgivelsene.

Som følge av digitaliseringen har vi blitt introdusert til et nytt begrep som samstemmer med både automatisering, robotisering og kunstig intelligens, nemlig *digital modenhet*. Bruken av

begrepet er relativt nytt innen forskning, og vi finner dermed ingen enighet rundt definisjonen av begrepet. I forhold til vår problemstilling anser vi digital modenhet som svært relevant, og tenker det vil være hensiktsmessig å dele begrepet opp i to for en bedre forståelse.

Digital inngår i begrepet *digitalisering*, som primært omhandler evnen til å behandle informasjon og videre legge til rette for generering av digital informasjon via teknologiske løsninger (Dvergsdal, 2019). I følge utviklingspsykologien kan *modenhet* anses som en gradvis prosess, og handler om hvorvidt noe er utviklet, og hvor i utviklingsprosessen noe befinner seg (Imsen, 2011). Settes disse begrepene sammen kan det tenkes at digital modenhet referer til en organisasjon som evner å benytte teknologi og digitale arbeidsmetoder for å holde tritt med den digitale utviklingen. I den forbindelse fremhever Kane (2017) at ingen organisasjoner kan bli digitalt modne over natten. Det bør gradvis forankres en god forståelse av hvilke endringsprosesser som bør gjennomføres for å utvikle modenheten. Dette innebærer å forme en aksept for en digital omstilling og utforme forutsigbarhet i tråd med endringens budskap, hensikt og retning. Kane (2017) hevder at det å tilrettelegge for økt modenhet betyr at de ansatte skal være innforstått med å anvende nye digitale løsninger som kan bidra med å realisere organisasjonens gevinster. Av den grunn vil digital modenhet være en del av den totale digitale transformasjonen. I vår studie vil begrepet bli brukt som en referanse i diskusjonen.

Automatisering

Begrepet *automatisering* er en teknikk som får systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning (Andersen, 2018). Hensikten er å effektivisere arbeidsprosesser og samordne arbeidsformer, og blir ofte introdusert inn i organisasjoner for å redusere arbeidskraft (Nokelainen et al., 2018; Saari et al., 2019). Automatisering kan også være med på å standardisere og sikre kvaliteten i arbeidsprosesser, for å minske sannsynligheten for menneskelige feil i produksjonen. Vår masteroppgave vil spesielt fokusere på én type automatisering, nemlig robotic process automation, eller robotisert prosessautomasjon (RPA). RPA omhandler primært å etterligne menneskelig atferd (Robotic). Dette innebærer å implementere en sekvens av aktiviteter som skaper menneskelige resultater (Process) uten menneskelig innblanding (Automation) (Taulli, 2020). Hovedsakelig benyttes RPA til å automatisere repeterende, administrativt arbeid som utføres etter gitte regler og prosedyrer. Det erstatter og transformerer arbeidsoppgaver som blant annet krever lite kreativitet og nytenkning (Saari et al., 2019; Taulli, 2020).

Zuboff (1985) forteller at når ledere ønsker å implementere teknologi på arbeidsplassen, ønsker de vanligvis å oppnå en eller flere av tre gjensidig avhengige operasjonelle mål – å øke kontinuitet (continuity), kontroll (control) og forståelighet (comprehensibility). Informasjonsteknologi benyttes til å styre, kontrollere og kvalitetssikre prosesser. Gjennom for eksempel standardisering, sanntidsoppdateringer og lagring av transaksjonshistorikk, muliggjør man både kontinuitet og kontroll i organisasjonen. Å erstatte manuelle prosesser med programvare, tillater organisasjoner å automatisk samle inn data som kan utvinnes for å bedre forstå prosessytelse, kostnadsdrivere og årsakene til risiko. Sanntidsrapporter gjør det også mulig å løse problemer før de blir kritiske (Parviainen et al., 2017). Bruk av teknologi øker også forståeligheten av de prosessene som har blitt automatisert (Zuboff, 1985).

Ifølge Barland (2017) viser ulike studier at automatisering kan fjerne alt fra hver tredje til hver tiende jobb i Norge i fremtiden. At arbeidsprosesser blir automatisert ved bruk av RPA-løsninger betyr ikke at vi får arbeidsplasser helt uten mennesker. Det innebærer heller et samspill mellom menneske og maskin, der de ansatte kan bruke mer tid på å blant annet utvikle sin kompetanse i andre viktige arbeidsprosesser. Ved å frigjøre rutinebasert arbeid, som eksempelvis reiseregninger eller utlegg av refusjon, kan det være med på å gi arbeiderne muligheten til å bli motiverte for å fokusere på andre arbeidsområder. Av den grunn kan RPA gi positive utslag for de ansatte, da de kan jobbe på nye måter enn før i samarbeid med den nye digitale arbeideren (Zuboff, 1985).

2.2 Teoretisk grunnlag

Robotisering, automatisering og kunstig intelligens skaper nye måter å arbeide på, som medfølger behov for endring og utvikling i organisasjoner. Slike organisasjonsendringer kan i enkelte situasjoner være drastiske eller akutte omstillinger, mens det i andre tilfeller er planlagt på forhånd. Planlagt organisatorisk endring vil i mange tilfeller være økonomisk motivert, for eksempel for å spare utgifter eller øke inntjening ved å ta i bruk ny teknologi (Saksvik, 2011).

Organisatorisk endring vil kunne lettes dersom det eksisterer en bevissthet rundt de ulike fasene i en endringsprosess og ulike former for endring (Martinsen, 2009). I tillegg vil det være sentralt å forstå bakgrunnen til motstand mot endringer, og hvordan man kan jobbe for å skape engasjement rundt endring på arbeidsplassen. I denne studien anses automatisering som en organisatorisk endring. Av den grunn vil det være sentralt å inkludere teori rundt endringsmodeller, ledelse av endring, årsaker til motstand mot endring og tiltak for å skape engasjement.

2.2.1 Å lede en organisasjonsendring

At organisasjoner er utsatt for endringer, skyldes både interne og eksterne forhold. I den forbindelse er dagens ledere nødt til å håndtere disse kontinuerlige forandringene i arbeidslivet. Såkalt *endringsledelse* er en samlebetegnelse for ledelse av endring i organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Deres oppgave er å opptre som endringsagenter for å identifisere nødvendige endringer, og videre bidra med sin ekspertise (Mikkelsen & Laudal, 2014). Med dette menes ledere som evner en kombinasjon mellom informasjonsflyt, klargjøring og å sette strategier i perspektiver for at de ansatte skal se sammenhenger.

Som angitt har ledelsen en overordnet stor betydning, da de bør fremstå som en god figur for de ansatte i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Et hovedelement ved å lede endring er en strategisk visjon (McShane, 2015). Visjoner gir retning og fastslår de kritiske suksessfaktorene endringene vurderes på. Visjoner kan også gi et mer emosjonelt fundament for endring, ettersom det linker individenes verdier mot den ønskede endringen. Det kan i tillegg bidra til å minimere frykt for det ukjente og sørge for en bedre forståelse av endringen (McShane, 2015). Å introdusere ny teknologi på arbeidsplassen kan være en stor endringsprosess, som endrer selve arten av arbeid og arbeidsplassene som sådan. Dermed kan ikke endringen gjennomføres i farten – det krever en bevisst styring for å oppnå en smidig overgang (Harteis, 2018).

I følge McShane (2015) introduseres ofte endring i organisasjoner via et pilotprosjekt. Gjennom en slik forsiktig tilnærming testes endringens effekt, samt strategier for å oppnå støtte fra ansatte uten enorme kostnader og risiko. I mange tilfeller er dette en mer fleksibel og mindre risikabel strategi. På denne måten kan man også enklere velge ut de organisasjonsenheter som er mest klar for endring. Etter endt pilotering skal endringen overføres til resten av organisasjonen. I følge McShane (2015) bør man ta stilling til følgende: å minske motstanden mot endring; sørge for at ansatte innehar kunnskapene og ferdighetene som kreves for å kopiere pilotprosjektet; fordele ansatte fra pilotprosjektet til andre enheter som endringsagenter; sørge for at ansatte forstår hvordan praksiser fra pilotprosjektet vil kunne angå dem, tross ulikt funksjonelt område; og støttende faktorer som gir nødvendig tid og ressurser til å kopiere praksisene demonstrert i pilotprosjektet (McShane, 2015).

2.2.2 Motstand mot endring

Å gjennomføre endring kan være krevende, og det er viktig å være bevisst på at ansattes reaksjoner på endring kan variere. Der noen reagerer negativt, opplever stress og helseplager, vil kanskje andre se muligheter for blant annet utvikling og kompetanseheving (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det å bygge en slags endringskompetanse kan gjøre at medarbeidere og ledere takler endring og usikkerhet bedre.

Selv om erfarne ledere generelt er klar over at forsøk på endring ofte møter motstand, er det overraskende få som i forkant tar seg tid til å systematisk vurdere hvem som kan motstå endringsinitiativet, og av hvilke grunner (Kotter & Schlesinger, 2013). Enkeltpersoner reagerer svært forskjellig når det kommer til endring, og derfor er det som leder viktig å være klar over de vanligste årsakene til at folk motstår endring. Kotter og Schlesinger (2013) trekker frem fire av de vanligste årsakene til motstand til endring. Dette innebærer en misforståelse av endringen, et ønske om å ikke miste verdi, en tro på at endringen ikke gir mening for organisasjonen og en lav toleranse for endring.

Trangsynt egeninteresse: Frykt for å miste noe av verdi for en selv, som penger, makt eller status, er en stor grunn til motstand mot endring. Det som er det beste for hele organisasjonen, vil kanskje ikke være det beste for en selv eller teamet, og for mange er dette vanskelig å huske på (Kotter & Schlesinger, 2013).

Misforståelse og mangel på tillit: Ansatte tenderer å motstå endring når de ikke er innforstått med implikasjonene, og når de oppfatter at det kan koste dem mer enn de vil tjene på det. Slike situasjoner oppstår ofte når det mangler tillit mellom den som initierer endringen og den enkelte, som følgelig kan gi lett for misforståelser ved endring. Noe som enkelt som å flytte fra ett sted i bygget til et annet, kan oppfattes som at den aktuelle avdelingen betyr mindre. Med mindre leder eller endringsagenter raskt dukker opp og avklarer misforståelser, kan det føre til motstand (Kotter & Schlesinger, 2013).

Ulike vurderinger: En annen vanlig årsak er at ansatte vurderer situasjonen annerledes enn leder eller endringsagenter, og følgelig ser flere ulemper enn fordeler med endringen – ikke bare for en selv, men for hele organisasjonen. Ofte antar ledere og endringsagenter både at de har all relevant informasjon for å gjennomføre en tilstrekkelig organisasjonsanalyse, og at de som vil bli berørt av endringen har samme fakta – når realiteten er at ingen av de forannevnte

antagelsene er riktige (Kotter & Schlesinger, 2013). Ulikt informasjonsgrunnlag gir slik ulike vurderinger.

Lav toleranse for endring: Mange motstår også endring grunnet en frykt for å ikke klare å utvikle de nye ferdighetene og atferden som kreves av dem. Alle mennesker er begrenset i sin evne til å forandre seg – noen mer enn andre. Av den grunn vil noen kunne motstå endring, selv om de ser at det er en god en. Dersom endringen er betydelig og individets toleranse for endring er lav, kan individet begynne å aktivt motstå endringen av grunner den selv ikke bevisst forstår (Kotter & Schlesinger, 2013).

For ledere vil det være viktig å ha disse årsakene til motstand i bakhodet, for å kunne vurdere hvilke årsaker man eventuelt kan møte på i endringsarbeidet. Uten en prediksjon av hvilken motstand man kan møte, kan en leder fort sette seg fast i endringsprosessen, som kan ha svært kostbare følger (Kotter & Schlesinger, 2013).

2.2.3 Skape engasjement for endring

Mange ledere undervurderer ikke bare mangfoldet av reaksjoner på organisatorisk endring, men også måtene de positivt kan påvirke individer og grupper under en endringsprosess. Ved å skape et engasjement i organisasjonen, etableres et endringsorientert klima (Løwendahl & Wenstøp, 2010).

Løwendahl og Wenstøp (2010) drar frem tre ulike tiltak som kan være nyttige i arbeidet med å skape engasjement som fremmer endringsvillighet: *opplæring og informasjon; samarbeid og deltakelse; og innblanding*. Hensikten med *opplæring og informasjon* er å gi ansatte et forståelsesgrunnlag rundt endringstiltakene som skal igangsettes, og det bidrar til å bedre kommunikasjon og styring i implementeringen av RPA. Det kan omfatte alt fra møter og informasjon på intranett til uformelle samtaler. Gjennom *samarbeid og deltakelse* blir ansatte og ledere på lavere nivåer aktivt involvert i strategiutformingen. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) kan involvering i implementeringsprosessen føre til både økt endringsvilje og mer eierskap til prosessen, som i neste rekke fører til raskere omstilling fra å være overveldet over ny endring, til å se etter nye løsninger og fokusere på fremtiden. I tillegg vil ledelsen ha større grunnlag for å forstå hvilke endringer som er gjennomførbare (Løwendahl & Wenstøp, 2010). Ved *innblanding* er det overordnet ansvarlige endringsagenter som koordinerer og har styringen over endringsprosessen. De etablerer handlingsplaner og delegerer arbeidsoppgaver til forskjellige personer og enheter i organisasjonen, men det er kun de i endringsteamet som sitter

med full oversikt. Dette betyr ansattinvolvering i en mer begrenset grad enn ved *samarbeid og deltakelse* (Løwendahl & Wenstøp, 2010).

2.2.4 Endringsmodeller

En av de mest kjente endringsmodellene fra psykologisk litteratur er Kurt Lewins *tretrinnsmodell* fra 1951 (Saksvik, 2011). Til tross for at den er av eldre sort, gjør modellens enkelhet at den er tidløs og lett kan generaliseres til dagens endringsprosesser. For å gjennomføre endringer i takt med Lewins modell, må etablert atferd først løses opp (unfreeze) for å muliggjøre nye løsninger. Deretter kommer det en systematisk endringsprosess (change), før det hele igjen fryses ned og blir en fast del av organisasjonens måte å agere og reagere på (refreeze). Endring av atferdsmønstre i organisasjonen kan i følge Lewin skje på tre måter: 1) ved å styrke de kreftene som dreier atferden bort fra eksisterende situasjon, 2) svekke kreftene som hindrer endring fra eksisterende situasjon, eller 3) en kombinasjon av de to forannevnte metodene (Saksvik, 2011).

En annen utbredt endringsmodell er John Kotters *åttetrinnsmodell* fra 1990 (Saksvik, 2011). Kotter presenterer åtte viktige trinn som skal ivaretas i en endringsprosess:

1. Etabler en forståelse av at det haster
2. Lag en koalisjon
3. Lag en klar visjon
4. Kommuniser visjonen
5. Dyktiggjør andre til å arbeide mot visjonen
6. Planlegg og lag korttidsgevinster
7. Konsolider forbedringene, og produser flere endringer
8. Institusjonaliser nye tilnæringsmåter

De fire første trinnene i Kotters modell kan sammenlignes med opptiningsfasen i Lewins modell. Det handler om å få medarbeiderne til å erkjenne at endringer er nødvendig, enten i form av en krise eller en mulighet (Kotter, 2012). Formålet med det første trinnet er å skape motivasjon for endring, i tillegg til å vinne både hjerter og hjerner i organisasjonen (Taulli, 2020). Videre bør det samles en koalisjon som støtter endringen – en gruppe med nødvendig kompetanse og makt til å gjennomføre endringen. Her fremheves strategisk ledelse, samt viktigheten av å involvere ansatte og fagpersoner lenger ut i organisasjonen (Kotter, 2012). Klargjør så visjonen for endringen, og sørg for at medarbeiderne kjenner og forstår visjonen.

Det bør være en tydelig destinasjon, som kan fungere som en inspirasjon og motivator mot fremtidig situasjon. Det holder dog ikke bare å etablere en visjon, den må videre kommuniseres ut i organisasjonen og stadig repeteres for å sørge for at de ansatte er klar over hva som skjer (Kotter, 2012).

De tre neste trinnene kan relateres til Lewins endringsfase. Femte trinn i Kotters modell handler om å sørge for tilstrekkelig kompetanse ved å blant annet fjerne eventuelle barrierer. Her handler det å sørge for opplæring og kompetanseheving, og samtidig håndtere faktorer som kan være til hinder for endringen (Kotter, 2012). Ansatte bør også bli anerkjent for sin innsats (Taulli, 2020). Videre bør det etableres delmål og korttidsgevinster som synliggjør fremgang i endringen og opprettholder medarbeidernes motivasjon. Oppnådde forbedringer bør konsolideres og fremheves, men det betyr ikke at prosessen skal stoppe opp. Feire fremskritt samtidig som det igangsettes nye endringssteg, helt til visjonen er en realitet (Taulli, 2020).

Kotters siste trinn kan sammenlignes med Lewins nedfrysingsfase. Etter gjennomført endring, må den forankres i organisasjonen. Dermed vil det være viktig å synliggjøre sammenhengen mellom de nye atferdsmønstrene og suksessen organisasjonen har oppnådd. Endringen er ikke endelig før medarbeiderne har akseptert de nye mønstrene, og følgelig tar dem i bruk i arbeidshverdagen (Kotter, 2012).

Som Saksvik (2011) påpeker, fremgår det i Kotters modell at noen sitter og drar i trådene, og at punktene til dels kan virke manipulatoriske. Det handler først om å overbevise medarbeiderne om at endring er nødvendig, for så å tilby en videre oppskrift for god fremdrift. Dette er noe som går igjen i mange endringsmodeller – de er normative av natur, og beskriver hva leder eller konsulenter skal, eller ikke skal gjøre for å implementere endringer. I mange tilfeller tas det ikke høyde for at endringer er dynamiske og bærer preg av sosial konstruksjon.

Taulli (2020) drar også frem en annen problematikk med endringsmodeller som Kotter sin, nemlig at prosessen ikke har noen betydning dersom de strategiske målene i bunn ikke er de riktige. Han fremhever at det bør gjøres grundige analyser og at man bør sørge for at man er moden nok til å gjennomføre endringen. En organisatorisk endring, deriblant implementering av RPA, skal ikke gjøres bare fordi andre organisasjoner gjør det. Videre finnes det også landminer selv ved riktige mål i bunn (Taulli, 2020).

2.2.5 Syv strategiske dimensjoner for vellykket endring

I følge Taulli (2020) er endringsledelse en sentral faktor for å lykkes med implementering av RPA. Det handler om å endre kulturen ved å gjøre automatisering til en prioritet. Willcocks et al. (2017; 2018, 2020; 2021) har i løpet av fire år gjennomført grundige case-studier basert på hundrevis av intervjuer rettet mot implementering av automatisering på tvers av bransjer, geografi og arbeidsprosesser. Som resultat har forskerne identifisert syv strategiske dimensjoner for vellykket implementering av RPA, og understreker at de første seks punktene medfører til vellykket automatiseringseise (Willcocks et al., 2020). Den siste dimensjonen er fremdeles under pågående forskning, men blir likevel nevnt som en anbefaling for ledere. Herunder presenteres de syv strategiske dimensjoner for vellykket implementering av RPA:

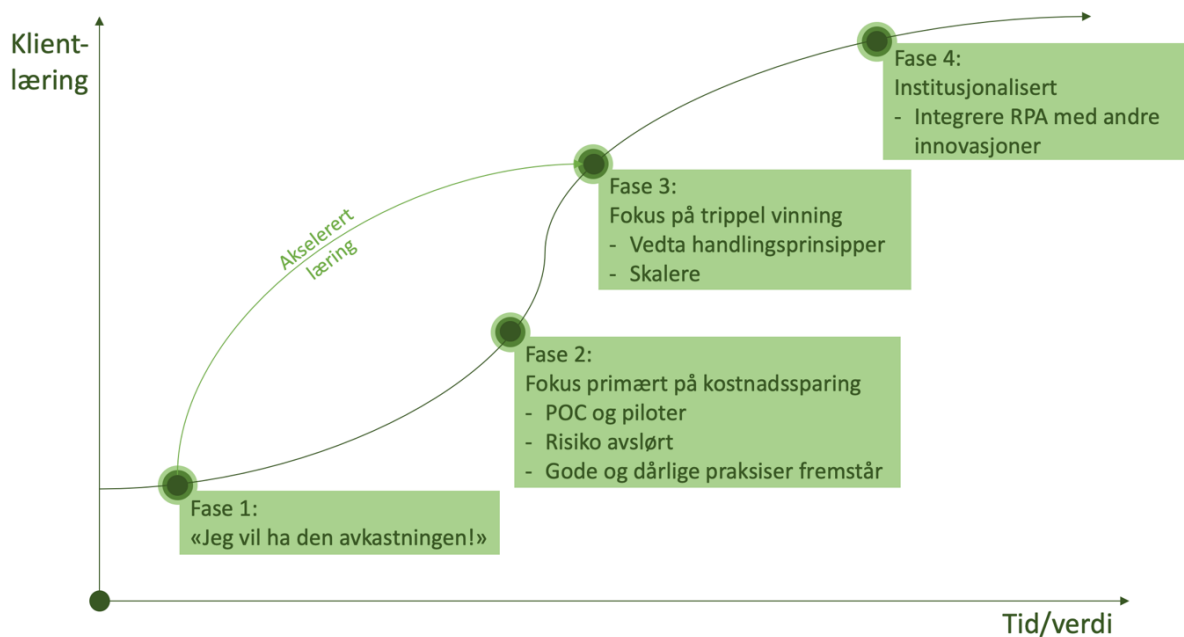
1. Strategi vs. raske operasjonelle endringer
2. Kulturelt forankret vs. «IT som vanlig»
3. Planlegging vs. opportuniste
4. Programstyring vs. prosjektleveranse
5. Plattform vs. verktøy
6. Endringsledelse vs. tunnelsyn
7. Måling av: investeringsavkastning (ROI) vs. total kostnad (TCO) vs. verdien av eierskap (TVO)

1. Strategi vs. raske operasjonelle endringer

Historisk sett, har RPA blitt ansett som en taktisk og hurtig løsning for at organisasjonen kan realisere ønskede gevinster. I motsetning hevder Willcocks et al. (2017) at ledere må forkaste denne hypotesen om at RPA-tjenester vil være en rask løsning til det organisatoriske problemet. Heller behandle RPA-tjenesten som en prosess, slik at organisasjonen kan forvandles til en robust og fleksibel digital plattform i samfunnets digitale kappløp. Det betyr at lederne bør tenke stort, men starte smått. Først og fremst bør de kartlegge tre fundamentale spørsmål for organisasjonens fremtid: *Hvor er vi nå? Hvor vil, og må vi være? Og hvordan kommer vi oss dit?* Videre fokusere på hvordan RPA kan være et alternativ for å fremme positive gevinster i organisasjonen, som blant annet hjelper de ansatte med å skape fremgang i sitt arbeid. Dermed kan den digitale tjenesten bidra med flere arbeidsprosesser i en total digitaliseringsprosess.

I henhold til dette anbefaler forskerne at ledelsen bør ta til betraktning å undersøke hvilken rolle RPA kan gi for organisasjonens visjon og mål.

Willcocks et al. (2020) beskriver at flere virksomheter vanligvis planlegger sin implementering av automatisering gjennom fire ulike faser:



Figur 1: Hvordan bli strategisk med RPA. Oversatt modell, hentet fra: Willcocks et al. (2020).

Figur 1 illustrerer at organisasjoner ofte bruker en lang periode fra øyeblikket de ønsker å benytte en RPA-tjeneste, til at tjenesten er institusjonalisert. Som nevnt har forskerne sett at ledelsen fokuserer primært på å få rask avkastning, og antar at det smarteste er å kutte kostnader for å investere i digitale løsninger. Med andre ord erstatte menneskelige ressurser med en maskin. Dette fraråder forskerne, da det å utvikle en egen RPA-strategi kan være en tidkrevende og smertefull affære. Basert på sine case-studier, foreslår Willcocks et al. (2020) at organisasjoner bør starte rett på fase tre, og prioritere kostnadsverdi mindre grad. Det burde heller fokuseres på hvordan RPA-tjenesten kan styrke nåværende strategier, som videre kan øke tilfredsheten til tre interessenter: nemlig de ansatte, kundene og aksjonærer. Disse tre interessentene omtales i denne konteksten som en såkalt trippel vinning. For å kunne starte rett på fase tre, hevder forskerne videre at ledelsen bør forberede organisasjon til å bli digital moden. Dette innebærer blant annet å ha ledere som handler i tråd med virksomhetens visjoner, mål og kjerneverdier; er proaktive og skaper engasjement innad i arbeidsmiljøet; og jobber aktivt sammen med fagpersoner for å finne digitale løsninger som kan effektivisere arbeidsprosesser. Samtidig ha en forståelse av hvilke prioriteringer som er

viktige for å nå fremtidige mål. I helhet skape rom for testing og justeringer. Ingenting lar seg fikse med en gang.

2. Kulturelt forankret vs. «IT som vanlig»

Den andre strategiske dimensjonen til Willcocks et al. (2020) omhandler å skape en arbeidskultur med proaktive og engasjerte ansatte. Dette tilsvarer en ledelse som aktivt prioriterer teknologi som en av grunnpilarene i organisasjonen, og samtidig er åpne for å ta imot forslag til endringer fra interne og eksterne omgivelser. I tillegg har forskerne sett at ledelsen har et stort ansvar i automatiseringsprosesser, og at riktig delegering er forutsetning. Willcocks et al. (2020) poengterer at de som skal lede automatiseringsprosjektet må ha eierskap til RPA-tjenesten for at de skal kunne identifisere seg med automatiseringen.

Ledelsen bør sørge for at de som skal lede RPA-prosessen har tilgang til tilstrekkelige økonomiske og menneskelige ressurser gjennom hele automatiseringsprosessen. I tillegg bør de sørge for at selve strukturen for automatiseringsprosjektet er på plass, og at organisasjonen tar stilling til politiske normer og regler. De skal også ta ansvaret for å beskytte endringsprosessen, dersom de ansatte møter på komplikasjoner. Dernest skal ledelsen formidle automatiseringsprosessen ut i hele organisasjonen, og forsikre de ansatte om at RPA-løsningen skal forsterke de eksisterende strategiene. Studiene bekrefter at vellykkede automatiseringsprosesser behøver en ledelse som er proaktive og støttende (Willcocks et al., 2020).

3. Planlegging vs. opportuniste

At dagens arbeidsmarked stadig blir påvirket av digitalisering, automatisering og robotisering, medfører at organisasjoner må være i stand til å tenke nytt. Istedenfor å planlegge strategier fra et «her og nå» perspektiv, viser studiene at organisasjoner må planlegge automatiseringsprosessen med et omvendt tankesett. Dette tilsier at ledelsen må være optimistiske, tenke fremover og planlegge ut ifra sine ambisjoner (Willcocks et al., 2020). Gjennom 2018 fant forskerne ut at hele 67% av ledende organisasjoner behandler RPA som en del av en større digital forretningsstrategi (Willcocks et al., 2020). De argumenterer at prosentandelen burde være høyere, i og med at ledelsen må se helhetlig på organisasjonens ønskede gevinster. Videre bør organisasjonen implementere komplementære RPA-løsninger i en del av den totale digitaliseringen, da dette er med på å realisere en trippel vinning for organisasjonen.

4. Programstyring vs. prosjektleveranse

Willcocks et al. (2020) har oppdaget en gjentakende utfordring angående behandling og styring av RPA-tjenesten. Det fremkommer at ledelsen ofte håndterer RPA-løsningen som en vanlig programvare. Dersom automatiseringen blir prioritert likt som de andre programvarene, vil det være strevende å få noen positive utfall med RPA-løsningen. Derfor anbefaler forskerne at ledelsen må kommunisere tydelig automatiseringens prioritering fra første stund, og formidle organisasjonens spilleregler rettet mot hvem som har ansvaret for teknologien, prosessen, data, virksomheten og ressursene. I tillegg påstår Willcocks et al. (2020) at RPA-tjenester trenger jevnlig støtte og innputt fra fagpersoner for at automatiseringen skal utvikle seg i takt med det digitale kappløpet. Foruten tilstrekkelig forståelse og fagkompetanse knyttet til de forenklede arbeidsprosessene, vil det bli svært kostbart for organisasjonen. Her har leverandøren en viktig rolle ettersom de skal være med å tilpasse RPA-programvaren til organisasjonens mål. Med andre ord støtte virksomheten med alt det tekniske, og sistnevnte skal dele fagkompetanse. Sammen utvikler de en egen RPA-tjeneste til den totale digitaliseringen.

5. Plattform vs. verktøy

Studien gjort av Willcocks et al. (2020) viser at leverandøren er en viktig bidragsyter, siden de kan bidra med å integrere RPA-løsningen som en del av organisasjonens infrastruktur. Dette kan dog ikke gjøres alene. Her bør ledelsen og leverandøren være gode sparringspartnere. De bør sammen utvikle egendefinerte prosesser for hvordan RPA kan bli en del av et kontinuum av digitalisering og annen teknologi i virksomheten. Etterfulgt formidle automatiseringens hensikt og verdi til de ansatte, og gi en begrunnelse på hvorfor denne endringen ikke skal behandles som en vanlig programvare. Så i helhet unngå å håndtere RPA-tjenesten som et spesifikt verktøy, heller behandle den som en bidragsyter i en digital plattform.

6. Endringsledelse vs. tunnelsyn

I løpet de fire årene med forskning har Willcocks et al. (2020) observert at organisasjoner bruker lang tid på å planlegge og implementere en automatiseringsprosess. Vanligvis med et utgangspunkt for å få rask avkastning, slik figur 1 belyser. Av den grunn oppdaget forskerne at virksomheter ofte møtte på utfordringer med personer som ledet selve endringen, også referert som endringsledere eller endringsagenter. Til tross for at disse endringsagentene anerkjente potensialet til RPA tidlig i planleggingsfasen, tok de systemet kun i bruk for å fikse interne komplikasjoner rettet mot arbeidsprosesser, strukturer, mennesker og teknologi generelt.

Forskerne forklarer at den bakenforliggende grunnen til dette er at endringslederne utførte sine ledelsesstrategier gjennom et tunnelsyn, og så bort i fra å søke samråd med de ansatte om forslag til endringer.

Av den grunn mener Willcocks et al. (2020) at ledelsen bør åpne opp øynene og se utover i organisasjonskartet. De bør analysere organisasjonens arbeidskultur og forretningsstrategier med støttende interessenter, som blant annet omfatter ledere, IT- og HR-ansvarlig, toppledere og medarbeidere som er proaktive og engasjerte for endring. Disse nøkkelpersonene skal være med å diskutere relevante spørsmål om hva som burde endres og forbedres i tråd med organisasjonens visjon og mål. Når satsningsområdet er avdekket, vil det være nyttig å kommunisere dette tidlig, ærlig og klart ut til de ansatte. Dette innebærer å formidle hva som sannsynligvis kommer til å skje fremover, og utdype hvordan dette vil påvirke organisasjonen. Både positivt og negativt. Sammen forme et praksisfellesskap, og gi hverandre nødvendig støtte slik at endringsagentene kan håndtere den fremtidige automatiseringen.

7. Måling av: investeringsavkastning (ROI) vs. total kostnad (TCO) vs. verdien av eierskap (TVO):

Den siste dimensjonen til Willcocks et al. (2020) har et økonomisk fokus, og inneholder aspekter vi ikke anser som relevante for vår studie. Vi vil likevel kort gjøre rede for dimensjonen. Willcocks et al. (2020) påstår at det kan være strevende å utføre teknologiske investeringer. En gjentakende feil oppstår under fase to i figur 1, hvorav ledelsen undervurderer automatiseringens reelle kostnad, som senere resulterer med et overskred på 300-400%. Dette overskredet kan komme av behovet for ekstra menneskelige ressurser eller andre organisatoriske kostnader for at investeringen skal fungere. Dette utfallet kan utgjøre en negativ påvirkning for endringsledernes motivasjon og ambisjon om RPA-løsningen.

Oppsummert vil disse syv dimensjonene potensielt være støttende metoder, for at en organisasjon skal kunne muliggjøre en vellykket implementering av RPA (Willcocks et al., 2020). Denne teorien vil bli benyttet som en ressurs for drøfting, og vår hensikt er dermed ikke å måle eller vurdere hvorvidt case-organisasjonene implementerer i tråd med disse.

3 Metode

Dette kapitlet vil primært omfatte hvordan selve studien har blitt gjennomført. Først vil vi presentere metodisk tilnærming og videre redegjøre for forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Deretter begrunne vårt metodevalg, samt hvilken innvirkning den

metodiske tilnærmingen har hatt i vår empiriske undersøkelse. Herunder skal vi løfte frem vår utvikling av oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Etterfulgt vil vi gi en oversiktlig gjennomgang av følgende valg: strategi og forskningsdesign; utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse; datainnsamling og dataanalyse. Avsluttende vil vi presentere studiens kvalitet knyttet til reliabilitet, validitet og etiske aspekter ved studien.

3.1 Metodisk tilnærming

Kvalitativ samfunnsforskning retter fokuset mot å undersøke menneskers ulike refleksjoner og meninger vedrørende samfunnets virkelighet. For å kunne klare å undersøke samfunnsvitenskapelig forskning vil metodikken være et avgjørende støtteverktøy for innsamling og tolkning av datamaterialet (Johannessen et al., 2011). Såkalt metodelære hjelper oss med å ta hensiktsmessige avgjørelser og klargjør for hvordan vi skal gå frem i vår undersøkelse. Det er studiens problemstilling og tema som avgjør hvilken fremgangsmåte metoden tar.

3.2 Kvalitativ forskningsmetode

Det skiller primært mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming som er to klasser av forskningsmetoder. Kvalitativ studie fokuserer på ulike teknikker for å registrere og samle inn fyldig datamateriale. Dette tilsier en samling av dyptgående informasjon om individers tankeregister, oppfatninger, definisjoner, metaforer, symboler i den sosiale virkeligheten (Berg & Lune, 2012). I kontrast fungerer kvantitativ metode som en fremgangsmåte for å innhente mer harde data, som videre kan transformeres til tall for å påpeke systematiske sammenhenger mellom variabler og årsaker til fenomener. Som angitt er det store kontraster mellom begge tilnærmingene. Om man skal velge mellom kvalitativ og kvantitativ metode avhenger som sagt av en rekke faktorer, og det er opp til forskeren selv om hvilken metode som er mest avgjørende koblet til sin problemformulering.

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming som vår metode. Denne avgjørelsen er basert på et ønske om å tilegne oss dybdekunnskap vedrørende ledelsens tilrettelegging for implementering av automatisering, og samtidig avdekke de ansattes opplevelser knyttet til denne digitale endringen. Fordelen med kvalitativ studie er at den åpner opp for et bredere spekter av datainnsamling fremfor kvantitativ tilnærming. Ettersom vi ønsket å få tak i informantenes opplevelser knyttet til implementeringen av RPA, ville vi fokusere på kvalitative intervjuer som

en primær metode, slik at vi kunne studere og innhente synpunkter, holdninger og subjektive nyanser.

3.2.1 Utvikling av problemstilling

En problemstilling er et begrunnet forskningsspørsmål, og utvikles vanligvis etter interesse fra et definert temaområde. Undersøkelsens spørsmål bør bestå av et godt språk og struktur, og har med hensikt å være en grunnpilar for det som skal søkes på (Andresen et al., 2015; Van de Ven & Poole, 2005). Den såkalte problemstillingen bestemmer forskningens valg av datamateriale og dyptgående teori (Johannessen et al., 2011). Derfor er det viktig at spørsmålet fremlegges med en fremgangsmåte som enten er deskriptiv, kausal, normativ eller analytisk beskrivende. Innenfor kvalitative studier benyttes ofte en pragmatisk, også kalt analytisk beskrivende problemstilling. Nettopp fordi spørsmålet leder an til å finne en helhetlig forståelse av spesifikke forhold, og går i dybden av ulike dimensjoner og sammenhenger for å tolke ulike mønstre (Bryman, 2016).

Ifølge Pettersen (2015) kan selve utformingen av forskningsspørsmålet være en tidkrevende prosess. Akkurat dette erfarte vi tidlig i planleggingen av vårt forskningsprosjekt. Selv om vi hadde en felles interesse for automatisering og endringsledelse, var det ikke gitt at spørsmålet var klart. Etter litt diskusjon oss imellom, og med samråd fra vår veileder, kom vi frem til en problemstilling med tre tilhørende forskningsspørsmål, fra temaområdene endringsledelse og automatisering. Problemstillingen ble følgende:

Hvordan tilrettelegger ledelsen for implementering av RPA, og hvordan opplever ansatte implementeringen?

Forskningsspørsmålenes ordlyd tilsvarer en analytisk beskrivende problemstilling. Med dette forsøkte vi å analysere vår empiriske undersøkelse opp mot eksisterende teori, for å videre utarbeide en fullstendig mening. I den forbindelse dukket det opp flere forskningsspørsmål som vi anså svært relevant for å kunne bygge en fullstendig mening til vår problemstilling.

Våre forskningsspørsmål ble følgende:

- Hvordan jobber organisasjoner med å automatisere arbeidsprosesser som kan effektivisere virksomheten?
- Hvordan foregår kommunikasjonen under implementeringsprosessen, og hvordan oppleves dette av de ansatte?

- Hvordan arbeides det med å skape engasjement i endringsprosessen, og hvilken betydning har dette for implementeringen?

3.3 Strategi og forskningsdesign

Et forskningsdesign gir et rammeverk for innsamling og analyse av data. Strategi og forskningsdesign er med på å bestemme datainnsamlingsmetode og kriterier som benyttes ved analyse. For å finne hvilke forskningsstrategier som er relevant for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, belyser Johannessen et al. (2011) at selve forskningsdesignet bærer preg av tre spørsmål:

- Tidsdimensjonen
- Bestemt utvalg
- Registrere hard eller myk data.

Det førstnevnte punktet kartlegger forskningens ønskede tidsløp. Den kan enten utføres over en lengre periode, som karakteriserer en *longitudinell undersøkelse*, eller så kan studien foregå på ett konkret tidspunkt, *tverrsnittsundersøkelse*. Når tidsdimensjonen er bestemt, vil det være nødvendig å planlegge hvilket utvalg som er relevant. Utvalgsstørrelse anslår enten én populasjon, ett bestemt utvalg, og kan i tillegg utføres i form av eksperimenter med kontrollgrupper. Undersøkelsen kan også bestå av flere utvalgsgrupper. Det siste punktet i formgivningen av forskningsdesignet, angir om undersøkelsen ønsker å registrere harde eller myke data. Med andre ord finne forholdet mellom teori og empiri for å kunne kartlegge om forskningsstrategien skal være kvalitativ eller kvantitativ.

Deduktivt og induktivt design er to ulike måter å trekke resonnementer på (Thurén, 2009). I et deduktivt design benytter forskeren seg av allerede eksisterende teori for å utforske et fenomen – fra teori til empiri (Bryman, 2016). Deduktive design er som oftest kvantitative og går i bredden, og vil være nyttig å bruke når en vil ha tak i helheten heller enn detaljer (Johannessen et al., 2011). På den andre siden har vi induktive design, der det handler om generering av teori på bakgrunn av observasjon og funn – fra empiri til teori (Bryman, 2016). Induktivt design er vanlig i kvalitativ metode, og er nyttig for å gå i dybden og for å få tak i detaljer. Det forskes på relativt få enheter, gjerne gjennom case-studier (Johannessen et al., 2011).

3.3.1 Valg av forskningsdesign

Vi har tidligere lagt til grunn for vårt valg av kvalitativ tilnærming. Ved kvalitativ forskning har man mulighet til å ta i bruk fire forskjellige design for hvordan undersøkelsen skal organiseres og gjennomføres. Disse kjennetegnes som *etnografisk design*, *fenomenologisk design*, *grounded theory-design* og *casedesign* (Askheim & Grenness, 2008). Ettersom vi ønsket å studere organisasjonsmedlemmenes implementeringsstrategi, samt opplevelser, i tre ulike enheter, var casestudiedesign den beste formgivningen til vårt forskningsprosjekt (Berg & Lune, 2012). Begrunnelsen for valg av casestudiedesign vil herunder bli presentert.

Casestudiedesign

Begrepet *case* omhandler et spesifikt tilfelle, og er en anerkjent og nyttig tilnæringsmåte for å studere et samfunn, objekt, fenomen, en hendelse eller endring (Piekkari & Welch, 2018). Robert K. Yin (2007, referert i Johannessen et al., 2011, s. 91) har gjennom tidene satt sitt preg på casedesign, og påpeker to dimensjoner for formgivningen av casestudier. Det ene aspektet retter fokuset mot å analysere én spesifikk empirisk avgrenset enhet, og det andre aspektet er å gjennomføre en sammenlignende caseanalyse med flere enheter. Undersøkelser som tar for seg flere casestudier er en type komparativt forskningsdesign. Dette tilsier å gjennomføre sammenligning på basis av både forskjeller og likheter (Bryman, 2016). Eisenhardt (1989, referert i Piekkari & Welch, 2018, s. 4) hevder at komparative casestudier er nyttige fordi teoribygging fra flere tilfeller vanligvis gir mer robust, generaliserbar og testbar teori enn enkeltcaseforskning.

Selve strukturen for gjennomførelsen av et casestudiedesign inneholder fem sentrale komponenter: undersøkelsesspørsmål; teoretiske antagelser; analyseenheter; sammenhengen mellom data og enhetene som analysen omfatter; og kriterier for tolkning av funnene (Askheim & Grenness, 2008). Den første fasen skal forme forskerens generelle interesse for et spesifikt problem. Undersøkelsens spørsmål bør være knyttet til en streng protokoll i tråd med teorier eller generaliseringer, og utfolde seg med spørsmål som begynner med «hvordan, hva eller hvorfor» (Yin, 2007, referert i Johannessen et al., 2011). Et slikt undersøkelsesspørsmål vil styre forskningens prosess, og vil være med på å danne en dyptgående forståelse av problemet. Den neste komponenten er de antagelsene man har før selv undersøkelsen begynner, og styrer retningen for forskningen i tråd med litteraturgjennomgang.

Videre gjelder det å finne spesifikke enheter som blant annet kan være sosiale settinger eller individer, som caseanalysen skal omfatte. Det er den tilpassede problemstillingen som hovedsakelig bestemmer analyseenhetene. I den fjerde fasen vil det være nødvendig å finne en logisk forbindelse mellom forskerens teoretiske antagelser og det innsamlede datamaterialet. Strategien for caseanalysen vil da være teori styrt. Den siste komponenten i selve gjennomføringen av casesdesignstudiet er tolkningen av datafunnene mot den eksisterende teorien. Denne induktive tilnærmingen åpner opp muligheter til å finne svar på problemstillingen. Johannessen et al. (2011) fremhever et annet viktig aspekt ved planlegging av casestudier. Nemlig at det ikke fremgår noen grunnleggende fasit på hvordan studien skal gjennomføres. Derimot kan disse fem fasene være til hjelp, dersom det skulle være behov for det.

I denne studien går vi i dybden av relativt få enheter, og foretar en sammenligning av hvordan tre ulike case-organisasjoner går frem i forbindelse med implementering av en RPA-tjeneste med navn Bot-Anna R001. I den forstand ble en komparativ casestudie naturlig for oss. Grunnlaget for valg av komparativ casestudie er at vi mener det gir mulighet til å sammenligne fenomenet i ulike kontekster og dimensjoner det berører. Undersøkelse av flere caseenheter gir større mulighet for generaliserbar teori (Bryman, 2016). De tematiske kategoriene er inspirert av våre interesser og av teori. Vi har også vært opptatt av å få informantenes perspektiver og beskrivelser, og har følgelig vært tro mot disse innen hvert tema.

3.3.2 Prinsipper for utvelgelse av informanter

For å sikre tilstrekkelig datamateriale i undersøkelsen, gjelder det å foreta strategiske valg angående utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering av analyseenheter. Av den grunn var vi tidlig ute med å planlegge prinsipper for utvelgelse av informanter, rekruttere og utarbeide en intervjuguide (Johannessen et al., 2011). Hvilke kriterier vi antok som relevante, vil herunder bli presentert.

Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse

Casestudiedesign kjennetegnes ved at det samles informasjon fra et begrenset antall informanter (Bryman, 2016). Når det gjelder antall informanter, bør tallet være høyt nok til å skaffe tilstrekkelig datamateriale, samtidig som vi måtte ta høyde for begrenset tid. Det kan være utfordrende å vite på forhånd nøyaktig hvor mange kvalitative intervjuer undersøkelsen behøver. Av den grunn foreslår Johannessen et al. (2011) at utvalgsstørrelsen bør bli bestemt

mot slutten av intervjuprosessen, dersom det skulle være behov for mer tilstrekkelig informasjon. I metodelitteraturen foreslås det å anvende strategisk utvelgelse for å finne de rette nøkkelpersonene (Patton, 2002). Dette menes å strategisk finne en bestemt målgruppe tilknyttet til undersøkelsesspørsmålet, og deretter utarbeide en plan for hvilke nøkkelpersoner som er relevant for selve studien.

Informanter og analyseenheter ble valgt ut på bakgrunn av våre interesseområder og etablerte kategorier. Studiens utvalgsstrategi ble utarbeidet i samarbeid med leverandøren Visma, da det er de som har utviklet RPA-tjenesten Bot-Anna. Etter planlegging og koordinering med våre kontaktpersoner i Visma, ble vi henvist videre til dialog med tre ulike case-organisasjoner som allerede hadde tatt i bruk Vismas tjeneste, Bot-Anna. Til selve informantutvalget fikk vi hjelp fra kontaktpersonene i hver enkelt casebedrift. Av den grunn ble vårt utvalgs Kriterium en kombinasjon av både strategisk utvelgelse og typiske tilfeller (Suri, 2011). Typiske tilfeller kjennetegner enheter som tilpasser spesifikke kriterier for studiens søksområde (Johannessen et al., 2011). Dette legger til grunn for en strategisk utvelgelse, først av casebedrifter, og videre finne typiske tilfeller som passet søksområdet. Ved å kombinere strategisk og typiske tilfeller ga det oss en fleksibel måte å innhente dybdematerialet av god kvalitet. På bakgrunn av problemstillingens ordlyd, ble vårt utvalg trukket av tre undergrupper:

- Erfaring med Bot-Anna
- Ledelsesnivå
- Medarbeidernivå

Ved hjelp av disse tre kriteriene sørget vi for å innhente nyanserte erfaringer og refleksjoner rundt fenomenet vi skulle undersøke.

3.4 Datainnsamling

Det finnes mange måter å samle inn data på innen kvalitativt forskningsdesign, som blant annet *observasjon*, *gruppeintervju* og *individuelle intervju* (Bryman, 2016). Metoden for datainnsamlingen blir valgt på bakgrunn av metodisk tilnærming og forskningsområde. Før selve datainnsamlingen begynner, vil det være nødvendig å definere utvalgsstrategien og undersøkelsesmetode. I denne studien har individuelle dybdeintervjuer vært den primære datainnsamlingsmetoden, ettersom det gir oss mulighet til å studere et fenomen i dybden.

3.4.1 Kvalitativt dybdeintervju

Intervjuet er sannsynligvis den aller mest utbredte metoden innen kvalitativ forskning, ettersom det tilbyr stor fleksibilitet (Bryman, 2016). Et kvalitativt intervju er et verktøy som egner seg når en forsker skal undersøke og tolke synspunkter, og adferdsmotiver fra individuelle personer eller grupper. Kvale og Brinkmann (2009, referert i Johannessen et al., 2011) fremhever at kvalitativt intervju gir muligheten til å få frem dypere detaljbeskrivelser fra de frivillige informantenes arbeidshverdag. I den forstand kan dybdeintervju være en nyttig teknikk for å komme tettere inn på informantene, og fange deres erfaringer omkring fenomenet som forskes på.

Intervjuer kan variere i grad av struktur, og det deles gjerne inn i *strukturerte*, *ustrukturerte* og *semi-strukturerte intervjuer* (Lee & Aslam, 2018). Innen kvantitativ forskning finner man ofte strukturerte intervjuer med lukkede spørsmål som begrenser svarene på forhånd (Lee & Aslam, 2018). Av flere grunner tenderer intervjuer innen kvalitativ forskning å være mindre strukturert enn intervjuene innen kvantitativ forskning. Dette fordi man er mer interessert i informantenes personlige synspunkter og perspektiver, og mer åpne spørsmål vil gi god støtte til dette (Bryman, 2016). Ustrukturerte intervjuer har ofte åpne spørsmål som inviterer til ekspansive svar, der forsker og informant prater relativt fritt (Lee & Aslam, 2018). Imellom finner vi semi-strukturerte intervjuer der man har en overordnet intervjuguide, samtidig som man står fritt til å variere spørsmål og tema (Bryman, 2016). Forskerne kan avvike fra intervjuguiden, gjennom å stille oppfølgingsspørsmål og på den måten få rike og detaljerte svar fra informanten (Bryman, 2016).

Etttersom vi ønsket å avdekke informantenes erfaringer rundt implementeringen av Bot-Anna, landet vi på et semi-strukturert, individuelt intervju. Vi utviklet en intervjuguide med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, som la føringer for spørsmål og tema for intervjuet. Intervjuguiden ble utformet med enkle, innledende spørsmål først, både for å bryte isen og for å generere relevant informasjon om kontekst. Deretter konstruerte vi intervju spørsmål som tillot oss å gå i dybden på informantenes egne erfaringer og synspunkter. Selv om spørsmål og tema lå til grunn, ga vi informantene mulighet til å uttrykke seg fritt. Det ble også stilt oppfølgingsspørsmål ved behov, både på bakgrunn av uklarheter og av nysgjerrighet skapt av uttalelser. En mulig utfordring knyttet til kvalitative intervjuer er blant annet ledende spørsmål. Dette ønskes unngått, ettersom det kan gi et feilaktig bilde av

fenomenet. En bevissthet rundt dette var viktig, både under utformingen av intervjuguiden og i selve utførelsen av intervjuene.

Alle intervjuene ble gjennomført over Teams. Bryman (2016) påpeker noen fordeler ved digitale videointervjuer. Det gir blant annet mer fleksibilitet i forbindelse med justering av tidspunkt og lignende. Det kan også potensielt være tid- og kostsparende. Digitale intervjuer tillot oss å komme i kontakt med bedrifter spredt utover landet, uten at vi behøvde å reise dit fysisk. En mulig utfordring som Bryman poengterer, er potensielle tekniske komplikasjoner, som ustabil internett eller dårlig forbindelse. For å minske risikoen for tekniske problemer hadde vi blant annet kablet internett under intervjuene, som sørger for stabil forbindelse.

For å sikre at vi ikke gikk glipp av verdifull informasjon, ble intervjuene tatt opp på lydopptaker, gjennom applikasjonen Nettskjema-diktafon (Universitetet i Oslo, 2021). Vi benyttet oss også av ekstern mikrofon og høyttaler for å sikre bedre kvalitet på lydopptakene. Under intervjuene satt vi som forskere fysisk sammen. Ettersom vi var to forskere på prosjektet, fordelte vi slik at én hadde hovedansvaret for å føre intervjuet, mens den andre noterte aktivt ved siden av. En fordel med lydopptak er at det ikke begrenser mengden informasjon man får med seg, som kunne vært et problem dersom vi kun hadde notater å se tilbake til. Vi hadde dermed all informasjon tilgjengelig i etterkant, selv om ikke alt ble notert ned underveis. Dette gjorde at vi kunne fokusere på å fremme gode og nyanserte svar fra informantene, fremfor å måtte fokusere på å skrive ned alt. Vi tok lydopptak fra to adskilte enheter, for å minske risikoen for tekniske feil.

I starten av intervjuene ble alle informantene påminnet sentral informasjon fra informasjonsskrivet de hadde signert i forkant av intervjuet, deriblant at intervjuet ville bli tatt opp på lydopptak. En annen mulig ulempe med lydopptak kan være at informantene føler seg mer ukomfortabel når de vet at samtalen blir tatt opp, og dermed kan holde igjen informasjon. Vi hadde fokus på å betrygge informantene, og skape en avslappet og uformell stemning. Intervjuene var semi-strukturerte, og fungerte som en samtale. Ettersom intervjuene foregikk over Teams satt også informantene i trygge omgivelser, primært i eget hjem.

3.4.2 Dataanalyse

Etter at vi hadde fullført de kvalitative dybdeintervjuene renskrev vi feltnotatene for å rette på enkelte feil, samt fylle inn resterende helhetsinntrykk fra intervjuene. Like etter hentet vi frem våre lagrede lydopptak hos Nettskjema UiO, og igangsatte selve transkriberingen av

intervjuene. Ved å transkribere fikk vi samlet ordrette utskrifter av samtale, som senere utgjorde grunnlaget for analysen av datamaterialet (Johannessen et al., 2011). I etterkant av transkriberingen satt vi igjen med et helhetsinntrykk av meningsinnholdet. Når arbeidet med intervjuguide startet, hadde vi allerede tenkt for oss ulike temaområder som vi skulle kategorisere funnene i. Vi var ute etter å belyse sentrale temaer tatt opp i intervjuene, men etter hvert som datainnsamlingen fant sted, oppsto også sentrale temaer vi kanskje ikke hadde tenkt så nøye over. Med bakgrunn i vår problemstilling, forskningsspørsmål og funn, kombinert med inspirasjon fra teori, utarbeidet vi noen sentrale temaer som satte rammer for vår analyse. Dermed startet arbeidet med å kategorisere de fullstendige transkriberingene inn i de etablerte temaene. Gjennom tidsforløpet av kategoriseringen, hadde vi jevnlig statusmøter for å diskutere likheter og forskjeller mellom vår forståelse av datamaterialet. Dette for å unngå misforståelser knyttet til kategoriene.

Vi benyttet kategoriene, med tilhørende underkategorier, som koder for å angi hvilken informasjon datamaterialet ga oss. En såkalt kode definerer et bestemt utsnitt av transkriberingene som videre skal organisere og avdekke verdifull informasjon (Johannessen et al., 2011). Vi fant raskt ut at koding var en tidkrevende prosess, og rettet søkelyset mot å finne støtte fra et digitalt hjelpemiddel. Kort tid etter fant vi programvaren NVivo, og tok i bruk dette som et støtteverktøy til å både kode og kondensere materialet (Alfasoft, 2021). Såkalt kondensering klargjør meningsinnholdet ut fra våre fire bestemte overordnede koder, og NVivo gjorde det enklere for oss å finne meningsinnholdet etter de utvalgte kodeordene. Etter alle de kvalitative intervjuene var ferdig kategorisert, startet arbeidet med å beskrive våre funn. Funnene, kombinert med teori, utgjør bakgrunnen for videre diskusjonsdel. I både funnkapittelet og diskusjonskapittelet vil sitater fra intervjuene bli brukt som illustrasjoner for ulike tematiske poeng.

3.5 Studiens kvalitet

De mest fremtredende kriteriene for evaluering av samfunnsforskning er *reliabilitet* og *validitet* (Bryman, 2016). For å vurdere om konklusjonene i en kvalitativ undersøkelse er til å stole på, er det sentralt med en kritisk drøfting rundt studiens reliabilitet og validitet.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene er. Gir undersøkelsen samme resultat mer enn én gang, eller var resultatet et engangstilfelle? Ifølge Johannessen et al. (2011) knytter reliabilitet seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de

samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Reliabilitet er ofte et vanskelig krav å stille til kvalitative studier, ettersom det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, det er ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. Det er vanskelig for andre forskere å duplisere en annen kvalitativ studie. Johannessen et. al. (2011) forteller videre at innen kvalitativ forskning bruker forskeren seg selv som instrument – ingen har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen kan derfor tolke på samme måte.

En kan skille mellom *ytre reliabilitet* og *indre reliabilitet*. Ytre reliabilitet refererer til grad av repliserbarhet, om ulike forskere vil oppdage samme fenomen i samme eller lignende situasjoner (Bryman, 2016). Dette kriteriet vil i mange tilfeller være vanskelig å oppfylle innen kvalitativ forskning, da man ikke kan fryse ned sosiale fenomener og situasjoner. Indre reliabilitet viser i hvilken grad andre forskere kan benytte begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren (Bryman, 2016).

Høy reliabilitet oppnås ved å gjøre tiltak for å sikre reliabiliteten. Dette kan blant annet gjøres gjennom at to forskere undersøker det samme fenomenet. Dersom begge forskere oppnår like resultater vil det tyde på høy reliabilitet, eller *interreliabilitet* (Johannessen et al., 2011). Ettersom vi var to forskere på dette prosjektet sikret vi reliabiliteten ved at begge tolket samme materiale for å forsikre en helhetlig og nyansert forståelse.

Reliabiliteten kan også styrkes ved å gi gode, inngående beskrivelser av konteksten og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. På den måten kan leseren finne forskerens dokumentasjon på data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet (Johannessen et al., 2011). Så for å styrke reliabiliteten hadde vi også tett dialog med veileder gjennom hele prosjektet.

Validitet

Validitet omhandler hvorvidt en studie undersøker det den er ment å studere (Landridge, 2006). Hvor godt, eller relevant, representerer datamaterialet det fenomenet som skal undersøkes? (Johannessen et al., 2011). Innen kvalitativ forskning kan man spørre seg hvorvidt våre data faktisk avspeiler de fenomener eller variabler man er interesserte i (Askheim & Grenness, 2008). For å sikre god troverdighet i vår studie, samlet vi inn data fra informanter i ulike organisasjoner, med ulike roller. Informantene hadde også nær tilknytning til fenomenet vi undersøkte. Dette bidrar til en nyansert presentasjon av fenomenet, sett fra ulike synspunkter. Vi sørget også for å ha tilstrekkelig med informanter fra hver organisasjon, og anså oss fornøyde

med antall informanter når svarene begynte å bli gjentakende. I forkant av intervjuene hadde vi formulert kategorier vi anså relevante for studien, og som preget oppsettet av intervjuene. På den måten sørget vi for at vi fikk data på de temaene vi var interesserte i, og som vi anså som viktige for studien. Det ble videre reflektert rundt formuleringen av intervju spørsmålene og spørsmålenes relevans for problemstillingen. Under intervjuene stilte vi oppfølgingsspørsmål for å få tak i meningen med det som ble sagt og sørge for riktig forståelse av det.

God validitet handler også om man kan stole på den tolkningen som fremsettes. For å sikre dette sørget vi for å stille nøytrale spørsmål uten føringer for at informantene selv kunne tolke spørsmålet og prate fritt. Under transkriberingen ble alle utsagn skrevet ned som uttalt. Funnene ble videre presentert i oppgaven uten særlig tolkning, slik at det er opp til leseren selv å tolke funnene. Gjennom en slik tematisk analyse sørget vi for gjennomsiktighet, og vi var tro mot informantenes utsagn.

Et annet aspekt ved validitet er hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres, eller overføres, til tilsvarende fenomener eller situasjoner (Johannessen et al., 2011). Gjennom en komparativ case-studie fikk vi ulike organisasjonsmedlemmers synspunkter og erfaringer med fenomenet. Flere case-organisasjoner vil kunne bidra til en større overførbarhet, enn om man kun undersøkte én organisasjon. Kvalitative undersøkelser er ofte knyttet til bestemt tid og sted, og det vil være vanskelig å gå ut ifra at forskningsresultatet har gyldighet for andre organisasjoner enn de som har deltatt i undersøkelsen. For å sikre validiteten i vår undersøkelse har vi gjort et forsøk på nyanserte og generaliserte beskrivelser av fenomenet, slik at det er opp til leseren selv å overføre resultatene til andre kontekster.

3.6 Presentasjon av case-organisasjoner

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for case-organisasjonene vi har tatt for oss i vår studie. Visma er leverandør av RPA-tjenesten Bot-Anna R001, som har vært utgangspunktet i vår studie. Videre fikk vi tilgang til organisasjoner som har tatt i bruk tjenesten via Visma. Dette kapitlet vil gi leseren et kunnskapsgrunnlag om de ulike organisasjonene som er undersøkt i vår studie.

3.6.1 Leverandør av Bot-Anna

Visma er et konsern som leverer tjenester og Software som både forenkler, digitaliserer og automatiserer ulike forretningsprosesser i offentlig og privat sektor. Selskapet omtaler seg selv som effektivitetseksperter. Med en visjon om å ha kunder som skal være ledende innen

automatisering og integrasjon av virksomhetsprosesser, gjør dette Visma til et konsern vi ønsket å samarbeide med. Nettopp fordi vi ønsket å få et innblikk i hvordan automatisering foregår, og deres strategi for hvordan de effektiviserer virksomheter.

Visma består av hele 27 selskaper og opererer i hele Norden, Benelux, Sentral- og Øst-Europa. Vi inngikk et mastersamarbeid med Visma IT & Communications, og har fått innsikt i hvordan de utviklinger standardiserte robottjenester med RPA for å effektivisere arbeidshverdagen til selskapets ulike kunder.

Visma har utviklet en robot med navn Bot-Anna, som er en digital medarbeider for lønn- og HR-prosesser (Visma, 2021). I dette forskningsprosjektet har Visma programmert roboten som en digital reiseregningssmedarbeider til de tre case-organisasjonene. Hun kontrollerer blant annet reiseregninger, utlegg og kjøregodtgjørelser for virksomheter, og er potensielt med på å heve effektiviteten og kvaliteten av arbeidsprosessene. IT-selskapet hevder at Bot-Anna er en fantastisk ressurs ettersom hun ikke behøver pauser, kan arbeide døgnet rundt og aldri blir syk. Samtidig fremhever de et viktig aspekt om at roboten ikke er intelligent, ettersom hun ikke gjør noe utenfor det hun er programmert til å gjøre. Bot-Anna arbeider på samme måte hele tiden, som vil kunne bidra til like kontroller og lik kvalitet hver gang. Ved feil rapporterer hun tilbake slik at det blir korrigert og ført inn riktig (Graham, 2020).

Fiktivt navn	Rolle	Avdeling	Ansatt siden
Alex	Leder	Intelligent Process Automation	2018

Tabell 1: Anonymisering, Visma.

3.6.2 Organisasjon A

Organisasjon A er et mellomstort universitet. Gjennom sine visjoner skal de bygge videre på tradisjoner og være et nyskapende universitet, der grensen mellom fag krysses og kunnskapsfronter flyttes, på veien mot et bærekraftig globalt samfunn. Som det fremgår i universitetets digitaliseringsstrategi, ønsker de å utnytte mulighetene digitalisering gir for å nå sine mål og en god utnyttelse av de strukturelle endringene digitaliseringen medfører.

Fiktivt navn	Rolle	Avdeling	Ansatt siden
Oskar (36)	<i>Rådgiver</i> Prosjektleder ved implementering av Bot-Anna	Økonomiavdelingen	2018
Sofie (37)	<i>Økonomirådgiver,</i> Seksjonsleder for temagruppen som samhandlet med Bot-Anna på fakultetet	Økonomiseksjon på fakultet	2014
Sigurd (37)	<i>Rådgiver, Controller</i> Koordinator ved implementering av Bot-Anna	Administrasjonen, lokalisert ute på fakultet.	2011
Alexandra(?)	<i>Seniorkonsulent, Controller</i> Jobbet ved siden av Bot-Anna	Økonomiseksjon på fakultet	2018

Tabell 1: Anonymisering, organisasjon A

3.6.3 Organisasjon B

Organisasjon B er et universitet som med en tydelig visjon har utarbeidet langsiktige strategier. For å kunne hevde seg i konkurransen om å skape det beste lærings- og forskningsmiljøet, og samtidig være en attraktiv samarbeidspartner, hevder Organisasjon B at de må forenkle, videreutvikle og bedre universitetet. Målet deres er å bli en endringsvillig virksomhet, som krever at de kontinuerlig må forsøke å modernisere teknisk-administrative støtteapparater og yte tjenester, samt produkter med nødvendig kapasitet tilpasset behovet til de ansatte.

Fiktivt navn	Rolle	Avdeling	Ansatt siden
Anine (58)	<i>Seniorkonsulent</i> Var prosjektleder under robotiseringen	Økonomiavdelingen	2016
Sandra (28)	<i>Førstekonsulent</i> Jobber med reiseregninger	Økonomiavdelingen	2016
Mina (?)	<i>Førstekonsulent</i> Jobber med tidføring	Økonomiavdelingen	2014

Trude (51)	<i>Førstekonsulent</i> Lønnsansatt med koordinator-rolle	Økonomiavdelingen	2018
Edvard (56)	<i>Seniorkonsulent,</i> Seksjonsleder lønnsavdeling	Økonomiavdelingen	2013

Tabell 2: Anonymisering, organisasjon B

3.6.4 Organisasjon C

Organisasjon C er en tjenesteleverandør som leverer tjenester innen IKT, prosjekt, logistikk og HR til flere sykehus i Norge. Gjennom en kombinasjon av kunnskap om helsesektoren og teknologikompetanse, leverer de fremtidsrettede og effektive løsninger. Organisasjonen bedriver drift og forvaltning av livsviktige IKT-systemer for sykehusene, både kliniske og administrative applikasjoner, IKT-infrastruktur, nettverk og arbeidsflater. Gjennom sine visjoner og mål ønsker organisasjonen å tilby løsninger som bidrar til å effektivisere sykehusadministrasjonen, deriblant fremtidsrettede elektroniske løsninger som gir gevinster i forhold til ressursbruk og kvalitet.

Fiktivt navn	Rolle	Avdeling	Ansatt siden
Gunnar (48)	<i>Spesialrådgiver</i> Prosjektleder under implementering av Bot-Anna	Forretningsutvikling	2012
Nathalie (53)	<i>Tjenesteansvarlig</i>	Lønns- og personaltjenesten	2004
Ludvig (47)	<i>Saksbehandler og HR-konsulent</i>	HR, økonomi og regnskap	2009
Matias (50)	<i>Seksjonsleder</i>	HR, lønn	2014
Tiril (48)	<i>Saksbehandler og faggruppekoordinator</i> Var prosjektleder ved implementering av Bot-Anna	Lønn	2011

Tabell 3: Anonymisering, organisasjon C

3.7 Ethiske aspekter

Gjennom forskningsarbeidet er det en rekke etiske omsyn vi må ta hensyn til. Forskningsetikk innebærer å følge formelle og uformelle regler samt normer som definerer hva som er rett eller galt i studien. Dette betyr at vi må opptre varsom i forhold til samfunnet, forskningssamfunnet og både indre og ytre omgivelser i undersøkelsen. I tillegg vise respekt for menneskeverdet som er en grunnpilar gjennom hele forskningsprosessen. Dette medfølger å være bevisst over de valgene vi tar, og gi tilstrekkelig med informasjon til de personene som er med i undersøkelsen.

Vi sendte ut et informasjonsskriv til alle våre informanter, som måtte signeres før intervjuet fant sted. Her ble informantene opplyst om hva deltakelse i studien ville innebære, om informantenes rettigheter og anonymisering. Deriblant at deltakelse er frivillig og at de til enhver tid kan trekke seg – også etter gjennomført intervju. Både case-organisasjonene og informantene har blitt anonymisert i oppgaven. Sistnevnte har fått tildelt fiktive navn for å skape en bedre flyt i teksten.

Ettersom datainnsamlingen ville innebære lagring av personopplysninger, meldte vi inn studien til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) i forkant av datainnsamlingen. Dette legges ved. Lydopptakene ble gjort gjennom mobil-applikasjonen Diktafon, som tilhører NSDs nettskjema. Datamaterialet var lagret med passord, slik at ingen kunne få tak i dem.

3.7.1 Metodiske utfordringer

Med alle typer forskningsdesign kommer metodiske utfordringer og feilkilder. Informantene kan påvirkes på flere måter, og dermed har en bevissthet rundt vår rolle som forskere vært viktig. Det bør blant annet gis rom for å svare uten ledende spørsmål og påvirkning fra forskerne, slik at informanten selv avgjør hva de ønsker å vektlegge (Johannessen, 2011).

Våre intervjuer varte mellom 30 minutter til én time, avhengig av medarbeider- eller ledernivå. En mulig årsak til kortere intervjuer, kan være at informantene ikke fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd. Dette var dog et bevisst valg fra vår side, da vi fryktet at dette ville bidra til en mer formell stemning under intervjuene – noe vi ikke ønsket. Vi ønsket at intervjuene skulle ha et mer uformelt preg og at informantene skulle føle seg komfortable med å prate fritt i intervjusituasjonen.

4 Funn

Etter å ha gjennomført analyse og kategorisering satt vi igjen med fire ulike temaer. Temaene er forankret i våre interesser og i teori som inspirerte vår studie. I dette kapittelet vil vi gjøre en beskrivelse av våre funn, kategorisert i følgende temaer: endring og endringsvillighet, kommunikasjon og involvering, tillit til RPA, og effekter av automatisering. Vi vil også presentere leverandørens refleksjoner fra et intervju med en av våre kontaktpersoner i Visma. Avslutningsvis vil kapittelet ta for seg en oppsummering av de ulike funnene.

1. Endring og endringsvillighet

Automatisering av arbeidsoppgaver blir ansett som en type organisatorisk endring. Vi ønsket å undersøke om de ulike organisasjonene hadde nedfelte strategier og planer i møte med endringer, og hvordan de gikk frem ved implementeringen av Bot-Anna. Det er også interessant å se om case-organisasjonene har en kultur preget av endringsvillighet, eller om endringsagentene møter mye motstand. Vi ønsket også å finne ut av hva informantene selv mener er suksessfaktorene ved implementering av RPA på arbeidsplassen.

2. Kommunikasjon og involvering

Et interessant temaområde å undersøke er hvordan ledelsen i casebedriftene har kommunisert og involvert de ansatte både før og under implementering, samt oppfølging etter at Bot-Anna ble ansatt. Vi ønsket å se hvordan informasjonsflyten har vært mellom leder og medarbeider, og hvordan opplæringen har foregått. Spesielt interessant er mengden og tidspunkt for ansattinvolvering, og om ledelsen la vekt på digital eller fysisk læring og erfaringsutveksling. Et annet viktig aspekt er å få innsikt i hvordan samarbeidet har vært, og fremdeles er, mellom de ansatte og Bot-Anna.

3. Tillit til RPA

Vi ønsket å få tak i informantenes holdninger til digitalisering generelt, og deres tillit til Bot-Anna som teknologisk verktøy. Med tillit til Bot-Anna mener vi i hvilken grad informantene stolte på at Bot-Anna ville kontrollere arbeidet på riktig måte. Det er interessant å undersøke de ansattes holdninger rundt automatiseringen – om de var engasjerte for å ta i bruk den nye teknologien eller om de muligens følte seg truet.

4. Effekter av automatisering

Vi ønsket også å undersøke automatiseringens opplevde effekter hos organisasjonene. Dette fordi vi undrer over om de ønskede gevinstene samstemmer med den reelle oppnådde gevinsten. I tråd med dette vil det være interessant å se nærmere på om informantene møtte på positive og negative effekter både underveis og i etterkant av implementeringen av Bot-Anna.

4.1 Endring og endringsvillighet

I følgende del vil vi presentere funnene som angår endring og endringsvillighet. Følgende undertemaer vil bli gjennomgått: strategi ved implementering av Bot-Anna, kultur for endring, og uttalte suksessfaktorer. Vi vil presentere funnene fra organisasjonene hver for seg.

Organisasjon A

Strategi ved implementering av Bot-Anna

Organisasjon A nedfelte en digitaliseringsstrategi for noen år tilbake. Den beskriver hvordan organisasjonen skal utnytte endringene og mulighetene digitaliseringen gir, for å nå sine mål. Prosjektleder Oskar forteller at de ikke har oppnådd alle punktene i digitaliseringsstrategien, men at de er langt på vei. Videre forteller han at de forsøker å ha en fremtidsrettet holdning, ved å holde takt med digitaliseringen og lære seg ny teknologi, som for eksempel Bot-Anna.

Både ledere og medarbeidere i organisasjon A fikk spørsmål om det eksisterte noen nedfelte strategier og planer i forbindelse med endring. Det viste seg at mange av de ansatte ikke hadde særlig kjennskap til dette. På spørsmål om strategier for implementering av Bot-Anna forteller Sigurd følgende:

«Det vet jeg ikke om jeg kan svare på, jeg er jo ikke i ledelsen til organisasjon A. Sånn følt strategi har de ofte «vi skal ikke være redd for å ta i bruk nye ting, vi prøver».»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

Det viser seg likevel at det lå noen strategier i bunn. Oskar forteller følgende om organisasjonens strategier ved implementering av Bot-Anna:

«Sammen med Visma hadde vi en pilotperiode. Brukte ganske lang tid på denne, nesten to år før hele universitetet ble koblet på. To pilotfakulteter. [...] Det er ikke alt vi kan gjøre som statlig organisasjon, en del regler som

måtte læres roboten. Så sånn jobbet vi uke for uke, før vi lanserte som et ferdig produkt i full drift.»

Oskar, prosjektleder i organisasjon A.

Implementeringen av Bot-Anna ble gjennomført som et pilotprosjekt. Det fremgår i et nyhetsbrev fra organisasjon A, at de opererte i to faser ved implementeringen av Bot-Anna. I den første fasen var Bot-Anna den første til å kontrollere reiseregninger og refusjon av utlegg, før økonomiseksjonen kontrollerte samme innhold for å sikre korrekt resultat, og sendte videre til sin leder. Ved avvik i digital kontroll ble det rapportert til seksjon for lønn, som er ansvarlig for pilotprosjektet. I fase 2 sendte Bot-Anna reiseregning og refusjon av utlegg direkte tilbake til den ansatte ved avvik, med en beskjed om hva som må endres. Etter den ansatte har korrigert egen reiseregning vil den så gå direkte til økonomiseksjonen. Ledelsen plasserte testpiloter gradvis ut til ett fakultet om gangen for å forebygge risiko.

«Alle hadde en pilot etter hvert. Og da hadde vi et møte med dem og vi visste hvordan de fungerte. Så hadde vi en kontaktperson på hvert fakultet. Ett om gangen. Det er såpass mange så kan ting bryte sammen, derfor viktig å ta én om gangen. Det jo nesten 5000 ansatte på organisasjon A. Vi som sitter på sentralt se hvordan ting fungerer i praksis.»

Oskar, prosjektleder i organisasjon A.

I og med at organisasjon A er et mellomstort universitet fremhever sitatet nødvendigheten med å opprettholde en rolig og forsiktig testfase. Spesielt for å ha kontroll på testpilotene, og bevare et godt samarbeid mellom de som testet roboten, ledelsen og Visma. Det tok hele to år før testperioden var over, og at organisasjonen kjente seg digitale modne nok for å sette Bot-Anna til verks sentralt hos de syv fakultetene.

En sentral del av implementeringen vil være å kommunisere informasjon ut, både til de som skal ha Bot-Anna som kollega, og til sluttbrukerne som skal sende inn for eksempel reiseregninger til kontroll av Bot-Anna. Prosjektleder Oskar forteller at det ble sendt ut et nyhetsbrev til alle linjeledere rundt hvordan roboten fungerte, med en enkel brukerveiledning. En annen informant opplever at det var vanskelig å få samordnet informasjon fra universitetet sentralt, og at de derfor skrev informasjonsteksten selv lokalt på fakultetet.

«Det ble jo sendt på e-post. Når det er et halvt år siden den kom så husker ikke de det. Kan ikke huske, men det kan jo hende Visma eller organisasjon A lagde et eller annet. Men det var ikke noe vi kunne henviser til.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

Implementeringen av Bot-Anna kom i organisasjon A som et direktiv fra høyere hold. Selv om fremveksten kom «ovenfra», ser vi at flere av medarbeiderne og lederne i økonomiavdelingen var ivrige og interesserte i å ta i bruk den nye teknologien.

Kultur for endring

Samtlige informanter uttrykker at det er en kultur for endring hos organisasjon A, og at ledelsen fremstår som endringsvillige. Medarbeider Sigurd understreker viktigheten av synlige og engasjerte ledere i endringsprosesser. Tatt i betraktning organisasjonens størrelse, forteller informantene videre at det noen ganger kan være en lang prosess å få gjennom endringer. Når det kommer til mindre endringer, opplever medarbeiderne en større åpenhet. Sofie forteller:

«Det er jo veldig tungrådig når det er så stort, skal gjennom ganske mye. Hvis man er i riktig posisjon og det er småting, så er det ingen barrierer for å komme med forslag tenker jeg.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

Dog åpenhet fra ledelsens side, uttrykkes det en forsiktighet til initiativtaking fra medarbeiderne. På spørsmål om de ansatte er flinke til å komme med tilbakemeldinger og initiativ, forteller Oskar følgende:

«Så lenge ting fungerer hører vi ingen ting»

Oskar, prosjektleder organisasjon A.

Uttalte suksessfaktorer

Alle informantene fikk spørsmål om hvilke suksessfaktorer de mente var viktige for en vellykket implementering av automatisering. Begreper som går igjen her er blant annet: god kommunikasjon, involvering av både ansatte og ledere, gjennomsiktighet og klargjort nytteverdi.

Organisasjon B

Strategi ved implementering av Bot-Anna

Organisasjon B utviklet et eget digitaliseringsprogram som omfatter ulike digitaliseringstiltak og -prosjekter. Dette skal bidra til å modernisere organisasjonens teknisk-administrative støtteapparat for å tilpasse tjenester etter god kvalitet. I tråd med dette inngikk organisasjon B en avtale med Visma, om å teste Bot-Anna som en løsning for automatisk behandling av reiseregninger. Organisasjonen var den første kunden som testet ut Bot-Anna i samarbeid med Visma.

I organisasjon B skildres en ledelse som er ivrige på å ta i bruk ny teknologi, og som er nysgjerrige på å utforske alternative måter å jobbe på. Etter flere idédugnader resonnerte ledelsen seg frem til at reiseregninger var et passende sted å begynne på, ettersom det er en type repetitiv og regelstyrt oppgave. Etter workshop og oppstart bestemte de seg for å sette på Bot-Anna på tre fakulteter. Dermed ble det opprettet et team som begynte å bygge regelsettet til roboten, og satt på kontrollene i samarbeid med Visma. Ledelsen gikk så ut med informasjon til de ansatte om at Bot-Anna var ansatt på prøve.

Organisasjon B opererte i tre faser. I den første fasen ga Bot-Anna kun tilbakemeldinger om tenkt fremgangsmåte ved behandling av reiseregninger. Når de var sikre på at anbefalingene roboten kom med var riktige gikk de over til fase to. I denne fasen aktiveres returflyt som vil si at reiseregningen sendes automatisk i retur til registrerer ved eventuelle feil. Ved trygghet om at Bot-Anna gjør riktige valg, gikk de over til fase tre. Her aktiveres automatisk godkjenning, og Bot-Anna sender skjemaer i retur ved feil eller fremover til godkjenner hvis alt er i orden. På spørsmål om nedfelt strategi svarer Anine følgende:

«Vi har nok vært litt ung og blond, vi har kastet oss utpå ting. [...] Vi har ikke noe apparat, hadde ikke det på lønnsavdelingen i hvert fall, noen modeller eller struktur eller hjelpemiddel som kunne hjelpe oss i denne prosessen»

Anine, prosjektleder i organisasjon B.

Videre forteller hun at Visma hadde mye av regien i denne prosessen, og at de opplevde det som veldig greit. Visma hadde kompetanse på selve robotiseringen, en kompetanse som manglet fra organisasjon B sin side. Den interne arbeidsfordelingen var en utfordring for

organisasjonen – å lære seg å jobbe med, og ikke mot robot. Anine forteller at de muligens undervurderte viktigheten av å få med seg menneskene i det hele.

Kultur for endring

Ledelsen oppfattes som åpne for innspill til endring. Medarbeider Edvard understreker at ikke alle endringsforslag alltid kan gjennomføres, men at ledelsen er villige og åpne til å lytte. Medarbeider Sandra forteller om en ledelse som oppfordrer til nytenkning, og at det eksisterer en frihet til å finne måten man selv trives med å jobbe på – en frihet under ansvar. Informantene skildrer en kultur med psykologisk trygghet for å komme med endringsforslag. Dersom man har forslag til endring tas det gjerne i forbindelse med personalmøter, og man kan gjerne fremme forslag direkte til leder. Det eksisterer ingen standardisert måte å gjøre det på, men Edvard forteller at han heller ikke savner det, da det eksisterer en åpenhet for å lufte tanker og ideer man sitter inne med.

«Jeg tror kanskje jeg ville blitt mer hindret eller begrenset hvis det var et fast skjema eller system.»

Edvard, medarbeider i organisasjon B.

Uttalte suksessfaktorer

Av uttalte suksessfaktorer for endring og implementering av teknologi ved organisasjon B finner vi blant annet: engasjement, vilje og ønske om å være med, god kommunikasjon, god aksept i alle ledd, trygghet, positiv innstilling, gjøre ting i riktig tempo og ansattinvolvering.

Organisasjon C

Strategi ved implementering av Bot-Anna

Hos organisasjon C hadde det vært snakk om å få til robotisering i flere år. De har en årlig benchmarking der de sammenligner seg selv med andre tilsvarende firmaer i Norden. Her så de etter hvert at de begynte å tape terreng, og at andre hadde begynt å eksperimentere med robotteknologi og andre typer moderne teknologi. For å holde takt måtte de ta noen grep, og lette dermed etter potensiale, og hvor det kunne være lurt å starte. I 2019 hadde de bestemt seg for at tiden var inne, og satt i gang et samarbeid med Visma for å finne en løsning. Ledelsen besluttet at Bot-Anna ville være et positivt tiltak for å muliggjøre gevinster, og det første satsningsområdet ble reiseregninger. Organisasjon C skulle pilotere løsningen, og det ble videre

informert om at etter endt testperiode skulle roboten benyttes på alle helseforetak organisasjon C behandler reiser for.

Organisasjon C hadde pilot i et halvt år, og opererte også i tre faser. I startfasen skrudde de på Bot-Anna, men hun hadde enda ingen myndighet til å gjøre avgjørelser. Hun kommenterte hvordan hun tolket situasjonen, og tenkt fremgangsmåte, slik at en saksbehandler kunne sjekke arbeidet hennes. På den måten fikk også de ansatte en trygghet i at hun behandler riktig. Det ble gjort flere justeringer, og etter hvert som Bot-Anna behandlet oppgavene korrekt ble hun skrudd på for fullt til å gjennomføre hele jobben, ikke bare kommentere.

Samtlige i organisasjon C forteller at de ikke kjenner til noen nedfelt strategi. Leder Nathalie forteller at det er mye fokus på implementeringen i situasjoner der de skal ta i bruk nye arbeidsverktøy. Da ser de på både organisasjonen, menneskene, prosessene og teknologien i sin helhet. Under implementeringen av Bot-Anna var det et tett samarbeid med Visma. Visma har ansvar for at det tekniske oppfører seg som avtalt, og organisasjon C tar selv styringen på det faglige – i forhold til hvordan roboten skal oppføre seg og hva hun skal gjøre. Å engasjere de ansatte var viktig for organisasjonen. Seksjonsleder Matias forteller at det er viktig å få med seg de som kan faget og regelverket rundt reiseadministrasjon inn i prosjektet, i forbindelse med å definere hva roboten skal sjekke og kunne. Han forteller videre at dette også er en kilde til engasjement i endringsprosessen.

«De var deltakende fordi de hadde en reell stemme inn, og jeg tror også at de følte seg nyttige på en måte, med den kunnskapen de satt med, for å få dette her til å spille ordentlig»

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

Kultur for endring

Informantene uttrykker en åpenhet for endring fra ledelsens hold, men beskriver samtidig en mangel på initiativtaking fra medarbeidernes side.

«Det er nok det at vi er litt satt i gamle vaner, sånn at det ofte er mye endringsvillige mennesker, men det å finne opp den ideen, det skjer nok ikke så ofte.»

Ludvig, medarbeider i organisasjon C.

Dersom man dog har forslag til endring og forbedring, så forteller Ludvig at det blant annet finnes en dedikert e-postadresse til nettopp dette. Han forteller videre at den trolig er lite brukt, og at den antageligvis lite fulgt opp. Mange går nok via sin seksjonsleder, som tar det videre derifra. Organisasjon C har også opprettet faggrupper. Alle ansatte er med i en form for faggruppe, som for eksempel på reise, pensjon, lønn og så videre. Selv om deres fagfelt er bredt, har alle ansatte én ting de spesialiserer seg på. Det er i faggruppene det skal fokuseres på nytenkning og utvikling av det aktuelle området, og hvis gode idéer oppstår diskuteres det først i faggruppen, før ansvarlig for gruppen tar det videre. Det er en konsensus hos organisasjonen, om at alle forslag blir hørt. Å få til aksjon kan til tider være vanskeligere:

«Jeg tror at mange opplever at det nesten ikke er noen vits å foreslå noe, fordi det skjer ikke noe allikevel. Men så vet vi også at den seksjonen som jobber med utvikling, de jobber med sitt. [...] Så lenge vi kan sette oss ned, og prate om det og faktisk gjøre noe med det, da går det veldig fint.»

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

Han forteller videre:

«Det jeg ser er at tiltakene vi kan gjøre selv, de kan vi gjøre noe med. Men med en gang du peker på at noen andre skal gjøre det, da stopper det opp, for de har ikke vært med på prosessen heller.»

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

Uttalte suksessfaktorer

I likhet med de to ovennevnte caseorganisasjonene, fikk også informantene i organisasjon C spørsmål om hva som er suksessfaktorene ved implementering av teknologi. Her finner vi blant annet: formidle logisk verdi, involvering av fagmiljøene, involvering på riktig tidspunkt, tydelige rammer, skape positivitet og skape trygghet.

4.2 Kommunikasjon og involvering

I dette delkapittelet vil vi ta for oss funnene som angår kommunikasjon og involvering. Følgende undertemaer vil bli gjennomgått: kommunikasjon, ansattinvolvering, opplæringsfasen, og Bot-Anna som kollega. Først vil vi presentere funn fra organisasjon A, så B og C.

Organisasjon A

Kommunikasjon

Flertallet av informantene fremhever en usikkerhet rundt hvordan de mottok informasjon om Bot-Anna. Et gjentakende sitat ser vi er:

«Husker ikke.»

Alexandra, medarbeider i organisasjon A.

Vi kan se at kommunikasjonen holdt seg på et digitalt plan, i motsetning til fysisk kontakt. Nyheten om Bot-Anna ble formidlet over e-post eller interne nyhetskanaler, og det var som regel slik kommunikasjonen foregikk. På spørsmål om når ledelsen igangsatte formidlingen av nyheten om Bot-Anna, fortelles det at organisasjon A startet tidlig med å dele informasjon om endringsprosessen. Det ble skrevet artikler og nyhetsbrev i universitetets aviser og på intranettet.

«Da var til og med på intranettet eller et av disse universitetsavisene – lange satiriske innlegg om denne «hjelpen» vi hadde fått. Da var det plutselig de som leverte reiseregninger som måtte rydde opp i noen av sine egne feil, mot at kanskje tidligere satt økonomien og fikset på det.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

Lite visste ledelsen at nyheten om den nye virtuelle assistenten skulle vekke en debatt om likestilling og navnevalg. Debattinnleggene formidler at organisasjon A må endre sin underlige tradisjon om å navngi hvert eneste datasystem for kvinnenavn, og at tiden er inne for likestilling. Ledelsen forsøkte å formidle til de ansatte at navnet Bot-Anna var det Visma selv som hadde satt. Likevel presiserer prosjektleder Oskar videre at disse reaksjonene gikk raskt over, da ledelsen forsøkte å kommunisere at arbeidet ville bli mer effektivt dersom de fikk god opplæring og oppfølging. Slik at det ville med tiden gagne både sluttbrukerne og økonomene med Bot-Anna som nyansatt. Selv om kunngjøringen om Bot-Anna ble møtt med delvis skepsis blant enkelte av medarbeiderne, uttrykker flertallet av informantene at de var svært nysgjerrige på å møte den nye digitale medarbeideren.

“Jeg var veldig positiv når jeg gjaldt Bot-Anna.»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

Ansattinvolvering

Organisasjon A prioritere å involvere koordinatorene som kunne være med på å lette automatiseringen. En såkalt koordinator karakteriserer en person som organiserer, formidler og koordinerer mellom forretningsenheter og funksjoner (Løwendahl & Wenstøp, 2010). I den forbindelse hadde Bot-Anna-koordinatorene som oppgave å bidra med sine erfaringer og refleksjoner vedrørende reiseregninger og refusjon i samarbeidsmøtene med Visma. Steget videre var å formidle det som ble planlagt i møtene ut i fakultetene. Slik informantene belyser, foregikk ansattinvolveringen nokså ulikt mellom fakultetene.

Ifølge Oskar forekom selve informasjonsdelingen i et av fakultetene i to målgrupper. Hvorav den ene gjaldt ansatte som selv registrerte regningene, også referert til som sluttbrukere, og den andre var økonomene som mottok regningene og vurderte dem. Fremgangsmåten var å fokusere på økonomene til å begynne med, for at de skulle være i stand til å forstå Bot-Anna, og videre gi opplæring til den andre målgruppen.

«Vi har noe som kalles nettverksmøte for økonomigruppen, så annenhver uke. Hadde det nok litt hyppigere rundt Bot-Anna innføringen og hadde digitale kvarter på hvert nettverksmøte. Da snakket vi bare om Bot-Anna den gangen. For å få de til å forstå hva roboten egentlig gjør, og hva svakhetene med den – det var jo en del svakheter til å begynne med. Ta i bruk økonomene, det var de som satt med det her og de som så resultatene til roboten best.»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

Det legges til grunn for at økonomigruppen hadde et stort ansvar og var et bindeledd mellom ledelsen, koordinatorene og medarbeiderne som kontrollerer reiser. Dette for å bidra med verdifull informasjon, samle opp tilbakemeldinger, formidle viktig informasjon til organisasjonen sentralt og videre til leverandør.

«Økonomene satt midt imellom. Hadde kontakt med sluttbrukeren og samtidig forstå Bot Anna, samt melde tilbake endringer. Få de med på laget var viktig, ikke få surmuling og motstand.»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

Informanten beskriver videre hvor viktig det var å inkludere økonomene så tidlig i prosessen, da de satt med stor påvirkningskraft innad i fakultetene. Etter at ledelsen fikk samlet sammen

sannsynlige støttespillere fra økonomigruppen var det behov for å utvikle et godt samarbeid seg imellom. Koordinatorene var synlige og til stede under implementeringen av roboten.

«Med Bot-Anna var det såpass konkret, og ganske ukomplisert for så vidt. Jeg tror økonomene var fornøyde med den informasjonen de fikk hos oss på fakultet. Med hyppige møter og anledning til å diskutere. Meg og den andre koordinatoren kunne man alltid ringe til hvis det var noe spesielt.»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

Opplæringsfasen

Som en videreføring av pilotprosjektet, rettet ledelsen fokuset mot opplæring om bruk og drift av den nye virtuelle medarbeideren. Angående spørsmål om hvorvidt opplæringen av Bot-Anna foregikk sentralt hos organisasjon A, svarte informantene forskjellig.

«Der tror jeg ikke det var noe opplæring egentlig. Ikke noe sentralt fra hvert fall. Vi tok det lokalt. Det husker jeg ikke, men de trengte på en måte ikke opplæring. Det var ganske selvfølgelig, Bot-Anna var jo der, nå er det en reiseregningrobot som skal hjelpe deg, så ser de kommentarene til Bot-Anna. Vet ikke om det var så mye behov for opplæring, kunne vært et infomøte kanskje, men det tror jeg ikke det var. Det var ikke noe kultur for det før disse videomøte-tidene som har kommet nå.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

I kontrast fremstiller en av koordinatorene opplæringen som en fin prosess:

«Dette her var jo før Korona. Vi kunne faktisk reise eller gå rundt i fakultetene, ha opplæringsseanse og ha erfaringsutvekslinger med hverandre. Dette var en veldig grei måte å gjennomføre opplæringen på, for da fikk man gjort det ansikt til ansikt. Også kan man ta imot spørsmål med en gang og se medarbeiderens reaksjoner. Se skepsisen.»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

I disse fysiske samlingene med 20-30 økonomimedarbeidere illustrerte koordinatorene hvordan Bot-Anna fungerte og hensikten med den nye medarbeideren. Etterfulgt ble det pekt ut én kontaktperson per fakultet, slik at både ledelsen og medarbeiderne enkelt skulle ha noen å forholde seg til. I tillegg sendte sentraladministrasjonen ut nyhetsbrev til alle linjelederne.

Denne inneholdt en skriftlig brukerveiledning som var enkel og transformert til et tydelig felles språk uten koder. Denne veiledningen var åpen og beskrev hensikten med Bot-Anna. Organisasjon A kombinerte fysisk og digital kontakt i fasen for opplæring. Effekten av denne varierte kommunikasjonen får vi svar hos Alexandra:

«Fordi min erfaring er at det er noen folk, selv hvor mye informasjon de får og e-post og nettsidene, ønsker de fremdeles fysisk kontakt, og den personen som skal gi de en rolighet ...»

Alexandra, medarbeider i organisasjon A.

Bot-Anna som kollega

I etterkant av opplæringen er det interessant å se hvordan samarbeidet mellom den nye virtuelle medarbeideren, og de som ble berørte av RPA-tjenesten, fungerte. Spesielt tidshorisonten fra Bot-Anna ble implementert til hvordan roboten oppleves i dag.

«Ingen frykt for at roboten er et sjelløst menneske. Vi er ganske åpne om at denne roboten er ganske dum, den gjør det den kan – alt annet kan dere spørre oss om.»

Oskar prosjektleder i organisasjon A.

Informantene fremstiller Bot-Anna som et system, fremfor en sidestilt kollega.

«Tenkte nok på hun utelukkende som en robot. En systemkontroll, ikke noe mer enn det.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

I henhold til tidsperspektivet på samarbeidet mellom de ansatte og Bot-Anna, får vi frem at ledelsen og koordinatorene hørte mye støy til å begynne med. Derimot viser det seg at støynivået har blitt redusert, og samarbeidet har fungert.

«Mye greier til å begynne med. Nå er det ikke tenkt på Bot-Anna på 1,5 år. Jeg hører ingen ting. Når har vi ikke Bot-Anna heller. I hele 2020, jeg tror ikke jeg hørte noen nevne det en eneste gang. Det bare funket.»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

Organisasjon B

Kommunikasjon

Fra et lederperspektiv får vi frem at organisasjon B arbeidet med å dele nyheten om Bot-Anna ved oppsøke fakultetene fysisk.

«Vi gikk ut parallelt til de aktuelle fakultetene som vi ville teste på, og inviterte oss ut og hadde informasjonsmøter på aktuelle fakulteter og institutt, og fortalte hvorfor vi gjør det og hva vi trenger hjelp med av dere, og hva roboten gjør. Vi fartet ut og informerte, og fikk en dialog med de berørte. Fikk masse gode tilbakemeldinger.»

Anine, prosjektleder i organisasjon B.

I tillegg til å formidle budskapet om Bot-Anna fysisk, ble nyheten også kommunisert ut på organisasjonens intranett. For å nå den rette målgruppen ble det publisert en artikkel som var vinklet fra en økonomimedarbeider. Denne nyhetssaken vekket blandende følelser blant de ansatte. Vi kan se at enkelte var nøytrale, noen skeptiske og andre var positive. Når det gjelder informasjonsflyten uttrykker informantene at de var fornøyde med mengden og kvaliteten på informasjonen de fikk om Bot-Anna. Medarbeiderne Sandra og Mina, fremhever på hver sin måte at ledelsen la til rette for å kommunisere ut tilstrekkelig med informasjon før implementeringen av roboten.

«Det var veldig godt kommunisert ut. Så at enkelte ikke har fått det med seg er veldig rart. Det har mer å si om personen enn ledelsen. Dagens ansatte ved hvordan hun fungerer og jobber.»

Sandra, medarbeider i organisasjon B.

Mina forteller videre:

*«Min leder, sto i bresjen for det, h*n var veldig opptatt av det med informasjon både til oss ansatte og alle ute. De var flinke til å informere.»*

Mina, medarbeider i organisasjon B.

Ansattinvolvering

Når det gjelder ansattinvolvering forteller prosjektleder Anine at ledelsen formet en lukket gruppe med ressurspersoner ved inngangen av piloteringen. Dette handlekraftige teamet arbeidet intenst med selve robot-oppsettet sammen med Visma. Hun fremhever videre at hun

sammen med en annen kollega hadde jevnlig møter med ressurspersonene. Dette for å vite hva de gjorde, få bekreftet hva som fungerte og hva som ikke fungerte. I og med at selve robotoppsettet var et intenst arbeid, pekte det seg ut en utfordring vedrørende arbeidsfordelingen:

«I samarbeid med Visma begynte vi å sette på kontrollene. Intenst arbeid. Da hadde vi mange ressurspersoner inn i det arbeidet. Problemet vårt var at vi skulle jobbe litt ved siden av også, driften kom og tok oss litt. Vi endte opp med at ressurspersonene våre måtte tilbake til driften.»

Anine, prosjektleder i organisasjon B.

Når ressurspersonene måtte tilbake til sine opprinnelige arbeidsoppgaver, opplevde de konsekvenser av at arbeidsgruppen hadde vært relativt lukket i arbeidet med robotoppsettet. De oppdaget at de hadde vært litt for svake med å dele informasjon med medarbeidere utenfor gruppen. Sandra var en av de som tok del i det handlekraftige teamet, og reflekterer over følgende:

«Ut fra oss – og til den ansatte kunne det kanskje vært litt bedre.»

Sandra, medarbeider i organisasjon B.

Opplæringsfasen

Ut ifra et lederperspektiv får vi frem at organisasjon B sin strategi for opplæring av Bot-Anna var å kommunisere brukerveiledningen ut både fysisk og digitalt. Først og fremst inviterte ressurspersonene seg ut til hvert fakultet og loset medarbeiderne gjennom presentasjoner for bruken av Bot-Anna. Etterfulgt av artikler med opplysninger om at:

«Nå er Bot-Anna fast ansatt, hele organisasjon B er på, premissene er lagt sånn og sånn. Vi bygde opp en informasjonsside der vi skrev litt om oppsettet, hvorfor får du ting i retur, hva kan du gjøre for å unngå å få ting i retur, hva må du passe på. Alt foregikk på intranettet.»

Anine, prosjektleder i organisasjon B.

I tråd med opplæringen ble det opprettet en servicetelefon, hvorav de som ble berørte av Bot-Anna kunne ringe fra 10.00 - 14.00, og stille spørsmål for veiledning. En av informantene hadde delansvar for servicetelefonen, og fremstiller at medarbeiderne stadig tok kontakt.

«... I starten var det høyt trykk på telefonen fra ansatte, de skulle snakke med Anna. Alle forsto ikke at dette var en robot.»

Sandra, medarbeider i organisasjon B.

De opplevde at mange ringte inn til servicetelefonen istedenfor å finne frem til informasjonen på egen hånd, noe som bidro til ekstra pågang på telefonen. Alt i alt, opplever medarbeiderne at det har vært god og tilstrekkelig opplæring rundt Bot-Anna.

«... Føler det har vært bra opplæring, og at vi hele tiden holdt det levende med å informere. Legge ut ny informasjon, tips og alt mulig rart.»

Trude, medarbeider i organisasjon B.

Bot-Anna som kollega

På spørsmål om hvorvidt de ansatte anser Bot-Anna som en kollega eller robot, får vi blandet respons. Enkelte betrakter henne som et system, noen som en medarbeider, og andre varierer mellom begrepene robot og kollega.

«Litt begge deler. Det blir en liten kollega. I starten var det mye gøy og spøk rundt å ha fått ny kollega. Se hva hun kan gjøre, jeg blir nesten litt stolt. Litt rar følelse. Det har vært veldig lærerikt, og utrolig bra å ha hun som kollega. Du er i en sånn levende prosess hele tiden, der du ser hva en maskin faktisk kan gjøre. Etter hvert som vi mater den med ting, får den også til det. Lærer oss å forstå robotiseringen på en annen måte enn hva man har tenkt.»

Trude, medarbeider i organisasjon B.

Samtidig har den virtuelle medarbeideren vært ønsket og betraktet som et:

«... avansert system. Greit å ha et navn på det så du har noe å vise til. Du har ikke noe menneskelig grensesnitt, den snakker ikke til deg, det kommer ikke noe dataanimert ansikt som snakker til deg. Det er jo bare et avansert datasystem. Syns det funker bra jeg. Greit å ha noen å skylde på.»

Edvard, medarbeider i organisasjon B.

Informantene understreker at Bot-Anna arbeider uten at de legger så mye merke til henne.

Organisasjon C

Kommunikasjon

Når det gjelder hvordan ledelsen i organisasjon C kommuniserte ut om den nye digitale medarbeideren, beskrives det fra et lederperspektiv at de ønsket å informere de ansatte både gjennom skriftlig og muntlig kommunikasjon. Likevel foregikk formidlingen i stor grad over digitale samhandlingsverktøy, intranett eller e-post. Dette forklares med at de ansatte hadde kontorer på forskjellige lokasjoner, og behovet for å reise mindre var optimalt.

«Alt gikk på Skype, og det gikk veldig greit. Så vi var inne i systemavdelinga vår, og hadde presentasjonen for de som sitter på kundesenteret og tar telefoner.»

Tiril, prosjektleder i organisasjon C.

En annen informant gir en utdypende redegjørelse om hvorvidt Bot-Anna ble kommunisert ut i organisasjonen:

«Det kom jo ut litt drypp først på internettet vårt, om at nå kommer snart Bot-Anna. Fortalte litt om hva den skulle gjøre og den slags, så minnes jeg at det kom et informasjonsbrev fra leder og Gunnar som fortalte litt mer rundt det. Også hadde Gunnar, med Tiril et møte med hver av seksjonene og forklarte litt mere teknisk og hva den skulle gjøre, hvordan hadde jobba og den slags, alle ble innført og følte de fikk litt eierskap til dette her da.»

Ludvig, medarbeider i organisasjon C.

Ledelsen fokuserte på å involvere medarbeiderne både før, og gjennom implementeringen av Bot-Anna. Dette støttes av en annen informant som fremhever verdien av å aktivt dele informasjon i et samarbeid med alle leddene i organisasjonen.

«Sånn som jeg oppfattet det, så er det viktig å ha med folk i de prosjekter som på en måte kunne det faget og regelverk, og lover og regler rundt reise da, og reiseadministrasjon. Fordi de skulle på en måte være med å definere hva er det roboten skal sjekke hva er det roboten holdt på å si det skal kunne. Og det er klart at jeg opplevde at vi var viktige deltagere i prosjektet, og når vi satte i gang testingen og liksom på piloten så var jo det i starten.»

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

Ansattinvolvering

Organisasjon C gikk tidlig frem for å inkludere og involvere ressurspersoner, og andre som arbeidet med reiseregning, rundt en mulig implementering av en digital løsning.

“Dette var en modnings greie. Vi begynte egentlig før vi tok kontakt med Visma og så hadde vi noen runder med de ansatte, snakket med de om hvordan kommer fremtiden til å være, samfunnsutviklingen, det store bildet – også begynte vi å snakke om hvilke områder er det de tror vi kan hente på å automatisere. De kom med innspill på ulike ting. Noe har latt seg gjøre og andre ikke. Så vi var forberedt før vi satt i gang, også hadde vi de fortløpende dialoger underveis i prosjektet på hvordan det gikk.”

Gunnar, prosjektleder i organisasjon C.

Tatt i betraktning at ledelsen prioriterte å få de ansatte til å bli delaktige i planleggingen, stilte vi oppfølgende spørsmål om hvorfor akkurat involvering og kommunikasjon var så viktig:

“[...] jeg er veldig opptatt av dette med endringsprosess, at folk som blir utsatt for endringen må på en måte være med. De bør være med tidlig, for det kan være at på en måte rammen settes av ledelsen, men at medarbeidere må få være med innafor rammen, og på en måte definere litt og være med å bidra. Det tror jeg er ekstremt viktig for å få eierskap, for å få dette til å spille, og få en positivitet rundt det.”

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

Opplæringsfasen

I forbindelse med opplæringen, startet ledelsen med å sende ut en brukerveiledning allerede i forkant av implementeringen.

«Vi sendte ut et lite brukerskriv i forkant. Det var litt viktig for oss, det måtte informasjon ut for at det ikke skulle bli, at den var god. Det har funka helt fra dag én. Det er bra. Vi har gjort noe riktig der.»

Nathalie, leder i organisasjon C.

Selve strategien for opplæringen beskrives av en annen informant:

«Så ble det sendt ut, det er jo ikke så store forskjeller fra før bortsett fra at vi sendte ut informasjon og hadde en muntlig presentasjon på at nå gjør den det og da må man heller gjøre sånn, og det sendte vi også skriftlig sånn at alle hadde det. Ikke skulle takke noe som lå til organisasjon C, for det tok roboten. [...] Så det gikk ut litt skriftlig informasjon, og litt muntlig informasjon. Litt møter.»

Ludvig, medarbeider i organisasjon C.

De hadde en variert metode for opplæring, med både skriftlig og muntlig informasjonsflyt. Brukerveiledningen inneholdt ulike tips og triks for bruken av Bot-Anna, og skulle være et tilgjengelig støtteverktøy for alle helseforetakene. Etterfulgt plukket ledelsen ut fire til fem stykker fra en faggruppe som hadde kompetanse og kunnskap ved å behandle reiseregninger. Disse personene ble videre med i samarbeidsmøter med Visma for at de kunne komme med innspill til forbedringer av roboten. Deretter skulle disse medarbeiderne videreformidle de endringene som ble gjort til resten av seksjonen under de daværende daglige tavlemøtene.

Bot-Anna som kollega

Flertallet av informantene anser Bot-Anna som en sidestilt medarbeider, fremfor kun en robot.

«Vi ser på Anna som en medarbeider. Det er veldig moro å se hva hun får til altså.»

Tiril, prosjektleder i organisasjon C.

Den samme refleksjonen får vi fra en annen informant:

“Ja, for meg så er det vel arbeidskollega. Klart hun er en robot, men hun løser ting. Det ble sagt litt sånn fleipende i starten, men det er en reell ting. Hun er jo på jobb 24/7, alle dager i uka og trenger ikke lunsjpauser eller noe. Hun står på og tar unna, en kjemperessurs.”

Ludvig, medarbeider i organisasjon C.

Ledelsen i organisasjon C gikk inn for å gjøre den virtuelle roboten så levende som mulig. Med andre ord utviklet de fiktive illustrasjoner og historier om at Bot-Anna var en reell ansatt som var ufarlig for helseforetakene. Vi fikk tilsendt en mail fra en informant med vedlagte illustrasjoner og tegneserier av den nye digitale medarbeideren. Vedleggene viser hvordan Bot-Anna har utviklet seg fra en ganske kald og faktaorientert artikkel ved oppstart, til et mer

menneskelig preg. Figur 2 er en smakebit av hvordan ledelsen forsøkte å fremstille den digitale arbeidskollegaen for de ansatte i organisasjon C.



Figur 2: Eksempel på illustrasjon av Bot-Anna fra organisasjon C.

4.3 Tillit til RPA

I følgende del vil vi presentere funnene som angår tillit og holdninger til RPA. Vi vil presentere funnene fra organisasjonene hver for seg.

Organisasjon A

Ved implementeringen av Bot-Anna var robotisering nytt for samtlige informanter ved organisasjon A. I oppstarten var det mange som var usikre på om man kunne stole på roboten, og dermed dobbeltsjekket alt hun gjorde. Medarbeider Sigurd forteller at med denne holdningen blir det ikke effektivisering. Etter hvert som tiden gikk og man ble mer trygg på roboten, fikk økonomene beskjed om å ikke gå inn for å dobbeltsjekke Bot-Annas kontroller. Prosjektleder Oskar forteller at det tok lang tid før medarbeiderne sluttet med dobbeltkontroller. Det var en modningsprosess gjennom hele perioden Bot-Anna var inne som pilotprosjekt. Mange av de ansatte har jobbet med reiseregninger i lang tid, og er godt vant med å kontrollere alt.

«Litt gammel vane vond å vende»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

På enkelte fakulteter ble ikke Bot-Anna benyttet fullt ut. Sofie forteller følgende:

«Jeg vet at andre fakulteter som stolte såpass på Bot-Anna at når Bot-Anna sa det var greit så sjekket de ikke billagene. Der kom vi aldri.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

Hun forteller videre om et ønske om at universitetsledelsen sentralt skulle meddele at «nå kan vi stole på Bot-Anna», slik at risikoen lå hos dem, en beskjed som aldri kom. Dermed brukte fakultetet kun Bot-Anna som et mildt hjelpemiddel, der hun kun tok første kontakt med brukeren og ikke noe særlig mer. Informanten uttrykker en usikkerhet på Bot-Annas nøyaktighet. På spørsmål om hun stolte på Bot-Anna forteller hun:

«Jeg visste Bot-Annas muligheter og begrensninger, så jeg tok det for akkurat det det var.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

Medarbeiderne som behandler regningene, anser Bot-Anna som en ressurs. Alexandra forteller at alle som jobber i avdelingen har et stort antall arbeidsoppgaver fra før, og at det på den måten ikke var noen frykt for å bli erstattet av Bot-Anna – hun bidrar heller til et mer normalt nivå av arbeidsoppgaver.

«Bot-Anna hjelper vår hverdag med å bli enklere, vi kan fokusere mer på utvikling eller forbedring av våre arbeidsprosesser istedenfor å grave i små detaljer.»

Alexandra, medarbeider i organisasjon A.

De ansatte ute på fakultetene reagerte med misnøye, ettersom de nå måtte korrigere egne feil istedenfor at en av økonomene gjorde det. Da opplevde økonomene at det ble en del støy, og det ble til og med skrevet lange satiriske innlegg i universitetsavisene, om «hjelpen» organisasjon A nå hadde fått. Medarbeiderne til Bot-Anna uttrykte skepsis knyttet til sluttbrukerne som skulle sende inn reiseregninger. Det fortelles om en frykt for at de skulle lure systemet, ettersom det var en robot, og følgelig mangel på menneskelig kontakt og kontroll.

Organisasjon B

Ingen av informantene hadde erfaring med lignende robotiseringsprosjekter fra tidligere. Ved beskjed om implementering av ny teknologi, følger ulike reaksjoner. Det fortelles om en liten utviklingsfase, der informantene både kjente på glede og usikkerhet. Informantene ser nytten av robotisering ettersom det frigjør kapasitet og vil kunne effektivisere arbeidet deres. Samtidig

var det mange som var bekymret, både over Bot-Annas nøyaktighetsgrad og fordi arbeidsoppgaver forsvinner.

Informantene som jobbet med manuell kontroll av reiseregninger tidligere, uttrykker at det var vanskelig å stole fullt ut på roboten i starten.

«Vi er opptatt av å kontrollere, jobber med å kontrollere alt opp i mente, å plutselig gi slipp på det var vanskelig.»

Trude, medarbeider i organisasjon B.

Sandra forteller om et godt samarbeid og tett oppfølging, men at det eksisterte en liten skepsis til den nye teknologien fra start.

«I starten var vi skeptiske til det hele. Hadde ikke trua på at roboten skulle tenke som oss og gjøre jobben like bra som oss.»

Sandra, medarbeider i organisasjon B.

Prosjektleder Anine forteller at hun stolte på roboten 100% fra start. Hun var i gruppen som arbeidet med roboten, og hadde dermed mye innsikt og kontroll over situasjonen. Hun forteller videre at alt ikke var helt i takt når prosjektet skulle overleveres til organisasjonen. Da var det enkelte som hang igjen og uttrykte skepsis.

«Om det var skepsis i forhold til regeloppsett og teknologien eller om det var skepsis til egen rolle og de følte seg truet, det vet jeg ikke helt. Jeg tror nok en kombinasjon»

Anine, prosjektleder i organisasjon B.

For noen har ikke denne skepsisen sluppet taket helt enda. Medarbeider Sandra uttrykker at roboten slipper gjennom mer enn hva de menneskelige arbeiderne hadde gjort. Ettersom dette er en risikovurdering fra ledelsens side, om at arbeidet er godt nok, uttrykker informanten likevel en tilfredshet. For andre forsvant skepsisen relativt raskt. Videre fortelles det om en ledelse som er klar på sine visjoner, og som oppfordrer til å jobbe med robot – ikke mot robot. Dette har medarbeiderne tatt til seg.

«Har roboten sagt at det er ok, så skal jeg ikke dobbelt-kontrollere det, da har ikke roboten noen effekt. Da bruker jeg like lang tid som før roboten.

Det har vi vært flinke til å minne hverandre på hele veien.»

Trude, medarbeider i organisasjon B.

Organisasjon C

Heller ingen i organisasjon C har deltatt på lignende robotiseringsprosjekter før oppstart av Bot-Anna. Samtlige uttrykker engasjement rundt det hele og hadde ingen frykt for å bli erstattet av teknologien. Medarbeider Ludvig forteller at han stolte på roboten fra start. De la alle reiseregningene til manuell behandling i begynnelsen, men det har aldri vært noen tvil om at roboten kontrollerer riktig, ettersom den er programmert til å gjøre det.

Selv om de fleste har tatt robotiseringen godt imot, forteller informantene at ikke alle synes det var en god idé.

«Det er klart noen følte seg nok litt trua og ser at nå kommer de og skal ta arbeidsplassene våre. Du vet, noen har vært her siden tidenes morgen, for å det kalle det det, og noen er skeptiske til nye ting – skal gjerne gjøre det på den måten vi alltid gjort det.»

Ludvig, medarbeider i organisasjon B.

Som prosjektleder Tiril poengterer, er det opp til organisasjonen selv hvordan RPA-tjenesten fungerer, ettersom det er de som setter regelverket for roboten. Selv om det er statlige regler i bunn, hadde de lokale forskjeller på alle helseforetakene.

Det viser seg at etter hvert som Bot-Anna ble en naturlig del av medarbeidernes hverdag, så har også tilliten til teknologi utviklet seg. Tiril forteller om et arbeidsmiljø med medarbeidere som er mer frempå og leter etter nye oppgaver som Bot-Anna kan lære seg.

«Vi er mer sånn: er det noe mer Bot-Anna kan gjøre? Hva mer kan hun gjøre av kjedelige oppgaver?»

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

Gunnar, som leder, opplever ikke at det har vært noe motstand i forbindelse med implementeringen av Bot-Anna. Det han dog forteller om er «tullete» ting med enkelte som får en regning i retur, som roboten ikke klarer å lese. Da har det blitt litt støy.

4.4 Effekter av automatisering

I følgende del vil vi presentere funn som angår effektene av automatiseringen. Vi vil først presentere bakgrunn for implementering og ønskede gevinster. Deretter vil vi beskrive negative utfall og utfordringer som informantene beskriver. Så presenteres positive utfall og oppnådde gevinster. Vi vil presentere funn fra de ulike organisasjonene hver for seg.

Organisasjon A

Bakgrunn for implementering og ønskede gevinster

For organisasjon A var hensikten med å implementere Bot-Anna først og fremst å spare tid – effektivisering. De forsøkte å måle et anslag på hvor mye tid de ville spare, og ba dermed økonomene registrere hvor lang tid de bruker på behandling av reiseregningene. Prosjektleder Oskar forteller at de ikke fant en kostnadsfordel i utgangspunktet, ingen gevinst i kroner og øre, men ønsket likevel å teste ut teknologien. Et annet punkt som nevnes av informantene er kvalitet og kontroll.

I en informasjonspresentasjon fra ledelsen fortelles det at implementeringen av Bot-Anna er et ledd i organisasjonens digitaliseringsstrategi for å effektivisere manuelle prosesser. De presenterte følgende gevinster:

- Raskere behandling – raskere utbetaling
- Færre manuelle kontroller
- Tid spart per reiseregning, i snitt 8 min i fase 2
- Alle blir behandlet likt – standardisering
- Kan bruke mer tid på å behandle utfordrende saker

Negative utfall og utfordringer

Hos organisasjon A har holdningene til brukerne vært utfordrende. Ikke alle ansatte som skulle levere reiseregninger til Bot-Anna har vært like begeistret, ettersom det betyr at de selv må være mer påpasselig på hva og hvordan de sender inn bilag. Tidligere kunne sluttbrukerne bare sende inn et bilde av reisekvitteringen til økonomiavdelingen, også tok økonomene seg av resten. Med Bot-Anna som en ny digital medarbeider, måtte sluttbrukerne selv fylle inn informasjon vedrørende kvitteringens innhold til RPA-tjenesten, før hun videre behandlet informasjonen elektronisk. Dette oppfattet noen av sluttbrukerne som svært tungvint.

På spørsmål om de føler at ønskede gevinster har blitt oppnådd svarer seksjonsleder Sofie at de sannsynligvis har gått litt i null. I og med at automatiseringen setter strengere krav til brukeren, har på en måte noe av arbeidet til økonomen blitt overført til å hjelpe sluttbrukeren istedenfor. Hun uttrykker videre at økonomen kom vinnende ut av automatiseringen, mens brukeren muligens følte at de kom tapende ut av det.

«De ser jo ikke den store effekten av det her. Det er jo vi som sitter og behandler reiseregninger som gjør. Ikke noe voldsom begeistring akkurat, bare en ting de ikke tenkte særlig over.»

Sigurd, medarbeider i organisasjon A.

Selv om det hos organisasjon A sentralt har vært en oppnådd gevinst i form av effektivisering, har ikke dette skjedd på alle fakultetene. På spørsmål om gevinstene er oppnådd svarer Sofie:

«Nei, ikke lokalt hos oss. Jeg vet at de har gjort det noen plasser. De har stolt på Bot-Anna, eller tatt skylapper på for alt annet som kan gå galt. [...] Jeg vet for eksempel at på sentral-administrasjonen, der brukte de Bot-Anna i større grad, men der er det stort sett administrative som er ute og reiser, på ganske enkle reiser.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

Sofie forteller videre at de fikk marginalt mindre å gjøre ettersom roboten, med sine kontroller, sendte direkte i retur til sluttbrukeren, slik at de selv kunne rette opp de åpenbare feilene. Hun forteller videre at den sparte tiden likevel måtte tas igjen med «sure» mailer fra professorer som hadde fått i retur to ganger og ikke forsto hvorfor.

Positive utfall og oppnådde gevinster

Medarbeider Alexandra forteller at det har vært fint å jobbe med Bot-Anna. Teknologien har bidratt til en normalisering av mengden arbeidsoppgaver for de ansatte på økonomiavdelingen. Selv om det tok litt tid før man så gevinst hos organisasjonen, forteller Oskar om en arbeidsstyrke som har blitt mer strukturert og digitalt modne som følge av robotiseringen. Folk har blitt tryggere på å ta i bruk ny teknologi.

«Vi har hevet standarden, dørstokkmila har blitt mindre for å ta i bruk nye ting. En del av hverdagen. Behøver ikke å kjempe for ting som er nytt og spennende.»

Oskar prosjektleder i organisasjon A.

Sigurd mener Bot-Anna har vært et veldig positivt tilskudd til organisasjon A, og han ser nytten av å ta i bruk RPA. Oskar forteller også om bedre tid til å undersøke tyngre saker preget av regelverk, og at sentraladministrasjonen har oppnådd en gevinst i form av effektivisering her.

Etter hvert som medarbeiderne på økonomiavdelingen slapp ned skuldrene og stolte på Bot-Annas arbeid, forsto de at det var forbedring – tid spart.

Organisasjon B

Bakgrunn for implementering og ønskede gevinster

På spørsmål om ønskede gevinster ved implementering av Bot-Anna, er det ett begrep som går igjen hos informantene ved organisasjon B – effektivisering. Prosjektleder Anine forteller at de ønsket å redusere behandlingen en manuell attestant gjorde, en avlastning i form av et automatisert skjema. På den måten fremhever de at det også ville bli mer likebehandling av reiseregningene, og at brukerne ville få kjappere utbetaling. De ønsket å oppnå fristilt tid til andre arbeidsoppgaver ved at rutinearbeid ville bli fjernet.

I en artikkel på intranett, fortelles det at digitalisering av prosesser ligger bak implementeringen av Bot-Anna. Organisasjon B hadde 30.000 reiseregninger, 12.000 utleggsrefusjoner og 3.000 kjørebøker i året før robotiseringen ble innført. Dette tilsier omtrent 45-50.000 ulike skjemaer som må kontrolleres hvert år. Det fortelles om et behov for å gjennomføre arbeidet med færre ressurser, som skal gi mindre press på de ansatte. Dette gjenspeiler seg i svarene fra informantene, der medarbeider Edvard formidler sin forventning:

«Vi ønsket å oppnå effektivisering og fjerne masse rutinearbeid da»

Edvard, medarbeider i organisasjon B.

Ledelsen hevder videre at Bot-Anna blant annet skulle gi standardisert, effektiv og rettferdig behandling for alle ansatte.

Negative utfall og utfordringer

Oppsummerende gir informantene et innblikk i enkelte utfordringer som har oppstått underveis i implementeringen av robotiseringen. Anine beskriver følgende:

«Etterpåkløskapens ånd ser vi jo det at vi var litt, fra leders ståsted, litt

gira på å ta ut effekten litt for fort.»

Anine, prosjektleder i organisasjon B.

At ledelsen var engasjerte og ivrige med å implementere Bot-Anna har gitt konsekvenser. Blant annet fremhever medarbeider Sandra at det var litt krevende å innføre løsningen i starten. At

innføringen var krevende, betyr i denne sammenheng mangel på tilstrekkelig med informasjon om håndtering av Bot-Anna. Sandra forteller videre at brukerveiledningen manglet informasjon, og at koordinatorene burde ha gjennomført flere presentasjoner til medarbeiderne.

«Ut fra oss til den ansatte kunne det kanskje vært litt bedre. Lagde presentasjoner, men få fikk se de i forhold til antall ansatte. Hadde heldigvis servicetelefon og kontakt-e-post. Kunne kanskje hatt en digital presentasjon lett tilgjengelig så alle fikk det med seg. Ansatte avhengig av at sin leder tok kontakt med dem for informasjon. Opplæring har kommet i ettertid, mindre og mindre inn til manuell kontroll.»

Sandra, medarbeider i organisasjon B.

Samtidig uttrykkes det fra medarbeider Trude at det var strevende å formidle informasjon til de som ble berørt av Bot-Anna. Spesielt til de personene ute i feltet som ikke har kunnskap eller kompetanse med verken digitalisering, informasjonsteknologi eller RPA:

«Vanskelig å få forklart det til de ute, for de ute tenker at «oi vi har fått robot på reiseregning, en robot kan gjøre alt». Roboten kan ikke gjøre alt. Det er vanskelig å forstå ute, da blir de litt irritert for at roboten ikke kan kontrollere korrekt. Mye rare tilbakemeldinger. Skarpe kommentarer på for eksempel «roboten har kontrollert dette helt feil, roboten må kunne se at den skal summere to utlegg» for eksempel, men da har de ikke lest hvordan roboten er satt opp.»

Trude, medarbeider i organisasjon B.

En annen konsekvens som følge av implementeringen av Bot-Anna, var at ledelsen måtte fjerne en del av vikarstillingene. Sandra reflekterer rundt dette, og utdyper at vedkommende var heldig som var én av få som fikk forlenget kontrakten sin:

«Vi mistet en del stillinger. Vikarer hadde ikke arbeidsoppgaver. Jeg var en av vikarene, men var heldig og fikk bli. Det var en usikkerhet for veldig mange. Vi hjalp jo en robot som skulle ta arbeidsoppgavene våre. Det er typisk digitalisering.»

Sandra, medarbeider i organisasjon B.

Vi får vite fra Sandra at det muligens var syv stykker som mistet sin vikarstilling. Videre uttrykker hun at ledelsen gikk inn for å hjelpe de som ble berørte av dette, og at det trolig ordnet seg for de aller fleste.

En siste problematikk som er verdt å nevne oppstod da Bot-Anna sendte regninger i retur. Informantene hevder at løsningen da var å korrigere atferden hennes etter å ha samlet inn innspill til forbedringer fra de ansatte.

Positive utfall og oppnådde gevinster

Det fremgår en felles enighet fra informantene om at innføringen av Bot-Anna i stor grad har vist seg å være et positivt tilskudd for organisasjon B. Til tross for møte med flere utfordringer formidles det at den digitale reisen har vært svært lærerik. I henhold til dette gir medarbeider Trude en detaljert refleksjon vedrørende Bot-Anna sin positive utvikling:

«Ja, det endres jo hele tiden egentlig. Vi var engstelige for hva vi skulle gjøre når vi ikke skulle sitte og ta unna 30 tusen reiseregninger, og plutselig har vi en innboks som er på 200 som kommer inn til manuell behandling.

Du jobber jo på en annen måte, vi har fått mye bedre tid til å være tilgjengelig for dem ute, så de kan stille spørsmål og henvende seg oss hvis de lurer på noe. Vi har fått mye bedre tid til å jobbe med intranettet, oppdatere informasjon, rutiner og sånn type ting. Jeg føler at vi har akkurat like mye å gjøre som i 2018, vi gjør jo andre ting også, mye har skjedd siden da. Det har kanskje noe med at ting har endret seg. Så kom koronaen og da måtte vi begynne å digitalisere oss enda mer, for det er kjent at mange sender reiseregninger på papir»

Trude, medarbeider i organisasjon B.

Her kan vi se informantens perspektiv og fokus på økt digitalisering, og at Bot-Anna har innfridd de forventningene som ledelsen ønsket. Sandra er enig med Trude og presiserer videre at hun er svært tilfreds med at organisasjonen implementerte Bot-Anna:

«I det store hele: gikk fint og glad man fikk det på plass. Synes de gjorde det på en fin måte. Fint med pilottestene – godt at det var en lang prosess, for da fikk vi god tid på å omstille eller lære oss roboten.»

Sandra, medarbeider i organisasjon B.

I helhet kan vi oppsummere fra informantene at organisasjon B har oppnådd flere av sine ønskede gevinster, både når det gjelder kostnader, kvalitet og trivsel.

Organisasjon C

Bakgrunn for implementering og ønskede gevinster

Ledelsen i organisasjon C arbeidet sammen med fagmiljøene for å kartlegge hvilke områder og prosesser som burde forbedres. Gunnar forteller følgende:

«Vi har dialog med fagmiljøer på idéer som de kommer og tenker er lurt å gjøre, så en del av kreativiteten kommer der. Da prøver vi å oppmuntre mest mulig på at de skal tenke nye ideer og sånne ting. Av og til lurt at noen ser det utenfra også. Da er vi rett inn og diskuterer med fagmiljø. Hva sparer vi, er det merarbeid, osv. Før vi kan gjøre en kost og nyttevurdering på er gevinstene med dette og hva er kostnadene med dette. Det koster jo en del penger å bygge en robot. Når vi snakker om volum, eks. 140 tusen reiseregninger, så er det ikke så vanskelig å gå i pluss da. For volumet er så stort. Av lønnsaksbehandlere, så er det 120 lønnsaksbehandlere hos oss. Så det er ganske mange mennesker som sitter og jobber å gjør mye manuelt arbeid.»

Gunnar, prosjektleder i organisasjon C.

I organisasjon C sin sluttrapport *pilot og mandat innføring* (2019), fremgår det at organisasjon C skal kontinuerlig identifisere områder for effektivisering og gevinstrealisering. Det forventes en utvikling med lavere enhetspriser innen flere områder. I tråd med dette utarbeidet ledelsen i organisasjon C et utkast av organisasjonens ønskede gevinster. Mandatet beskriver følgende forventede effekter av automatisert kontroll av reiseoppgjør:

«Ved innføring av robotassistert prosessautomatisering (RPA) forventes det redusert omfang av manuelle kontroller, økt kvalitet i leveransen til kunder, og frigjort tid hos saksbehandlere. Erfaringer fra organisasjon B tilsier at 50-60% av reiseregningene og 80% av kjørebøker kan kontrolleres og godkjennes automatisk ved hjelp av RPA.»

Organisasjon C har tatt organisasjon B sine erfaringer i forbehold underveis i planleggingen av økt kostnadseffektivitet, og forbedret kvalitet i tjenestene. Vi spurte informantene om det var

noe ledelsen kunne ha gjort annerledes. Prosjektleder Tiril fremhever en interessant refleksjon vedrørende organisasjon C sin bruk av en erfaringstilnærme:

Nei, jeg synes egentlig ikke det. De har mange kunder på løsningen fra før, så de brukte en del av erfaringen mot dem. Samtidig visste jo vi at vi var veldig store, vi har ganske mye skjemaer. Vi har 140 tusen skjemaer på et normalt år. Nå ble ikke 2020 et normalt år, men vi hadde normalt 140 tusen skjemaer. Så vi venter jo litt på å se Anna jobbe for fullt enda.»

Tiril, prosjektleder i organisasjon C.

Negative utfall og utfordringer

På spørsmål om hvorvidt informantene opplevde noen negativitet eller konsekvenser etter implementeringen av Bot-Anna, fremstår det en enighet om at de har møtt på lite motstand:

«Nei, jeg kan ikke se at vi har fått noe negativt»

Tiril, prosjektleder i organisasjon C.

«Nei egentlig ikke»

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

«Nei jeg gjør i grunnen ikke det altså. Noen vil nok si at vi mister litt kontroll på ting, vi får ikke sjekket det selv, også må vi stole på en robot og den gjør det kanskje ikke helt som jeg ville gjort det, men jeg personlig ser ikke noe problem i det.»

Ludvig, medarbeider i organisasjon C.

Samtidig reflekterer Matias rundt utfordringer ved implementeringen av Bot-Anna. Han forteller at det var vanskelig å forstå hva man skulle gjøre med regninger som kom i retur, i tillegg til at mange regninger kom i retur uten grunn. Dette påpekes også av en annen informant. Videre presiserer Matias at de var klar over at det kom til å være en innkjøringsperiode, med flere regninger til manuell kontroll enn når roboten ble mer utviklet. Organisasjonen hadde planlagt godt og var forberedt, derfor løste dette seg relativt raskt. Det var også en forståelse for at Bot-Anna ikke klarer å lese alt arbeid, og informantene har av den grunn ikke opplevd særlig negative konsekvenser knyttet til bruk av Bot-Anna. Til tross for små utfordringer underveis i testfasen, beskriver informantene at ledelsen hadde tidlig kontroll med forebygging av risiko.

Positive utfall og oppnådde gevinster

Som følge av implementeringen av Bot-Anna uttrykker informantene en felles fornøyelse og positivitet rundt robotiseringen. At det har ført til gevinster får vi frem i dette sitatet:

«Vi har jo helt klart bli kvitt kjedelige oppgaver, og vi merker det veldig godt på - la oss si skjema mengden. Vi går inn i på førstesiden i portalen da så har jo vi oversikt over alle foretakene, hvor mange skjemaer som ligger [...] Nå er det mer normalt med 250 skjemaer på et foretak. Før hadde vi kanskje 550. Det er jo fordi det har vært en stor mengde med reiseregninger, og det har jo en viss - kall det mental effekt. Det tallet som står der.»

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

I tillegg til å redusere kjedelige oppgaver beskrives den digitale medarbeideren som en positiv bidragsyter til arbeidsmiljøet:

«Så sann sett har vi blitt positive, stemningen hos meg i seksjonen var også at folk gledet seg til å få den roboten fordi det er en kjedelig oppgave å sitte å godkjenne reiseregning på tog fra X til X og tilbake. Du må åpne skjema, du må overføre det, det er ikke en veldig spennende oppgave.» Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

At Bot-Anna har medført positive utfall samsvarer med sluttrapportens evaluering. Denne rapporten oppsummerer at resultatet av den robotassisterte prosessautomatiseringen oppnådde en høyere gevinst enn forventet.

Prosjektets mål	Grad av oppnåelse	Forklaring
Kost	100%	Iht. plan
Tid	100%	Iht. plan
Omfang	100%	Iht. plan
Risiko	100%	All risiko er håndtert
Gevinster	120%	Høyere gevinst enn forventet

Tabell 4: Oppnåelse av prosjektets mål i organisasjon C – Hentet fra sluttrapport pilot og mandat innføring (2019).

Tabell 4 gir oss en detaljert oversikt av oppnåelse av robotiseringsprosjektets mål i piloteringen, og konkluderer med at Bot-Anna anbefales å tas i bruk på reiseoppgjør for øvrige helseforetak.

4.5 Leverandørens refleksjoner

Vi gjennomførte også et kvalitativt intervju med en av våre kontaktpersoner fra Visma, for å få leverandørens tanker og refleksjoner rundt implementering av RPA, og om samarbeidet med organisasjonene.

Når det gjelder hvem som initierer implementering av RPA, Visma eller kunden, svarer Alex at det er litt som høna eller egget. Noen ganger tar Visma kontakt med kunden, andre ganger tar kunden kontakt først selv. I oppstartsamtaler diskuterer Visma og kunden hvor det smerter mest eller hvilke områder kunden kan tenke seg å effektivisere, og hva som kan gjøres for å lette disse prosessene. Kundene har ulike behov, og dermed brukes det mye tid på å diskutere hva kunden ønsker å oppnå. Som han selv påpeker, vil det være vanskelig å si akkurat når en organisasjon er digitalt moden nok til å implementere RPA. Selv om organisasjoner har «alt til rette» for å være digitalt modne, kan det mangle essensielle aspekter som er nødvendige for implementering av RPA. Han forteller videre at hvis man som organisasjon har erkjent at man har et problem, så har man kommet langt. Den digitale modenheten utvikles gjerne i løpet av et implementeringsprosjekt.

«En moden kunde er en kunde som har anerkjent at de kan jobbe annerledes, og som har allokert tid og ressurser til å gjøre noe med det»

Alex, Visma.

Alle organisasjonene har vært gjennom en teknisk trestegs-prosess. Først sender roboten skjemaene kun fremover. I andre steg sender hun både fremover og tilbake til ansatt. Siste steg er at roboten også kan overføre, som betyr at for eksempel reiseregningen går direkte til utbetaling. I det siste steget gir man roboten mye myndighet og tillit, ettersom hun vil være siste instans før en utbetaling skjer. Dette var sånn Visma begynte med oppsett av Bot-Anna. Fremover satser de på å ha kortere løp, der de setter opp hele roboten med både fremover, tilbake og overføring fra første workshop. Dette er fordi Bot-Anna har blitt mer moden enn tidligere. I de aller første pilotprosjektene, som våre case-organisasjoner var en del av, var ikke roboten ferdig utviklet.

Ifølge Alex startet Bot-Anna som RPA-tjeneste først med å kontrollere reiseutlegg og kjørebok. Over tiden har kunnskapsnivået og kompetansen til Bot-Anna utviklet seg veldig, og dermed kan hun nå brukes til å kontrollere mye forskjellige skjematyper. Bot-Anna kan nå ta over det meste av arbeid der noen vanligvis manuelt går inn og verifiserer om data er riktig. Det finnes

bare én Bot-Anna, men hun er likevel tilpasset kundens behov og regler. Ulike kunder definerer ulike typer regeloppsett, alt etter hvordan regelverket gjelder i egen organisasjon. Noen kunder ønsker også flere kontroller, som vil gi Bot-Anna mindre frihet og myndighet.

I tillegg til å ha ansvar for det tekniske, har Visma også en slags rådgivende rolle under implementeringen. Alex forteller at de ikke gir retningslinjer for kundens egen organisering, men at de for eksempel drar frem viktigheten av informasjonsdeling. De fremhever hvor viktig det er å inkludere alle berørte parter, i tillegg til å tipse om intern markedsføring og informasjonsdeling. I noen tilfeller bidrar de også med å produsere informasjonsmaterialet som skal deles, dersom kunden behøver hjelp til det. Han forteller videre at ansatte bør involveres så langt som mulig.

«Med en gang. Så fort blekket er tørt på kontrakten bør man si at «Hey, nå har vi inngått en avtale, dette kommer til å skje».»

Alex, Visma.

Av suksessfaktorer for vellykket implementering av RPA drar Alex blant annet frem dedikerte ressurser. Etablering av små handlekraftige team, med nødvendig myndighet, vil kunne skape en bedre flyt i implementeringsprosessen. På den måten vil det kunne bli bedre konsensus i møtene, og ved å inkludere beslutningstakere inn i møtene vil man kunne unngå lange utredningsprosesser. Aksept og tilstrekkelige ressurser fra ledelsens hold dras også frem som suksessfaktorer. På spørsmål om hvilken kompetanse som kreves fra kunden drar Alex frem kunnskap om egen prosess. Ettersom kunden er prosesseier, må de vite hvorfor de jobber som de gjør, i tillegg til å stille seg spørsmålet «jobber vi riktig?». Han opplever at mange organisasjoner gjennomfører prosesser uten å virkelig vite hvorfor de gjør det, og at de på den måten gjør arbeid som strengt tatt ikke er nødvendig. Dermed fremhever han at begrepet digital modenhet også inkluderer selvrefleksjon. En slags organisasjonskompetanse dras også frem. Med dette menes at man vet hvordan man skal manøvrere seg rundt i organisasjonen og vite hvem man skal snakke med når situasjoner oppstår – hvordan du skal spille på organisasjonen din.

Alex opplever samarbeidet med organisasjonene som godt. Visma har direkte kontakt med prosesseiere fra organisasjonene, som vil være essensielt for en god flyt. Visma har ansvaret for den tekniske biten ved Bot-Anna, som gjør at organisasjonene ikke behøver å besitte denne kunnskapen selv. Dermed behøver ikke Visma å gi opplæring, men heller bidra med tips til

hvordan man kan bruke applikasjonen på en smartere måte. Han opplever at organisasjoner som er endringskompetente, med gode strategier for endring innad, oftere har en vellykket implementeringsprosess. Han påpeker også en merkbar forskjell mellom kundene som har lyst og vilje til å gjennomføre endringen, og de som har fått det som direktiv fra høyere hold.

4.6 Oppsummering av funn

TEMA	Organisasjon A
Erfaring med RPA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen erfaring fra tidligere.
Endring og endringsvillighet	<ul style="list-style-type: none"> • Åpenhet fra for endring fra ledelsen, men gjennomføring kan ta tid. • Lite endringsforslag fra ansatte
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Opererte i to faser. • Ett pilotfakultet om gangen. Rolig og forsiktig testfase. • Baserte implementeringen på organisasjon B sine erfaringer.
Uttalte suksessfaktorer	<ul style="list-style-type: none"> • God kommunikasjon • Involvering av både ansatte og ledere • Gjennomsiktighet • Klargjort nytteverdi
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Primært digital informasjonsdeling over e-post og intranett
Ansattinvolvering	<ul style="list-style-type: none"> • Involverte koordinatorene først, deretter økonomene.
Opplæring	<ul style="list-style-type: none"> • Kombinerte fysisk og digital opplæring. • Først opplæring til økonomene, så sluttbrukerne.
Bot-Anna som kollega	<ul style="list-style-type: none"> • Ble ansett som et system, utelukkende en robot.
Tillit til RPA	<ul style="list-style-type: none"> • Uttrykker usikkerhet på Bot-Annas nøyaktighet. • Økonomene dobbeltsjekk Bot-Annas kontroller.
Effekter av automatisering	<ul style="list-style-type: none"> • Vekket en debatt om likestilling og navnevalg. • Sluttbrukerne reagerte med misnøye. • Ulik gevinstrealisering blant fakultetene. • Effektivisering når økonomene la sin tillit til Bot-Annas arbeid. • Det fortelles om en arbeidsstyrke som er tryggere på å ta i bruk ny teknologi.

Tabell 5: Oppsummering av funn, organisasjon A

TEMA	Organisasjon B
Erfaring med RPA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen erfaring fra tidligere.
Endring og endringsvillighet	<ul style="list-style-type: none"> • Det skildres en ledelse som oppfordrer til nytenkning • Psykologisk trygghet til å komme med endringsforslag
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Opererte i tre faser. • Første kunde som tok i bruk Bot-Anna.
Uttalte suksessfaktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Engasjement • Vilje og ønske om å være med • God kommunikasjon • God aksept i alle ledd • Trygghet • Positiv innstilling • Gjøre ting i riktig tempo • Ansattinvolvering
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Delte nyheten om Bot-Anna ved å oppsøke fakultetene fysisk. • Brukerveiledning på intranett, som også ble sendt over e-post. • Svake i å informere ansatte utenfor den lukkede gruppen som jobbet med oppsett.
Ansattinvolvering	<ul style="list-style-type: none"> • Lukket gruppe med ressurspersoner ved inngang av pilotering.
Opplæring	<ul style="list-style-type: none"> • Kommuniserte brukerveiledningen både fysisk og digitalt. • Ressurspersonene inviterte seg ut til alle fakultetene. • Opprettet en service-telefon.
Bot-Anna som kollega	<ul style="list-style-type: none"> • Blandet respons. Ikke en sidestilt kollega, men heller ikke kun et system. Leder hadde lite fokus på å virkeliggjøre henne.
Tillit til RPA	<ul style="list-style-type: none"> • Ser nytten av RPA, men flere var likevel bekymret grunnet Bot-Annas nøyaktighetsgrad og fordi arbeidsoppgaver forsvinner. • Informantene som jobbet med reiseregninger fra før slet med å gi fra seg kontroll. • Leder stolte 100% på robot fra start, medarbeiderne var mer usikre.
Effekter av automatisering	<ul style="list-style-type: none"> • Informantene uttrykker lite negative effekter. • Oppnådd effektivisering og redusert rutinearbeid. • Større likebehandling av reiseregninger. • Ledelsen var for ivrige i å ta ut gevinst litt for fort. • Måtte fjerne en del av vikarstillingene.

Tabell 6: Oppsummering av funn, organisasjon B

TEMA	Organisasjon C
Erfaring med RPA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen erfaring fra tidligere.
Endring og endringsvillighet	<ul style="list-style-type: none"> • Åpenhet fra ledelsen, men mangel på initiativtaking fra medarbeiderne. • En informant forteller at han tror mange lar være å foreslå noe, fordi det ikke skjer noe allikevel.
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Opererte i tre faser. • Baserte implementeringen på organisasjon B sine erfaringer.
Uttalte suksessfaktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Formidle logisk verdi • Involvering av fagmiljøene • Involvering på riktig tidspunkt • Tydelige rammer • Skape positivitet • Skape trygghet
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Primært digital informasjonsdeling, over digitale samhandlingsverktøy, intranett og e-post.
Ansattinvolvering	<ul style="list-style-type: none"> • Gikk tidlig frem med ansattinvolvering. • Ansatte lenger ut var godt informert og hadde en stemme.
Opplæring	<ul style="list-style-type: none"> • Sendte ut brukerveiledning i forkant av implementeringen. • Hadde muntlige presentasjoner.
Bot-Anna som kollega	<ul style="list-style-type: none"> • «Anna» ble ansett som en medarbeider.
Tillit til RPA	<ul style="list-style-type: none"> • Samtlige uttrykker engasjement og ingen frykt for å bli erstattet av teknologien. • Både ledere og medarbeiderne stolte på roboten. • Ingen tvil rundt Bot-Annas arbeid, ettersom hun er programmert til å gjøre det på en viss måte. • Informantene forteller at ikke alle syns automatiseringen var en god idé.
Effekter av automatisering	<ul style="list-style-type: none"> • Informantene uttrykker lite negative effekter. • Oppnådd effektivisering og redusert rutinearbeid. • Bot-Anna anses som en positiv bidragsyter til arbeidsmiljøet. • Oppnådde høyere gevinster enn forventet.

Tabell 7: Oppsummering av funn, organisasjon C

5 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet skal vi diskutere våre funn ved hjelp av de teoretiske begrepene og dimensjonene som vi har redegjort for i kapittel to. Først diskuteres temaområdet endring og endringsvillighet, inkludert hvordan de tre case-organisasjonene arbeidet med å automatisere reiseoppgjør og utlegg av refusjon for å effektivisere organisasjonen. Så løfte frem temaene kommunikasjon og ansattinvolvering, for å diskutere hvordan Bot-Anna ble kommunisert ut, og samtidig se hvordan medarbeideren opplevde kommunikasjonen og involveringen. Herunder kartlegge hvordan ledelsen arbeidet med å skape trygghet og engasjement i endringssituasjonen, samt videre fremhever hvordan de ansatte opplevde dette. Følgende vil vi analysere og diskutere temaområdet endringsvillighet og holdninger til teknologi. Etterfulgt av dette vil hvilke effekter automatiseringen har hatt diskuteres, før vi redegjør de ansattes refleksjoner angående deres samarbeidet med leverandør Visma.

5.1 Endring og endringsvillighet

Valg av strategi og riktig planlegging er avgjørende for organisasjonenes fremtid (Willcocks et al., 2020). I tråd med organisasjonens visjon er det viktig at ledelsen utvikler strategier eller finner tilstrekkelige løsninger som kan bidra til å styrke eller effektivisere arbeidsprosesser. I dette inngår å være bevisste på hvilke strategier som bør fornyes, oppdateres eller forsterkes med nymotens teknologi. Basert på våre funn kan vi se at case-organisasjonene hadde samme formål med å implementere Bot-Anna. Med dette menes at både organisasjon A, B og C ikke hadde et spesifikt problem de ønsket å fikse, men ønsket å være i takt med den økende teknologiske utviklingen. Denne satsningen forteller oss at organisasjonene forsøkte å gjennomføre en endring for å legge til rette for fremtiden, som videre kan kobles opp mot den første dimensjonen til forskerne Willcocks et al. (2020). Å kartlegge fremtiden ut fra organisasjonenes nåværende ståsted, og etterfulgt utføre endringer som kan bringe dem nærmere fremtidige mål, er begge grunnleggende strategier for fremdrift og realisering av automatisering (Kane, 2017). En ønsket gevinst som går igjen hos alle organisasjonene var å effektivisere arbeidet med reiseregninger og refusjon av utlegg, som videre skulle muliggjøre et fortrinn i det digitale arbeidslivet. Hvordan medarbeiderne opplevde automatiseringstiltaket og effektene av det, vil vi diskutere gjennom dette kapitlet.

Vi undrer over hvorfor organisasjon A brukte betydelig lenger tid med å implementere Bot-Anna, sammenlignet med organisasjon B og C. De tre case-organisasjonene er alle statlige organisasjoner, med tilnærmet like normer og regler i bunn. Vi fant også at organisasjon B og

C implementerte Bot-Anna raskere inn i infrastrukturen, som en naturlig del av arbeidshverdagen. En mulig årsak til mer effektiv planlegging og pilotering kan være hvordan ledelsen ledet automatiseringsprosessen. Dersom ledelsen opptrer som endringsagenter, og samtidig klargjør tydelig rammesetting for de ansatte, har vi sett at de kan ha stor innflytelse på endringsprosessen (Martinsen, 2009). I betraktning av Harteis (2018), skal ikke organisasjonsendringer gjennomføres i et hastverk. Det skal være rom for testing og justeringer, og det er hensiktsmessig å utøve endringen med klare rammer. I tillegg til dette fremhever Kotter (2012) at ledelsen bør tenke stort, men handle smått. Dette samsvarer med Willcocks et al. (2020) sin dimensjon om å tenke strategisk fremfor å gjennomføre raske operasjonelle endringer.

Blant de ansatte var det lite kjennskap til organisasjon A sine strategier og planer for implementering av Bot-Anna, og vi kan ikke tyde en direkte begrunnelse for dette. Det samme fremkommer hos organisasjon B. Fra et lederperspektiv begrunner Anine at en mulig årsak til svekket planlegging og informasjonsdeling rundt automatiseringen er at ledelsen var i overkant engasjerte og ivrige. Selv om ledere skal skape engasjement for endring, er det viktig at de gjør dette på strategisk vis etter bevisst styring i en riktig takt (Harteis, 2018). Slik Lewins *tretrinnsmodell* fremhever, skal endringsagentene først løse opp (unfreeze) den etablerte atferden i organisasjonen, før de kan begynne å gjøre endringer. Våre funn tyder på at organisasjon B muligens startet med å gjennomføre endringsprosessen for raskt, før de ansatte var bevisste på at Bot-Anna var en nødvendig endring. Når det gjelder organisasjon C viser studien vår at ledelsen over en lengre periode forsøkte å få medarbeiderne til å erkjenne behovet for endringen, både gjennom å presentere mulige gevinster, og ved å gjøre et godt arbeid rundt ufarliggjøring av endringen. Dette samsvarer med det første trinnet i både Kotters *åttetrinnsmodell* og Lewins *tretrinnsmodell*. Likevel er det viktig å fremheve at enkelte av medarbeiderne oppfattet en uvisshet om ledelsen hadde noen konkrete strategier for implementering av Bot-Anna. I denne sammenhengen vil det også være viktig å poengtere at endringsprosesser ikke alltid blir fulgt helt slavisk – ikke alle har kjennskap til de foreliggende endringsstrategiene.

En felles likhet mellom alle case-organisasjonene var at Bot-Anna ble introdusert gjennom et pilotprosjekt. Denne piloteringen innebar å teste funksjonen av Bot-Anna i de avdelingene ledelsen anså som mest modne for implementering av RPA, med kompetente fagpersoner som satt på kunnskaper om reiseregning. Dette forteller oss at organisasjonene handlet etter en modenhetsvurdering av egne avdelinger (Kane, 2017). Pilotprosjektet var opprinnelig ment for

å skape rom for testing og justeringer, og er en strategi som i mange tilfeller er mer fleksibel og mindre risikabel for organisasjonene (McShane, 2015). Etter endt pilotering skulle endringen overføres til resten av organisasjonen, og vi kan se at alle organisasjonene, muligens ubevisst, har tatt hensyn til aspektene McShane (2015) drar frem for å lette denne prosessen. Spesielt synlig er det å sørge for at ansatte har påkrevde ferdigheter, gjort gjennom opplæring og brukerveiledninger, og på den måten også minske motstanden mot endring. I alle organisasjonene hadde de også koordinatore/ressurspersoner som skulle opptre som endringsagenter og bistå i arbeidet med å lære opp resten av de ansatte som ble berørt av endringen.

Selv om case-organisasjonene hadde et nokså likt utgangspunkt for piloteringen, ser vi at organisasjon A skiller seg ut. I stedet for å kun fokusere på reiseregninger i første omgang, slik som organisasjon B og C gjorde, programmerte organisasjon A Bot-Anna til å kontrollere både reiseregning og refusjon av utlegg samtidig. Selv om det fort kan tenkes at to prosesser samtidig vil være en mer effektiv metode, er ikke dette alltid tilfellet. Det kan antas at nettopp dette var en av grunnene til at piloteringen tok lenger tid, da utarbeidelse av to uferdige prosesser samtidig kan føre til dobbeltarbeid. Hos de to andre organisasjonene erfarte de hva som fungerte i oppsettet av reiseregninger, og kunne følgelig bruke disse erfaringene til oppsett av ytterligere skjematyper. Samtidig var det også tydelig at organisasjon A aktiverte flere kontroller, som gir Bot-Anna mindre myndighet til å gjøre beslutninger, og dermed kreves det mer fra medarbeiderne i form av manuell kontroll. Det er også interessant å merke seg at organisasjon A kun aktiverte på to skjematyper totalt, hvorav organisasjon B og C har implementert flere i etterkant.

Kotters andre trinn fremhever viktigheten av å etablere en koalisjon som innehar tilstrekkelig kompetanse, og som støtter endringen. En godt etablert koalisjon kan også bidra til å styrke kreftene som dreier atferden bort fra eksisterende situasjon, som er en av måtene Lewin hevder muliggjør organisasjonsendring (Saksvik, 2011). Organisasjon B fulgte Kotters trinn gjennom å samle en gruppe med ressurspersoner som hadde god kompetanse på det faglige rundt reiser, en kompetanse som var nødvendig, ettersom Visma tok seg av det tekniske. Likevel beskrives denne gruppen som relativt lukket, og våre funn tyder på at ansatte utover denne gruppen ble lite involvert. I den forstand ser vi at det var en begrenset type ansattinvolvement, som Løwendahl og Wenstøp (2010) kategoriserer som *innblanding*. Arbeidsoppgaver delegeres ut, men det er kun endringsteamet som sitter med det fulle bildet. Følgelig beskriver informantene i organisasjon B utfordringer knyttet til den interne arbeidsfordelingen, nemlig dette å lære seg

å jobbe med og ikke mot roboten. Prosjektleder Anine poengterer selv at de undervurderte viktigheten av å få med seg menneskene i det hele, og at de ansatte utenfor gruppen kanskje burde vært bedre informert og mer involvert i prosessen.

Som tidligere nevnt viser våre funn at organisasjon B ikke prioriterte å inkludere sine ansatte i prosessen like mye som ønskelig. Når sant skal sies, kan dette muligens ha blitt gjort ubevisst. Dette kan ses opp mot dimensjonen *endringsledelse vs. tunnelsyn*. Willcocks et al. (2020) poengterer her at ledelsen må utvide horisonten og jevnlig sparre med støttespillere for å kunne klare å oppdatere organisasjonens visjon og mål i takt med digitale endringer. I betraktning av denne dimensjonen til Willcocks et al. (2020), viser våre funn at organisasjon A har en ledelse som ønsket å inkludere de ansatte med et åpent blikk ut i hele organet. Dog fremstår det blant medarbeiderne at de slet med å gjennomføre dette i praksis, og at det enkelte ganger kunne være en lang prosess for å få gjennom ulike endringer. For øvrig oppleves ledelsen mer effektive når organisasjonen skal gjennomføre mindre endringsprosesser. Sofie reflekterer over denne påstanden, og forklarer at siden organisasjon A er et stort universitet, tar det ofte lengre tid før ledelsen klarer å nå ut til alle fakultetene. Hun fremhever også et annet interessant aspekt:

*«Hvis man er i riktig posisjon og det er småting, så er det ingen barrierer
for å komme med forslag tenker jeg.»
Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.*

Det virker som at ledelsen antar det finnes en kultur for endring. På en annen side fremhever sitatet over at ledelsen muligens kun tar fatt på endringer som de selv ønsker, og tar mindre grad hensyn til de ansatte. Samtidig påstår medarbeider Sigurd at organisasjon A har lagt til rette for et eget program, der de ansatte kan komme med forslag til endringer. Av den grunn ser vi at ledelsen forsøker å gi medarbeiderne muligheten til å bidra med sine refleksjoner og kunnskaper. I henhold til den andre og tredje dimensjonen til Willcocks et al. (2020) fremhever forskerne verdien av å ha ledere som planlegger automatiseringsprosesser med et omvendt tankesett. Samtidig forme en arbeidskultur der de ansatte identifiserer seg med kjerneverdiene og har et ønske om å følge virksomhetens visjon og mål. Videre anbefaler forskerne at ledelsen alltid skal være tilgjengelige og åpne for nye forslag og innspill, å forme en psykologisk trygghet slik at de ansatte våger å komme med forslag til endringer. Om vi sammenligner disse faktorene her med organisasjon A sin forståelse av endringsvillighet, kan vi som nevnt se at ledelsen har et stort ønske om å prioritere teknologi som en av grunnpilarene hos universitetet. Dog uttrykker informantene at selv om mulighetene ligger der, strever ledelsen med å følge opp

dette digitale programmet, med mangel fra ledelsens side om å oppfordre ansatte til nytenkning og fremtidsrettede holdninger.

Hos organisasjon B kan vi se at ledelsen er åpen og mottakelige for innspill til endring. I tillegg peker det seg ut en annen positiv faktor, der medarbeider Sandra nevner at medarbeiderne opplever en form for frihet under ansvar i forbindelse med nytenkning. Som Mikkelsen og Laudal (2014), påpeker vil muligheter til medbestemmelse i prosesser kunne føre til økt endringsvillighet for den ansatte, samt en evne til å se nye løsninger og fokusere på fremtiden. I motsetning til organisasjon A, som har et eget program for endringsforslag, har organisasjon B løst det slik at medarbeiderne kan fremme forslagene sine i personalmøter eller direkte til leder. På den måten eksisterer det ingen konkret metode for å lagre de ansattes tanker rundt forbedringer.

«Jeg tror kanskje jeg ville blitt mer hindret eller begrenset hvis det var et fast skjema eller system.»

Edvard, medarbeider i organisasjon B.

Det er svært interessant det Edvard fremhever i dette sitatet. At organisasjon B ikke har noen konkrete tiltak for innspill til endringer, viser seg å være til stor fordel for dem. For oss gir det en indikasjon på at ledelsen har klart å forme en åpen og trygg arbeidskultur, hvorav de ansatte kan presentere sine tanker når de selv ønsker det (Hislop et al., 2018). Likeså befinner det seg en psykologisk trygghet i alle leddene i organisasjonene. Dette forteller oss at ledelsen handler slik Willcocks et al. (2020) anbefaler i den sjette dimensjonen, som betyr at de har et åpent sinn og inkluderer hele organisasjonskartet.

Som Mikkelsen og Laudal (2014) påpeker, vil det å bygge en slags endringskompetanse i organisasjonen gjøre at både medarbeidere og ledere takler endring og usikkerhet bedre. Det vil her være sentralt å bygge en arbeidsarena der de ansatte har lyst til å bidra med sine kunnskaper, erfaringer og kompetanse for å lette på for eksempel arbeidsprosesser. Med andre ord, forankre en arbeidskultur der de ansatte enkelt kan komme med innspill til endringer. På bakgrunn av dette ser vi at organisasjon C har en lignende kultur for endring som organisasjon A. Studien viser at førstnevnte har tilrettelagt for en e-postadresse til forslag til endringer, men at det er svært få som anvender denne. Av den grunn stilles vi til forundring om de ansatte har kjennskap til dette tiltaket for endringsforslag. På en annen side ser vi at organisasjon C har utviklet faggrupper hvor de ansatte kan diskutere sine forslag med hverandre.

*«Så lenge vi kan sette oss ned, og prate om det og faktisk gjøre noe med det,
da går det veldig fint.»*

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

Matias forteller at disse faggruppene er ment for å fremme forslag til endring gjennom faglige diskusjoner, og for å drive kontinuerlig utvikling av de ulike fagområdene. Likevel møter organisasjon C jevnlig på utfordringer ved å innhente nye innspill fra de ansatte, da det er mangel på kreativitet og nytenkning. Og når det blir foreslått noen endringsforslag forteller Matias at i mange tilfeller ikke blir tatt hensyn til.

*«Jeg tror at mange opplever at det nesten ikke er noen vits å foreslå noe,
fordi det skjer ikke noe allikevel.»*

Matias, seksjonsleder i organisasjon C.

I likhet med organisasjon A, ser vi at organisasjon C strever med å realisere forslagene. Vår oppfatning er at konsekvensen av dette er at medarbeiderne mister motivasjonen til å fremme sine forslag, da de opplever at det ikke vil skje noe uansett.

5.2 Kommunikasjon og ansattinvolvering

Kommunikasjon er et viktig tema i forbindelse med endringsprosesser. Løwendahl og Wenstøp (2010) drar frem blant annet *opplæring og informasjon* som et tiltak som kan fremme endringsvillighet. Dette for å gi ansatte et forståelsesgrunnlag om endringene som skal igangsettes, og for bedre styring underveis. I alle de tre case-organisasjonene ble nyheten om en digital medarbeider formidlet både skriftlig og muntlig. Hos organisasjon C forteller medarbeider Ludvig at det startet med små drypp på intranettet om at Bot-Anna skulle implementeres, før det senere kom et mer omfattende nyhetsbrev fra ledelsen. Slik foregikk det også i organisasjon A og B, men i sistnevnte gikk de også fysisk ut på hvert fakultet for å tilby informasjon og opplæring. Som beskrevet viser våre funn at organisasjonene ønsket å legge til rette for god informasjonsflyt vedrørende strategi for implementering av Bot-Anna, samt brukerveiledning av RPA-tjenesten. Likevel kan vi tyde ut ifra informantene at planen ikke helt ble realiteten.

Om vi tar en titt på organisasjon C, kan vi tyde en ledelse som har handlet ut ifra Willcocks et al. (2020) sin dimensjon *strategi vs. raske operasjonelle endringer*. Som nevnt indikerer dette en ledelse som fokuserer på prosesser som kan bidra til langvarig organisatorisk endring, fremfor rask avkastning. Fra et lederperspektiv forteller Gunnar at organisasjon C

forsøkte å involvere de ansatte for å motivere de til å tenke nytt og fremtidsrettet relativt tidlig. Like etter at de inngikk et samarbeid med Visma var strategien å informere og å gi fullstendig opplæring til de ansatte. Dette samstemmer også med den sjette dimensjonen *endringsledelse vs. tunnelsyn*, da det å gi alle leddene i organisasjonen tilstrekkelig med informasjon vil være svært viktig (Willcocks et al., 2020). Denne strategiske dimensjonen oppsummerer i hovedsak at dekkende informasjonsgrunnlag vil være med på å hindre motstand mot endring. Dette kan videre kobles opp med Kotter og Schlesinger (2013), som blant annet drar frem *ulike vurderinger* som en kilde til motstand mot endring. Om vi analyserer organisasjon C i lys av denne teorien, kan det tenkes at endringsagentene antok at alle hadde likt informasjonsgrunnlag for den kommende endringen, når realiteten muligens var det motsatte. Derfor kan det tenkes at det å legge alle kortene på bordet, og sørge for likt informasjonsgrunnlag, vil kunne bidra til en felles forståelse av situasjonen.

Om vi sammenligner organisasjon C med organisasjon A, kan vi tyde en likhet angående informantenes opplevelse av informasjonsflyt. Selv om enkelte hevder at ledelsen ga tilstrekkelig informasjon, uttrykkes det fra andre at endringsagentene satt med verdifull informasjon for lenge i oppstarten. Spesielt med tanke på at sluttbrukerne ga uttrykk for at Bot-Anna ville gjøre det mer tungvint for dem selv, ettersom det ikke var de som fikk godene av effektiviseringen. Av den grunn ser vi at den potensielle kilden til motstand mot endring, *ulike vurderinger*, også viser seg i organisasjon A (Kotter & Schlesinger, 2013). I kontrast uttrykkes det fra informantene i organisasjon B en positivitet vedrørende informasjonsflyten. På en annen side er det viktig å fremheve at informantene kun representerer en prosentdel av organisasjonen, og at man dermed ikke kan si for sikkert at dette gjelder for alle ansatte. Når det er sagt, har vi blant annet sett at ledelsen i organisasjon B forsøkte å gjøre rede for at Bot-Anna ikke skulle erstatte de ansattes arbeidsstillinger. De forsøkte heller å være behjelpelige, og formidle at de ansatte skulle få slippe de enkle, repetitive arbeidsoppgavene. På den måten skulle arbeiderne få mer spillerom til andre arbeidsoppgaver som krever mer kompetanse. Ergo, skulle Bot-Anna på sikt drive frem effektivisering slik at de ansatte kunne utvikle sin kompetanse og kunnskaper på andre arbeidsområder og oppgaver. Til tross for gode ambisjoner fra ledelsen side, kan vi tyde at hensikten med Bot-Anna ikke ble formidlet på en fullstendig måte. Dermed kan det ha oppstått misforståelser rundt endringens hensikt og utfall, som Kotter og Schlesinger (2013) også drar frem som en potensiell kilde til motstand mot endring. Dette sier vi på bakgrunn av refleksjonen til Anine som var prosjektleder for automatiseringen. Hun

poengterer at organisasjon B burde ha vært flinkere til å informere, inkludere og følge opp resten av universitetet.

«Når vi satt i gang, var det når vi skulle ta over roboten at vi var litt for svake i forhold til å følge opp med kommunikasjon, det å være trygg på at folk forstod hvorfor, og at hvis det var noe uklart burde man sagt i fra. Der ser jeg vi kunne vært mye mer på i forhold til gruppen som tok imot roboten i drift.»

Anine, prosjektleder i organisasjon B.

Selv uttrykker hun et godt samarbeid med Visma og at de ble godt styrt underveis. Det kan derfor tenkes at informasjonen som ble vekslet her, forble innad i samarbeidet. Videre førte dette til at enkelte planer og strategier for implementering av Bot-Anna ikke ble videreformidlet til resten av de berørte i organisasjonen, det kan ha blitt glemt bort i det intensive arbeidet med robot-oppsett.

Som Harteis (2018) påpeker, vil automatisering av arbeidsoppgaver medføre nye måter å gjennomføre arbeidet på. Det medarbeiderne en gang gjorde manuelt, er det nå en robot som skal gjøre for dem. Opplæring og innføring i hvordan de ansatte skal få til et godt samarbeid med Bot-Anna vil være essensielt for endringsprosessen, og for at Bot-Anna skal kunne bli en suksessfull og verdifull ressurs for organisasjonene (Løwendahl & Wenstøp, 2010). Fokus på opplæring i endringssituasjoner står også i tråd med Kotters femte trinn, *dyktiggjør andre til å arbeide mot visjonen* (Saksvik, 2011). I alle case-organisasjonene ble det sendt ut en brukerveiledning digitalt, over e-post eller på intranett. I organisasjon A ble det ved oppstart gjennomført opplæring for ledergruppene i fysiske samlinger, der Bot-Annas funksjon og hensikt ble illustrert. Videre gjennomførte ledere opplæring for sine team. Vi fant ut at organisasjon A ikke brukte voldsomt mye tid på opplæring, men som medarbeider Sigurd fremhever, var ikke RPA-tjenesten altfor avansert å lære seg heller. Informantene uttrykker dog at de savnet litt mer konkret informasjon rundt diverse aspekter av Bot-Anna. I henhold til dette forklarer seksjonsleder Sofie at hun i dag reflekterer over mangel på opplæring. Det kan tenkes at ledelsen antok at medarbeiderne hadde den samme teknologiske forståelsen, og hadde mer enn nok informasjon tilgjengelig, noe vi ser at ikke var realiteten. Som McShane (2015) påpeker, vil det være essensielt å sørge for at ansatte har den nødvendige kompetansen for at endringen skal kunne lykkes i organisasjonen. Likeledes vil det være sentralt å sørge for støttende faktorer som gir tilstrekkelige ressurser til å kopiere praksiser fra piloteringen

(McShane, 2015). Opplæring, lett tilgjengelige brukerveiledninger og synlige superbrukere vil være eksempler på slike ressurser, noe vi ser at alle organisasjonene hadde – i noe varierende grad.

I organisasjon B ble det opprettet en dedikert informasjonsside på intranett, der det ble skrevet om oppsett og annen veiledning til bruk av Bot-Anna. De opprettet også en servicetelefon som ble flittig brukt ved oppstart, noe informantene uttrykker at har fungert bra. Her har organisasjon B tilgjengeliggjort informasjonen for alle, både for Bot-Annas medarbeidere og brukerne som leverer regninger til Bot-Anna. I følge Løwendahl og Wenstøp (2010) vil tiltaket *samarbeid og deltakelse* kunne fremme endringsvilje, noe Mikkelsen og Laudal (2014) sier seg enig i. Ut ifra våre funn kan vi se at ledelsen bevisst forsøkte å tydeliggjøre hvem man skulle kontakte dersom eventuelle spørsmål eller utfordringer dukket opp, da spesielt i form av service-telefonen. For oss tydeliggjør dette at ledelsen la til rette for et godt samarbeid, og at den etablerte koalisjonen skulle bidra i arbeidet med å lette omstillingen for de berørte.

Det ble også gitt tilbud om fysisk opplæring ved fakultetene på organisasjon B. Her inviterte gruppen som hadde ansvar for implementeringen av Bot-Anna seg ut for å presentere hensikt og gi veiledning i bruk. Det uttrykkes fra informantene som arbeider med reiseregninger at det var tydelig hvilke fakultet som hadde takket ja til denne informasjonen fra gruppen. De som ikke hadde mottatt informasjon direkte behøvde mer hjelp i etterkant, og brukte lenger tid på å få roboten til å fungere som ønskelig. Dette understreker det ene tiltaket *opplæring og informasjon* som Løwendahl og Wenstøp (2010) løfter frem som en forutsetning for å få en mest mulig smidig endringsprosess. Informantene fra organisasjon B opplever i sin helhet at de fikk tilstrekkelig opplæring i forbindelse med Bot-Anna. Medarbeider Trude forteller at hun opplevde en kontinuerlig oppfølging fra ledelsen når det gjaldt RPA-tjenesten. Dette er ikke medarbeider Sandra helt enig i. Hun presiserer at ledelsen var flinke til å kommunisere nyheten om Bot-Anna ut til fakultetene, men at opplæringen ikke var like effektiv. Sandra forklarer at hun var én av dem som fikk ansvaret for å gi opplæring til de som ble berørt av RPA-tjenesten, men at hun selv ikke fikk noe særlig veiledning på hvordan hun skulle gjøre dette på forhånd. Denne refleksjonen forteller oss at Sandra hadde en meget bratt læringskurve, og at det trolig var mangel på opplæring fra ledelsens sin side. Som McShane (2015) fremhever, vil det å sørge for at ansatte innehar de kunnskapene og ferdighetene som kreves være sentralt når pilotprosjektet skal overføres til resten av organisasjonen. Antageligvis er det grunn til å tro at ledelsen manglet oppfølging etter å ha delegert ut arbeidsoppgaver, som vi kan tyde ut ifra dette sitatet:

«I etterkant kan man se at man var litt for svak i kommunikasjon mot medarbeideren til Bot-Anna Når vi tok over roboten selv, oppdaget vi det at her er vi kanskje ikke så gode, her mangler vi kanskje noe. Så har vi ikke hatt tiden til å ta det frem.»

Anine, prosjektleder i organisasjon B.

Organisasjon C kombinerte også skriftlig og muntlig informasjon. I tillegg til å velge ut fire-fem medarbeidere som ble koordinatorene, og som videre skulle formidle informasjon og gi opplæring. Disse såkalte koordinatorene antas å være en del av koalisjonen som skal jobbe for å realisere endringen. Dette samsvarer trolig med det andre trinnet i Kotters *åttetrinnsmodell*, da de skal opptre som synlige støttespillere for resten av organisasjonen (Saksvik, 2011). Slike nøkkelpersoner, er også fagpersoner som i bunn og grunn har kompetanse med håndtering av reiseregninger, i tillegg til en fornyet kompetanse innen den aktuelle endringsprosessen. I den forbindelse kan vi se at ledelsen hos organisasjon C forsøkte å dyktiggjøre koordinatorene til å arbeide mot realisering av visjonen, som videre kan kobles opp mot det femte trinnet i Kotters modell og Lewins endringsfase (Saksvik, 2011).

Som Willcocks et al. (2020) fremhever i den strategiske dimensjonen *kulturelt forankret* vs. «*IT som vanlig*, vil det være avgjørende å forankre den nye RPA-tjenesten som en grunnpilar i arbeidskulturen. I dette inngår å forme et arbeidsmiljø med proaktive og engasjerte ansatte. Dette kan virke enkelt på papiret, men hvordan skal organisasjoner gjøre dette i praksis? Forskerne hevder at ledelsen må være en sentral brikke her. De må aktivt være mottakelige for forslag til endringer og bidra til å etablere en psykologisk trygghet slik at medarbeiderne våger å fremme endringsforslag. Basert på dette viser våre funn at organisasjon B trolig undervurderte viktigheten av å skape engasjement, samt inkludere arbeiderne i hele prosessen. I kontrast kan vi se at ledelsen i organisasjon C utmerket seg her. Hvorav det å skape engasjement for alle de ansatte var en viktig prioritet. Deres strategi for motivasjon av endring var å involvere nøkkelpersoner tidlig i planleggingsprosessen. Dette kan kobles opp mot de første tre trinnene i Kotters *åttetrinnsmodell*. For det å utarbeide en koalisjon med støttespillere med fagpersoner i tråd med å tydeliggjøre å handle etter organisasjonens visjon, er svært essensielt for å få ansatte til å arbeide med Bot-Anna fremfor mot henne. Dersom de ansatte er bevisste over etablert atferd, og samtidig er klar over hva skjer innad i organisasjonen, forklarer både Lewin og Kotter at de ansatte vil være mer motiverte for endringsprosessen (Saksvik, 2011; Kotter, 2012)

Om vi gjør en sammenligning mellom de tre case-organisasjonene kan vi tyde ut ifra våre funn at ledelsen i organisasjon A strevde med å engasjere de ansatte når det gjaldt Bot-Anna. Slik seksjonsleder Sofie påpeker, er universitetet en stor organisasjon. Av den grunn opplevde informanten at det var krevende å spre budskapet om Bot-Anna ut i alle leddene. Slik Willcocks et al. (2020) beskriver, bør RPA-tjenesten være synlig i hele organet, slik at både ledere og medarbeidere kan komme med innputt til forbedringer eller andre tilbakemeldinger. Selv om ledelsen i organisasjon A forsøkte å gjøre dette i praksis, viser våre funn at det var vanskeligere å gjennomføre enn forventet.

I sin helhet anbefaler Willcocks et al. (2020) at ledelsen skal prioritere teknologi, aktivt fremme og ta imot forslag til endringer og tilby ressurser når det trengs. I forhold til dette skildrer medarbeider Trude i organisasjon B en ledelse som er innovative og ivrige på å ta i bruk teknologi.

«Ledelsen er gira på nye prosjekter. Hvis ikke - er det ikke sikkert vi hadde hatt Bot-Anna. Det kommer an på hvilken leder du har. Personlige egenskaper hos en leder. Vår leder er veldig på, vil være med på alt, stagnerer ikke på noen slags punkt. Frem og ut og opp. Det påvirker oss også i positiv forstand, vi blir gira. Hun er veldig flink til å informere. Drar oss inn og spør om ting, «du kan være med på det», «du kan gjøre det», flink til å delegere og gi ut oppgaver».
Trude, medarbeider organisasjon B.

Dette sitatet viser at ledelsen inviterer til nytenkning, og motiverer de ansatte til å involvere seg, gjennom en frihet under ansvar. Vårt inntrykk er at ledelsen har utviklet en arena med psykologisk trygghet der medarbeiderne tør å komme med innspill. Som er i tråd med Willcocks et al. (2020) sin dimensjon, *kulturelt forankret vs. «IT som vanlig»*.

Etter å ha analysert informantenes refleksjoner opp mot hverandre ser vi en ledelse hos organisasjon C som er ivrige og engasjerte for endring, med ambisjoner om å innarbeide Bot-Anna som et effektivitetstilskudd til eksisterende strategier. Dette samstemmer med Willcocks et al. (2020) sin første og femte dimensjon for vellykket implementering av RPA. Dessuten ser vi at ledelsen har gjort en innsats for å skape trygghet i arbeidskulturen, gjennom å sette terskelen lavt for innspill til endringer. Likevel ser vi her at det er, i likhet med organisasjon A, lite initiativtaking fra medarbeidernes side. På en annen side igjen, presiserer medarbeider

Ludvig at han har vært svært fornøyd med hvordan ledelsen reduserte frykten for Bot-Anna, i og med at de klarte å berolige de ansatte ved å skape trygghet i arbeidsmiljøet.

Som tidligere nevnt, er det mange ledere som vil undervurdere måtene de positivt kan påvirke individer og grupper under en endringsprosess (Mikkelsen & Laudal, 2014). Å inkludere ansatte er noe de fleste av informantene selv utpeker som én av suksessfaktorene for vellykket implementering av RPA. Løwendahl og Wenstøp (2010) poengterer også viktigheten av å inkludere ledere og ansatte lenger ut i organisasjonen i endringsprosesser, ettersom det gjerne er disse som sitter med riktig fagkunnskap og ekspertise rundt prosessen som skal endres. I henhold til dette kan vi se at organisasjon C aktivt brukte faggruppene som nøkkelpersoner for å sørge for riktig kompetanse, i tillegg til å fronte positivitet og engasjement til endring i ytterligere avdelinger i organisasjonen. Leder Nathalie påpeker viktigheten av å inkludere fagmiljøet i tillegg til teknologene, det er tross alt de som kan faget og vet hvordan Bot-Anna bør formes for å fungere på best mulig måte.

Seksjonsleder i organisasjon C, Matias, opplevde at teamet hans synes det var positivt og spennende å få være en del av prosjektet, ettersom de hadde en reell stemme inn og antakeligvis følte at egen kunnskap var nyttig. En opplevelse av at egen kompetanse er verdsatt og nyttig, har vi sett er en stor kilde til engasjement i endringsprosesser. Matias hevder videre at han var svært opptatt av å inkludere de ansatte så tidlig som mulig ved implementeringen av Bot-Anna. En grunnleggende faktor for dette, er at han har tatt lærdom fra et tidligere prosjekt som strandet. Matias beskriver at ledelsen la opp til møter og idémyldring, men at deltakerne satt med en følelse av at alt allerede var bestemt på forhånd, og at ingen forslag ble tatt hensyn til. Dermed poengterer han at involvering i seg selv ikke er nok, det må være en reell involvering der det som blir fremmet blir tatt til ettertanke. På bakgrunn av dette hevder Matias at selv om rammene settes av ledelsen, vil det være nødvendig å presisere hvilket spillerom medarbeiderne har for påvirkning innenfor denne rammen. På den måten vil det være tydeligere for medarbeiderne hvilke forslag som kan iakttas, og dermed øker sjansen for reell involvering. Involveringen, og følgende rammer, bør settes tidlig i prosessen for å bidra til en økt eierskapsfølelse for medarbeiderne, både til selve prosessen og til det endelige resultatet.

Løwendahl og Wenstøp (2010) drar blant annet frem *samarbeid og deltakelse* som et tiltak som kan skape engasjement for endring. I forbindelse med Bot-Anna vil det alltid være et kontinuerlig arbeid med å bygge opp regelverket, med blant annet hva hun skal sende igjennom og hva hun skal stoppe for manuell kontroll. Medarbeider Trude fra organisasjon B forteller at

hvem som helst kan sende inn forslag til endringer når det gjelder Bot-Anna, som for eksempel nye svarteliste-ord eller andre ting som kan forbedre arbeidet hennes. Basert på våre funn, kan vi se at Organisasjon B involverte de ansatte i form av piloteringen. Her ble fagpersoner tatt med i et tett samarbeid med ledelsen og Visma. I starten var dette et lukket handlekraftig team med fagpersoner som jobbet intenst med utviklingen av robot-oppsettet. Denne formen for involvering uttrykker medarbeider Sandra som svært positivt, og hun var fornøyd med samarbeidet innad i gruppen. Tidspunktet for involvering av fagpersoner, ser vi at går igjen på samme vis hos organisasjon A.

Ettersom Bot-Anna ikke var ferdig utviklet ved oppstart av pilotprosjektet, var ledelsen i organisasjon A fremdeles åpne for innspill til forbedringer av RPA-systemet. For oss er det klart at det er medarbeiderne som tidligere jobbet med reiseregninger manuelt er de som kjenner prosessene best, og innehar den riktige kompetansen. Det er også disse som vil jobbe side om side med Bot-Anna, og vil dermed kjenne på hennes styrker og svakheter aller best. Dette understreker viktigheten av å se nedover i organisasjonskartet og høre medarbeidernes forslag og synspunkter understrekes av Willcocks et al. (2020). Å samle representanter fra ulike nivåer og fagmiljøer i organisasjonen kan være nyttig når relevante spørsmål rundt endringer skal diskuteres. Dette kan bidra til en mer nyansert og velnært forståelse av problemer og løsninger, sett opp mot organisasjonens visjoner og mål. En av våre kontaktpersoner i Visma, Alex, påpeker at det å etablere små handlekraftige team med fagpersoner inkludert, kan bidra til å skape bedre samarbeid, informasjonsdeling og beslutningstaking innad. Disse faggruppene kan også bidra til å transformere det tekniske kunnskapsspråket ved Bot-Anna sin funksjon, og gjøre det om til et forståelig brukervennlig språk. Ved å transformere kunnskapen på denne måten, gir det oss en indikasjon på at en slik faggruppe kan åpnet opp muligheten til å involvere de ansatte med i prosessen. Med et forståelig og tydelig språk, basert på klare rammer kan det motivere medarbeiderne, da de ser sammenhengen med automatiseringsprosessen. Dersom det hadde vært uforståelig, er det grunn til å tro at man raskt mister hensikt, som videre fører til misforståelser og motstand til endring.

I helhet kan vi se at både organisasjon A, B og C prioriterte å inkludere fagpersoner tidlig i automatiseringsprosessen. Dette ser vi på som svært nyttig for å muliggjøre implementeringen. På den måten kan disse fagpersonene benyttes som et slags bindeledd mellom ansatte som ble berørt av Bot-Anna, ledelsen og Visma.

Man bør erkjenne at personer som gjennomgår endringer må gi slipp på det de er kjent med, og kanskje ta fatt på noe som er helt ukjent (McShane, 2015). For noen vil dette føles utrygt, og som Gunnar fremhever vil ufarliggjøring av det ukjente være sentralt. Her gjorde organisasjon C et grundig arbeid. For det første benyttet de seg av illustrasjoner og historier om Bot-Anna for å gi henne en personlighet og et utseende. De skapte en god, og litt humoristisk, stemning rundt den digitale medarbeideren, noe som ble godt tatt imot av medarbeiderne. Ifølge Gunnar bor Bot-Anna fasjonabelt til i toppetasjen i Vismas serverpark, hvor hun har nydelig utsikt over Personalportalen og Paga. I tillegg utnevnte ledelsen faggruppen til en såkalt fadderordning for Bot-Anna. Å gi RPA-tjenesten faddere, vil dere være med på å virkeliggjøre Bot-Anna til en nyansatt medarbeider. Bare dette gir oss en fremstilling av hvordan ledelsen i organisasjon C forsøkte å fremstille Bot-Anna som en medarbeider fremfor en vanlig programvare. Etter vår tolkning kan disse faktorene her knyttes opp mot den strategiske dimensjonen *programstyring vs. prosjektleveranse* (Willcocks et al., 2020). For det andre forsøkte organisasjon C å varme opp miljøet og gi gode eksempler på hvordan samfunnsutviklingen har foregått, og fortsatt foregår. De påpekte hvordan samfunnet har endret seg de siste tiårene og på den måten trakk de linjer til tidligere endringer og deres suksess. Dermed tydeliggjorde de for ansatte at endringer ikke er så farlig som man kanskje frykter. Ifølge våre funn har organisasjon C sitt arbeid med ufarliggjøring av teknologien vært en riktig strategi for dem. Vi opplever at informantene var entusiastiske over å ha fått en digital medarbeider på teamet.

Å fremstille Bot-Anna som en medarbeider fremfor et rent IT-system har til dels også vært forsøkt i organisasjon B. På spørsmål om hvorvidt de ansatte anser Bot-Anna som en kollega eller en robot, varierer responsen fra informantene. Hun ble ansett som en slags kollega, og det var et humoristisk preg over å ha en «annerledes» medarbeider, rettere sagt en digital kollega. Samtidig uttrykker andre informanter at hun er et avansert system uten menneskelige faktorer, men det å navngi henne gjør det mer håndfast og bidrar til en kollega-følelse. Når det er sagt kan vi ikke tyde at ledelsen i organisasjon B hadde en strategi for å virkeliggjøre Bot-Anna. Prosjektleder Anine poengterer selv at de ikke var sterke nok på dette feltet, og undervurderte den faktoren. De hadde heller et mer økonomisk fokus, et fokus på å hente ut gevinster, slik at arbeidet med å ufarliggjøre roboten ble tilsidesatt. Willcocks et al. (2020) påpeker at dette er en feil mange organisasjoner gjør under implementering av RPA. Enkelte organisasjoner oppholder seg for lenge i fase to av figur 1, som følgelig gjør at fokuset på kostnadssparing blir større enn fokuset på å hvordan RPA-tjenesten kan bedre arbeidsprosessene. Funnene viser at medarbeiderne i organisasjon B på en viss måte oppfattet

Bot-Anna som en kollega, men at hun til syvende og sist var en robot som arbeidet i bakgrunnen, ikke en sidestilt kollega. Det har heller ikke vært noe fokus på virkeliggjøring av Bot-Anna, og der har hun følgelig blitt betraktet som en programvare enn en digital medarbeider.

«Tenkte nok på hun utelukkende som en robot. En systemkontroll, ikke noe mer enn det.»

Sofie, seksjonsleder i organisasjon A.

Samtidig tenker vi det er viktig å poengtere at implementeringens suksess ikke er avhengig av at de ansatte anser RPA-tjenesten som en kollega. I bunn og grunn er Bot-Anna en robot, et system som skal effektivisere (Taulli, 2020). Det kan likevel tenkes at en slik ufarliggjøring av teknologien kan bidra til å hindre frykt for det ukjente og minske motstand mot endring. Vi har dog sett at dette ikke en riktig strategi for alle, og det kan også være årsaken til at det var mindre fokus rundt dette hos organisasjon A og B enn hos organisasjon C. Som Willcocks et al. (2020) poengterer i sin dimensjon *programstyring vs. prosjektleveranse* vil det være krevende å oppnå positive utfall av RPA-løsningen dersom den prioriteres i lik grad som «vanlige» programvarer. Av den grunn kan det tenkes at organisasjon C sitt store fokus på ufarliggjøring av Bot-Anna kan ha vært en bidragsyter til organisasjonens suksess.

5.3 Endringsvillighet og holdninger til teknologi

Endringsprosesser kan være svært krevende dersom det uttrykkes motstand mot forandring blant de ansatte (Orlikowski, 1992). Basert på våre funn, vet vi at organisasjon B var det første universitetet som tok i bruk Bot-Anna. I den forbindelse kommer det frem fra samtlige informanter at de strevde med å stole på automatiseringen helt i starten. Da ingen hadde erfaring med robotisering fra før av, uttrykker medarbeider Trude at det var vanskelig å gi slipp på kontrollen til en RPA-tjeneste. I kontrast fremhever prosjektleder Anine at hun stolte 100% på Bot-Anna. For oss tilsier dette en proaktiv leder som handler ut ifra et optimistisk tankesett i håp om å nå organisasjonens visjon (Willcocks et al., 2020). Til tross for en engasjerende ledelse, anser vi dette spriket mellom medarbeiderne og ledelsen for stort.

«I starten var vi skeptiske til det hele. Hadde ikke trua på at roboten skulle tenke som oss og gjøre jobben like bra som oss.»

Sandra, medarbeider i organisasjon B.

Våre funn viser at medarbeiderne strevde med å ha tillit til Bot-Annas arbeid i begynnelsen, ettersom de ansatte tenderte å jobbe mot, og ikke med roboten. Etter vår oppfatning vil dette

være et mindre godt samspill mellom menneske og maskin. At organisasjon B hadde en ivrig og engasjert ledelse, har vist seg å ikke bare gi fordeler. *Misforståelse og mangel på tillit* er en mulig kilde til motstand mot endring, og ved en ledelse som går fort frem kan det lett oppstå forvirring og misforståelser (Kotter & Schlesinger, 2013). Videre forteller leder Anine selv at neglisjeringen av å få med seg den menneskelige faktoren i endringsprosessen ble oppdaget og følgelig jobbet med. Dette bekreftes også av medarbeiderne, som etter hvert utviklet full tillit til Bot-Anna og hennes arbeid.

Fremkomst av misforståelser og mistillit understreker også hvor sentral opptiningsfasen til Lewin er i mange endringsprosesser (Saksvik, 2011). Den etablerte atferden og gamle arbeidsmønstre må tines opp gjennom blant annet informasjonsdeling, slik at medarbeiderne har mulighet til å lære seg de nye arbeidsmetodene som medfølger endringen. Glemmes dette vil det kunne føre til forvirring for medarbeideren og følgelig ineffektive endringsprosesser. Willcocks et al. (2020) påpeker også at gjennomskiktighet rundt planer og strategier bidrar til en følelse av inkludering, og sørger for at medarbeideren har tilstrekkelig kunnskap, slik at misforståelser unngås. Som vi tidligere har påpekt arbeidet organisasjon B i en relativt lukket gruppe med robot-oppsett, noe som kan ha ført til at medarbeiderne utover denne gruppen ble glemt litt bort. Av den grunn kan vi påstå at det ikke har blitt gjort et grundig nok arbeid i å tine opp eksisterende atferd blant andre utenfor gruppen. De samme inntrykkene finner vi hos organisasjon A.

Likeså er punktet *trangsynt egeninteresse* også gjenkjennbart i uttalelser fra informantene hos organisasjon B (Kotter & Schlesinger, 2013). Dette fordi medarbeiderne var bekymret over Bot-Annas nøyaktighetsgrad, og for at hun skulle overta for mange av arbeidsoppgavene deres. Slik Kotter og Schlesinger (2013) fremhever, kan det være utfordrende for enkelte å forstå at automatiseringen er ment som et positivt bidrag til arbeidsprosessene, fremfor en hindring. Frykten for det ukjente, tilsvarer følelsen av at RPA-tjenesten skal gjøre et overtramp på mennesket status. Selv om enkelte av informantene var redde for å miste arbeidsoppgaver, ser vi at ingen av case-organisasjonene erkjente frykt for å miste arbeidsstillingen sin.

Dog var informantene ikke helt begeistret over selve ideen om RPA-tjenesten, ettersom de opplevde det som skummelt å gi fra seg kontrollen. Dette funnet gir oss en indikasjon på at medarbeiderne anså situasjonen annerledes enn ledelsen, som samsvarer med en annen årsak til motstand mot endring, definert som *ulike vurderinger* (Kotter & Schlesinger, 2013). Dette oppstår på grunn av utilstrekkelig informasjons- og faktaopplysninger fra ledelsens sitt hold.

På en annen side har vi sett at ledelsen i organisasjon C forsøkte å inkludere de ansatte relativt tidlig i endringsprosessen. Det var til og med snakk om digitalisering, automatisering og RPA-løsninger lenge før Visma introduserte Bot-Anna til prosjektleder Gunnar. Dette gjorde ledelsen for å oppfordre til nytenkning, skape engasjement blant medarbeiderne for å motivere til fremtidig endring. Denne handlingen her forteller oss at ledelsen forsøkte å forberede organisasjonene til å bli digital moden. Samtidig oppfattes det slik at informasjonsgrunnlaget ikke var helt tilstrekkelig.

I henhold til *ulike vurderinger* (Kotter & Schlesinger, 2013) er det nødvendig å løfte frem modningsprosessen til organisasjon C. Spesielt med tanke på at det var dette caset som brukte kortest tid til å lansere Bot-Anna ut til alle leddene i organisasjonen. Gunnar beskriver to grunner til dette, nemlig at organisasjonen var nøye med å planlegge tydelige strategier sammen med Visma, og at de samtidig prioritere forebygging av motstand mot endring hos de ansatte. På en annen side hadde ikke organisasjon C noen nedfelte strategier for å hindre motstand. I tråd med informantenes refleksjoner og erfaringer, tolker vi det slik at ledelsen opplevde minimalt med motstand mot endring. Selv om enkelte følte at Bot-Anna ikke var den beste digitale løsningen fra begynnelsen av, viser funnene at dette forandret seg relativt raskt.

Når det gjelder organisasjon A ser vi at enkelte av medarbeiderne uttrykte motstand under implementering av Bot-Anna. En trolig årsak til dette fremheves av Sigurd. Han påstår at økonomiavdelingen fikk mye negative reaksjoner fra de ansatte som arbeidet ute i feltet, da de verken var teknologivandt eller hadde tid til å sende inn reiseregningene manuelt til den nye digitale medarbeideren. Dette kan trolig gå under Kotter og Schlesinger (2013) sin årsak om *lav toleranse for endring*. I tillegg viser funnene at både økonomiavdelingen og de andre som ble berørt av Bot-Anna strevde med å utarbeide tillit til Bot-Anna etter at hun ble realisert. Dette medførte et behov for å kontrollere og dobbeltsjekke alt arbeidet hun gjorde. Selv om Zuboff (1985) hevder at kontroll ofte er en av målene ledelsen ønsker å oppnå ved automatisering, er det kanskje nettopp dette medarbeiderne følte at de mistet. Denne komplikasjonen påvirket piloteringen og lanseringen, så vi kan dermed se at implementeringen av Bot-Anna var en lang og tidkrevende periode for organisasjon A.

Som vi har nevnt har det ikke vært like enkelt å erstatte manuelle arbeidsoppgaver med Bot-Anna for organisasjon A. Zuboff (1985) påstår at automatiseringsprosesser og informasjonsteknologi er ment til å kontrollere, kvalitetssikre og styre arbeidsprosesser, dog viser våre funn at dette var lettere sagt enn gjort. En mulig grunn til dette kan være at de ansattes

holdninger til teknologi var skeptiske av karakterer. Det kan tenkes at organisasjon A implementerte Bot-Anna før de var digitale modne. Samtidig er det grunn til å tro at ledelsen behøver rom for testing, justering og tilpasning for å modnes. Slik Kane (2017) fremhever utfolder den digitale modenheten seg gradvis, og i den forbindelse kan de se ut som at Bot-Anna var en slags modningsprosess for organisasjon A.

Om vi kobler våre funn opp mot Kotters modell (Saksvik, 2011; Kotter, 2012), tyder vi at ledelsen i organisasjon A har unnlatt å synliggjøre fremgangen i automatiseringsprosessen. Dette kan trolig ha påvirket medarbeidernes holdning til teknologien, da gevinstene blir for uklare og urealiserbare. Slik Willcocks et al. (2020) fremhever i det andre trinnet, burde heller ledelsen oppfordre de ansatte til nytenkning og forankre teknologi som en av pilarene i universitetet. I tillegg utarbeide kortidsgevinster og synliggjøre de ut til hele organisasjonene slik at de ansatte kan ta eierskap til endringsprosessen.

I henhold til organisasjon A sine holdninger til Bot-Anna, er refleksjonen til Oskar svært interessant:

«Ingen frykt for at roboten er et sjelløst menneske. Vi er ganske åpne om at denne roboten er ganske dum, den gjør det den kan – alt annet kan dere spørre oss om.»

Oskar, prosjektleder i organisasjon A.

Dette sitatet gir oss en fremstilling av at organisasjon A har en annerledes holdning til RPA-tjenesten enn de to andre case-organisasjonene. Ettersom Oskar hadde en prosjektlederrolle i endringsprosessen, vil hans holdninger kunne påvirke ytterligere medarbeideres holdninger og behandling av Bot-Anna. Slik Kaufmann og Kaufmann (2015) fremhever, er det lederen sitt ansvar å opptre som endringsagenter og motivere sine arbeidstakere til å behandle endringen med positivitet. At Oskar beskriver henne som en dum robot, kan derfor smitte over til de ansatte. Dette kan også være en mulig årsak til hvorfor informantene fra organisasjon A betrakter Bot-Anna som et system, og hadde mindre tillit til henne.

Schneider (2018) hevder at organisasjoner bør anse digitalisering og automatisering som et felles prosjekt, og ikke bare overføre det til IT-avdelingen. Dette sier Willcocks et al. (2020) seg enig i, og hevder at ledelsen må tilpasse egne metoder og forankre de i sin egen kultur for å imøtekomme de digitale fremskrittet i samfunnet. Derfor kan det tenkes at ledelsen hadde et godt utgangspunkt, men slet med å videreformidle strategiene i organisasjonen. Som videre

resulterte til frykt for å gi slipp på kontrollen og være mottakelig for den nye digitale medarbeideren (Orlikowski, 1992). I forbindelse med tillit til Bot-Anna, poengterer Oskar at blant annet økonomiavdelingen slet med å stole på henne til å begynne med. På en annen side forklarer han at økonomiavdelingen med tiden klarte å senke skuldrene og gi slipp på frykten, som videre ga de mer tillit til teknologien.

5.4 Effekter av Bot-Anna

Implementeringen av Bot-Anna har medført både positive utfall og utfordringer i alle de tre case-organisasjonene. I forkant av automatiseringen hadde alle organisasjonene klart for seg hvilke gevinster de ønsket ut av Bot-Anna. Et punkt som går igjen hos alle er *effektivisering*, i form av raskere behandling, hurtigere utbetaling og redusert omfang av manuelle kontroller. Dette er ikke særlig overraskende, da formålet med digitalisering i organisasjoner ofte er å oppnå effektivisering på et vis (Stief et al., 2016; Stabell, 2018). Effektiviseringsbegrepet kan også knyttes til Zuboff (1985) sitt mål om å øke kontinuitet i organisasjonen, som ofte er noe av det ledere ønsker å oppnå ved å implementere teknologi i organisasjonen. Det viser seg at effektivisering har blitt realisert hos alle case-organisasjonene, dog i ulik grad og hastighet. Hos organisasjon C forteller Matias at de har blitt kvitt kjedelige arbeidsoppgaver, og at effektiviseringen er synlig i form av at mengden skjemaer som må til manuell kontroll er drastisk redusert. De ansattes holdninger rundt bruk av teknologi for å effektivisere arbeidsprosesser tolkes også positivt. I organisasjon B fortelles det om effektivisering og frigjort tid til tyngre arbeidsoppgaver, i tillegg til en oppblomstring av flere digitaliseringsprosjekter i etterkant av Bot-Annas implementering.

Flere av informantene i organisasjon A uttrykker også at de har oppnådd effektivisering som følge av Bot-Anna, men ikke over alt. Sofie forteller at hun ikke opplevde effektivisering lokalt hos dem, men at det ble oppnådd andre steder i organisasjonen. Dette forklarer hun med at andre fakulteter kanskje stolte mer på Bot-Annas arbeid, og at de tok på skylapper for alt som kunne gå galt. Her kan det tenkes at tilliten til teknologien har satt en stopper for at Bot-Anna skal kunne nå sitt fulle potensial i avdelingen. Effektivisering oppnås ikke ved å konstant utføre dobbelt-kontroller av arbeidet RPA-løsningen gjennomfører. Som Oskar poengterer, kom effektiviseringen til syne når økonomene slapp ned skuldrene og stolte på Bot-Annas arbeid. Effektivisering vil være vanskelig å oppnå dersom man setter på for mange kontroller på Bot-Anna også, slik at flere reiseregninger blir sendt til manuell kontroll.

«Hvis du er litt mindre rigid med de kontrollene så har det så liten risiko, mens gevinsten på andre siden vil være betydelig høyere» Alex, Visma.

En negativ effekt, som har vært særlig synlig hos organisasjon A, er misnøye fra ansatte lenger ut i organisasjonen. De ansatte som skulle levere regninger inn til Bot-Annas kontroll opplevde det hele som mer tungvint, ettersom det medførte et mer grundig arbeid med å levere regningene inn på riktig måte. Dette er en av årsakene til motstand mot endring som Kotter og Schlesinger (2013) drar frem, nemlig *trangsynt egeninteresse*. Dette viser seg når den enkelte ansatte har et større fokus på ulempene det medbringer for en selv, og ikke fordelene det kan gi for hele organisasjonen. Dette resulterte hos organisasjon A i flere satiriske innlegg på universitetsavisene, med negativt ladede meninger om «hjelpen» de fikk.

«De ser jo ikke den store effekten av det her. Det er det jo vi som sitter og behandler reiseregninger som gjør.»
Sigurd, medarbeider i organisasjon A

Slik motstand kan knyttes opp mot opplæring. Alex har erfart at enkelte kunder lar være å gi opplæring til ansatte som skal levere reiseregninger, fordi de opplever at de ansatte allerede er frustrerte over den nye endringen. Organisasjon B gjennomførte allmøter hvor de drillte ansatte på hvordan de skal skrive reiseregninger på en bedre måte, som en type kompetanseheving. Ut ifra våre funn kan vi tolke dette som en viktig faktor, da det hos organisasjon B uttrykkes mindre misnøye rundt endringen fra ansatte lenger ut.

Som det fremgår av våre funn, viste det seg at organisasjon A ikke fant noen umiddelbar kostnadmessig fordel ved å implementere Bot-Anna, men at de ønsket å teste ut teknologien likevel. Ikke alle gevinster er målbare i form av for eksempel tid spart. Det uttrykkes at medarbeidere i organisasjonen har blitt tryggere på å ta i bruk ny teknologi som følge av Bot-Anna, og i organisasjon B har det blant annet blitt en «eksplosjon av digitalisering». Som tidligere nevnt hadde ingen av informantene vi intervjuet i vår studie vært en del av en RPA-implementering tidligere, så dette var nytt for alle. Frykt for det ukjente er en potensiell kilde til motstand i endringsprosesser (Orlikowski, 1992). Vi har derfor sett at man blir mer moden i løpet av et implementeringsprosjekt, noe som også viser seg hos alle case-organisasjonene.

Slik Willcocks et al. (2020) belyser i den første dimensjonen for vellykket implementering av RPA, vil det i mange tilfeller fremkomme at ledelsen primært fokuserer på de økonomiske aspektene ved automatiseringsprosessen. Konsekvensen av en grundig kostnadsvurdering er at

det ofte kan bli en tidkrevende planleggingsprosess. Basert på våre funn, kan det trolig stemme at organisasjon A brukte for mye tid og ressurser til å evaluere endringsprosessen mot universitetets ønskede gevinster. Dessuten kan ledelsen sin usikkerhet og forsiktighet ha påvirket risikovurderingen. Fra et lederperspektiv argumenterer Oskar at som en statlig organisasjon, stilles det er en rekke krav for normer og regler for riktig oppsett av RPA-tjeneste. Derfor tok det tid å programmere Bot-Anna i tråd med regelverket, slik at organisasjon A turte å lansere RPA-tjenesten som et ferdig produkt. Etter å ha diskutert dette funnet opp mot Willcocks et al. (2020) ser vi at denne tidkrevende planleggingsprosessen som organisasjon A var igjennom, muligens kan samstemme med fase to i figur 1. Her ser vi en ledelse som forsøkte å utvikle en egen RPA-strategi, etter håp om å få rask avkastning (Willcocks et al., 2020).

På en annen side innebærer denne dimensjonen ledere som i hovedsak utfører en detaljrik kost- og nytteevaluering, etterfulgt av risikoanalyser for å få økonomiske fordeler ved bruk av en slik digital tjeneste. Selv om organisasjon A utførte en kostnadsvaluering, fant de etter vår overraskning, ingen økonomiske gevinster med å implementere Bot-Anna. Deres formål var heller å benytte henne for å spare tid, ved å effektivisere arbeidsprosesser. Oskar utdyper at de forsøkte å gjøre et anslag på hvor mye Bot-Anna kunne effektivisere arbeidsoppgavene til organisasjon A. Nøyaktig hvor lang tid ledelsen brukte for å gjennomføre denne målingen av tid, får vi ikke noe svar på. Vi fikk heller ingen informasjon fra organisasjon B og C, rundt hvordan de utførte sin kost/nyttevaluering, og hvilke resultater de fikk av disse vurderingene.

I organisasjon B var også piloteringsperioden relativt langvarig, men dette begrunnes med at de var den aller første kunden som implementerte Bot-Anna. Dermed var organisasjonen med på å bygge roboten. Ved å foreta en sammenligning av de to universitetene, ser vi videre at organisasjon A implementerte flere skjematyper enn hva organisasjon B gjorde ved oppstart. Erfaringene til organisasjon B ble også tatt i betraktning under implementering av Bot-Anna i organisasjon A. Som Taulli (2020) påpeker, bør ikke endringer gjennomføres kun fordi andre organisasjoner gjør det. Det vil være viktig å gjøre en vurdering av egen organisasjon, rundt modenhet. Hvorvidt organisasjon B gjorde dette før implementeringen av Bot-Anna, vet vi ikke. Vi undrer likevel over hvorfor organisasjon A brukte lenger tid med å implementere Bot-Anna, i motsetning til organisasjon B og C. Spesielt ettersom de tre casene er statlige organisasjoner med tilnærmet like normer og regler.

«Det er to organisasjoner med likt formål, du skal lære bort og opp, men når du ser på kulturen er den så dønn forskjellig. Det er snodig at vi da bruker så lang tid på organisasjon A som er en bitteliten kunde i forhold til organisasjon B»

Alex, Visma

Oskar, prosjektleder i organisasjon A, er selv usikker på hvorfor organisasjon B var raskere i drift enn dem selv, men påpeker at det kan være litt kulturbasert. Ledelsen ønsket å ha en person som til syvende og sist skulle trykke reiseregningen videre, og de ville føle seg trygge på at dette var godt nok. Dette steget hoppet organisasjon B og C over, de hadde en tillit til teknologien fra start. En annen interessant forskjell mellom de to universitetene er hvor ønsket om endring oppsto. Hos organisasjon B var det økonomene selv som tok initiativ og hadde et ønske om å gjøre noe, mens hos organisasjon A var det et direktiv fra høyere hold. Dermed hadde organisasjon B allerede en arbeidsstyrke som var mer klar for å møte endringen enn hva det kan tenkes at organisasjon A hadde. Når det kommer som et pålegg fra høyere hold vil det være desto viktigere å formidle nytteverdi og visjoner, og sørge for at de ansatte er innforstått hvordan dette kan være en hjelp og ikke et hinder (Saksvik, 2011).

Informantene fra samtlige organisasjoner uttrykker at ledelsen har sikret en vellykket implementering av Bot-Anna. I organisasjon C ønsker Tiril å skryte av ledelsen. Prosjektleder Gunnar opplever at de har klart å skape trygghet om at det ikke er farlig, en nysgjerrighet på det nye, og at de har fått bekreftelse på at medarbeiderne er tilfredse med Bot-Anna som kollega. De har synliggjort gevinstene videre opp til toppledelsen, som har gitt rom for ytterligere utprøving av robotteknologi. Alle ovennevnte tiltak er elementer som vektlegges i et endringsledelses-perspektiv. På spørsmål om negative utfall forteller Gunnar at de kun har møtt på små komplikasjoner, som programmeringsfeil der Bot-Anna ikke har klart å lese kvitteringen på rett vis og dermed sendt den i retur. Det har ikke vært opplevd noen stor motstand hos organisasjon C, kun mindre tekniske feil – feil som lett kan løses opp i.

«Jeg opplever at det har vært vellykket på stort sett alle områder»

Gunnar, prosjektleder i organisasjon C.

I organisasjon B oppleves også implementeringen som stort sett vellykket. Fra leders ståsted forteller Anine at de kanskje var for gira på å ta ut effekten litt for fort. Med det mener hun at de har undervurdert viktigheten av å få med seg menneskene i det hele, og jobbe med den interne arbeidsfordelingen. Kommunikasjon ut i organisasjonen dras også frem som et

forbedringsområde. Dette har dog gått seg til med tiden, og de har heller ikke møtt særlig misnøye fra ansatte som leverer regninger. Pilotering oppleves som positivt og som en trygg fremgangsmåte. Informantene uttrykker også tilfredshet rundt tidsforløpet, da det ga dem god nok tid til omstilling og å lære seg roboten. Majoriteten av informantene fra organisasjon A mener implementeringen av Bot-Anna har gått fint. De opplevde litt støy, men ingen voldsom motvilje. Prosjektleder Oskar reflekterer rundt tidsbruken, og forteller at de sikkert kunne gått raskere frem, men at de da antakeligvis hadde feilet mer. Seksjonsleder Sofie mener implementeringen kunne vært gjort bedre, i form av å informere bedre ut til brukerne og gjøre informasjonen lettere tilgjengelig. Alt i alt er informantene fra alle de tre case-organisasjonene fornøyd med utfallet, og føler ting ble gjort i riktig tempo for sin egen organisasjon.

Det siste steget i både Kotters *åttetrinnsmodell* og Lewins *tretrinnsmodell* hevder at den nye atferden bør forankres i organisasjonen. Willcocks et al. (2020) fremhever også viktigheten av å integrere RPA-tjenesten med eksisterende praksis, som illustreres i figur 1, fase 4. Som Kotter (2012) påpeker, vil ikke endringen være endelig før medarbeiderne har akseptert de nye mønstrene, og følgelig tar dem i bruk i hverdagen. Informanter fra alle de tre organisasjonene forteller at Bot-Anna ble en naturlig del av deres hverdag. Selv om organisasjonene har møtt på utfordringer underveis, er det ingen av informantene som ønsker seg tilbake til slik arbeidssituasjonen var før Bot-Anna.

5.5 Samarbeidet mellom Visma og case-organisasjonene

Vi ønsket også å undersøke hvordan de ulike organisasjonene opplevde samarbeidet med Visma som leverandør av Bot-Anna. Våre funn viser at de tre case-organisasjonene uttrykker en felles tilfredshet vedrørende samarbeidet de hadde med Visma. Med det ser vi en sammenheng med den femte dimensjonen til Willcocks et al. (2020), *plattform vs. verktøy*. Her understrekes leverandørens rolle i implementeringen – å tilby teknisk støtte og fagkompetanse. På dette feltet opplever informantene Visma som en god ressurs. At prosjektleder Anine i organisasjon B refererer til samarbeidet med leverandøren som «helt perfekt», indikerer at Visma har vært en god sparringspartner for sine kunder, vært serviceinnstilte og gitt tilstrekkelig med teknisk rådgivning. Hos organisasjon A forteller Oskar noe svært interessant, nemlig at Visma har vært med på å gjøre veien kortere til digital endring og utprøving. For oss tilsier dette at Visma har hjulpet organisasjon A med å integrere Bot-Anna som en del av infrastrukturen. Fra organisasjon C får vi også tilbakemeldinger fra informantene om at samarbeidet har fungert meget bra, og at Vismas kontaktpersoner både er dyktige og hyggelige.

Som nevnt var organisasjon B den første organisasjonen som testet Bot-Anna, og vi ser ut ifra våre funn at Visma tok en klar styring fra første stund. Anine forteller at hun opplevde dette positivt, ettersom de selv manglet den «tekniske kompetansen» i sin organisasjon. Gunnar i organisasjon C fremhever også dette:

«Visma har ansvaret for at det tekniske oppfører seg som avtalt. [...] Det faglige ansvaret ligger hos oss»

Gunnar, prosjektleder i organisasjon C

Til tross for mange positive tilbakemeldinger, svarer enkelte av informantene på at Visma kunne ha gjort noen ting litt annerledes. Informantene forteller at det enkelte ganger tok litt lang tid før enkelte saker ble løst, og at man som kunde «helst vil ha svar i går». Videre fortelles det at de er veldig på tilbudssiden med dialog, men at de ikke alltid klarer å gjøre det de ber om.

«De er veldig flinke på veldig mye, men enkelte ting henger igjen»

Edvard, medarbeider i organisasjon B

I helhet kan vi se at både informanter fra case-organisasjonene og fra Visma opplever at det har vært et velfungerende samarbeid. Visma har vært viktig for organisasjonene i forbindelse med teknisk støtte og rådgivning, og organisasjonene har vært viktige bidragsytere i Visma sitt arbeid med å utvikle Bot-Anna som RPA-tjeneste. Informantene har også uttrykt entusiasme rundt dette – å få lov til å være med å forme og utvikle Bot-Anna til en velfungerende og verdifull ressurs.

6 Konklusjon

Utgangspunktet med denne masterstudien har vært å undersøke hvordan organisasjoner tilrettelegger for implementering av RPA, og følgelig hvordan de ansatte opplever implementeringen. I tillegg ønsket vi å se nærmere på hvilken rolle og påvirkning ledelsen har for å kunne sikre en vellykket implementering, og videre se om gevinstene samstemmer med de ansattes refleksjoner rundt automatiseringen. Med hjelp fra Visma har vi sett hvordan tre ulike organisasjoner har implementert RPA-tjenesten Bot-Anna for å effektivisere arbeidsprosesser knyttet til reiseregninger. I følgende del vil vi besvare problemstillingen ved å sammenfatte våre forskningsspørsmål.

6.1 Hovedfunn

Det første forskningsspørsmålet var: «*Hvordan tilrettelegger ledelsen for implementering av RPA, og hvordan opplever ansatte implementeringen?*». Studien viser at alle de tre case-organisasjonene implementerte Bot-Anna via et pilotprosjekt, og implementeringen ble delt opp i faser. Bot-Anna var ikke et ferdig utviklet produkt da noen av organisasjonene implementerte henne, slik at dette var for alle et utviklingsprosjekt sammen med leverandør Visma. Organisasjon B var den aller første som implementerte Bot-Anna, og våre funn tyder på at organisasjon A og C baserte sin implementeringsstrategi på førstnevntes uttalte erfaringer. Likevel ser vi at implementeringen foregikk ulikt. Organisasjon A opererte for eksempel kun i to faser, når de to andre opererte med tre. Ved oppstart programmerte organisasjon B og C kun Bot-Anna til å håndtere reiseregninger, hvorimot organisasjon A satt opp kontroller for både reiseregninger og refusjon av utlegg. Grunnene til ulike strategiske fremgangsmåter kan være mange, og det vil være vanskelig å sette fingeren på akkurat hvorfor det ble gjort ulikt.

Vi finner ulikheter blant organisasjonene når det gjelder hvordan automatiseringen oppstod. I organisasjon B og C var dette en ønsket endring fra økonomene som gjorde dette arbeidet manuelt tidligere, mens det i organisasjon A kom som et direktiv fra høyere hold. I dimensjonen *kulturelt forankret vs. «IT som vanlig»*, understrekes ledelsens ansvar i automatiseringsprosesser (Willcocks et al., 2020). Ledelsens holdninger er nokså ulike i de tre organisasjonene. I organisasjon B fant vi en ledelse som var veldig ivrige i å ta i bruk ny teknologi og implementere Bot-Anna, som førte til at det i noen tilfeller ble mer fokus på gevinsten enn på å få med seg medarbeiderne. I organisasjon A var ledelsen mer tilbakeholden, og hadde selv mindre tiltro til Bot-Annas arbeid, noe som i neste rekke kan antas å ha smittet over på medarbeiderne. Organisasjon C befant seg litt imellom de to andre.

Hvis vi sammenligner organisasjonenes fremgangsmåter med endringsmodellene til Kotter og Lewin, ser vi at selv om fremgangsmåtene var noe ulike, har alle organisasjonene benyttet store deler av modellenes trinn. Organisasjonene hadde klare visjoner; det ble etablert koalisjoner som dyktiggjorde medarbeiderne til å jobbe mot visjonene, som videre ble kommunisert ut til de berørte; og Bot-Anna ble til slutt en naturlig del av informantenes hverdag. På ulike måter arbeidet ledelsen med å forhindre motstand og skape engasjement, gjennom blant annet ansattinvolvering og ufarliggjøring av det ukjente.

Det andre forskningsspørsmålet var: *«Hvordan foregår kommunikasjonen under implementeringsprosessen, og hvordan oppleves dette av de ansatte?»*. Et punkt som går igjen blant mange teorier som omhandler endring, er dette med informasjonsformidling (Saksvik, 2011; Willcocks et al., 2020). «God kommunikasjon» er noe fler av informantene drar frem som en suksessfaktor for implementering av RPA, men hva innebærer dette? Sett i lys av teori, anses god kommunikasjon i denne oppgaven som tilstrekkelig informasjonsdeling, informasjon formidlet på riktig tidspunkt, og at det er tydeliggjort hvem man skal henvende seg til ved spørsmål som gjelder Bot-Anna. Oppsummert forteller informantene at de er relativt tilfredse med informasjonsdelingen ved implementeringen, men noen påpeker at det kunne vært gjort bedre. Alle organisasjonene utarbeidet brukerveiledninger som ble sendt ut over e-post, og som ble plassert på organisasjonens intranett. Informasjon ble også gitt fysisk ved organisasjon B, noe Sofie fra organisasjon A forteller at hun savnet.

Det var lite fokus på opplæring av medarbeiderne som fikk Bot-Anna som kollega. Som flere av informantene påpeker, kan en mulig grunn til dette være at Bot-Anna ikke var særlig avansert av natur, og de opplevde dermed at det ikke behøvdes særlig mer informasjon enn en brukerveiledning. Implementeringen av Bot-Anna betydde ikke bare endringer for de som gjorde samme arbeid manuelt tidligere, det medførte også nye krav til sluttbrukerne som skulle levere regninger til Bot-Anna. I organisasjon A tyder funnene på at det var mye motstand lenger ut i organisasjonen, som viste seg både i form av «sinte mailer» og satiriske innlegg i universitetsavisene. Det er synlig at det var mindre motstand fra sluttbrukerne i organisasjon B. Her inviterte de seg ut til de ulike fakultetene for å dele informasjon om Bot-Anna, samt gi en innføring i bruk av tjenesten. Ikke alle ønsket å motta fysisk informasjon, noe Trude påpeker har vært synlig i etterkant. Medarbeidere fra fakultetene som mottok presentasjoner henvendte seg mindre til ressurspersonene for å få hjelp. Dermed kan det antas at sluttbrukerne i organisasjon A ikke hadde tilstrekkelig informasjon rundt bruk av Bot-Anna, og at dette følgelig var en mulig kilde til motstand og støy. Informantene i organisasjon C beskriver at ansatte

lenger ut var godt informert, og at de følgelig ikke opplevde mye motstand, men at det var litt ekstra pågang og støy i begynnelsen. At det oppsto noe støy hos alle organisasjonene er ikke rart, da dette er en omstilling for alle og at man ikke kan forvente at alle kan alt fra start. Dog tyder våre funn på at tilstrekkelig og lett tilgjengelig informasjon har bidratt til mindre motstand og støy.

Det tredje forskningsspørsmålet var: «*Hvordan arbeides det med å skape engasjement i endringsprosessen, og hvilken betydning har dette for implementeringen?*». Et annet sentralt aspekt ved endringsprosesser som går igjen er å involvere ansatte, både for å sørge for riktig kompetanse og for å skape engasjement (Willcocks et al., 2020). Våre funn viser at alle organisasjonene involverte ansatte i implementeringsprosessen, dog i noe ulik grad. Hos alle ble det samlet en arbeidsgruppe, en koalisjon, som aktivt skulle arbeide med oppsett av Bot-Anna (Saksvik, 2011). Majoriteten av informantene var en del av disse koalisjonene, og uttrykker fornøyelse rundt dette. I organisasjon B var denne gruppen relativt lukket, og det fortelles at ansatte utenfor gruppen trolig var for lite oppdatert på arbeidet som ble gjort. Dette førte i ettertid til vanskeligheter rundt å få medarbeiderne til å jobbe med robot, og ikke mot. I kontrast var medarbeiderne i organisasjon C godt oppdatert på arbeidet, som gjorde overgang fra pilotering til full endring enklere. Viktigheten av å dra inn personer med kunnskap om reiser tas også opp. Funnene tyder på at ledere i alle organisasjonene evnet å se ut i organisasjonskartet, og hadde ressurspersoner fra ulike avdelinger i koalisjonen. Dette står i tråd med Willcocks et al. (2020) sin dimensjon *endringsledelse vs. tunnelsyn*. I organisasjon C forteller seksjonsleder Matias at medarbeiderne ble inkludert i planleggingsprosesser, og at de opplevde det som spennende og lærerikt.

I forbindelse med alle typer endringsprosesser vil det være vanlig å møte på noe motstand fra medarbeiderne, noe vi også så i våre funn. Som Willcocks et al. (2020) beskriver i dimensjonen *strategi vs. raske operasjonelle endringer*, bør ikke målet med automatiseringen være å erstatte menneskelig arbeidskraft, men heller å få menneske og maskin til å jobbe godt sammen. Ingen av våre informanter uttrykker en frykt for å miste jobben, likevel var noen bekymret for å miste for mange arbeidsoppgaver. Det viser seg at kun et fåtall av informantene stolte fullt ut på Bot-Anna fra start. Hos organisasjon A førte mistilliten til at Bot-Annas medarbeidere dobbeltsjekket hennes arbeid i lang tid. Det var først når de sluttet med dette at effektiviseringen kom til syne, dog ikke jevnt hos alle fakultetene. Sofie forklarer dette med at andre kanskje «tok på skylapper» for hva som kan gå galt. For oss tilsier dette svakere kommunikasjon rundt Bot-Annas hensikt og potensielle fordeler i organisasjonen. I organisasjon C ble det gjort et grundig

forarbeid med å ufarliggjøre endringen, i form av å illustrere Bot-Anna og gi henne en personlighet, og formidle hvor bra andre liknende endringer har gått tidligere. Vi ser også at det var mindre motstand i denne organisasjonen, og det kan dermed tenkes at dette var en riktig strategi for dem. Organisasjon B befinner seg midt imellom, økonomene syns også her at det var vanskelig å gi fra seg kontrollen, men det tok ikke lange tiden før de også la sin tillit til Bot-Anna. Leder uttrykker at de stolte 100% på Bot-Anna fra start, og vi ser dermed en tydelig forskjell mellom leder og medarbeider i organisasjon B. Ledelsen forsøkte ikke å fremstille Bot-Anna som et levende vesen, og ut ifra våre funn så det ikke ut til at det gjorde noen skade.

Det viser seg at det er vanskelig å evaluere akkurat hvor digitalt moden en organisasjon er. Selv om mange faktorer ligger til rette, blir ikke en organisasjon automatisk digitalt moden av den grunn. Det som er viktig å bemerke seg, er at man ikke alltid trenger å være 100% moden for å starte en automatiseringsprosess (Kane, 2017). Vår studie har gitt oss et inntrykk av at organisasjoner sannsynligvis gradvis modnes i løpet av en slik implementeringsprosess, gjennom å lære ny teknologi og nye arbeidsmåter. Vi oppfatter implementeringen av Bot-Anna som en slags læringsprosess, både for leverandøren og for case-organisasjonene. Dog noe ulikt utgangspunkt, uttrykker informantene at de som følge av Bot-Anna har blitt tryggere på å ta i bruk ny teknologi, som i neste rekke tillater dem å holde tritt med den digitale samfunnsutviklingen. Kunnskapssamfunnet er her for å bli, og organisasjoner må evne å endre seg i tråd med digitaliseringen (Coslor & Spaenjers, 2016). Selv om det for alle har vært større og mindre utfordringer underveis, opplever informantene i bunn og grunn at dette har vært en positiv læringsreise som har gitt mersmak.

I lys av den pågående digitaliseringen, har denne studien bidratt med en innsikt i hvordan aspekter ved automatisering oppleves av medarbeiderne. Digitaliseringen bidrar til endringer i arbeidslivet, og dermed vil forskning innen endring være viktig for å få en innsikt i hvordan organisasjoner kan transformere manuelle metoder til digitale metoder. Det eksisterer mange normative teorier om *riktige* måter å gjennomføre endringer på. Dette gir et behov for å undersøke hvordan teoriene fungerer i praksis, og om disse «oppskriftene» kan relateres til hvordan endringsprosesser virkelig foregår, slik som vi har gjort med Kotters *åttetrinnsmodell* og Lewins *tretrinnsmodell*. Ettersom endringsprosesser er dynamiske og potensielt krevende, anser vi også en bevissthet rundt mulige opplevelser og reaksjoner på implementering av teknologi på arbeidsplassen som et viktig bidrag.

6.2 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

Ettersom denne studien er en masteroppgave, vil den ha noen begrensninger. Tiden tilgjengelig kortere enn hva som er ønskelig, som følgelig setter begrensninger for hvor mye data som kan samles inn, og hvor dypt man kan dykke i materialet. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, og benyttet oss av kvalitative intervjuer som primær datainnsamlingsmetode. En mulig svakhet ved vår studie, er en noe ujevn balanse av leder- og medarbeiderperspektiver blant de ulike organisasjonene, noe som kan ha vært med på å fargelegge våre funn. I alle organisasjonene har vi kun vært i kontakt med et fåtall av informanter, så det kan dermed diskuteres hvorvidt disse informantene er representative for hele organisasjonen. Ved mer tid tilgjengelig ville vi forsøkt å finne et mer balansert forhold mellom leder og medarbeiderperspektiv, gjerne også komme i kontakt med noen av sluttbrukerne.

I forbindelse med studiens begrensninger, ønsker vi også å ta opp noen forslag til videre forskning. Vi ønsket opprinnelig å kombinere våre kvalitative dybdeintervjuer med observasjonsundersøkelser. På bakgrunn av Covid-19 pandemien fikk vi ikke muligheten til å møte opp fysisk i de tre case-organisasjonene, som videre førte til at alle intervjuer og møter måtte tas digitalt. Ved mer tid tilgjengelig, er et forslag å benytte seg av flere datainnsamlingsmetoder, som for eksempel observasjon og spørreundersøkelser, som kunne gitt en større dybde og nyansering til studien. Gjennom å observere kunne vi sett hvordan Bot-Anna fungerte i praksis i de ulike avdelingene. Spørreundersøkelser hadde også tillatt oss å få tak i perspektiver fra blant annet sluttbrukerne.

Denne studien har primært fokusert på en leverandør fra privat sektor. Vi foreslår at et eksempel på videre forskning kan være å foreta en sammenligning mellom offentlig og privat sektor, da vi bemerket oss enkelte kontraster her i vår studie. Dette sier vi på bakgrunn av at enkelte av informantene i organisasjon A og B fremhevet at de er nødt til å gi slipp på Bot-Anna, og implementere et nytt statlig RPA-system fra en offentlig leverandør.

Et annet aspekt verdt å undersøke videre er kompleksiteten rundt begrepet digital modenhet. Vi har sett at det begrepet er fremdeles svært nytt og svevende, da det er mangel på ytterligere kunnskap og forståelse av begrepet digital modenhet. Derfor oppfordrer vi flere til å studere varierende dimensjoner og innvirkningen av en økende grad av modenhet.

7 Litteraturliste

- Alfasoft. (2021). *NVivo for tekstanalyse og kvalitativ analyse av video og lydopptak*.
<https://www.alfasoft.com/no/produkter/statistikk-og-analyse/nvivo.html>
- Andersen, P. B. (2018, august 26). *Automatisering*. Store Norske Leksikon.
<https://snl.no/automatisering>
- Andresen, A., Rosland, S., Ryymin, T., & Skålevåg, S. A. (2015). *Å gripe fortida: Innføring i historisk forståing og metode* (2.utg). Det Norske Samlaget.
- Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag* (2.utg). Universitetsforlaget.
- Barland, M. (2017, oktober 3). *Hva skjer med jobbene?* Teknologirådet.
<https://teknologiradet.no/project/hva-skjer-med-jobbene/>
- Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th edition). Pearson.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th edition). Oxford University Press.
- Coslor, E., & Spaenjers, C. (2016). Organizational and epistemic change: The growth of the art investment field. *Accounting, Organizations and Society*, 55, 48–62.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.09.003>
- Dvergsdal, H. (2019, oktober 28). *Digitalisering*. Store Norske Leksikon.
<https://snl.no/digitalisering>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Oxford Martin Programme on Technology and Employment*.
<https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Graham, K. (2020, februar 19). *Hva er egentlig robotisering?*
<https://www.visma.no/blogg/hva-er-egentlig-robotisering/>
- Harteis, C. (2018). *The Impact of Digitalization in the Workplace. An Educational View*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63257-5>
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations* (4. utg.). Oxford University Press.
- Imsen, G. (2011). *Hva er pedagogikk*. Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forl.
- Kane, G. C. (2017). *Digital Maturity, Not Digital Transformation*. MIT Sloan Management

Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>

- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
https://books.google.no/books?id=xpGX1EWL_EMC&lpg=PP1&hl=no&pg=PA14#v=onepage&q&f=false
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2013). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 12.
- Lacity, M., & Willcocks, L. P. (2018). Innovating in Service: The Role and Management of Automation. I L. P. Willcocks, I. Oshri, & J. Kotlarsky (Red.), *Dynamic Innovation in Outsourcing: Theories, Cases and Practices* (s. 269–325). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75352-2_9
- Landridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode* (Bd. 3). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lee, B., & Aslam, U. (2018). Towards the Wholesome Interview: Technical, Social and Political Dimensions. I C. Cassell, A. Cunliffe, & G. Grandy, *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (s. 102–116). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781526430236.n7>
- Løwendahl, B. R., & Wenstøp, F. E. (2010). *Grunnbok i strategi* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- McShane, S. (2015). *Organizational Behavior: Emerging knowledge, global reality* (7. utg.). McGraw-Hill.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (1.utg.). Cappelen Damm AS.
- Nokelainen, P., Nevalainen, T., & Niemi, K. (2018). Mind or Machine? Opportunities and Limits of Automation. I C. Harteis (Red.), *The Impact of Digitalization in the Workplace: An Educational View* (s. 13–24). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-63257-5_2
- Orlikowski, W. J. (1992). Learning from Notes: Organizational issues in groupware implementation. *Proceedings of the 1992 ACM conference on Computer-supported cooperative work*, 362–369. <https://doi.org/10.1145/143457.143549>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *IJISPM - International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd edition). SAGE Publications, Inc.
- Pettersen, T. (2015). *Skriv. Fra Idé til fagoppgave*. (2. Utg.). Gyldendal akademisk.
- Piekkari, R., & Welch, C. (2018). The Case Study in Management Research: Beyond the Positivist Legacy og Eisenhardt and Yin? *SAGE Publications Ltd*.
<https://dx.doi.org/10.4135/9781526430212>
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utg., s. 199–219). Fagbokforlaget.
- Schneider, M. (2018). Digitalization of Production, Human Capital, and Organizational Capital. I C. Harteis, *The Impact of Digitalization in the Workplace* (s. 39–51). Springer International Publishing.
- Stabell, C. (2018, mai 22). *Teknologiens effekt på arbeidere*. Statistisk sentralbyrå.
<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/teknologiens-effekt-pa-arbeidere>
- Statistisk sentralbyrå. (2014, juni 11). *Befolkningens utdanningsnivå*. Statistisk sentralbyrå.
<https://www.ssb.no/natur-og-miljo/barekraft/befolkningens-utdanningsniva>
- Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(6), 1833–1842.
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63–75. <https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>
- Saari, E., Käpykangas, S., & Hasu, M. (2019). The Cinderella Story: Employees Reaching for New Agency in the Digital Era. I M. Toivonen & E. Saari (Red.), *Human-Centered Digitalization and Services* (s. 285–304). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-981-13-7725-9_15
- Taulli, T. (2020). *The Robotic Process Automation Handbook*. Apress.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5729-6>
- Thurén, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Universitetet i Oslo. (2021, mai 18). *Nettskjema-diktafon-appen*.
<https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404.
<https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- Visma. (2021, mars 30). *Automatisering av lønn- og HR-prosesser*. Visma.
<https://www.visma.no/bluegarden/automatisering/>
- Vähäsantanen, K., & Eteläpelto, A. (2018). Agency and Learning in the Work of Software Professionals. I C. Harteis (Red.), *The Impact of Digitalization in the*

Workplace: An Educational View (s. 161–179). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63257-5_11

- Willcocks, L., Hindle, J., & Lacity, M. (2020). With the Customer in Mind: Becoming Strategic With Robotic Process Automation. I *Insights from experts in the digital age* (s. 5). Sykes Quarterly. <http://roboticandcognitiveautomation.co.uk/downloads/Sykes%20Quarterly%20-%20Becoming%20Strategic%20with%20RPA%20-%20Feb2020.pdf>
- Willcocks, L., & Lacity, M. (2021). *Robotic and Cognitive Automation—About*. About. <http://roboticandcognitiveautomation.co.uk/About.html>
- Willcocks, L., Lacity, M., & Craig, A. (2017). Robotic Process Automation: Strategic Transformation Lever for Global Business Services? *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 7(1), 17–28. <https://doi.org/10.1057/s41266-016-0016-9>
- Zuboff, S. (1985). Automate/Informate: The Two Faces of Intelligent Technology. *Organizational Dynamics*, 14(2), 5–18. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90033-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90033-6)

8 Vedlegg

Vedlegg 1: NSD sin vurdering

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere

Vedlegg 4: Intervjuguide ledere

Vedlegg 5: Intervjuguide Visma

8.1 Vedlegg 1: NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Endringsledelse og automatisering

Referansenummer

314883

Registrert

27.01.2021 av Malin Karlsen Ellingsen - malinkel@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hans Christian Arnseth, h.c.arnseth@iped.uio.no, tlf: 92245443

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Malin Karlsen Ellingsen, malinkel@uio.no, tlf: 90237669

Prosjektperiode

21.12.2020 - 01.07.2021

Status

18.03.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

18.03.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 17.03.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.03.2021. Behandlingen kan fortsette.

Endringen gjelder at et nytt utvalg er lagt til i meldeskjema (utvalg 3).

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Jørgen Wincentsen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

04.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 04.02.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/meldendringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

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

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke implementering av automatisering. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne undersøkelsen er en del av en masteroppgave.

Oppgaven vil ta for seg hvordan ledelsen legger til rette for, og gjennomfører, endringer i form av automatisering og teknologiimplementering. Vi ønsker å undersøke hvordan ledelsen gikk frem ved implementering av Bot-Anna R001, inkludert kommunikasjon. Vi ønsker også å få tak i erfaringer og refleksjoner rundt hvordan det har vært å ha Bot-Anna R001 som arbeidskollega, og hvordan dette har påvirket medarbeidernes arbeidshverdag.

Undersøkelsen vil bli gjort i samarbeid med Visma, som er leverandøren av Bot-Anna R001. Vi vil gjennomføre intervjuer i flere bedrifter som har innført Bot-Anna R001, og vil foreta en sammenligning av fremgangsmåte ved implementering.

Forskningsspørsmålene vi skal analysere er som følger:

Hvordan kan ledelsen sikre vellykket implementering av automatisering?

Hvordan forbereder ledelsen bedriften til å bli digital moden?

Hvordan involveres de ansatte i endringsprosessen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo, institutt for pedagogikk er ansvarlig for prosjektet.

Forskningsprosjektet foregår i samarbeid med Visma ITC.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket på bakgrunn av erfaring med Bot-Anna R001.

Vi har fått kontaktinformasjon til leder av Visma, og deretter til medarbeidere via leder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen er en kvalitativ studie. Vi vil gjennomføre individuelle dybdeintervjuer over digitalt samhandlingsverktøy. Opplysningene samles inn og registreres med lydopptak.

Hvis du velger å delta i prosjektet vil vi avtale ledig tid for et intervju som vil ta omtrent én time for ledelsen, og omtrent en halvtime for medarbeider. Intervjuet inneholder spørsmål om Bot-Anna R001, kommunikasjon av endring, og effekten av automatisering.

Det er frivillig og delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

De som vil ha tilgang til dine opplysninger ved behandlingsansvarlig institusjon er Anneline Harpestad Olborg og Malin Karlsen Ellingsen, samt veileder Hans Christian Arnseth.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet lagres kryptert på en forskningsserver.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2021. Personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til 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 Universitetet i Oslo, institutt for pedagogikk har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Universitetet i Oslo, institutt for pedagogikk ved

Student Anneline Harpestad Olborg. E-post: annelolb@uio.no Tlf: 99470399

Student Malin Karlsen Ellingsen. E-post: malinkel@uio.no. Tlf: 90237669

Veileder Hans Christian Arnseth. E-post: h.c.arnseth@iped.uio.no. Tlf: 92245443

Vårt personvernombud: personvernkontakt@iped.uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Anneline Olborg
Arnseth*

(Forsker)

Malin Ellingsen

(Forsker)

Hans Christian

(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere

Intervjuguide - Medarbeidere

Kort presentasjon av oppgaven er gjort på forhånd i forbindelse med avtale om tidspunkt for intervju.

Introduksjon

Intervjuet starter med at vi kort presenterer oss selv og hensikten med dette studiet. Videre blir intervjuobjektet opplyst om beregnet varighet på intervjuet. *I forkant av intervjuet har intervjuobjektene mottatt et informasjonsskriv og underskrevet en samtykkeerklæring. Sentrale elementer fra dette informasjonsskrivet blir repetert i forkant av intervjuet, som anonymitet og bruken av lydopptaker.*

Bakgrunn

1. **Alder**
2. **Hva er din stilling?**
3. **Hva går rollen din ut på?**
 - a. Hvor lenge har du jobbet her?
 - b. Jobbet du der når Bot-Anna ble implementert?
4. **Hva slags bakgrunn har du fra før?**
 - a. Utdanning
 - b. Arbeidserfaring
5. **Hvordan vil du beskrive en typisk arbeidshverdag?**
 - a. Team etc.
6. **Har du erfaring med automatiseringsprosjekter?**

Bot – Anna

1. **Hvor lenge har du hatt Bot-Anna som arbeidskollega?**
2. **Hvordan påvirker Bot-Anna din arbeidshverdag?**
 - a. Hvordan er samarbeidet mellom deg og Bot-Anna?
3. **Har du som følge av Bot-Anna opplevd å få nye arbeidsoppgaver?**
 - a. Kan du komme med eksempler?
 - b. Har eksisterende arbeidsoppgaver endret karakter?
 - c. Hvordan opplevde du disse endringene?

- 4. Har implementeringen av Bot-Anna ført til noen drastiske endringer?**
- 5. Hvordan foregikk opplæringen av de ansatte som skal jobbe ved siden av Bot-Anna?**
 - a. Føler du deg ivaretatt av ledelsen? (Har de fulgt opp)

Kommunikasjon og endring

- 1. Hvordan kommuniserte ledelsen den planlagte endringen?**
 - a. Ble det gjort over mail, andre samhandlingsverktøy eller fysisk?
 - b. Følte du deg truet av Bot-Anna?
 - i. Hvorfor/hvorfor ikke?
- 2. Hvordan opplevde du å få beskjeden om implementeringen av Bot-Anna?**
- 3. Hvordan ble dere som ansatte involvert i endringsprosessen?**
 - a. Følte du at du hadde et ord med i spillet etter forslaget om implementeringen av Bot-Anna ble fremmet?
- 4. Føler du at ledelsen er åpen for forslag til endringer som kan effektivisere arbeidsprosesser? (Som ny teknologi etc.)**
 - a. Vet du hvordan du skal gå frem for å fremme nye forslag? Eventuelt hvordan?
- 5. Er du fornøyd med å ha fått Bot-Anna som arbeidskollega?**
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?

Avslutningsvis

- 1. Er det noe vi ikke har vært inne på som du vil fortelle om, eller noe du vil legge til?**

Takker for intervjuet.

8.4 Vedlegg 4: Intervjuguide ledere

Intervjuguide - Ledere

Kort presentasjon av oppgaven er gjort på forhånd i forbindelse med avtale om tidspunkt for intervju.

Introduksjon

Intervjuet starter med at vi kort presenterer oss selv og hensikten med dette studiet. Videre opplyser vi informanten om beregnet varighet på intervjuet. I forkant av intervjuet har intervjuobjektene mottatt et informasjonsskriv og underskrevet en samtykkeerklæring. Sentrale elementer fra dette informasjonsskrivet blir repetert i forkant av intervjuet, som anonymitet og bruken av lydopptaker.

Bakgrunn

- 7. Kjønn og alder**
- 8. Hva er din stilling?**
- 9. Hva går rollen din ut på?**
 - a. Hvor lenge har du jobbet her?
- 10. Hva slags bakgrunn har du fra før?**
 - a. Utdanning
 - b. Arbeidserfaring
- 11. Hvordan vil du beskrive en typisk arbeidsdag?**
 - a. Team etc.

Endringsledelse

- 1. Har dere noen nedfelte strategier og/eller planer for å gjennomføre endringer i organisasjonen?**
 - a. Har du noen eksempler?
 - b. Hvordan fungerte det i praksis?
- 2. Har dere gjennomført automatiseringsprosjekter tidligere?**
 - a. Hvis ja: Kan du utdype? Var dette en suksessfull implementering?

Bot – Anna

- 6. Hvordan fikk dere kjennskap til Bot – Anna?**
 - a. Hvem, hva, hvor og hvordan

- 7. Hva var bakgrunnen for å implementere Bot-Anna?**
 - a. Hvem sitt initiativ var det?
 - b. Hvor/hvilken plattform fikk dere høre om roboten?
 - c. Har dette vært ønsket lenge?
- 8. Hvorfor valgte dere akkurat Visma (og Bot-Anna)?**
- 9. Hva ønsket dere å få ut av automatiseringen?**
 - a. Hvilke gevinster ønsker dere å oppnå ved å benytte Bot-Anna? (Økonomi, effektivitet, nedbemanning)
- 10. Hvordan fungerer Bot-Anna i praksis?**
- 11. Hvordan påvirker Bot-Anna din arbeidshverdag?**
- 12. Har implementeringen av Bot-Anna ført til noen drastiske endringer?**
 - a. Hvordan har de ansatte reagert?
 - b. Opplever de ansatte at hun er en nyttig tilvekst til organisasjonen?

Kommunikasjon

- 6. Hvordan opplevde dere kommunikasjonen med Visma?**
- 7. Når i planleggingsprosessen ble de ansatte involvert?**
- 8. Hvordan har de planlagte endringene blitt kommunisert ut i organisasjonen?**
 - c. Ble det gjort over mail, andre samhandlingsverktøy eller fysisk?
- 9. Hvordan opplevde du at de ansatte tok imot forslaget?**
- 10. Hvordan foregikk opplæringen av de ansatte som skal jobbe ved siden av Bot-Anna?**
 - a. Har dere utarbeidet noen e – læringer eller andre brukerveiledninger?
- 11. Hvordan kan de ansatte melde inn forslag til endringer som kan effektivisere arbeidsprosesser?**
 - a. Har dere noen interne systemer som tar imot slike forslag? (Eller er det bare løs prat)
- 12. Føler du at toppledelsen i bedriften er åpen og ser muligheter ved å innføre ny teknologi?**

Effekten av automatisering

- 1. Har dere oppnådd de ønskede gevinstene ved bruk av Bot-Anna?**
 - a. Hvis nei: Hvorfor tror du det ikke har fungert som ønsket?
- 2. Hva mener du er suksessfaktorene for å gjøre en vellykket automatisering?**

- a. Kommunikasjon, strategier, motivasjon
- 3. Gjennomfører dere regelmessig kvalitetssjekker av Bot-Annas arbeid?
- 4. Har dere møtt på noen motstand i etterkant av implementeringen?
- 5. Hvordan utnyttet dere kapasiteten som ble ledig som følge av automatiseringen?
- 6. Har det ført til noen endringer i arbeidet eller i organisasjonen?

Avslutningsvis

- 2. Er det noe vi ikke har vært inne på som du vil fortelle om, eller noe du vil legge til?

Takker for intervjuet.

8.5 Vedlegg 5: Intervjuguide Visma

Introduksjon

Intervjuet starter med at vi kort presenterer oss selv og hensikten med dette studiet. Videre opplyser vi informantene om beregnet varighet på intervjuet. I forkant av intervjuet har informantene mottatt et informasjonsskriv og underskrevet en samtykkeerklæring. Sentrale elementer fra dette informasjonsskrivet blir repetert i forkant av intervjuet, som anonymitet og bruken av lydopptaker.

RPA/Bot-Anna R001

1. Når vet man at organisasjonen er moden for RPA?
2. Hvordan går dere frem for å endre prosesser fra manuelle til automatiserte?
3. Hva kan Bot-Anna brukes til?
 - a. Reiseregninger, mer?
 - b. Etter kundens behov?
4. Hva er fordelen med å velge en robot fra dere (leverandør) fremfor å lage en egen?
5. Hva mener dere er suksessfaktorene for vellykket implementering av Bot-Anna?

Samarbeid med kunden

1. Gir dere tips til fremgangsmåte ved implementering?
2. Hva kreves av kompetanse fra organisasjonen?
3. Leverer dere per dags dato Bot – Anna som et ferdigprodukt?
 - a. Eller vil hun alltid bli utviklet i tråd med kundens behov?
4. Hvordan foregår samarbeidet mellom kundene og dere?
5. Hvordan tilrettelegger dere for opplæring til kunden?
 - a. Setter dere et spesifikt tidsforløp til opplæring?
6. Hvor mye av arbeidet/vedlikeholdet etc. etter implementering står dere for?
7. Hvilke gevinster presenterer dere til kunden?

Hvordan lykkes med RPA

1. Hva skiller de som lykkes fra de som ikke lykkes?
 - a. Evt. lykkes *mer*/mer suksess
 - b. Hva må de gjøre for å få det til?