

OPPGAVE

Emnekode: BE323E

Kandidatnr.: 70 og 85

Masteroppgave

Ansattes opplevelse ved implementering av RPA

Dato: 29.05.2020

Totalt antall sider: 85

Abstract

The aim of this study is to examine the implementation of RPA, Robotic Process Automation, focusing on employees' experience of implementations, with the following research question:

- Does the implementation of RPA contribute to increased value for employees?

The main focus of the study has been to examine if the employees perceive the changes as something positive and whether the company, through implementing RPA successfully, has helped increase employee motivation and quality of work.

Theories found relevant for this study are Kotter's model of change, Herzberg's two-factor theory and Hackman and Oldham's theory of job enrichment. Comparing theory to the qualitative data from the interviews, it was concluded that the implementation of RPA in this case study has helped to contribute to a better, and more meaningful workday. This increased value is derived from an increased motivation and satisfaction of work.

This is due to:

- The number of tedious, time-consuming tasks and tasks that feel less meaningful has been reduced.
- RPA frees time of the workday that can later be used to perform other tasks more thoroughly, which increases the feeling of achieving high quality results, which in turn increases job satisfaction.
- During the implementation of RPA, employees have experienced a high degree of involvement. This involvement has greatly contributed to the motivation and satisfaction of work.

The importance of change management during the implementation of RPA has been emphasized and it has been found that key factors for a successful change are involvement, communication and room for maneuver.

Forord

Oppgaven *Ansattes opplevelse ved implementering av RPA* markerer slutten på det 3-årige MBA-studiet i økonomi og ledelse ved Nord universitet avdeling Stjørdal. Studiet leder til graden MBA, Master of Business Administration. Oppgaven har blitt til i løpet av høsten 2019 og våren 2020 og tilsvarer 30 studiepoeng.

RPA er en relativt ny teknologi, og det har gjennom arbeidet vært spennende å se hvilke endringer det kan bidra til der det tas i bruk. Digitalisering er et høyaktuelt tema i stadig flere bedrifter, og vi føler oss privilegert som har fått jobbe med det et slikt tema.

Gjennom studiet har vi fått et godt innblikk i forskningsmetode, ulike teorier, og vi har i løpet av arbeidet tilegnet oss mye verdifull kunnskap om ledelse og motivasjon som vi kan ta med oss videre i arbeidslivet. Vi må i denne sammenhengen heller ikke glemme å nevne den økte kompetansen vi har fått innen effektivitet og prioriteringer i hverdagen som kreves for å fullføre MBA-studiet ved siden av familie og jobb.

Bakgrunnen for at oppgaven har blitt til, og vår uvurderlig sparringspartner underveis i prosjektet har vært vår hovedkontakt og døråpner inn i Felleskjøpet, Turi Nygaard Bakken. Hun har vært til stor hjelp ved å legge til rette for intervjuer og svare på mail og spørsmål til alle døgnets tider, og ikke minst gitt oss ideen om temaet RPA i Felleskjøpet. En stor takk til deg, intervjuobjektene samt Felleskjøpet som har stilt deres ressurser tilgjengelig og åpnet dørene for oss.

Videre ønsker vi å rette en takk til vår veileder Per Arne Godejord for konstruktive tilbakemeldinger og kloke råd der det har vært behov for det underveis i prosessen.

Til slutt ønsker vi å takke alle som har bidratt til å gjøre dette mulig siden vi startet på studiet. De som har passet små barn, styrt i heimen når det har vært samlinger, eller dekket opp for oss på jobb når skolen har krevd sitt. Den støtten setter vi pris på.

Vi må heller ikke glemme å takke hverandre for det gode samarbeidet under skriving av et flertall oppgaver under studiet, og gode diskusjoner og refleksjoner underveis.

Stathelle 29.05.2020



Camilla Dybvik

Overhalla 29.05.2020



Marius Ness Huseklepp

Sammendrag

Hensikten med dette kvalitative studie har vært å studere implementering av RPA, Robotic Process Automation, med fokus på ansattes opplevelse av implementeringen, med problemstillingen:

- *hvilken form for verdiøkning har robotisering bidratt til hos de ansatte?*

Dette har blitt gjort ved å studere implementeringen av RPA i noen avdelinger i Felleskjøpet. Her er det studert i hvilken grad de ansatte opplever endringene som noe positivt og om bedriften gjennom å implementere RPA på en god måte, har vært med på å øke de ansattes motivasjon og tilfredshet i arbeidet.

De faktorer som har blitt belyst i teori og drøfting anses som viktige for å få til en god implementering og dette legger grunnlaget for de berørte sin oppfatning av endringen. Av aktuell teori er Kotters modell for endringsledelse benyttet som støtte med sine åtte punkter for endring. Sentrale modeller for motivasjon og jobberikelse, drøftet opp mot funn i studien, er Herzberg sin tofaktor-teori og Hackman og Oldhams teori for jobberikelse. Gjennom å drøfte teori opp mot de kvalitative dataene fra intervjuene, er det konkludert med at implementering av RPA i vår casebedrift har vært med på å tilføre de ansatte en bedre opplevelse av arbeidsdagen, og dette er definert som en verdiøkning.

I hovedsak består denne verdiøkningen av økt motivasjon og tilfredshet i arbeidet.

De kvalitative undersøkelsene drøftet opp mot teori viser at disse funnene skyldes:

- Antall kjedelige, tidkrevende oppgaver og oppgaver som føles lite meningsfulle er redusert
- Det er bedre tid til å benytte en større andel av arbeidsdagen til å utføre andre oppgaver grundigere, dette øker følelsen av å levere arbeid av høyere kvalitet, som igjen gir en økt tilfredshet i arbeidet
- Under selve prosessen med implementeringen av RPA har de ansatte opplevd en stor grad av involvering. Denne involveringen har i stor grad bidratt til motivasjon og tilfredshet for den enkelte i arbeidshverdagen.

Viktigheten av god endringsledelse under implementeringen er løftet frem og det er funnet at for implementeringen er involvering, kommunikasjon og handlingsrom nøkkelfaktorer for en vellykket endring.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Disposisjon	4
2 Teori.....	5
2.1 Definisjoner	6
2.1.1 Verdiøkning.....	6
2.1.2 Implementering av RPA på en god måte	7
2.2 Digitalisering og RPA	7
2.3 Endringsledelse.....	10
2.3.1 Strategier for endring.	14
2.3.2 Endringsagentens rolle i endringsprosessen.....	19
2.3.3 Kommunikasjon	20
2.3.4 Involvering	20
2.3.5 Ledelse av endring	22
2.4 Verdier	25
2.5 Normer.....	26
2.6 Motstand mot endring.....	26
2.7 Motivasjon og jobbtildfredshet.....	28
2.7.1 Ansattes påvirkning på egen arbeidshverdag	28
2.7.2 Motivasjonens innhold	29
2.7.3 Fra behovsstyrt til rasjonelt vesen	32
2.7.4 Ytre belønning og indre belønning.....	33
2.7.5 Herzberg tofaktorteori	33
2.7.6 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell.....	36
3 Forskningsdesign og metode.....	39
3.1 Introduksjon.....	39
3.1.1 Om Felleskjøpet	39
3.1.2 Teknologi i Felleskjøpet.....	39
3.2 Forskningsdesign	40
3.2.1 Kvalitative undersøkelser som forskningsdesign.....	40
3.2.2 Casestudier	41
3.2.3 Evaluering	42
3.3 Metode	43
3.4 Utvalg	43
3.4.1 Utvalgsstrategi.....	43
3.4.2 Rekruttering av informanter	44
3.5 Intervju for kvalitativ datainnsamling	45
3.6 Observasjon	46

3.7	Datainnsamling og bearbeiding	47
3.8	Fortolkning	48
3.9	Validitet og reliabilitet.....	49
3.10	Etiske og juridiske problemstillinger	50
4	Drøfting av resultater	52
5	Oppsummering og forslag til videre forskning	81
5.1	Oppsummering av resultater.....	82
5.2	Konklusjon.....	84
5.3	Forslag til videre forskning.....	85
	Referanser:	86
	Tabeller og Figurer oversikt:.....	88

Vedlegg 2 stk

1 Innledning

Det hevdes at vi er midt i den 4. industrielle revolusjonen. Da den første industrielle revolusjonen handlet om å drive maskiner med kraft fra vann eller damp, handlet den andre industrielle revolusjonen om å benytte elektrisk kraft som energikilde til samme formål. Den tredje industrielle revolusjonen handlet om implementering av elektroniske løsninger og informasjons- og kommunikasjonsteknologi, IKT.

Den fjerde industrielle revolusjonen kan sees på som en videreutvikling av den tredje, med effektivisering i form av digitalisering, robotisering og automatisering.

Robotisering av prosesser, RPA, er stadig mer aktuelt. RPA står for «Robotic process automation» og innebærer at arbeidsoppgaver som tradisjonelt har blitt utført av menneskelige ressurser tas over av roboter.

Det er flere definisjoner på RPA, blant annet den engelske definisjonen til (Lacity & Wilcocks):

“RPA— software tools and platforms that can automate rules-based processes that involve structured data and deterministic outcomes.” (Lacity & Wilcocks, 2016, s. 42).

Robotene vi snakker om her er ikke “fysiske roboter” i form av maskiner eller tradisjonell hardware, men roboter i form av programvare som kan benyttes til å utføre bestemte oppgaver basert på regler man gir roboten. Med RPA skaper man en digital medarbeider, som løser de arbeidsoppgaver den lærer opp til. Det er særlig under prosesser med repetitive oppgaver og med store volumer at RPA er et fordelaktig verktøy for effektivisering. RPA er gunstig å benytte for oppgaver der arbeidsmengden varierer mye, som for eksempel å løse oppgaver som utføres i ulike volum i ulike perioder, som regnskapsoppgaver og rapportering. Prosesser som er utsatt for menneskelige feil, som ved flytting av data og info manuelt, er prosesser som er egnet for robotisering. Dette betyr at roboten egner seg godt til å erstatte mennesker i denne type arbeidsoppgaver hvor oppgaver kan standardiseres og er i digitale format eller kan maskinleses.

Motivasjonen for robotisering kan være flere. Effektivisering for økonomisk gevinst er et argument som benyttes. Ved å benytte roboter til volumoppgaver kan ansatte frigjøres fra dette og benyttes til å gjøre andre oppgaver. Dette bidrar til effektiviseringen ved at man behøver færre ansatte på oppgaver som tidligere har blitt utført manuelt.

Lacity og Wilcocks (2016, s. 42) rapporterer i sin studie at av de 16 bedriftene de forsket på hevdet en typisk avkastning på investering på 30% etter innføring av RPA-prosesser.

I studien til Fredriksson og Reuterwall (2019, s. 22), ble informantene bedt om å fortelle om lønnsomheten av innføringen. Her ble oppgitt at lønnsomheten var vanskelig å sette tall på.

Bedre kvalitet er også et argument som benyttes for å robotisere. Repetitive oppgaver på “tastaturnivå” kan lett føre til brukerfeil, som for eksempel feil tasting av tall. Robotisering av prosesser kan bidra til færre slike feil og dermed bidra til økt kvalitet. Enkelte ansatte kan i sitt daglige arbeid utføre mange repetitive oppgaver, som eksempelvis består av å taste riktige data, eller å hente data fra en database og overføre det til en annen database eller et annet system. De kan oppfatte oppgavene sine som kjedelige og lite meningsfulle. Ved å automatisere disse oppgavene ved hjelp av en «robot», kan den ansatte overføres til annet type arbeid som oppfattes som mer meningsfullt. Roboten, som er en programvare, kan hente ut data fra et standardiserte excel-ark og kontrollerer tallene etter forhåndsdefinerte kriterier og/eller legger tallene inn i et annet verktøy eller database utfører dette arbeidet på en brøkdel av tiden medarbeideren ville brukt på samme jobben. Gitt at roboten blir matet med gode nok regler får du en medarbeider som ikke gjør feil og som hverken har sykt barn eller egenmelding.

Lacity og Wilcocks (2016, s. 48) ser for seg at i fremtiden vil det bli mer og mer vanlig at robotene jobber sammen med mennesker, ved at hver av de utfører jobben de er mest egnet til; robotene henter raskt ut data og strukturer, konsoliderer og sorterer data som mennesker arbeider videre med. Arbeidsoppgavene til de ansatte vil dreies mer mot feilsøking, arbeid med ustrukturerte data, finne nye serviceområder for kundene, samt å arbeide tettere med kundekontakt. Lacity og Wilcocks (2016) ser allikevel for seg en fremtid der robotene på sikt vil bli mer og mer egnet til å jobbe med ustrukturerte oppgaver som å hente ut data fra meldinger og epost og ekstrahere data på en mer intelligent måte.

En «omorganisering» av arbeidsoppgaver på denne måten, at roboter erstatter mennesker, vil naturlig nok oppleves som en endring for alle involverte i en bedrift, men motivasjonen for en slik endring kan ha flere årsaker.

Overordnet kan man si at motivasjonen for å robotisere prosessene på mange måter handler om verdiøkning. Verdiøkning kan sees på mange nivåer: Verdiøkning på samfunnsnivå, verdiøkning på foretaksnivå, verdiøkning på individnivå.

Verdiøkning kan oppstå på flere plan. Økonomisk verdiøkning kan føre til økt profitt.

Verdiøkning kan også bety økt trivsel, kontinuitet, omdømme og stabilitet.

I denne oppgaven har vi valgt å undersøke hva slags ikke finansiell verdiøkning RPA, kan føre til, og har følgende problemstilling:

- Hvilken form for verdiøkning har robotisering bidratt til hos de ansatte?

For å presisere problemstillingen ytterligere har vi valgt å fokusere på verdiøkningen på foretaksnivå og individnivå. Vi starter med en antagelse om at implementering av RPA bidrar positivt i den ansattes arbeidshverdag og at dersom ledelsen gjennomfører en endringsprosess som oppleves positivt for de som berøres av implementeringen, vil de berørte oppleve å få et positivt bidrag til arbeidssituasjonen sin.

Ut fra dette har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

-Hvordan kan man strategisk planlegge og gjennomføre implementering av RPA på en god måte, og samtidig ivareta de ansatte som berøres av endringene?

-Har implementeringen av RPA bidratt til en verdiøkning hos de ansatte? Har de ansatte opplevd økt trivsel ved at repetitive oppgaver har blitt tatt over av robotene?

Våre hypoteser er:

1. Vellykket implementering er avhengig av god ledelse av endringen
2. De ansatte som utsettes for robotisering vil få økt tilfredsstillelse i jobben sin

Vi vil teste hypotesene våre ved å observere deler av implementeringen av RPA for en prosess. Det vil gjennomføres intervjuer av ansatte som opplever at deler av arbeidsoppgaver de tidligere har hatt blir overtatt av roboter. Det er da fokus på at arbeidshverdagen forandres i form av at arbeidsprosesser endres eller at arbeidsoppgaver de tidligere har hatt vil bli erstattet av andre oppgaver.

Vi vil knytte observasjon og intervjuer opp mot teori om endringsledelse, medarbeidertilfredshet og motstand mot endring om dette finnes relevant. Implementering av RPA er et relativt nytt tema, men erfaringer knyttet til digitalisering antas også å være relevant.

1.1 Disposisjon

Oppgaven er strukturert ved å innledningsvis presentere aktuell teori for forskningsfeltet. Dette innebærer funn av aktuell forskning på implementering av RPA i organisasjoner, og i tillegg noe forskning på digitalisering generelt. Videre vil generell teori basert på tradisjonell endringsledelse bli presentert. Dette omfatter teori om endringsagenter, motstand mot endring og medarbeidentilfredshet. Teori om motivasjon, verdier og kultur er også presentert i teorikapittelet.

Bedriften Felleskjøpet Agri SA heretter omtalt som Felleskjøpet, med de ulike underavdelingene og søsterselskap blir presentert i kapittel 3.1.1 for å gi en oversikt over den organisatoriske oppbyggingen og selskapets størrelse.

I kapittel 3 av oppgaven presenteres forskningsmetode, herunder metodevalg, intervju, analyse og vurdering av validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 vil vi presentere resultatet av seks intervjuer med fem respondenter. I dette kapittelet vil vi knytte funnene opp mot teori i kapittel to før vi oppsummerer funnene.

I kapittel 5 oppsummeres funnene mot antagelser og forslag til videre forskning introduseres.



Figur 1-1 Ordsky, viser de mest gjentatte ordene fra intervjuene

2 Teori

Dette kapittelet vil ta for seg de ulike teoretiske perspektivene som benyttes for å drøfte implementering og opplevelse av implementering av RPA.

Det er skrevet flere artikler omkring de tekniske aspektene rundt implementering av RPA i bedrifter. Et eksempel er artikkelen «*Bruk av robotteknologi og kunstig intelligens; revisjon*» (Cole & Angermo, 2018) som tar for seg de tekniske aspektene ved implementering av RPA innen revisjon. Dette dreier seg om hvilke oppgaver som kan erstattes i bedrifter og hvilke fordeler det gir når en del av arbeidsoppgavene til en ansatt erstattes med software som overtar de repetitive oppgavene i form av RPA.

Virksomheten vi skal jobbe med i oppgaven er Felleskjøpet som er en stor organisasjon der RPA skal implementeres for en del oppgaver. På utvalgte prosesser, skal de erstatte typiske «punch-oppgaver» tidligere gjort av mennesker.

Dette reiser en del interessante spørsmål vi mener det er relevant å forske på.

Det er her snakk om at arbeidsoppgaver utført av menneskelige ressurser erstattes av software, som med litt programmering gjør jobben bedre, raskere og uten fravær. Med andre ord får man en “perfekt” virtuell medarbeider så lenge oppgaven ikke krever menneskelig skjønnsmessig vurdering. Det ligger en slags forventning at før eller siden kommer robotene og tar jobben vår, sånn fremstilles det også ofte i media. Det er ingen tvil om at en del jobber vil erstattes av roboter og opptil en femtedel av verdens yrkesaktive vil berøres av automatisering ifølge konsulentfirmaet McKinsey referert i (Elster, 2017)

Det er derfor interessant å se hvordan dette oppleves for medarbeideren som erstattes av roboten, og det er det skrevet forholdsvis lite om i artiklene funnet i litteratursøket.

Det har ikke vært noe videre fokus på implementering av dette i organisasjoner sett fra medarbeiderens perspektiv i tidligere forskning.. Det er imidlertid nylig gjort noe forskning på feltet. Øvergård (2018) beskriver implementering av RPA i NAV i sin masteroppgave *Digitalisering og robotisering i NAV – hvordan oppleves prosessene?* Dette arbeidet tar for seg endringer i de ansattes og mellomlederens hverdag samt ansattes opplevelse av prosessen. (Fredriksson & Reuterwall, 2019) sin oppgave *Utmaningar vid implementation av robotic process automation* omhandler hvilke utfordringer som kan oppstå ved implementeringen av RPA og avdekker utfordringer for å bidra med lærdom til fremtidige RPA-prosjekt. (Bjerk & Rebekka, 2019) leverte våren 2019 oppgaven *Ansattes engasjement i robotisering av arbeidsoppgaver*. Her svarer de på hvordan man kan sikre seg de ansattes engasjement og

hvilke fordeler dette fører med seg. Som vi ser er dette relativt ferske oppgaver og nye studier, så det er tydelig problemstillinger knyttet til digitalisering og RPA vil være område for forskning i tiden fremover.

Det er mye tilgjengelig forskning og etablert teori på generelle endringer og endringsledelse.

Det er også godt etablerte teorier for medarbeidertilfredshet.

Teoretisk perspektiv i denne oppgaven vil være på de menneskelige opplevelsene av implementeringen av RPA som representerer endringen.

Her er det naturlig å se på teori innenfor flere felt innen strategi og motivasjon. Hvordan gjennomføres endringen i henhold til teorien og hvilke områder innen motivasjonsteori berøres av implementeringen.

Hva er den strategiske tilnærmingen som ligger til grunn for implementering, hvilke analyser og prosesser bør gjennomgås, og hva bør identifiseres for å se om bedriften er moden for en digital transformasjon. Ledelsen spiller en viktig rolle for implementering av en ny digital strategi/-RPA, og det er derfor interessant å se på ledelsens rolle og hvilke konsekvenser dette har for opplevelsen til de ansatte. Ved å se på den praktiske gjennomføringen av den digitale transformasjonen i organisasjonen og relatere denne til relevant teori, ønsker vi å bruke dette til å belyse og svare på problemstilling og forskningsspørsmål.

2.1 Definisjoner

2.1.1 Verdiøkning

Vi vil i oppgaven studere om implementeringen av RPA gir en opplevelse av en bedre arbeidshverdag for de ansatte. Vi kaller dette en verdiøkning.

Verdi defineres på følgende måte i Store norske leksikon (Sagdahl, 2018): «*Verdi er kvaliteten ved noe; det som er godt ved noe. En tings verdi sies gjerne å bestemme dens viktighet med hensyn til hvordan vi bør gjøre våre vurderinger og beslutninger.*»

Videre skilles det mellom egenverdi og instrumentell verdi, der egenverdi er verdi en gjenstand, handling eller objekt har i kraft av å være seg selv og instrumentelle verdi der verdien kun er verdifull i kraft av å være et instrument som benyttes til å realisere noe med egenverdi. (Sagdahl, 2018)

Vi har valgt å definere en total opplevelse av arbeidshverdagen mot det bedre som en verdiøkning. Ved definisjonen av verdi som kvaliteten eller det som er godt ved noe, definerer vi økning av de ansattes opplevde egenverdi i arbeidsdagen som en verdiøkning.

2.1.2 Implementering av RPA på en god måte

Betydningen av implementering er å iverksette eller utføre. Ifølge Store norske leksikon (Persvold Zawadzka, 2018) er ordet gjerne benyttet om å gjøre det som er nødvendig for å få data eller program til å virke. I dette studiet vil se på hva som påvirker opplevelsen av implementeringen av RPA og om det gjøres på en god måte. Dette er hensiktsmessig opp mot problemstillingen,

- Hvilken form for verdiøkning har robotisering bidratt til hos de ansatte?

I uttrykket «implementering på en god måte», mener vi at iverksettingen oppleves som vellykket med tanke på tid, kostnad og at prosessen er en god opplevelse for både ledere og de ansatte.

2.2 Digitalisering og RPA

Vi erfarer det at det er ulike oppfatninger rundt begreper knyttet til teknologi. Vi vil derfor gi en kort beskrivelse av de tema innen teknologi og digitalisering som vi mener er relevante for oppgaven. For eksempel i intervju med respondentene henvises det til IT som et dekkende begrep uten å spesifisere, det legges derfor til forutsetning at med begrepet IT så mener de all digital teknologi knyttet til sin bedrift.

Digitalisering endrer samfunnet, nærings- og arbeidslivet på mange måter, og alle individer blir påvirket i en eller annen grad. Steen (2018) har i artikkelen «*Menneske mot roboter, hva kan vi vente oss?*» oppsummert at det innen forskningslitteraturen er «*relativt bred enighet om at vi står foran store omstillinger og rask teknologisk utvikling*». For mange vil dette tilføre hjelpemidler som kan både effektivisere hverdagen og gjør ting enklere, men hva innebærer egentlig begrepet digitalisering?

Paraplybegrepet digitalisering innbefatter flere typer teknologier, og mange har ulik oppfatning av hva begrepet innebærer. En god definisjon på digitalisering kommer fra Kommunal og moderniseringsdepartementet. «*Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskapning og*

innovasjon og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor»

(Digitalisering i offentlig sektor, 2014)

E. Andersen og Sannes (2017) beskriver digitalisering som «*transformasjon fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og – praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens potensial*»

Som vi ser, er definisjonene for digitalisering ganske omfattende og med stor inngripen i bedrifter, organisasjoner og samfunnet. Dette er noe man som bedriftseier og ansatt må forholde seg til.

Det er flere eksempler på store firma som har valgt å overse digitaliseringens muligheter, og har måtte betalt dyrt for det. Noen av de mer kjente er bilde og kameragiganten Kodak som hadde utviklet digitalkamera, men ikke ville slippe det på markedet da de ville satse på klassiske filmruller til kamera. Dette førte naturlig nok til en bråstopp. Et annet kjent eksempel er den nå nedlagte filmutleiekjeden Blockbuster som fikk tilbudet om å kjøpe Netflix for 50 millioner dollar, men takket nei. I dag har de en butikk igjen og Netflix er verdensledende på streaming av film. Enten det er blokkjede teknologi (eksempelvis bitcoin), Internett of things (Sensorer og datainnsamling), Augmented reality eller virtual reality så faller alt inn under samlebetegnelsen digitalisering.

Det tema vi skal jobbe med innenfor digitalisering er innføringen av RPA i felleskjøpet.

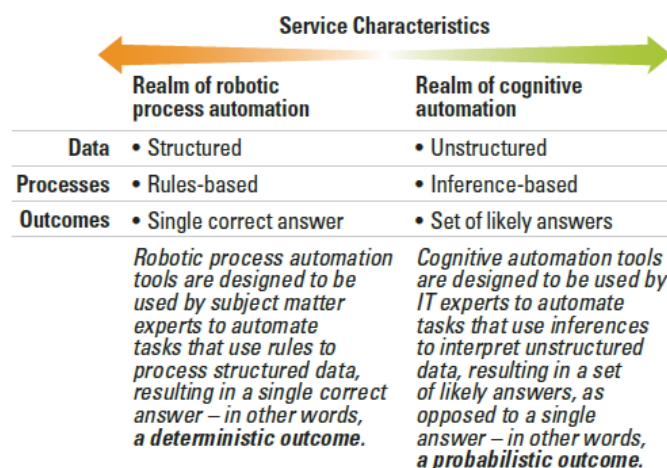
Institute for robotic automation beskriver RPA på denne måten:

“Robotic process automation is the application of technology that allows employees in a company to configure computer software or a “robot” to capture and interpret existing applications for processing a transaction, manipulating data, triggering responses and communicating with other digital systems” (IRPA&AI, 2017a).(Türkyılmaz & Birol, 2019)

Lacity og Wilcocks (2016, s. 43) har laget en modell for å visualisere det et automatisert landskap for service.

THE SERVICE AUTOMATION LANDSCAPE

The plethora of software tools and terms to describe software designed to automate services can be very confusing. To help make sense of the service automation landscape, we suggest avoiding the jargon and instead focusing on the service characteristics that the tools are designed to help automate. We consider two broad classes of service automation tools: robotic process automation and cognitive automation. Each class of tools is designed to deal with specific types of data and processes.



Figur 2-1 The Service Automation Landscape (Lacity & Wilcocks, 2016, s. 43)

I figuren skiller Lacity og Wilcocks (2016) på RPA og kognitiv automatisering. Under pilen som peker mot venstre, beskrives RPA som strukturert, regelbaserte oppgaver med ett enkelt korrekt svar, et såkalt deterministisk utfall. Kognitiv automatisering benyttes på ustrukturerte data som er beslutningsbasert med flere mulige utfall. Dette defineres som et probabilistisk utfall.

I Felleskjøpet er det engasjert ekstern leverandør for å lage softwaren som skal fungere som roboter i. Leverandøren definerer RPA som «*softwareroboter som kan automatisere prosesser på tvers av systemer i virksomheten. Dette er den raskeste veien til å bli kvitt manuelle og tidkrevende oppgaver.*» Oppgaver som egner seg for å RPA innehar ofte egenskapene:

- Høyt volum, oppgaver som gjøres mange ganger hver dag.
- Gjentakende oppgaver som gjøres på samme måte hver gang.

Eksempler på slike oppgaver er automatisering av faktura, e-post, ordrer, rapportering, bestillinger og generell skjemahåndtering.

Fordelen for medarbeideren med å bli kvitt dette beskrives slik på nettsiden til en av de store IT leverandørene; «*Når robotene hjelper med kjedelige og tidkrevende rutineoppgaver, får*

medarbeiderne mer tid til de viktige sakene. Automatisering med robotteknologi (RPA) hjelper med å få unna sakene raskere og reduserer manuelle feil.» (Evry)

RPA skiller seg ut innenfor digitalisering, i form av at den fjerner mennesket fra deler av jobben fremfor å kun tilføre et hjelpemiddel eller være et verktøy. Som eksempel vil den klassiske regnskapsføreren nå eller i nær fremtid oppleve at en del arbeidsoppgaver som avstemming og lønnskjøring faller bort eller endres drastisk. I bedrifter hvor ansatte pålegges en implementering av nye verktøy, er det alltid noen som blir påvirket. Det er naturlig å benytte tidligere forskning gjort på digitalisering, da en del konsekvenser av digitalisering trolig vil oppleves tilsvarende som konsekvensene av robotisering.

2.3 Endringsledelse

Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385)

Endringene som digitalisering og robotisering fører med seg berører organisasjoner i større eller mindre grad. For en ansatt som står på produksjonslinjen eller sitter med sine oppgaver foran en skjerm kan første reaksjon være en frykt for arbeidsplassen sin, frykten kan være ektefølt inntil et oppnått innsikt og forståelse i hva endringen innebærer og hva den vil påvirke. Med en verden som er i stadig endring, med raskere informasjonsflyt og tilgang til massive mengder med data og kompetanse, er man avhengig av å også tenke på hvordan de ansatte er rustet til å møte disse endringene. God planlegging, kommunikasjon, informasjon og endringsledelse er i mange studier funnet å bidra til å avgjøre hvorvidt en planlagt endring lykkes eller mislykkes.

I delkapitlene som følger vil vi beskrive relevant teori innen endringsledelse, med fokus på teknisk tilrettelegging, involvering, verdi og motivasjon. Teknisk tilrettelegging Når en virksomhet tar i bruk nye digitale teknologier som sosiale medier, mobiltilgang, analyser eller innebygde systemer for å tilrettelegge for større forbedringer i forretningsdriften for å blant annet forbedre kundeopplevelsen, forbedre drift eller lage nye forretningsmodeller er den inne i en digital transformasjon. Fitzgerald et al. (2014) og Heggernes (2017) referert i (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 308)

En digital transformasjon krever nøkkelkompetanse innen digital kompetanse og endringskompetanse. Innsikt i hvordan teknologien fungerer, hvordan den kan brukes og utvikles for å skape verdi. Endringskompetansen handler om å skape forståelse, aksept og

endringsvilje for en digital transformasjon. Andersen og sannes (2017) referert i (Erichsen et al., 2015, s. 309) definerer digital mestring gjennom formelen:

Digital mestring

= forretnings og teknologiforståelse x vilje og evne til transformasjon

Teknologikompetanse er en viktig dimensjon som kan være både en driver eller en begrensning i bedriftens digitale mestringsopplevelse. (Erichsen et al., 2015, s. 309)

Som vi ser over er en vellykket implementering av ny digital teknologi avhengig av at en del faktorer er på plass. Videre i dette kapitlet vil vi belyse andre faktorer som er viktige i en slik prosess.

Beer, Eisentat & Spector referert i (Martinsen, Stamsø, Gjestrud & Turner, 2004, s. 122) Skriver at ved gjennomføring av endringer i organisasjoner er det ofte holdninger og roller som endres, men ikke begge deler. Holdningsendringer gjennomføres typisk gjennom overbevisning, kulturendringsprogrammer og opplæringsprogrammer for å øke tekniske eller personlige ferdigheter. Dette med formål om å skape fungerende endringsagenter som kan overføre visjonen til andre som er i organisasjonen. Den andre tilnærmingen er å endre arbeidsroller, samhandlingsmønstre, arbeidsbetingelser og belønningsmuligheter. Tanken bak er at nye roller krever at en person handler på nye måter og det vil endre holdningene når handlingsmønstret endres. Forventingene til de nye rollene kan og forsterkes gjennom det nye belønning og evalueringssystemet. (Martinsen et al., 2004, s. 122)

Det er ikke alle større endringer som fokuserer på holdninger og roller. En annen type endring er endring av teknologien som benyttes for å gjennomføre det daglige arbeidet. Dette innbefatter for eksempel å ta i bruk nytt utstyr for å gjennomføre arbeidet, implementering av nye informasjonssystemer, HRM og nye systemer for salg, lager, ordre og intranett. Til tross for innføring av ny teknologi, er det ikke selvsagt at den nye teknologien tas i bruk. En vanlig feil som ofte gjøres i forbindelse med teknologisk endring, er at man antar at teknologien blir akseptert og brukt, uten å legge ned en innsats for å endre holdninger, ferdigheter og roller (Martinsen et al., 2004, s. 123).

Tilsvarende er erfart av Fredriksson og Reuterwall (2019) om opplevelser av utfordringer med implementering av RPA. De hevder det oppleves utfordringer på bakgrunn av for lite kunnskap om RPA, hvordan RPA utvikles og hvordan det vedlikeholdes. På bakgrunn av

disse rapporterte erfaringene kan vi anta at kunnskap og ferdigheter innen de teknologiske løsningene vil være avgjørende for aksept og smidig implementering hos de ansatte.

Så hvordan kan man være tidlig ute og sikre seg at det er tilstrekkelig med ferdigheter og kompetanse omkring emnet?

Fredriksson og Reuterwall (2019, s. 8) hevder at formidling av riktig kunnskap forhindrer motstand hos ansatte som har arbeidsoppgaver som overtas av roboter. Ved korrekt informasjon om hvordan RPA fungerer forstår de ansatte sin egen rolle og at det ofte er de som er nøkkelen til selve implementeringen. Dette skaper kreativitet for hvilke oppgaver som kan implementeres og hvordan dette kan gjøres.

Implementering av RPA har den fordel at den ikke går ned i underliggende strukturer i IT-system (Bygstad, 2017, s. 182), den henter bare ut informasjon som uansett hadde blitt hentet ut manuelt av brukerne (Fredriksson & Reuterwall, 2019, s. 5). Dette innebærer at RPA er en form for automatisering som i utgangspunktet kan bygges opp av personell som ikke har tung IT-faglig kompetanse, men like gjerne av personell med god kunnskap til oppgavene som skal automatiseres (Bygstad, 2017, s. 182). Bygstad (2017) differensierer mellom det som kalles Heavy Weight og Light Weight IT, der RPA er klassifisert som typisk Light Weight IT.

Allikevel er det flere studier som fremhever viktigheten av god kunnskap om IT og involvering av IT-ressurser.

Lacity og Wilcocks (2016, s. 45) refererer til 5 ulike måter å implementere RPA på:

- Insourcing, der bedriftens egne system- og faglige kapasiteter benyttes
- Insourcing, med system- og fagstøtte hjelp fra konsulenter
- Outsourcing med en tradisjonell business-prosess tilbyder
- Outsourcing med en ny tilbyder
- Sky sourcing

Disse 5 måtene å implementere RPA på vil naturlig nok innebære ulik grad av involvering av selskapets IT-ressurser, og vil kreve ulik grad av samarbeid mellom prosesseier, eventuelle innleide konsulenter og selskapets IT-ressurser.

I studien til Fredriksson og Reuterwall (2019, s. 20) ble det av informanter formidlet at det kunne være utfordrende å kommunisere på ulike tekniske nivåer. Noen informanter i denne studien løftet frem viktigheten av at IT-avdelingen var inkludert i implementeringen, da deres

«velvilje» i prosessen er viktig, og tilgang til systemene som skal inkluderes innen RPA er vesentlig for vellykket implementering.

I sin studie fra 2016 viser også Lacity og Wilcocks (2016, s. 46) at flere bedrifter forsøkte å implementere RPA uten å benytte seg av IT avdelingen. Årsaken til dette var dels at man anså RPA som en oppgave som krevde prosessforståelse og ikke en oppgave som krevde forståelse for programmering og dels fordi de anså at innblanding av IT-avdelingen skulle føre til stor grad av byråkrati i gjennomføringen. Lacity og Wilcocks (2016) mener imidlertid at det i disse tilfellene ble nedvurdert viktigheten av kompetanse på IT som leder til en sikker implementering av RPA, både med tanke på å sikre sensitiv informasjon, gi korrekte tilganger til systemene og sikre gode backupløsninger. Bedriftene bør på et tidlig tidspunkt involvere profesjonelle på IT, dette for å redusere risiko for eksempel for eksponering av kundedata (Lacity & Wilcocks, 2016, s. 45).

I studien til Fredriksson og Reuterwall (2019, s. 8) nevnes viktigheten av fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver i forbindelse med vedlikehold og utvikling av prosessene og at det er viktig at IT-avdelingen og resten av virksomheten jobber tett opp mot hverandre.

Dette indikerer at involvering av selskapets IT-ressurser er vesentlig ved implementering av RPA til tross for at dette av Bygstad (2017, s. 182) defineres som en Light Weight IT.

Det er dermed mye som peker mot at tidlig og grundig involvering av selskapets IT-ressurser kan være en av de avgjørende faktorene for en vellykket implementering av RPA.

Lacity og Wilcocks (2016, s. 43) fant ut at bedrifter som tidlig implementerte RPA oppnådde målbare fordeler på tre måter:

- Ved å etablere en tilnærming til prosessautomatisering fra toppledelsen
- Ved å sette i gang effektive prosesser som gir verdi for både kunder og ansatte
- Ved å bygge kompetanse og kunnskap i hele bedriften

Det er fordeler både med en sentralisert og en desentralisert modell for organisasjonens arbeid rundt implementeringen og vedlikehold av RPA. En sentralisert modell har mulighet til å gi et bredere perspektiv og en fordel for bedriften som helhet. En mer desentralisert modell vil være raskere implementert og vedlikeholdt på grunn av nærheten til virksomhetens arbeid (Howell & Torlone, 2017, s. 2)

En sentralisert kommando enhet i en relativt stor bedrift kan hjelpe til med å identifisere prosesser som er egnet for implementering av RPA, prioritere mellom de foreslåtte prosjekt

og lage løsninger for automatiseringen. En slik gruppe kan også monitorere de utviklede løsningene. (Lacity & Wilcocks, 2016, s. 47).

Lacity og Wilcocks (2016, s. 48) hevder at en av hovedfordelene ved å organisere implementeringen på denne måten er at muligheten til å gjenbruke robotene er stor og dette reduserer investeringskostnadene totalt for RPA i organisasjoner som helhet.

2.3.1 Strategier for endring.

Ved planlagte endringsprosesser er det ulike strategier man kan bruke som tilnæringsmåte. Som vi ser i Tabell 2-1 under:

Tabell 2-1 Fire hovedtyper endringsstrategier(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 396)

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

De ulike strategiene benyttes i ulike scenarier, hvor det skilles mellom revolusjon og evolusjon.

Diktatorisk omforming kan kalles en «top-down» omforming og imøtekommer i liten grad innflytelse og deltakelse fra ansatte. Ved en karismatisk omforming kreves det en leder med større karismatiske evner som kan lede gjennomføringen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 397-398)

Tvungen utvikling kan være endringer som gjøres i flere steg. For eksempel ved at det blir bestemt fra ledelsen at det skal innføres ny programvare. Isolert sett kan det være små endringer, men de kan møte sterk motstand fra grupper eller individer. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 400)

Deltakende utvikling legger til grunne at det ikke bare er ledelsen som gjennomfører endringen. Her legges til grunne at alle medarbeiderne er viktige for utviklingen og må derfor delta aktivt inn i beslutningsprosessen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 401)

Jacobsen (2004) referert til av (Erichsen et al., 2015, s. 311) skriver om to ulike stiler kalt lederstil E og O

Tabell 2-2 Oversikt over lederstil E og O (Erichsen et al., 2015, s. 311)

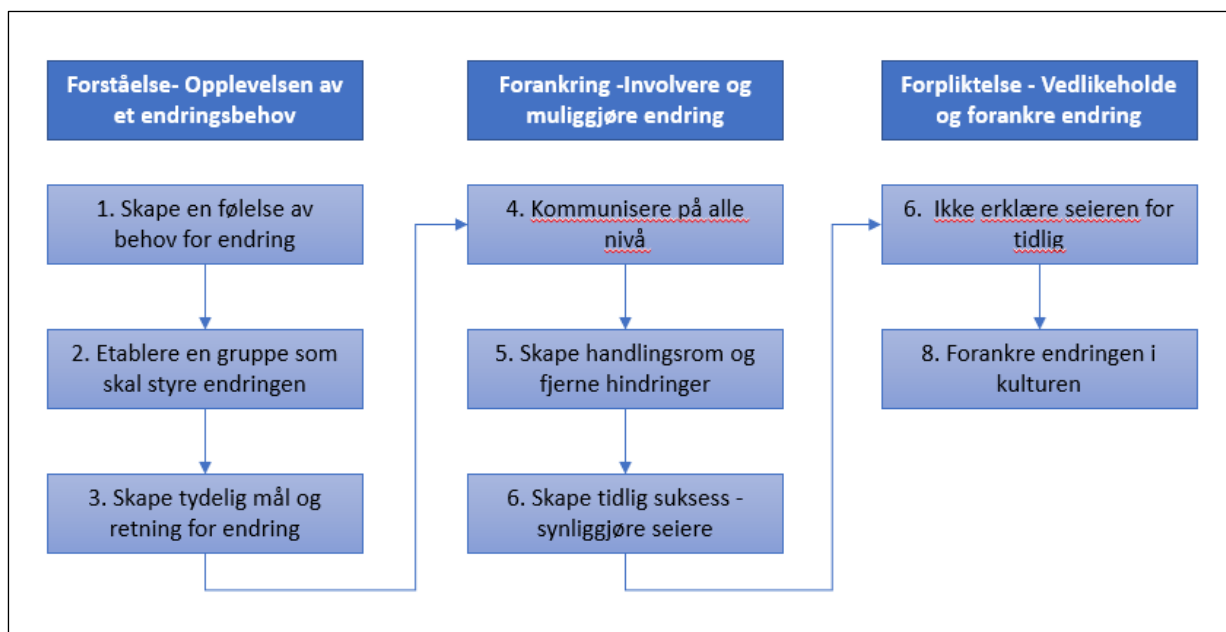
Teori E	Teori O
Kartlegg motstand og støtte	Se den enkelte
Kartlegg maktbaser	Tilfør ressurser og energi
Knytt allianser	Motivasjon av den enkelte
Identifiser sentrale slagmarker	Delegering og støttende Atferd
Definer borhoder og kamper	Fungerer som bindeledd
Overvåk prosessen	
Vær villig til å bruke trusler og tvang	

Som det kommer frem av innholdet i Teori E (Economic) så er dette en tilnæringsmåte som bunner i jakten på økonomisk verdi med vekt på endring av blant annet systemer, strukturer, besparing og nedbemanning. Som vi også ser, ligner dette på tidligere nevnte diktatorisk utforming og tvungen utvikling. Det skjer en endring eller utvikling, men det er bestemt og gjennomføres av ledelsen uten ansattes mulighet til å påvirke eller delta i prosessen.

Der Teori E er den «harde tilnærmingen» så handler Teori O (Organization) mer om utviklingen av organisatorisk kapasitet. Her vektlegges kulturendring, læring, deltakelse i endringsprosesser, programmer og eksperimentering. (Erichsen et al., 2015, s. 311) Teori E er der ganske lik deltakende utvikling, hvor medarbeiderne er en viktig brikke i endringen og utviklingen.

En mye brukt modell for endringsledelse er Kotters 8 trinn for endring. Denne modellen kan, sammenlignet med andre modeller, betraktes som en «oppskrift» for en endringsprosess (Erichsen et al., 2015, s. 304). Modellen består av tre hovedelementer; forståelse, forankring og forpliktelse. Hovedelementene er igjen bygget opp av deltrinn.

Figur 2-2 viser en illustrasjon av modellens hovedelementer og deltrinn. Avsnittene under figuren vil ta for seg aktuelle trinn innen implementering i henhold til Kotters 8-trinnsmodeller. Det er funnet flere referanser som bekrefter viktigheten i Kotters trinn innen endringsledelse. Disse er knyttet sammen fortløpende i teksten. Litteratur som støtter trinn som oppleves som særlig relevant ved implementering av RPA presenteres i teksten under.



Figur 2-2 Illustrasjon av Kotters 8 trinns endringsledelse (Erichsen et al., 2015, s. 304)

Forståelse- Opplevelsen av et endringsbehov:

1. Skape en følelse av behov for endring

Behovet for endring kan lett oppleves av endringsagentene, men det er ingen selvfølge at de alle i virksomheten, de som må gjennomføre endringen og/eller berøres av endringer har forståelse, innsikt og oppfattet behov av endring. Dette kan handle om å skape motivasjon. (Jacobsen, 2012, s. 177) nevner at deltakelse hos ansatte bidrar til at det oppleves hvordan endringen virker. Dette vil naturlig nok gjøre at det er lettere for å få en følelse av behov for endring.

2. Etablere en gruppe som skal styre endringen

En vellykket endring er ofte et resultat av et tett samarbeid mellom mellomledere, interne grupperinger og i noen tilfeller eksterne rådgivere (Erichsen et al., 2015, s. 302-303) Erichsen et al. (2015, s. 303) fremhever her viktigheten av at personer som blir invitert til å styre endringen faktisk opplever at de har en påvirkningskraft; at invitasjonskraft og påvirkningskraft er i balanse. Dette vil skape forpliktelse til endringsprosessen. Dersom opplevelsen er at personen eller gruppen som er invitert ikke kan påvirke prosessen kan dette lede til at personene trekker seg ut av prosessen, eller til og med vil ha en tilbøyelighet til å sabotere prosessen. Erichsen et al. (2015, s. 303) påpeker også viktigheten av at en endringsgruppe har tilstrekkelig makt og oppslutning i bedriften, hvis ikke blir det vanskelig å påvirke de involverte i «riktig» retning.

3. Skape tydelig mål og retning for endring

En god målsettingsprosess kan skapes når endringsgruppen har mulighet til å etablere basisen for dette. Ved å etablere et tydelig mål for endringen sammen med endringsgruppen, uten at det fremstår som et diktat. Tilsier erfaring at man oppnår en god målsettingsprosess.

Forankring -Involvere og muliggjøre endring:

4. Kommunisere på alle nivåer

God kommunikasjon vil skape forståelse, engasjement, læring og øke sannsynligheten for at endringsprosessen er vellykket (Erichsen et al., 2015, s. 318).

5. Skape handlingsrom og fjerne hindringer

Dersom endringsgruppen har skapt tillit til endringsprosessen vil dette bidra til å gi handlingsrom for endring. Å fjerne hindringer kan både innebære å håndtere direkte motstand, men kan også handle om å vise omsorg, respekt, kommunisere og motivere.

6. Skape tidlig suksess - synliggjøre seiere

Synliggjøring av seiere kan innebære å sette delmål, samt gi positiv respons og anerkjennelse ved måloppnåelse. Dette kan bidra til å gi mestringsfølelse, engasjere og motivere for videre implementering av endringen. (Erichsen et al., 2015, s. 319)

Forpliktelse - Vedlikeholde og forankre endring:

7. Ikke erklære seieren for tidlig

Å etablere en endring, som er implementert i hele virksomheten, eller grupperingen det gjelder, tar tid. Det er derfor nødvendig å opprettholde fokus gjennom hele prosessen.

8. Forankre endringen i kulturen

Endringen må forankres i virksomhetens kultur og prosesser slik at ikke staben går tilbake til slik det var tidligere. Nye rutiner og riktig adferd må bekreftes og gi anerkjennelse. Symboler og artefakter bør bidra til en forankring i kulturen. (Erichsen et al., 2015, s. 319).

En annen anerkjent modell for endring er Lewins modell for endring. Denne modellen er noe enklere enn Kotters modell og inneholder kun tre steg for endring. Men har overordnet sett mye av det samme innholdet som Kotter sin Model. I Lewins modell er det skissert tre faser alle organisasjonsendringer må igjennom. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402)

1. Oppløsning - opptining

De ansatte ser at dagens måte å gjøre ting på ikke er strekker til lenger, en slik erkjennelse kan vær et resultat av en tydelig krise (Martinsen et al., 2004, s. 120) Når holdningen om at det vil gå galt dersom fortsetter på samme måte er etablert og det foreligger en bekymring for hva som skjer dersom man ikke endrer organisasjonen. Da er det skapt en motivasjon for endring. I denne fasen er det viktig å skape en trygghet som reduserer redsel og endringsvegring. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402)

2. Endring – omforming

I selve endringsfasen ser folk etter en ny måte å gjøre ting på og velger en positiv tilnærming. (Martinsen et al., 2004, s. 120) Her iverksettes tiltak. Nye holdninger og atferd skapes gjennom ulike tiltak som opplæring, ny struktur eller kommunikasjonstrening. (Martinsen et al., 2004, s. 402-403)

3. Reetablering – konsolidering

I tredje og siste fase blir den nye tilnærmingmåten etablert og innarbeidet. (Martinsen et al., 2004, s. 120) I denne fasen må nye tiltak stabiliseres og gjøres til rutine. Det må også evaluertes for å se om det er en sammenheng mellom de nye holdningene og faktisk atferd. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403)

For en vellykket omstilling er alle disse tre fasene like viktige, ved å hoppe over en fase vil det føre til problemer med omstillingen. For eksempel hvis man går direkte til endringsfasen uten først å ha vært innom oppløsningsfasen vil man kunne møte sterk motstand og apati. Eller hvis man i fasen for reetablering ikke opprettholder entusiasmen og konsensusbyggingen kan det resultere i at endringsprosessen reverserer etter at den er gjennomført. (Martinsen et al., 2004, s. 121) Som det kommer fram i de ulike trinnene er det mye av det samme innholdet i Kotter og Lewin sine modeller, men Kotters modell er noe grundigere på de ulike stegene.

På bakgrunn av teorifunn under studien, som er direkte relatert til implementeringen av RPA og digitalisering generelt, er det særlig trinn 1, 2 og 4 som kan fremheves i Kotter sin modell. I Lewin sin modell som ikke er like deskriptiv ser vi at alle trinnene vil være gjeldene ettersom hvert av trinnene dekker et bredt område innen endringsprosesser.

2.3.2 Endringsagentens rolle i endringsprosessen.

Endringsagenter spiller ofte viktige roller i å initiere, styre eller implementere endring i organisasjoner. (Caldwell, 2003, s. 131) I en endringsprosess er det viktig å plassere endringsorienterte personer i nøkkelstillinger. Det er særdeles viktig med støtte fra personer som sitter med direkte ansvar for å gjennomføre endringene og fra personer i nøkkelstillinger som kan få ting til å skje. Disse endringsagentene må støtte endringene i både ord og handling (Martinsen et al., 2004, s. 139). Endringsprosessen og vil alltid være påvirket av endringsagenter og hvordan de initierer og driver prosessen fremover. Jacobsen (2004) referert i (Erichsen et al., 2015, s. 309) I en planlagt gjennomført endring er det endringsagenten som må fange opp og tolke signalene som gjør endring nødvendig, og samtidig omforme dette til konkrete endringsprosesser. Hvorvidt en endring blir vellykket eller ikke avhenger av topplederen og de aktørene som lederen velger til å være involvert i endringsprosessen. Lederen som er endringsagent kan defineres på to måter, det kan være en som sitter i en stilling utpekt som leder med detaljer spesifisering av ansvars- og myndighetsområde og dertil lønn og tittel, en formell leder. En annen type lederskap er uformelt lederskap hvor det er en annen person som egentlig styrer og stiller en den som er utnevnt til rollen. Dette på bakgrunn av opplevd legitimitet og hvordan man oppfattes av sine medarbeidere. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 452)

Endringsagentene i en endring kan være toppleder, mellomleder, en endringsgruppe eller eventuelle rådgivere. (Meyer og Stensaker (2011), Erichsen et al. (2015, s. 309)). Tradisjonelt sett var endringsagent en benevnelse som ble brukt på toppleder og/eller eksterne konsulenter. Caldwell (2003); Huy m.fl., (2014) referert i (Danilova, Rydland, Iden & Bygstad, 2019, s. 2) Dette har endret seg noe til i dag hvor begrepet benyttes på ansatte og ledere i på mange ulike nivå i organisasjonen. Felles for disse er at de har ansvar for enkeltstående eller større endringsprogrammer. En endringsagent skal kunne håndtere ulike dimensjoner ved endringer som for eksempel innholdet i endringen, hva den består av og hvorfor den gjennomføres. Samt hvordan endringsprosessen skal styres (styring og strukturering av ressurser, tid og penger) og ledes (hvordan lede menneskene som er involvert og håndtere politikk, følelser og ulike argumenter) Buchanan & Boddy (1992) referert i (Danilova et al., 2019, s. 2).

2.3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon på alle nivåer er trinn 4 i Kotters modell for endringsledelse, men god kommunikasjon er en nøkkelfaktor i de fleste av trinnene.

Bedriftene bør ha fokus på å informere de ansatte om strategi, timing og innvirkning på de ansatte. (Lacity & Wilcocks, 2016, s. 45)

Implementering av IT-teknologi har en tendens til å mislykkes til tross for de beste intensjoner for gjennomføringen. En av hovedårsakene til dette er for dårlig kommunikasjon (Drum, 2010, s. 141). Drum (2010, s. 166) hevder at informasjonsbehovet er ulikt for en «tvungen» og en frivillig endring. Dersom det gjennomføres en frivillig endring vil mennesker først finne ut hva den eventuelle endringen innebærer, deretter skape seg en mening om endringen som leder til at endringen implementeres eller forkastes. Dersom endringen er pålagt, vil det, uten tilstrekkelig informasjon om hvordan endringen skal påvirke den enkelte, straks skape usikkerhet hos mottakeren. Risikoen er da at den enkelte føler seg usikker om hva som forventes av de under endringen. Drum (2010) hevder derfor at i en slik «påtvungen» endring er detaljert og tidlig informasjon til de impliserte av endringen viktig.

Kane, Phillips, Copulsky og Andrus (2019, s. 46) har studert likheter mellom endringer i form av digitalisering og mer generelle endringer der det benyttes teorier om endringsledelse. Til tross for at det er noen egenskaper hos ledere som er særlig viktige ved digitalisering er det viktig å ha fokus på at en av de største fallgruvene er å undervurdere viktigheten av det grunnleggende lederskap. Ved studien til (Kane et al., 2019) ble det funnet at som ved tradisjonell endringsledelse, er det viktig at ledelsen kommuniserer til organisasjonen hvorfor endringen er nødvendig. De hevder i sin artikkel at for få ledere er tydelige nok på, og kommuniserer godt nok til de ansatte, hvorfor endringen er nødvendig (Kane et al., 2019, s. 36).

2.3.4 Involvering

Involvering og muliggjøring av endringer er grunnelement 2 i Kotters modell, og omfatter kommunikasjon, handlingsrom og tidlig etablert suksess. Involvering kan imidlertid gjøres på mange nivåer og faser under en ønsket endring. Eksempler på dette er i hovedelement 1 i Kotters modell, der det søkes å skape en opplevelse av endring og å danne grupper som kan lede endringen. Ved å la ansatte som vil berøres av endring være delaktig i disse prosessene vil involveringen starte i en tidligere fase av endringsforløpet.

Det er funnet flere eksempler på at involvering av de ansatte utover teknisk tilrettelegging er vesentlig for vellykket endring. Involvering kan gjøres på flere måter, direkte involvering, involvering via arbeidsgrupper eller ved at den ansatte benyttes som rådgiver i for eksempel workshops med eksterne konsulenter.

I SINTEF rapporten «Ansattes syn på digitalisering» (Torvatn, Kløve & Landmark, 2017, s. 52) trekkes det frem i konklusjonen at opplæring og medvirkning er viktig for vellykket innføring av teknologien. De ansatte må involveres og de må ha kompetanse til å bruke de verktøy de får. Opplæring skaper økt følelse av produktivitet og reduserer stress. Medvirkning gir også medarbeideren en følelse av produktivitet. I tillegg påvirker begge også fungerende teknologi. I rapporten er begrepet fungerende teknologi beskrevet som hvordan arbeidstaker vurderer teknologien som blir innført

Opplæring og medvirkning påvirker hvordan teknologien fungerer for de som skal bruke den og er dermed nøkkelfaktorer i arbeidet med vellykket digital teknologiinnføring (Torvatn et al., 2017, s. 50). Viktigheten av å involvere de ansatte tidlig i prosessen ser vi i funnene fra SINTEF sin rapport og vi finner det og igjen i studiene til Gallie (2013, s. 453), som er beskrevet senere i kapittelet. Involvering og medvirkning har en direkte innvirkning på jobbtilfredsheten til hver enkelt ansatt.

I en artikkel av Gallie (2013, s. 453) er det gjort en oppsummering av intervjuer av et representativt utvalg av britiske ansatte intervjuet i 2006. Artikkelen tar for seg direkte involvering, ikke involvering via representanter som for eksempel ansatterepresentanter eller fagforening. I studien er ansattes involvering vurdert etter hvilken betydning den har for ansattes velferd i form av den ansattes egne subjektive vurdering, betydning i form av påvirkning for innlæring av nye ferdigheter og effekten den har på psykologisk velvære hos den ansatte.

Gallie (2013, s. 453) deler direkte deltakelse inn i tre typer; 1) «*individual task discretion*», den ansattes egenbestemmelse av metode for utførelse av arbeidsoppgaver, 2) delvis selvbestemmelse, gjennom gruppebeslutninger i organisasjonen «*semi-autonomous teamwork*» og 3) i form av «*consultative*», en rådgivende rolle, der den enkelte ansatte for eksempel kan delta i arbeidsgrupper for kvalitetsforbedring og problemløsning der de ansatte myndiggjøres og deres innspill blir hørt av ledelsen. I studien fant Gallie at førstnevnte type deltagelse var den mest effektive formen for involvering, etterfulgt av sistnevnte.

Involvering har ikke bare betydning for selve implementeringen av RPA, det er også en vesentlig del av den ansattes opplevelse av egen arbeidshverdag.

Gallie (2013) benytter tre kriterier for å bedømme kvaliteten på arbeid. Det første omfatter den ansattes subjektive syn på hva som har betydning for dem i jobb. Andre kriteriet er objektiv betydning for enkeltpersonens evne til å benytte seg av og å utvikle sine ferdigheter i jobben. Tredje kriteriet fokuserer på betydningen av jobben for psykisk velvære hos den ansatte.

Konklusjonen av studien til Gallie (2013) var at direkte involvering i den ansattes arbeidshverdag har stor betydning for den ansattes jobbtilfredsstillelse, og at det med dette er gode grunner for å øke ansattes innflytelse på eget arbeid. Det ble funnet at det var involvering direkte eller i form av en rådgivende rolle for ledelsen som ga den største positive effekten for jobbtilfredsheten.

Effekten av involvering på jobbtilfredsheten varierte i de ulike ansattkategoriene, men involvering ble funnet å ha en positiv effekt på tilfredsheten for alle kategorier av ansatte, uavhengig av utdanning og stilling.

Det var generelt den ansattes anledning til å medvirke til å bestemme over hvordan arbeidet planlegges og gjennomføres som hadde størst effekt for den ansattes velferd. Dette innebærer at det som vil gi størst utslag i positiv retning for den ansattes opplevelse av tilfredshet, er muligheten til å bestemme over egen arbeidshverdag.

Dette er relevant for selve gjennomføringen av endringen som implementeres, men involveringen knyttes i stor grad også til de ansattes motivasjon i arbeidet. Dette er beskrevet nærmere i kapittel 2.7.1.

2.3.5 Ledelse av endring

Hva gjør at en bedrift, eller enkeltindivider i en organisasjon omfavner en digital endring som RPA, og hva kan gjøre at tilsvarende bedrift har endringsvegring?

Noe av forskjellene kan ligge i bedriftens organisasjonskultur.

Begrepet organisasjonskultur defineres på flere måter. Den norske forskeren Henning Bang oppsummerer definisjonene på følgende måte: «de sett av felles verdier og normer og virkelighets oppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 367). Schein (1993) definerer

organisasjonskultur som felles oppfatninger og syn på gruppens plassering i forhold til omverden, forestillinger om tid og rom, menneskesyn og forholdet mellom mennesket (Martinsen et al., 2004, s. 124).

Ved en planlagt endring i en organisasjon er det ofte ikke nok at ledelsen påvirker sine underordnede direkte, kulturen må også endres. Når kulturen endres, får ledelsen anledning til å direkte påvirke de ansattes atferd og motivasjon. For å gjøre dette må man vite hva kulturen i en organisasjon inneholder. (Martinsen et al., 2004, s. 124)

I arbeidet til Fredriksson og Reuterwall (2019) ble det studert utfordringer ved implementering av RPA. I denne studien ble funnene i analysene delt inn i fire kategorier; personal og organisasjonsendring, teknisk implementering, kompetanse og lønnsomhet. Flere av informantene påpekte viktigheten av god endringsledelse for å redusere usikkerheten som oppstår rundt implementering av RPA. Forankring av målsettingen er nevnt som viktig, der årsaken til innføring av RPA og informasjon om hva den ekstra tiden man sparer inn skal benyttes til særlig trekkes frem og hevdes å gi økt motivasjon og redusere usikkerheten til de ansatte. Informanter påpekte i denne studien at informasjonen gitt på et tidlig stadium med en tydelig målsetting der fordelene av å benytte RPA fremheves i kombinasjon med ledelsens respekt for de ansattes frykt gir en positiv innstilling hos de ansatte. Det blir nevnt at positiv innstilling gjør arbeidet med implementering lettere. Dette er i tråd med trinn 3 i Kotters modell for endringsledelse, «*skape tydelig mål og retning for endring*».

I Kotters modell for endring, består trinn 2 av å skape en gruppe som kan lede endringen. Å lede endring kan i utgangspunktet være en enmannsjobb fra en mellomleder eller en fagleder. Det kan også være en etablert gruppe med mandat til å gjennomføre endringen. Denne gruppen kan være sammensatt av personer med generell ledererfaring eller med større «faglig ballast». Ledelse av en endring kan også utføres av en leder litt lengre opp i «organisasjonskartet», som en konserndirektør, for eksempel en it-direktør. For å lykkes med RPA kreves det støtte og ledelse fra mange nivåer (Lacity & Wilcocks, 2016, s. 45). (Lacity & Wilcocks) hevder at i første fase må det finnes igangsettere (sponsors) som initierer RPA. Dette kan for eksempel være noen i ledelsesgruppen. Deretter er det nødvendig med «program champions» som benytter mye av tiden sin på å kommunisere og å motivere og samarbeide med interessenter inklusive toppledelsen. I tillegg behøves det en god prosjektledelse som gjennomfører implementeringen til fastsatt tid og pris.

Kane et al. (2019, s. 37) fremhever viktigheten av hvem som velges for å lede endringen. De hevder at det er feilslått strategi å overlate en slik form for endring til en «teknolog». De hevder at dette kan lede til en fantastisk teknologisk plattform som ikke benyttes av de ansatte. De hevder at å la en leder være eier av endringen bidrar til at endringen i større grad implementeres i hele organisasjonen. Ved å la en leder være ansvarlig for, og pådriver for gjennomføringen, signaliseres det i tillegg at endringen prioriteres av bedriften.

Lacity og Wilcocks (2016, s. 46) så i sin forskning på 16 bedrifter som implementerte RPA, at igangsettere i «business operations» var «hands-on» og dyktige til å finne hvilke oppgaver som egnet seg for RPA. De valgte ut arbeidsoppgaver som var strukturerte, med eksplisitt definerte regler og som hadde store volumer. De lot oppgaver som krevde skjønnsmessig vurdering og som hadde behov for sosial interaksjon være arbeidsoppgaver som fortsatt ble utført av mennesker. De fant videre at ansatte med ansvar for forretningsdrift prioriterte og fant arbeidsoppgaver som kunne gjennomføres ved hjelp av RPA og som ga det beste resultatet for ansatte og kunder.

Kane et al. (2019, s. 34) studerte over en 5-års periode om, og eventuelt hvordan, business og utøvelse av lederskap endres i forbindelse med gjennomføring av digitalisering. Under 5 års-perioden intervjuet de 20 000 ledere og analytikere for å identifisere utfordringer og muligheter relatert til digitalisering. De fant i sin forskning at selv om mye av kjernekompetansen i forbindelse med lederskap forblir som før, krever lederskap gjennom en digitalisering nye kunnskaper hos ledere. I denne studien svarte respondentene (22%) at en viktig egenskap hos ledere for gjennomføring av digitalisering, er transformativ visjoner og et fremtidsrettet perspektiv med en evne til å forutse fremtidens markeder, gjøre avgjørelser basert på erfaring og løse tøffe utfordringer i turbulente tider. Dette tolket Kane et al. (2019) som å være i stand til å guide bedriften i respons til trender i markedet.

En stor andel av respondentene (20%) oppga at viktige egenskaper i en endringsprosess mot digitalisering var å være fremtidsrettet, med klare visjoner, klar strategi og evne til å skape fremtiden. Dette er egenskaper nært knyttet til hverandre, men Kane et al. (2019, s. 36) tolket det siste (20%) som å ha en forståelse av hvordan business trender utvikles på grunn av teknologi, i motsetning til det første som gikk mer i retning av å guide bedriften gjennom denne utviklingen.

I studien til Kane et al. (2019, s. 36), fant de at den tredje viktigste egenskapen for god ledelse gjennom digitalisering var lederens digitale kompetanse. Respondentene uttrykte at en

tidligere erfaring av ledelse gjennom teknologiske endringer var en fordel, og hevdet også at en generell kompetanse innen digitalisering var mer fordelaktig enn dyptgående kunnskap i programmering eller datateknologi. Slik kompetanse vil sette lederen i stand til å holde seg ajour med nye trender og betydningen disse kan ha for businessen, lederen vil dermed ha et bedre grunnlag for å ta velbegrunnede beslutninger i usikre tider (Kane et al., 2019, s. 36).

I studien til Kane et al. (2019, s. 36) oppgis også tilpasningsdyktighet som en av de viktigste egenskaper hos en leder innen digitalisering. En tilpasningsdyktig og endringsvillig og innovativ leder vil raskt kunne endre strategi for å tilpasse seg ny og/eller uventet utvikling innen teknologi eller markeder. Disse egenskapene forsterker også lederens evner innen digitale kompetanse, (som i studien ble funnet å være en viktig egenskap hos ledere) ved at lederen raskere og i større grad har evnen til å tilegne seg ny kunnskap og oppdatere seg inne teknologi.

2.4 Verdier

Ved å kjenne til verdier og normer kan man danne seg et bilde av organisasjonskulturen og dermed også planlegge endringer etter denne.

En endring i en organisasjon må gjennomføres og planlegges etter hvilken type verdier og kultur du har i den organisasjonen. Du finner et ulikt sett med verdier og normer som er med på å skape kultur. Dette påvirker igjen holdninger til endringer, vi gjør derfor kort rede for hva verdier er. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 363-365)

Verdiene i en organisasjon kan analyseres på individ-, gruppe – og organisasjonsnivå. Hver enkelt av oss utvikler grunnleggende verdier, en gruppe kan utvikle felles verdier og på organisasjonsplan vil det også naturlig utvikle seg sett med verdier. Disse verdiene vil være en del av grunnlaget som danner normer i organisasjonen og blir en del av kulturen. Verdiene handler om våre grunnleggende prinsipper og overbevisninger som igjen gir opphav til være- og handlemåte. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 363-365)

Verdier kommer med både innhold og intensitet, hvor innholdet er grunnlaget for handlingene som personen oppfatter som viktig, men intensitet er hvor viktig verdier er for personen. Vi skiller gjerne på kjerneverdier og perifere verdier, dette er viktig i endringsprosess fordi kjerneverdier altså, de verdier som sitter dypt i oss lar seg ikke påvirke og endre i noen videre

grad, mens de perifere verdiene lar seg lettere endre på. I en endringsprosess vil det derfor være en fordel å ha kartlagt og hvilke verdier medarbeidere og ledere besitter.

I tillegg til dette kommer verdier med ytterligere to faktorer, åpne og skjulte verdier. En åpen verdi er noe typisk alle er enige om som for eksempel som at bærekraft er viktig, men en skjult verdi består gjerne av underliggende behov som er bygget opp over lang tid, og begge er med på å påvirke atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 364-365).

Disse verdiene er noe hver person har med seg inn i arbeidslivet og påvirker i hvor stor grad hva man forventer å få ut av arbeidslivet. Alle ansatte som går inn i en jobb har med et ulikt sett verdier som plasseres i kategorien indre og ytre jobbverdier. Som i motivasjon handler de indre jobbverdiene om det å utfordre seg selv, få ansvar og være kreativ mens de ytre jobbverdier handler om det mer om hva man får ut av jobben som penger, status, trygghet og tid til familie (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 366).

Verdier i organisasjoner kommer til syne gjennom de valg bedriften gjør, hvilke planer bedriften legger og hva som er filosofien til virksomheten. Gjennom sine verdier viser organisasjonen hva den mener er bra og det motsatte, hva den mener er dårlig. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134)

2.5 *Normer*

Det som skiller normer fra verdier, er at verdier ofte er abstrakte idealer. Normer beskrives best som regler og prinsipper hvor det forventes at ansatte i en organisasjon følger disse. En norm angir hva som er passende atferd i ulike situasjoner og sammenhenger, og vil variere fra organisasjon til organisasjon og bransje til bransje. I organisasjoner kan vi gjerne se at normer fungerer som de etiske standardene og er skrevet ned som regler og rutiner så de ansatte kan gjøre seg kjent med dem. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 135)

2.6 *Motstand mot endring*

Når det diskuteres hvordan en digital endring kan gjennomføres mest mulig vellykket, er det relevant å se på hva som eventuelt kan lede til en motstand mot endring.

Jacobsen (2012, s. 133-141) trekker frem følgende ti årsaker til oppslutning eller motstand mot endring:

1. Faglig enighet/uenighet
2. Frykt for det ukjente

3. Tap/gevinst av personlige goder
4. Tap av identitet
5. Ekstraarbeid
6. Sosiale relasjoner
7. Psykologiske kontrakter
8. Endrede maktforhold
9. Symbolsk orden
10. Aktører i omgivelsene

I samsvar med årsak 2 i listen med årsaker for motstand mot endring (Jacobsen, 2012, s. 133-141) hevder Fredriksson og Reuterwall (2019) at formidling av riktig kunnskap forhindrer motstand hos ansatte som har arbeidsoppgaver som overtas av roboter. Ved riktig informasjon for hvordan RPA fungerer forstår de ansatte sin egen rolle og at det ofte er de som er nøkkelen til implementeringen. Dette skaper kreativitet for hvilke oppgaver som kan implementeres og hvordan dette kan gjøres, og det vil naturlig nok minske frykten for det ukjente, da de ansatte blir kjent med endringen.

Drum (2010, s. 152) hevder at i en «tvungen» endring vil ansatte raskt bli frustrerte og bekymret dersom det ikke gis detaljert informasjon for hvordan endringen vil påvirke de berørte. Slik frustrasjon vil kunne lede til at de ansatte gjør motstand mot endringen ved for eksempel å late som at de misforstår.

I litteraturen er det funnet flere eksempler på at nettopp frykten for det ukjente kan skape en motstand mot endring. Det er vanlig at ansatte er usikre og skeptiske til innføring av RPA og potensiell påvirkning (impact) på arbeidsoppgavene. Det er naivt å ikke regne med slike reaksjoner. Å kommunisere forventet effekt av prosessautomatisering er essensielt. I situasjoner med manglende informasjon om forventet påvirkning RPA vil ha på arbeidshverdagen er det en tendens til at enkelte ansatte krisemaksimerer påvirkningen og til og med får panikk og prøver å sabotere prosessen (Lacity & Wilcocks, 2016). Det er derfor viktig at ledere og medarbeidere i en virksomhet bør ivaretas og engasjeres i endringsprosesser. Dette øker både læringsvilje og eierskapet til prosessen. Samtidig korter det ned tiden det tar fra man er overvældet av nyheten om endringen, til man starter med å fokusere på løsninger og fremtiden (Beggerud og Ihlen 2008) referert i (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 299).

Bachelorarbeidet til Fredriksson og Reuterwall (2019) avdekket at samtlige informanter hevdet at det i startfasen var knyttet en bekymring for at RPA skulle true arbeidsplassene deres. Det vil være naturlig at man stritter imot en endring som kan true din egen arbeidsplass. Det har i studien til Fredriksson og Reuterwall (2019, s. 21) blitt ytret bekymring om at de ansatte glemmer hvordan arbeidsoppgaver utføres når roboten har tatt over jobben.

Det er en generell aldring av arbeidsstokken ved norske bedrifter. Og siden pensjonsreformen i 2011 har det vært en klar økning i sysselsettingen av antall eldre. (Fedoryshyn, 2018)

Det er en vanlig antagelse at eldre arbeidstakere har en generelt større motstand mot endring enn yngre arbeidstakere og en generell oppfatning at de yngre ansatte lettere vil takle omstilling og endring i fremtiden (Amelie, 2014).

Kunze, Boehm og Bruch (2013, s. 752) fant imidlertid ikke en slik sammenheng i sin studie av 15243 arbeidstagere i ulike aldre ved 93 tyske bedrifter i 2009. De fant derimot, til tross for at denne er relativt liten, en negativ sammenheng mellom motstand mot endring i forhold til alder blant respondentene. Denne negative sammenhengen var mer signifikant blant arbeidstakere som arbeider med kontorarbeid (white collar workers) enn blant ansatte i utførende yrker (blue collar workers).

2.7 *Motivasjon og jobbtilfredshet*

For å vurdere sammenhengen mellom implementering av RPA og de ansattes opplevelse av tilfredshet i sin egen arbeidshverdag, er det relevant å ta for seg hva motivasjon innebærer i arbeidssammenheng. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) velger å sammenfatte begrepet motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål»

Hva er det med andre ord som får oss mennesker til å bevege oss i en retning og gjøre våre valg. Det ligger et sett med bakenforliggende faktorer som er med på å påvirke hvordan vi mennesker agerer. For å forstå hvordan disse årsakene kan påvirke de ansattes arbeidshverdag og se videre om det kan gi dem en følelse av verdiøkning i sin arbeidshverdag må vi se på hva som er innholdet i motivasjon.

2.7.1 *Ansattes påvirkning på egen arbeidshverdag*

Studier viser at graden av påvirkning og involvering i eget arbeid hos de ansatte, har stor påvirkning på opplevelsen av tilfredstilletsen i arbeidet. Dette har sammenheng med teori

presentert i kapittel 2.3.4 som omhandler involvering. Den ansattes påvirkning på egen arbeidshverdag har stor påvirkning på hvordan jobben oppleves. Det er forsket mye dette og noe av den mest benyttede forskningen er kort presentert i avsnittene under.

Herzberg sin teori som beskrives i kapittel 2.7.5, la grunnlaget for arbeidsmiljøprogrammet jobb-berikelse, som går ut på å tilføre jobben mer positivt innhold og fjerne negativt innhold.

Med bakgrunn i dette laget arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud i 1960-årene gjennom et stort prosjekt, en serie med jobbkraav som skal oppfylles for å ivareta arbeidstakerens behov til innhold i jobben. Disse jobbkraavene har videre blitt systematisert i en modell slik at man kan lage en jobb som gir mest mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. Med bakgrunn i jobbkraavene, er det utviklet mer systematiske modeller som kan benyttes for å bygge opp en jobb på en slik måte at den gir størst mulig grad av arbeidsmotivasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 141) Den mest brukte modellen nevnes under.

Richard Hackman og Greg Oldham, beskrevet i kapittel 2.7.6, har laget en ofte benyttet modell. De ønsket å utvikle en modell som måler en jobb sitt motivasjonspotensial, det for å kunne få et bedre utgangspunkt i å legge til rette for arbeidsoppgaver slik at man i størst mulig grad stimulerer vekstbehovet hos hver enkelt arbeidstaker. Når dette gjøres forutsetter det at stimulering av vekstbehovet fører til økt motivasjon for ytelse i jobben som igjen fører til økt produkttest og arbeidskvalitet. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139-141)

2.7.2 *Motivasjonens innhold*

Når vi skal forklare hva som er motivasjon i arbeidslivet, skilles det i moderne psykologi mellom behovsteorier som er atferd utløst av et grunnleggende behov. Kognitive teorier sier at atferd utløses av forventningen om en måloppnåelse. Sosiale teorier sier at motivasjon er basert på likeverd og rettferdighet. Situasjonsteorier er teorier om motivasjonselementene i jobbsituasjonen. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113-114)

Samtlige av disse teoriene omhandler hva som skaper motivasjon hos den enkelte, men innholdet skiller seg i form av at de utløsende faktorene som skaper motivasjon skiller seg fra hverandre.

I studien til Fredriksson (2019) responderte informantene at utviklingen av RPA gikk raskere enn forventet. Informantene hevdet at de opplevde økt tilfredsstillelse i jobben på grunn av mindre stress, og at færre ting ble liggende i «hauger». Det ble nevnt at robotene bidro til mindre stress, at deadliner ble holdt og at det ble opplevd at arbeidet hadde bedre kvalitet. Det

ble likevel hevdet at det var vanskelig å se den målbare verdien av implementeringen. Som vi ser av studiene har RPA en effekt på arbeidshverdagen til de ansatte, det er og naturlig tenke at dette gjør noe med de ansattes motivasjonen også. Hvilke motivasjonsfaktorer som gir de ansatte en følelse av verdiøkning er derfor relevant å se på.

En klassisk teori innenfor behovsteori stammer fra Abraham Maslow. Han klassifiserte og ordnet alle menneskelige behov inn i et system, og satte disse inn i et behovshierarki bestående av fem hovedkategorier som han delte opp i to hovedtyper. Behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Når de laveste behovene, behov for underskuddsdekning er tilfredsstilt beveger man seg oppover i hierarkiet. Der finner man behovene for vekst og personlig utvikling.

Underskuddsdekning er de tre nederste trinnene i Maslows behovspyramide:

1. Fysiologisk behov
2. Sikkerhetsbehov
3. Sosiale behov

Disse tre første behovene dekker de basale behovene. Når disse behovene er dekket tar man steget videre opp i behovshierarkiet, der gruppen kalt behov for vekstmuligheter ligger:

4. Aktelse
5. Selvrealisering

Aktelse er av stor betydning inn i arbeidslivet, hvor man med enkle annerkjennelse til folk for den jobben som gjøres kan være motiverende. For eksempel gjennom berømmelse for godt utført jobb i form av diplomer, notiser i interne nyhetsbrev o.l. Selvaktualisering i en jobbsammenheng iverksetter sterke motiverende krefter da realisering av potensiale gjør at folk vanligvis yter sitt aller beste. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114-116)

Det må nevnes at hierarkiet til Maslow ikke her helt nøyaktig da mennesker kan «hoppe over» behov i for eksempel jaget etter status og prestisje. Men hovedpunktene om underskuddsdekning og vekstmuligheter står seg. Hvis man jobber på et lavt nivå i en organisasjon er man stort sett bare i stand til å dekke sine underskuddsbehov. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 117)

Tross i kritikken rettet mot Maslovs hierarki og at det er upresist formulert i forhold til behovskategoriene og hva som ligger i dem, så kan man hente ut av teorien at forutsetningene for å motivere medarbeidere kan sammenfattes i to punkter:

1. Motivasjon oppstår når man ser muligheter til å tilfredsstillere sine behov. Dette behovet kan variere fra person til person og trenger ikke følge hierarkiet.
2. Hierarkiet kan betraktes som en glidende overgang fra ytre belønninger på lavt nivå til indre belønninger på et høyere nivå. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252)

Tabell 2-3 Sammenheng mellom Maslovs behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252)

Maslovs behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> • Lønn • Arbeidstidsbestemmelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Materielle goder • Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsforhold 	<ul style="list-style-type: none"> • Fast ansettelsesplass • Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsgrupper • Medarbeiderorientert ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilhørighet
Behov for annerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> • Tilbakemelding på arbeid • Tittel og posisjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> • Utfordrende oppgaver • Mulighet til å være kreativ og gjøre ting bedre 	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig utvikling • Avansement • Gleden av å prestere

De to punktene for å motivere ansatte som kan trekkes ut fra Maslovs teori, kjenner vi også igjen i Tabell 2-3 hvor utfordrende oppgaver og muligheten til å gjøre ting bedre knyttes til behov 5. selvrealisering. Hvor behovet de får tilfredsstilt er personlig utvikling i form av å gjøre noe annet enn å sitte med de kjedelige oppgavene som intervjuobjektene referer til. Et eksempel på at behovet for personlig utvikling kan dekket opp ved å ta i bruk RPA ved å

skape mer tid til mere spennende oppgaver, kan vi se i Lacity og Wilcocks studie fra 2016 som er nevnt nedenfor.

RPA: “*software that performs certain repetitive and dreary service tasks previously performed by humans, so that humans can focus on more unstructured and interesting tasks.*” (Lacity & Wilcocks, 2016)

I sin studie av implementering av RPA ved 16 bedrifter fant Lacity og Wilcocks (2016, s. 47) at RPA tok over deler av en jobb snarere enn å erstatte en hel stilling. Ansatte ble ofte forflyttet til andre arbeidsoppgaver og bedriften kunne ekspandere uten å øke antall ansatte. De ansatte opplevde det som positivt at RPA utførte kjedelige, tidkrevende og repetitive oppgaver så tid kunne frigjøres til mer kunderelaterte aktiviteter.

2.7.3 Fra behovsstyrt til rasjonelt vesen

Skillet mellom tidligere nevnte behovsteorier og de kognitive teorier går ut på å at mennesket ikke bare styres av ubevisste dypt sittende behov, men er også bevisste vesen hvor handlinger og beslutninger styres av rasjonelle valg mennesket tar. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 120)

Forskning om motivasjon i organisasjoner har først og fremst dreid seg om hvordan organisasjoner kan benytte ulike belønningssystemer til å skape motivasjon. Kognitive teorier brukes til å forklare hvorfor mennesker presterer når de forventer å få en belønning etter utført arbeid. Bruk av belønningssystemer som motivasjonsfaktor baserer seg på kognitive teorier om motivasjon også kalt forventingsteori. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 249; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121)

Ifølge forventingsteori oppstår vilje og evne til å yte når det foreligger en mulighet til å få en ønsket belønning.

For at en slik motivasjon skal fungere må det i følge (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. s. 249-250)

1. Belønningen må være noe man ønsker seg. Graden av hvor sterkt man ønsker belønning og hvordan man verdsetter denne betegnes som «valens»
2. Personen må tro at det er en sammenheng mellom resultat og belønning. Dette kalles «forventing»
3. Personen må tro at det at oppnåelse av resultatet også faktisk fører til ønsket belønning.

Belønningen trenger ikke å kun være basert på materielle verdier, men kan også være gjeldende i form av tilfredsstillelse av behovene aktelse og status. Valens er et sentralt begrep innen forventingsteori, du kan ikke forvente at noen vil jobbe hard for å oppnå noe de ikke ønsker.

2.7.4 Ytre belønning og indre belønning

Et typisk eksempel på kognitiv motivasjon er jobbsituasjonen hvor ytre belønning er knyttet opp mot noe man får for å utføre en arbeidsoppgave, det kan være høyere lønn, bonus, status eller en høyere posisjon i organisasjonen. Eller det kan være en form for utmerkelse og at man eksempelvis fremheves i sosiale anledninger, dette gir ingen materialistisk belønning, men er mer symbolsk. Dersom disse kombineres ved for eksempel å klatre i sin organisasjon grunnet gode prestasjoner kan man se at begge er representert i form av økt status/stilling og gjerne også høyere lønn. Ytre belønning som motivasjonsfaktor har kun en motiverende effekt om man jobber mot et mål, man har et ønske om å oppnå noe og for å komme dit må man løse en oppgave. Når målet er nådd og belønningen er mottatt, så er denne motivasjonen ganske så flyktig. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253-254)

Det som er tydelig i den belønningsstyrte motivasjonen er at det er utvendige forhold som påvirker og selve oppgaven som gjøres, dette skiller seg fra indre belønning hvor motivasjonen kommer fra selve jobben som skal utføres. Et for sterkt fokus på ytre belønning kan være med på å underminere den indre motivasjonen for arbeidet.

I kognitiv evalueringsteori ser man på tilfeller hvorfor man kan oppleve at en arbeidstaker som er drevet av en indre motivasjon ofte vil prestere bedre enn en som er drevet av en ytre motivasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129-130)

Motivasjonen som kommer fra indre motivasjon, er de grunnleggende behovene for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Det innebærer at man mestrer arbeidsoppgavene og at man føler at man selv bestemmer hva man skal gjøre. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129-130).

2.7.5 Herzberg tofaktorteori

Herzberg la i stor grad grunnlaget for teori og forskning i senere tid da han presenterte tofaktormodellen i boken *Motivation to Work* i 1959 (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Herzberg og hans team undersøkte påvirkningen 14 ulike faktorer hadde på trivsel og mistrivsel i jobbsammenheng. Analysen av disse funnene gjorde det tydelig at faktorene

tydelig kunne deles i to grupper avhengig av om det skapte trivsel eller mistrivsel. (Bassett-Jones & Lloyd, 2005, s. 932)

Selv om Herzberg sin metode er anerkjent og godt brukt innen motivasjonsforskning, er den ikke nødvendigvis fullkommen i enkeltes øyne, han har fått kritikk for forskningsmetoden som er brukt i studiene. Respondenter er bedt om å rapportere når de har følt seg tilfreds eller mistilfreds i arbeidet. Dette kan være unøyaktig da mennesket er skrudd sammen slikt at hvis vi er misfornøyd skylder vi på en utenforstående faktor, er vi fornøyde kan vi gjerne ta æren selv. Det er derfor mulig at den kartleggingen av motivasjon og hygienefaktorer er et resultat av en slik tendens. Videre pekes det på at for eksempel lønn hevdes å ikke skulle motivere til motivasjon og økt innsats, men penger kan være av en sterk symbolverdi og derfor også være en motivasjonsfaktor. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 262)

De ulike faktorene ble delt inn i gruppene motivasjons- og hygieneavhengige i forhold til om de påvirker trivsel eller mistrivsel. Inndelingen er i henhold til Tabell 2-4 under.

Tabell 2-4 Faktorer for trivsel i jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261)

Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierende - Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon - Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb - Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid - Forfremmelse - Vekst 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer - Ledernes kompetanse og måte å lede underordnede på - De mellommenneskelige forhold mellom over og underordnede - Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses - Lønn - Status - Sikkerhet i jobben - Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet
<p>Trivsel</p> <ul style="list-style-type: none"> - I den grad de er til stede, men ikke mistriivsel den grad de ikke er tilstede 	<p>Mistriivsel</p> <ul style="list-style-type: none"> - I den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel i den grad de er tilstede.

Det var tydelig i Herzberg sine funn at tilfredshet i arbeidet var et resultat av arbeidsoppgavene, men mistriivsel skapes av arbeidsmiljø og personalbehandlingen. De faktorene som skaper trivsel er kalt motivasjonsfaktorer da de får ansatte til å prestere bedre, mens mistriivsel kalles hygienefaktorer da de dreier seg om arbeidsmiljøet. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260)

Som et svar på en del kritiske røster forklarte Herzberg sine funn omkring motivasjon på arbeidsplassen ved å skille på motivasjon og bevegelse. Bevegelse er noe som kommer fra mennesket behov for å unngå smerte fra omgivelse, samt behovet for å dekke opp basisbehovene vi har. Med andre ord, hvis en arbeidstaker løser en oppgave for å få en belønning så er det ikke arbeidstakeren som er motivert, men arbeidsgiveren som gir den ansatte en grunn til å gjøre noe. Motivasjon på den andre siden skapes av den ansatte som har

et indre ønske om å gjøre noe. Herzberg beskriver dette som indre genererte drivere uten eksternt stimulerte incentiver. (Bassett-Jones & Lloyd, 2005, s. 933)

Det vi ser i Herzberg sin to-faktorteori kan vi og dra kjensel på i Maslow sin behovsteori. Hvor motivasjonsfaktorene til Herzberg kan finnes igjen i øvre sjiktet av behovspyramiden mens hygienefaktorene i hovedsak ligger i nedre del av pyramiden. sånn sett kan man si at Herzberg viderefører Maslovs teori med vekt på situasjon og jobbkarakteristikk som kan knyttes til de ulike behovene i motivasjonshierarkiet. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139)

Andre faktorer som kan påvirke en ansatt sin følelse av trivsel og tilfredshet i forhold til arbeidet trekkes frem i studiene nevnt under.

Furåker, Håkansson og Karlsson (2011, s. 11) hevder at tilfredstillelse i jobben delvis har en sammenheng med den ansattes forventninger, med andre ord synet på arbeid som de har med seg til jobben. Det kan by på analytiske utfordringer å undersøke folks tilfredshet i jobb, da tilfredsheten i stor grad har sammenheng med forventningen den enkelte ansatte bringer med seg til arbeidet (Furåker et al., 2011).

Når ansatte blir spurt om deres syn og holdninger på arbeidet, er det sannsynlig at det første de tenker på er en jobb de er kjent med, har hatt eller for eksempel deres partner har hatt. Det er også trolig at personer som spørres vil sammenligne med en ikke arbeidsrelatert aktivitet, som å studere eller å være pensjonert (Furåker et al., 2011, s. 12). Det er med andre ord vanskelig å beskrive tilfredstillelse i arbeidslivet objektivt, fordi den ansatte alltid vil referere til sine egne subjektive erfaringer og sammenligne med disse.

2.7.6 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell

Nyere forskning på området viser at det ikke nødvendigvis er lønn og karriere som er de sterkeste motivasjonsfaktorene, men hvordan selve jobben er utformet. En sentral modell innen jobbkarakteristika-teori er Richard Hackman og Gary Oldman sin jobbkarakteristikk modell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 262). Modellens formål er å lage et system for å klassifisere og måle en jobbs motivasjonspotensial. Med dette vil man kunne få et bedre utgangspunkt i å utforme arbeidsoppgaver og i størst grad stimulere til vekstbehovet.

Teorien trekker frem noen sentrale trekk ved jobber som øker indre motivasjon jo mer de er tilstede i arbeidet, og sammen danner de grunnlaget for formelen for jobberikelse Variasjon i ferdigheter – i hvilken grad får du brukt ulike ferdigheter i jobben. Jo mer varians, jo mer motiverende.

1. Oppgaveidentitet – I hvilken grad man utfører et helt stykke arbeid eller kun en liten del av det.
2. Oppgavebetydning – Kan arbeideren se en større mening med det han gjør.
3. Autonomi – En sentral faktor som dreier seg om i hvilken grad arbeidstakeren har kontroll på arbeidssituasjonen.
4. Tilbakemelding – I hvilken grad får vi informasjon om resultatene av arbeidet vårt.

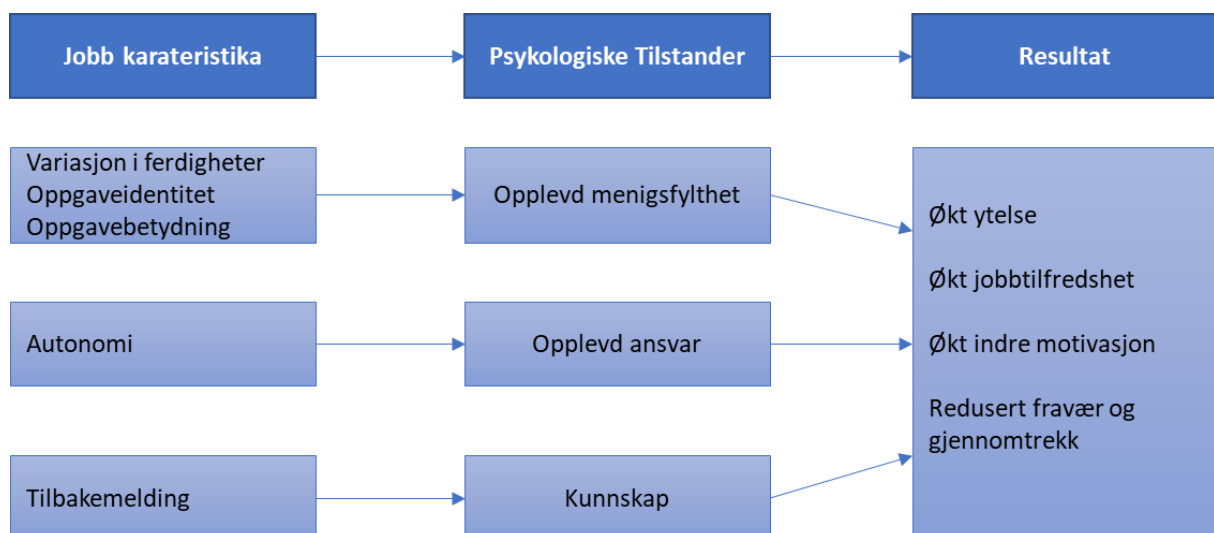
(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 141-142)

Gjennom å kartlegge disse fem variablene i Hackman og Oldman sin formel regnes det ut en totalscore av disse ved å bruke formelen

$$MPS = (OV + OI + OB)/3 * Autonomi * Tilbakemelding$$

I formelen representerer MPS = motivasjonspotensialet, OV = Oppgavevariasjon, OI= Oppgaveidentitet, OB = Oppgavebetydning.)

Ved å analysere dette kan vi se hva som er jobbets motivasjonspotensiale og samtidig se hvilken motivasjonsprofil den har. Med oversikt over disse faktorene kan vi gjøre tiltak for å øke motivasjonen i den valgte jobben. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 143)



Figur 2-3 Hackman og Oldhams Jobbkarakteristikkmodell. Utviklet etter Kaufmann og Kaufmann (2009) (Erichsen et al., 2015, s. 223)

De fem kjernedimensjonene som danner grunnlaget for formelen til jobberikelse hentes ut ifra jobbkarakteristikk modellen vist over. Den viser hva som er motivasjons elementene i en jobb.

I likhet med Herzberg sin tofaktor-teori kan også denne modellen sees på med et noen kritiske punkter. Det er usikkert om alle individer vil la seg motivere av høye verdier på de fem kjernedimensjonene til jobberikelse. Videre påpekes det at modellen kanskje er utviklet med øye for den høyt utdannede som ønsker variasjon, selvstendighet, mening og tilbakemelding på egen innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 143). Det finnes flere typer jobber i dag som ikke nødvendigvis scorer høyt på samtlige av kjerneverdiene, men hvor den ansatte fortsatt trives i jobben sin. Man kan jobbe på et sentralbord eller i en butikk, arbeidsoppgavene er stort sett de samme med lite variasjon, men for den ansatte scorer de høyt på mening. Sett i lys av hendelsene vi har sett i Corona epidemien kan nok enda flere i jobber med lav variasjon og selvstendighet score jobben sin med høy mening, da de har fått tilbakemelding i henhold til modellen. Som igjen har økt deres motivasjon i arbeidet.

Som vi ser i teorien om er motivasjon og hvordan det skapes et komplekst spørsmål. Det kan være individuelle forskjeller og tilstedeværelse av en faktor motiverer nødvendigvis ikke alle ansatte på samme måte. Men det vi kan trekke ut ifra dette kapitlet er at ved å sørge for at flest mulig av den ansattes behov blir dekket samtidig som motivasjons og hygienefaktorene er tilstede legger man et godt grunnlag for å skape en motivert og engasjert ansatt. Hvis man planlegger hvordan jobben utformes, og sørger for at jobben scorer bra på formelen for motivasjonspotensiale så har man skapt en arbeidsplass og en ansatt som man får glede av i lang tid.

3 Forskningsdesign og metode

3.1 Introduksjon

Forskningsstrategi og design, danner grunnlaget for på hvilken måte vi skal samle inn og gjøre oss nytte av de data vi samler inn i vårt arbeide med vår problemstilling. Valg av rett design gjør at vi kan hente ut de nødvendige data for å belyse og svare på vår problemstilling.

Før type design og strategi er valgt er det sett på hvilke typer data det blir tilgang på og hvilke spørsmål som stilles i problemstillingen. Dette er med å avgjøre om kvalitativ eller kvantitativ metode er best egnet for forskningen. I valgt problemstilling er kvalitativ metode egnet for studien, og dette er dermed valgt som metode.

Innenfor kvalitative undersøkelser er det flere typer design man velge ut ifra hvilke typer problemstilling man ønsker å belyse. Problemstillingen vår om implementering av RPA hos felleskjøpet, hvilken betydning endringsledelse har og hvilken verdiøkning implementeringen har for de ansattes arbeidshverdag er det ikke gjort store mengder forskning på enda, da temaet er noenlunde ferskt både i gjennomføring i praksis og i forskningssammenheng. Fenomenet vi ønsker å se nærmere er opplevelsen av endringen hos ledelse og ansatte. Studien gjennomføres hos Felleskjøpets hovedkontor i Lillestrøm i avdelinger som har fått en eller flere prosesser erstattet av roboter.

3.1.1 Om Felleskjøpet

Felleskjøpet er et norsk samvirke eid av 44 000 bønder. Felleskjøpet har en omsetning på 15,5 milliarder og har 3641 ansatte. Det er organisert i rundt 100 butikker i Norge. I tillegg har samvirket kjøpt den svenske bedriften Granngården som har rundt 100 butikker.

3.1.2 Teknologi i Felleskjøpet

Felleskjøpet har vært relativt tidlig ute med å ta i bruk sensor og datateknologi for å styre biologisk produksjon. Denne teknologien bidrar til å øke inntjeningen, gi bedre velferd for husdyra, og kan bidra til at klimagassutslipp reduseres. Optimalisering kan gjøres ved å lagre og analysere store mengder data som for eksempel kan benyttes til å «beregne» optimal mengde for husdyr i ulike livssykluser og på denne måten benytte dataene for å gi tilstrekkelig energi og næringsstoffer for å maksimere produksjonen.

Felleskjøpet har satt i gang prosjekter der bøndene selv er eier av sine data, men andre aktører kan benytte dataene for å samordne de ulike aktørene i landbruket. Prosjektet SmartHold skal gi nye brukervennlige løsninger for husdyrproduksjon. Også forskningsprosjekter med blant annet NMBU, Tine og Yara er satt i gang for å benytte teknologiske muligheter for å optimalisere drift.

2018-2019 ble det satt i gang en prosess for å benytte seg av tilgjengelig teknologien for å automatisere oppgaver i administrasjon. Dette er oppgaver typisk innen regnskap, bokføring og andre type oppgaver som er forbundet med å behandle store mengder data på tastaturnivå. Regnskapsavdelingen var de første til å ta i bruk RPA. I dag er teknologien i bruk på en rekke prosesser i flere avdelinger i konsernet. Antallet prosesser øker i takt med at flere blir kjent med de mulighetene som ligger i robotisering.

3.2 *Forskningsdesign*

Dette kapittelet beskriver hvordan forskningsprosjektet ble planlagt gjennomført.

3.2.1 *Kvalitative undersøkelser som forskningsdesign*

Det er to hovedretninger innen av forskningsdesign; kvantitative og kvalitative metoder. En kvantitativ undersøkelse brukes gjerne der man ønsker å se utbredelsen av et fenomen, for eksempel gjennom en spørreundersøkelse, og egner seg godt for å kartlegge større fenomen. Dette er en foretrukket metode for analyse der man ute etter tall, statistikker og trender.

En kvalitativ undersøkelse vil brukes der man ser etter mønstre, og den sier noe om kjennetegn, egenskaper eller fenomen med det man undersøker. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 35)

Det er et faktum at det er noe begrenset med forskning tilgjengelig på RPA siden det er et relativt nytt tema. Av den anledningen er det nyttig å gå mer i dybden på problemstillingen da det er relativt begrenset tilgjengelighet til kvantitative data.

Da problemstillingen med implementering av RPA ønsker å forske i en opplevelse av en endring er derfor en kvalitativ design hensiktsmessig for denne masteroppgaven.

Innenfor kvalitative design er det flere måter å gjøre undersøkelser på. Blant disse er fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign.

Fenomenologisk forskningsdesign innebærer at forskerne søker å utforske menneskers erfaringer og forståelse av, og meningen med et fenomen. Etnografisk design er en metode for å beskrive kultur eller feks sosiale grupper. Grounded Theory som forskningsdesign søker å utvikle nye teorier med utgangspunkt i innsamlet data. Dette innebærer at analyse og datainnsamling foregår parallelt, i motsetning til andre metoder der man benytter allerede etablert teori som grunnlag for datainnsamling. (Johannessen et al., 2011, s. 86-88)

I en casestudie søker forskerne å samle inn mye data om en hendelse eller enheter over et tidsrom. Det benyttes ofte kvalitative undersøkelser, men det kan også være innslag av kvantitative metoder som statistikk og strukturerte spørreskjemaer.

Implementering av RPA vil være en hendelse som pågår over et visst tidsrom. Derfor vil en casestudie være egnet som forskningsdesign. Det er hensiktsmessig å benytte teori som utgangspunktet for en casestudie. Ved å ta utgangspunktet i teori som er egnet for det teoretiske perspektivet, kan det gjennom antagelser eller hypoteser testes om teorien stemmer med empiri. Dette er en deduktiv tilnærming til forskningen. Allikevel vil det i casestudiet benyttes intervju for innhenting av data. Intervju kan oppleves mye mindre strukturert enn et skjema (survey) som kun vil gi svar i henhold til et fastlagt skjema. Ved å benytte intervju for datainnsamling i studien er det mulig at nye problemstillinger kommer frem under intervjurundene. Dette har i studien ført til at har vært relevant å finne ny teori underveis i forskningsforløpet og justere type data som samles inn.

3.2.2 Casestudier

Det hevdes at casestudier er en av «*de viktigste kildene til teoriutvikling i samfunnsvitenskapene*» (S. S. Andersen, 2013, s. 14). I en casestudie studeres i utgangspunktet en avgrenset case grundig og detaljert ved hjelp av mye innsamlet data. Casestudier kan kategoriseres som enkeltcasestudier som avgrenser seg til å studere en enkelt case og flercasestudier der studien består av flere caser. I flercasestudier kan de ulike casene benyttes for sammenligning. (Johannessen et al., 2011, s. 91).

Både enkeltcasestudier og flercasestudier kan omfatte en enkelt analyseenhet eller flere analyseenheter. Med én analyseenhet menes at forskeren innhenter data om studieobjektet fra en gruppering, et individ eller for eksempel en institusjon. Flere analyseenheter innebærer at flere individer, grupperinger eller for eksempel hendelser studeres. (Johannessen et al., 2011, s. 92).

Dette studiet kan klassifiseres som en enkeltcasestudie med flere analyseenheter. Enkeltcase fordi det foregår i en bedrift, flere analyseenheter fordi det søkes å forske på flere individers oppfattelse av prosessene. I tillegg til å forske på de ansattes opplevelse av prosessene forskes også på lederes fremgangsmåte ved implementering av RPA.

Andersen (2013, s. 62-77) deler enkeltcasestudier inn i tre hovedtyper design, ateoretiske, teoretisk fortolkende og begreps- og teoriutvikling. Ateoretiske casestudier vil søke å beskrive eller formidle den sosiale virkeligheten uten å nødvendigvis å utvikle begreper og teorier. En teoretisk fortolkende case tar utgangspunkt i kjente fenomener eller teori. Dette benyttes for å avgrense, tolke eller forklare caset. Ved begreps- og teoriutvikling er hovedhensikten å utvikle ny teori ved å utvikle nye begreper, modifisere eller falsifisere etablert teori.

I denne studien vil det i utgangspunktet benyttes kjent teori som utgangspunkt for observasjoner og utforming av intervjuer. Teorien vil benyttes til å forklare fenomenene, altså en deduktiv metode. Det er imidlertid slik at med en eksplorativ tilnærming, kan funn under studiet lede til et ønske eller et behov om å videreutvikle begreper eller teori, og dermed kan studiet til dels få en induktiv tilnærming. Det er dermed trolig at forskningsarbeidet vil være teoretisk fortolkende med innslag av begreps og teoriutvikling.

3.2.3 Evaluering

Det er varierende definisjoner på evaluering etter hvilken hensikt evalueringen har. Følgende definisjon er fra Finansdepartementets Veileder til gjennomføring av evaluering:

«En systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, en virksomhet, et virkemiddel eller en sektor» (Finansdepartementet, 2005, s. 8)

Det kan skilles mellom to hovedformer for evaluering: målevaluering og prosessevaluering. Målevaluering kan benyttes til å se effekten av kvantitative resultat.

Evaluering kan gjennomføres ved hjelp av både tverrsnittundersøkelser, longitudinelle undersøkelser, eksperimenter og casestudier. (Johannessen et al., 2011, s. 84)

En undersøkelse av informanternes opplevelse av implementering av RPA vil være en prosessevaluering, da det er selve prosessen det skal forskes på.

3.3 Metode

Det skal i oppgaven belyses en bedrift og en type hendelse i denne bedriften, og det er derfor hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming til datainnsamlingen ettersom det skal benyttes blant annet dybdeintervju og observasjon som datainnsamlingsteknikk.

Gjennom datainnsamlingen er målet å kunne analysere ledelsens og de ansattes opplevelser og erfaringer med implementering av RPA, og et kvalitativ design på er et design som eger seg til dette.

Innenfor kvalitativ metode er det to grunnleggende ulike måter å samle inn data på, gjennom observasjon, der dataene bygger på forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger gjennom konkrete situasjoner eller gjennom intervju der dataene bygger på hva informantene sier i samtalen med forskeren. Skillet mellom disse datainnsamling teknikkene er ikke absolutt. Intervjuer og samtaler mellom forsker og informanter kan godt være en del av et observasjonsstudium, og forskeren vil som regel bevisst eller ubevisst gjøre sine observasjoner av informantenes opptreden under intervjuer. (Johannessen et al., 2011, s. 104) I prosessen med å samle inn nødvendig data hos bedriften i oppgaven, er det gitt tilgang til å foreta dybdeintervju av de involverte i prosessen og observere forberedelsene og gjennomføringen av en workshop i forbindelse med implementeringen. Dette vil gi tilgang til data som materialiserer seg i form av tekst.

3.4 Utvalg

Endringen som skal studeres hos bedriften vil ikke påvirke alle ansatte i hele bedriften, de som i første omgang vil merke effekten av implementeringen er de som sitter med arbeidsoppgaven som påvirkes samt deres ledere. Dette gjør og at det maksimale utvalget for dybdeintervju er gitt på forhånd. Antall informanter tilgjengelig er et antall ansatte på den aktuelle avdelingen for implementering.

3.4.1 Utvalgsstrategi

I motsetning til kvantitative undersøkelser hvor utvalget ofte trekkes tilfeldig, for å kunne generalisere mest mulig, vil man i en kvalitativ undersøkelse gjøre et mer nøyaktig utvalg av informanter.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er snarere å få mest mulig kunnskap om fenomenet i form av fyldige beskrivelser og ikke foreta statistiske generaliseringer. Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål. Dette kalles for purposeful sampling

eller strategisk utvelgelse av informanter. (Patton 1990) referert i; (Johannessen et al., 2011, s. 110)

Strategiske utvalg av informanter kan settes sammen på flere måter, her vil det være avgjørende for valget man tar hva som er et hensiktsmessig utvalg for datainnsamling. Sammensetningen av utvalget vil påvirke. I denne oppgaven er det brukt en kriteriebasert utvelgelse hvor kriteriene for å bli intervjuet er

1. Informanten må jobbe i Felleskjøpet
2. Informanten må bli berørt av implementeringen av RPA

Robotisering og digitalisering og hvordan innføringen av dette oppleves hos den enkelte kan påvirkes av alder, hvor lenge man har hatt arbeidsoppgaven som endres, og hvor fornøyd var en med arbeidsoppgaven før endringen. Det ble under analysefasen forsøkt å ivareta så stor variasjon som mulig. Informantene som skulle intervjues måtte fylle noen felles kriterier, men samtidig ha størst mulig spredning i alder. Det viste seg at disse kriteriene var utfordrende å oppfylle da variasjonen i alder på tilgjengelige ansatte som ble berørt av RPA varierte i liten grad.

3.4.2 Rekruttering av informanter

Ved rekruttering av informanter er det et skille på om man aktivt må hente informanter utenfra eller om en har tilgang på informanter gjennom en bedrift. Her er informantene de ansatte og lederne i bedriften. Dette gjør jobben med å rekruttere informanter relativt enkel. Hvis forskeren selv ikke gjennomfører rekrutteringen, må den eller de som rekrutterer gjøre det i henhold til den strategien som forskeren har bestemt. Alle informanter må få samme informasjon om undersøkelsen. Dette kan ivaretas ved at det utarbeides et eget rekruttering skjema og en detaljert instruks om metode og sted for rekrutteringen (Johannessen et al., 2011, s. 119)

Ettersom utvalget av informanter er kjent på forhånd vil rekrutteringen av informantene skje ved at leder/HR informerer om at det vil bli foretatt intervju i forbindelse med implementering av RPA. Ved å gjennomføre det på denne måten kan man enklere avtale sted, tid og kontrollere at informantene stemmer opp mot den strategien som er lagt for undersøkelsen. Intervjuene vil foregå på arbeidsplassen til informantene, i et gitt tidsrom og en lokasjon bestemt på forhånd. Hos bedriften har vi fått tildelt eget rom for å gjennomføre intervju for å på den måten unngå avbrytelser og forstyrrelser som kan virke ødeleggende for intervjuet. Det er også blitt benyttet nettløsning (Skype) for å gjennomføre intervjuer. Ideelt sett burde intervjuene gjennomføres på en nøytral grunn hvor intervjuobjektet kan slappe av uten

forstyrrelser, men da de må forlate jobben for dette er dette utfordrende å gjennomføre. Et lukket rom som er skiltet for å unngå forstyrrelser har derfor vært rammen rundt intervjuet.

3.5 *Intervju for kvalitativ datainnsamling*

Intervju egner seg som metode for datainnsamling i denne problemstillingen for det er de ansattes og ledelsen opplevelse i forbindelse med implementering av RPA som er fenomenet som undersøkes.

Et kvalitativt intervju egner seg når man har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater (Johannessen et al., 2011, s. 144). Prosessen kan oppleves ulikt av de involverte objekter, og et intervju gir oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der det er behov for det, for så å samle inn mest mulig data om erfaringer og opplevelsen.

Kvalitative intervju kan gjennomføres med tre forskjellige grader av struktur. Ustrukturert, semistrukturert og strukturert. For å unngå å legge for store føringer på informanten og begrense fleksibiliteten i intervjuet er det strukturerte intervjuet valgt bort i dette studiet. På samme måte er ustrukturerte intervju valgt bort, for å unngå for store mengder data som er omfattende å analysere og sammenligne.

Et semistrukturert intervju innebærer en viss plan for intervjuet og det er gjort noe planlegging på forhånd, men er ikke låst til planen og kan gå frem og tilbake ettersom intervjuet utvikler seg. For å samle inn data under intervjuene er denne metoden blitt benyttet.

I motsetning til observasjon som forskningsmetode, hvor grad av åpenhet vurderes rundt hva man observerer er gjennomføringen av intervjuet startet opp med at formålet med intervjuet har blitt presentert. Intervjuet er gjennomført etter intervjuguiden som er satt på forhånd med rom for å utdype.

Her er måten intervjuene er lagt opp, utformet etter intervjuguiden utarbeidet av (Johannessen et al., 2011, s. 149-150). Den består av mange spørsmål ment som et rammeverk for samtalen mer enn at den må følges punkt for punkt. I de tilfeller hvor informanten kommer lett i prat og gir informasjon, er det ikke slik at alle spørsmål blir stilt. For å sikre at det samles inn tilstrekkelig gode data, må spørsmålene som ligger under nøkkelspørsmål og kompliserte/sensitive spørsmål besvares. I disse seksjonene er det lagt fokus på å unngå ja/nei spørsmål for å få mest mulig relevant informasjon fra informanten.

Vedlegg 1 viser intervjuguide som er benyttet for ansatte som berøres av RPA og Vedlegg 2 viser guiden som er benyttet for intervju av leder.

3.6 Observasjon

Observasjon som metode egner seg godt når forskeren ønsker direkte tilgang til det hen undersøker, for eksempel samhandling mellom mennesker enten det er i styrerom, i et klasserom eller på en buss. Hen er opptatt av hvordan sosiale fenomener oppstår og utfolder seg, og hvordan de kan tolkes (Masons 2002; Johannessen et al., 2011, s. 122)

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner som er relevante for studien, og registrerer sine iakttagelser på bakgrunn av sanseinntrykk, først og fremst ved å erfare, se og lytte. (Johannessen et al., 2011, s. 123). I forbindelse med implementeringen av RPA, så gjennomføres det workshops hvor ledere og medarbeidere er deltakere. En workshop skal observeres for å se hvordan leder og medarbeidere jobber sammen om implementeringen.

Ved å benytte observasjon vil det være mulig å se på samspillet mellom leder og ansatte og hvordan ledelsen jobber med prosessen. Hvilken lederstil er det som utføres i forbindelse med implementeringen og hvor involverte er de ansatte. I Intervjuene som gjennomføres vil informantene gi sin mening om dette, men ved å observere kan vi se på grad av involvering og engasjement. Ved å analysere svar og observasjoner og kan disse sammenlignes for å se om det dukker opp noen sammenhenger og i hvor stor grad leders og endringsagent (leverandør av RPA) sin tilstedeværelse påvirker de ansattes engasjement i workshopen. Observasjon er derfor valgt som et supplement til de kvalitative intervjuene som skal gjennomføres.

Enheten som skal observeres er en gruppe hvor det planlegges og jobbes med implementeringen av RPA hos felleskjøpet. Denne workshopen vil bestå av ledelse, medarbeidere og ekstern partner som er ansvarlig for levering av RPA til Felleskjøpet.

Ved åpen observasjon kan forskerens informasjon om hensikten med studien være fullstendig, ufullstendig, fraværende eller villedende. (Johannessen et al., 2011, s. 130) Det foreligger en risiko at de observerte endrer atferd og kommunikasjon, dersom de er kjent med bakgrunn for observasjon. Dette kan være med på å påvirke validiteten i dataene som samles inn. Da det skal benyttes både intervju og observasjon vil hensikten med observasjonen være vanskelig å "dekke til", så de som observeres vil ha kjennskap med hensikten til observasjonen.

Som observatør må man ta stilling til om man skal være deltakende eller ikke deltakende i sin observasjon og om man skal drive skjult eller åpen observasjon. Som observatører inn i bedriften vil det være naturlig å være en ikke-deltakende observatør, da mangelen på kunnskap om det faglige ved berørte avdeling gjør det lite verdifullt å være deltakende. Det vil også være vanskelig å drive skjult observasjon da vi er fysiske tilstede under workshopen.

Rollen som observatør varierer ut fra grad av åpenhet og deltakelse. Observering og gjennomføringen av den vil gjennomføres ved liten grad av deltakelse i workshopen, men med tilstedeværelse og med en fullstendig/ufullstendig åpenhet rundt årsak til deltakelse samt gjennom samtaler og intervjuer. Med disse forutsetningene så vil deltakelsen inn i workshopen være som tilstedeværende observatør

Som forsker er man avhengig av tilgang til felten og den settingen man ønsker å observere, dette kan gjøres gjennom å identifisere såkalte døråpnere. Dette er personer som kan gi tilgang til informasjon og sørge for at man får innpass i ønsket felt og settingen. En slik døråpner er identifisert hos bedriften og har blitt benyttet til å fremskaffe informasjon og avtaler til observasjon.

3.7 Datainnsamling og bearbeiding

Intervjuer vil følge intervjuguiden i fra (Johannessen et al., 2011, s. 149-150) Intervjuene vil spilles inn ved hjelp av opptaker på mobiltelefon. Etter at intervjuene er gjennomført vil intervjuene transkriberes i et tekstbehandlingsprogram.

Ved å gjennomføre intervjuene ved valgt metode vil det resultere i store mengder data som må analyseres. For å finne sammenfallende begreper og utsagn vil det benyttes Nvivo. Nvivo er et digitalt verktøy for å organisere, analysere og få innsyn i ustrukturerte eller kvalitative data som f.eks. intervjuer, åpne spørreundersøkelser, artikler, sosiale media og webinnhold.

Ved hjelp av Nvivo vil innsamlet data kategoriseres ved bruk av kategoribasert inndeling. Informanter, data og relevante tema og ord vil plasseres i grupper som gjør det oversiktlig å skille relevante data fra det som ikke er det. Nvivo organiseringen bygges opp med bakgrunn i den utviklede intervjuguiden for å kunne plassere svar inn i passende kategori. Videre vil det lages «nodes» (grupper) for å kategorisere underkategorier for en mer detaljert analyse av data.

Det er ikke forhåndsbestemt at dette er den beste måten å organisere alle former for kvalitative data da forskeren kan ende opp med for brede kategorier, forhåndsdefinerte kategorier samt kvalitative tekster vil ta for seg mer enn et emne eller kategori i gangen. (Johannessen et al., 2011, s. 189)

I motsetning til eksempelvis en kvalitativ markedsundersøkelse som spenner over flere tema og emner, vil det her samles inn data om et forhåndsbestemt tema (RPA), og intervjuguiden er bygd opp rundt dette tematet. Med bakgrunn i dette velges dette design på datanalysen vil være mest hensiktsmessig for å kunne organisere store mengder informasjon på en måte som gjør det mulig å trekke ut nyttige data.

3.8 Fortolkning

I motsetning til ved forskning ved hjelp av kvantitativ analyse, der mye av fortolkningen gjøres ved hjelp av statistiske metoder og modeller, vil det i kvalitative analyser være større rom for subjektive fortolkninger. Det vil derfor ligge et stort ansvar på forskeren til å generalisere funnene til en årsakssammenheng. Systematisk gjennomgang og beskrivelser skal imidlertid gjøre det mulig å etablere en analytisk kontekst som basis for beskrivelse og årsakssammenheng (S. S. Andersen, 2013, s. 139).

I følge (S. S. Andersen, 2013, s. 152) er det i hovedsak to analysemetoder for å vurdere funn fra casestudier, kongruensanalyse og prosesssporing. Da kongruensanalyse egner seg for å danne teoretiske sammenhenger ved hjelp av analyse av empiriske mønstre, vil prosesssporing være en supplerende metode for å finne årsakssammenhenger og sammenhenger mellom ulike faktorer som kan forklare hypotesen.

I kongruensanalyse kan utgangspunktet være antatte sammenhenger i caser eller generelle hypoteser der man antar at caset vil være representativt for teorien. I hovedsak vil det i kongruensanalyse søkes etter mange og ulike observasjoner som sammen skaper empiriske mønstre. Dette beskriver (Gertz (1973; S. S. Andersen, 2013, s. 147) som «thick description», der lag på lag med observasjoner benyttes til å danne helhetsmønstre.

I prosesssporing søkes det etter å analysere årsakskjeder. I følge (S. S. Andersen, 2013, s. 149) «*Prosesssporing tar sikte på å a) etablere en årsakskjede som kan b) knyttes til forklaringsmekanismer som kan spores empirisk.*» (ibid)

I studien om implementering av RPA er utgangspunktet kongruensanalyse med hypoteser som forsøkes testet mot funnene i intervjuene og forklares med teori. Det startes imidlertid relativt eksplorativt, og dette gjør at det benyttes komplementerende teknikker for analyser av informantenes opplysninger og utprøving av gyldighet mot nye fremsprungne hypoteser og alternativ teori i forhold til det som i utgangspunktet var planlagt.

3.9 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige data i en undersøkelse er.

Når det gjøres intervjuer i organisasjonen, er frafallet i undersøkelsene trolig mindre enn det ville være i en undersøkelse på en mer «tilfeldig populasjon». Det er også et faktum at personlig intervju bidrar til at informantene vil svare mer troverdig og «samvittighetsfullt» enn om det for eksempel gjøres nettbaserte surveys. For å ha reliabilitet er det av avgjørende betydning at studiet er godt dokumentert med tanke på framgangsmåter, generering av data og analyser (S. S. Andersen, 2013, s. 14).

Gyldighet, eller validitet har med å gjøre hvor relevante data er for fenomener man vil undersøke. Er dataene som samles inn relevante og representative for fenomenet som undersøkes? Dette kan beskrives som begrepsvaliditet. (Johannessen et al., 2011, s. 411)

Validitet i en kvalitativ undersøkelse skiller seg noe fra validitet i en kvantitativ undersøkelse. I en kvantitativ undersøkelse innebærer begrepet validitet at “man måler det man tror man måler” Etersom man i en kvalitativ undersøkelse ikke kan måle data så man se på validitet som om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg mer om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn samsvarer med virkeligheten og representer virkeligheten.

Validitet i en kvalitativ undersøkelse innebærer at det gis en redegjørelse for de metoder som er benyttet i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transskripsjoner. (Postholm 2010; Johannessen et al., 2011, s. 244)

I denne oppgaven er det valgt en kvalitativ tilnærming med intervju som hovedkilde til data og observasjon som supplement. Intervjuet gjøres etter en intervjuguide og data skal transkriberes og analyseres ved hjelp av kategoribasert inndeling ved bruk av programmet Nvivo.

Som forsker i en kvalitativ undersøkelse må man være klar over at man enten vil det eller ikke påvirker informanten, det kan være både ubevisst og bevisst. Disse metodefeilene og

skjevhetene er noe som må vurderes inn i drøftingen av kvaliteten på datainnsamlingen som gjøres.

(Lincoln Og Guba 1985; Johannessen et al., 2011, s. 247) viser til to teknikker som kan benyttes for å øke sannsynlighet for at forskningen frambringer troverdige resultat. En av disse er metodetriangulering, for eksempel at det benyttes både intervju og observasjon. I datainnsamlingen som skal gjennomføres vil begge deler bli benyttet, dermed redusere risikoen for store skjevheter og metodefeil.

Det er også et spørsmål hvorvidt undersøkelsen kan overføres til andre organisasjoner eller sammenhenger. Dette kan defineres som ekstern eller ytre validitet. Det er ikke nødvendigvis slik at implementeringen av RPA hos Felleskjøpet kan direkte relateres til implementering av RPA i andre foretak og settinger. Dersom man fokuserer på implementeringen i form av en endring, er det imidlertid trolig at endringen generalisert vil oppleves relativt likt uavhengig av hvilke foretak man undersøker dersom prosessene gjennomføres på tilsvarende måte. En casestudie kan ha svakheter ved at det går i dybden på få enheter, i hvert fall når det er snakk om en enkeltcasestudie som i dette tilfellet. Det er derfor av avgjørende betydning at det er god og overbevisende argumentasjon dersom empiriske sammenhenger skal knyttes til teoretiske begreper og forklaringsmekanismer på en representativ måte (Johannessen et al., 2011, s. 14).

3.10 Etiske og juridiske problemstillinger

Det er vedtatt forskningsetiske retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2019). Disse tar for seg hensyn som må vurderes under forskning.

Retten til selvbestemmelse og autonomi er et av prinsippene som bør ivaretas. Dette innebærer at informantene skal være frivillige til å delta og de skal ha gitt sitt samtykke. I dette forskningsprosjektet er det en meget avgrenset og klart definert gruppe som skal studeres. Det vil bli gitt informasjon om prosjektet og det vil hentes inn samtykke til intervjuer.

De forskningsetiske retningslinjene vektlegger også viktigheten av personvernet. I prosjektet har informantene tillatelse av ledelsen til å gi informasjon i intervjuer. Fordi det forskes på de ansattes opplevelse av en gjennomført endring, og ledelsen i stor grad er involvert i endringen, er det viktig at opplysningene som fremkommer i intervjuene anonymiseres. Informantene bør beskyttes av anonymisering da det ikke er ønskelig at de

identifiseres hos ledelsen. Det er lett å se for seg at informasjon som fremkommer i intervjuene kan oppfattes som kritikk av ledelsen eller endringsagentene. Dette vil kunne ramme informantene i ettertid.

Personopplysningsloven regulerer loven om behandling av personopplysninger, og regulerer om personopplysninger er melde, eller konsesjonspliktige. Dessuten reguleres personvernet av Europaparlaments- og rådsforordning (EU) 2016/679 av 27. april 2016 om vern av fysiske personer i forbindelse med behandling av personopplysninger (GDPR).

Det vil søkes å gjennomføre intervjuer og analyse av data på en måte slik at informantene vil anonymiseres. Dette gjøres ved at respondentene har fått et tildelt nummer i studien.

Respondent 1-5.

4 Drøfting av resultater

I denne masteroppgaven har implementering av RPA blitt studert.

Problemstillingen har vært:

- Hvilken form for verdiøkning har robotisering bidratt til?

Det har blitt vurdert opp mot forskningsspørsmålene:

- Hvordan kan man strategisk planlegge og gjennomføre implementering av RPA på en god måte, og samtidig ivareta de ansatte som berøres av endringene?

Har implementeringen av RPA bidratt til en verdiøkning hos de ansatte?

Har de ansatte opplevd økt trivsel ved at repetitive oppgaver har blitt tatt over av robotene?

Våre hypoteser er:

1. Vellykket implementering er avhengig av god ledelse av endringen
2. De ansatte som utsettes for robotisering vil få økt tilfredsstillelse i jobben sin

I dette kapittelet presenterer vi svar fra respondentene i intervjuene og drøfter svarene opp problemstillingen, forskningsspørsmålene, hypoteser og relevant teori fra teorien presentert i kapittel 2 Teori.

Det ble gjennomført 6 intervjuer av 5 ansatte i denne studien. En av de ansatte ble intervjuet både før og etter implementering av RPA. De andre intervjuede hadde allerede startet implementering av RPA på tidspunktet de ble intervjuet. En av respondentene, regnskapssjefen, er ikke direkte berørt av RPA i sine egne daglige oppgaver i jobb, men sitter i en overordnet rolle og berøres både som leder administrativt, og som leder for ansatte.

Daglige Arbeidsoppgaver

I hovedsak jobber respondentene med faktura og regnskap. Flere av respondentene har en rolle som mellomleder. En av respondentene er avdelingsleder, og nærmeste overordnede til flere av de andre respondentene. Alle de ansatte jobber store deler av arbeidsdagen med typiske «punch-oppgaver» med tall. Oppgavene omhandler regnskap, fakturaer, bestillinger og salg som skal presenteres korrekt. Ofte er arbeidet basert på store filer i for eksempel

excel-format som skal sammenstilles med annet tallmateriale eller skal inn i databaser. Det er også flere av oppgavene som har gått ut på å hente ut informasjon fra databaser og rapportere dette i en eller annen form. Dette kan eksempelvis være en kunde som ber om å få tilsendt fakturaer eller bilag på e-post. Informasjonen som etterspørres kan i enkelte tilfeller være informasjon som kundene eller leverandørene i utgangspunktet allerede har tilgang på, og informasjonen som sendes av gårde kan ses på som ekstraservice til kundene.

Omfanget av oppgaver som blir robotisert i Felleskjøpet representerer med andre ord oppgaver som er veldig typiske for robotisering, og som i henhold til leverandører av denne type software er godt egnet for robotisering. Som nevnt i avsnittet om Digitalisering og RPA kapittel 0 trekker ekstern leverandør frem disse oppgavene som egnet for robotisering; automatisering av faktura, e-post, ordrer, rapportering, bestillinger og generell skjemahåndtering.

Dette er beskrevet i kapittel 0 der det refereres til Ekstern leverandørs dokumentasjon.

Erfaring og alder

Det er relativt stor spredning på hvor lenge intervjuobjektene har vært ansatt i bedriften. De har vært ansatt i henholdsvis 20, 17, 10, 3,5 og 2,5 år. Dette innebærer at de har med seg ulik erfaring, både med tanke på måten arbeidet har blitt utført tidligere, hvordan det skal utføres nå og hvilke verktøy som har blitt eller blir benyttet. Personen med størst lederansvar er den med kortest ansiennitet i selskapet, men var den som brakte ideen om RPA inn på sin avdeling.

Respondentene har for øvrig vært i alderen 40-60 år. Det er en vanlig antagelse at jo eldre vedkommende er, jo mindre mottagelig for organisatoriske endringer. Det ble ikke funnet noen signifikante forskjeller i svarene til respondentene under intervjuene med tanke på hvilken alder eller erfaring de hadde. Alle respondentene oppga under intervjuene at de var positive til endringen RPA medførte, dette både i forkant av implementeringen og også etter at implementeringen var gjennomført.

Som beskrevet i teorien i kapittel 2.6 har Kunze et al. (2013) funnet at det ikke var noen signifikant forskjell på hvordan de ulike aldersgruppene tilpasser seg organisasjonsendringer. Det er vanskelig å si noe om alder på de ansatte har noen betydning for implementering av RPA i denne casen. Dette skyldes at alle respondentene hadde relativt lik alder. Det faktum at

alle respondentene var nærmest utelukkende positive til RPA, og at det ikke var noen større variasjon i hvordan de oppfattet endringen, ga heller ingen grunn til å vurdere respondentenes svar og om de var positive og tilpasningsdyktige opp mot hvilken alder de hadde. Det er vesentlig at Kunzes et al. sin studie i utgangspunktet tar for seg organisatoriske endringer. Det kan være slik at implementeringen av RPA ikke oppfattes som en organisatorisk endring av de involverte, til tross for at noe av motivasjonen for implementeringen var nettopp at det skulle være et ledd i en reduksjon av arbeidsstokken, parallelt med at en andel av de eldre ansatte gikk av med pensjon.

Respondent 1: « ...jeg kan erstatte medarbeideren med en medarbeider som er i 30-40 års alderen som kun trenger 70% av det samme for å gjøre samme jobben. Da er utfordringen: skal jeg erstatte medarbeideren og hva skal jeg fylle resten av det årsverket med? Det var det initielle, hvordan skulle vi få hele kabalen rent årsverksmessig til å gå opp med antall arbeidsoppgaver som skulle løses.»

Det kan på bakgrunn av dette anses som at en del av motivasjonen for implementering av RPA, er en ønsket organisasjonsendring på sikt. Det er et faktum at den ønskede organisasjonsendringen vil gjennomføres over et langt tidsperspektiv dermed er det mulig at respondentene som får sine oppgaver robotisert i utgangspunktet ikke oppfatter endringen som en organisasjonsendring. Det er derfor vanskelig å knytte Kunze et Al. eller andres forskning på mottagelse av organisasjonsendringer på bakgrunn av den ansattes alder direkte opp mot implementeringen av RPA i denne studien.

Ingen av respondentene hadde erfaring med RPA fra tidligere. Den som hadde mest kunnskap var lederen som var personen som introduserte RPA. Ingen av de fire andre respondentene sa de hadde annen kunnskap om RPA utenom det man har fått med seg i media. Det vil si at det ikke var noen kunnskap om RPA i noen av avdelingene som begynte å benytte seg av teknologien.

Respondent 3 svarer på spørsmål om vedkommende hadde noen kjennskap til RPA før hen ble introdusert for det i jobben:

«Nei ikke mer enn det man leser i media og hører om på folkemunne. Det som folk prater om. At man gjerne vil bli kvitt arbeidsoppgaver samtidig som man er redd for å miste arbeidsoppgaver.»

Ved oppstart av forskningsstudiet var det en antakelse om at det ville være en større aversjon mot innføringen av RPA. Men dette var ikke tilfelle, det kan tyde på at de ansatte var modne for denne endringen. Dette kan skyldes rollene respondentene har i bedriften gjør at de også lett ser hvilken verdiøkning dette vil gi i deres arbeidshverdag. Respondentene sitter også i jobber hvor de er vant til å jobbe med data, hvilket gjør at erfaring og kunnskapsnivå innen teknologi, gjorde at en endring av denne typen var lett å forstå hensikten med og hvilken gevinst som ligger i RPA.

Introduksjon til RPA og forventning

Med bakgrunn i at det var lite kunnskap om RPA generelt i avdelingene innebar at respondentene fikk førstegangskunnskap med RPA mer eller mindre idet de ble presentert for den aktuelle implementeringen. Dermed var introduksjonen til RPA hos Felleskjøpet, introduksjonen som ga respondentene førsteinntrykket og/eller førstegangsopplevelse av RPA. Det kan da forutsettes at denne introduksjonen var viktig for å skape et godt inntrykk av både metode for og forventet resultatet av implementeringen. Måten denne introduksjonen ble oppfattet var dermed «første mulighet for å skape positiv grunnholdning».

I en situasjon der de ansatte ikke har noe særlig kunnskap om RPA antar vi at det er av avgjørende betydning at de som vil få en del av sine arbeidsoppgaver overtatt av RPA får en positiv introduksjon til hva RPA innebærer. Det antas at det er av stor betydning hvordan dette kommuniseres og at det gjøres en slags gjennomgang på forhånd og at de ansatte forstår hvordan deres arbeidssituasjon vil påvirkes av en slik endring.

Respondentene som oppgir hvordan de ble introdusert for RPA (Unntak for intervjuobjekt 1), oppgir at de ble introdusert for RPA under et møte eller ved at de ble forevist en presentasjon.

Introduksjonen til RPA kan diskuteres på bakgrunn av flere viktige momenter i teorien. Sett opp mot Kotters modell for endringsledelse presentert i kapittel 2.3.1 er trinn 1 særlig relevant i forbindelse med presentasjon av RPA som konsept. Dette handler om å skape et behov for en endring. Ved at det presenteres på en måte som gjør at de ansatte får et positivt inntrykk av RPA og hvordan det vil forenkle hver enkelt sin arbeidshverdag, er det plausibelt å anta at det er mulig å «skape et behov» for endringen hos de ansatte. Dersom presentasjonen fokuserer på fordelene for de som involveres, kan de ansatte oppleve det som en nødvendig endring. Både med tanke på fordeler hos bedriften som helhet, men også hos den enkelte personlig

som en forenkling av arbeidsoppgavene. Når dette formidles, er selvsagt kommunikasjon en nøkkelfaktor. Kommunikasjon blir drøftet på side 71.

Flere av respondentene oppfattet første introduksjon som at det nå var bestemt at implementering skulle gjennomføres. Dette ble fremstilt som en forbedring av arbeidshverdagen ved at roboten ville overta arbeidsoppgaver som var ansett som tidkrevende, monotone og kjedelige. Den positive fremstillingen av hva RPA kan gi av positive konsekvenser kan ha bidratt til at omstillingen ble oppfattet som et «behov» for fremtidig arbeidssituasjon. Dette er en tvungen endring som er beskrevet i kapittel 2.3.1. Endringen bærer allikevel mest preg av å være en evolusjonsendring enn en diktatorisk endring, som vist i Tabell 2-1. Dette diskuteres nærmere i avsnittet om involvering på side 58. Det at de ansatte oppga at de til tross for første bekymring for sin egen arbeidsplass vurderte RPA som et nyttig og nødvendig verktøy kan bety at denne første introduksjonen virket etter hensikten.

Det at det var positive holdninger til innføringen av RPA til tross for at respondentene selv oppgir at de ikke har noe kjennskap til dette kan tolkes som at formidlingen ble gjort på en god måte. Om det er selve formidlingen som er årsaken til den positive innstillingen eller om det er måten implementeringen ble kommunisert på eller en endringsvillig kultur er vanskelig å konkludere med. Dette kan tyde på at det har vært en god ledelse i den første delen av endringen som omhandler introduksjonen av RPA til de ansatte. Som også samsvarer med vår hypotese om at vellykket implementering er avhengig av god ledelse av endringen.

Det er en vanlig antagelse at de som utsettes for robotisering blir engstelige for sine egne jobber. Dette bekreftes blant annet av et sitat fra respondent 3 på side 54. Tanken er at robotene automatiserer så mye at man selv blir overflødig i jobben. Så mye som en femtedel av verdens yrker vil før eller siden berøres av automatisering i henhold til McKinsey sin rapport referert i kapittel 2. Med disse tallene i bakhodet vil det være naivt å ikke forvente slike reaksjoner, særlig da robotisering ofte omtales som et effektiviseringsverktøy.

Respondent 2 uttaler reaksjonen på denne måten: «..., men alle sitter vel med en litt sånn, hva med jobben min da. Men det er naturlig. Men de er ikke negative til automatisering, det er de ikke.»

Alle respondentene i intervjuene rapporterte om en tilsvarende reaksjon da de ble forespeilet en robotisering av prosesser som var en del av deres ansvarsområde. De svarte imidlertid, som respondent 2 bekrefter over, at de ikke var negative til robotisering i utgangspunktet.

Fra intervjuede leder (respondent 1) oppfattes det som at det er nødvendig å benytte tid til implementeringen. Dette gjelder ikke bare tid til selve implementeringen, men tid i forkant ved introduksjonen av RPA, både til å skape realistiske forventninger for hva roboten kan utrette, men også for å modne «tankesettet» over hvilke prosesser som egner seg til robotisering. Tid må også benyttes til å sikre at robotene er testet tilstrekkelig for den aktuelle prosess. Dersom roboten settes i arbeid for tidlig, og brukerne opplever mye feil med roboten, kan dette skape negative holdninger, og man har også opplevd at roboten ikke benyttes fordi det oppleves som lite effektivt når den feiler. Å kan påvirke tilliten til roboten og effektiviteten av bruken.

Respondent 1: «-Det er jo de her selvrefleksjonene som jeg har gjort nå i ettertid som jeg anser som viktige.

-At det er viktig å bruke god tid i forberedelsesfasen for å øke sannsynligheten for suksess for roboten. At det er veldig skadelidende om man tar i bruk ny type teknologi hvis mottakeren av den nye type teknologien ikke opplever det som suksess.»

Dette understøttes også av respondent 4 som uttaler følgende:

«det som vi må være veldig opptatt av er at vi må ikke sette i gang noe som ikke er fullt ut testet. Fordi at hvis vi gjør noe som forårsaker feil så er det tungt å få snudd. Da blir det dømt nord og ned. Og det er tungt å få snudd når det i utgangspunktet kan være litt skepsis.»

Dette kan vi se i tråd med Kotter sin modell for endring i steg syv og åtte som vist i Figur 2-2, ikke etabler seieren for tidlig og forankre endringen i kulturen. Her belyses viktigheten av å gi endringene tid til å bli etablert og implementert og det krever en forankring i virksomhetens prosesser, slik at organisasjonen ikke går tilbake til slik det var tidligere. Ved planlegging og gjennomføring av implementeringen av RPA ser vi at ved å ta i bruk teknologien for tidlig kan dette være ødeleggende for tilliten til roboten. Det er derfor viktig med strategisk planlegging og det å ha en god ledelse av endringen.

I tillegg til at ingen respondenter oppgir at de hadde kunnskap om RPA fra tidligere, er de også usikre på om det er generell kunnskap om RPA i organisasjonen. To respondenter hevder at det er generell kunnskap hos ledelsen, en av respondentene er usikker.

Respondent 4 hevder at igangsetter av prosjektet har god kompetanse, men at det i søsterbedriften der vedkommende er ansatt ikke har god fagkompetanse på IT.

Respondent 4: «... i datterselskapet totalt sett er det veldig varierende når det kommer til IT. Veldig faglig sterke på faget og kjernevirksomheten, men på IT er det heller dårlig.»

Det må kunne forutsettes at en slik usikkerhet til IT-kapasitetene i egen bedrift vil skape en usikkerhet til prosessen rundt implementering av RPA og tilliten til selve prosessen.

Flere studier viser at involvering fra IT-avdelingen i bedriften ofte er undervurdert og at man kan mislykkes dersom man forsøker å gå i gang med å implementere RPA uten å ha involvert ressursene på IT i tilstrekkelig grad. Dette bekreftes både fra studier av Fredriksson og Reuterwall (2019, s. 20) og Lacity og Wilcocks (2016, s. 46) som løfter frem viktigheten av IT-avdelingens involvering i implementeringen, da deres «velvilje» i prosessen er viktig, og IT-ressursenes tilgang til systemene som skal inkluderes innen RPA er vesentlig for at prosessen blir vellykket.

Da informantene i Fredriksson og Reuterwall (2019, s. 20) studie mente det var utfordrende å kommunisere på ulike tekniske nivåer under implementeringen, er dette trolig noe de som ble utsatt for robotiseringen hos Felleskjøpet også kunne føle.

Det er imidlertid slik at de selv oppga at de hadde stor tillit til ekstern partner som utviklet roboten. Dette kan ha bidratt til at det de opplevde som «flaskehals» hos IT-avdelingen allikevel ikke førte til negativ opplevelse av prosessen med implementeringen.

I tråd med forskningsspørsmålet som omhandler strategisk planlegging og gjennomføring av implementeringen av RPA på en god måte, er det en viktig rolle ledelsen har med å legge til rett for en god samarbeidskultur mellom interne og eksterne IT-ressurser. IT-ansatte i egen bedrift er også en del av implementeringen og for å sikre en god prosess må en være sikker på at intern IT er innforstått med sine oppgaver og har vilje og kapasitet til å løse disse.

Intervjuobjektene har også kommentert at det ved en introduksjon av RPA og involvering er viktig med forståelse av tankesettet for hva slags oppgaver som kan robotiseres og også hvordan man må tenke for å lage prosessen for roboten. Dette er diskutert nærmere i avsnittet om involvering på side 58 under.

Involvering

Måten de ansatte har vært involvert i utviklingen av og beslutninger rundt RPA har vært varierende, i hvert fall den subjektive oppfattelsen av involvering respondentene har hatt i forkant av implementeringen. Alle respondentene opplever det på generelt grunnlag som at de

i første omgang har fått beskjed om at en konkret prosess skal automatiseres, selv om de også oppgir at de har vært involvert i selve utviklingen av roboten når bestemmelsen er gjort. Det oppfattes uansett som at innføring av RPA er noe som er pålagt gjennomført. Med en ledelse som avgjorde at en del oppgaver skulle robotiseres, kan vi si at det startet som en «tvungen utvikling» beskrevet i 2.3.1., der det var ledelsen som avgjorde at robotisering skulle benyttes. Men vi ser det at så snart den avgjørelsen var tatt, endret tilnærmingen seg og det handlet om å involvere de ansatte og det gikk mer over til en «deltakende utvikling». Her er prosesseierne viktige for utviklingen og må derfor delta aktivt. I oversikten over lederstil E og O i Tabell 2-2, kan vi se at ledelsens tilnæringsmåte til endringen ligner mest på «Organization» hvor delegering av ansvar er et punkt, selv om bakgrunnen for implementeringen på sikt er økonomisk gevinst som ligger under «Economic». Det kan jo være verdt å merke seg her at for å få endret en oppgave fra manuelt arbeid til at roboten overtar, så er det den som utfører jobben i det daglige som best kan fortelle leverandøren som setter opp roboten hva den skal gjøre. Det er med andre ord et smart trekk fra ledelsens side å involvere de ansatte, så de føler eierskap til prosessen. Hvis det kjøres en diktatorisk tilnærming til endringen, og man bruker tvang, kan sluttresultatet bli dårligere grunnet manglende motivasjon hos den ansatte.

Respondent 4: *«Men det blir ikke sånn at folk skal velge om vi setter det i gang eller ikke. Den bestemmelsen er på en måte tatt da. At vi må effektivisere noen prosesser, og det tror jeg alle egentlig er interessert i.»*

Selv om det oppfattes ulikt av respondentene i hvilken grad de var involverte i igangsettingen av RPA, mener alle respondentene selv de har vært involvert i både å finne aktuelle prosesser som kan robotiseres og prosessen med selve robotiseringen.

Respondent 3: *«Det som var fint med prosessen var at vi startet med noe som var altfor komplisert og ville blitt altfor kostbart, [...]. Tankerekken i utviklinga den bare endret seg. Så det syns jeg var en spennende og god prosess at vi sammen da kom med noe annet vi kunne bruke det til.»*

Dette innebærer at respondenten selv har gjort seg tanker om at vedkommendes involvering både har bidratt til økt kunnskap personlig, og at tankeprosessen og samarbeidet også har bidratt til at intern kompetanse har økt og effektiviteten har blitt forbedret.

Studier fra Gallie (2013, s. 453), som referert i kapittel 2.3.4, viser at de ansattes involvering er en sterk bidragsyter til den ansattes trivsel. I henhold til Gallies inndeling av ulike typer involvering, har de ansatte i Felleskjøpet blitt involvert på flere måter, både med direkte

involvering, som i studien til Gallie ble funnet å ha mest effekt i forhold til den ansattes trivsel i arbeidet, men også som rådgivende konsulenter i forkant av og under implementeringen.. Selv om det er ulike måter å være involvert i en implementeringen av RPA så er det av (Gallie, 2013) funnet at all type involveringen er med på å øke tilfredsstillelse i egen arbeidshverdag, så det kan i henhold til teorien antas at respondentene følte at involveringen de hadde bidro positivt til opplevelsen av prosessen.

Noen respondenter sier at de har vært sammen i en formell arbeidsgruppe eller i mer uformelle diskusjoner der de ulike prosessenes muligheter for automatisering har blitt diskutert. Det er trolig at denne type deltagelse både kan ha trekk av direkte involvering og involvering i form av en rådgivende rolle.

Felles for alle respondentene er at de mener de selv kan være delaktig til å komme med forslag til prosesser som ønskes robotisert og siden også være delaktig i utviklingen av den. Tre av fire respondenter omtaler det som positivt at de har fått være involvert i utviklingen og implementeringen av RPA.

En av respondentene opplyser hvor mye de ansatte selv involverer seg er personavhengig. I hvilken grad de ulike ser for seg mulighetene for å automatisere prosesser varierer mellom de ansatte, selv om de av ledere blir oppfordret til å tenke over hvilke oppgaver som kan automatiseres.

Respondent 2: *«Det er nok de samme som sitter og leter etter hvor man kan gjøre ting. Og det er kanskje bra at alle ikke sitter og leter etter ting å automatisere.»*

Selv om alle respondentene opplyser at det har vært spennende og motiverende å være med å utvikle roboten, er det tydelig at det her er variasjoner mellom de ansatte. Interessen for å være delaktig varierer dermed mellom de ansatte, og dette betyr nok at det er variasjon mellom hvor stort behov den enkelte har for å involveres.

Dette reflekteres i svaret fra respondent 5: *«Nei jeg syns jeg var nok delaktig, altså jeg ga fra meg det ... Når det først var bestemt at vi skulle begynne å bruke RPA, så var det jo bare å gi den informasjonen Ekstern leverandør trengte, og så, så for meg var det nok det, det holdt det.»*

På bakgrunn av at det individuelle behovet for involvering varierte blant de ansatte, er det også trolig at den positive effekten det har på den ansattes opplevelse av sin egen

arbeidshverdag vil variere mellom de ansatte. Dette vil drøftes ytterligere under motivasjon side 72.

Det er imidlertid slik at det er en positiv oppfatning hos respondentene ~~har hatt~~ om deres egen deltagelse under implementeringen av RPA, og at de i så stor grad har fått være involvert i prosessen. Trolig har dette bidratt til en økt motivasjon i jobben og økt grad av tilfredsstillelse, og dermed en verdiøkning for de ansattes egenopplevelse av sin egen arbeidshverdag.

Ledelse av implementeringen

Det er under i teoristudiene funnet ulike meninger for hvordan en implementering av RPA eller generell digitaliseringsprosess bør ledes og gjennomføres. Teorien det vises til hevder både at det er fordeler med igangsetting fra leder på et høyt nivå i selskapet, på mellomledernivå eller av IT-ressurser. Som referert i kapittel 2.3.5, er det i henhold til Lacity og Wilcocks (2016, s. 45) teori, en igangsetting fra noen i ledelsesgruppen, som kan fungere som «sponsor» som setter i gang tekniske ledere lengre ned i hierarkiet positivt. Disse sponsorene må bruke mye tid på å motivere, kommunisere både «nedover» med de som involveres direkte og «oppover» i hierarkiet til igangsetterne og samarbeide med interessenter.

En vellykket endring er ofte et resultat av et tett samarbeid mellom mellomledere, interne grupperinger og i noen tilfeller eksterne rådgivere (Erichsen et al., 2015, s. 316-317) I casen ved Felleskjøpet er prosessene initiert av en ledere relativt høyt i hierarkiet som siden har engasjert mellomledere innen avdelingene som har implementert RPA. Det virker som at implementeringen har hatt like trekk med det Lacity og Wilcocks (2016) skisserer, og dette kan være årsaken til at prosessen i stor grad har blitt opplevd som vellykket av respondentene. Til tross for at både Lacity og Wilcocks (2016) og Kane et al. (2019) hevder viktigheten av generell teknisk IT-kompetanse for ledere av endringen, hevdes det også i begge studiene at ledelsen ikke behøver å ha inngående kunnskap i programmering, men at en ansatt som har kompetanse innen fagfeltet som digitaliseres eller automatiseres er nyttig i forhold til en person med dyptgående programmeringsteknisk kompetanse. I Felleskjøpet har mye av arbeidet med implementeringen av RPA blitt gjennomført av ekstern kompetanseressurs (leverandør). Den delen av virksomheten som har ledet utvikling og implementering fra bedriftens side har vært ansatte med kjernekompetanse innen fagfeltet som skal automatiseres. Det er sannsynlig at dette har bidratt til at kommunikasjonen rundt utvikling og feilretting har

opplevdes av de involverte som god, fordi det har vært lettere å forstå problemstillingene som har blitt diskutert før ekstern partner har kommet på ballen.

Trinn 2 i Kotters modell for endringsledelse fremhever, som referert i kapittel 2.3.1 (Erichsen et al., 2015, s. 316-317), at en vellykket endring ofte er et resultat av et tett samarbeid mellom mellomledere, interne grupperinger og i noen tilfeller eksterne rådgivere. Dette kan sees på som et kriterium som til stor grad er innfridd under implementeringen hos Felleskjøpet da alle disse grupperingene har vært involvert og respondenter opplyser om opplevelse av positivt samarbeid med ekstern utviklingspartner.

En av respondentene sier at det har vært lite involvering fra ledelsens side. Vedkommende hevder at en vellykket implementering ikke er på grunn av ledelsens tilstedeværelse, heller til tross for. Det er imidlertid kun denne ene respondenten som uttaler dette, og sannsynligheten for at dette ikke er representativt for opplevelsen hos de andre er stor.

Til tross for at mange av kriteriene rundt en vellykket implementering er til stede er det uansett slik at noen av respondentene har opplevd frustrasjon rundt uregelmessigheter ved roboten og feilretting av disse, det er vanskelig å si hva dette skyldes, men opplevelsen av at ledelsen ikke har vært tilstedeværende under implementeringen er trolig en medvirkende årsak til at disse opplevelsene har opplevdes frustrerende. Det er sannsynlig at en forbedring av kommunikasjon kan bedre opplevelsen rundt dette, slik at frustrasjonen rundt feil som oppstår reduseres. Viktigheten av kommunikasjon blir diskutert på side 71.

Til tross for at kun en av fem intervjuobjekt har ytret misnøye med manglede involvering av ledelsen er dette verdt å merke seg opp mot hypotesen vår at vellykket implementering er avhengig av god ledelse.

Endringsagenter

Å benytte seg av positive medarbeidere som endringsagenter er rapportert som hensiktsmessig fra Respondent 4: «...Vedkommende er ofte den som fanger nyhetene først og kommer med forslag. Og da pleier vi nesten alltid å få gjennomført det.»

Denne respondenten har ikke definert personen hen refererer til som en endringsagent, men i henhold til Beer, Eisentat & Spector referert i (Martinsen et al., 2004, s. 122) er det naturlig å betrakte denne personen nettopp som en endringsagent. I henhold til Beer, Eisentat & Spector referert i (Martinsen et al., 2004, s. 122) gjennomføres holdningsendringer typisk

gjennom overbevisning, kulturendringsprogrammer og opplæringsprogrammer for å øke tekniske eller personlige ferdigheter, med formål om å skape fungerende endringsagenter som kan overføre visjonen til andre som er i organisasjonen.

Endringsagenter har tradisjonelt vært sett på som leder eller rådgivende firmaer som ser behovet for, initierer og leder en endring, men som funnet i litteraturen og beskrevet i teorien i kapittel 2.3.2 kan endringsagenter også være ansatte i ulike posisjoner på ulike nivå i organisasjonen. Fellestrekket for en endringsagent er at de har ansvar for enkeltstående eller større endringsprogrammer.

Det er også fra ledelsen sin side bevisst delegert ansvar og blitt inkludert personer som kan fungere som endringsagenter, som her sitert fra Respondent 1:

«...vi har en sånn som kanskje ikke har en sånn viktig rolle i organisasjonshierarkiet, men som er utrolig viktig for kulturen her inne. Så vedkommende har jeg tatt med på råd i alle prosessen og fått vedkommende til å være litt ambassadør for RPA. Det er viktig.»

Det kan ses på som å bevisst benytte endringsagenter for å gjennomføre holdningsendringer slik som referert fra (Martinsen et al., 2004, s. 122). Det snakkes her da om at den ansatte er en endringsagent som både ser muligheter og har gjennomføringsevne og «får andre med seg». Dette stemmer og overens med det som er skrevet i 2.3.2, hvor Martinsen et al. beskriver endringsagenten som en person med direkte ansvar for å gjennomføre handlingene og som støtter dem i ord og handling. Her med særlig vekt på å støtte dem i ord og handling.

Respondent 3 skildrer sin egen rolle i endringen på denne måte: *«...jeg prøver å sprudle når jeg kommer tilbake og si at dette her blir skikkelig bra, så pr i dag er de jo der, og tror at dette blir skikkelig bra. Så håper jeg jo at de fortsatt syns det når vi har fått lært de opp.»*

Dette er et bevisst forsøk på å skape positive forventninger til endringen ved å kommunisere fordelene, og respondenten har dermed satt seg selv i rollen som en positiv endringsagent for å opprettholde positiv holdning under endringen.

Det er av noen respondenter fortalt om bevisst valg av piloter for å få initiert nye arbeidsmetoder, slik som dette eksemplet fra Respondent 4: *«Så er det og det med å purre selger og slik, det er ikke noe stor sak, der velger vi ut noen piloter av selgerne og aktivere det på dem som i utgangspunktet er positive.»*

Det kan diskuteres om denne måten å involvere de positive ansatte på er å benytte de som en form for endringsagenter, da endringsagenter ofte blir sett på som personer eller grupper i en

ledelse som oppfatter behov for og initierer en endring, men det kan være at det å velge ut de man oppfatter som mest positive er en måte å «spre budskapet» på en positiv måte. På denne måten kan man prøve å få andre involverte positive til endring og også benytte dette til en form for positiv «ryktespredning». Dette kan sees på som en form for overbevisning som referert fra Beer, Eisentat & Spector. De involverte positive ansatte kan og være i besittelse av egenskaper som gjør dem til en uformell leder som det står om i 2.3.2. Disse kan være gode drivere av endringsprosessen gjennom sin opplevde legitimitet og hvordan medarbeiderne oppfatter dem.

Bruk av endringsagenter kan kobles til flere trinn i Kotters endringsledelse. I trinn 2 angående etablering av en gruppe som styrer endringen er det naturlig at endringsagenter kan være en del av gruppen som både formelt og uformelt er med på å lede endringen. Presiseringen at det er viktig med påvirkningskraft er et poeng ved implementeringen hos Felleskjøpet. Dersom personer som er benyttet som endringsagenter mister positiviteten, og det som er drivkraften de har som endringsagent, vil selvsagt effekten av påvirkningen bli redusert eller bli helt borte. Endringsagenter er også nyttig i trinn 4, som handler om kommunikasjon, det at endringsagentene i Felleskjøpet er opptatt av å være positive til endringen innebærer det at kommunikasjonen også er positiv. I Kotters endringsledelse trinn 5, som handler om å gi handlingsrom og fjerne hindringer er det relevant med endringsagenter for å inspirere og være rollemodell og vise omsorg.

Ved denne implementeringen er det i høy grad en bevisst bruk av «positive» personer som endringsagenter både fra ledelsen i Felleskjøpet og mellomledere som selv har satt seg i rollen som endringsagent i denne kategorien. Det er trolig at dette har bidratt positivt i implementeringen og er en av suksessfaktorene.

Metode for implementering og samarbeid med ekstern partner

Det er ulike måter å implementere RPA på i forhold til hvordan man legger opp organisasjonen under endringen. Insourcing, med system- og fagstøtte hjelp fra konsulenter og Outsourcing med en tradisjonell business-prosess outsourcing tilbyder er blitt definert som to av fem metoder for implementering av RPA. Ved implementeringen hos Felleskjøpet er ekstern leverandør blitt benyttet som tilbyder av RPA-løsningen, men leverandøren har også på en måte blitt benyttet som en ekstern konsulent for å kunne ha mulighet til å gjøre en del av arbeidet selv i etterkant av første implementering av løsningen, og dette kan ses på som en

løsning som har trekk av å både være en outsourcing-løsning der ønsket er å gå over til å gjøre utvikling og vedlikehold av roboten selv.

Slik forklarer respondent 1 den valgte løsningen: *«Så hadde vi dialog med ulike selskap med ulike type løsninger. Alt i fra hvor vi ble presentert løsninger hvor vi skulle utvikle den kompetansen selv. Og da etter hvert ekstern leverandør hvor de på mange måter leier seg ut til å gjøre utviklingen for oss og at vi blir med fra virksomhets side og forklarer hvordan prosessene skal legges opp.»*

Det har vært arbeidsmøter/workshops der ekstern leverandør har gått gjennom prosessen med prosessansvarlig og ulike forslag til de tekniske detaljene rundt utvikling av robotene og implementeringen har blitt drøftet. På denne måten har ekstern leverandør utviklet roboten mens representanter fra virksomheten har forklart hvordan prosessene utføres manuelt i dag. Etter at robotene har blitt utviklet har samarbeidet med ekstern leverandør fortsatt under videreutvikling av robotene og ved problemer og feilsøking.

Samarbeidet med ekstern partner oppleves ulikt fra de ulike respondentene. En respondent fortalte i intervjuene om usikkerhet for hvor mye som i startfasen ble gjort manuelt fra ekstern partner når feil på roboten ble rapportert inn. Det opplevdes som at det ble utført mye brannslukking og manuell «triksing og fiksing» når roboten ikke fungerte som tiltenkt. Vedkommende mente at ønsket var at prosessene skulle utføres automatisk og ikke manuelt og at måten feilretting ble gjort var litt tilfeldig og ikke systematisk. Det er naturlig at en slik oppfatning kan bidra til at tilliten til ekstern partner kan svekkes.

Respondent 2 forteller i intervjuet om usikkerhet til samarbeidet med ekstern partner før implementeringen av RPA for hennes prosess:

«Så jeg syns fortsatt at det er litt sånn, hva skal jeg si. Jeg føler meg ikke helt trygg på at neste personen vi nå forholder oss til, hvis han bli borte hva da. De sitter litt på hver sin tue om du skjønner hva jeg mener.»

Denne usikkerheten er da direkte knyttet til samarbeidspartners interne samarbeid, om erfaringen og kunnskapen med roboten utviklet hos Felleskjøpet er felles hos mulige kontaktpunkter og hvilken kompetanse de ulike konsulentene har.

Kotters 7. trinn for endringsledelse, *«Ikke erklære seieren for tidlig»* er relevant når det snakkes om feilretting på problemer i systemer. Dette innebærer at det må være tett dialog mellom ledere og ansatte over en lengre periode under og etter en endring. Dersom man

tidligere har vært positiv til selve endringen, vil opplevelsen av at ting feiler og usikkerhet til om ekstern partner er en pålitelig partner kunne bidra til en negativ holdning til selve endringen. Hos noen av respondentene hos Felleskjøpet, bekreftet av sitatene over, virker det som at tilliten til den eksterne partner og selve endringen kan svikte. Dette kan skape negative holdninger og at de ansatte ikke benytter seg av, eller til og med saboterer de teknologiske løsningene fordi den positive innstillingen de opprinnelig hadde har endret seg til en mer negativ innstilling når tilliten til den eksterne partner og prosessen med implementeringen har blitt redusert.

Det kan virke som at den positive holdningen til mellomledere og ansatte som ble benyttet som uformelle endringsagenter, har bidratt så positivt at ved tidspunktet for studien har en slik type negativ dreining foreløpig ikke gjort seg gjeldende.

Respondent 3 er veldig fornøyd med kompetansen hos og samarbeidet med ekstern partner. I forkant av implementeringen uttaler respondenten følgende:

«De er skikkelig imøtekommende og høflige syns jeg da at de er et sånt kaliber som er litt sånn uvant for meg da. De tar imot innspill og det er så skikkelig og ordentlig når de først gjøre noe. Jeg føler at det er mer det at vi ikke klarer å møte dem alltid. De er effektive men vi klarer ikke alltid å levere. Så det er nok heller at de trøbler litt for det er stang ut hos oss.»

Denne respondenten opplever at ekstern partner bestandig svarer over forventningene. Om dette skyldes variasjon mellom kontaktpunktene hos ekstern bedrift, selve prosessen som implementeres, hvor i implementeringsprosessen man er eller hvem som er mottaker av ekstern hjelp er ikke sporbart etter intervjuet, men opplevelsen kan trolig skyldes alle ovenstående årsaker eller andre årsaker.

Respondenten antyder selv en mulig årsak til at samarbeidet med ekstern partner oppfattes på denne måten:

«[...] Og jeg tror kanskje det er det som blir utfordringer i sånne prosjekter som det her. At de som selger det inn til oss er mer på hugget for de skal jo levere en service som vi betaler for.»

Denne respondenten antyder da at det kan være kommersielle årsaker til opplevelsen av at samarbeidet har fungert så bra, hvilket også er mulig.

Det at det oppleves så positivt kan også skyldes at de til tross for usikkerheten har klart å kommunisere og støtte til en så stor grad at dette oppveier for de negative effektene av den usikkerheten som respondent 2 rapporterer om.

Respondent 3 opplever allikevel noen gnisninger etter implementeringen: *«Og så har du litt vanlige kommunikasjonsproblemer. At Felleskjøpet sin IT-avdeling kanskje ikke melder det tydelig nok til ekstern leverandør og da blir ofte jeg sittende som en litt sånn mellommann.»*

Dette oppfattes av respondenten mest som at samarbeidet mellom Felleskjøpets IT-avdeling og ekstern partner har svakheter, ikke ekstern partner i utgangspunktet. Jfr. hennes kommentar om at hen oppfatter seg selv som mellommann.

Dette er noe som bekreftes fra respondent 1: *«det som tok mest tid på den første prosessen var jo å skaffe de nødvendige tilgangene. Det er det som har vært knapphetsfaktor hele veien. Det er det fortsatt for å si det sånn.»*

Som beskrevet i teorikapittelet er det under litteraturstudiet funnet flere referanser på at IT-ressursene er av stor betydning for å digitalisere eller gjennomføre en implementering av RPA.

Respondent 2 har allikevel selv satt en strategi for å effektivisere samarbeidet med ekstern partner der hen selv ser på seg selv som en mellommann. *«Er det noe roboten gjør feil nå så skal jeg vite det med en gang. Så vi får tatt det med ekstern leverandør.»*

Videre svarer respondent 2 følgende på hvordan implementeringen kunne vært gjort annerledes: *«Jeg tror at vi måtte jobbet tettere hele veien, og fra vår side var nok ikke flinke nok til å sette ned beina og si stopp, nå må vi få system på hvorfor ting skjer feil. Nå må vi ha jevnlig møter med tiltak for å finne ut hva det er.»*

Samarbeidet med ekstern partner er også kommentert under forbedringer for prosessen med implementering av RPA, der det av en respondent er foreslått et tettere samarbeid med jevnlig møter. Se side 70.

I den strategiske planleggingsfasen av implementeringen av RPA, har ekstern leverandør helt klart vært en god ressurs for Felleskjøpet. Ekstern leverandør har vært «on-sight» gjennom hele prosessen fra A til Å. Ekstern leverandør har planlagt og gjennomført tilsvarende oppgaver flere ganger, og er derfor en god strategisk samarbeidspartner for å få implementert RPA på en tilfredsstillende måte både for intern IT-avdeling og de ansatte.

Dette er en god indikator på at ekstern partner bør velges med omhu i en slik implementeringsprosess. Det kan fra intervjuene tolkes som positivt at ekstern leverandør har vært med hele veien i implementeringen har vært en faktor som har bidratt positivt i endringen.

Effektivisering

Respondent 2 refererer til at det ikke bare er de ansattes jobb som blir effektivisert ved at robotene utfører prosesser som tidligere har vært manuelle. Respondenten rapporterer at det også på leverandørsiden oppleves en effektivisering. Det skapes forutsigbarhet når leverandørene eksempelvis er innforstått med at det til faste tidspunkter sendes ut informasjon om prisavvik og at det også purres opp med 1., 2. og 3. gangs purring. Da vil arbeidet planlegges opp mot disse milepælene. Det vil dermed planlegges bedre på leverandørsiden ved at det skapes fastere rammer for når ulike arbeidsoppgaver gjennomføres.

«... det jeg tror, som også kan være litt effekten, det er hos leverandørene våre, som vet det at hver mandag morgen så får de en liste med prisavvikene våre og det må de jobbe med da. Og vi kjører også puringer på ting som ikke er besvart fra leverandørene våre, det går automatisk fra roboten og det går hver uke. 1 gangs, 2 gangs og 3 gangs puring og det gjør jo også i disse mailene står det at vi betaler ikke faktura før det er besvart og det gjør jo også at leverandørene kommer tilbake til oss fortere på problemstillingen.»

De fleste respondentene rapporterer at den innsparte tiden fra effektiviseringen fra RPA benyttes til å øke kvaliteten på arbeidet som utføres. Økt kvalitet oppleves ved at man oppstår som mer profesjonelle utad. Felleskjøpet fremstår enhetlig ut fra kundens perspektiv ved at det genereres automatiske eposter som har identisk innhold. Automatiske eposter kan sendes ut til samme tidspunkter, for eksempel samme tidspunkt en gang pr uke.

Det er et ønske fra flere av respondentene at den innsparte tiden skal benyttes til økt kundekontakt. På denne måten kan effektiviseringen lede til at det er mulig å prioritere kundene og dermed øke opplevelsen av service.

Respondent 3: *«Målet vårt er at vi skal frigjøre tid, mer tid til god kundebehandling.»*

En av respondentene ytrer at effektivisering på flere områder har presset seg frem som en konsekvens av at organisasjonen har fått flere fagpersoner samtidig som at det har blitt mindre

ressurser administrativt. Det har derfor blitt gjort mange grep for å effektivisere innenfor for eksempel regnskap.

Respondent 4: «... det har gjort at vi blir nødt til å jobbe litt annerledes, vi har egentlig tatt i bruk alt vi kan av nye løsninger. [...] Så vi har gjort ganske mange grep. [...]. Det har spart oss for veldig mye. [...] så om vi får faktura som kommer på e-post eller papir. Så tar vi bare og skanner dem, sender dem til en fast e-post og får dem tilbake. Ferdig tolket rett inn i fakturasystemet vårt. Så alle sånne løsninger, de kaster vi oss over.»

I teorien er det bevisst valgt å ikke fokusere for mye på kultur i organisasjonen i denne studien, men som nevnt i kapittel 2.3.5 er det å ha kjennskap til kulturen et godt verktøy å ha når en endring skal gjennomføres. Det kommer tydelig frem av intervjuene, at bedriften har en kultur for å ta imot bruken av teknologi som hjelpemiddel på en god måte. Tidligere positiv erfaring medfører at respondentene er mer positive enn om de hadde hatt flere negative opplevelser knyttet til innføringen av ny teknologi. Den kan se ut til at det i felleskjøpet er en enighet om at man skal ta i bruk de grepene man kan for å effektivisere drift. Og at dette nærmest er blitt en del av del av deres sett med verdier. Dette er også en del av de indre jobbverdier, hvor blant annet det å utfordre seg selv og få ansvar trekkes frem i kapittel 2.4, noe som de ansatte opplever med innføring av ny teknologi. Det de fra tidligere har god erfaring med ny teknologi kan være en viktig faktor for at de ansatte raskt så en verdiøkning i sin arbeidshverdag med å ta i bruk dette og til god hjelp for ledelsen som infinttere endringen.

Når effektiviseringen RPA har ledet til drøftes, er svaret fra flere av respondentene at det er vanskelig å måle hvor mye effektivisering og frigjort tid man ser hos den enkelte arbeidstaker. En av respondentene svarer at hen har regnet på hvor mye tid hen kan spare på en av prosessene, og at tallet kan se «stort» ut. Når hen allikevel legger til tiden hen har benyttet til å kommunisere både eksternt og internt for å rette opp feil og etterarbeidet knyttet til dette, vil regnskapet se annerledes ut.

Respondent 3: «Det er klart at i de regnestykkene som jeg ga da, inn i de regnestykkene, så ligger det jo ikke all den kommunikasjonen jeg har når det ikke fungerer, der ligger heller ikke all kommunikasjon, vi får jo en del tilbakemelding på at vi for eksempel har feil eposter, og det er jo også en manuell jobb i etterkant.»

Det er sannsynlig at dette er noe som i hovedsak vil kunne oppleves i en innføringsfase. Etter at feilretting er gjort og «barnesykdommer» er luket ut, vil sannsynligvis effektiviseringen være mer målbar og innspart tid være et større argument for å implementere RPA.

Allikevel så hevder respondent 1 at i det totale bildet er målbart at RPA har bidratt til effektivisering totalt.

Respondent 1: «[...] det jeg kanskje har lært, er det at av alle de prosessene som vi har implementert på regnskap, så har ikke vi sett så stor tidsbesparelse hos den enkelte. Det har gitt litt tidsbesparelse hos mange, og det gjør det kanskje litt vanskelig å synliggjøre effekten av å implementere roboten annet enn å se at vi dratt ned antall årsverk på avdelingen.»

Til tross for at effektiviseringen ikke er målbar for den enkelte nevnes kvalitet i flere ordelag som respons på spørsmål om effektivisering. Både i forbindelse med å få tid til å utføre jobben på en mer tilfredsstillende måte, få tid til å ha tilfredsstillende kundekontakt. Dette er alle momenter som kan knyttes opp til følelsen av å gjøre en bedre utført jobb. Dette vil i relativt stor grad gjøre noe med motivasjon og også tilfredsheten de ansatte har i sin egen arbeidshverdag å gjøre. På den måten er det plausibelt å hevde at den økte effektiviteten gir en verdiøkning for den ansatte i form av motivasjon og tilfredshet i arbeidshverdagen.

Forbedring av implementeringsprosessen

Til tross for at enkelte av respondentene har kommentert at de har fått for lite informasjon og i utgangspunktet har hatt for liten kunnskap om hvordan RPA kan benyttes, har kun en av respondentene egne forslag til hvordan implementeringen kunne blitt gjennomført på en bedre måte. Om dette skyldes at informantene ikke har tenkt igjennom problemstillingen, eller om det skyldes at de mangler kunnskap om endringsledelse er ikke kartlagt, men det er påfallende at implementeringen oppfattes som vellykket til tross for at de har hatt kommentarer til kommunikasjonen underveis.

Respondent 2: «Jeg tror at vi måtte jobbet tettere hele veien, og fra vår side var nok ikke flinke nok til å sette ned beina og si stopp, nå må vi få system på hvorfor ting skjer feil. Nå må vi ha jevnlig møter med tiltak for å finne ut hva det er.»

Det er et faktum at alle respondentene i hovedsak hadde vært fornøyde med prosessene i perioden intervjuene ble foretatt. At det oppleves at ikke alt har gått «knirkefritt» kan også tolkes som en indikasjon på at de har tatt seg tid til å sette seg inn i problemstillingene.

Kommunikasjon og ledelsens rolle

Slik som funnene i litteraturstudien viser, er nok og riktig kommunikasjon essensielt mer eller mindre uavhengig av hvilke teorier det refereres til innen endringsledelse. Dette er viktig i flere av trinnene i Kotters og Lewins modeller for endringsledelse. Hvordan endringen kommuniseres har mye å si for de ansattes oppfattelse av prosessen. Hvis ledelsen i sin kommunikasjon kan få frem at endringen handler om utvikling av organisasjonens kapasitet, og samtidig vektlegge de verdiene som gjør at den ansatte føler overgangen som en myk tilnærming, er sjansen større for motiverte ansatte. Ved å kommunisere innholdet i Teori O i Tabell 2-2, synliggjør man her at det ikke er snakk om en endring som kan være årsak til bekymring som nedbemanning eller innsparing.

Det er kommunisert bevisst for å trygge de ansatte om at arbeidsplassen deres ikke vil være truet av implementeringen av RPA slik som Respondent 2 forteller her:

«Å gjøre så det har aldri vært på bekostning av arbeidsplasser og det signaliserte vi og tidlig for å skape trygghet. Det skapte trygghet når vi startet at de visste at det ikke ville gå ut over arbeidsoppgavene våre, men de er veldig fornøyde de som sitter i gruppa i dag.»

Ettersom dette er en endring bestemt fra ledelsens side før de ansatte ble involvert i prosessen, kan vi si at dette har startet som en tvungen endring som har gått over til en deltakende i henhold til Tabell 2-1, hvor de ansatte er viktige for utviklingen. Vi kan derfor anta at god kommunikasjon fra ledelsen til ansatte i felleskjøpet under selve introduksjonen av RPA har vært avgjørende for mottakelsen som RPA har fått i felleskjøpet. Dette stemmer og overens med Drum (2010) referert i 2.3.3. *Dersom endringen er pålagt vil det uten tilstrekkelig informasjon om hvordan endringen skal påvirke straks skape usikkerhet hos mottakeren.* Som et ledd i en strategisk planlegging av implementeringen bør tidlig, tydelig og god kommunikasjon om endringen være et sentralt punkt. For å kunne si at implementeringen av RPA gjennomføres på en god måte man de ansatte oppleve at det er god kommunikasjon som dekker deres behov for informasjon. Her er god ledelse en nøkkelfaktor og det kan være med på å avgjøre om implementeringen blir vellykket eller ikke.

Motivasjon

Ansattes opplevelse av verdiøkning i arbeidshverdagen påvirkes av flere faktorer hvor motivasjon er en viktig driver. Når man som ansatt blir presentert for at det kommer endringer vil det være naturlig at frykten for jobben sin kommer som respondent 4 sier:

«Jeg tror ikke det er det de ikke vil at roboten skal gjøre jobben, men jeg tror det er det er mer, -hva med jobben min da. Litt sånn usikkerhet rundt det at det alltid har vært gjort sånn, og kan systemet klare dette da. Jeg skjønner det er litt skepsis, men det går kanskje mest på at man er redd for jobben sin»

Frykten for å bli overflødig og miste jobben går rett inn i behovsteorien til Maslow, som vi ser i Tabell 2-3 er arbeidsforhold og behovet for en fast og sikker arbeidsplass et sikkerhetsbehov som påvirkes av organisasjonsmessige faktorer.

Sikkerhet og arbeidsforhold i jobben er hygienefaktorer som vi finner i Herzberg sin tofaktor-teori vist i Tabell 2-4. Dersom de ansatte føler at de står i fare for å miste jobben kan dette føre til mistriivsel i jobbsituasjonen. Som drøftet under kommunikasjon er det derfor viktig for ledelsen å raskt kommunisere at de gjennom RPA prosessen ikke skal foreta noen form for nedbemanning og oppsigelser. Dette kommer også frem i intervjuene med respondentene, at de raskt så at det ikke var noen fare for jobbene selv om noen oppgaver fjernes. Samtidig som at arbeidsforholdet til de ansatte føles trygt da de vet ledig tid skal benyttes til arbeidsoppgaver som føles mer meningsfylte.

Fra bedriftens side er effektivisering ofte hovedmotivasjon for å robotisere prosesser. For bedriften er det viktig at man kan fjerne den ansatte fra de enkleste oppgavene som roboten kan ta seg av og frigjøre tid til mer verdiskapning.

Gjennom intervju med de ansatte kommer det frem at det stort sett er knyttet optimisme til roboten da den hjelper dem med å bli kvitt kjedelige og tidkrevende manuelle prosesser som oppfattes som lite givende. Samtlige respondentene svarte at det var motiverende at roboten tok over oppgaver som var tidkrevende og kjedelige. Her vist med noen utdrag fra intervjuene.

Respondent 2: *«... Når det gjelder prisavvik så er det sånn at prisavvik hos oss det er da match faktura mot bestilling og pris er og noe vi sitter og overvåker. Det var rutiner som vi brukte veldig mye tid på, og rutiner som var lite morsomme arbeidsoppgaver»*

Respondent 3: «... Men de oppgavene som forsvinner blir det godt å bli kvitt, og det gjelder for alle på avdelingen. Det er alle enig i.»

Respondent 4: «... i databasen er det en nettbutikk slik at kunden kan logge seg på kundekontoen sin og da går det en epost til en egen e-postkonto, så må vi ta ut den e-posten og sjekke at det som står der er likt med det som står i Visma, og eventuelt endre det. Det er jo egentlig ganske håpløst å ha dobbeltregistrering av samme informasjon. [...] Jeg ringte og snakket med hen som sitter med denne oppgaven og hen blir hvert fall kjempeglad om hen slipper å sitte med dette.»

Dette understøttes av samme respondent på følgende måte:

Respondent 4: «... Og jeg kommer til å selge det inn som at vi fjerner de oppgavene, automatiserer de oppgavene som tar tid og som ingen har noen glede av å utføre. Og da kan vi heller bruke tid på ting som gagnar organisasjonen og som ikke kan automatiseres.»

Det å miste arbeidsoppgaver kan kanskje virke som noe negativt når man først hører om det, men som det kommer frem i intervjuene, er det utelukkende positivitet knyttet til dette. Dette er selvfølgelig knyttet til hvilke arbeidsoppgaver de mister. Dette stemmer godt overens med teorien innenfor motivasjon. I flere av de ulike teoriene og modellene trekkes det frem at variasjon og utfordrende oppgaver er utløsende for motivasjonen. I modellen til Maslow, kapittel 2.7.2, finner vi utfordrende oppgaver som en faktor tilhørende selvrealisering. Som en motivasjonsfaktor i Herzberg sin modell som vist i kapittel 2.7.5 trekkes arbeidsoppgavens karakter frem, den skal være utfordrende, interessant og varierende. I henhold til respondentenes tilbakemelding er oppgavene som overtas av RPA verken utfordrende, interessante eller varierende. De betegnes snarere som kjedelige og rutinemessige.

Funnene stemmer godt overens med Lacity og Wilcocks studier referert i kapittel 2.7.2, hvor de finner i sin forskning at de ansatte opplevde det som positivt at RPA utfører kjedelige, tidkrevende, og repetitive oppgaver så tid kunne frigjøres til mer kunderelaterte ting. Dette avdekkes også i intervju at ikke bare er de kvitt kjedelige oppgaver, men de er får også frigjort tid til mer verdiskapende aktiviteter som blant annet kundekontakt.

Respondent 4: «... Så jeg tror at det vil bli mer sånn at da går det an å bruke tiden på ting som gir mere. Istedenfor å sitte å punche så kan du legge inn litt kontrollrutiner og heller bruke tiden på å høyne kvaliteten. Og kanskje kunne få litt mer interessante oppgaver og. Hen ene som sitter mye med kundedata, er leder av kundesenteret vårt. Hen kan jo få lov til å

bruke mere tid på kundene. Hen har hen kontakt med kunder og de har mer oppsøkende salg som de skal måles på, og da er det feil å sitte å punche masse»

Viktigheten av å få benyttet sine ferdigheter til det fulle, kan vi se i Hackman og Oldham sin jobbarakteristikk modell i kapittel 2.7.6 hvor et sentral trekk er i hvilken grad du får brukt ulike ferdigheter i jobben. Jo mer varians, jo mer motiverende.

I samme modell vises det også til opplevd meningsfullhet som en følge av oppgavens betydning og identitet. Dette nevner også ansvarlig for å ha initiert RPA inn i bedriften som viktig for den ansatte.

Respondent 1: «... Den prosessen, når den utføres av et menneske, så må den medarbeideren sitte og se på at systemet sitter og prosesser data uten at vedkommende kan gjøre noe annet. Og det føles veldig meningsløst for en regnskapsmedarbeider å sitte og se på en skjerm og sitte å se på en grønn strek og vente på at den kommer til hundre»

På bakgrunn av svarene til intervjuobjektene vurdert mot teori og vår definisjon av verdiøkning, kan vi vurdere det slik at gjennom å bli kvitt en del av de repetitive oppgavene sine, opplever de ansatte en verdiøkning i sin arbeidshverdag i form av mer givende oppgaver, hvor de kan utnytte sine ferdigheter i stedet for å sitte med lite utfordrende, men tidkrevende klipp-og-lim oppgaver mellom regneark.

Gjennom intervjuene har det kommet frem at de ansatte har vært godt involvert i de ulike prosessene og at de har fått komme med forslag på flere oppgaver som kan endres.

Respondent 2: «*Ja vi fikk spm. fra regnskap om vi så på noen prosesser som kunne robotiseres og sånn som jeg tenkte da, så tenkte jeg at vi må jo ta den prosessen som tar mye tid og er kjedelig å jobbe med. Det var utgangspunktet mitt, og da ble det den prisrutineprosessen som vi satte i gang med. Da lagde vi et lite prosjekt inn mot ekstern leverandør hvor vi kjørte da i gang roboten.*»

Dette har blitt diskutert tidligere i drøftingen relatert til strategi for endringer, men det å involvere de ansatte på denne måten har også påvirkning på opplevd motivasjon. I teorien finner vi at involveringen av de ansatte svarer til Maslows behov for selvrealisering, beskrevet i kapittel 2.7, med mulighet til være kreativ og gjøre ting bedre. Dette kan de ansatte få oppfylt her ved å være involvert i prosessen. Selvbestemmelse er også sentralt for den indre

motivasjonen som nevnt i kapittel 2.7.4, ved at de ansatte får foreslå en del av arbeidsoppgavene som skal flyttes over til RPA, opplever de stor grad av selvbestemmelse som kan være en viktig faktor for indre motivasjon.

Annen teori som støtter oppunder dette finner vi i Herzbergs tofaktor-teori i kapittel 2.7.5. Herzbergs tofaktor-teori trekker frem ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon som en motivasjonsfaktor. Hvis dette er til stede, så er dette en kilde til motivasjon. Innføringen av RPA påvirker også i særlig grad en hygienefaktor i Herzberg sin teori, faktoren «arbeidsforholdene omkring oppgaver som skal løses». Dette kan være en kilde til mistrivsel dersom de ansatte for eksempel går og gruer seg hele dagen til å utføre en særdeles kjedelig og lite givende oppgave. Ved å innføre RPA vil en del av disse oppgavene forsvinne. Dette behøver ikke å skape trivsel, men du får fjernet faktorer som kan være med på å skape misnøye.

Hackman og Oldham motivasjonsmodell nevnt i kapittel 2.7.6, er diskutert litt lenger opp i forhold til faktoren variasjon. Modellen de har utviklet har flere faktorer som viser hvordan de ansattes motivasjon kan påvirkes av den endringen som bedriften står i.

Inkluderingen i prosessen og det at de får tildelt ansvar i form av å foreslå og blir satt til å jobbe sammen med leverandør påvirker faktoren autonomi. Dette handler om i hvilken grad arbeidstakeren har kontroll på arbeidssituasjonen og frihet og rom til å ta egne beslutninger. Som i henhold til Figur 2-3 skaper en psykologisk tilstand av opplevd ansvar. Denne tilstanden vil på samme måte som faktoren variasjon til slutt føre til økt ytelse, økt jobbtilfredshet, økt indre motivasjon og redusert fravær og gjennomtrekk. Under ser vi hvordan en respondent føler omkring det å være en del av utviklingen. Det er tydelig at respondenten har opplevd dette som en positiv erfaring.

Respondent 2: «... Ja for ofte får man det litt ovenfra at nå skal vi ta i bruk en robot, og sånn funker det. Men her har man fått lov til å ta i bruk, eller videreutvikle noe man i utgangspunktet synes er en kjedelig arbeidsoppgave sjøl. Derfor tror jeg at folk er positive til det.»

Intervjuer: «Dere føler sikkert litt eierskap til hele prosessen da?»

Respondent 2: «Ja det gjør vi selvfølgelig jo, og derfor er det selvfølgelig givende å se at de andre synes at det er blitt bra da. Selvefølgelig, det er givende, det må jeg innrømme.»

Som vi ser er det mye motivasjonsteori som viser til viktigheten av at de ansatte får være med å påvirke. Selv om en del av endringene kanskje var bestemt på forhånd fra ledelsen, sitter de ansatte igjen med en følelse at dette har de vært med å endre da de har blitt involvert og jobbet tett med leverandøren og implementeringen av RPA.

Det er av generell oppfatning blant respondentene at RPA og tiden det frigjør via effektivisering leder til økt kvalitet på arbeidet. Her kan vi også se på forventningsteori nevnt i 2.7.3 hvor det snakkes som belønning. En belønning trenger ikke å være av det materielle slaget. Det er noe man ønsker seg, og man må se en sammenheng mellom resultat og belønning. Dette kan vi se i de ansattes involvering i prosessen knyttet til RPA, hvor de ansatte ønsker å bli kvitt kjedelige oppgaver, derfor bidrar de med det de kan for å skape en best mulig robot. Som på sikt vil gi dem en verdiøkning i sin arbeidshverdag.

Respondent 5: «... *det er jo det det gjør. Blir tid til mer detaljer*»

Som diskutert under involvering på side 58 er det imidlertid ikke nødvendigvis slik at det betyr at alle ansatte motiveres i like stor grad av involvering eller er i arbeidshverdagen er bevisst på at det kan være positivt å være involvert eller å bli fratatt kjedelige og monotone oppgaver. Slik kan Respondent 4 tolkes fra dette utsagnet:

«Altså når det, når jeg opplever som jeg gjør det nå, med den RPAen som vi har brukt nå da, så er det jo de kjedelige oppgavene som du kan få gjort unna uten å bruke så mye tid, så sånn sett er jo det kjempepositivt, men det er jo ikke noe jeg tenker på sånn masse I hverdagen, jeg gjør jo ikke det.»

Motstand og frykt

For å se på mulige årsaker til at enkelte medarbeidere kunne føle på direkte frykt i endringsprosessen er det i teorien brukt Jacobsen sine ti årsaker til oppslutning eller motstand 2.6. Funnene i studiet viser at de ansatte i denne bedriften føler liten til ingen motstand eller frykt i endringsprosessen. Slik som respondent tre erkjenner at det kan virke skummelt, men så ser respondenten heller hvilken mulighet den frigitte tiden gir.

Respondent 3: «*På den ene siden tenker jeg at det er skummelt at det kan skje, på den andre siden så tenker jeg at det kan frigjøre tiden til å gjøre andre ting. Du kan ikke sette inne en robot til å jobbe med folk. Som en kundemottaker eller kundebehandler. Det tror jeg ikke noe på. Du kan gjerne arrestere meg på det om 50 år, men da er ikke jeg i arbeidslivet lenger.*»

I intervjuene ble det forsøkt å avdekke hvorvidt slike følelser var tilstede, men ingen av respondentene beskrev slike tanker. Dette er nok sammensatt av flere årsaker som god kommunikasjon, en kultur i bedriften for å omfavne ny teknologi, og ikke minst involveringen av de ansatte i prosessen. Her kan det påpekes at ettersom ikke motstand og frykt er et tema kan det skyldes typen bedrift vi har som case, eller det kan tilskrives dyktig strategisk ledelse og en implementering av RPA på en god måte.

Tekniske utfordringer

Ved en digital transformasjon forklart i kapittel 2.2 kreves det en del nøkkelkompetanse for å lykkes. Det er viktig med digital kompetanse og innsikt i hvordan teknologien virker. Her er bedriften i en særposisjon, da ekstern leverandør som skal levere det digitale verktøyet inne har denne kompetansen og er leid inn for å være hos felleskjøpet gjennom hele prosessen.

Det kommer og klart frem i intervjuene at flere av de ansatte er veldig fornøyde med den innsatsen som er blitt levert av ekstern leverandør. Det som trekkes frem av tekniske utfordringene er heller rettet mot interne faktorer.

Respondent 2: *«.... uten å arrestere noen kollegaer så føler jeg at ekstern leverandør er mye mer på hugget enn det kanskje min egen bedrift klarer å være.»*

Respondent 1: *«Så det som tok mest tid på den første prosessen var jo å skaffe de nødvendige tilgangene. Det er det som har vært knapphetsfaktor hele veien. Det er det fortsatt for å si det sånn»*

Respondent 1: *«Det er en IT propp rett og slett.»*

En god og tidlig implementering av IT-avdelingen understøttes og av Lacity og Wilcocks og Fredriksson og Reuterwall som forklart i kapittel 0, hvor det også vises til viktigheten av tilganger til de nødvendige systemene. Det kan virke som om det ikke har vært tilstrekkelig eller god nok kommunikasjon med IT-avdelingen til enhver tid internt i felleskapet angående avklaringer og forventinger.

Respondent 3: *«Vår it-avdeling har knapt med ressurser og tid og derfor kan det dra litt ut, fordi infrastrukturen kanskje ikke er tilrettelagt hos oss. Dette er kanskje det som speiler felleskjøpet om dagen, utrolig mange prosjekter på gang, men ingen til å fullføre. Man får lov til å sette i gang ting uten å vite om man er i stand til å fullføre. Er vi de riktige menneskene til å klare å gjøre dette her, det er lett å sitte og klage på IT.»*

Slik vi ser i intervjuet her, så er IT-avdelingen allerede presset på resurser, og da kan en slik prosess bli en ekstra stor belastning dersom det ikke legges til rette på en tilstrekkelig god måte fra ledelsen sin side. Dette kan igjen føre til at det oppfattes som at IT er proppen. Slik vi ser respondent 1 har svart lenger opp.

I henhold til Andersen og Sannes sin formel for digital mestring vist i kapittel 2.3 ser vi at felleskjøpet innfrir noen av faktorene for god implementering. De har hentet inn tidligere nevnte nøkkelkompetanse som også har teknologiforståelse. Det kommer frem i intervjuene at selve introduksjonen kan ha vært noe mangelfull, men etter en innkjøringsfase fikk de ansatte innsikt i hvordan den fungerte.

Respondent 3: *«Det startet med at jeg ble sendt ut i et møte uten å ha et snev av peiling på hva som ble forventet av meg. Vi startet helt i helt feil ende. Vi brukte mange timer på å tenke helt feil.»* Følelsen til intervjuobjektet gjenspeiler Fredrikson og Reuterwall sine funn om at det oppleves utfordringer på bakgrunn av for lite kunnskap om RPA. Dette kunne de nok løst noe smidigere om de hadde sørget for at de ansatte fikk en bedre opplæring fra starten av på hvordan prosessen foregikk og hvordan de skulle tenke RPA. De ansatte vi har snakket med har vist god vilje og evne til endring som er viktig punkt i Andresen og Sannes formel, og det er nok takket være dette, samt god teknologiforståelse hos ekstern leverandør, at endringen har gått såpass bra som det fremstilles i intervjuene.

Tillit til RPA

Når jobben skal robotiseres er det essensielt at det er tillit til at roboten gjør jobben riktig. Det er naturlig at denne tilliten må bygges opp over tid. Dette er i samsvar med det respondent 2 forteller.

Respondent 2: *«[...], men det er jo ganske skeptiske folk. Når vi jobber med masterdata skal vi ha det helt sånn sant, så de er veldig skeptiske disse damene, men de har ikke klart å finne noen feil nå i det siste. Men den tilliten må bygges opp over tid.»*

I utgangspunktet har tilliten vært god, og det har vært enighet om at roboten kan benyttes. Skepsisen har i utgangspunktet hatt mer å gjøre med om dataene som behandles (hentes ut og benyttes) er korrekte. Dette kan ha like mye med brukerfeil å gjøre som med rent programmeringstekniske utfordringer.

Respondent 2: *«Skepsisen har vært om det har vært riktig det han (Roboten) har gjort. Så vi må finne ut om det er riktig. Det har aldri vært noe snakk om at han ikke burde gått, sånn har det ikke vært.»*

Det er ingen av respondentene som oppgir at noen av de involverte er negative til RPA i utgangspunktet. Når ansatte er vant til å sitte og gjøre mye arbeid manuelt er det naturlig at noen kan ha en opplevelse at de mister litt kontrollen over arbeidet de gjør. Det er imidlertid ingen av respondentene som oppgir dette som en årsak til skepsis hos de som utsettes for robotisering.

Respondent 3: *«Jeg tror ikke de føler at de mister kontrollen, men det er jo noen som ikke er sånn kjempeglad i endringer. Det er jo største utfordringen, det å få lært opp skikkelig.»*

Respondent 2 hevder at tilliten til roboten er stor siden det er et ønske av alle på avdelingen om å robotisere flere prosesser, men at dette har vært en modningsprosess.

Respondent 2: *«Vi har jo også i gruppen snakket om at vi ønsker å robotisere mer da. Vi ønsker en prosess til, og det er jo gruppa som beslutter det, så det er jo tydelig at de tror på robotisering altså.»*

Et interessant funn som kommer frem i intervjuet med Respondent 1 er hvordan de ansatte kan miste tillit til roboten om den gjør feil.

Respondent 1: *«... vi som medarbeidere gjør jo feil, det er jo uunngåelig. Men at vi har mindre toleranse for at roboten kan gjøre feil og hvis roboten enkelte ganger gjør feil så har min avdeling en tendens til å tro at den alltid gjør feil.»*

Dette kan resultere i at de ansatte da velger å gå utenom roboten fordi de ikke stoler på den, noe som fører til merarbeid for lederen som må kontrollere at de bruker roboten slik som de skal.

Respondent 1: *«Det vi ser er at de gjør de heller jobben selv enn å sende billag som skal bokføres til roboten. Bokfører de bare selv. Og da må jeg stramme opp de. Passe på at de..., jeg klarer å hente ut statistikk på hvor mange bilag som er oppført av roboten, og hvor mange bilag som er bokført manuelt av oss»*

Respondent 1 sier også følgende: *«Min avdeling har mye å gjøre og da er det mer tidkrevende å gjennomføre endring enn å gjøre det selv. Og det opplever jeg ofte blir brukt som argument*

at de ikke har tid til å undersøke om roboten har gjort det riktig, da gjør det bare selv istedenfor»

Tillit til roboten og hvordan de ansatte løser dette i enkelte tilfeller kan sees i sammenheng med tid. Tid vil alltid være en knapphet i en travel arbeidshverdag. Vi ser at de ansatte her velger å gjøre det selv for å spare seg for tiden det vil ta å endre det som har skapt feilen istedenfor å løse problemet. I en slik prosess er det viktig å synliggjøre overfor de ansatte at de har tid til å melde feil og vente på utbedring. Ledelsen må også sørge for at IT-avdeling har tid og ressurser ellers kan det og gå på bekostning av tillit til roboten.

I likhet med for tillit til ekstern partner er også Kotters 7. trinn for endringsledelse Figur 2-2, «*Ikke erklære seieren for tidlig*» relevant når det snakkes om feilretting på problemer i systemer. Analogt vil det også for å opprettholde tilliten til selve roboten være viktig med tett dialog mellom leder og ansatte i en lengre periode både før og etter en endring.

Videre henger dette sammen med Kotters modell for endringsledelse trinn nummer fem, handlingsrom. Dette handler om at dersom endringsgruppen har skapt tillit i endringsprosessen vil dette bidra til å gi handlingsrom for endring. Det kan virke som om de ansatte ikke opplever at det er gitt tilstrekkelig med handlingsrom, da feil hos roboten gjør at de føler at jobben må utføres manuelt for det går raskere der og da. Dette kan skyldes tilbakemelding fra ledelse på utført jobb, det kan være at de ansatte ikke har tilstrekkelig med kunnskap om at rapportering av feilen er mer effektivt over tid. I Hackman og Oldhams jobbkarakteristikkmodell Figur 2-3 ser vi at tilbakemelding fører til kunnskap, noe som kan være med å påvirke hvordan de ansatte opplever kravene til tid de må løse oppgaver på og handlingsrom.

5 Oppsummering og forslag til videre forskning

I dette studiet har vi jobbet ut fra problemstillingen:

- Hvilken form for verdiøkning har robotisering bidratt til?

Det har blitt vurdert opp mot forskningsspørsmålene:

- Hvordan kan man strategisk planlegge og gjennomføre implementering av RPA på en god måte, og samtidig ivareta de ansatte som berøres av endringene?
- Har implementeringen av RPA bidratt til en verdiøkning hos de ansatte?
- Har de ansatte opplevd økt trivsel ved at repetitive oppgaver har blitt tatt over av robotene?

Våre hypoteser er:

1. Vellykket implementering er avhengig av god ledelse av endringen
2. De ansatte som utsettes for robotisering vil få økt tilfredsstillelse i jobben sin

Det ble under studien gjort litteratursøk etter relevant teori for å studere de ansattes opplevelse av implementering av RPA hos Felleskjøpet.

I studiet har vi valgt å fokusere på hele tidslinjen fra det ble kommunisert til de ansatte at en digital transformasjon i form av at implementering av RPA skulle gjennomføres, gjennom implementeringsperioden og til den var gjennomført. Ved å gjøre dette kunne vi følge de ulike stegene i prosessen og finne hvilke faktorer som påvirker hvordan de ansatte opplever at gjennomføringen av implementeringen RPA er gjort på en god måte, hvor viktig er god ledelse og hva er graden av tilfredsstillelse og opplevd økt trivsel.

Blant aktuell teori er begrepsforklaring for digitalisering, med særlig fokus på RPA. Generell teori for endringsledelse er også relevant. Av aktuelle teorier har Kotters og Lewins modeller for endringsledelse blitt benyttet som en rød tråd. Her er modellene supplementert med elementer fra nyere forskningslitteratur som er direkte relevant for implementering av RPA eller generelt for digitalisering.

Det er gjort en litteraturstudie for medarbeidertilfredshet, dette har dreid seg om motivasjon og menneskets behov. Her er det funnet grunnlag for å ta med elementer fra behovsteori, kognitive teorier, og situasjonsteorier. Av modeller knyttet til motivasjon er Maslows behovspyramide funnet relevant, likeledes Herzbergs tofaktor-modell samt Hackman og Oldman sin jobberikelsesmodell.

5.1 Oppsummering av resultater

Det er under studien gjort 6 intervjuer med 5 respondenter. En av respondentene ble intervjuet både før og etter implementering av RPA. Det ene av intervjuobjektene er leder og vil ikke få daglige arbeidsoppgaver erstattet av roboter, men vedkommendes syn på implementeringen i egenskap av leder og selve igangsettingen av den, har i denne sammenhengen vært relevant.

Oppsummert kan funnene i studien rapporteres som følger:

1. Respondentene rapporterer at implementeringen har gått relativt «friksjonsfritt», med unntak av noe misnøye med opplevelse av fravær av ledelsen fra en av respondentene.
2. Respondentene rapporterer om varierende tillit til ekstern leverandør i implementeringen. Dette forklares i form av en usikkerhet hos en av respondentene. Det er imidlertid en opplevelse hos de resterende respondentene at ekstern leverandør har vært aktiv og rask i responsen og meget serviceinnstilt. Dette har vært bidratt til opplevelse av tillit til den eksterne leverandøren av RPA.
3. Ut fra intervjuene kan det tolkes som at det har vært liten motstand mot endringen og at alle respondentene er tilfredse med at antallet repetitive og lite meningsfulle arbeidsoppgaver reduseres, ingen er redd for å miste jobben.
4. Det har bevisst vært benyttet endringsagenter på flere nivåer, både fra ledelsen, ved å engasjere positive ansatte med stor innflytelse, men også ved å bevisst benytte seg selv som en positiv endringsagent ved å kommunisere at denne endringen er veldig positiv for de ansatte, ved at roboten tar over kjedelige, tidkrevende oppgaver.
5. Innføring av RPA, der den erstatter de enkle og rutinemessige oppgaver, påvirker opplevelsen av verdiøkning for de ansatte i hverdagen. Graden av tilfredshet i egen arbeidshverdag har blitt påvirket av flere faktorer. Det at antall kjedelige oppgaver har blitt redusert har vært positivt. Det kan imidlertid virke som at bieffekten av dette, hvor kvaliteten forbedres på arbeidet og at bedriften frigjør mer tid til kundepleie, har bidratt i like stor eller større grad til verdiøkningen vi har søkt i studien.
6. Et overraskende funn i studien er at det som tilsynelatende har bidratt i størst grad til de ansattes motivasjon og tilfredshet i arbeidssituasjonen, er den positive effekten av den relativt høye graden av involvering de ansatte har følt.

Respondentene forteller at de i stor grad har vært fornøyd med å bli involvert, og at det har vært gøy, og lærerikt.

Involveringen av de ansatte og det at de får være delaktige i å endre og ta beslutninger om egen arbeidshverdag, er en sterk driver for økt ytelse, trivsel og indre motivasjon. Som et resultat av dette kan man oppleve redusert fravær og gjennomtrekk som er av stor verdi for bedriften.

7. En positiv, og for respondentene uventet bieffekt av implementeringen, er at det i flere sammenhenger nevnes av respondentene at de har vært nødt til å tenke nytt og gå igjennom prosessene sine. Denne gjennomgangen har bidratt til effektivisering, selv uten at prosessene tiltenkte for RPA har fungert for implementering, og i etterkant fortsatt har forblitt manuelle operasjoner.
8. Studien bekrefter, i samsvar med teorien, at tydelig nok og tidlig nok kommunikasjon, kan være avgjørende for hvordan informasjonen om at ledelsen planlegger en digital transformasjon mottas av de ansatte. Når det har blitt tydeliggjort for de ansatte at endringen ikke truer jobben, har de ansatte ikke vist motstand mot endringen, men erfart verdiøkningen som RPA kan tilføre i hverdagen.
9. Det er funnet flere bekreftelser på at IT-avdelingen må tildeles nok ressurser til å levere det som forventes av dem. Pålagte oppgaver til en allerede presset avdeling, kan føre til forsinkelser og en opplevelse av at det er «propp i systemet». Dette er i samsvar med tidligere funn i forskning på RPA som er referert i teorikapittelet.
10. Tid er en knapphet som påvirker hvordan de ansatte velger å forholde seg til feil hos roboten. Det oppleves at ansatte prioriterer å gjøre ting selv, istedenfor å bruke tid på å rette en feil hos roboten. De må oppleve at ledelsen gir handlingsrom i hverdagen til å utbedre og rapportere feil hos roboten.
11. Det kommer frem i intervjuene med leder, at tilliten til RPA fort svekkes dersom roboten gjør en feil, dette skaper en serie av merarbeid hvor den ansatte da benytter seg av manuelle prosesser som igjen gjør at lederen må korrigere denne adferden.

5.2 *Konklusjon*

Det er gjort følgende funn direkte relatert til problemstillingen:

- *Hvilken form for verdiøkning har robotisering bidratt til?*

Gjennom å drøfte teori opp mot de kvalitative data fra intervjuene ser vi at implementering av RPA i vår casebedrift har vært med på å tilføre de ansatte en bedre opplevelse av hverdagen, som vi har definert som en verdiøkning.

I hovedsak består denne verdiøkningen av økt motivasjon og tilfredshet i arbeidet.

De kvalitative undersøkelsene drøftet opp mot teori viser at disse funnene skyldes:

- Antall kjedelige, tidkrevende oppgaver og oppgaver som føles lite meningsfulle er redusert.
- Det er bedre tid til å benytte en større andel av arbeidsdagen til å utføre andre oppgaver grundigere, dette øker følelsen av å levere arbeid av høyere kvalitet, som igjen gir en økt tilfredshet i arbeidet.
- Under selve prosessen med implementeringen av RPA har de ansatte opplevd en stor grad av involvering. Denne involveringen har i stor grad bidratt til motivasjon og tilfredshet for den enkelte i arbeidshverdagen.

Viktigheten av god endringsledelse under implementeringen er løftet frem og det er funnet at for implementeringen er involvering, kommunikasjon og handlingsrom nøkkelfaktorer for en vellykket endring.

Med denne konklusjonen er begge hypotesene som i utgangspunktet ble satt frem bekreftet;

1. Vellykket implementering er avhengig av god ledelse av endringen
2. De ansatte som utsettes for robotisering vil få økt tilfredsstillelse i jobben sin

Det kan med dette sies at med de forutsetningene som lå til grunn i den studerte bedriften, opplevdes implementering som vellykket og de ansatte opplevde en verdiøkning i form av økt motivasjon, kvalitet i arbeidet og tilfredshet.

5.3 Forslag til videre forskning.

I dette kvalitative studie som tar for seg *hvilken form for verdiøkning robotisering har ført til* i en utvalgt bedrift, har utvalget som er intervjuet felles arbeidsgiver, og de kommer i hovedsak fra de samme avdelingene/miljø. Det har kommet frem under studiet at de har en kultur for å ta imot ny teknologi i bedriften.

For å utvide kunnskap om implementering av RPA, bør det forskes videre med et bredere utvalg. Dette kan gi ny viten om hvorvidt de funnene som er presentert i denne studien er overførbart til andre bedrifter. Særlig er dette interessant for større bedrifter og virksomheter, med flere ansatte enn den studerte bedriftens berørte avdelinger, men med ellers tilsvarende forutsetninger for implementering. Med tilsvarende forutsetninger menes, at ansatte ikke står i fare for å miste jobben og at ledig tid skal benyttes til aktiviteter som oppfattes som mer givende enn de arbeidsoppgavene robotene tok over.

Dersom videre studier gjennomføres i en oppskalert målestokk, i en større bedrift, der graden av involvering av de ansatte er vanskeligere å gjennomføre på tilsvarende måte kan det forskes videre på verdien av å involvere ansatte i teknologisk transformasjon og hvordan ulike grader av involvering er en faktor for de ansattes opplevelse av RPA.

Referanser:

- Amelie, M. (2014). Derfor vil ikke ledere ansette folk over 50. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/derfor-vil-ikke-ledere-ansette-folk-over-50/230628>
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). hva-er-digitalisering. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Bjerk & Rebekka. (2019). *Ansattes engasjement i robotisering av arbeidsoppgaver* Norges Handelshøyskole.
- Bygstad, B. (2017). Generative innovation: a comparison of lightweight and heavyweight IT. *J Inf Technol*, 32(2), 180-193.
- Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Cole, S. & Angermo, L. P. H. (2018). Bruk av robotteknologi og kunstig intelligens ; revisjon. *Revisjon og regnskap*, 88(3), 36-37.
- Danilova, K. B., Rydland, M., Iden, J. & Bygstad, B. (2019). Digitaldirektøren som endringsagent. *Magma*, 22(2), 22-28.
- De nasjonale forskningsetiske komitéene. (2019). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi - Etikkom.* @forskningsetikk. Hentet fra <http://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Digitalisering i offentlig sektor.* (2014). Regjeringen.no: Kjersti Bjørgo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Drum, D. M. (2010). *An evaluation of the effectiveness of corporate communication during large-scale information technology changes* (Ph.D.). Indiana State University, Ann Arbor.
- Elster, K. (2017). Tror roboter kan «stjele» 800 millioner jobber. Hentet fra <https://www.nrk.no/urix/mckinsey-tror-roboter-kan-stjele-800-millioner-jobber-1.13802245>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter.* Bergen: Fagbokforl.
- Evry. Robotic Process Automation. Hentet fra <https://www.evry.com/no/jobbe-sammen/tjenester/artificial-intelligence-analytics-og-innsikt/robotic-process-automation/>
- Fedoryshyn, N. (2018). Økt sysselsetting blant eldre i årene etter pensjonsreformen. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/okt-sysselsetting-blant-eldre-i-arene-etter-pensjonsreformen>
- Finansdepartementet. (2005). Veileder til gjennomføring av evalueringer. I. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/veileder_til_gjennomforing_av_evalueringer.pdf
- Fredriksson, D. & Reuterwall, M. (2019). Utmaningar vid implementation av robotic process automation. I.
- Furåker, B., Håkansson, K. & Karlsson, J. C. (2011). *Commitment to Work and Job Satisfaction : Studies of Work Orientations.* Florence, UNITED STATES: Routledge.
- Gallie, D. (2013). *Direct participation and the quality of work.*

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers.
- Howell, R. & Torlone, T. (2017). Robotic Process Automation (RPA) Operating Model Design. *Accessed dated on, 13(7), 2018*.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. . utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. & Andrus, G. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different.(Leading Digital Change: Skill Building)(Report). *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. . utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.
- Lacity, M. C. & Wilcocks, L. P. (2016). A new approach to automating services.(Report). *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 41.
- Martinsen, Ø. L., Stamsø, M. B., Gjestrud, G. & Turner, A. (2004). *Perspektiver på ledelse* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM I* (2. utg., bd. 2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Øvergård, I. M. (2018). *Digitalisering og robotisering i NAV - hvordan oppleves prosessene?* UiT Norges arktiske universitet.
- Persvold Zawadzka, A. (2018, 18.11.2018). Implementere. Hentet fra <https://snl.no/implementere>
- Sagdahl, M. (2018). Verdi. Hentet fra <https://snl.no/verdi>
- Steen, J. R. (2018). Menneske mot roboter: Hva kan vi vente oss? - Arbeidslivet.no. Hentet fra <https://arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmarkedet/Menneske-mot-roboter-Hva-kan-vi-vente-oss/>
- Torvatn, H., Kløve, B. & Landmark, A. D. (2017). *Ansattes syn på digitalisering*. <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/rapport-00681-ansattes-syn-pa-digitalisering.pdf>: Sintef.
- Türkyılmaz, M. & Birol, B. (2019). Impact of RPA Technologies on Accounting Systems. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (82).

Tabeller og Figurer oversikt:

Tabeller

Tabell 2-1 Fire hovedtyper endringsstrategier (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 396)

Tabell 2-2 Oversikt over lederstil E og O (Erichsen et al., 2015, s. 311)

Tabell 2-3 Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252)

Tabell 2-4 Faktorer for trivsel i jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261)

Figurer

Figur 1-1 Ordsky, viser de mest gjentatte ordene fra intervjuene

Figur 2-1 The Service Automation Landscape (Lacity & Wilcocks, 2016, s. 43)

Figur 2-2 Illustrasjon av Kotters 8 trinns endringsledelse (Erichsen et al., 2015, s. 304)

Figur 2-3 Hackman og Oldhams Jobbkarakteristikkmodell. Utviklet etter Kaufmann og Kaufmann (2009) (Erichsen et al., 2015, s. 223)

Vedlegg 1

Intervjuguide for ansatte

Tema	Spørsmål
<p>Innledning til intervju</p> <ul style="list-style-type: none">- Presentere oss - Informere om hva vi kommer til å spørre om - Hva og hvorfor vi foretar intervjuet - Informere intervjuobjektet om hvordan vi samler inn data og hva som skjer med dem etter intervjuet - Spørre intervjuobjekt om grad av anonymitet, om vi kan henvise til alder og kjønn - Det må opplyses om rettigheten til å trekke seg når som helst i intervjuet.	<p>Hei vi er NN1 og NN2 takk for at du tar deg til å prate med oss.</p> <p>Vi kommer i løpet av intervjuet til stille deg endel spørsmål omkring jobben du har i dag og hvordan du opplever implementeringen av RPA på din avdeling.</p> <p>Grunnen til dette er fordi vi skriver en masteroppgave om RPA hos Felleskjøpet, og vi ønsker å se på hvordan det oppleves hos de involverte,</p> <p>Svarene vi får inn på disse intervjuene, danner grunnlaget for vår oppgave sammen med observering av workshopen deres. Etter ferdig oppgave vil de slettes.</p> <p>I svarene vi får vil vi veldig gjerne registrere alder og kjønn på de som blir intervjuet og ha det med inn i oppgaven, er dette ok for deg? Utover det vil intervjuet være helt anonymisert.</p> <p>Du kan når som helst underveis i intervjuet velge å trekke deg, bare si ifra så avslutter vi.</p>

<p>Fakta spørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> -Knytte en relasjon til intervjuobjekt. -Hverdagslige spørsmål. -Ufarliggjøre intervjusituasjonen. 	<p>Før vi går i gang med selve hoveddelen av intervjuet ønsker vi å stille noen generelle spørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvor lenge har du jobbet i bedriften? - <i>Hvilke oppgaver sitter du med hovedansvaret for?</i> - <i>Kan du fortelle hvordan en typisk arbeidshverdag ser ut for deg?</i>
<p>Introduksjonsspørsmål.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Introdusere temaet RPA. - Høre om informanten har gjort seg noen tanker rundt digitalisering generelt og RPA. - Har informanten noen andre erfaringer med temaet? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hadde du noen kjennskap til RPA før du ble introdusert for det her på jobben?
<p>Overgangsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> -Har informanten noen personlige meninger om RPA. -Hva tenker informanten om introduksjon om denne typen teknologi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Husker du hvilken tanker du gjorde deg når det ble lagt frem at dere skulle implementere RPA? - Hvilken betydning tror du RPA vil ha for felleskjøpet? - Hvordan tror du det vil mottas på arbeidsplassen her?
<p>Nøkkelspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hovedtyngden av intervjuet utføres her. -Få informanten til å utdype. -Stille oppfølgingsspørsmål. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har RPA vært mottatt på arbeidsplassen her så langt? - Er dette et tema det snakkes mye om blant de ansatte? - Omtales det positivt eller negativt? (gi eksempler) - I hvilken grad påvirker det miljøet på din avdeling? - Vil du bli berørt av implementeringen av RPA? - Hvor delaktige har dere fått være i prosessen? - Når i prosessen ble de ansatte involvert?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hva blir største forskjellen før og etter denne implementeringen? - I hvilken grad påvirkes din hverdag implementeringen av RPA? - Har du inntrykk av at det var generelt høy kompetanse om RPA og hvilke muligheter det representerer fra ledelsens side?
<p>Kompliserte og sensitive spørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> -Stille de vanskelige spørsmålene. - Har de blitt personlig berørt av endringen. - Er arbeidsoppgaven de tidligere hadde truet eller fjernet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hva tenker du om informasjonen som er gitt i forkant av dette? På hvilken måte ble det introdusert og av hvem? - Hvordan har det vært å jobbe med leverandøren av RPA i en slik prosess? - Hvis dette fører til endringer i din arbeidshverdag, er det positivt eller negativt? Tror du at dette vil gjøre arbeidshverdagen bedre? - Er det noen oppgaver du skulle ønske ikke forsvant? - Hvilke fordeler ser du med denne implementeringen? - Hvilke utfordringer/ulempen ser du med denne implementeringen? – - Er det noe som kunne vært gjort annerledes fra ledelsens side? - Ville du gjort noe annerledes om det var du som hadde ansvar for innføringen? - Burde dere ansatte vært mer eller mindre involvert?

<p>Avslutning av intervju</p> <ul style="list-style-type: none">- Forberede informant om at man straks runder av.-Sette av tid til informantens kommentarer.-Er det noe uklart fra intervjuet må det avklares her.	<p>Vi nærmer oss slutten på intervjuet nå. Takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene våre.</p> <p>Er det noe vi ikke har spurt om som du synes er viktig å nevne?</p> <p>Er det noen spørsmål vi har stilt som du vil endre svaret på eller få en gang til?</p>
---	---

Vedlegg 2

Intervjuguide for ledere

Tema	Spørsmål
Innledning til intervju	Til informasjon, intervju med ledelse og nøkkelpersoner følger samme introduksjon og avslutnings mal som intervju med ansatte. Se intervjuguide for ansatte.
Fakta spørsmål -Knytte en relasjon til intervjuobjekt. -Hverdagslige spørsmål. -Ufarliggjøre intervjusituasjonen.	Hvor lenge har du jobbet i bedriften? Hva er din bakgrunn og rolle i bedriften? Hvilke oppgaver sitter du med hovedansvaret for? Kan du fortelle hvordan en typisk arbeidshverdag ser ut for deg?
Introduksjonsspørsmål. -Introdusere temaet RPA. - Høre om informanten har gjort seg noen tanker rundt digitalisering generelt og RPA. - Har informanten noen andre erfaringer med temaet?	Hadde du noen kjennskap til RPA før du ble introdusert for det her på jobben? Anser du selv at du har god kunnskap om RPA og dets muligheter?
Overgangsspørsmål -Har informanten noen personlige meninger om RPA. -Hva tenker informanten om introduksjon om denne typen teknologi.	Hvem var det som initierte RPA? Hva er målsettingen med implementeringen? Hva veier mest, målbar effektivisering eller de ansattes trivsel (med mer indirekte effektivisering)?
Nøkkelsspørsmål -Hovedtyngden av intervjuet utføres her. -Få informanten til å utdype. -Stille oppfølgingsspørsmål.	Hvor tungt vil du si de ansattes meninger og innspill i prosessen har veid? Hvordan var forberedelsene til implementeringen?

	<p>Har det vært noen uventede reaksjoner etter starten av endringen?</p> <p>Den tiden som frigjøres ved å innføre RPA, hva skal den benyttes til. Er det gjort noen avklaringer her?</p>
<p>Kompliserte og sensitive spørsmål</p> <p>-Stille de vanskelige spørsmålene. - Har de blitt personlig berørt av endringen. - Er arbeidsoppgaven de tidligere hadde truet eller fjernet.</p>	<p>Er det noe du har sett underveis eller etter implementeringen som burde vært gjort annerledes?</p> <p>Har det vært noen uventede reaksjoner etter starten av endringen?</p> <p>Var denne reaksjonen her noe du kunne forutse?</p> <p>Har alt gått som forventet?</p>
<p>Avslutning av intervju</p>	<p>Avslutning av intervjuet gjennomføres på tilsvarende måte som for intervju med ansatte, se Intervjuguide for ansatte</p>