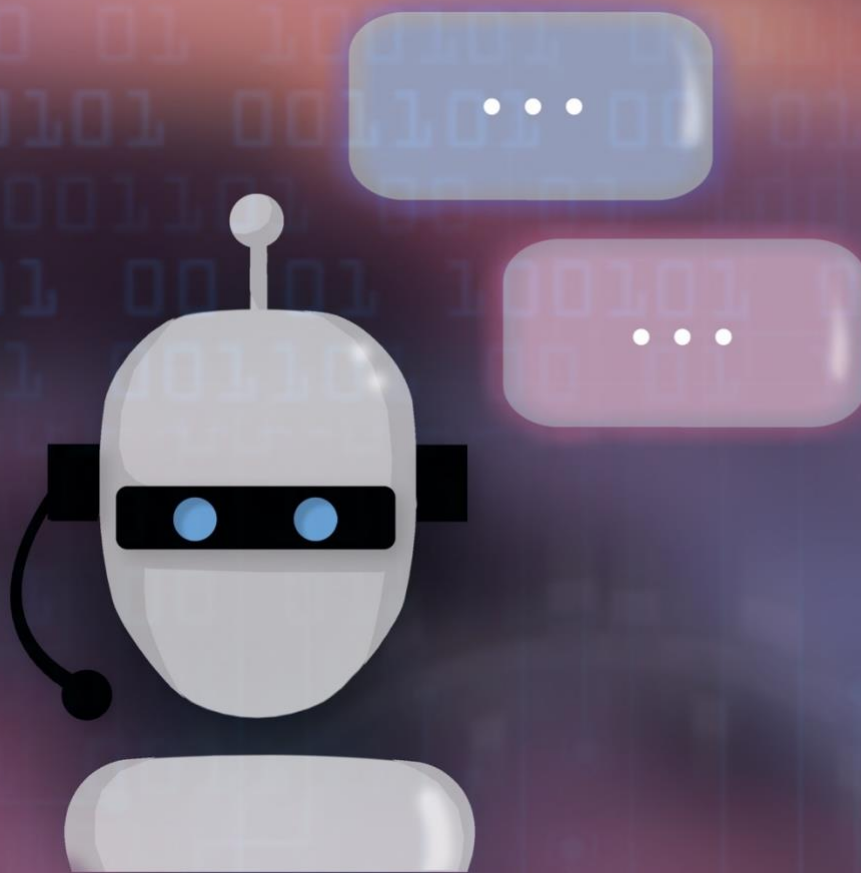


BCR3103 Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania Bergen
Vår 2020



HR-CHATBOT – EN NY DIGITAL ASSISTENT

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne oppgaven markerer slutten av vår tid som bachelorstudenter i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Årene har vært fylt med spennende forelesninger, interessante diskusjoner og personlig vekst for oss alle tre. Vår interesse for digitale verktøy innen HR har vokst betraktelig gjennom dette studiet, og var derfor et soleklart valg for tema på denne oppgaven. Med dette temaet, får vi altså et innblikk inn i hvordan HR-funksjonen vil se ut i fremtiden, samt hvordan det kan oppleves å jobbe i en HR-avdeling som preges av digitalisering og endring. Dette har både vært utfordrende og spennende, og vi er sikre på at kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom arbeidet med bacheloroppgaven, vil gi oss et bredere grunnlag i møtet med arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Jarle Bastesen, for stødig veiledning og godt samarbeid. Han har bidratt med verdifulle innspill, konstruktiv kritikk og entusiasme for temaet. Vi ønsker også å gi en oppmerksomhet til utvikler- og ildsjel bak HR-Henry, Børge Brunes, for sitt engasjement for oppgaven, samt e-læringskurset han gav oss for å få større innsikt i tematikken. Videre ønsker vi å rette en takk til våre informanter, som til tross for en travel periode på grunn av koronasituasjonen, valgte å bistå vår bacheloroppgave. Vi kunne ikke forestilt oss å bli møtt med et så stort engasjement og viktige bidrag, så tusen takk til; Trude Giskås, Victoria David-Andersen, Jan Erik Guntveit, Julie Svartangen, Grete Vognild, Monica Solhaug og Mette Bjørtomt. Vi ønsker også å rette en takk til Eivind Hella, for illustrasjonen på oppgavens forside. Avslutningsvis vil vi takke hverandre for det gode samarbeidet gjennom hele prosessen og en for en fin avslutning på tre års studie på Høyskolen Kristiania.

Vi har et stort ønske om at denne oppgaven kan bidra til ny innsikt om implementering av digitale verktøy innad i HR-funksjonen. En ting vi etter dette forskningsprosjektet kan si for sikkert er at HR-funksjonen har spennende tider i vente!

God lesing!

Bergen 03.06.20

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven handler om HR-avdelingens nye digitale assistent: «HR-chatbot». Formålet med studien er å undersøke hvordan HR-ansatte opplever en arbeidshverdag som i dag preges av robotisering, digitalisering og kunstig intelligens. Studien skal bidra til forståelse av en HR-chatbot som et fenomen, så vel som å vise til hvordan fenomenet har innvirkning på de ansatte i en HR-avdeling.

Gjennom et fenomenologisk forskningsdesign har vi forsøkt å avdekke HR-ansattes subjektive virkelighetsoppfatninger gjennom tre tematikker; organisasjonsendring, jobbholdninger og indre motivasjon. For å skape en dypere forståelse av fenomenet undersøkte vi informanter som arbeider tett på HR-chatbots i det daglige. Utvalget bestod totalt av syv informanter, hvor alle har vært en del av, eller jobber aktivt med en HR-chatbot og utviklingen av den.

Et interessant funn er at informantene opptrer som forkjempere for enkle digitale løsninger innen HR-feltet. Det kommer frem at HR-chatboten fortsatt er i en startfase, men at de likevel anser den som en ressurs som kan ta over deres repeterende arbeidsoppgaver, og skape rom for mer meningsfylt arbeidsinnhold i fremtiden.

De HR-ansatte viser utelukkende positive holdninger, og utstråler høy indre motivasjon og engasjement for å møte den digitale utviklingen. Dette med troen på at de etter hvert kan skape en selvstendig HR-chatbot som på sikt kan frigjøre tid til å gjøre andre, mer meningsfulle arbeidsoppgaver.

Overførbarhet er ikke i denne studien et mål i seg selv, men funnene er likevel velegnet til å gi verdifull innsikt for forskningsområder som sier noe om HR i samspill med digitale verktøy.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	7
1.1 TEMA OG MOTIVASJON FOR VALG AV OPPGAVEN	7
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL MED AVGRENSNING	7
2.0 TEORI.....	9
2.1 HVA ER HR?.....	9
2.2 TEKNOLOGI OG KUNSTIG INTELLIGENS.....	9
2.2.1 Hva er kunstig intelligens?.....	9
2.2.2 Hva er en HR-chatbot?.....	9
2.2.3 Kunstig intelligens i HR.....	10
2.3 TEORI ENDRING.....	11
2.3.1 Hva er endring?.....	11
2.3.2 Endringsledelse	11
2.3.3 Motstand mot endring.....	13
2.3.4 Kultur for endring.....	14
2.4 TEORI HOLDNINGER.....	16
2.4.1 Hva er en holdning?	16
2.4.2 Holdninger i samspill med ny teknologi.....	16
2.4.3 Trekomponentmodellen	16
2.4.4 Jobbtilfredshet	17
2.4.5 Jobbforpliktelse	18
2.4.6 Jobbengasjement	19
2.5 TEORI MOTIVASJON.....	20
2.5.1 Hva er motivasjon?.....	20
2.5.2 Selvbestemmelsesteorien	20
2.5.3 Jobb-berikelse.....	21
3.0 METODE	23
3.1 KVALITATIVT ORIENTERT METODE	23
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	24
3.3 INNSAMLINGSMETODE.....	24
3.4 SEMISTRUKTURERT INTERVJU	25
3.4.1 Intervjuguide.....	25
3.4.2 Pilot	26
3.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	26
3.5.1 Styrker og svakheter ved intervjuet	27
3.6 UTVALGSSTRATEGIER OG REKRUTTERING	28

3.6.1	<i>Utvalg</i>	28
3.6.2	<i>Begrunnelse for utvalget</i>	29
3.6.3	<i>Hvordan gikk vi frem?</i>	29
3.7	ANALYSE OG TOLKNING AV DATA	30
3.7.1	<i>Transkribering</i>	30
3.7.2	<i>Empirinær koding</i>	30
3.7.3	<i>Kodegruppering</i>	30
3.8	KVALITETSSIKRING AV METODE	31
3.8.1	<i>Gyldighet</i>	31
3.8.2	<i>Pålitelighet</i>	31
3.8.3	<i>Overførbarhet</i>	32
3.9	FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER	32
3.9.1	<i>Informert samtykke</i>	33
3.9.2	<i>Krav til privatliv</i>	33
3.9.3	<i>Krav til riktig presentasjon av data</i>	34
4.0	ANALYSE	35
4.1	ENDRING	36
4.1.1	<i>En planlagt endring</i>	36
4.1.2	<i>Hvilke endringer har chatboten medført?</i>	36
4.1.3	<i>Endringsledelse som en sentral rolle</i>	38
4.1.4	<i>Motstand mot endring</i>	39
4.1.5	<i>Kultur for endring</i>	41
4.1.6	<i>Delkonklusjon 1</i>	42
4.2	HOLDNINGER	43
4.2.1	<i>Holdninger til en mer digital arbeidshverdag</i>	43
4.2.2	<i>Holdninger i samspill med ny teknologi</i>	43
4.2.3	<i>Trekomponentmodellen</i>	45
4.2.4	<i>Jobbtilfredshet</i>	45
4.2.5	<i>Jobbforpliktelse</i>	46
4.2.6	<i>Jobbengasjement</i>	46
4.2.7	<i>Delkonklusjon 2</i>	47
4.3	MOTIVASJON	48
4.3.1	<i>Motivasjon i møte med digitale verktøy</i>	48
4.3.2	<i>Ytre motivasjon</i>	48
4.3.3	<i>Indre motivasjon</i>	48
4.3.4	<i>Selvbestemmelsesteorien</i>	49
4.3.5	<i>Jobb-berikelse</i>	51
4.3.6	<i>Delkonklusjon 3</i>	52
4.4	SAMMENFATNING AV TEMATIKK	53

5.0	KONKLUSJON.....	54
5.1	VIDERE FORSKNING.....	55
6.0	LITTERATURLISTE.....	56

Figuroversikt

<i>Figur 1</i>	Organisasjonsviften: virksomhetens mulighetsrom
<i>Figur 2</i>	Kurt Lewings force field modell (1950).
<i>Figur 3</i>	En modell over viktige variabler som påvirker organisasjonskultur
<i>Figur 4</i>	Trekomponentmodellen: dimensjoner av holdninger

Vedlegg

<i>Vedlegg 1</i>	Samtykkeskjema
<i>Vedlegg 2</i>	Intervjuguide
<i>Vedlegg 3</i>	Mail før intervju
<i>Vedlegg 4</i>	Eksempel på koding

1.0 Innledning

1.1 Tema og motivasjon for valg av oppgaven

I de siste årene har næringslivets interesse for kunstig intelligens (AI) skutt i været. Noen frykter store endringer, mens andre vet at endring må til for å henge med i tiden. Det er mange som i disse dager spekulerer i hvilke jobber som blir tatt over av roboter, og hvilke nye jobber som vil oppstå som et resultat av nye teknologiske verktøy. Med dette som utgangspunkt, ble vi nysgjerrige på hvilke konsekvenser denne utviklingen ville få for HR-funksjonen i en organisasjon.

Vi ble fort interesserte i å finne ut mer om HR-chatboten; et relativt nytt fenomen som effektiviserer HR-avdelingen med sin unike kunstige intelligens. HR-fagfolk blir ofte overbelastet med repeterende arbeid som ikke krever deres kreative tenkeevner. Det kan da tenkes at de i HR må nedprioritere de mer strategiske arbeidsoppgavene, som handler om å anskaffe og utvikle menneskelige ressurser på en optimal måte for at virksomheten skal nå sine mål.

Bruken av AI i HR kan gjøre det mulig for funksjonen å transformere seg selv og utføre arbeidsoppgaver som oppleves som mer verdifulle. Kunstig intelligens, i form av HR-chatbot, sies å kunne revolusjonere måten prosesser og funksjoner i HR blir utført i dag. Noe av det vi var spesielt interessert i å finne ut av, var hvordan HR-medarbeidere opplevde møtet med den nye digitale assistenten i deres avdeling.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål med avgrensning

I vår forskningsprosess har vi hatt mange tanker om hva som var interessant å se nærmere på når det gjelder nye teknologiske verktøy. Av praktiske grunner var det helt nødvendig å konkretisere disse tankene til noe som er mulig å forske på. I forbindelse med vårt HR-studie, var det et naturlig valg for oss å se nærmere på fenomenet HR-chatbot, da vi ønsket å studere et smalt område innenfor digitalisering.

Vi var innom flere tematikker for å belyse aspekter ved en HR-chatbot. Eksempelvis var vi inne på å undersøke effektivitet, strategi, brukervennlighet eller kommunikasjon for å få andre spennende vinklinger av oppgaven. I et HR-perspektiv er vi dog opptatt av å se på

menneskene som blir berørt av endringen, og det ble dermed naturlig for oss å fokusere på temaene endring, holdninger og motivasjon i møtet med nye teknologiske verktøy.

Med dette som utgangspunktet skal vi i det følgende se nærmere på problemstillingen og forskningsspørsmålene som dette forskningsprosjektet har sitt utgangspunkt i:

«Hvordan opplever HR-ansatte møtet med nye digitale verktøy, slik som en HR-chatbot?»

1. *Hvilke endringer oppstår i arbeidsinnholdet som følge av å ta i bruk en HR-chatbot?*
2. *Hvilke holdninger uttrykker HR-ansatte til en mer digital arbeidshverdag?*
3. *Hvordan er det motiverende for HR-ansatte å delta i utviklingen av en chatbot?*

2.0 Teori

2.1 Hva er HR?

For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne undersøkelsen, ser vi det hensiktsmessig å innlede med hva som menes med HR-begrepet, ettersom dette blir brukt gjennomgående i oppgaven. Vi ønsker således kort å nevne noen av arbeidsoppgavene som kan være sentrale i HR-funksjonen. Ettersom HR-begrepet er mangfoldig, vil vi i denne undersøkelsen skille HR-begrepet fra arbeidsoppgaver knyttet til personaladministrasjon, til tross for at det i enkelte tilfeller forstås som ett og samme begrep.

Av definisjon er HR: «*Alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av alle menneskelige ressurser i organisasjoner*» (Kuvaas og Dysvik 2012, 15). Eksempler på slike aktiviteter er karriere- og kompetanseutvikling, teamorganisering og strategisk planlegging. Personaladministrative arbeidsoppgaver er mer rutinepreget, og omfatter eksempelvis kontraktsutforming, rapportering av lønn, HMS-arbeid, samt å håndtere saker i tråd med regelverk (Johansen og Sætersdal 2017).

2.2 Teknologi og kunstig intelligens

2.2.1 Hva er kunstig intelligens?

For å skape en forståelse for fenomenet HR-chatbot som er en viktig del av dette studiet, er det hensiktsmessig å innledningsvis si noe om teknologi og kunstig intelligens. Kunstig intelligens (AI) er et bredt begrep som omfatter kompleks teknologi. AI lar smarte maskiner utvide menneskelige evner ved å sanse, forstå og lære slik at mennesker kan oppnå langt mer (Tidemann 2020). Conversational AI plattform (CAI) er et sett med teknologier som gjør det mulig for datamaskiner å forstå, behandle og involvere seg i naturlige samtaler med mennesker (Tidemann 2020).

2.2.2 Hva er en HR-chatbot?

En HR-chatbot kan svare på spørsmål om HR, personal og HMS. De ansatte skal kunne stille spørsmål anonymt og få svar med én gang. Enten vi kaller de chatbots eller digitale assistenter, er deres funksjon å forbedre virksomhetens personaltjeneste. Dette ved å øke produktiviteten, samt å bidra til og gi mer givende, personaliserte opplevelser for de ansatte (Maurer 2019). Bruken av chatbots har eksplodert det siste året (Rinnan 2019). Selv om

løsningene vi har sett til nå har vært langt fra feilfrie, ser vi at utviklingen vil gå raskt. Chatbot-teknologien baserer seg på en eksponentiell vekst, som vil si at jo mer data de har tilgjengelig og får jobbet med, desto bedre blir de (Stevenson 2019).

Digitale systemer slik som chatboten, vil med andre ord effektivisere HR-hverdagen betraktelig (Rinnan 2019). Likevel er det ikke alle oppgaver som egner seg for automatisering (Tidemann 2020). For at automatisering skal være lønnsomt, tar man gjerne for seg dette der det dreie seg om repetitive oppgaver og prosesser, som for eksempel lønn og personaladministrasjon. Jo smidigere disse prosessene går, desto mer tid får HR til å jobbe med de mer strategiske, «spennende» arbeidsoppgavene, som videre kan gi større arbeidsglede og engasjement blant medarbeiderne (Shawar og Atwell 2007).

2.2.3 Kunstig intelligens i HR

Ifølge artikkelen «AI in HR» gjør kunstig intelligens HR mer menneskelig (Stevenson 2019). Dette fordi automatisering av oppgaver gjennom AI-teknologi gjør det mulig å frigjøre HR-fagfolk til å fokusere på unike menneskelige evner som kritisk tenking, kreativitet og empati. Mens HR er involvert i de mer menneskelige oppgavene, kan teknologien håndtere det mer dagligdagse og administrative arbeidet (Stevenson 2019). Når det er sagt, er kunstig intelligens fremdeles i vekst og lærer av seg selv. Man må altså huske på at chatbots foreløpig er et verktøy og ikke noe mer. Verktøy som kan by på feilkilder, basert på dataene som er gitt for å fungere effektivt (Stevenson 2019).

I tillegg skriver en annen artikkel at HR investerer tungt i mange IT- programmer som mangler effekt. En årsak til at de mangler effekt kan være at HR ikke besitter god nok kunnskap om de teknologiske sidene ved programmene (Stevenson 2019). Det er derfor essensielt at HR-ansatte får god opplæring i hvordan teknologien skal brukes, for at det skal være effektivt. Imidlertid kan kunstig intelligens være en verdifull ressurs og sannsynligvis noe som forventes av oss i fremtiden. Ifølge Jensen (2011) er det sentralt å tenke «outside-in», ved å løfte blikket og se bedriftens fremtidige behov. Stevenson (2019) hevder at kunstig intelligens er en obligatorisk investering i fremtiden.

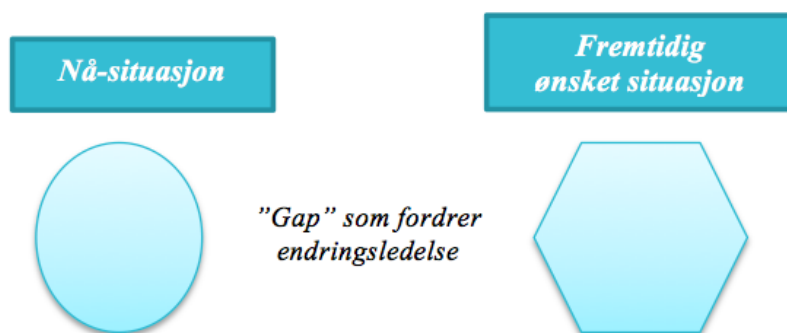
2.3 Teori endring

2.3.1 Hva er endring?

De mest kjente endringsteoriene fremstiller store, omfattende omstillinger som skjer isolert. Vi ser likevel at situasjonen i dag preges av mer hyppig endringstakt (Stensaker 2015). Dette kan være et resultat av bedriftenes ønsker om å kontinuerlig forbedre sin situasjon, gjerne ved bruk av nye teknologiske løsninger. Ansatte blir med det mer eksponert for endring, sammenlignet med tidligere. Ved å eksponere ansatte for endringer vil de opparbeide seg erfaring med endring. Høy endringstakt vil videre øke ansattes endringskapasitet, som kan eliminere motstanden mot endring (Stensaker 2015). Noen endringer vil imidlertid være mer ressurs- og tidkrevende enn andre. Dersom man må bruke mye tid og ressurser for å få til endringen, kjennetegnes den som en planlagt endring. Evnen til å forstå og lede endring er derfor kritisk for bedriftene. Det vil derfor oppstå et behov for endringsledelse for å realisere ønskede visjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.3.2 Endringsledelse

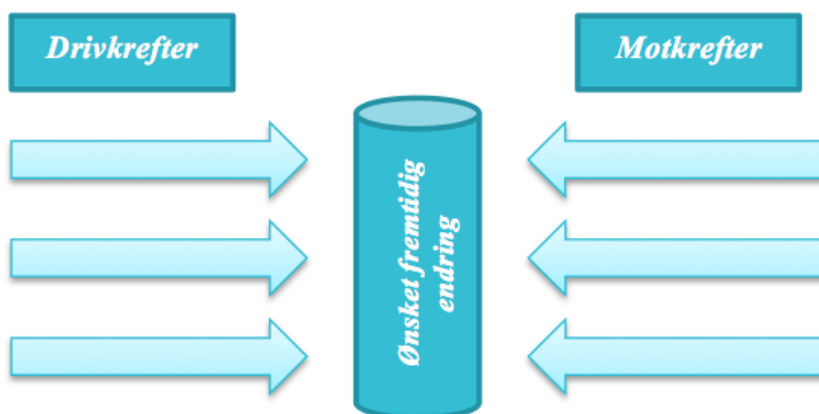
Endringsledelse vil si å iverksette og implementere beslutninger i en endringssituasjon (Hennestad og Revang 2014). Det handler med andre ord om å omorganisere virksomhetens måte å fungere på. utfordringer innenfor endringsledelse er imidlertid å håndtere prosessen fra nåsituasjon til en fremtidig ønsket situasjon (Hennestad og Revang 2014). Endringsledelse gjøres relevant i forhold til å motivere de ansatte gjennom dialog og involvering under prosessen (Stensaker 2015).



Figur 1: Organisasjonsviften: virksomhetens mulighetsrom

Endringsrommet forstås ifølge Hennestad og Revang (2014) som situasjonen som oppstår når man planlegger og iverksetter tiltak for å realisere en organisasjonsendring. Under prosessen oppstår det et «gap» mellom nåsituasjon og fremtidig ønsket situasjon. Dette gapet beskrives derfor som et «endringsrom», hvor vi har forutsetningene for å komme frem til ønsket mål. Det er en grunnleggende forutsetning at toppledelsen selv driver og støtter virksomheten i ønsket retning (Hennestad og Revang 2014). For å realisere målet, fordrer dette energi, retningsans og mot fra ledelsen (Hennestad og Revang 2014). Ledelsen har med andre ord stor betydning for hvorvidt man klarer å realisere den ønskede endringen. Et endringsinitiativ må derfor være forankret hos toppledelsen for å ha sjanse til å slå rot (Hennestad og Revang 2014).

For å komme gjennom gapet, trengs det organisatorisk aksept. I lys av vår studie, vil det å gi innsikt og skape forståelse for hva en HR-chatbot kan bidra med, være avgjørende for å oppnå organisatorisk aksept. Det vil si at de ansatte må forstå og støtte opp de neste skritt på veien for å realisere den fremtidige situasjonen (Hennestad og Revang 2014). På denne måten kan man involvere de ansatte i endringen, og skape en felles forståelse for hvor man ønsker at veien skal gå videre. Kurt Lewin (1950) ser på endringsrommet som et kraftfelt, hvor forholdet mellom drivkrefter og motkrefter avgjør hvorvidt man kommer “gjennom gapet” til ønsket fremtidig endring.



Figur 2: Kurt Lewings force field model (1950)

Det vil alltid være drivkrefter som gjør endring attraktivt for mennesker, og motkrefter som jobber for å holde ting som det opprinnelig er. Denne motstanden mot endring er uunngåelig, men ikke umulig å overvinne (Kaufmann og Kaufmann 2015). Å arbeide med endring innebærer etter Kurt Lewins «kraftfeltmodell» å komme inn i et kraftfelt i endringsrommet, hvor det nettopp oppstår drivkrefter og motkrefter til endringsinitiativ (Hennestad og Revang 2014). Modellen ser ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) på endring som et resultat av dynamikken mellom motstridende krefter.

Disse kreftene fungerer som en likevekt mellom de som er drivere for endring, og de som motstår endringen – altså graden av endringsvillighet blant de ansatte. Når disse kreftene er i likevekt, vil ikke en endring kunne finne sted (Hennestad og Revang 2014). Når drivkreftene derimot er sterkere enn motkreftene, vil likevekten endre seg, og endringen kan realiseres. For å oppnå en vellykket planlagt endring, må organisasjonen med andre ord forsterke kreftene som driver forandring, eller svekke de som jobber mot endringen, eller begge deler (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.3.3 Motstand mot endring

Vi har nå belyst at endring ofte møtes med motstand. Motstand mot endring beskrives som en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper (Jacobsen og Thorsvik 2019). Disse reaksjonene kommer ofte fra at det som er kjent, ofte oppleves som trygt og riktig. Det kan være mange grunner til at motstand mot endring vanligvis oppstår. Noen grunner som er relevant i lys av implementeringen av HR-chatbots er frykt for det ukjente, krav om nyinvesteringer og dobbeltarbeid (Jacobsen og Thorsvik 2019).

1) Frykten for det ukjente

All form for endring fører til at man konfronteres med noe ukjent, det vil si noe som representerer en usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik 2019). Endring vil med andre ord bety at man går fra en sikker tilstand, til en situasjon preget av usikkerhet. For enkelte kan dette oppleves skummelt, da man ofte ikke vet hvilke utfall det kan ha for arbeidssituasjonen. En endring kan blant annet medføre nye arbeidsoppgaver, hvor det kan oppstå usikkerhet til om man er i stand til å mestre de nye oppgaver eller krav som stilles (Jacobsen og Thorsvik 2019). Den usikkerheten som dukker opp som følger av endringen, kan i senere tid føre til motstand mot senere endring.

2) Krav om nyinvesteringer

Endringer kan medføre at arbeidstakerne blir pålagt krav om ny kompetanse og kunnskap (Jacobsen og Thorsvik 2019). Over tid har arbeidstakere opparbeidet seg en spesifikk kompetanse som kan få mindre nytte dersom jobben endres. Dersom de ansattes kompetanse brått blir irrelevant eller unyttig, kan det oppstå motstand mot endring. Denne motstanden forsterkes ofte ut ifra hvor spesifikk kompetansen er (Jacobsen og Thorsvik 2019). Ved å effektivisere driften ved hjelp av digitale verktøy slik som chatbots, kan eksempelvis personaladministrative arbeidsoppgaver bli erstattet. Dette kan innebære krav om ny og oppdatert kompetanse tilknyttet nye arbeidsoppgaver eller stillinger som trer frem som følger av endringen.

3) Dobbeltarbeid (over en periode)

Selve gjennomføringen av endringen vil komme i tillegg til de allerede eksisterende arbeidsoppgavene. På bakgrunn av dette kan endringen ofte oppleves som arbeids- og ressurskrevende, da de kommer utover normal arbeidssituasjon. Dobbeltarbeid kan derfor oppleves belastende for de ansatte i en allerede hektisk hverdag, noe som videre kan medføre en form for motstand mot endring (Jacobsen og Thorsvik 2019).

2.3.4 Kultur for endring

Forskning viser at bare 30 prosent av endringsprosesser kan kalles vellykkede (Wennberg 2019). Klarer man å skape en kultur hvor endring og endringsvilje er en trend, får man lettere aksept for endringene (Wennberg 2019). Organisasjonskultur er et komplekst begrep som kan helt enkelt defineres som: «de felles verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene ansatte i en organisasjon har» (Schein 1987). Kultur sies å være lært og ikke medfødt (Jacobsen og Thorsvik 2019). Med Peter Druckers kjente utsagn: «Culture eats strategy for breakfast», kan vi forstå at det er vanskelig å lykkes med endringer som er strategisk begrunnet (Hennestad 2010). Det kjente sitatet sier noe om at selv om endringsarbeidet er forankret i mål og strategier, og man har ressurser til å gjennomføre - er det likevel stor sannsynlighet for at en for sterk kultur kan hindre bedriften i å lykkes (Jacobsen og Thorsvik 2019).



Figur 3: En modell over viktige variabler som påvirker organisasjonskultur

Modellen ovenfor illustrerer hvorledes holdning til endring kan påvirke organisasjonskulturen. Innsikt i modellen kan bidra til å hjelpe ledere med å vurdere vanskelighetsgraden av endringen før et endringsinitiativ (Karp 2014). Variablene i denne modellen er hensiktsmessig å forstå i et helhetsperspektiv, når man implementerer nye endringer, slik som chatbot i en HR-avdeling. En variabel å trekke frem som er relevant til denne studien, er blant annet holdninger til det å eksperimentere med prosesser og produkter. HR-ansattes evne til endring påvirkes altså av hvor villige de er til å implementere og eksperimentere med ny teknologi, selv om de ikke alltid vet utfallet av endringen. Dette sier også noe om hvor sentralt holdningsbegrepet er i møte med ny teknologi.

2.4 Teori holdninger

2.4.1 Hva er en holdning?

En holdning sies å være våre evaluerende, vurderende og psykologiske reaksjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015). Hva reaksjonen er rettet mot, avhenger av konteksten, og kan eksempelvis være en situasjon, et objekt eller en endring. Konteksten i denne forskningen er knyttet til organisasjonsendring, og det er derfor naturlig å undersøke jobbholdninger. Jobbholdninger viser til de mange forskjellige reaksjoner en har til sin jobb (Kaufmann og Kaufmann 2015). Reaksjonene baseres delvis på det vi faktisk ser og hører, men også i stor grad av tidligere erfaringer, kunnskap og eksisterende holdninger (Einarsen og Skogstad 2011).

2.4.2 Holdninger i samspill med ny teknologi

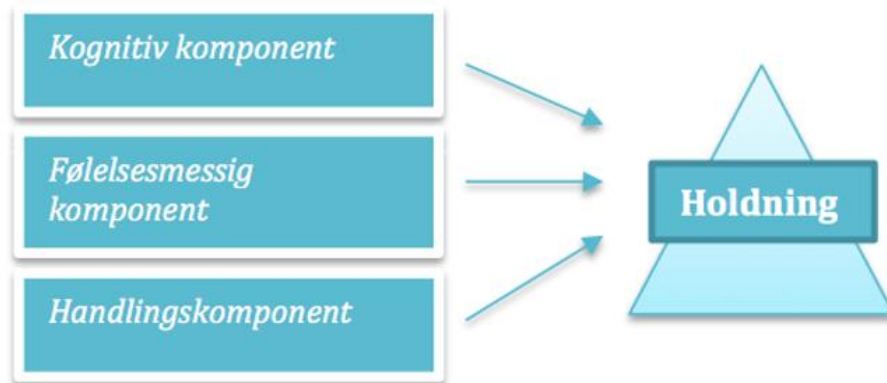
Når vi skal se på hvordan HR-ansatte møter nye teknologiske løsninger innenfor HR-avdelingen, er det viktig å presentere ansattes evalueringer i møte med nye, digitale løsninger. Holdninger fra den ansatte som viser seg gunstig i samspillet med teknologiutviklingen, utspiller seg i konkrete egenskaper, evner og trekk hos individet (Fische 2019). I takt med de utfordringene som kjennetegner norsk næringsliv og organisasjonsutvikling, ser vi at det blir viktig med ansatte som viser initiativ, vilje til å ta ansvar og som våger å være innovative i det daglige (Fische 2019).

Ansatte som evner å ha positive holdninger i møtet med utfordringer, kan sies å være dyktige på å ta ansvar for egen kontinuerlig læring, samt være positive til endringer som er en del av arbeidshverdagen. Holdninger som stimulerer til å møte utfordringer som ikke nødvendigvis er komfortable, bygger på utviklede ferdigheter gjennom trening, prøving og feiling (Fische 2019). Åpenhet for nye ideer, situasjoner og måter å tenke på, gir igjen grunnlaget for å møte nye, og enda mer krevende arbeidsoppgaver (Fische 2019). En del av arbeidet for å etablere slike holdninger hos ansatte ligger hos lederne. Ut fra dette kan det tenkes at det er viktig for ledere å uttrykke spesifikke holdninger som de ønsker å fremme, samt vise til hvilke holdninger de ønsker å eliminere (Einarsen og Skogstad 2011).

2.4.3 Trekomponentmodellen

For å forstå hva holdningene våre påvirkes av, skal vi videre ta for oss en enkel modell som illustrerer holdningsbegrepet. Modellen viser holdningsbegrepet ut fra tre dimensjoner, og har

derfor fått navnet trekomponentmodellen. De tre komponentene som presenteres, er atferdskomponenten, den kognitive komponenten og den affektive komponenten. Til sammen danner disse komponentene holdningsbegrepet slik vi presenterer det. Figuren illustrerer hvordan hver og en av komponentene har direkte innvirkning på holdninger (Kaufmann og Kaufmann 2015).



Figur 4: Trekomponentmodellen

Forskere har imidlertid også studert i hvilken grad det alltid er samsvar mellom de tre komponentene (Kaufmann og Kaufmann 2015). Manglende samsvar og grad av harmoni mellom det vi tenker, føler og det vi gjør skaper det vi kaller for kognitiv dissonans (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette er noe som vanligvis skjer automatisk, uten at vi er oss selv bevisst. Det er derfor viktig å belyse både hva en person har tenkt, følt og gjort i form av atferd når man studerer deres holdninger (Kaufmann og Kaufmann 2015). Hvordan ansatte tenker, føler og handler i forhold til situasjoner på jobben kan også ses i lys av deres jobbtilfredshet, jobbforpliktelse og jobbengasjement. Dette fordi det sier noe om hvilke evaluerende, vurderende og psykologiske reaksjoner en person har (Kaufmann og Kaufmann 2015). Når vi skal forsøke å måle holdninger, må vi gjøre dette indirekte ved å se på hva de påvirkes av, og hvordan de kommer til uttrykk (Thurstone 1929).

2.4.4 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet uttrykker en persons trivsel og tilfredshet i relasjon til jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015). Denne trivselen kan utspilles som en holdning til arbeidsplassen i dimensjon positiv til negativ. Opplevelse av å mestre egne arbeidsoppgaver, er en avgjørende

faktor for å oppleve trivsel og ha høy jobbtilfredshet (Einarsen og Skogstad 2011). Det har også mye å si for kvaliteten på det arbeidet som utføres. Teori om jobbtilfredshet viser at begrepet kan knyttes opp mot medarbeiderens følelse av annerkjennelse, gode kollegaforhold, selvstendighet i jobben og følelse av at arbeidet man utfører er meningsfullt (Kaufmann og Kaufmann 2015). Teorier som tar for seg jobbtilfredshet kan tradisjonelt deles inn i to typer; innholdsteori og prosessesteori. Innholdsteori tar utgangspunkt i faktorer som påvirker holdningen. Dette er blant annet medarbeiderens personlige forventninger, behov og verdier. Prosessesteori omhandler hvordan slike faktorer bidrar til å utvikle jobbtilfredshet i samspill med selve jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.4.5 Jobbforpliktelse

Jobbforpliktelse dreier seg om individets grad av tilknytning til, samt identifikasjon og engasjement til eget arbeid (Kaufmann og Kaufmann 2015). En slik holdning innebærer en sterk tro på organisasjonens verdier og mål, og at man dermed velger å yte mer på organisasjonens vegne (Kaufmann og Kaufmann 2015). Individet ønsker med andre ord å bidra til at organisasjonens mål og visjoner blir oppfylt (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Ledelsen har stor innvirkning på medarbeidernes positive identifikasjon med jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015). Salancik (1977) har identifisert fire grunnleggende påvirkningsfaktorer ledelsen bør utføre for å skape innvirkning på medarbeideres utvikling av positiv identifikasjon med jobben.

Av disse er det spesielt relevant å trekke frem faktoren som viser til at man kan øke medarbeidernes forpliktelse ved å gi dem større personlig ansvar i jobben. Dette blir kalt for «personlig ansvar» (Kaufmann og Kaufmann 2015). For eksempel vil det å inkludere medarbeiderne i viktige beslutninger, eller involvere de i ulike prosesser, bidra til at ansvarsfølelsen deres øker. Ønsket om å bli anerkjent og «sett» for den innsatsen man gjør, er også et helt grunnleggende psykologisk trekk ved individet, og påvirker derfor bedriften i sin helhet (Kaufmann og Kaufmann 2015). Det er derfor sammenheng mellom ansattes holdninger til hvordan organisasjonen opererer og hvordan ledelsen utfører sitt arbeid med å inkludere de ansatte.

2.4.6 Jobbengasjement

Jobbengasjement er en jobbholdning som oppstår når man på eget initiativ anstrenger seg for å utføre sine arbeidsoppgaver da de oppleves interessante, utfordrende og belønnende. En slik holdning kjennetegnes ved at personen viser vitalitet, entusiasme og fordypelse (Einarsen Skogstad 2011). Vitalitet vil si at en medarbeider har høyt energinivå, er utholdende og viser en vilje til å anstrenge seg. Entusiasme betegner en følelse av inspirasjon, stolthet og at man identifiserer seg med arbeid som oppleves som utfordrende og viktig å gjennomføre.

Fordypelse handler om at man evner å gå inn i dyp konsentrasjon, og at vedkommende er så opptatt av arbeidsoppgavene at han eller hun nærmest glemmer tid og sted (Einarsen og Skogstad 2011). Jobbengasjement representerer altså en motivasjonsprosess, og handler om hva som bidrar til motivasjon og arbeidsglede hos arbeidstakere (Einarsen og Skogstad 2011). I det følgende kapitlet studerer vi derfor motivasjonsbegrepet nærmere.

2.5 Teori Motivasjon

2.5.1 Hva er motivasjon?

Motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle (Jacobsen og Thorsvik 2019). For å forklare motivert atferd i arbeidslivet skal vi se nærmere på en jobbkarakteristikamodell og kognitiv evalueringsteori for å belyse problemstillingen. I jobbkarakteristikamodeller står egenskaper ved selve arbeidssituasjonen sentralt, fremfor egenskaper ved selve personen (Kaufmann og Kaufmann 2015). Kognitiv evalueringsteori på sin side, vektlegger evalueringen av oppgavens iboende motivasjonverdi (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette er relevant da det hjelper oss med å forstå betydningen av indre motivasjon og hvorvidt kilden til motivasjon ligger i eller utenfor selve jobbaktiviteten. Tett opp mot dette kommer den innflytelsesrike selvbestemmelsesteorien publisert av Deci og Ryan (2000), som hevder at vi mennesker har tre basale psykologiske behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet.

2.5.2 Selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryan (2000) hevder at det grovt sett eksisterer to ulike motivasjonssystemer; ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger utenfor jobbutførelsen, og er ofte incentiver i form av økonomisk belønning slik som lønn, status og forfremmelse (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dersom det overfokuseres på ytre belønning, kan indre motivasjon undermineres, også kalt utskyvningseffekten (Kaufmann og Kaufmann 2015). De konkurrerer altså om plassen i motivasjonssystemet. Dette betyr at belønningen kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved selve utførelsen av jobben. I vårt studie er vi interessert i den indre motivasjonen, fordi det gjenspeiler et engasjement for selve arbeidsaktiviteten (Einarsen og Skogstad 2011). Det kan altså forklares som gleden vi får ut av jobben, fordi vi finner arbeidsoppgavene meningsfulle, interessante og spennende.

Energien som kommer av en slik motivasjonsfaktor har røtter i de tre ovennevnte behovene. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer autonomi som friheten til å kunne ta egne valg over eget arbeid. Autonomi handler om at vi blir mer motiverte til å jobbe hardere når vi blir sterkt involvert, føler oss forpliktet og er engasjerte på grunnlag av en høy grad av medbestemmelse. Kompetansebehovet defineres som det å føle at man innehar den riktige kompetansen som kreves, samt at man har troen på at man kan mestre arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2015). Gjennom å bli utfordret og anerkjent gjennom komplekse arbeidsoppgaver,

kan arbeidstakere få dekket kompetansebehovet, samt å forbedre sine prestasjoner på jobbarenaen. Behovet for tilhørighet henvises til menneskers behov for å oppnå gjensidig respekt, tillit og tilknytning til andre mennesker (Deci og Ryan 2002). Tilhørighet omhandler med andre ord følelsen av at flere “drar lasset sammen” og at man tilhører en større sammenheng (Gagné og Deci 2005).

Studier viser at disse tre overnevnte behovene er nødvendige forutsetninger for å fremme og vedlikeholde indre motivasjon. Motivasjonen til en medarbeider avhenger av i hvilken grad utførelsen av arbeidsoppgavene tilfredsstillende behøver (Gagné og Deci 2005). Deci, Ryan og Hoefen (2017) hevder at denne **behovstilfredsstillelsen** øker vår kreative evne, samtidig som at den forbedrer våre prestasjoner på jobbarenaen. De gjør oss dessuten mer motiverte, fornøyde og produktive. Selvbestemmelsesteorien sier altså at når medarbeidernes behov for selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet er tilstede i jobben, vil deres motivasjon øke og vedvare i arbeidshverdagen (Kaufmann og Kaufmann 2015). Når vi snakker om motivert atferd i arbeidslivet, er det videre relevant å se på egenskaper ved selve jobben gjennom jobbberikelse.

2.5.3 Jobb-berikelse

Frederick Herzbergs forskning omkring trivsel på arbeidsplassen utgjør en av de mest innflytelsesrike teoriene til indre motivasjon, kalt tofaktorteorien (Jacobsen og Thorsvik 2019). Hovedpoenget i teorien er at ansattes tilfredshet i arbeidet er sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistrivsel i arbeidet derimot er knyttet til hvordan de ansatte behandles på arbeidsarenaen (Jacobsen og Thorsvik 2019). Denne teorien ledet frem til jobbberikelse. Jobbberikelse handler om å tilføre arbeidet mer positivt innhold, og har til hensikt å fremme motivasjons- og hygienefaktorer i en organisasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Dersom arbeidsoppgavene til hver enkelt anses som repeterende, smale eller fragmenterte, kan arbeidet bli oppfattet som kjedelig og meningsløst (Myers 1972). Dette kan resultere i dalende produktivitet og arbeidslyst blant de ansatte. Et effektivt virkemiddel mot dette er derfor å berike jobben slik at alle får et arbeid som de finner meningsfylt, nyttig og interessant (Kaufmann og Kaufmann 2015). Ved å erstatte repetitive oppgaver kan en utnytte folks evner og skape et personlig engasjement gjennom jobbberikelse. Jobbberikelse er altså basert på metoder som skal fremme menneskers evner og anlegg ved hjelp av å tilføre arbeidet mer

meningsfullt innhold (Myers 1972). En nøkkelfaktor for dette er ifølge Myers å kutte ut rutinearbeid ved hjelp av automasjon, eller ved å kombinere det med andre oppgaver. Når jobber berikes, kan man med andre ord forsterke den indre motivasjon for arbeidet, som er det vi ønsker å belyse i denne studien.

3.0 Metode

I dette kapitlet skal vi presentere de ulike valgene som er tatt i forbindelse med metode og datainnsamling. Med metode menes den planmessige fremgangsmåten for hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2015).

Hensikten med kapitlet er å skape innsikt i de teoretiske momentene ved metoden, samt vise til viktige refleksjoner vedrørende metodevalg. Vi kommer også til å si noe om hvilke etiske betraktninger vi har tatt hensyn til. Med det sagt, har forskningsprosjektet blitt gjennomført under en uvanlig situasjon vedrørende covid-19. Vi ønsker derfor å trekke inn hvordan situasjonen har lagt sitt preg på gjennomføringen av metoden som helhet.

3.1 Kvalitativt orientert metode

Når man samler inn datamateriale til forskningsprosjektet, velger man å benytte seg av en kvantitativ eller en kvalitativ forskningsmetode. Metoden skal på en systematisk måte hjelpe oss til å velge riktig tilnærming til innhenting og analysing av data (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016). Valg av innsamlingsmetode er altså basert på undersøkelsens problemstilling. Ettersom vi retter blikket mot menneskelige virkelighetsoppfatninger i vår problemstilling, er det mest hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ orientert forskningsmetode (Askheim og Grenness 2018).

Argumenter for en kvalitativ orientert tilnærming, er at vi ønsker dybdeinnsikt over de ansattes subjektive opplevelser vedrørende ny teknologi. Ved denne tilnærmingen har man mulighet til å være tilstede med informanten, og kan stille relevante spørsmål som kan gi oss økt innsikt i fenomenet (Tjora 2020). På denne måten kan vi også fange opp relevante aspekter, som gir oss et troverdig beslutningsgrunnlag. På bakgrunn av at vi ønsker å utforske et relativt nytt fenomen, gir denne metoden oss mulighet til å skaffe en unik forståelse som vi ikke kunne hentet inn ved andre metoder.

En bør også være bevisst på ulemper ved metoden, som i verste fall kan føre til feilkilder og usanne resultater (Askheim og Grenness 2018). En kvalitativ metode kan gjøre at vi forveksler informasjonen vi får med kunnskap, samt at man kan skape informasjon, ved å tillegge meninger som respondenten ikke selv har uttrykt. Vi mennesker forstår også virkeligheten ulikt, og en fare kan da være at undersøkelsen blir annerledes om en utførte den

på nytt med samme metode, noe som vil svekke påliteligheten til forskningsprosjektet (Askheim og Grenness 2018).

3.2 Valg av forskningsdesign

For å organisere undersøkelsen fra en idé til et resultat, benytter vi oss av et forskningsdesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015). Det finnes hovedsakelig tre typer forskningsdesign, herunder eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Designet vi bruker i denne oppgaven er et eksplorativt design, og regnes gjerne som typisk for en kvalitativt orientert metode (Askheim og Grenness 2018). Det eksplorative designet har en utforskende tilnærming, som også samstemmer med oppgavens utforming. Et viktig kjennetegn ved designet er at man i utgangspunktet vet lite om fenomenet man undersøker (Askheim og Grenness 2018). Designet legger derfor til rette for å få innsikt i, erfaringer med, og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

Eksplorativt forskningsdesign består av fire underkategorier, herunder fenomenologisk design, casedesign, Grounded Theory og etnografisk design (Tjora 2020). Basert på undersøkelsens hensikt har vi valgt å benytte oss av et fenomenologisk design, som handler om subjektive virkelighetsoppfatninger av et fenomen (Tjora 2020). Målet med en fenomenologisk tilnærming er altså å gi en presis beskrivelse av personenes egne perspektiver, opplevelser og forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). I denne sammenheng vil informantene være HR-ansatte som kan si noe om egne erfaringer om fenomenet HR-chatbot. Dette fører oss videre inn på innsamlingsmetode.

3.3 Innsamlingsmetode

De vanligste måtene å samle inn kvalitative data på, er gjennom observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Etersom vi hadde behov for en dypere forståelse av fenomenet, så vi det hensiktsmessig å benytte oss av dybdeintervju. En fordel med å velge dybdeintervju er at vi kan motivere informanten til å gi et rikelig bilde av fenomenet. Dette ved å fokusere oppmerksomheten på personens opplevelser og informasjon. Det er essensielt å gå i dybden da vi undersøker subjektive opplevelser, slik som problemstilling legger opp til:

«Hvordan opplever HR-ansatte møtet med nye digitale verktøy, slik som en HR-chatbot?»

Dybdeintervjuet er kostbart og tidskrevende, og er også krevende for forskerne i forhold til forberedelser, gjennomføring og etterarbeid i form av transkribering og koding. Det er også komplisert analysearbeid og vanskelig fortolkning i etterkant av intervjuet (Askheim og Grenness 2018). Likevel opplever vi at fordelene ved et dybdeintervju veier opp. Det er enkelt å improvisere eller tilpasse intervjuet etter intervjuobjektet, man får mer informasjon fra hver informant og har mulighet for å avdekke en dypere holdning til HR-chatbot og ny teknologi i avdelingen. Videre er det en fordel at det er mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål til informantene om noe er utydelig eller om man ønsker å vite mer om noe spesifikt, noe man ikke kan gjøre hvis man skulle hatt observasjon som metode.

3.4 Semistrukturert intervju

Et dybdeintervju kan ha ulik grad av struktur, og vi skiller som oftest mellom tre hovedtyper: strukturert-, semistrukturert-, og ustrukturert intervju. Vi så det mest hensiktsmessig å benytte oss av en semistrukturert tilnærming, hvor vi stiller spørsmål i en fast rekkefølge, ut fra en intervjuguide vi utformer på forhånd. Samtidig kommer det innslag av åpne svar og oppfølgingsspørsmål til intervjuobjektet (Askheim og Grenness 2018). Det er altså et planlagt og fleksibelt intervju, hvor målet er å få intervjuobjektet til å snakke mest mulig på egne premisser, samtidig som man har en viss retning på intervjuet (Krumsvik 2015). På denne måten er det lettere å kunne fortolke, kategorisere og analysere dataen i ettertid, da intervjuobjektet ikke får frie tøyler til å trekke tråder til helt andre temaer, men man holder seg innenfor en gitt ramme.

3.4.1 Intervjuguide

Som en del av arbeidet med det semistrukturerte intervjuet, utarbeidet vi en intervjuguide. En intervjuguide er en oversikt over temaer som skal gjennomgås i løpet av intervjuet, samt de planlagte spørsmålene som skal stilles (Jacobsen 2015). I grove trekk delte vi intervjuguiden inn i tre faser: oppvarming, refleksjon og en avsluttende del. Oppvarmingsspørsmålene var enkle, konkrete spørsmål som stilte spørsmål om informantens rolle og arbeidsoppgaver. Refleksjonsfasen ble delt inn i de tre temaene vi så det nyttig å undersøke nærmere: motivasjon, holdninger og endring, som dannet kjernen i intervjuet. Den avsluttende delen handlet om å takke for tiden til informanten, og informere om hva som skjer videre i

prosessen. Intervjuguiden benyttet vi under intervjuet som en sjekklister for å sikre at alle relevante emner ble dekket, og for å sørge for at intervjuene ble mer systematiske (Postholm 2010).

3.4.2 Pilot

Før selve gjennomføringen av intervjuet var det hensiktsmessig å kjøre et pilotintervju (Krumsvik 2014). Her benyttet vi oss av andre personer enn selve intervjuobjektene, for å få tilbakemelding om intervjuets rekkefølge og forståelse av spørsmålene. Ettersom vi har opparbeidet oss kunnskap om fenomenet i forkant av undersøkelsen, var det lett at spørsmålene inkluderer for avanserte fagbegreper eller forforståelse for fenomenet. Dette kan være en fallgrube for studiens troverdighet, da det ofte gjør det vanskelig for informantene å forstå spørsmålene (Jacobsen 2015). Hensikten med pilot var å få tilbakemeldinger vedrørende tempo og kommunikasjonsferdigheter. Vi gjennomførte intervjuet på to medstudenter, samt et familiemedlem, for å sikre at vi ikke brukte for krevende begreper. Disse tilbakemeldingene brukte vi for å korrigere og optimalisere intervjuguiden.

3.5 Gjennomføring av intervju

Vi så det hensiktsmessig at alle tre forskerne skulle delta på samtlige intervjuer. Dette fordi vi vet at mennesker tolker verden ulikt, og at vi derfor kan legge merke til ulike interessante aspekter i intervjuene. I tillegg gav det oss mulighet til å fordele roller og ha ulike ansvarsoppgaver under intervjuene. Vi planla i en tidlig fase at én av oss skulle holde intervjuet og ha hovedkontakten med intervjuobjektet. Videre skulle én av oss notere kroppsspråk og reaksjoner, og siste person skulle stille nødvendige oppfølgingsspørsmål.

Dette ble ikke som tenkt, da tiltakene rundt covid-19 gjorde at vi ikke kunne møte intervjuobjektene ansikt-til-ansikt. Intervjuene ble derfor gjennomført på nett i form av videosamtaler. For å gjøre det enklest mulig for intervjuobjektet, valgte vi at kun forskeren som holdt intervjuet, hadde kamera og mikrofon på. De andre forskerne deltok i samtalen ved å aktivt lytte og notere oppfølgingsspørsmål som vi la frem mot slutten av intervjuet. På denne måten prøvde vi å unngå at informanten skulle føle seg i «mindretall», og at informanten kunne forholde seg til én person gjennom hele intervjuet.

Vi hadde også et tilfelle hvor en informant ikke hadde anledning til å møte oss til en videosamtale, men tilbød seg å besvare spørsmålene per e-post. Dette tok vi naturligvis hensyn til. Det var likevel viktig for oss å gjennomføre intervjuet, til tross for at det ikke ble brukt tilsvarende fremgangsmåte som de andre intervjuene. Dette fordi det var avgjørende for oppgaven å hente informasjon fra informantens perspektiv, da vedkommende hadde en sentral rolle vedrørende implementering av en HR-chatbot. Ulempen med denne fremgangsmåten er at vi gikk glipp av non-verbal atferd, og muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Svarene hans ble også betraktelig kortere enn de andre informantene, men på samme tid mer presise.

3.5.1 Styrker og svakheter ved intervjuet

En del av arbeidet for å skape høy kvalitet på intervjuene, har vært å reflektere rundt egne styrker og svakheter. Slike refleksjoner har for oss gitt grobunn for å kunne forbedre formuleringen av oppfølgingsspørsmål og tempo. Dette ved å skape åpen dialog innad i gruppen, om hva som fungerte godt og hva som var utfordrende. Ved å gi konkrete tilbakemeldinger til hverandre, la vi merke til at kvaliteten på intervjuene økte gradvis. Dette ser vi også som et resultat av mer erfaring med å avholde intervju, samt en åpen kultur med høyde for å være konkret og kritisk til eget arbeid.

Uklar spørsmålsformulering

Vi anså det som en svakhet ved egen forskning at det enkelte ganger ble stilt multiple eller tvetydige oppfølgingsspørsmål. Vi tror dette kan begrunnes med at vi lurte på flere ting samtidig, etter at informantene hadde gitt oss mye informasjon på én gang. Videre tenker vi det kan ha sammenheng med at oppfølgingsspørsmålene kom uforberedt og at de ble lite gjennomtenkte. Noen ganger hadde vi også behov for å forklare konteksten, slik at informanten skulle forstå spørsmålet ut fra de samme betingelsene som vi la til grunn. Dette kunne føre til at spørsmålene til tider ble litt for lange.

Det oppsto også en del avklarende spørsmål, da vi ønsket en bekreftelse på at det som ble sagt var forstått riktig av moderator. Et eksempel på moderatorens avklarende spørsmål til informanten er: «*Når du snakker om kondisjon, forstår jeg deg rett hvis ordet kondisjon også vil si å ha indre motivasjon?*». En ulempe ved en slik avklaring er at det kan være vanskelig for informanten å si nei ved dette tilfellet (Tjora 2020). Likevel var det ofte nødvendig med en

avklaring for å skape gyldighet til oppgaven, da vi var opptatt av å forstå intervjuobjektet riktig. Det kan også diskuteres om avklaringen ble en form for ledende spørsmål.

Bruk av fagterminologi

Det er også viktig å trekke frem at bruk av fagterminologi noen ganger ble utfordrende eller forvirrende for informanten. En fare ved fagterminologiske spørsmål er at intervjuobjektet kan svare noe uten at de forstår spørsmålet, for å unngå å virke uviten (Tjora 2020). Vi merket spesielt et skille på forståelsen av fagbegreper mellom HR-medarbeidere og HR-ledere. Noen ganger ble vi derfor spurt om hva vi mente med begreper, og andre ganger benyttet informantene seg av fagbegreper selv – og det ble en naturlig del av dialogen. Dette var likevel noe vi forsøkte å ta hensyn til, for at informantene skulle forstå spørsmålene riktig.

Tillit, flyt og en solid intervjuguide

Vi var spesielt opptatt av å skape en atmosfære som skulle bidra til flyt og tillit under intervjuet. Imidlertid hadde vi en idé om at det kunne bli en utfordring å skape tillit over en videosamtale, der «small-talk» blir mindre naturlig enn i virkeligheten (Tjora 2020). Av den grunn innledet vi med oppvarmingsspørsmål før vi kom til selve kjernen av intervjuet. Dette erfarte vi som gunstig for å skape tillit, som videre hjalp oss til å grave dypere i fenomenet. I tillegg opplevde vi at informantene slapp seg løs og snakket i dybden av det vi ønsket svar på, da vi kom til selve hoveddelen. Vi var også nøye med å ta hensyn til informanten i forhold til tidsbruk, og brukte ikke mer tid enn det som var satt opp til rådighet. Vi var også fornøyd med spørsmålsformuleringen på intervjuguiden, da de ledet til informative funn som stod i samsvar med problemstillingen.

3.6 Utvalgsstrategier og rekruttering

3.6.1 Utvalg

Utvalget av informanter til studiet må reflektere det man faktisk ønsker å finne svar på (Tjora 2020). Det er viktig å velge enheter som hjelper oss til å forstå, og finne svar på problemstillingen på best mulig måte. Det var først tenkt å studere en chatbot kalt «HR-Henry», ettersom den var tatt i bruk av flere organisasjoner. Vi ønsket da å intervju informanter som hadde erfaringer med HR-Henry for å oppnå et godt sammenligningsgrunnlag mellom organisasjoner og samme chatbot. Situasjonen rundt covid-19 preget dog utvalgsstrategien vår, og lederne vi var i kontakt med hadde ikke anledning til å

delta i studien. Av den grunn valgte vi å ta kontakt med øvrige bedrifter som opererte med egne chatbots. Dette gav oss mulighet til å rekruttere én HR-leder i undersøkelsen noe som gav oss dybde i oppgaven. Utvalget bestod da totalt av syv informanter, hvorav alle har vært en del av, eller jobber aktivt med en HR-chatbot og utviklingen av den.

3.6.2 Begrunnelse for utvalget

Da kvantitative studier er mest opptatt av tilfeldig utvalg av respondenter, er vi i kvalitative studier opptatt av målgruppen vi ønsker å si noe om (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). For å skape en dypere forståelse for fenomenet, er det et bevisst valg å undersøke informanter som arbeider tett på HR-chatbots. Vi vil understreke at vi ikke skal si noe om øvrige HR-ansatte som også er preget av endringen, men ikke er inkludert i selve utviklingen. Avgrensningen ble gjort på grunnlag av å kartlegge hvordan det oppleves å være en del av implementeringen, og utviklingen av en HR-chatbot. For å få en dypere forståelse for hvorvidt det eksisterer forskjeller mellom HR-lederes og HR-medarbeideres perspektiv, var det naturlig for oss å inkludere begge. I metodelitteraturen kalles dette for strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Utgangspunktet er med andre ord ikke representativitet som i kvantitativ metode, men hensiktsmessighet og dypere forståelse av et møte med digitale verktøy (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

3.6.3 Hvordan gikk vi frem?

Vi benyttet oss av en utvalgsmetodikk kalt snøballmetoden. Vi startet med et lite utvalg og økte gradvis etter tips fra førstekontaktene (Tjora 2020). Vår nøkkelperson fra en tidlig fase, var utvikler og ildsjel bak HR-Henry; Børge Brunen. Han viste et spesielt engasjement for oppgaven og avholdt et e-læringskurs for oss, for å gi oss dybdeforståelse for hvordan HR-chatbot fungerer i praksis. Dette for at vi kunne ha et bedre utgangspunkt når vi skulle hente inn data til forskningsprosjektet. Han tipset oss videre om bedrifter som hadde tatt i bruk HR-Henry, og på denne måten kom i kontakt med relevante informanter som jobbet tett opp mot HR-chatbot i det daglige. Videre ble vi tipset av undersøkelsens deltakere hvilke ledere som var hensiktsmessige å kontakte. Da det ble frafall av ledere som kunne si noe om HR-Henry, kontaktet vi personer som hadde uttalt seg om egne HR-chatbots i offentlige artikler. Vi sto derfor igjen med et utvalg av spesielt engasjerte nøkkelinformanter hvor alle jobbet tett med en HR-chatbot til daglig. Det har imidlertid oppstått noen utfordringer ved metoden, herunder

å kartlegge førstekontakter som kan lede oss inn i aktuelle nettverk, samt å opprettholde forskningsetiske krav når informanter «oppgir» hverandre (Tjora 2020).

3.7 Analyse og tolkning av data

3.7.1 Transkribering

Det første steget i analysen handler om å få intervjuet nedfelt skriftlig, i form av transkribering (Tjora 2020). For å få transkripsjonen så nøyaktig som mulig, valgte vi å benytte oss av lydopptak etter tillatelse fra informantene. Dette tillot oss å få en korrekt gjengivelse av intervjuet, i tillegg til at fokuset var rettet på informantene. Vi gjennomførte transkriberingen kort tid etter at intervjuet var avholdt for å huske mest mulig kontekst, samt å ha intervjuet friskt i minnet.

3.7.2 Empirinær koding

Da vi var ferdig med å fortolke og bearbeide dataene i form av transkribering, satt vi igjen med behandlede data, eller det vi kan kalle analysedata (Tjora 2020). Vi innledet med å opprette koder basert på intervjuobjektens fraser og setninger. Vi sørget for at kodene var tett forankret i empirien, empirinære koder, hvor kodene er utviklet fra dataen vi har innsamlet (Tjora 2020). Vi fokuserte her på deltakernes egne utsagn som stakk seg ut og som vi kunne sette «merkelapper» på. Dette bidro til å få frem interessante aspekter som kunne brukes til å belyse forskningsspørsmålene.

Vi baserte kodingen på begreper som allerede fantes i datamaterialet, fremfor å oppsummere hvert avsnitt slik man gjør ved sorteringsbasert koding. Fordelen med empirinære koder er at kodene ligger tett på deltakernes eksakte utsagn, som gjør det mulig for oss å ivareta hva informanten faktisk sier i detalj (Tjora 2020). Å ligge tett på empirisk materiale er viktig for å ikke fatte forhastede konklusjoner basert på vår egen teori og forforståelse.

3.7.3 Kodegruppering

Vi satt igjen med en stor mengde koder som vi videre skulle gruppere for å forme strukturen på analysen (Tjora 2020). Dette gjorde vi ved å lese transkripsjonen linje for linje for å se etter mønstre og sammenhenger. Hensikten var å bruke kodene for å sette innholdet i kontekst, for å videre binde dette sammen inn i ulike kategorier. Fortrinnsvis samlet vi de ulike kodene som hadde en tematisk sammenheng med hverandre, inn i ulike kodegrupper. Vi

valgte å dele inn i fem ulike grupper basert på undersøkelsens tematikk: 1) Indre og ytre motivasjon, 2) positive og negative holdninger, 3) endring, 4) digitalisering og teknologi og 5) fremtid.

Vi opprettet i tillegg to resterende kategorier; relevant og irrelevant informasjon. Utsagnene som havnet innenfor relevant informasjon, var nyttige funn for oppgavens helhet, men passet ikke inn i de øvrige kategoriene. Irrelevant informasjon brukte vi for å utelate de kodene som ikke var sammenfallende med oppgavens avgrensninger eller retning. Ved å få organisert dataen vår inn i disse temaene, gikk vi fra det partikulære eller spesifikke som sto i intervjuene, til det mer generelle eller abstrakte (Tjora 2020).

3.8 Kvalitetssikring av metode

Det finnes ulike begreper som benyttes ved kvalitetssikring. Ifølge Tjora (2020) er det vanlig å bruke begrepene gyldighet, pålitelighet og overførbarhet innen kvalitativ metode. På bakgrunn av dette, har vi tatt utgangspunkt i disse begrepene når vi i det følgende skal diskutere kvaliteten på forskningsprosjektet.

3.8.1 Gyldighet

Forskningens gyldighet kan defineres som: «*Et mål på i hvilken grad det vi har undersøkt, stemmer overens med det vi ønsker å undersøke*» (Tjora 2020, 170). I kvalitativ forskning vil dette si hvorvidt svarene vi finner, faktisk er svar på de spørsmålene vi har forsøkt å stille (Tjora 2020). Med det sagt, analyserte vi hvert intervju spørsmål opp mot forskningsspørsmålene, slik at vi kvalitetssikret formuleringen i den grad det lot seg gjøre. På den måten vurderte vi hvorvidt det var overensstemmelse mellom spørsmålene og teorien vi benyttet. Under pilotintervjuet trente vi også på hvordan vi skulle styre samtalen tilbake til det vi ønsket å undersøke, dersom informanten skulle spore av fra hovedtematikken.

3.8.2 Pålitelighet

Enkelt sagt er pålitelighet et mål på hvorvidt man kan stole på resultatene av undersøkelsen (Askheim og Grenness 2018). I prosessen fra empiri til analyse, kan resultatene bli preget av forskerens eget engasjement for undersøkelsen. Vi sier derfor at en fullstendig nøytralitet i kvalitativ metode ikke kan eksistere (Tjora 2020). Vårt eget kritiske syn er derfor å betrakte som det viktigste instrumentet for å sikre at man er objektiv i studien (Postholm 2010). For å

ivareta objektivitet, synliggjorde vi egne ønsker, følelser og tanker rundt studien på forhånd (Askheim og Grenness 2018). Dette gjorde vi for at de oppfatninger som potensielt kunne forme en forforståelse, ikke skulle gjøre at vi så forbi viktige funn.

Målet vi jobbet mot var å oppnå en dataanalyse som i teorien ville bli lik hver gang, uavhengig av hvem som hadde gjennomført studien. Dataens pålitelighet vil også være direkte avhengig av utvalg av informanter (Jacobsen 2015). Vi var derfor oppmerksomme overfor hvem vi ønsket å inkludere i undersøkelsen. Dette med utgangspunkt i hvilket forhold vedkommende hadde til sin HR-chatbot. Dette er også den bakenforliggende faktoren for hvorfor vi benyttet oss av en slik «snøballeffekt», da vi før selve intervjuet visste noe om informantenes rolle i forhold til HR-chatboten.

3.8.3 Overførbarhet

Prosjektets definerte avgrensninger danner rammene for hvorvidt funnene som blir presentert, kan overføres til lignende forskning. Dette kalles også moderat generalisering, og har som oftest til hensikt å vurdere kvaliteten på studien (Tjora 2020). For ordens skyld er det derfor verdt å nevne at kvaliteten på denne forskningen kun kan vurderes av andre forskere, dersom fokuset er en HR-chatbot. Det vil for eksempel ikke kunne være mulig å sammenligne med funn om en annen type chatbot, da situasjon og setting vil være en annen. Prosjektet sier også noe om HR-ansattes holdninger og motivasjon, i sammenheng med digitale verktøy. At overførbarhet er utfordrende er ofte et kjennetegn ved kvalitative metoder (Tjora 2020). Man sier derfor at overførbarhet ikke er et mål i seg selv ved et slikt metodevalg.

3.9 Forskningsetiske betraktninger

I fenomenologisk forskning oppstår det en nærhet mellom forsker og deltaker. Av hensyn til dette er det viktig å være bevisstgjort på etiske retningslinjer gjennom hele forskningsforløpet (Postholm 2010). På bakgrunn av at vi har undersøkt deltakernes holdninger og motivasjon tilknyttet deres arbeidsforhold, var det sentralt å reflektere rundt forskningsetiske betraktninger og potensiell risiko. Ruyter (2003) definerer forskningsetikk som kritisk vurdering og redelighet ved innsamling, behandling, og fremstilling av informasjon (Postholm 2010). Tre grunnleggende krav i norsk forskningsetikk er informert samtykke, krav på privatliv, og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015).

3.9.1 Informert samtykke

Det er sentralt at informantene får fullstendig informasjon før det tas en beslutning om deltakelse i forskningen (Tjora 2020). I den hensikt var vi opptatt av at deltakerne i forkant av undersøkelsen var klar over forskningens hensikt, samt hva de takket ja til. Dersom informanter takker ja til deltakelse, kalles dette et fritt informert samtykke (Tjora 2020). Vi utformet et samtykkeskjema i tråd med «Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora» sine retningslinjer for forskningsetikk. Vi vektla først og fremst frivillighet i undersøkelsen. Dette impliserer at det ikke skal oppstå noen form for press til deltakelse (Jacobsen 2015). I tillegg fremla vi også hvilke gevinster og utfordringer en deltakelse kunne medføre, slik at informantene selv kunne vurdere fordeler og ulemper. Vi fremhevet også eksplisitt undersøkelsens hensikt og formål, samt hvordan vi skulle bruke datamaterialet.

Det er imidlertid viktig å finne balansen mellom å gi tilstrekkelig informasjon og for mye tekstmateriale (Jacobsen 2015). Store mengder informasjon kan gjøre at informanten ikke får med seg relevante momenter. Dessuten kan for mye informasjon påvirke undersøkelsens pålitelighet, ved at respondenten tilpasser sine svar ut fra hensikten og informasjon de allerede har fått (Jacobsen 2015). Av den grunn valgte vi å holde igjen den konkrete spørsmålsformuleringen, da vi ikke ønsket at informantene skulle bli farget av informasjonen vi gav, og således tilpasse svarene sine ut ifra dette.

3.9.2 Krav til privatliv

Deltakere i fenomenologiske studier må informeres om at opplysningene skal behandles konfidensielt (Postholm 2010). Vi tok denne anonymiseringen på alvor og sørget for å slette lydopptakene etter endt transkripsjon. I samtykket informerte vi om anonymitet og at deltakerne sto fritt til å trekke seg gjennom hele forskningsforløpet. Samtlige deltakere opplyste imidlertid at vi kunne bruke både navn og bedriften i oppgaven dersom vi ønsket dette. Det skal dessuten nevnes at en aldri kan sikre full anonymitet i kvalitativ forskning (Tjora 2020). Dette fordi man er i direkte kontakt med intervjuobjektene gjennom en åpen interaksjon. Likevel må man i den grad det lar seg gjøre sikre anonymitet. Brudd på løfter om anonymitet kan medføre tillitsbrudd mellom oss som forskere og deltakeren. Vår interesse i denne studien er nettopp å få tilgang til så mye informasjon som er mulig – og for å få til dette er tillit viktig. Å få adgang til forskningsfeltet har riktignok liten betydning dersom vi ikke opparbeider oss et gjensidig tillitsforhold (Postholm 2010).

3.9.3 Krav til riktig presentasjon av data

I den grad det har vært mulig, har vi forsøkt å gjengi presentasjon av data i sin fullstendige sammenheng. Dette indikerer å formidle resultater korrekt og i riktig kontekst som det ble sagt (Jacobsen 2015). Når man trekker frem sitater tatt fra en større sammenheng, kan det være lett å tillegge en annen mening enn den opprinnelige. Av hensyn til dette har vi vært påpasselig med å tolke funnene korrekt. Tiltak vi gjorde for dette var å transkribere intervjuene nøye, samt å diskutere funnene i etterkant. Det handler med andre ord i stor grad om å behandle deltakerne med respekt. Vi ønsker at informantene skal stå i sentrum og føle seg ivaretatt. Det er tross alt informantenes følelser og subjektive opplevelser som er fokuset, og ikke hva vi som forskere på forhånd ønsker svar på. Vi har med andre ord tatt hensyn til deltakernes interesser for å opprettholde tillitsforholdet mellom oss og informantene.

4.0 Analyse

I det følgende vil vi kort presentere deltakerne vi har inkludert i undersøkelsen, og deres relevans for oppgaven. Analysedelen er delt inn i tre deler etter forskningsspørsmål og tema. Her drøfter vi funnene fra informantene knyttet opp mot teori, samt avslutter med en delkonklusjon som besvarer forskningsspørsmålet.

1. *Hvilke endringer oppstår i arbeidsinnholdet som følge av å ta i bruk en HR-chatbot?*
2. *Hvilke holdninger uttrykker HR-ansatte til en mer digital arbeidshverdag?*
3. *Hvordan er det motiverende for HR-ansatte å delta i utviklingen av en chatbot?*

Avslutningsvis vil vi ha en oppsummerende konklusjon, hvor vi trekker tråder mellom temaene, samt svarer på den overordnede problemstillingen:

«Hvordan opplever HR-ansatte møtet med nye digitale verktøy, slik som en HR-chatbot?»

De fire organisasjonene som er med i undersøkelsen er *Itera, OsloMet, Nordland Fylkeskommune og KPMG*. Organisasjonene benytter seg av ulike HR-chatbots. Itera og OsloMet har tatt i bruk en chatbot kalt HR-Henry, utviklet av Compendia. Nordland Fylkeskommune har tatt i bruk en HR-chatbot utviklet av Kommuneforlaget, og KPMG har utviklet sin egen HR-chatbot. Å ha ulike chatboter kan ha relevans for oppgavens resultater. Vi har likevel valgt å benytte oss av samlebegrepet “HR-chatbot”, og ikke gjøre et skille mellom de ulike chatbotene. Videre har vi valgt informanter som jobber tett med HR-chatbots i det daglige, og derfor kan besvare forskningsspørsmålene på en troverdig måte.

Våre informanter er som følger:

Junior HR-konsulent i KPMG, Victoria David-Andersen

Senior HR-konsulent i KPMG, Jan Erik Guntveit

HR and TA-advisor i Itera, Julie Svartangen

HR-rådgiver ved OsloMet, Mette Bjørtomt

HR-rådgiver ved OsloMet, Monica Solhaug

HR-rådgiver ved OsloMet, Grete Vognild

HR-leder ved Nordland Fylkeskommune, Trude Giskås

4.1 Endring

4.1.1 En planlagt endring

«Hvis vi ikke går i en digital retning, så kan HR visne som et fagfelt» hevdet en av informantene da vi diskuterte planlagte endringer under intervjuet. Bedrifter som aktivt jobber med å implementere ny teknologi, gjør gjerne dette være i takt med den helhetlige samfunnsutviklingen. Konsekvensen av dette er imidlertid å måtte gjennomføre små til mellomstore endringer internt i bedriften, som beveger seg ut over de dynamiske, hverdagslige endringene. Samtlige deltakere av undersøkelsen viste til at HR-chatboten fikk gjennomslag ved at den var forankret i en større, overordnet strategi. En HR-chatbot kan derfor sies å være et prakteksempel på en endring som både er planlagt, og gjennomført under et ønske om å bli mer teknologidrevet. Det kreves god planlegging for å oppnå resultater som står i samsvar med de opprinnelige intensjonene av å innføre en chatbot, samt å forankre endringen i overordnet strategi.

Guntveit fra KPMG forklarte at han, sammen med HR-direktøren, investerte mye tid i planleggingen av HR-chatboten. Mye av dette arbeidet ble innført i et «business case» som videre ble presentert til ledelsen for å få godkjenning av chatbot-prosjektet. Her ble det fremlagt dokumentasjon på hvordan chatboten kunne underbygge bedriftens ønske om å benytte seg av innovative, teknologiske løsninger. Han viste også til hvordan chatboten i fremtiden kan utvikles fra å være en HR-chatbot til å bli en «bedriftschatbot». Med det menes at den på et senere tidspunkt også vil kunne svare på henvendelser som er har kommet til økonomi-, IT-, markeds- og kommunikasjonsavdelingen. Hovedargumentet var å frigjøre kapasitet i avdelingene, slik at ansatte får mulighet til å prioritere viktigere og mer strategiske arbeidsoppgaver.

4.1.2 Hvilke endringer har chatboten medført?

Nå som vi har drøftet chatboten opp mot planlagte, strategiske endringer, ønsker vi videre å se på hvorvidt denne endringen har vært merkbar i HR-avdelingen. I det følgende går vi derfor i dybden av undersøkelsens første forskningsspørsmål ved å belyse funn som gjør seg relevante opp mot teorien om endring:

«Hvilke endringer oppstår i arbeidsinnholdet som følge av å ta i bruk en HR-chatbot?»

Det har kommet frem i intervjuene at enkelte informanter har opplevd endringen som tydeligere enn andre. Noen nevner at HR-avdelingen har fått mindre henvendelser per mail, men at de regner med at effekten vil vise seg over tid. Videre forklarer enkelte informanter at den «virkelige effekten» vil tre i kraft når HR-avdelingen har nådd en fremtidig milepæl; å ferdigstille chatboten. De investerer med andre ord tid og ressurser i å utvikle chatboten i dag, for å dra nytte av fremtidige endringer som medfører gevinster.

Samtlige informanter forteller at den største endringen, ligger i selve arbeidet med å trene og følge opp chatboten. Dette tilsier at det har oppstått nye arbeidsoppgaver, men ikke som følge av at chatboten «frigjør» arbeidstiden deres. Å jobbe tett på teknologi, gjennom å utvikle chatboten, kan imidlertid sees på som en endring i seg selv. Chatboten er likevel ikke nok utviklet til at den kan frigjøre arbeidstid, slik at mer «meningsfullt» og autonomipreget arbeid kan prioriteres. Dette mener imidlertid informantene vil endre seg fremover, i takt med prosessen mot å ferdigstille chatboten. Disse funnene kan sees i lys av at chatboten befinner seg i en relativt tidlig fase.

En tidlig fase

Det kommer tydelig frem under samtlige intervjuer, at HR-chatboten er et relativt nytt fenomen de enda ikke har så mye erfaring med. Bedriften som var tidligst ute med å ta i bruk deres HR-chatbot, ble ferdigstilt i september 2019. Informantene fra denne bedriften har derfor jobbet med chatboten i flere måneder, men mener selv at de fortsatt er i en «tidlig fase» i forhold til potensialet til chatboten. De resterende organisasjonene uttrykte også at chatboten fremdeles befinner seg i en startfase, og forklarte at det er vanskelig å estimere hvor lenge fasen vil vare. Informantene uttrykker med andre ord at det er vanskelig å definere hvor i løpet de befinner seg, ettersom de ikke vet dybden av potensialet som ligger i en HR-chatbot.

En av informantene, David-Andersen, forklarer at KPMG enda er i første fase med å utvikle sin chatbot, og at fasen sannsynligvis vil vare ut året 2020. Hun forteller videre at hun har brukt mye av sin arbeidstid på å kode og analysere spørsmålene som krever forbedrede svar. Motivasjonen bak dette arbeidet er å realisere en chatbot som til slutt er selvstendig og selvdreven. Dette er i samsvar med at planlagte endringer baserer seg på langsiktige planer, som gjerne viser til en større effekt i fremtiden.

Ikke utnyttet potensialet i full grad

Chatboten i den ene bedriften har ikke fått nok oppmerksomhet internt til at utviklingen har foregått i ønsket tempo. De uttrykker at de arbeider med å få chatboten på startsidene til organisasjonen, slik at de kan synliggjøre den ytterligere. På den måten kan chatboten bli mer tilgjengelig for de ansatte, som er et essensielt element i startfasen. Dersom chatboten ikke blir synliggjort, kan det medføre at de ansatte fortsatt sender mail til HR fremfor å benytte seg av chatboten. De informantene som forklarte at HR-chatboten var godt integrert, trakk frem at de har arbeidet kontinuerlig med synliggjøring. I hvilken grad man klarer å integrere chatboten, kan ha betydning for hvor fort den utvikler seg. Videre kan dette ha effekt på hvor raskt chatboten kan frigjøre HRs arbeidstid.

4.1.3 Endringsledelse som en sentral rolle

Organisasjonene vi har studert har tatt initiativ til endringer, da de har implementert en HR-chatbot i avdelingen. Endringsrommet, også kalt gapet, kan som tidligere nevnt ha innvirkning på hvordan implementeringen blir mottatt av HR-fagfolkene som er med i undersøkelsen. HR-leder Trude Giskås understreker at det ikke er tilstrekkelig med det hun kaller for: «*plug-and-play*». Med dette mener hun at det ikke er mulig å ta i bruk en HR-chatbot og forvente at alt går av seg selv. Giskås understreker videre viktigheten av endringsledelse, og hevder at det ikke er tilstrekkelig med kun noen få engasjerte ildsjeler – det gjelder å få med alle på laget. Dette kan begrunnes i at det trengs organisatorisk aksept forankret i ledelsen, som ifølge teorien er vesentlig for å få til et planlagt endringsinitiativ.

Som belyst i teorikapittelet er det i endringsrommet vi har forutsetningene for å komme frem til ønsket mål, noe som krever energi, retning og mot fra ledelsen. David-Andersen fra KPMG understreker også at det er viktig at beslutninger rundt ny teknologi er forankret hos ledelsen. Hun sier videre at: «*hvis ikke jeg hadde hatt HR-avdelingen i ryggen ved en sånn implementering, så hadde egentlig alt vært bortkastet*». Flere informanter uttrykker at ledelsens syn på digitalisering er viktig, og at deres positive innstilling til digitalisering må kommuniseres videre til de ansatte. Dette står sentralt i flere av informantenes syn på endring. Dette er i tråd med teorien om at en grunnleggende forutsetning for å oppnå vellykket endringsledelse, er at toppledelsen selv må ha en aktiv rolle og støtte virksomheten i ønsket retning. Det å skape innsikt og forståelse er altså avgjørende for å nå en ønsket fremtidig situasjon.

HR-leder Giskås legger til at man som leder må være tett på de ansatte, og skape en forståelse for hvorfor man skal implementere en HR-chatbot. Det kan bidra til at man lettere kommer seg gjennom gapet fra der vi er i dag, til den fremtidige ønskelige situasjonen. David-Andersen har tilsvarende meninger, og fremhever at motstand mot endring burde møtes ved å vise til hvorledes verktøyet kan bistå til en enklere arbeidshverdag for HR. Hun understreker at det for hennes del handler om å vise hvordan en HR-chatbot kan bidra positivt i hverdagen.

4.1.4 Motstand mot endring

Som belyst i teorikapitlet kommer man ikke utenom motstand mot endring. Disse motkreftene vil jobbe for å beholde den opprinnelige statusen og dermed vanskeliggjøre fremdriften. Ifølge HR-leder Giskås er motstand positivt – det handler kun om hvordan man som leder håndterer den. Hun har selv møtt motstand ved at det oppsto flere negative reaksjoner på implementeringen av chatboten. Dette kan være begrunnet i at en HR-chatbot kan representere en usikkerhet, fordi det er et relativt nytt fenomen som man på forhånd vet lite om. Guntveit fra KPMG sier at det oppsto noe skepsis før chatboten ble godkjent, da enkelte ikke så poenget med en digital løsning av HR-funksjonen. Imidlertid la han ikke selv merke til motstand blant de ansatte i tiden etter at chatboten ble implementert. Dette kan være begrunnet i at endringstakten i norske virksomheter er høy og kan skyldes at de ansatte i KPMG har opparbeidet seg en høy endringskapasitet, som følgelig gjør de i bedre i stand til å håndtere fremtidige endringer.

1) Frykten for det ukjente

All form for endring fører til at man konfronteres med noe ukjent, det vil si noe som representerer en usikkerhet. Dette ble understøttet av HR-leder Giskås som pekte på enkelte ansatte var bekymret i starten. Hun begrunnet det med at HR-chatbots er et ukjent fenomen, hvor HR-avdelingen ikke var klar over hvor mye ressurser det var behov for å investere i prosjektet og hvor krevende det ville bli. Dette kan kjennetegne en frykt for noe ukjent, da man ifølge teorien ikke er klar over hvilke utfall endringer kan ha for egen arbeidssituasjon. Et av intervjuobjektene nevnte at enkelte i hennes avdeling, spesielt de eldre, opplever at det er mye ny teknologi som de må forholde seg til, og at det kan oppleves litt «skummelt» og gir en følelse av usikkerhet. Digitale systemer som chatbots bygger på kompleks teknologi. Det kan oppleves som skummelt selv om hensikten er å effektivisere og forbedre HR-tjenesten. David-Andersen fra KPMG trekker frem at: «*Det er jo en slags mini-revolusjon, den*

teknologiske utviklingen. Det å få inn en liten ting som en chatbot kan plutselig virke veldig stort». Dette gir oss et bilde av at en HR-chatbot for noen kan oppleves som en større endring. Usikkerhet kan ifølge teorien føre til motstand mot fremtidige endringer. For å forhindre dette er det sentralt at ledelsen går foran og viser vei, noe som er med på å eliminere denne frykten.

2) Krav til nyinvestering

Normalt sitter arbeidstakere på en særkompetanse som kan bli utdatert gjennom ny teknologi hvor arbeidsinnholdet endres. Bruk av HR-chatbots har til hensikt å redusere repeterende arbeid for å frigjøre HR-fagfolk slik at de kan bruke ressursene sine på mer meningsfulle arbeidsoppgaver. Med det sagt, vil dette forutsette at de ansatte må utvikle og løfte sin kompetanse i tråd med nye arbeidsoppgavene som trer frem. HR-leder Giskås vektlegger i stor grad at det å tilpasse kompetansen innen HR eller inneha den rette kompetansen, blir noe som kreves i tiden fremover. Dette er det stor enighet om, og informantene fremhever kunnskap om relasjonell kompetanse, organisasjonsutvikling, endringsledelse og kompetanse om teknologi, som sentralt i fremtiden. Et mål om å effektivisere driften ved bruk av digitale verktøy vil innebære krav om ny og oppdatert kompetanse. Dette kan potensielt bidra til motstand mot endring.

Likevel viser undersøkelsens funn at samtlige informanter viser en mer positiv innstilling til nyinvestering enn det teorien impliserer. Dette skyldes at det ikke har oppstått noe motstand som følge av krav til ny kompetanse. Imidlertid kommer det fram at informantene er positive til at de mer administrative, repeterende arbeidsoppgavene kan forsvinne ved å investere i ny kompetanse. Informantene fra OsloMet har for eksempel opplevd økt kompetanse på digitale verktøy gjennom å implementere og arbeide med en HR-chatbot i det daglige. De uttrykker i den sammenheng at bruk av chatbot har vært kompetanseutviklende for deres del, og noe de ser på som positivt. Dette kan forklares med at undersøkelsens informanter genuint er interessert i teknologi. De har også selv initiert og vært pådrivere for å arbeide med chatbots. På bakgrunn av dette, er det grunn til å tro at informantene selv ønsker å utvikle egen kompetanse innen feltet, og følgelig reagerer positivt mot krav til ny relevant kompetanse.

3) Dobbeltarbeid over en periode

Som nevnt i teorikapittelet, vil gjennomføringen av chatboten komme i tillegg til de allerede eksisterende arbeidsoppgavene. Dette kommer til uttrykk gjennom intervjuet med David-

Andersen. Hun peker på at i tillegg til å utføre sine vanlige arbeidsoppgaver, også arbeider med å utvikle KPMGs egen chatbot. Dobbeltarbeidet kan her være knyttet til at chatboten i selskapet befinner seg i en tidlig fase. Teorien viser til at dobbeltarbeid kan oppleves som arbeids- og ressurskrevende i en allerede hektisk arbeidshverdag. David-Andersen viser imidlertid til at de kun befinner seg i en midlertidig fase, og utstråler et stort engasjement for endringen tross dobbeltarbeid i en periode.

De andre intervjuobjektene opplever på sin side ikke dobbeltarbeid, men uttrykker at de derimot må disponere tiden annerledes etter implementeringen av en HR-chatbot. Dette gjør de ved å nedprioritere deres opprinnelige arbeidsoppgaver av hensyn til å utvikle og følge opp chatboten inntil den blir selvgående. Selv om dobbeltarbeid i teorien refereres til som belastende for den ansatte, viser undersøkelsens funn at det ikke medfører noen synlig form for motstand mot endring. Dette kan være begrunnet i at informantene er klar over at de befinner seg i en midlertid fase hvor det arbeidet de nedlegger vil ha en positiv effekt fremover, ved at det vil frigjøres deres arbeidstid til noe mer meningsfylt. Motivasjonen ligger altså i at chatboten i fremtiden bidrar til at HR kan prioritere meningsfulle og varierte arbeidsoppgaver.

4.1.5 Kultur for endring

Som belyst i teorikapitlet må de ansatte forstå og støtte opp under veien videre å realisere den fremtidige situasjonen. Om man klarer å skape en kultur hvor endring og endringsvilje er en trend, får man lettere aksept for endringene. Som et eksempel nevner Giskås at ledelsen bør signalisere at chatboten er en «*hightech og kul*» trend å være en del av. Hun understreker videre hvor viktig det er å engasjere ansatte til å ta del i utviklingen, samt å tilrettelegge for en kultur preget av prøving og feiling. David-Andersen meddeler at KPMG har en tillitsbasert ledelse, med en organisasjonskultur preget av høy aksept for initiativ blant de ansatte. Dette er igjen viktig for at ikke strategien skal bli «spist opp av kulturen». Hun påpeker at det å ta del i reisen med prøving og feiling, plutselig kan gi muligheter til å se ting fra et helt nytt perspektiv. Prøving og feiling vil altså, ifølge teorien, skape en endringskultur, som er nødvendig for å få de ansatte med på å eksperimentere med nye produkter og prosesser.

4.1.6 Delkonklusjon 1

Vi har til nå vært gjennom de viktigste funnene omkring endring som har oppstått i HR-avdelinger som følge av å implementere en HR-chatbot. I det følgende ønsker vi å analysere disse opp mot forskningsspørsmålet:

«Hvilke endringer oppstår i arbeidsinnholdet som følge av å ta i bruk en HR-chatbot?»

Funnene fra vårt forskningsprosjekt viser at det har oppstått relativt like endringer i arbeidsinnhold i de ulike HR-avdelingene. Endringene informantene har vektlagt under intervjuene er i stor grad knyttet til trening og videreutvikling av chatboten. Det er åpenbart at chatbots har et stort potensial, men siden samtlige HR-avdelinger befinner seg i en startfase, er chatboten i dag avhengig av tilstrekkelig opptrening. Ut fra de funnene vi har presentert i oppgaven, kan man si at endringen av arbeidsinnholdet hovedsakelig ligger i hvordan HR-ansatte utvikler chatboten.

Proessen fra å svare manuelt på henvendelser fra ansatte til å digitalisere besvarelsene er krevende. Tiden HR-ansatte disponerer for å få dette til kan derfor sies å være den største utfordringen. Arbeidet de utfører i dag, vil gi grobunn for en selvstendig HR-chatbot som kan frigjøre arbeidstid i fremtiden. Vi ser det slik at disse funnene gjenspeiler «nåtidens» arbeid med å ta i bruk en chatbot. Hvilke endringer informantene presenterer, vil derfor være avhengig av hvor langt i prosessen de er kommet. Det har samtidig vært interessant å høre informantenes formening om hvordan arbeidsinnholdet vil endres i takt med utviklingen av HR-chatboten.

4.2 Holdninger

4.2.1 Holdninger til en mer digital arbeidshverdag

Det blir presisert i teorikapittelet at vi mennesker reagerer forskjellig i møtet med nye situasjoner på arbeidsplassen. Mennesker har med det en tendens til å tenke, føle og handle positivt eller negativt i samspill med hvordan vi opplever omgivelsene rundt oss. Som nevnt tidligere, erfarer norske virksomheter i dag relativt høy endringstakt som følge av å ta i bruk stadig ny teknologi. Når det er sagt, har HR-chatboten med sin teknologi gitt nye erfaringer til ansatte som jobber med å integrere den inn i HR-avdelingen. Når vi møter slike nye situasjoner i arbeidssammenheng, danner det seg automatisk holdninger om hvorvidt vi trives med det, eller om vi foretrekker å holde på eksisterende måte å jobbe på. Holdningene speiler gjerne arbeidstakernes tilfredshet, følelse av forpliktelse og engasjement overfor arbeidet de utfører. Med det som premiss ønsker vi å undersøke hvordan HR-ansatte forholder seg til en mer digital arbeidshverdag. Dette fører oss inn på oppgavens andre forskningsspørsmål:

«Hvilke holdninger uttrykker HR-ansatte til en mer digital arbeidshverdag?»

I det følgende skal vi presentere funn som enten direkte eller indirekte tar for seg holdninger til digitalisering. Vi undersøkte informantenes holdninger gjennom spørsmål som utfordret dem til å reflektere rundt egne og andres holdninger i samsvar med HR-chatboten. Øvrige ansattes meninger, samt reaksjoner internt i HR-avdelingen, ble naturlige fokuspunkter under denne tematikken. Informantene belyste også hvordan de på et mer personlig plan forholder seg til nye teknologiske løsninger. Deres subjektive perspektiver tok utgangspunkt i hvordan teknologien fremover kan forme HR som fagfelt, avdeling og støttefunksjon i en virksomhet. Holdninger uttrykkes indirekte gjennom ulike komponenter, og er ifølge trekomponentmodellen en sammensetting av et individs følelser, tanker og atferd. I det følgende skal vi derfor studere HR-ansattes holdninger på et noe generelt plan, ved å belyse hvordan HR-ansatte forholder seg til en mer digital arbeidshverdag.

4.2.2 Holdninger i samspill med ny teknologi

Hvordan de HR-ansatte vurderer en chatbot baseres vil være avhengig av det de faktisk ser og hører om fenomenet, samt allerede eksisterende holdninger og kunnskap om temaet «teknologi». Med et slikt teoretisk utgangspunkt kan informantenes engasjement overfor chatboten forstås ut fra en allerede positiv holdning til teknologi. Deres holdninger vil også

være avhengig av allerede eksisterende kunnskap om hvordan teknologi kan prege HR-avdelingen fremover. HR-leder Giskås forklarer i denne sammenheng at: «*Tankegodset, holdninger og alt rundt det er så utrolig verdifullt for all type teknologiutvikling*», og understreker at det er viktig for virksomheten å drives av ansatte som er nysgjerrige i møtet med nye situasjoner. Dette kan knyttes til personlig egnethet til å ta ansvar for egen kontinuerlig læring, og utviklede ferdigheter gjennom trening, prøving og feiling.

Det kommer tydelig frem i intervjuet med HR-leder Giskås, at hun utstråler et stort engasjement for digitalisering. For å gjøre chatboten mer attraktiv for de ansatte, har hun hatt fokus på å tilpasse chatbotens egenskaper til å virke mer menneskelige: «*Ved å få frem de sympatiske menneskelige trekkene på chatboten, liker vi teknologi også på en måte! Mange tenker at teknologi er kaldt og dødt, men jeg mener at det handler om hvordan man tilnærmer seg ting*». Dette er i tråd med at vi mennesker har en tendens til å forholde oss til et “holdningsobjekt” gjennom våre mange bevisste og ubevisste vurderinger. Det kan oppfattes trygt å møte en robot som viser menneskelige egenskaper som man kan gjenkjenne. Slike vurderinger må derfor påvirkes ved å gjøre “holdningsobjektet” mer tilpasset dette, slik som Giskås impliserer ved å tilegne det mer menneskelige egenskaper.

Positive holdninger gir grunnlag for å møte nye og enda mer krevende arbeidsoppgaver i fremtiden. Guntveit fra KPMG forklarer i intervjuet at det å være: «*fremoverlent og uredd overfor ny teknologi (...)*» er viktige egenskaper hos de ansatte. Han er selv en stor forkjemper for digitalisering og robotisering, og understreker viktigheten av å utnytte teknologiske løsninger. Han sier videre at det er unødvendig for mennesker i dag å utføre administrative arbeidsoppgaver, dersom de heller kan løses ved bruk av ny teknologi. Informanten har i motsetning til de andre ikke en HR-bakgrunn. Dette kan gjøre det lettere å oppdage teknologiens mulighetspotensial i HR-avdelingen. Det kan også være enklere å utfordre det «etablerte» ved å se potensialet av en chatbotløsning. Dette viser en holdning som drives av initiativ, vilje til å ta ansvar, og mot til å tenke innovativt i det daglige. Ifølge teorien er dette svært gunstige egenskaper i et samspill med teknologiutviklingen.

Noen informanter nevner at positive holdninger fra ansatte er avgjørende, for hvordan en bedrift vil lykkes eller ikke med digitale endringer. Bjørtomt underbygger et slikt argument med å tilføye at entusiasme for kunstig intelligens er essensielt, ettersom vi for øvrig lever i en teknologidrevet verden. Dette viser at informantene både tenker, føler og handler i samsvar

med hverandre, og uttrykker holdninger som i teorien er grunnleggende for å få til teknologiske endringer. De mener også at man må vise nysgjerrighet, åpenhet og engasjement til tross for at det oppstår usikkerhet i lys av innovative løsninger. Samtlige informanter har en holdning som tilsier at digitale løsninger slik som en HR-chatbot, i fremtiden vil kunne avlaste eget arbeid. Egenskaper ved selve teknologien kan derfor spille inn på hvordan holdningen utformer seg. Det kan ut fra intervjuene sies at informantene – på et mer generelt plan – har positive erfaringer med teknologi. Videre kan dette skape et utgangspunkt for hvorfor de føler sterk motivasjon for å ta i bruk digitale verktøy.

4.2.3 Trekomponentmodellen

Trekomponentmodellen viser holdningsbegrepet ut fra tre dimensjoner; tanker, følelser og handlinger. Det kommer frem i samtlige intervjuer at disse komponentene harmonerer med hverandre. Atferdskomponenten kommer til uttrykk gjennom at informantene investerer mye av sin arbeidstid i utviklingen av HR-chatboten. Ettersom informantene viser et engasjement for den digitale utviklingen, kan vi tenke oss at de også har underliggende positive følelser og tanker til fenomenet. Med andre ord er det dermed samsvar mellom holdningsbegrepets tre dimensjoner. Hvordan HR-ansatte tenker, føler og handler i forhold til chatboten kan også ses i lys av deres jobbtilfredshet, jobbforpliktelse og jobbengasjement.

4.2.4 Jobbtilfredshet

Dersom de HR-ansatte opplever å mestre arbeidet med chatboten, vil effekten av dette utspille seg i en høy grad av jobbtilfredshet. Et helhetlig inntrykk fra intervjuene, viser at jobbtilfredshet blant informantene varierte i noen grad. Noen forklarte at de kunne sitte utover egen arbeidstid med å forbedre svarene til HR-chatboten. Andre var imidlertid mer interessert i å få chatboten ferdigstilt raskest mulig. De som ga uttrykk for tilfredshet og mestring i arbeidet, synes for øvrig ikke å sitte utover arbeidstid var problematisk, da arbeidsinnholdet i seg selv hadde økt deres trivsel i HR-avdelingen. David-Andersen var en av de som uttrykte høy grad av jobbtilfredshet, og konstaterte i intervjuet at: «*Jobbglede er noe som skapes når du jobber innenfor ditt prefererte fagfelt og jobber med ønskelige arbeidsoppgaver*». Hun uttrykker også positive forventninger til arbeidssituasjonen og til oppgavene som følge av å utvikle chatboten, ettersom hun har troen på at det skaper gode effekter i HR-avdelingen som helhet. Tilfredshet på jobben innebærer altså at man opplever positive følelser i relasjon til jobben, som følge av at arbeidet gir den enkelte arbeids glede. Dette har videre mye å si for

kvaliteten på det arbeidet som utføres.

4.2.5 Jobbforpliktelse

Jobbforpliktelse handler om individets grad av tilknytning til, identifikasjon med, og engasjement til jobben. En av informantene nevner i tråd med dette: *«Jeg hadde aldri satt av så mye tid til å trene den opp, hvis jeg ikke hadde følt at det jeg gjør er viktig. Og hvis han ikke blir trent opp, så vil han jo ikke bidra til effektivisering»*. Vi ser ut fra dette sitatet at informanten opplever en identifikasjon med jobben hun utfører, samt uttrykker en forpliktelse til prosjektet. Mange av informantene har fått hovedansvaret for å utvikle chatboten, og forklarer at forpliktelsen til arbeidet oppleves som svært høy. De begrunner sin tilhørighet til prosjektet med en følelse av mye personlig ansvar for utviklingen. Dette samsvarer med Salanciks påvirkningsfaktor, som viser til at man kan øke medarbeidernes forpliktelse ved å gi dem større personlig ansvar. Informantene i dette tilfellet hadde også valgt selv å jobbe med HR-chatbot, fremfor å jobbe med andre HR-relaterte aktiviteter.

Som Bjørtomt fra OsloMet sier: *«Det er vel ikke tilfeldig at det var akkurat vi som fikk ansvaret for det, for det er vi som synes det er gøy å jobbe med. Så vi har vel kanskje ført oss mot det mer enn at vi har blitt spurt om å gjøre det. Så jeg føler hvert fall at jeg nærmest har trengt meg på. Dette er noe jeg har bedt om å få være med på, ikke noe sjefen har pålagt meg å gjøre»*. Ut ifra engasjementet om å være en del av utviklingen av HR-chatboten, kan det tenkes at det oppstår en høy grad av jobbforpliktelse. Dette vil igjen kunne føre til at informanten vil yte mer på organisasjonens vegne som kan skape gevinster utover selve HR-chatboten.

4.2.6 Jobbengasjement

Jobbengasjement er en holdning som oppstår når man på eget initiativ anstrenger seg for å utføre sine arbeidsoppgaver, da de oppleves interessante, utfordrende og belønnende. Det opptrer et tydelig engasjement under intervjuet med HR-leder Giskås, der hun uttrykker en genuin interesse for samspeillet mellom teknologi og mennesker. Hun brenner for å jobbe med utvikling, og tror det vil være mer tid til å jobbe strategisk, ved å effektivisere deler av HR-avdelingen. Engasjementet for å kunne jobbe med mer relasjonelle og strategiske arbeidsoppgaver, trer også frem i andre intervjuer. Interessen for å jobbe med å digitalisere administrative arbeidsoppgaver, kan derfor sees i lys av gevinsten det medfører – å få nye, mer meningsfulle arbeidsoppgaver. Følelsen av inspirasjon for å jobbe med ny teknologi, kan

derfor sees i sammenheng med at det vil gjøre arbeidsoppgavene i HR-avdelingen mer attraktive. Holdninger som belyser engasjement for en slik type utvikling, kan videre gi en rekke positive organisatoriske effekter, slik som bedre arbeidsprestasjoner og et lavere sykefravær.

4.2.7 Delkonklusjon 2

Helhetsinntrykket vi sitter igjen med etter denne analysen, er at de HR-ansatte er forkjempere for enkle, digitale løsninger innen deres arbeidsfelt. De uttrykker positive følelser, tanker og atferd til å ta del av teknologiutviklingen, samt opplever en personlig tilknytning til arbeidet med å utvikle chatboten. Dette ser vi på som et bidrag til at virksomhetene i undersøkelsen i høy grad vil lykkes med å ta i bruk digitale løsninger. Samtlige informanter viser også stor entusiasme for et bedre samspill mellom mennesker og teknologi. Deres holdninger har videre vist seg å være svært samstemte i forhold til å digitalisere HR-funksjonen.

HR-ansattes holdninger til å få en mer digital arbeidshverdag, henger også tett sammen med deres grad av jobbtilfredshet, jobbforpliktelse og jobbengasjement. Selv om noen viste høyere jobbtilfredshet enn andre, uttrykte fremdeles alle informantene positive følelser i relasjon til jobben. Dette kommer til syne gjennom at informantene opplever arbeidet med en HR-chatbot som meningsfullt, og noe som gir den enkelte arbeids glede. Høy grad av jobbforpliktelse uttrykkes gjennom informantenes stolthet og tilhørighet til HR-chatboten, med en følelse av ansvar for utviklingen. Det kommer frem i analysen at årsaken kan være at informantene selv har valgt å jobbe med HR-chatbot, fremfor å jobbe med andre HR-relaterte aktiviteter. Jobbengasjement utstråles ved at informantene brenner for å jobbe med utvikling av HR-chatboten, og at de tror det vil bli mer tid til andre meningsfulle arbeidsoppgaver ved å effektivisere deler av HR-avdelingen. Engasjementet for å jobbe med ny teknologi, kan derfor sees i sammenheng med at det vil gjøre arbeidsoppgavene i HR-avdelingen mer attraktive i fremtiden.

4.3 Motivasjon

4.3.1 Motivasjon i møte med digitale verktøy

I denne delen skal vi fremheve de mest relevante funnene fra undersøkelsen, og videre koble disse opp til teori innenfor motivasjon. Med dette utgangspunkt, vil vi drøfte hvorvidt teorien kan forklare og belyse informantenes motivasjon tilknyttet deltakelsen på utviklingen av en HR-chatbot. Dette fører oss videre inn på undersøkelsens tredje forskningsspørsmål:

«Hvordan er det motiverende for HR-ansatte å delta i utviklingen av en chatbot?»

4.3.2 Ytre motivasjon

Vi har tidligere belyst at en kultur hvor det er «trendy» å være i endring og drive med teknologisk utvikling, kan skape organisatorisk aksept. Det kan imidlertid tenkes at flere arbeidstakere ønsker å delta i denne utviklingen på bakgrunn av at det er populært og “i vinden”. Dette kan kjennetegnes som ytre motivasjon, da kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbutførelsen. Dette kommer til uttrykk gjennom HR-leder Giskås: *«Noen kommer nå etter at vi har gjort mye hardt arbeid og vil være med, og det skal de få lov til. Men likevel må dette være ting du må ha lyst til å jobbe med»*. Dette trekker i retning av at du må ha et engasjement for selve arbeidsaktiviteten, samt oppleve dette som meningsfullt, interessant og spennende. Dette samstemmer med teorien om indre motivasjon.

4.3.3 Indre motivasjon

Vi belyser i teorien at motivasjon er noe som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle. Indre motivasjon kan ifølge Giskås sammenlignes med det å ha kondisjon: *«Det er ofte sånn at man blir utrolig gira i starten av noe nytt. Du lager deg noen milepæler også når du et mål, også blir sjeldent planen gjennomført. Det er da du må ha kondisjon, for det er da du virkelig skal begynne å hente ut effekten, noe som er kjempekrevede»*. Det er altså her man kan skille ytre og indre motivasjon fra hverandre. Dette fordi at de som er genuint motivert, faktisk har motivasjon til å gjennomføre et større endringsinitiativ, slik som en HR-chatbot.

Samtlige av informantene uttrykker i stor grad engasjement over å få lov til å arbeide med chatbots, samt muligheten til å endre og forbedre HR-funksjonen ved hjelp av teknologi. David-Andersen fra KPMG uttrykker at det er givende å jobbe med HR-chatboten, og forteller videre at det er appellerende å få jobbe både med HR og nye teknologiske verktøy.

Hun forteller videre at: *«En kombinasjon av disse bidrar til min motivasjon, og det tipper jeg det gjør for veldig mange andre også»*. Bjørtomt fra OsloMet gjenspeiler også et engasjement for selve jobbaktiviteten i forbindelse med HR-chatboten. Hun uttrykker at arbeidet med teknologi er det aspektet som i størst grad motiverer hun, og gjør at hun ønsker å fortsette i HR-seksjonen i fremtiden. Informantene fra OsloMet forklarer at deres ønske fremover er å fortsette å jobbe med digitalisering, da dette er noe de genuint engasjerer seg for, samt noe de anser som viktig for HRs rolle i fremtiden.

Noen av informantene opplever en slags stolthet av å få lov til å jobbe med utviklingen av en HR-chatbot på eget initiativ. De nevner blant annet at dette gjør at entusiasmen for teknologi øker. En av informantene nevner i denne sammenheng: *«Motivasjonen blomstrer når man får til noe sånt som dette her. For da ser man at man går i riktig retning. Både for selskapet, og for seg selv»*. Med dette kan det virke som at autonomi i arbeidet både har ført til mer meningsfulle arbeidsoppgaver, samt gir personlige- og organisatoriske gevinster. Energien som følger av indre motivasjon har ifølge selvbestemmelsesteorien, røtter i behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

4.3.4 Selvbestemmelsesteorien

Autonomi

«Jeg gjør egentlig som jeg vil, så lenge jeg gjør som jeg skal», forklarer Bjørtomt fra OsloMet. Hun har opplevd mye autonomi og handlingsrom i arbeidet. Autonomi handler om friheten til å kunne ta eget valg over eget arbeid, og er som nevnt en viktig driver for indre motivasjon. Ved at ledelsen tilrettelegger for økt selvbestemmelse i arbeidet, forteller flere av informantene at de blir mer kreative og løsningsorienterte i arbeidet med HR-chatboten. Dette fordi det fremmer selvstendighet til å fritt bestemme over eget arbeid, fremfor at arbeidet preges av klare grenser for hva jobben skal inneholde. Dersom det hadde vært lavere grad av autonomi, kunne dette ha preget deres tid til å utvikle HR-chatboten. Den tilliten som ledelsen signaliserer ved å gi økt ansvar, kan videre ha innvirkning på at de ansatte føler seg respektert og at deres rolle er av betydning. I lys av dette, uttrykker David-Andersen: *«Vi har jo veldig tillitsbasert ledelse, og har en leder som fokuserer mye på dette. Så lenge vi får gjort de oppgavene vi skal, og står igjen med tid, så har vi mulighet til å bruke den tiden på den måten vi selv ønsker»*.

Kompetanse

At informantene har «spennende og meningsfulle» arbeidsoppgaver er noe som gjentar seg i intervjuene. Dette kan innebære at de får utviklet sine personlige evner og egenskaper, som videre er sentralt for å tilfredsstille kompetansebehovet i selvbestemmelsesteorien.

Eksempelvis opplever informantene fra OsloMet at arbeidet med chatboten har ført til økt digital kompetanse. Solhaug utdyper at en suksessfaktor ved bruk av digitalisering, er å benytte seg av de som allerede har relevant kompetanse, lyst og viljen til å jobbe med teknologi.

Selv om alle informantene genuint er interesserte i teknologi, er det ikke ensbetydende med at de har riktig kompetanse til å mestre de nye arbeidsoppgavene som HR-chatboten kan føre til. Det vil naturligvis være en stor overgang fra å jobbe administrativt, til å jobbe aktivt med roboter i hverdagen. Utviklingen går raskt, og man blir med andre ord kastet ut i en ny arbeidshverdag som kan oppleves krevende. Det er derfor sentralt at de ansatte får mulighet til å videreutvikle riktig kompetanse som kreves i arbeidet med HR-chatboten. Dette kan videre styrke troen på å mestre eget arbeid, noe som er i tråd med å få tilfredsstilt kompetansebehovet. Basert på undersøkelsens funn, virker det som at organisasjonene tilbyr gode muligheter for å utvikle seg innenfor teknologi, samt at de tilrettelegger for spennende og varierte arbeidsoppgaver.

Tilhørighet

Behovet for tilhørighet omhandler menneskers behov for å oppnå gjensidig respekt, tillit og tilknytning til andre mennesker. Tilhørighet beskrives med andre ord som følelsen av at flere «drar lasset sammen» og at man tilhører en større gruppe mennesker. Giskås forklarer at det ikke nytter at noen få ildsjeler står alene om arbeidet med en chatbot, da dette ikke vil gi effekt. Et teamarbeid kan ut ifra dette sees på som nødvendig i arbeidet med chatboten. Det kommer frem i intervjuene at undersøkelsens informanter tilhører ulike team i arbeidet med chatboten, og at ingen av dem gjennomfører arbeidet individuelt. Å jobbe sammen i grupper, kan tenkes å gi positive konsekvenser i form av kreativitet og utvikling. Samhandling med andre mennesker i prosessen, kan gi ulike interessante perspektiver og meninger. Disse kan til sammen skape synergi, altså noe større enn det de kan skape alene.

Tillit og tilknytning til andre mennesker står derfor sentralt i informantenes engasjement for utviklingen. Vognild fra OsloMet tilføyer at et endringsinitiativ må forankres som en bredde i

organisasjonen, ved å inkludere så mange som mulig. Guntveit fra KPMG forteller det samme i sitt intervju. Han fremhever at ansatte som direkte blir berørt av at oppgavene deres blir digitalisert, bør bli involvert i endringen. HR-leder Giskås opplever at hun befinner seg i et arbeidsmiljø hvor de løfter hverandre opp og står sammen om arbeidet med chatboten. Dette kan tilfredsstillende behovet for tilhørighet, og dens rolle i motivert atferd.

4.3.5 Jobb-berikelse

Dersom arbeidsoppgavene til hver enkelt anses som repeterende, smale eller fragmenterte, kan arbeidet bli oppfattet som kjedelig og meningsløst. Dette kan i teorien resultere i dalende produktivitet og arbeidslyst blant de ansatte. For å unngå dette, vil et effektivt virkemiddel være å berike jobben for å skape et arbeidsinnhold som de ansatte finner meningsfullt, nyttig og interessant. Det kommer tydelig frem fra HR-leder Giskås at dette er HR-avdelingens overordnede mål og innsatset for å implementere en HR-chatbot. Meningen er å kunne frigjøre tid til å jobbe med utvikling og relasjonell kompetanse - det er det hun mener er Human Resources. *«Vi vet at i fremtidens arbeidsliv gjelder det å få ut det beste vi har i mennesker. Dette blir altså det virkelige fortrinnet, og er en kode som virksomheter må klare å knekke. Alt det som teknologien kan ta seg av, bør den ta seg av»*, sier HR-leder Giskås. Jobb-berikelse er altså basert på metoder som skal fremme menneskers evner og anlegg ved hjelp av å tilføre arbeidet meningsfullt innhold, og således automatisere det administrative repeterende arbeidet.

En nøkkelfaktor for jobb-berikelse er ifølge teorien å kutte ut rutinearbeid ved hjelp av automasjon, eller ved å kombinere det med andre oppgaver. Senior HR-konsulent Guntveit fra KPMG syntes også at det er helt unødvendig for mennesker i dag å utføre administrative arbeidsoppgaver som kan løses av en robotløsning. Med det så vil han påpeke at han ikke ønsker at digitalisering skal overta noens arbeidsoppgaver, men styre og frigjøre kapasitet slik at HR-ansatte kan fokusere på viktigere ting. Giskås sier det samme, og uttrykker frustrasjon rundt for mye bortkastet tid på: *«e-post, småtteri og tull og tøys»*. Hun vektlegger at det er et åpenbart potensiale for å berike jobben, når flere tar chatboten i bruk. Når jobber berikes, kan man forsterke den indre motivasjonen.

Giskås trekker frem at teknologiutviklingen bidrar til mer arbeid med relasjonell ledelse, utvikling og endring, snarere enn rapportering, lover og regler. Hovedmotivasjonen hennes for å jobbe i HR er derfor å jobbe med menneskelige ressurser. Informantene fra OsloMet uttrykker samme perspektiv. Deres motivasjon til å bli i HR omfatter behovet for å jobbe mer

strategisk, herunder bemanningsplanlegging og kompetanseutvikling. Strategisk arbeid som informantene trekker frem, kan være en motivasjonsfaktor som bidrar til trivsel dersom den er til stede i arbeidet.

Selv om det å berike arbeidet vil bidra til økt motivasjon, er det ikke ensbetydende med at dette er noe alle ønsker. Svartangen fra Itera trekker i denne konteksten frem at man ikke skal glemme viktigheten med å fortsette dialogen med ansatte, samt å svare på henvendelser som kommer inn til HR. Dette er også en tematikk som Giskås tar opp, da hun i intervjuet nevnte at mennesker som jobber administrativt, ikke nødvendigvis er de menneskene som er glad i å jobbe med innovasjoner, utvikling og strategi. Så det å finne en balanse vil være vanskelig, men svært viktig for ledelsen. Her står det sentralt å unngå at de ansatte opplever at man «røyver» noens arbeidsfelt, som de gjerne har identifisert seg med.

Dersom HR-chatboten kan frigjøre det den har lovet i fremtiden, kan dette bidra til variasjon og utfordringer i jobbinholdet, samt muligheten til å oppnå læring i arbeidet. Ved å være i tråd med krav til ønskverdig innhold i jobben, kan dette bidra til å oppnå høyere grad av indre motivasjon, jobbengasjement og produktivitet blant de ansatte.

4.3.6 Delkonklusjon 3

Vi har til nå vært gjennom de viktigste funnene vedrørende informantenes motivasjon til å arbeide med en HR-chatbot i det daglige. I det følgende skal vi oppsummere disse opp mot forskningsspørsmålet. Basert på undersøkelsens funn, kan vi si at arbeidet med utviklingen av en HR-chatbot er tett knyttet opp til motivert atferd blant informantene. Det kommer tydelig frem at informantene er indre motiverte for å møte den digitale utviklingen, noe som begrunnes i deres genuine interesse for teknologi og utvikling.

Det fremkommer en klar sammenheng mellom de tre basale behovene i selvbestemmelsesteorien; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Frihet og ansvar har spesielt utpekt seg å være viktige drivere for indre motivasjon hos de ansatte. Dette fordi informantene opplever at de har stort handlingsrom og selvstendighet ved arbeidet med chatboten, samt at de føler en sterk identitet til arbeidet. De opplever å få løftet deres digitale kompetanse i tråd med utviklingen, noe som er mye av grunnen til at de forblir i HR-seksjonen. Å jobbe sammen i team, fremmer tilhørighet til en felles «digital assistent», som skal avlaste og bistå HR-avdelingen i fremtiden. Resultatene i vår analyse peker på at

behovene i selvbestemmelsesteorien er tilfredsstillt hos samtlige informanter – dette tilsier at informantene er indre motivert.

Et virkemiddel som benyttes fra å gå fra kjedelige, repeterende arbeidsoppgaver er oppsummert å implementere en chatbot i HR-avdelingen. Denne skal frigjøre de ansattes tid, slik at de kan bruke tiden på nye, varierte og mer utfordrende arbeidsoppgaver.

Undersøkelsens funn viser at informantene opplever høy grad av meningsfylt arbeidsinnhold ved å jobbe med utviklingen av en HR-chatbot. Dette begrunnes i å få lov til å arbeide med nye digitale verktøy, samt troen på hvor stor effekt HR-chatboten kan utgjøre i fremtiden. Med andre ord kan man konkludere med at økt bruk av digitale verktøy og ny teknologi i HR-funksjonen, kan berike arbeidsinnholdet for de som arbeider tett med teknologi. Det nevnes likevel at man ikke skal la teknologien ta helt over arbeidsoppgavene, og i den sammenheng huske på viktigheten av den daglige dialogen med sine kolleger.

4.4 Sammenfatning av tematikk

Det er en klar sammenheng mellom endring, holdning og motivasjon i informantenes opplevelse av digitalisering i HR-funksjonen. For å se på opplevelsen av en HR-chatbot, kommer man ikke foruten endring, da en HR-chatbot er en endring i eksisterende rutiner. Videre kan vi ikke kunne si noe om *opplevelsen* av endringen, uten å se på hvordan menneskene blir berørt av den. For å kunne forklare hvordan en endring blir mottatt, er det naturlig å undersøke holdningene til nye digitale verktøy. Holdningene har stor betydning for hvorvidt de ønsker å ta i bruk slike digitale verktøy og anvende det i det daglige, noe som bunner ut i deres motivasjon. Det kreves motivasjon for å legge inn den tiden og innsatsen som kreves, da en HR-chatbot ikke lærer av seg selv. Med andre ord kan vi si at det kreves innsats inn, for å ta effekt ut – og for å legge inn denne innsatsen trengs det endringsvilje, positive holdninger og indre motivasjon.

5.0 Konklusjon

«Hvordan opplever HR-ansatte møtet med nye digitale verktøy, slik som en HR-chatbot?»

De største endringene i arbeidsinnhold som utpeker seg i analysen, er knyttet opp mot trening og videreutvikling av en HR-chatbot. Til tross for at informantene bruker mye tid på dette arbeidet, utstråler de en høy indre motivasjon. Motivasjonen begrunnes i troen på at de etter hvert kan skape en selvstendig HR-chatbot, noe som på sikt kan frigjøre HR-ansattes tid til å gjøre andre, mer meningsfulle arbeidsoppgaver. Dette sier noe om informantenes positive holdninger til arbeidet med en HR-chatbot, samt deres holdning i forhold til å ta i bruk ny teknologi i arbeidshverdagen.

Det kommer tydelig frem at informantene er indre motivert for å møte den digitale utviklingen, ut fra deres genuine interesse for teknologi og digitalisering. Vi kan derfor si at informantene er forkjempere for enkle, digitale løsninger innen HR-feltet. Informantene har selv valgt å arbeide med en HR-chatbot, fremfor andre HR-relaterte aktiviteter. Dette utstråler både positive holdninger til endring, indre motivasjon og vilje til å ta i bruk nye digitale verktøy. Videre kan vi si at de er tilfredse, produktive og endringsvillige for en ny hverdagsvirkelighet i HR, selv om dette til tider kan være krevende. De viser også nysgjerrighet overfor hva en HR-chatbot kan by på i fremtiden.

Hvordan HR-medarbeidere opplever møtet med nye digitale verktøy, slik som en HR-chatbot, kan derfor oppsummeres med; meningsfullt, inspirerende, berikende og noe krevende. Alt sett under ett; svært positivt.

5.1 Videre forskning

HR-chatboten et relativt nytt fenomen, og har med sin teknologi et potensiale til å skape ytterligere effekter i HR-funksjonen i fremtiden. Undersøkelsens funn viser at gevinstene som chatboten «lover», enda ikke er blitt realisert. Det kan derfor være interessant i videre forskning å undersøke om en selvdrevet HR-chatbot. Dette fordi funnene i denne undersøkelsen gjenspeiler “nåtidens” HR-chatbot, og belyser effektene som trer frem i en «tidlig» fase. Vi ser derfor for oss at forskning på en HR-chatbot om fem til ti år frem i tid, kan gi andre resultater i lys av en enda mer utviklet chatbot.

En annen vinkling kan være å ta for seg hvilke barrierer som potensielt hindrer teknologien i å bli utnyttet for fullt. Da kan en reflektere over hva som er grunnen til at chatboten ikke er kommet seg vekk fra den «tidlige» fasen enda, da flere organisasjoner har hatt den i lang tid. En kan spørre seg: «Hvor i endringsrommet er det barrierer som gjør at implementeringen ikke slår rot?». Her kunne en benyttet seg av en kvalitativ metode, med utgangspunkt i selve endringen og undersøkt endringsledelsen nærmere.

6.0 Litteraturliste

Boklitteratur

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2018. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gagné, Robert M. og Edward L. Deci. 2005. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior.

Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2014. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Humphrey, Stephen E, Nahrgang, Jennifer D. og Frederick P. Morgeson. 2007. *Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature*. Journal of applied psychology.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2019. *Hvordan organisasjonen fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Lise Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Krumsvik, Rune Johan. 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Myers, Scott M. og Hildur Ebeltoft. 1972. *Hver ansatt sin egen leder: meningsfylt arbeid gjennom jobb-berikelse: større trivsel, økt produktivitet*. Oslo: Tanum.
- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitative metoder*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. Washington DC: American Psychologist.
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2002. *Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective*. Rochester, New York: The University of Rochester Press.
- Schein, Edgar H. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse - er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag AS.
- Thorsrud, Einar og Fred. E. Emery. 1970. *Mot en ny bedriftsorganisasjon : eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Thurstone, Lous Leon og Ernest John Chave. 1929. *The Measurement of Attitude: A Psychophysical Method*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tjora, Aksel Hagen. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

Nettlitteratur

- Fische, Caroline. 2019. "Gode holdninger skaper resultater". Ledernytt. Lest 23.04.20. <https://www.ledernytt.no/gode-holdninger-skaper-resultater.5339778-112372.html>
- Hennestad, Bjørn. 2010. "Kulturbevisst ledelse: fra ord til handling som virker". Magma. Lest 28.04.2020. <https://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker>
- Jensen, Bjørn R. 2011. "Utvikling av HR-avdelingen". Dagens perspektiv. Lest 27.03.2020. <https://www.dagensperspektiv.no/search-results?for=hr+utvikling>

Lovett, Hilde 2018. "Kunstig intelligens for Norge". Teknologirådet. Lest 03.03.2020
<https://teknologiradet.no/rapport-kunstig-intelligens-norge/>

Maurer, Roy. 2019. "HR and Chatbots Are Learning Together". SHRM, Better workplace, better world. Lest: 01.05.2020.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/hr-chatbots-are-learning-together.aspx>

Rinnan, Lars. 2019. «De viktigste HR-trendene». Amesto Solutions. Lest 04.04.2020.
<https://www.amestosolutions.no/blogg/de-viktigste-hr-trendene-i-2019-har-en-ting-til-felles-kunstig-intelligens-ai/>

Stensaker, Inger. 2015. "Fokus på omstilling og endringskapasitet". Magma. Lest 03.03.2020.
<https://www.magma.no/fokus-pa-omstilling-og-endringskapasitet>

Stevenson, Jason. 2019. "AI in HR". HR Exchange Network. Lest 03.04.2020.
<https://www.hrexchangenetwork.com/hr-tech/articles/ai-in-hr>

Tidemann, Axel. "Kunstig intelligens". Store Norske Leksikon. Lest 03.03.2020.
https://snl.no/kunstig_intelligens

Wennberg, Anne 2019. "Endringsledelse: hva er den største trusselen mot endring?". Lest 27.04.2020. <https://lederne.no/2019/02/26/ending-hva-er-den-storste-trusselen/>

Samtykkeerklæring for intervju

Denne samtykkeerklæringen for intervju gjelder mellom HR-avdelingen i bedriften « _____ » og studentene ved Høyskolen Kristiania som står ansvarlige for undersøkelsen.

Bedriftens navn:

De ansvarlige for undersøkelsen

Forsker 1	Tlf _____	Mail: _____
Forsker 2	Tlf _____	Mail: _____
Forsker 3	Tlf _____	Mail: _____

Formålet med intervjuet

Formålet med intervjuet er å innhente data for videre å kunne undersøke hvordan det oppleves å ha en chatbot i HR-avdelingen. Dette innebærer at vi ser på hvordan det har endret, eventuelt kommer til å endre en HR-ansatt sin arbeidshverdag, om arbeidsoppgavene som blir «tatt over» av en robot har virkning på motivasjon til de HR-ansatte og hvilke generelle holdninger til chatbot som blir uttrykt i HR-avdelinger som anvender chatbot.

Temaene oppgaven tar for seg er med det 1) Hvordan chatboten spiller inn på **motivasjon** til de ansatte og 2) Hvilke **holdninger til endring** HR-ansatte har som følge av ny robotisering/chatbot.

Intervjuets innhold

Ved bruk av spørsmålene i intervjuet ønsker vi å oppnå følgende:

- ✦ En oversikt over hva HR-ansatte tenker om HR-chatboten
- ✦ Forstå hvorvidt HR-chatboten har påvirket HR-avdelingen i deres bedrift
- ✦ Undersøke om, eller på hvilken måte, implementeringen av HR-chatboten har bidratt til økt motivasjon og jobbtilfredshet blant HR-ansatte
- ✦ Få innblikk i eventuelle utfordringer HR-chatboten har medført
- ✦ Belyse hvilke arbeidsoppgaver som har oppstått, eventuelt falt bort, i forbindelse med HRchatboten

Gjennomføringen av intervjuet

Intervjuet er beregnet til å ta 45 minutter. Utformingen av intervjuet kategoriseres som et semistrukturert intervju, som vil si at spørsmålene vi stille kandidatene er utarbeidet på forhånd med eventuelle oppfølgingsspørsmål.

Kandidatens rettigheter

Intervjuet er frivillig og kandidaten kan under enhver omstendighet kreve at intervjuet avsluttes og/eller trekke tilbake informasjon som allerede er blitt gitt underveis i intervjuet. Kandidaten kan også velge å ikke svare på spørsmål.

Kandidaten har også krav på å vite intervjuets formål og varighet. Videre kan kandidaten velge om fornavn eller fullt navn skal brukes i oppgaven. Dette velger kandidaten ved å krysse av i feltet nederst på dokumentet.

Lydopptak av intervjuet

Hensikten med lydopptak av intervjuet er at intervjueren kan gå tilbake til innholdet for at det som blir sagt kan transkriberes. Dette gjøres for at man i høyest mulig grad unngår misforståelser og feiloppfatninger ved tolkning av data. Etter at intervjuet er gjennomført vil lydopptaket bli lagret som en passord-beskyttet fil, som kun ansvarlige for undersøkelsen vil ha tilgang på. Filen vil ikke under noen omstendigheter deles med andre personer eller lagres andre steder.

Lydopptaket vil ikke bli publisert sammen med oppgaven, men kun brukes i forbindelse med informasjonsinnhenting. Lydopptaket vil heller ikke bli brukt til senere og/eller andre formål. Når intervjuet er transkribert vil filen bli slettet fra databasen. Dette kan forventes å skje omtrent en uke etter at intervjuet er gjennomført.

Samtykke for opplysninger

Under kan kandidaten gi sitt samtykke til at oppgaven kan bruke kandidatens personopplysninger. Dersom kandidaten samtykker til dette vil kandidatens navn bli oppgitt i oppgaven. Dersom kandidaten ikke ønsker å gi sitt samtykke, vil oppgaven gi kandidaten et fiktivt navn.

Videre ønsker vi samtykke for å at oppgaven kan oppgi bedriftens navn. Dersom det ikke gis samtykke, vil bedriften få et fiktivt navn i oppgaven.

Kryss av om du godtar følgende:

- Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det, uten å oppgi en grunn
- Jeg forstår vilkårene om lydopptak, og godtar med det at intervjuet blir tatt opp på lydopptak
- Jeg godtar at mine personopplysninger (fullt navn) kan publiseres i oppgaven
- Bedriften godtar at det oppgis i oppgaven hvilken bedrift vi har intervjuet og hentet data fra

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Sted og dato

Signatur

Tusen takk for din deltakelse. Vennligst kontakt oss ved eventuelle spørsmål om undersøkelsen.

INTERVJUGUIDE

Innledende spørsmål

1. Hva er din stilling i din bedrift?
2. Kan du fortelle litt om din rolle i forbindelse med implementeringen og arbeid med HR-chatboten?
3. Hva var hovedgrunnen til at dere ønsket å implementere og teste ut en HR-chatbot?
4. Hva synes du personlig er mest spennende med å bruke roboter i arbeidssammenheng?

Spørsmål del 1: Endring

1. Hvordan opplever du at reaksjonen fra HR-avdelingen har vært vedrørende innføringen av chatboten? Gjerne gi eksempler på konkrete reaksjoner.
2. Hvordan er holdninger en avgjørende faktor for å satse eller ikke satse på en HR-chatbot?
3. Har det oppstått noe form for motstand mot endring fra HR da chatboten ble tatt i bruk i avdelingen?
4. Hva er viktigst å fokusere på for å skape engasjement rundt HR-chatboten hos HR-ansatte?
5. Tror du chatboten vil ta over flere HR-relaterte arbeidsoppgaver i fremtiden, i forhold til det den gjør i dag?

Oppfølging:

Hvilke type arbeidsoppgaver tror du chatboten tar over, som den ikke har gjort til nå?

1. Har du opplevd frustrasjon eller andre negative følelser knyttet til de endringene chatboten skaper?

Hvis ja:

Har denne “frustrasjonen” eller belastningen virket inn på arbeidsgleden din?

2. Opplever du at chatboten i seg selv skaper erfaringer som positivt eller negativt påvirker holdninger til robotisering?

Hvis positive:

Har du noen eksempler på hvordan ansatte har vist positive reaksjoner?
Er det andre positive effekter chatboten har bidratt med?

Negative:

Har du noen eksempler på hvordan ansatte har vist negative reaksjoner?
Er det andre negative effekter chatboten har bidratt med?

3. Tror du positive holdninger til digitalisering er avgjørende for at man skal velge å ta i bruk en chatbot?

Man kan si det har oppstått en “digital trend” som viser til at flere velger å ta i bruk chatboter og andre digitale verktøy. Det kan derfor være at HR-avdelinger i fremtiden vil bli preget av mange digitaliserte prosesser og arbeidsoppgaver som drives av roboter.

1. Preger denne “digitale trenden” motivasjonen din for å fortsette å jobbe med HR i fremtiden?

Bakgrunnen for å innføre og bruke en chatbot skal være å frigjøre tid til nye arbeidsoppgaver, og minske repeterende administrativt arbeid.

2. Opplever du at dette har skjedd i din arbeidshverdag eller i deres HR-avdeling?
3. På hvilken måte tror du frigjørelse fra repeterende arbeid (gjennom bruk av chatbot) kan øke motivasjonen til HR-ansatte?
4. Kan du fortelle litt om dine tanker rundt motivasjon i forhold til å ha en HR-chatbot i KPMG?
5. Opplever du større grad av selvbestemmelse i arbeidet, altså høyere grad av autonomi, som et resultat av HR-chatboten?
6. Til slutt ønsker jeg å spørre om du vil du anbefale, eller ikke anbefale andre HR-avdelinger å ta i bruk en HR-chatbot?

Avsluttende spørsmål: Fremtid

1. Tror du chatboten vil ta over flere HR-relaterte arbeidsoppgaver i fremtiden?
Oppfølging: Hvilke type arbeidsoppgaver tror du chatboten tar over som den ikke har gjort til nå?
2. Hvilken kompetanse tror du blir viktig å fokusere på for HR-ansatte i 2030?
3. Er det noe spesifikk kompetanse dere kunne tenkt dere å fokusere mer på fremover, for å bli mer endringsdyktige?
4. Tror du at positive holdninger for endring er sentralt for å lykkes med endringer i fremtiden?

Hei igjen,

Vi takker på forhånd for at dere vier deres tid til vår bacheloroppgave i disse hektiske tider. Av hensyn til Koronapandemien vil intervjuene foregå over nettet.

Vedlagt ligger det et samtykkeskjema som vi ønsker at du signerer på. På samme dokument står det også litt mer om vår hensikt med intervjuet, og temaene vi fokuserer på, slik at du kan forberede deg om det er ønskelig.

Vi kommer ikke til å sende alle spørsmålene på forhånd, da vi ikke ønsker at man skal bestemme seg på forhånd hva man skal svare. Vi håper likevel å få svar på to generelle spørsmål før intervjuet avholdes:

1. Hvor lenge har dere hatt HR-chatboten i deres bedrift?
2. Ble beslutningen om å innføre chatboten tatt av HR-avdelingen? Hvis ikke, hvem sto for beslutningen?

Vil du si at chatboten ble innført med størst begrunnelse i:

- A) Kostnadsbesparelser,
- B) Mål om høyere grad av effektivitet
- C) Styrke og forbedre funksjoner i HR-avdelingen
- D) Annet? Begrunn.

Vi ser frem til intervju.

Ha en fortsatt fin dag!

Med vennlig hilsen

Vedlegg 4:

Vedlegg 4: Eksempel på koding

som ikke fikk være med nesten ble litt skuffet over å ikke få være med og litt den stilen der. Også er folk veldig redde i starten siden det er helt ukjent – vi aner ikke hvor mye tid vi skulle bruke, hvor vanskelig det var osv. I starten da den ble implementert ble jeg spurt om hvor mange prosent vi arbeidet med det, men det visste jeg ikke siden jeg aldri har vært med på å jobbe med en chatbot før. Være tett på og gi de ansatte forståelse for hvorfor vi skal gjøre dette, og vi må kartlegge dagens situasjon og gjerne både ha fokus på gevinster og kvalitet.

S: Men har du opplevd da at det har oppstått da noen form for motstand fra andre ansatte?

T: Åh. JA! Veldig mye motstand. Overraskende mye motstand. For det første er det om at en chatbot bare er noe tøys generelt sett. Og det mener jeg er fordi mange bedrifter har tatt i bruk chatbot uten at de er relevante og at folk ikke forstår det, og har da fått litt dårlig rykte. Og for det andre fordi det er når du skal utvikle det så er det ikke perfekt fra den dagen du begynner å bruke det. Og det er noe som hvert fall det offentlige holder på med i årevis og vi har prøvd piloter, men det tar flere år før vi løser ut en løsning og ofte er det utdatert før vi begynner å rulle ut. Sånn fungerer ikke systemet lenger, og dagens teknologi går så lynende fort. Vi må på en måte lære, utvikle, feile, prøve, justere og du må på en måte gjøre det samtidig. Og det er en ganske annen måte å jobbe på for veldig mange som er vandt til å jobbe veldig statisk, hierarkisk struktur der du får beskjed av lederen din hva du skal gjøre også videre. Og du kan ikke jobbe med dette fagfeltet etter disse strukturene her. Nå må du jobbe over tid, på tvers, på egenhånd, med samhandling på tvers, rett og slett på en helt annen måte. Og det blir i konflikt med disse tradisjonelle hierarkiske organisasjonene.

Ytre motivasjon

Trendy og kult

Skuffede ansatte som ikke får bli med på trenden

Negative holdninger, reaksjon

Redde for det ukjente

Indre motivasjon

Gjør ikke dette ut ifra stillingsprosent og at det er omfattende, men indre motivasjon

Endring

For å få endringsvillige ansatte må de forstå hensikten

Endring/motstand

Opplevd overraskende mye motstand

Negative holdninger

Forforståelse/antakelser for andres chatbot skaper negative holdninger

Negative holdninger

Ikke perfekt med en gang – høye forventninger fra ansatte

Nyttig informasjon

Går for tregt i det offentlige, blir utdatert med en gang

Pilotprosjekt

Nyttig informasjon

Dagens teknologi går lynende fort.