



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Robotisering av manuella arbetsprocesser

En fallstudie av robotiserade processer i den svenska bankindustrin

Företagsekonomiska Institutionen

Management & Organisation

HT18 Kandidatuppsats

Yaroslava Lindholm 1993-10-21

Handledare: Richard Nakamura

Förord

Jag vill tacka Richard Nakamura för hans handledning av denna uppsats. Genom insiktsfulla kommentarer, idéformulering och guidning, har denna studie lett till intressanta resultat. Stort tack till respondenterna som ställde upp för intervjuerna, utan er hade inte denna uppsats varit möjlig.

Jag vill även rikta ett särskilt tack till Andreas Trägårdh som har bidragit med konstruktiva synpunkter och även inspiration till att tänka utanför ramarna. Stort tack! Sist men inte minst vill jag tacka mina föräldrar för allt stöd som jag fick under uppsatsens gång.

Göteborg, 2019-01-20

Yaroslava Lindholm

Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka hur robotiseringen av en tidigare manuell process bidrar till upplevelsen av tidseffektivitet hos medarbetarna. En av Sveriges storbanker har valts ut för att genomföra denna uppsats. Denna uppsats antar ett kvalitativt angreppssätt och grundar sig på tidigare forskning som påtalar behovet för medarbetare att förstå en process-förändring för att kunna acceptera och i senare skede bilda sig en uppfattning av resultatet. Den empiriska data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer på den utvalda banken. För att nå en slutsats har en analys av insamlade data genomförts och kopplat resultaten till tidigare forskning.

Genom denna studie har det framkommit att medarbetarna i slutändan upplevde en ökad tidseffektivitet efter att roboten implementerats. Dock visade resultaten på att många upplevde svårigheter i början av förändringsprocessen, då informationsflödet och förändrade arbetsrutiner genererade stress hos många medarbetare.

Nyckelord: *robotisering, digitalisering, effektivitet, sensemaking, medarbetare, bank*

Innehållsförteckning

Författarens tack	2
Sammanfattning	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Digitalisering	7
1.3 Digitaliseringen inom bank och finansbranschen	7
1.4 Robotisering av en manuell process	8
1.5 Effektivitet	9
1.6 Problemdiskussion	9
1.7 Syfte	10
1.8 Forskningsfråga	11
1.9 Avgränsningar	11
2. Metod	12
2.1 Förhållningssätt	12
2.1.1 Kvalitativ studie och Interpretivism	12
2.1.2 Abduktiv studie	12
2.2 Datainsamling	13
2.2.1 Sekundärdata	13
2.2.2 Primärdata genom semistrukturerade intervjuer	13
2.2.2.1 Val av bankkontor	13
2.2.2.2 Urval av Respondenter	14
2.2.2.3 Genomförandet av intervjuer	15
2.3 Etik	15
2.4 Metodkritik	16
2.5 Metodsammanfattning	16
3. Teori	17
3.1 Aktör-nätverksteori (ANT)	17
3.2 Medarbetarnas upplevelser	18
3.3 Sensemaking	19
3.4 Teorisammanfattning	20
4. Empiri	21
4.1 Organisationen och processen	21
4.2 Inlärande	22
4.3 Tidseffektivitet	23
4.4 Arbetsuppgifter	24
4.5 Empirisammanfattning	25
5. Analys	27
5.1 Implementering och Inlärande	27
5.2 Det dagliga arbetet	29
5.3 Tidseffektivitet	31
5.4 Analys sammanfattning	31

6. Slutsats	33
6.1 Bidrag och Slutsats.....	33
6.2 Förslag på vidare forskning.....	34
7. Källförteckning	35
8. Bilagor	38
Bilaga 1 – Intervjuguide chef	38
Bilaga 2 – Intervjuguide medarbetare	39
Bilaga 3 – Intervjuguide rådgivare	40

1. Inledning

I inledningskapitlet ges en bakgrund till studien samt djupare information om digitalisering inom bank och finansbranschen. Detta för att hjälpa läsaren att skapa en viktig förståelse om vad digitalisering och effektivitet är i denna uppsats. Vidare beskrivs robotiseringen av en tidigare manuell process för att knytas samman med studiens problemdiskussion syfte samt frågeställning.

1.1 Bakgrund

Under utveckling av det binära numeriska systemet år 1679 utvecklade Gottfried Wilhelm Leibniz, beskrivet i publikationen; Explication de l'Arithmétique Binaire, det koncept som skulle framöver skulle bli känt som digitalisering (Robison, 2018). Ursprungligen bestående av ett numeriskt bas-2 system, vilket representerar två symboler: antingen 1 eller 0 (Ares et al. 2018). Detta system utvecklades senare och kompletteras av forskare som Boole (1854), Shannon (1938) och Stibitz på 1940-talet (Irvine, 2001).

Idag anses George Stibitz vara en av grundarna till den digitala datorn, efter hans arbete med en av de första elektromekaniska datorerna 1940 (Tropp, 1993). Efter introducerandet av den nya typens dator så accelererade digitaliseringsprocessen i snabb takt (Bounfour, 2016; Collin et al., 2015). Med introduktionen av "World Wide Web" och dess omfattning, dimension, skala och hastighet, ändrades effekterna av digitalisering fundamentalt (Berman och Marshall, 2014; Collin et al., 2015; Tapscott, 1996; Vogelsang, 2010).

Idag beskrivs digitalisering och digital transformation som en global megatrend som i grunden förändrar befintliga värdekedjor över industrier och offentliga sektorer (Collin et al., 2015). Detta begrepp har därigenom fått representera ett flertal större tekniskt inducerade förändringar som förekommit i samhället (Chew, 2013). Detta ger emellertid en aningen felaktigt bild för förändringar som skett genom mekanisering (Bátiz-lazo och Boyns, 2004), automatisering (Parthasarthy och Sethi, 1992) och industrialisering (Murphy et al., 1988).

I denna uppsats kommer den beskrivning av digitalisering som Collins et al. (2015) myntat att användas. De menar att digitalisering beskriver omvandlingen av analog (fysisk) information till digital information (i en dator).

Genom flera digitala förändringar kom även en stor mängd information att översvämma samhället, vilket i många fall blivit ohanterlig. Den teknologiska utvecklingen påverkar alla branscher på olika sätt medan samhället går igenom ett stort digitalt skifte (Monterio, 2015). För att hantera tillgängligheten av oändligt med digital information tar samhället mer och mer hjälp av tekniken. Mer teknisk användning leder naturligtvis till mer digital information, vilket kräver en mer rigid digital process.

1.2 Digitalisering

Innebörden av ordet digitalisering har ändrats genom åren och är fortfarande i rörelse. Det började som ett räkneord som sedan blev ett tekniskt ord och numera handlar det mer om kunskapen hos individen eller organisation. (Angmyr, 2016). Digitalisering handlar om att automatisera processer inom organisationen för att bli ännu mer effektiv. Många organisationer använder sig av molnbaserade enheter där all data lagras vilket gör att informationen blir lättillgänglig var man än befinner sig (Kane, 2015).

Digitalisering innebär alltså när någonting från det analoga skiftar till att ske med siffror och online. Det ger möjlighet till medarbetare att kommunicera med fler och att vara oberoende av den geografiska läge. Digitalisering leder även till förändring i arbetet mellan kunden och organisationen, kommunikationen sker på nya sätt där kunden och organisationen skapar en gemensam process (Angmyr, 2016). Med användning av digitala teknologier så lyfter digitalisering fram möjligheter till ökad effektivitet (Gray & Bernhard, 2015).

Skinner (2013) skriver om Digital Banking förutsätter användningen av datorer, kundnätverk samt säkra anslutningar där kryptering är en väsentlig del för att skydda leverantörer och kunder. Digital Banking bygger på att vi har bra, tillgängliga och säkra kommunikationer mellan användare och bank. Banken erbjuder tjänster där IT-företag och telekomoperatörer erbjuder sina tjänster tillsammans med banken mot slutkunden. Användning av Digital Banking har en väldigt gynnsam utveckling på grund av hur internet har utvecklats där bankärenden och automatiserade transaktioner är fördelaktiga för både kunden och banken.

Här uppstår ett gränssnitt där dessa leverantörer konkurrerar med varandra om olika lösningar som erbjuds kunden och det pågår en ständig förflyttning med att erbjuda dessa tjänster på nya, ekonomiskt fördelaktiga och säkrare sätt. Bankerna hävdar att de är vinnare i framtiden genom att tillhandahålla lösningar och tjänster till kunden. På samma sätt erbjuder organisationer inom IT och telekomföretag betaltjänster och dessa företag anser genom sitt tekniska övertag att de har bäst förutsättningar att leda utvecklingen med finansiell säkerhet och kontroll på de produkter som ska levereras till kunden (Skinner, 2013).

1.3 Digitaliseringen inom bank och finansbranschen

Digitaliseringen är nu under utbyggnad med mycket stor hastighet inom många branscher. Genom att koppla samman många mindre kontrollcenter till stora centrala knutpunkter så kan man samköra data från olika delar och analysera dessa, för att åskådliggöra trender, avvikelser, flaskhalsar och möjligheter. Idag följer företagen sina transporter, flöden av varor och tjänster, flöden av råvaror, allt för att på ett bättre sätt optimera användningen av resurser.

Finansbranschens digitalisering har varit snabb eftersom vinstpotentialen har varit omfattande. Det beror på att kunder har utrustats med internetbank det senaste decenniet där följden också blivit att banker har lagt ner kontor, banker har ändrat sitt utbud och t.ex. tagit bort kontanthantering. Tack vare den digitala transformationen har handel med värdepapper, betalningar av räkningar och möten kunnat genomföras online. Ett exempel på en digital

transformation är hur den tidigare använda bankboken, innehållande kundens saldo och transaktionshistorik, transformerades till en digital onlineversion, där banken har insyn och tillgång till informationen i sina digitala system.

Banksektorn är en av de ledande branscherna när det kommer till att utnyttja internet och mobil teknik för att öka sina kunders nöjdhet (Lee, Tsai, & Lanting 2011). Tillväxt av elektroniska banktjänster har öppnat nya möjligheter för bankerna att skapa mervärde för sina kunder. Förståelse och analys av sina kunders beteende ligger till grund för att utveckla och ge sina kunder den bästa servicen. Den tekniska revolutionen har, enligt Lee, Tsai, & Lanting (2011), effekten att kunderna blivit kunnigare och med det mer krävande. Många kunder vill inte längre besöka fysiska kontor utan vill att allting ska vara tidseffektivt och ske via digitala kanaler med 24-timmars tillgänglighet. Företagen är ständigt uppkopplade mot banken för att genomföra sina penningtransaktioner över hela världen, dygnet runt, året runt. Det ställer höga krav på dagens banker som behöver bistå sina kunder med efterfrågad information på så kort tid som möjligt och alltid korrekt. Bank och finansbranschen måste arbeta proaktivt så att korrekt information sprids och att digital information konkretiseras och sammanställs ur ett säkert perspektiv. Detta har medfört att kommunikationskanalerna med kunden gjorts mer skraddarsydda för kunden och blivit allt mer komplexa. Smarta lösningar som byggs mer och mer på modern informationsteknik och dataanalys hjälper organisationer att styra informationsflödet.

När digitaliseringen av bankindustrin ökat kravet på informationstillgänglighet från bankens kunder, har det lett till att behovet av interna omställningar och effektiviseringsprocesser för de interna rutinerna varit nödvändiga (Neufeind, O'Reilly & Ranft, 2018). Detta stämmer överens med Monterio (2015) som beskriver hur dagens samhälle till stor del redan är väldigt digitaliserat och hur stora delar av företags informationsbas finns digitalt tillgängligt. Däremot, för att kunna utnyttja och effektivisera användandet av den digitala informationen krävs nya smarta lösningar som utnyttjar de digitala fördelarna, tekniska lösningar, och medarbetares kapacitet. En möjlig lösning finns i robotiseringen av informationsprocesser.

1.4 Robotisering av en manuell process

Trots tillgängligheten av digital information krävs det ofta en människa som letar, tar fram och sammanställer informationen. För att underlätta den digitala informationshanteringen för medarbetare på företag har en ny teknisk lösning introducerats, robotisering. När en robot tar över uppgifter som en människa gjorde tidigare kallas denna process för robotisering, alltså övergången från mänsklig till robot eller ett robotstyrt verktyg. Vid första tanke är ordet robot ofta förknippat med en fysisk maskin som är mekanisk byggd för att utföra en eller flera uppgifter som människor tidigare gjorde. I denna uppsats används däremot begreppet robotisering för att beskriva automatiseringen av en digital process utan mänsklig interaktion i utförandet. Roboten beskrivs därigenom som en integrerad process i det digitala informationsflödet.

Införandet av robotiserade processer i bankindustrin har lyfts fram som potentiellt mycket effektiva (Kahl 2018). I ett pilotprojekt hos den schweiziska banken, St. Galler Kantonalbank

ersattes samtliga medarbetare med robotar. Enligt Kahl (2018), så lyckades de fem robotarna ersätt sju bankanställda med ett lyckat resultat och hög kundnöjdhet. Det bör dock noteras att detta pilotprojekt både involverade fysiska maskinella robotar, samt robotiserade processer av digital information. St. Galler Kantonalbank är inte den enda banken som håller på att undersöka tillämpning av robotar enligt Kahl (2018), som menar att potentialen av en robotiserad bankindustri kan resultera i både tids- och kostnadsbesparingar.

I slutet av 2017 genomförde GFT Technologies SE en studie som visade att robotisering har en stark förmåga att revolutionera finanssektorn (Kahl, 2018). Studien omfattade 285 banker, både större och mindre, i åtta länder. Studien visade att 94 procent av deltagarna i större banker märkte en förbättring eller förenkling i användning av robotiserade lösningar. Neufeind, O'Reilly & Ranft (2018) menar dessutom att effekterna av robotisering kan leda till högre produktion/ effektivitet per arbetare, vilket vidare styrker fördelarna med robotiserade processer i bankindustrin.

1.5 Effektivitet

Effektivitet är ett begrepp som tolkas på olika sätt av olika forskare och kan därför vara intressant att undersöka. Enligt Grossman (2018) så är effektivitet ett favoritmått för ekonomer men alla tolkar begreppet på olika sätt samtidigt som det förekommer många oklarheter kring begreppet. Det som de flesta är överens om är att effektivitet går ut på att ett mål ska uppnås med så lite kostnad som möjligt. Det som skapar konflikten är just vad ett lämpligt mål är (Grossman, 2018). Effektivitet enligt Simon (1997) är att nå önskvärda mål på den billigaste sätt genom att ta den kortaste vägen. Det viktigaste kravet för effektivitet är att nå maximala mål med så lite resurser som möjligt.

Ordet effektivitet kan tillämpas för både vinstdrivande och icke vinstdrivande organisationer då även icke vinstdrivande organisationer försöker att bli så effektiva som möjligt. Andersen (2006) pratar om ordet effektivitet och hur den uppfattas inom management och företagsekonomi med hjälp av att beskriva organisationer och vad deras mål är. Organisationer anses vara konstgjorda enheter som skapas av ägarna för att sträva efter ett gemensamt mål. Måluppfyllelse är en huvudfråga och grunden till definition av effektivitet inom ledarskap (Andersen, 2006).

1.6 Problemdiskussion

Schuck (2016) lyfter fram hur digitalisering kan vara en stressfaktor för många då digitala förändringar påverkar arbetsuppgifter och vardag. Att undersöka digitala förändringar i organisationer är av största vikt för att kunna undersöka positivt upplevda faktorer samt potentiella riskområden och missnöje. Att undersöka robotisering i en digital kontext blir därför intressant då processen syftar att hjälpa medarbetarna i en organisation att lägga mindre tid på uppgifter som kan sköta sig själva och fokusera mer på att förbättra organisationen på andra sätt. Detta ligger i linje med Gupta & Yadav (2017) som menar att robotisering av tidigare manuella processer leder till en bättre prestation hos medarbetare. Då deras forskning visade att stressintensiv arbetsbelastning hos bankanställda minskade drastiskt då tidigare manuella

processer gjordes av en robot, styrks vikten av att denna uppsats forskar vidare i den upplevda effekten av medarbetare som genomgått en förändring i arbetsprocesser.

Då en förändring från manuella processer till robotiserade processer initialt betyder att kraven på medarbetarna ökar då arbetsrutiner ändras, är viktigt att inte enbart utreda de belysta positiva aspekterna utan även undersöka eventuellt missnöje efter en förändring. Då Neufeind, O'Reilly & Ranft (2018) menar att effekterna av robotisering kan leda till högre effektivitet per arbetare, är det viktigt att undersöka hur denna effektivitet upplevs ur ett medarbetarperspektiv. Detta ligger även i linje med Kahls (2018) forskning som visade på att potentialen av en robotiserad bankindustri kan resultera i både tids- och kostnadsbesparingar och uppmanar till vidare forskning. Även Steil och Maier (2017), som i sin artikel belyser vikten av att undersöka robotisering av processers påverkan på medarbetare, bidrar till vikten av att undersöka detta område.

Då tidigare forskning inriktat sig på att utreda kostnadsbesparingar, mekaniska robotar samt utrett robotisering och digitalisering ur ett stakeholder - perspektiv, ofta med en kvantitativ ansats, är det av stort intresse att genomföra en kvalitativ studie som riktar in sig på att undersöka medarbetarnas upplevelse av en robotiserad process. Intresset uttrycks i tidigare forskning, se bland annat; Kahl (2018); Neufeind, O'Reilly & Ranft (2018). Vidare finns ett intresse att undersöka robotisering av manuella processer då tidigare forskning pekar på förbättringspotential och effektivisering, men utan att analysera genomförda ändringar ur ett medarbetarperspektiv.

1.7 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur robotiseringen av en tidigare manuell process i bankindustrin kan påverka den upplevda tidseffektiviteten hos medarbetarna. Detta syfte går i linje med Steil och Maier (2017), Neufeind, O'Reilly & Ranft (2018), Schuck (2016) och Kahl (2018) som alla forskat i digitalisering och robotisering och uppmanar till vidare forskning ur ett medarbetarperspektiv.

Genom att undersöka en redan genomförd processförändring kan vi få svar på de upplevda effekterna och därigenom dra en slutsats baserat på medarbetarnas post-robotisering upplevda tidseffektivitets förändring. Då bankindustrin har visat sig vara en lämplig bransch både för införandet av digitalisering och robotisering blir branschen följaktligen intressant ur ett forskningsperspektiv då den lämpar sig för undersökningar av redan genomförda förändringar. För att undersöka ovan nämnda syfte, har en nyligen införd robotisering på en av Sveriges storbanker valts ut för empiriska studier. Syftet med denna uppsats blir således att utreda upplevda effekter efter en förändring från manuellt till robotisering, samt att analysera dessa effekter för att kunna ge en indikation av upplevda effekter inför framtida förändringar.

1.8 Forskningsfråga

Hur påverkar robotiseringen av en tidigare manuell process till upplevelsen av tidseffektivitet hos medarbetarna?

Frågan kommer att besvaras genom att intervjua både medarbetare och chefer för att undersöka huruvida båda grupperna anser att de blivit mer tidseffektivt, samt vilka andra påverkansfaktorer som identifierats.

1.9 Avgränsningar

Intervjuerna genomfördes på två olika kontor där man intervjuade personer med olika arbetsroller. De olika positioner bidrar till kvalitén och skapar en bra förståelse för medarbetarnas upplevelser av robotisering. Antalet respondenter har begränsats till sju personer och studiens syfte är att skapa förståelse för medarbetarnas upplevelser om effektivitet efter att robotiseringen har implementerats. Banken som undersöks i uppsatsen går igenom en förändring där robotisering ligger i grunden för den stora förändringen. Det kan därför vara intressant att undersöka medarbetarnas upplevelser till robotisering och hur detta har påverkat deras arbetsuppgifter. Vidare undersöker studien enbart en robotisering av en manuell process, vilken är en del av ett digitalt informationsflöde. Således undersöks inga andra typer av robotar än enligt den beskrivna definitionen.

2. Metod

Metodkapitel tar upp vilken forskningsstrategi samt undersökningsmetod uppsatsen utgår ifrån. Senare redogörs hur datainsamlingen gick till samt hur respondenterna valts ut. Metoden är viktig för att kunna besvara forskningsfrågan med hjälp av teorin som har valts för att genomföra undersökningen samt det empiriska data som samlades in. Slutligen presenteras även kritik mot författarens metodval.

2.1 Förhållningssätt

2.1.1 Kvalitativ studie och Interpretivism

Då syftet med denna studie är att undersöka och öka förståelsen för medarbetares attityd till robotisering, krävs möjlighet för medarbetarna att redogöra sina personliga erfarenheter under intervjuerna. Sådana erfarenheter är svåra att förklara med strukturerade frågeformulär eller förutsedda resonemang (Dahmström, 2011). Därav har en kvalitativ ansats valts då den ger utrymme för djupare förståelse samt tillåter tolkning av medarbetarnas svar och beteende. Genom att inta ett interpretivistiskt förhållningssätt bidrar det till att skapa en djupare empatisk förståelse för undersökta problem (Bryman & Bell, 2005), vilket kan anses passande för den här studien som undersöker upplevda känslor vid förändring.

2.1.2 Abduktiv studie

Denna uppsats har valt att tillämpa ett abduktivt angreppssätt. Fördelen med ett abduktivt angreppssätt är att det tillåter djupare förståelse av medarbetarnas upplevelser av robotisering, eftersom studien tillämpar en blandning av ett deduktivt samt induktivt angreppssätt. Studien ämnar således uppnå ett svar kopplat till en viss teori samt att försöka sammanställa en teori grundad i den empiriska data. Det leder således till att den teoretiska referensramen kan utvecklas och kompletteras under tiden arbetet pågår. Enligt Saunders et. al. (2012) är det därför viktigt att dynamiken mellan ett induktivt samt ett deduktivt angreppssätt fungerar, i form av teoretisk utveckling, iterering och komplettering, för att uppnå hög kvalitet på undersökningen.

Genom att tillämpa tidigare forskning samt valda teorier kommer empirin att analyseras jämte dessa för att bidra med förståelse för medarbetarnas upplevelser då en manuell process förändras till en robotiserad. Genom att använda sig av ovan nämnda förhållningssätt, kvalitativ-, interpretivistisk-, abduktiv studie, kommer resultatet att kunna bidra med olika perspektiv på medarbetarnas attityder till robotisering och på så vis skapa en djupare förståelse för digitala förändringar i bankindustrin. Ett sådant resultat kan ej uppnås om uppsatsen istället sökt efter en viss sanning utifrån valda teorin, vilket motiverar valet an angreppssätt.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Sekundärdata

I denna uppsats bidrar användandet av sekundärdata till möjliga kopplingar samt analys mellan tidigare forskning och empiriskt insamlade data från genomförda intervjuer. Den sekundärdata som använts består till stor del av tidigare forskning presenterat i vetenskapliga artiklar, i tryckt exemplar i form av böcker samt lämplig information angående bankindustrin från internet. Enligt Bryman & Bell (2017) är det av betydande vikt data samlas in från olika källor för att öka kvaliteten på genomförd forskning samt presenterat resultat. För att vidare stärka kvaliteten har ett kritisk tänkande för att bedöma källornas trovärdighet och relevans använts innan de applicerats.

2.2.2 Primärdata genom semistrukturerade intervjuer

Denna uppsats har valt att samla in sin primärdata genom att tillämpa semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer ger respondenterna mer frihet och tillåter dem att forma sina svar själva, utan att vara styrda av en helt förutbestämd mall. Datainsamling genom intervjuer anses vara det vanligast använda verktyget inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2017).

Semistrukturerade intervjuer går ut på att anpassa frågor och följdfrågor efter varje samtal vilket gör att man kan få olika svar från respondenterna. Det bidrar till att analysen av den insamlade data blir mer komplex och djupgående då den tillåter tolkning samt ger både respondent samt intervjuare mer frihet. Därför har de strukturerade samt ostrukturerade intervjuformerna valts bort som primärt datainsamlingsverktyg för denna studie. Det är dock viktigt att belysa hur semistrukturerade intervjuer kan försvåra analysen av insamlade data om svaren från respondenterna är allt för spretiga eller otydliga. För att undvika ett sådant scenario har en intervjuguide med vissa förutbestämda frågor skapats, se bilaga 1, som legat till grund för samtliga intervjuer. För att skapa en bättre förståelse om medarbetarnas uppfattning om robotisering har följande teman valts i den använda intervjuguiden; *inläring*, *effektivisering* och *arbetsuppgifter*. Genom att tillämpa olika teman skapas bättre förståelse och möjlighet till analys av medarbetarnas uppfattning och perspektiv av robotisering.

2.2.2.1 Val av bankkontor

Med den motivering som beskrivs i inledningen har en av Sveriges storbanker valts ut för att genomföra denna uppsats. Banken har uttryckt en vilja av att vara anonyma i denna uppsats varpå de hädanefter kommer att benämnas som *Banken*. Deras tidigare digitaliseringsarbete har varit framgångsrikt och då de nyligen genomförde en robotisering av en tidigare manuell process lämpar de sig för en kvalitativ studie. Det valda kontor för storbanken tar hand om hela Sveriges BackOffice arbete och därför ger detta en god representation över hur medarbetarna upplever förändringen av en robotiserad process.

För närvarande har författaren av denna uppsats en anställning på företaget vilket har underlättat genom att en grundläggande förståelse för företaget redan besitts, samt att det interna kontaktnätet gjorts tillgängligt och har kunnat användas som en fördel. Faran med att ha en relation till det undersökta företaget ligger i att forskaren kan inneha bias gentemot företaget. För att minska sådan risk har de semistrukturerade intervjuerna skrivits ner i en intervjuguide,

intervjuerna har spelats in och de olika teman som identifierats har presenterats genom att lyfta fram nyckelord i ett diagram.

2.2.2.2 Urval av Respondenter

Vid urvalet av relevanta respondenter har följande faktorer tagits i beaktande: Är personen i en chefsposition? Har personen erfarenhet av den nya robotiserade processen? Arbetar personen internt eller med kunder? Baserat på dessa faktorer gjordes valet av att intervjua tre typer av personer som är anställda på banken. Det är en gruppchef, gruppmedlemmar som arbetar internt i vad som kallas för BackOffice, samt kundrådgivare som arbetar direkt med bankens kunder. För att svara på forskningsfrågan som utreder den upplevda tidseffektiviteten efter en förändring är det relevant att intervjua personer som innehar olika positioner, men som alla arbetar med den robotiserade processen. Gruppchefen ansvarar för gruppmedlemmarna i BackOffice och har haft en chefsroll i införandet av den nya processen. Gruppmedlemmarnas arbetsuppgifter består av att operativt använda den nya robotiserade processen för att genomföra de uppgifter som skapas efter att kundrådgivarna haft möte med bankens kunder. Kundrådgivarna har således kontakt med bankens kunder där de under mötet matar in information till den robotiserade processen. Dessa tre grupper av personer arbetar alla direkt eller indirekt med den nya robotiserade processen och anses därför ha relevant erfarenhet och är lämpliga som respondenter. I tabellen nedan illustreras de olika respondenterna.

Intervjuperson	Position	Ålder	Anställningslängd	Datum	Intervjulängd i min
C1	Chef	46 år	4år	14e Dec	40 min
M1	Back Office medarbetare	28 år	5år	14e Dec	25 min
M2	Back Office medarbetare	59 år	5år	14e Dec	23 min
M3	Back Office medarbetare	44 år	18år	14e Dec	30 min
R1	Kundrådgivare	30 år	1år	19e Dec	22 min
R2	Kundrådgivare	47 år	12år	19e Dec	34 min
R3	Kundrådgivare	45 år	7år	19e Dec	30 min

Tabell 1. Tabellen ovan visar individuella värden på personer som har intervjuats för denna uppsatsen, intervjuans längd samt datum då intervjun genomfördes.

2.2.2.3 Genomförandet av intervjuer

Inför intervjuerna kontaktades respondenterna för att bestämma tid och plats och under intervjun spelades samtalen in på mobiltelefon. Gruppchefen har vidare hjälpt till att boka det konferensrum som använts på banken.

Alla intervjuer genomfördes på bankkontoret där respondenterna jobbar. De första fyra intervjuerna genomfördes under samma dag den 14 december 2018. Intervjuerna genomfördes under en vanlig arbetsdag efter lunch i ett konferensrum på samma våning som respondenterna jobbar. För intervjuer med rådgivarna kontaktades kontorschefen och därigenom blev de övriga intervjuerna med rådgivarna inbokade. De sista tre intervjuerna genomfördes på kontoret under rådgivarnas arbetstid i ett mötesrum den 19 december 2018.

Intervjuerna inleddes med "kallprat" vilket ej räknats in i intervjulängden, illustrerad i tabell 1. Respondenten frågades därefter om de gav sitt godkännande till att intervjun spelades in, varpå de blev försäkrade om att de kommer att förbli anonyma i uppsatsen. Därefter förklarades syftet med uppsatsen och sedan fick respondenten berätta kort om sig själv, hur länge denna varit anställd på banken samt vilken position personen besitter. Därefter användes intervjuguiden för att ställa frågor, samtidigt som följdfrågor anpassades till respondentens svar.

2.3 Etik

Inom bankindustrin är kvalitet och försiktighet två stycken ledord. Detta ställer högra krav på allt från anonymiteten, insamlingen och behandlingen av information i denna studie. I denna studie upprätthålls försiktighet genom att följa de etiska riktlinjer som har kommit överens om med respondenterna och företaget (Bryman & Bell, 2017). Företagets anonymitet kan anses minska studiens validitet men det var en överenskommelse med företaget som måste hållas. Även om inga namn står uttryckta i skrift, utan endast titlar och beteckningar för medarbetarna, så blir dessa personer relativt exponerade varpå försiktighet är av stor vikt.

Vid genomförandet av en studie anses det viktigt att ha en etisk inställning gentemot respondenterna. Då författaren av denna uppsats även innehar en anställning på den undersökta banken bidrar det till en möjlighet att kunna ställa mer relevanta frågor eftersom en unik insyn i deras process möjliggör en mer rättvis tolkning av intervjuerna. Det ställer samtidigt högre krav på att kvalitet och försiktighet upprätthålls samt att en kritisk och självkritisk medvetenhet upprätthålls vid analys av insamlade data för att undvika bias.

För att upprätthålla etiska undersökningar har samtycke uppfyllts genom att meddela respondenterna om att de har möjligheten att själva välja om de vill bli intervjuade eller inte, om intervjun får spelas in och att de alltid har en rätt att avbryta intervjun (Bryman & Bell, 2017). Till sist uppfylls kraven om konfidentialitet genom att respondenterna blir informerade om att data som samlas in kommer hanteras med stor försiktighet, utan några omnämningar av namn i skrift och att samtliga intervjuer kommer att raderas så fort uppsatsen är avslutad.

2.4 Metodkritik

Uppsatsen kunnat kompletteras med fler intervjuer som innefattar alla anställda som jobbar med robotisering, ledningspersonal, rådgivare, kunder samt en kontrollgrupp av medarbetare som fortfarande använder det system som användes innan robotiseringen blev implementerad. Intervjuerna skulle även kunna kompletteras med enkäter och annan teknisk data. Detta har dock valts bort då befintlig datainsamling har ansetts kunna ge relevanta svar på på forskningsfrågan givet den begränsade tidsramen och resursbild.

Kvalitativ forskning kan ofta uppfattas som subjektiv och ostrukturerad vilket kan ses som en begränsande faktor. Till följd av att en kvalitativ forskare ofta påbörjar sin studie med ett förhållandevis öppet sätt och först efter hand preciserade frågeställningarna, kan den som läser en kvalitativ forskningsrapport få bristande information om varför forskaren valt att visst område eller tema istället för ett annat (Bryman & Bell 2017). Skälet till att använda sig av en kvalitativ ansats är för att det inte alltid är möjligt att mäta allt i kvantifierbara variabler. Denna problematik är som mest synlig då vi studerar fenomen - något ogripbart, mjukt och inte numeriskt mätbart. Ett sätt att kringgå detta är att fokusera på hur fenomenet påverkar det i sin omgivning som är mätbart. I detta fall påverkar fenomenet robotisering, en process som är mätbar genom att undersöka den upplevda tidseffektiviteten av de som påverkats av förändringen.

2.5 Metodsammanfattning

Denna uppsats utgår från en kvalitativ ansats med ett interpretivistiskt förhållningssätt. Vidare så används ett abduktivt angreppssätt till forskningen. Vid insamlandet av primärdata så har semistrukturerade intervjuer använts av anställda på den bank som varit mål för denna studie. Utifrån insamlade data skapas en helhetsbild vilken vid en senare analys delas upp i olika teman. Dessa teman ligger senare till grund för närmare granskning och analys och används för att kunna koppla den teoretiska referensramen till empiriska data. De intervjuer som genomförts har upprätthållit hög kvalitet genom att ha varit semistrukturerade men en nedskriven intervjuguide där respondenterna har tillåtits att beskriva fritt, samt att intervjuaren ställt relevanta följdfrågor. Kvaliteten har även upprätthållits genom att intervjuerna spelats in för att inte missa viktig information. Intervjuerna har lett till att tillräckligt empiriskt underlag funnits för att uppnå syftet och besvara studiens frågeställning.

3. Teori

I teorikapitlet tas upp tidigare vetenskaplig forskning som anses vara relevant för uppsatsens forskningsfråga. Teori är en bra grund som hjälper att analysera samt tolka den empiriska data som samlas in under studiens gång. Teorin börjar med Aktör-nätverksteori och längre ner beskrivs medarbetarnas upplevelser samt hur det tolkas i denna studie. Slutligen presenteras sensemaking och tolkning av denna teorin.

3.1 Aktör-nätverksteori (ANT)

ANT beskriver processer som hjälper till att förstå det tekniska och sociala samspelet i olika situationer, exempelvis när tekniska lösningar blir lyckade innovationer eller misslyckande. Två sådana processer är uppkomst av svarta lådor och översättning, alltså processer som visar hur saker har förändrats när de flyttas till nya kontexter (Eriksson-Zetterquist, Kalling& Styhre, 2012). ANT handlar om att lära sig om hur olika fenomen och handlingar uppkommer av både mänskliga och icke mänskliga aktörer och hur dessa samarbetar genom bildandet av relationsnätverk. En viktig utgångspunkt för ANT är att deltagarna kan vara mänskliga och icke mänskliga (Idevall Hagren, 2018).

Bruno Latour (2007) skriver att ANT ett sätt att beskriva det vi lär oss och därmed undersöka till exempel styrka, uppfinning och motstånd i form av olika effekter. ANT kommer ifrån poststrukturalism och förutsätter att den sociala världen inte har medfödda egenskaper utan att den utformas i olika processer, steg för steg, genom kontakt med olika typer av aktörer (Latour 2007). Samband mellan olika aktörer är det som bestämmer dem och knyter ihop en grupp aktörer till det som inom ANT heter aktör-nätverk.

Begreppet ”svart låda” kommer från cybernetiken som utvecklades av Whitley (1972). ”Svart låda” användes för att beskriva delar av maskiner eller kommandon som var för svåra att förklara på grund av komplexitet. En ”svart låda” beskriver en kollektiv process där mänskliga och icke mänskliga aktörer samarbetar. Genom att rita en ”svart låda” visades det att man behövde veta enbart vad som ingick i denna process och sen vad som kommit ur den. Själva processen i den svarta lådan behövde man inte känna till för att kunna jobba med maskinen (Eriksson-Zetterquist, Kalling& Styhre, 2012). Enligt Ax (2005) organisationens aktiviteter, som skapar input och output, anses vara en svart låda. Latour (1987) skriver om att ordet svarta lådan används för att behandla svåra, oklara eller komplexa fenomen. Man kan säga att en karta är en minskning av geografisk komplexitet, som hjälper oss att navigera. Motsatsen till den svarta lådan är den vita låda, där alla processer anses vara lätt försåtliga och kända.

Samarbete mellan mänskliga och icke mänskliga aktörer ger även exempel på processen ”översättning”. Uppbyggnad av svarta lådan börjar med att någon ger en förklaring hur en maskin fungerar. Vilket i nästa steg kommer leda till att människan kommer antingen acceptera förklaringen eller inte. De som kommer att acceptera förklaringen kommer att sprida den vidare i andra sammanhang och till andra team. Det viktigaste är att det sprids rätt berättelse, alltså att

den är så lik den ursprungliga som möjligt, vilket sker enligt följande; förklaring-godtagande-spridning (Eriksson-Zetterquist, Kalling& Styhre, 2012).

3.2 Medarbetarnas upplevelser

Förändringar skapar många olika känslor hos medarbetarna oavsett hur stor förändringen är inom organisationen. Det är viktigt att företaget arbetar med hur alla dessa känslor ska hanteras men även medarbetare ska hitta ett sätt att hantera sina känslor (French, 2001).

Enligt Lines (2005) kan anställdas tankar variera väldigt mycket på grund av en förändring, det kan vara positiva tankar men även negativa tankar ska man vara beredd på att hantera. Individens allmänna inställning till förändringar påverkar även deras attityd till själva förändringsarbete. Medarbetarens uppväxt, familjeförhållanden och social bakgrund påverkar ställningstaganden inför förändringar och hur utfallet av dessa förändringar blir. Individer blir påverkade av vad gruppen tycker och här är det viktigt att skapa en positiv attityd för de förändringar som ska organisationen ska genomgå. Den positiva attityden kan byggas upp genom god information och hur processen kommer att ske och en tydlig målbild vart man vill nå (Lines, 2005).

Lines (2005) talar även om förändringar som kan vara stora eller små i sitt resursutnyttjande och hur konsekvenserna uppfattas av de som berörs av förändringen. En liten förändring kan ha stor påverkan på en grupp eller en del av arbetet. Det kan medföra en kraftig reaktion hos de individer som påverkas. Enligt Yu (2009) när individerna reflekterar över den påverkan som organisationsförändringen innebär så är deras uppfattning och val av reaktioner samt arbetsattityd påverkar förändringsprocessen.

Motsatsen är där en större strategisk förändring kan uppfattas ha betydligt mindre konsekvenser för gruppen eller enskild individ. I ett förändringsarbete är det viktigt med information som är tydlig och även skapar en positiv attityd hos medarbetarna inför kommande process. Tro och känslor är en kombination som påverkar medarbetarnas beteende och inställning till hur de behandlar informationen om den kommande processen. Tre viktiga orsaker för uthållighet i attityd inkluderar selektiv exponering av information, partiskt minne av information och aktiv argumentation mot inkonsekvent information (Lines, 2005).

Selektiv exponering kan innebära ett aktivt sökande för konsekvent information till individens attityd och att undvika information som motsäger individens åsikt. När individen utsätts för information som är inkonsekvent med deras egen inställning så tenderar människor att prodigera motargument som resulterar i en förstärkning av sin tidigare attityd och ibland även att attityden blir mer extrem den var från början (Lines, 2005).

Förändringar i en organisation kommer att orsaka osäkerhet, frustration och oro bland anställda som vill ha en stor och varaktig påverkan på anställdas attityder och psykologi. Förväntningar på förändringar medför de anställdas erfarenheter som skapar osäkerhet om möjlig förlust av nuvarande position, arbetslöshet och förändrad arbetsroll samt förlust av tillgängliga resurser. Anställda kan också förlora tilliten för organisationen (Yu, 2009).

3.3 Sensemaking

Enligt Weick (2005) handlar sensemaking om att skapa ordning i individens nuvarande uppfattning när den skiljer sig från den förväntade. Därför är det extra viktigt med sensemaking vid ett förändringsarbete enligt Weick (2005). När en person märker att någonting har förändrats och är annorlunda så försöker man skapa sig en förståelse av den nya händelsen. Sensemaking uppkommer av både planerade och oväntade förändringar (Tsoukas, 2015). Sandberg och Tsoukas (2015) menar på att sensemaking processen påverkas av teknik och även förändringar där förändringen kräver en teknisk inblandning. Weick (1995) urskiljer på sju dimensioner som består av sensemaking. Alla sju dimensioner är beroende av varandra och det finns ett tydligt samband mellan dessa.

Sensemaking identitetsskapande, hur vi uppfattar världen runt om oss och alla händelser som har påverkat våra liv. Kontakt med människor som befinner sig runt om oss och olika händelser gör att vår identitet förändras hela tiden. Vår identitet påverkar våra handlingar och tankar (Weick, 1995). Handlingar påverkar sedan vad andra tycker om oss och hur de betar sig mot oss, vilket stabiliserar vår identitet. Scott (1995) skriver att vi agerar inte bara utifrån våra egna intressen men även vad andra förväntar sig från oss. När ett förändringsarbete sker så menar Sandberg och Tsoukas (2015) att teknologi kan påverka arbetare till att skapa nya meningar kopplade till deras professionella personlighet. Sensemaking är en ständigt pågående process. Det sker för att de gamla rutiner ersätts hela tiden av någonting nytt (Helms Mills, 2010), vilket är väldigt vanligt vid till exempel en organisationsförändring. Vi vill hela tiden se och skapa oss en mening om vad som sker runt om oss men det är inte alltid så lätt och därför krävs det extra meningsskapande för att förstå vissa händelser.

Sensemaking är kopplad till den som utför det, det syftar till att rationalisera människors beslut och handlingar tillbakaverkande och det tar upp frågan om hur aktörer känner sig slutna till företaget och hur företaget presenterar sig för dem som arbetar där (Manning, 2013).

På ett företaget skapar individen genom sensemaking en bild av organisationen. Detta uppkommer genom rutiner, arbetsuppgifter och kommunikation. Manning (2013) beskriver vidare att organisationens kärnvärden och organisationskulturen är kopplade vilket leder till att minsta förändring av dessa kan vara problematiska. Om förändringen känns annorlunda än vad en anställd upplever organisationen, till exempel dess roll, historia eller framtid kan medarbetarna tappa känsla av samhörighet med företaget (Manning, 2013). Weick (1995) menar att det viktiga i processen av sensemaking är inte hur den nya uppfattningen av världen är när den kompletteras med nya uppgifter och information utan hur nära den bilden är av människan nuvarande syn på världen. Det är alltså viktigare med en trovärdig förklaring som inte stör personens världsbild. Alla har sin egen förståelse för vad som är rätt och fel, sensemaking är någonting som alla personer gör hela tiden.

I studien används sensemaking som ett sätt att undersöka de underliggande problem med införandet av ny teknik och organisationens förändring, möjliga konflikter mellan intressenter och deras tolkning om företaget och även konsekvenserna av de här konflikterna.

3.4 Teorisammanfattning

I denna undersökning innebär upplevelsen, medarbetarnas totala upplevelse av förändringen som robotiseringen medför samt förändringens helhet och de känslor det medför. Bankbranschen utvecklas allt mer mot digitalisering vilket i sin tur leder till förändringar i organisationen som sedan påverkar de anställda. Digitalisering utvecklas hela tiden vilket gör att bankerna måste hänga med i utvecklingsprocessen för att inte tappa konkurrensfördelar inom sin bransch.

Attityden till förändring är en drivande faktor för en lyckad processförändring för organisationen. Anställda upplever förändringen på olika sätt beroende på deras personliga och sociala faktorer (Lines, 2005). Genom att undersöka upplevelsen av en förändring kan dessa teorier ligga till grund för att besvara forskningsfrågan som utreder upplevd tidseffektivitet. Det finns olika faktorer som kan bromsa in organisationsförändring; position, tillit för chefer samt information och delaktighet. Medarbetarens position kan påverka hur mycket mer eller mindre makt man har under en förändringsprocess vilket påverkar medarbetarnas säkerhet eller inställning till nya arbetsuppgifter (Yu, 2009). Rädslan för att förlora jobbet kan uppstå när nya arbetsprocesser uppfattas mindre intressanta då det kan vara svårt att lära sig nya processer. Det är viktigt att ledningen/chefer informerar sina medarbetare om förändringen och alla steg i förändringsarbetet, på så sätt känner medarbetarna sig delaktiga och ser ett syfte med omvandling. Detta skapar i sin tur ett förtroende för ledningen och minskar motstånd för förändring. När någonting förändras på en arbetsplats så försöker en anställd skapa sig en förståelse av den nya händelsen vilket gör sensemaking till en viktig del av en förändringsprocess (Tsoukas, 2015). Inom aktör-nätverksteori pratar man om ”black box” som hindrar sensemaking processen, där man menar man att vissa delar är för komplexa för att förestå. För att kunna analysera dessa teoriers koppling till den undersökta banken presenteras i det följande kapitlet de empiriska fynden från de semistrukturerade intervjuerna.

4. Empiri

Empirikapitlet redogör materialet från intervjuerna med chefen, medarbetarna och rådgivarna. Inledningsvis kommer organisationens process förklaras för att läsaren skapar sig en bra bild och förstå medarbetarnas berättelse. Vidare har kapitlet delats upp i olika teman där respondenternas citat finns men även fakta.

4.1 Organisationen och processen

I den här studien sätts fokus på hur implementeringen av ett robotiserat process har upplevts av medarbetarna. Bankkontoret har det senaste året försökt effektivisera sin pappershantering genom att gå över till ett digitalt processsystem för avtal och det har inte varit helt smärtfritt för medarbetarna. Bankkontoret har i detta fall valt att digitalisera de processer i hanteringen som roboten skulle kunna klara av. Processen som undersöks här sker delvis på en Backoffice avdelning som hanterar köp och säljorder samt omplaceringar av kundernas pengar och även på ett kontor där rådgivarna sitter. Processen börjar antingen på ett kontor eller via telefon där bankrådgivaren bokar in ett möte med kunden för att titta över kundens ekonomi. Första steget i denna kontakt är en så kallad "Känn-Din-Kund"-blankett (KDK) som rådgivaren måste utföra innan hen får ge några som helst råd till kunden. Blanketten innehåller frågor om kundens ekonomi och hjälper rådgivaren skapa en bild om kundens situation och även för att förstå pengarnas ursprung. Under mötet kommer bankrådgivaren och kunden överens om en plan om hur kundens pengar ska hanteras, om pengarna ska placeras om eller om kunden vill spara mer eller mindre.

Innan digitaliseringen fylldes en KDK blankett på papper och även en placeringsplan, därefter skickades dessa med brev till BackOffice som validerade stämde av att KDK blankett var rätt ifyllt och att belopp gick ihop ekonomiskt inom placeringsplanen. På BackOffice sitter en grupp anställda som kontrollerar och genomför alla transaktioner enligt mallen som rådgivaren och kunden kom överens om.

Efter digitaliseringen skapas KDK digitalt och numera är det en robot som arbetar dygnet runt och kontrollerar att alla kunder har en utförd KDK och ger klartecken åt BackOffice att gå direkt till utförandet av placeringsplanen. I annat fall skickas placeringsplanen direkt till rådgivaren för komplettering. Vilket både sparar tid och tar bort den monotona processen och gör jobbet lite roligare. Det finns många andra processer som har blivit robotiserade och sparar väldigt mycket tid. Till exempel öppning av en framtidskapital för kunden som tidigare tog cirka tio minuter innan den syntes i kundens profil, nu gör roboten det innan ärendet kommer fram till medarbetaren vilket sparar väldigt mycket tid.

BackOffice och rådgivarna sitter i olika organisationsträd men samarbetar väldigt mycket med varandra och har en väldigt nära kontakt. BackOfficeträdet ger stöd till flera enheter av rådgivare bl.a. privat och företag. I Göteborg sitter rådgivarna och BackOffice på samma plan i det öppna landskapet och har en möjlighet att nå varandra så fort någonting komplicerat dyker upp eller om det är något missförstånd.

En robot kommer till sin fulla rätt då blanketten är ifylld enligt satt standard då den kan processa detta ganska tråkiga arbete fortare än en människa hade klarat av, men så snart något är ifyllt utanför ramen så kan inte systemet hantera det och blanketten behöver hanteras manuellt. Det huvudsakliga problemet med det här systemet är att just denna blankett är specialanpassad.

4.2 Inlärande

Personerna som intervjuades hade relativt samma uppfattning om inlärningsprocessen inom banken när robotiseringen påbörjades. Under intervju med chefen påstod hon att all information om hur roboten funkar samt alla instruktioner förmedlades till medarbetarna vilket alla medarbetarna höll med. Vid introduktionen av roboten hade företaget kommit ut med all information och instruktioner kring hur det skulle funka för att alla medarbetare skulle skapa sig en förståelse för hur roboten skulle fungera. Alla var väldigt positiva när roboten introducerades men det tog lite tid för medarbetarna att komma igång och för ledningen att se resultatet. Det var ändringar och uppdateringar som gjordes hela tiden för att förbättra processerna ytterligare.

Enligt chefen det svåraste steget för medarbetarna var att deras arbetsprocesser förändrades, att arbetsrutiner skulle helt plötsligt anpassas efter roboten och försöka förstå hur den fungerade. Även att kunna se den som sin kollega och förstå hur man ska samarbeta med den för att det skulle bli så effektivt som möjligt. Det var mycket frustration kring att roboten inte har funkat perfekt från början utan det var uppdateringar och ändringar som kom hela tiden. Efter vissa ändringar och uppdateringar och när roboten är igång hela tiden så är medarbetarna väldigt nöjda och känner att den hjälper till väldigt mycket.

Vidare sade chefen att medarbetarna tyckte att roboten tog de lätta uppgifter och man själv fick de svåra uppgifter vilket kunde också skapa frustration hos medarbetarna. Processen är komplex i sig och införandet av roboten, ytterligare en ny del, gör det inte enklare för medarbetarna. Inställningen är viktigt enligt chefen och medarbetaren som är nyfikna har lättare att lära sig de nya processer och man ser effekten snabbare.

Samtliga M tyckte att det går rätt fort att lära sig de nya processerna men man ska vara beredd på att det kan ta lite tid och det går olika fort för olika medarbetare. Introduktionen till den nya roboten var väldigt informativt men det skapade lite rädsla då det var väldigt nytt och man skulle lära sig väldigt mycket och börja om "från början". M2 tyckte att det kom tillräckligt med information och instruktioner men man måste själv vara nyfiken också och fråga om informationen som man kanske saknar. Inlärande gick snabbt enligt M2 då man hade alla grunder men det svåra var att man fick ändra på arbetsrutiner. M2 tycker om att utmaningar och lära sig nya processer, vilket är viktigt under en förändringsprocess och även att ha en allmän positiv syn på förändring. Det är det som leder till en lyckad förändringsprocess. M3 tyckte också att förändringen är inte så svår i sig då man har alla grunder i processen men det tar lite tid att ställa om och ändra på sina arbetsrutiner. M3 hade en stark förståelse för att företaget måste gå i den riktningen för att inte tappa konkurrenskraften.

Samtliga R tyckte att grunderna var viktiga och det är det som underlättar vid en stor förändring. R upplevde frustrationen så fort tekniken inte fungerade då det påverkar deras vardag väldigt mycket och man blir lätt stressad om man inte hinner med det som ska göras innan det är dags

att hoppa in på nästa möte. Inlärningsprocessen tog olika tid för olika personer. Där är det viktigt med inställning vilket alla R var medvetna om. R1 kände att Inläring tog tid men han ser det som en rolig utmaning och tyckte att det gick fort om man hade rätt inställning och tyckte att det är roligt. R1 hade även en förståelse för att företaget måste gå i den riktning för att inte tappa konkurrenskraften och all information om förändring var lättillgänglig vilket skapade trygghet hos medarbetaren. R2 tyckte att grunden är väldigt viktig men det tar tid att anpassa sig till de nya arbetsprocesserna.

Samtliga R uttrycker hur viktigt det är att ha mer kontakt med rådgivare och förstå deras sätt att jobba för att skapa ett mer användarvänligt program från början istället för att göra många uppdateringar på vägen. Det upplevde samtliga som ett stort störningsmoment.

4.3 Tidseffektivitet

Chefen kände att arbetsuppgifterna har blivit effektivare efter att roboten har varit igång och i just detta fallet mäts effektivitet genom FTE (full-time equivalent).

En FTE används för att beräkna tid för en normal heltids-anställd som jobbar 8 timmar per dag, 5 dagar i veckan, 52 veckor per år. FTE används ofta vid mätning av arbetare eller studenters deltagande i projekt eller för att spåra om kostnader har förändrats i företaget (Zimmermann, 2002).

“självlklart är det en vinst för oss när roboten är igång” (Chefen. 2018.12.14)

Enligt chefen har roboten lett till en minskning av fyra FTE, alltså en minskning av fyra heltidsanställda personer. Under intervjun kom det fram att det har blivit mer tidseffektivt nu än vad det var tidigare. Det tar dock tid för en medarbetare att ändra sitt arbetssätt och släppa kontrollen helt eller att samarbeta med roboten. Det är viktigt att alla samarbetar med varandra och tar till sig nya rutiner samt är öppna för förändring. Enligt chefen så är förändring både en kostnad och en tidsvinst men man får inte glömma att det är inget som går fort för medarbetare. Man ska ta hänsyn till att förändring tar tid.

Alla medarbetare upplever en stor förändring sedan roboten har varit igång. M1 upplever en stor förändring under de åren hon jobbade i processen, från papper till en mer digital process. Enligt henne fick man lägga cirka en timme varje dag enbart för att färdigställa kuverten och posta alla brev till kunder och internt. Enligt M1 så har man tjänat $\frac{1}{3}$ del av tiden sedan roboten infördes, om en placeringsplan tog 10 minuter innan så tar det kanske 7 minuter nu när alla dem enkla steg görs av roboten och allt är digitalt. Öppning av en ny framtidskapital tar lång tid om man gör det manuellt då kontot syns inte direkt utan det tar cirka 10 minuter innan det syns i systemet. Det bromsar in processen kraftigt och man kan inte riktigt gå vidare eller så kan man glömma av det. Nu när roboten är igång så öppnar den kontot och medarbetaren kan göra överföringen till kontot direkt och lägga in köpordern. Detta har sparat mycket tid och bidragit till tidseffektivitet.

Enligt M2 så har roboten bidragit till med mycket och just i den processen hon jobbar med har antalet medarbetare minskat kraftigt samtidigt som volymen av uppgifter har inte förändrats.

Även M3 stärker M1 ord och säger att 1/3 del jobb har minskat, en stor förändring har skett. Det går fortare att genomföra en placeringsplan än vad det var tidigare. Komplexiteten försvinner inte men mycket är förarbetat och man slipper göra det monotona.

R1 hade svårt att lita på roboten till hundra procent och dubbelkollar oftast även om det står att roboten har gjort det men tycker att det är på väg åt rätt håll. Har en allmän positiv syn på robotisering och tycker att man ska samarbeta med roboten då den kanske upptäcker någonting som man själv har svårt att se. Mycket har robotiserats och minskat trycket på deras vardagliga administrativa arbete vilket ger möjligheten att fokusera på kunden vilket dem flesta rådgivare tycker är roligast. Ett exempel är lånelöfte som har blivit automatiserat vilket underlättar väldigt mycket, numera är det en robot som läser av kundens transaktioner och kan bevilja lånet upp till ett visst belopp.

Samtliga R tycker att effektiviteten har ökat men det administrativa det tar fortfarande mycket tid som man skulle kunna lägga på kunden. De upplever att det blir krångligt när en ny process blir digitaliserat men sedan blir det bättre efter att tag, när man har gjort det några gånger. Om administrativa uppgifter tar för lång tid blir man lätt stressad, känslan av att man kommer ingenvart. Alla R känner att det är på väg i rätt riktning men hade varit bra med ännu mer robotisering så man kan fokusera på det roliga mer. R3 tycker också att effektiviteten har ökat och det administrativa har minskat, även kundmöten går smidigare nu när det sker online. Det är viktigt att inte glömma att kraven på banken har ökat också vilket gör att vissa uppgifter blir mer komplexa även om dem har digitaliserats.

4.4 Arbetsuppgifter

Enligt chefen så har monotona arbetsuppgifter som till exempel att lägga upp månadsspar eller öppna en kapitalförsäkring minskat och kan göras av roboten numera. Roboten jobbar med komplexa processer där det sker massa uppdateringar hela tiden vilket gör att roboten är inte igång hela tiden. När det sker en uppdatering så måste medarbetarna hoppa in och göra processerna manuellt igen vilket leder till att medarbetarna blir frustrerade och förvirrade. Medarbetarnas arbetsrutiner förändras hela tiden vilket kan vara lite förvirrande och även leder till att medarbetarnas effektivitet minskar då man ändrar sina arbetsrutiner hela tiden och kan inte skapa en flytande process. Detta leder till att en medarbetare aldrig kan lita på roboten till hundra procent utan måste nästan alltid dubbelkolla alla steg ändå. Alla medarbetare hade en positiv inställning till att roboten skulle komma igång och hjälpa till med deras arbetsuppgifter.

“Medarbetarna hade en positiv syn på att roboten skulle göra allt och att det kommer gå så bra och allt kommer lösa sig” (Chefen. 2018.12.14)

Under intervju med chefen kom det fram att medarbetarna tycker att det är skönt att slippa kolla till exempel KDK och att roboten gjorde det istället. Eller att öppna framtidskapital och vänta tio minuter tills det dyker upp i kunden profil då det är lätt att glömma av och fastna i något annat ärende. När medarbetaren lär känna processen bättre och har fått ett vassare förståelse för hur roboten fungerar så vågar man släppa kontrollen själv och litar mer på att roboten gör rätt.

M1 sade under intervjun att tankesättet har förändrats mer men inte arbetsuppgifterna, man lägger mer tid på att analysera och reflektera. Arbetsuppgifterna har blivit roligare och mindre komplexa. Robotiseringen sparar tid enligt M1 men gör även jobbet/ arbetsplatsen roligare då man kan göra andra projekt vid sidan om när man ligger enligt tidsplanen. Detta gör att man upplever jobbet roligare då arbetsuppgifter varierar och medarbetaren har möjlighet till utveckling och variation. Vissa är mer förändringsbenägna än andra. M1 upplever robotisering väldigt positivt och förstår att företaget gör detta för att hänga med i utvecklingen och inte tappa konkurrenskraft.

Arbetsuppgifterna har ändrats väldigt mycket enligt M2 och roboten är väldigt hjälpsam och stödjer gruppen med att ligga i fas med alla processer. Tidigare gjorde medarbetaren alla steg i processen själv och nu gör roboten många processer helt självständigt vilket ger medarbetaren möjlighet att jobba med andra processer och ger möjligheten till variation. Samtliga M tycker att deras jobb har blivit roligare och smidigare.

Enligt M3 så har arbetsuppgifterna blivit effektivare och allt mer strukturerade och enklare. När det är digitalt så är det svårt att missa någonting och på så sätt blir processen effektivare då allt är komplett från början och man slipper lägga tid på att skicka papper fram och tillbaka för att få en korrekt ifylld blankett.

Samtliga R tycker att det sker massa uppdateringar hela tiden och det blir bättre och effektivare. Roboten kan göra mycket monotona arbetsuppgifter och underlätta för rådgivaren vilket i sin tur leder till att arbetsuppgifter förändras och rådgivaren kan fokusera på kundkontakten mer vilken är mycket roligare än att sitta framför skärmen och jobba med administrativa processer.

R2 upplevde att i början av en förändring ökar arbetsuppgifter mycket då man måste ändra på arbetssättet men sedan blir det mycket mer effektivt. Det blir tydliga fördelar med att använda roboten. R3 upplever också att det administrativa har minskat men att det finns fortfarande väldigt mycket som skulle kunna robotiseras. Det sker förändringar hela tiden vilket gör det svårt att känna av effektiviteten till hundra procent då det kommer nya processer hela tiden. Men de nya processer som har varit igång under en period upplevs som mer effektiva än vad det var innan.

Samtliga medarbetare har en väldigt stark förståelse för att banken måste effektivisera processer och det är därför det sker så många förändringar. Alla är medvetna om att man måste vara öppensinnat och redo för att man ska anpassa sig till nya processer.

4.5 Empirisammanfattning

Sammanfattningsvis upplevde samtliga medarbetare svårigheter i början av förändringsprocessen då det var en stor tidskrävande omställning enligt medarbetarna. Vidare beskrivs hur sensemaking processen startade, där medarbetarna försökte skapa sig en förståelse om processen samt bearbeta all information som har kommit ut från ledningen. Tabell 2 sammanfattar det empiriska kapitlet med nyckelord som kopplas till olika steg i förändringsprocessen. Det illustreras i tabellen nedan att första steget, inläring och implementering, förknippas med svårigheter och stress hos medarbetarna. Fortsättningsvis märkte de anställda att de administrativa uppgifterna minskade, vilket i sin tur ledde till en

positiv förändring samt positiva upplevelser hos de anställda. Tidseffektiviteten uttrycks ha ökat då medarbetarna har kommit in i den nya processen och skapat nya effektivare rutiner på arbetsplatsen. Förändringen uttrycks i sin tur leda till vinst och nöjdare medarbetare då deras vardag har blivit mindre monoton och mer effektiv.

Tema	Medarbetare	Nyckelord
Inläring och Implementering	R2 R1 M3 Chef	Svårt Mycket Stress Inläring
Dagliga Arbetsrutiner	M1 R3 R1	Förändring Administrativ Minskning Positiv förändring
Tidseffektivitet	C1 R2 M1	Vinst Ordinarie uppgifter Effektivt

Tabell 2. Tabellen illustrerar nyckelord från intervjuerna för varje tema inför analyskapitel.

5. Analys

I detta kapitel analyseras den empiriskt insamlade data tillsammans med de teorier som presenterats i kapitel 5. Vad som har kunnat analyseras i den empiriska data är de olika faserna av implementeringen av den robotiserade processen. Dessa faser ligger till grund för detta kapitel där den första fasen, implementering och inlärande, beskriver startskottet för processen samt medarbetarnas upplevelser av implementeringen. Därefter följer fasen, det dagliga arbetet, som analyserar förändringen i de dagliga rutinerna. Slutligen analyseras den sista fasen, tidseffektivitet, som utreder hur de anställda uppfattar robotiseringens övergripande påverkan på tidseffektiviteten.

5.1 Implementering och Inlärande

När medarbetarna fick veta att en del av deras arbetsuppgifter skulle robotiseras var alla väldigt positiva och förväntansfulla till förändringen, enligt chefen, C1. Den nya processen skulle innebära att deras arbetsuppgifter blir mindre monotona och mycket av det administrativa skulle försvinna. Samtliga respondenter hade en positiv inställning till att de monotona arbetsuppgifterna skulle utföras av roboten. Det framgår väldigt tydligt under intervjun med chefen, hur alla medarbetare såg fram emot att roboten skulle komma igång och hjälpa dem med deras arbetsuppgifter.

”Från början var det en väldigt positiv syn på att roboten kommer kunna göra allt, det kommer vara så bra och allt kommer lösa sig... alla stod där med champagne och skålade in den nya roboten...” (Chefen. 2018.12.14)

I den initiala fasen av implementationen var det viktigt att ge ut all nödvändig information till medarbetarna och sätta igång förändringsprocessen. Introduktionen började med möten där ledningen berättade om hur roboten fungerar samt hur det kommer påverka medarbetarnas rutiner. Det kom även mycket information som medarbetarna hade ansvar att själva bearbeta för att skapa sig en förståelse om robotens funktioner.

Samtliga respondenter upplevde att det var en omfattande mängd information som skulle hanteras, samtidigt som de skulle försöka jobba i sin vanliga arbetstakt. Många upplevde att all nödvändig information var tillgänglig, med informationens omfattning samt bearbetning av den, skapade en viss rädsla och stress bland de anställda. Både rådgivarna och medarbetarna upplevde en så stort informationsflöde som en stressfaktor som störde deras arbetsdag.

Respondenterna uppfattas ha delvis förändrade roller efter robotiseringen. Enligt respondenterna har robotiseringen inte bara inlett en meningsskapandeprocess hos anställda, utan även ändrat medarbetarnas vardag då de idag utför förändrade arbetsuppgifter. Det krävs då mer eller mindre att medarbetarna genomgår en sensemakingprocess till följs av den vardagliga rutinen avbryts (Helms Mills, 2010). Nya teknologier leder till att medarbetarnas jobb förändras och det måste skapas en ny mening i professionella personligheten (Sandberg och Tsoukas 2015). Det är viktigt för medarbetarna att hela tiden se en mening med det som sker runt om oss vilket kan vara svårt vid en förändring. Meningsskapande är viktigt för att

förstå olika händelser som pågår runt omkring. Samtliga medarbetare var väldigt medvetna om varför robotisering processen inletts och hade en stark förståelse för processen även om det skapade förvirring och osäkerhet i deras vardag. Då det sker förändringar hela tiden betyder det att sensemaking är en ständigt pågående process. Medarbetarna jobbar ständigt med att skapa en mening om vad som sker i processen och det uttrycks inte alltid vara lätt. Det kan uppkomma en del svårigheter på vägen. Många respondenter upplevde förändringen vara ännu mer komplicerat när tekniken inte fungerade.

Samtliga respondenter lyfter upp vikten av kommunikation vid en processförändring, vilket ligger i linje med Weick (2005), som i sin forskning skriver angående vikten av sensemaking vid förändringar. All information som lämnades till medarbetarna var viktig del i sensemaking processen, då det bidrog till medarbetarnas förståelse av förändringen. Det är initialt viktigt att förstå syftet med en förändring, i detta fallet robotisering, samt olika funktioner av den för att sedan skapa sig en egen uppfattning om hur detta fungerar och därigenom sin uppfattning av förändringen. M1 nämnde under intervjun hur viktigt det är att själv vara nyfiken och fråga andra om det är nånting man inte förstår. Enligt Weick (2005) handlar sensemaking om att skapa ordning i individens nuvarande uppfattning. Informationen som lämnades till anställda anses vara en kritisk faktor för att anställda skulle skapa sig en bild och därigenom en uppfattning av förändringen i förhållande till sina arbetsuppgifter.

Informationen som medarbetarna fick var troligtvis en oundviklig steg i sensemaking processen. Det var ingen som förklarade för de anställda angående hur roboten och programmerat var uppbyggd, vilket skulle vara för komplicerat att förklara eller förstå, en så kallad "svart låda" som används för att beskriva någonting som är en komplex.

Sensemaking som handlar om att skapa sig en förståelse av den nya händelsen kan således krocka med konceptet av en "svart låda". Det pekar på att sensemaking kan vara svårt att uppnå för medarbetarna då de har svårt att skapa sig en förståelse och se helhetsbilden. "Svarta lådan" kan vara den faktor som försvårar medarbetarnas sensemaking vilket i sin tur leder till att förändringsprocessen känns komplex.

Förändringsarbete framkallar olika känslor hos medarbetarna enligt French (2001) och därför är det viktigt att företaget hanterar informationsflödet på rätt sätt så att medarbetarna inte blir uppskrämda eller stressade. I fallen med banken som undersöks så har all information lämnats ut till medarbetarna men det är storleken och mängden som stressade upp. Det var mycket nytt och samtliga medarbetare tyckte initialt att det var svårt att hitta nya arbetsrutiner. Dock blev de väldigt lätt frustrerade så fort roboten inte fungerade vilket skapade en obalans i deras arbetsrutiner. Lines (2005) tar upp vikten av anställdas inställning till förändring. Det är viktigt att medarbetare förstår varför man genomför en förändring och var man är på väg. Medarbetare som har en positiv inställning till förändring har lättare att lära sig nya arbetsrutiner och är nyfikna vilket är en stor drivande kraft i en förändringsprocess. Både medarbetare och rådgivare hade en stark förståelse för varför robotiseringen infördes och upplevde att det gick hyfsat fort att lära sig och förstå hur roboten fungerar. Dock är det inte lätt att följa upp då det kommer nya uppdateringar och ändringar i olika arbetsprocesser hela tiden. En god information om

processen hjälper medarbetaren att skapa en positiv attityd till förändringen, vilket även Lines (2005) skriver om.

Förändringen kan lätt skapa osäkerhet, frustration och oro hos anställda därför är det viktigt att hela tiden följa upp och stämma av med anställda hur alla ligger till och om alla uppfattar målet rätt. Under intervjuerna märktes att även om alla tyckte att det var spännande och många ansåg att det skulle bli bättre efter att roboten kommit igång, så var det även många som var osäkra kring förändringen.

Sandberg och Tsouskas (2015) skriver att sensemaking processen påverkas av ett antal faktorer, exempelvis teknik. Det kan till exempel vara introduktion till en ny tjänst eller process som har digitaliserats, såsom robotisering av monotona arbetsprocesser. Medarbetarna måste alltså förstå syftet med användning av robotisering i för att det ska bli lyckad. Samtliga respondenter hade en god förståelse för varför robotiseringen implementeras i deras arbetsprocesser. Företaget som intervjuades jobbar ständigt med att alla medarbetare förstår förändringen och vet vad som kommer hända i framtiden. Det är viktigt att ständigt vara beredd på förändringar och att lära sig att hantera dessa.

5.2 Det dagliga arbetet

Robotiseringen har förändrat arbetsrutiner på olika sätt för medarbetarna. Rådgivarna ser fördelarna med det nya systemet samtidigt som de upplever att uppdateringar och förändringar i systemet innebär en belastning då de samtidigt ska hantera möten med kunderna. Dessa uppdateringar har kontinuerligt utvecklat systemet till det bättre och det underlättar arbetet för rådgivarna. Då flera medarbetare hade en bra grund att stå på och mycket erfarenhet, gjorde det att de tog till sig de nya förändringarna snabbt.

Det positiva med att arbetsuppgifterna har förändrats är till stor del tack vare att arbetsuppgifterna blivit mindre monotona. De anställda upplevde att då de tidigare invanda monotona arbetsuppgifterna försvann, var det svårt att lära sig de nya och mer komplexa arbetsuppgifterna. M3 uttryckte att arbetsuppgifterna har förändrats och blivit effektivare men även mer strukturerade och enklare, efter att de lärt sig hur de fungerade. M1 ansåg att robotiseringen medförde att det fanns mer tid att analysera och reflektera över de arbetsuppgifter man hanterar.

Samtliga respondenter upplevde i början att det var svårt och det var mycket nytt men så småningom insåg man nyttan med robotiseringen och därmed hur arbetsuppgifterna förändrades samt att arbetsuppgifter har blivit lättare att förstå. Samtliga medarbetare hade en stark förståelse för att förändringen skulle ta tid. Stressen har minskat för många då man lärde sig de nya rutinerna samt skapade en bättre förståelse för sensemaking och själva förändringsprocessen. Det kan därför kopplas till det Schuck (2016) lyfter fram hur digitalisering kan vara en stressfaktor för många då digitala förändringar påverkar arbetsuppgifter och vardag.

I den situation när roboten är ur funktion av en teknisk orsak så måste medarbetaren gå tillbaka till sina gamla arbetsrutiner vilket anses vara en stor stressfaktor hos medarbetarna. Chefen

berättade att medarbetarna initialt hade svårt att ha tillit till roboten och därför dubbelkollade de själva för att se om processen var utförd på rätt sätt. Det är svårt att skapa sina arbetsrutiner under dessa förutsättningar vilket försvårar sensemaking för medarbetarna. Enligt Manning (2013) är rutiner och arbetsuppgifter en viktig del av sensemaking skapande. Det tyder på att medarbetarna är nöjda med förändringen även om det tog tid att bearbeta all information och ändra sina arbetsrutiner.

Det som sker efter informationen lämnas ut är bearbetning och acceptansen av den. Första steget är väldigt viktigt men andra steget, en så kallad "översättning", är ännu viktigare för att det är medarbetarna som sprider berättelser och i nästa steg väljer de att antingen acceptera "berättelsen" eller inte. Samarbete mellan mänskliga och omänskliga aktörer kallas för "översättning" inom ANT- teorin. Alltså samarbete mellan bankanställda och roboten som utför de olika arbetsprocesser (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012).

Samtliga medarbetare har under intervjuerna uttryckt att de accepterat förändringen och anser att komplexiteten av allt informationsflöde har minskat och de har skapat en god förståelse för roboten. Det kan även kopplas till att sensemaking har blivit starkare då man har under tiden hann förstå förändringsprocesser bättre och hitta en poäng med förändringen.

Respondenterna talade med utgångspunkt i deras tidigare kunskaper men även utifrån förväntningar i framtiden. De skulle därför kunna anta att sensemaking sker från båda håll, alltså både från eftertionalisering samt en struktur som kommer av framtidsförväntningar. Detta skulle kunna tyda på att all betydelse är inte enbart en eftertionalisering (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Generellt uppfattas intervjupersonerna som involverade och har tagit till sig de nya arbetsuppgifterna bra, detta har lett till en positiv upplevelse av robotisering. Det märks generellt en positiv attityd till robotisering. Däremot uttrycker rådgivarna fortfarande en viss oro till de förändrade arbetsuppgifter. Denna upplevelsen skulle kunna skapa negativitet och motstånd hos medarbetarna. En potentiell orsak till skillnaden i upplevelse skulle kunna vara att introduktionen till roboten har varit annorlunda på de två olika avdelningarna. En annan anledning skulle kunna vara att BackOffice avdelningen varit med digital från början, vilket lett till en positiv inställning, vilket potentiellt härlett en aning mindre (om än positiv) upplevelse från rådgivarnas sida. Dock saknas relevant data för att göra en djupgående analys kring skillnaden kring upplevelsen av de dagliga arbetsuppgifterna.

BackOffice medarbetarna upplevde förändringen minst smärtfritt vilket skulle kunna bero på att man har bearbeta den informationen och hitta nya rutiner. Men det skulle även kunna bero på att deras arbetsdag i grunden handlar om olika administrativa arbetsprocesser. Rådgivarna upplevde mer svårigheter under förändringsprocess och man skulle kunna anta att det beror på att de fick gå från möten med kunderna till en mer administrativ process som dessutom robotiseras under tid. Administrationen ökade då det är mer och mer som ska dokumenteras nu än vad det var tidigare på grund av ökade krav på finansbranschen. Detta skulle kunna lett till att robotiseringen var mer en "svart box" för rådgivarna än för BackOffice medarbetare.

5.3 Tidseffektivitet

Enligt Simon (1997) handlar effektivitet om att nå önskvärda mål på den billigaste sätt genom att ta den kortaste vägen, vilket visar en länk mellan chefens tolkning av effektivitet. Robotiseringen har medfört effektivitet genom att enbart roboten utför arbetsuppgifter som motsvarar fyra FTE, vilket är samma som fyra heltidsanställda. Det går även i linje med viktigaste kravet för effektivitet är att nå maximala mål med maximal resurseffektivitet (Andersen, 2006). Felix Buschor sitter i styrelsen för St. Galler Kantonalbank sedan 2008 och berättar i en intervju med Kahl (2018) att det genomförda pilotprojektet med robotar istället för anställda var mycket lyckat. Det syns således kopplingar mellan detta tidigare pilotprojekt och den empiriska data i denna uppsats, som visar att robotisering gett positiva resultat på arbetsplatsen, även om det finns skillnader i typ av robotisering.

Chefen och medarbetarna upplevde att effektiviteten har ökat sedan roboten har varit igång. Robotiseringen har medfört en minskning med fyra FTE enligt chefen vilken visar på att roboten har bidragit till en mer tidseffektiv vardag. Samtliga medarbetare har positiva upplevelser av bankens digitala utveckling och upplever att effektiviteten har ökat.

M1 fick förut sluta en timme tidigare för att jobba med enbart administrativa uppgifter. Nu kan en anställd arbeta hela dagen med sina ordinarie arbetsuppgifter och öka sin prestation, vilket tyder på att effektiviteten har ökat. Två medarbetare har även upplevt att roboten bidragit till en minskning av $\frac{1}{3}$ del av deras monotona arbetsuppgifter. Därför skulle man kunna dra en slutsats att den upplevda tidseffektiviteten har ökat. Rådgivarna har också upplevt en ökad effektivitet men inte i lika stor grad. Det kan bero på att deras arbetsuppgifter är mer komplexa då de måste lära sig nya arbetsrutiner samtidigt som de sitter i mötet med kunder. Det skulle kunna antas försvåra implementeringen av de nya processerna.

5.4 Analys sammanfattning

Denna analys pekar mot att den upplevda tidseffektiviteten har ökat trots att många upplevde svårigheter i början, då det var mycket information att hantera vilket var en stor stressfaktor. Efter allt informationsflöde började en sensemakingprocess där alla försökte förstå syftet med förändringen och skapa sin egen bild av de nya arbetsrutinerna. Många upplevde svårigheter med att förstå hur roboten fungerar, ett samarbete mellan mänskliga och icke mänskliga aktörer, vilket kallas för "svarta lådan". Uppbyggnad av svarta lådan börjar med att någon ger en förklaring hur en maskin eller i detta fall en robot fungerar. Det leder till nästa steg där människan kommer antingen acceptera förklaringen eller inte. De som accepterar förklaringen kommer att sprida den vidare till andra och på så sätt bidra till förändringen. Förklaringsgodtagande-spridning är tre viktiga steg inom denna processen (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Förklaring var all den nya informationen som kom ut till medarbetarna i första fasen, under introduktionen av roboten. Det är det viktigt att samtliga medarbetare godtar och accepterar förändringen och se ett syfte med den och det kommer i nästa steg leda till spridning. Där är det viktigt med kommunikation mellan medarbetarna.

Enligt French (2001) skapar förändring många olika känslor hos medarbetarna vilket skulle kopplas till medarbetarnas upplevelse av effektiviteten under förändringsprocessen. I början

tyckte medarbetarna att det inte har blivit effektivt utan även tvärtom vilket kan bero på all den nya informationen som skulle bearbetas och krävde rätt mycket tid. Men i senare fas upplevdes en ökad effektivitet, speciellt bland BackOffice anställda, då de tycker att robotisering har bidragit till minskning av monotona arbetsuppgifter samt bearbetning av placeringsplaner. Chefen upplevde också en tidseffektivitetsökning hos medarbetarna på BackOffice. Rådgivarna upplevde också att effektiviteten har ökat men inte i samma grad vilket skulle kunna bero på ökade krav på finansbranschen vilket i sin tur leder till ökad administration. Det pekar på att förändring kräver tid men så småningom kommer stressen minska och känslan av effektivitet öka.

6. Slutsats

I slutsatsen kommer forskningsfrågan att besvaras som står för grunden till uppsatsen. Vidare presenteras förslag på vidare forskning.

6.1 Bidrag och Slutsats

Med hjälp av teorier samt insamlad empiri har studiens syfte och forskningsfråga kunnat besvaras. Forskningsfrågan som undersökts i denna uppsats är som följer:

Hur påverkar robotiseringen av en tidigare manuell process till upplevelsen av tidseffektivitet hos medarbetarna.

Det är svårt att definiera begreppet effektivitet men utifrån studiens uppfattning om begreppet har ett klart svar på studiens frågeställning kunnat ges. Digitalisering har påverkat upplevelsen av tidseffektivitet hos medarbetarna inom bankbranschen. Medarbetarna uppfattar utifrån sina värderingar att effektiviteten har ökat genom robotiseringsprocessen i banken. De beskriver sina roller som mer tidseffektiva nu när roboten är igång och utför en del av deras arbetsprocesser.

Alltmer robotiserade processer har lett till att medarbetarnas vardag har blivit mer effektiv och de administrativa arbetsuppgifterna har minskat. De behöver inte längre sluta en timme tidigare för att kuvertera brev då det idag sker automatiskt genom den robotiserade processen. Det märks även på tiden som medarbetarna lägger för att genomföra en placeringsplan. Enligt medarbetarna så har tiden på att genomföra en placeringsplan minskat med cirka tre minuter vilket sker med hjälp av roboten som gör allt det monotona jobbet innan de kommer till medarbetaren. Det märks tydligt att robotiseringen påverkat effektiviteten. Detta beror på allt snabbare arbetsprocesser och tiden som "blir över" läggs på reflektion eller andra projekt på jobbet vilket medarbetarna upplever som en positiv faktor. I rådgivarnas fall läggs fokus mer på kunden och service kring det då många tycker att det är roligare att ha kontakt med kunder än att sitta med administration.

Robotiseringen har påverkat effektiviteten i bankbranschen gynnsamt i det avseende uppsatsen har definierat begreppet effektivitet. Under studiens gång har en av storbanker i Sverige undersökts, där man intervjuade chefen, BackOffice medarbetare och rådgivare. Samtliga intervjuade märkte en förändring i sin vardag efter roboten implementerades och upplevde att deras vardag har blivit effektivare nu. Det märktes att det fanns en stark medvetenhet hos samtliga medarbetare om vad som sker samt vad som behöver göras för att adaptera sig till en alltmer digital värld.

Denna uppsats anses ha bidragit till akademien genom att bekräfta vikten av sensemaking hos medarbetare som genomgår en processförändring. Likaså har en intressant analys gjorts angående svårigheterna att arbeta under en sensemakingprocess medan konceptet av en svart

låda implementerats i arbetsrutinerna. Det empiriska materialet visar hur stress och initiala svårigheter till anpassning har varit utfall av denna krock. Dessa resultat kan ligga till grund för framtida implementeringar av robotiserade processer i bankindustrin. Det är dock viktigt att poängtera att resultatet av denna uppsats ej bör generaliseras och appliceras på branscher andra än den undersökta

6.2 Förslag på vidare forskning

Studiens fokus ligger på att beskriva medarbetarnas upplevelse av tidseffektivitet av en tidigare manuell process. Ett förslag till vidare forskning är att genomföra en kvalitativ studie som undersöker flera bankers robotiserade processer. Vidare rekommenderas att studierna använder diversifierade kvantifierbara mått och angriper robotisering ur fler perspektiv än ett medarbetarperspektiv för att kunna presentera slutsatser ur en bredare angreppsvinkel. Dessa undersökningar kan gynnas av att en kvalitativ studie intervjuar ett stort urval av medarbetare.

Vidare vore det intressant att undersöka flera olika avdelningar av en bank, men även undersöka kontor i olika städer och jämföra skillnader angående medarbetarnas upplevelser av den robotiserade arbetsprocessen ur en geografisk standpunkt. Sådan forskning skulle kunna visa geografiska skillnader för att även kunna presentera olika implementeringstaktiker baserat på geografiskt läge samt kontorets eller stadens storlek.

Det skulle även varit intressant att forska vidare på vikten av sensemaking och hur viktigt det är inom organisationsförändringar. Genom sådan forskning skulle eventuellt en mall eller best practise för implementering av robotiserade processer att kunna presenteras.

7. Källförteckning

Andersen, J.A., (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics* 35, 1078–1091.

Angmyr, N., (2016), Vad är digitalisering egentligen? Palorial, 2 december, <http://www.palorial.com/sv/vad-ar-digitalisering-egentligen/> [Hämtad 2018-12-10]

Ares, J., Lara, D., Lizcano, M., & Martínez, A., (2018). Who Discovered the Binary System and Arithmetic? Did Leibniz Plagiarize Caramuel? *Science and Engineering Ethics*, Vol. 24, Nr. 1, 173-188

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H., (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber ekonomi.

Bátiz-lazo, B., Boyns, T., (2004). The business and financial history of mechanisation and technological change in twentieth-century banking. *Accounting, Business & Financial History*. 14, 225–232.

Berman, S., Marshall, A., (2014). The next digital transformation: from an individualcentered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*. Vol. 42 Iss 5, 9–17.

Boole, G., (2009) [1854]. *An Investigation of the Laws of Thought on Which are Founded the Mathematical Theories of Logic and Probabilities* (Macmillan, Dover Publications, reprinted with corrections [1958] ed.). New York: Cambridge University Press.

Bounfour, A., (2016). *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham.

Bryman, A., Bell, E., (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm, Liber AB

Bryman, A., Bell, E., (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Chew, E.K., (2013). Value Co-creation in the Organizations of the Future. Published in: Collin, J., et. al., 2015. *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*.

Collin, J., et al., (2015). *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*. Research rapport, Aalto University. Department of Computer Science.

Callon, M., (1991). Techno-economic networks and irreversibility. I: John Law (red.), *A sociology of monsters. Essays on power, technology and domination*. London: Routledge. S. 132–161.

Eriksson-Zetterquist, U, Kalling, T, & Styhre, A., (2012) *Organisation och organisering*. Malmö, Liber AB

French, R., (2001). "Negative capability": Managing the confusing uncertainties of change. *Journal of organizational change management*. Volym 15, Nr 5, 480–492.

Grossman, M., (2013) *Britannica Academic*.

<https://www.britannica.com/topic/efficiency-economics-and-organizational-analysis>. [Hämtad 2018-12-07]

Gupta, S., Yadav, A., (2017) The Impact of Electronic Banking and Information Technology on the Employees of Banking Sector. *Management and Labour Studies*, Volym 42, Nr 4, 379-387

Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A.J., (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Volym 5, Nr 2, 182-195.

Idevall Hagren, Karin., (2018). Aktör-nätverksteori och kritiska textanalyser: En diskussion om teori, metod och tillämpning. *Kritiska text- och diskursstudier*, .81–100.

Irvine, M. M., (2001). Early Digital Computers at Bell Telephone Laboratories. *IEEE Annals of the History of Computing*. Volym 23, Nr 3 (July 2001): 22–42.

Jacobsen, D. I., (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. 1. uppl. Lund, Studentlitteratur.

Kahl, S., (2018). Bloomberg. How five robots replaced seven employees at a Swiss bank. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-04/how-five-robots-replaced-seven-employees-at-a-swiss-bank?> [Hämtad 2018-10-23]

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1-25.

Latour, B., (2005). *Reassembling the social. An introduction to actor- network-theory*. Oxford: Oxford University Press.

Latour, B., (1987). *Science in action: how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.

Lee, T., & Lanting., (2011). From marketplace to marketspace: Investigating the consumer switch to online banking. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 10, Nr. 1.

Lines, R., (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource development review*. Vol. 4, Nr. 1.

Manning, P. K., (2013). Sensemaking. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Yu, M., (2009). Employees' perception of organizational change the mediating effects of stress management strategies. *Public Personnel Management*, Vol. 38, Nr 1, 17–32.
- Murphy, K.M., Shleifer, A., Vishny, R.W., (1988). *Industrialization and the big push*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Massachusetts, USA.
- Neufeind, M., O'Reilly, J., & Ranft, F., (2018). *Work in the digital age: challenges of the fourth industrial revolution*.
- Parthasarthy, R., Sethi, S.P., (1992). The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure. *Academy of Management Review*. Vol. 17, 86–111.
- Robison, W., (2018). Digital privacy: Leibniz 2.0. *ACM SIGCAS Computers and Society*, Vol. 47, Nr 4.
- Schuck, J., (2016). Digitaliseringen kräver att företag vågar nysatsa. *Dagens nyheter*, [Hämtad 2018-12-17].
- Shannon, C. E., (1938). A symbolic analysis of relay and switching circuits. *Electrical Engineering*, Vol. 57, Nr 12, 713–723.
- Simon, H. A., (1997). *Administrative behavior - A study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. (4., [rev.] ed.).
- Skinner, C., (2013). *Digital Bank: Strategies for launching and becoming a Digital Bank*. Marshall Cavendish International.
- Steil, J. J., & Maier, G. W., (2017). Digitalized Workplace. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of the internet at work*, 7696, 403.
- Tapscott, D., (1996). *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Tropp, H. S., (1993), "Stibitz, George Robert," in Anthony Ralston and Edwin D. Reilly, eds., *Encyclopedia of Computer Science*, Third Edition (New York: van Nostrand Rheinhold, 1993)
- Vogelsang, M., (2010). *Digitalization in Open Economies, Contributions to Economics*. Physica-Verlag HD, Heidelberg.
- Weick, K. E., (1995). *Sensemaking in organizations (Foundations for organizational science)*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc.
- Zimmermann, P. G. (2002). *Nursing management secrets*, Vol. 13, Iss. 974, *Secrets series*
Elsevier Health Sciences.

8. Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide chef

- Kön?
- Ålder?
- Hur länge har du jobbat inom denna process?
- Hur lång erfarenhet har du att arbeta som chef/ledare?
- Hur många jobbar på din avdelning?
- Hur har ert arbete ändrats efter robotiseringen?
- Hur har robotiseringen av en tidigare manuell arbetsprocess påverkat medarbetarnas arbetsrutiner?
- Hur mycket tid lade medarbetarna varje vecka på att genomföra processen innan robotiseringen?
- Hur mycket tid lägger medarbetarna varje vecka på den nya robotiserade processen?
- Hur mäter ni förändringen?
- Hur värderar ni förändringen? pengar eller tid
- Hur påverkar robotiseringen en tidigare manuell arbetsprocess?
- Tycker du att processen har blivit mer tidseffektivt nu efter robotiseringen?
- Har ni gjort en medarbetarundersökning, och vad tyckte medarbetarna?
- Har medarbetarnas inställning till arbetet förändrats efter robotiseringen?
- Vad bidrar effektiviseringen med? är det att det är färre medarbetare nu eller gör dom även andra processer?

Bilaga 2 – Intervjuguide medarbetare

- Kön?
- Ålder?
- Hur länge har du jobbat inom denna process?
- Hur mycket tid hade ni varje vecka på att genomföra processen innan robotiseringen?
- Hur har ert arbete ändrats efter robotiseringen?
- Hur mycket tid lägger ni varje vecka på den nya robotiserade processen?
- Har tidseffektiviteten ökat och arbetsuppgifter kan blivit mindre komplexa/monotona?
- Hur snabbt går det att lära sig och ändra sina arbetsrutiner till den nya processen?
- Tycker du att processen har blivit mer tidseffektivt nu efter robotiseringen?
- Har era arbetsuppgifter förändrats och isåfall på vilket sätt?
- Hur ser ni på er arbetsgivare före och efter robotiseringen

- Kön?
- Ålder?
- Hur länge har du jobbat som rådgivare?
- Har tidseffektiviteten ökat och arbetsuppgifter kan blivit mindre komplexa/monotona?
- Hur snabbt går det att lära sig och ändra sina arbetsrutiner till den nya processen?
- Har dina arbetsuppgifter förändrats och iså fall på vilket sätt?
- Tycker du att processen har blivit mer tidseffektivt efter robotiseringen?
- Upplever du att kontakten med BackOffice har blivit effektivare nu?
- Hur har skapandet av placeringsplaner förändrats efter robotiseringen?
- Vad är den största fördelen med effektivisering enligt dig?
- Upplever du att du är nöjd med robotiseringen?
- Hur kan den förbättras ytterligare?