

Line Gundersen, Belinda Berg Svensli, Sarah M  
Røssaak-Norvik

## Hvordan påvirker chatbot ansatte i kundeservice i Nordea Ålesund?

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon

Veileder: Barbro E. Fjørtoft

Mai 2021



Line Gundersen, Belinda Berg Svensli, Sarah M  
Røssaak-Norvik

# **Hvordan påvirker chatbot ansatte i kundeservice i Nordea Ålesund?**

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon  
Veileder: Barbro E. Fjørtoft  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for internasjonal forretningsdrift



Kunnskap for en bedre verden



## ABSTRACT

The banking industry constantly makes use of new technological developments such as artificial intelligence to optimize its customer service. The chatbot software contributes to the further development of digitized customer service, where the chatbot is able to respond to customer inquiries in writing. The fact that it is based on artificial intelligence means that it is able to become smarter and learn over time. It has been discussed whether chatbots are perceived as a threatening or opportunity-creating tool among customer service employees. Based on this, we have formulated the following research question:

*How does chatbot affect customer service employees at Nordea Ålesund?*

The theoretical framework is limited to examining the issue of the themes of change, competence and division of labor, and motivation. This forms the basis for the study and will be taken as a further starting point when it comes to findings in the analysis section. Based on the research question, an in-depth interview was conducted with a manager and three employees in Nordea Ålesund, using a qualitative method with phenomenological research design.

Our findings show that chatbot affects customer service employees in different ways. There are several factors that affect the relevant respondents, such as more complexity in the work, career opportunities as well as symbolic organizational values on the one hand, and lack of facilitation and follow-up on the other. Although there is an immediate fear of being replaced by artificial intelligence, employees still show a relatively positive attitude towards chatbots as a tool and an opportunity-creating resource.

## SAMMENDRAG

Bankbransjen benytter seg av stadig nye teknologiske utviklinger som blant annet kunstig intelligens for å optimalisere kundeservice. Programvaren chatbot bidrar i videreutviklingen av en digitalisert kundeservice, hvor chatboten evner å svare på kundehenvendelser i skriftlig form. Det at den bygger på kunstig intelligens gjør at den er i stand til å bli smartere og lære over tid. Det er omdiskutert hvorvidt chatbot oppleves som et truende eller mulighetsskapende hjelpemiddel blant ansatte i kundeservice. Med dette tatt i betraktning har vi formulert følgende problemsstilling:

*Hvordan påvirker chatbot ansatte i kundeservice i Nordea Ålesund?*

Det teoretiske rammeverket begrenser seg til å undersøke problemstillingen ved tematikkene endring, kompetanse og arbeidsfordeling, og motivasjon. Dette danner grunnlag for studien, og vil tas videre utgangspunkt i når det kommer til funn i analysedelen. Med bakgrunn i problemstillingen ble det, ved bruk av kvalitativ metode med fenomenologisk forskningsdesign, foretatt dybdeintervju av en leder og tre ansatte i Nordea Ålesund.

Våre funn viser at chatbot påvirker ansatte i kundeservice på ulike måter. Det er flere faktorer som påvirker de aktuelle respondentene, som mer kompleksitet i arbeidet, karrieremuligheter og symbolske organisatoriske verdier på den ene siden, og manglende tilrettelegging og oppfølging på den andre siden. Selv om det uttrykkes en umiddelbar frykt for å bli erstattet av kunstig intelligens, viser de ansatte likevel en relativt positiv holdning til chatbot som et hjelpemiddel og en mulighetsskapende ressurs.

## FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet som avslutning på studiet Bachelor i Økonomi og Administrasjon ved NTNU i Ålesund. Arbeidet med bacehloroppgaven har vært en spennende og til tider utfordrende prosess hvor vi har utviklet oss akademisk og dykket dypere inn i interessante fagområder. I tillegg har det vært tre lærerike år ved NTNU hvor vi har tilegnet oss ny kunnskap som vi kan ta med oss inn i videre studier og i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Barbro Elisabeth Fjørtoft, ved institutt for internasjonal forretningsdrift. Barbro har ledet oss inn på riktig vei når vi har vært på villspor, kommet med gode råd, og har gjennom sin ærlighet gitt oss mer selvtillit i vårt arbeid. Det har vært hjelpsomt å ha en som kan se oppgaven fra «utsiden» og gi oss konstruktive tilbakemeldinger for å se oppgaven fra nye perspektiv.

Videre vil vi takke respondentene fra Nordea Ålesund som har bidratt med nyttig informasjon for å belyse vår problemsstilling. Vi har blitt møtt med stor åpenhet og deres synspunkter og erfaringer har bidratt utrolig godt til oppgaven. Samtalene med respondentene har også gitt mer liv til oppgaven og gitt oss større innsikt i hvordan en teknologisk utvikling faktisk påvirker ansatte.

Ålesund, mai 2021

# INNHold

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>2</b>
<b>FORORD.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema .....</i>	6
1.1.1 Bankbransjen og Nordea .....	7
1.1.2 Chatbot og kunstig intelligens .....	7
1.2 <i>Avgrensning og problemstilling.....</i>	9
1.3 <i>Disposisjon.....</i>	9
<b>2 TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Endring.....</i>	10
2.1.1 Endringsprosessen.....	10
2.1.2 Endring og menneskelige ressurser.....	12
2.2 <i>Kompetanse og arbeidsfordeling .....</i>	13
2.3 <i>Motivasjon.....</i>	14
2.3.1 Selvbestemmelsesteorien .....	15
2.3.2 Jobbkarakteristikamodeller .....	16
2.4 <i>Oppsummering teori.....</i>	17
<b>3 METODE.....</b>	<b>19</b>
3.1 <i>Valg av metode.....</i>	19
3.2 <i>Forskningsdesign .....</i>	19
3.3 <i>Utvalgsstrategi og rekruttering.....</i>	20
3.4 <i>Fremgangsmåte for dataproduksjon.....</i>	21
3.5 <i>Intervju.....</i>	22
3.6 <i>Dataanalyse.....</i>	24
3.7 <i>Kvalitet i kvalitativ metode.....</i>	24
3.7.1 <i>Forskningsetikk .....</i>	25
3.7.2 <i>Troverdighet (Intern validitet) .....</i>	25



3.7.3	Pålitelighet (Reliabilitet) .....	25
3.7.4	Metodiske utfordringer .....	26
<b>4</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>27</b>
4.1	<i>Endring</i> .....	27
4.1.1	Opplevelse av endringen .....	27
4.1.2	Forbedringspotensial .....	29
4.2	<i>Kompetanse og arbeidsfordeling</i> .....	30
4.2.1	Kompetanseendring .....	30
4.2.2	Kompetanseutvikling .....	31
4.2.3	Kompetansedeling .....	32
4.2.4	Trussel versus nye muligheter .....	33
4.3	<i>Motivasjon</i> .....	33
4.3.1	Motivasjon i arbeidshverdagen .....	33
4.3.2	Påvirkning på motivasjon .....	34
4.3.3	Motivasjonsfaktorer .....	35
4.3.4	Ledelsens ansvar .....	36
<b>5</b>	<b>DRØFTING</b> .....	<b>38</b>
5.1	<i>Endring</i> .....	38
5.2	<i>Kompetanse og arbeidsfordeling</i> .....	40
5.3	<i>Motivasjon</i> .....	41
5.4	<i>Oppsummering fra drøfting</i> .....	46
<b>6</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>48</b>
6.1	<i>Forslag til videre forskning</i> .....	48
	<b>REFERANSER</b> .....	<b>50</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>56</b>
Vedlegg 1	<i>Intervjuguide (ansatt)</i> .....	56
Vedlegg 2	<i>Intervjuguide (leder)</i> .....	60

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Den fjerde industrielle revolusjonen er betegnelsen på nåværende periode preget av en rekordrask teknologisk utvikling, hvor samfunnet blir tvunget til å forholde seg til betydelige endringer som preger både økonomi, arbeidsmarkedet og storsamfunnet (Deloitte, u.d.). Nye teknologier og prosesser blir til med en hensikt om å forenkle, effektivisere og utvikle måten ting gjøres på, både i næringslivet og for folk flest (Jensen, 2016). Kunstig intelligens og robotisering er begge eksempler på nyutviklede teknologier som i økende grad blir tatt i bruk av samfunnets organisasjoner, og krever riktig håndtering og omstilling for å kunne bidra til økt konkurransekraft (Deloitte, u.d.).

Det finnes en rekke studier som forsker på hvorvidt den teknologiske utviklingen skaper nye muligheter, eller oppleves som en trussel for ansatte i de ulike organisasjonene. Ifølge Hagel (2016) så bør utviklingen ses på som en mulighet framfor en trussel, ved at organisasjonenes menneskelige ressurser med fordel kan prioriteres til andre arbeidsoppgaver som krever menneskelige egenskaper. Han mener samtidig at algoritmer faktisk kan utføre enkelte av de særlig standardiserte og spesialiserte oppgavene på en bedre måte enn mennesker. Leonhard (2020) sier at teknologien heller vil skape flere enn færre arbeidsplasser. Dette begrunner han med en forventning om at dagens begrensninger erstattes i fremtiden, innen 2030, med en uendelighet av muligheter forårsaket av utviklingen. På en annen side så hevder Pajarinen, et al., (2015) i en studie at en tredjedel av den finske og norske sysselsettingen vil være truet av digitaliseringen i løpet av de to neste tiårene, ved at maskiner og robotisering til dels vil ta over og redusere behovet for menneskelig arbeidskraft.

Dersom det skal være mulig for samfunnet å utvikle seg i takt med teknologien så kreves det at store omveltninger skjer på kortest mulig tid, noe som kan føre til store konsekvenser for de som måtte bli berørt (Kunstigintelligens.org, u.d.). I en studie utført av Grødem (2020) ble det blant annet ble forsket på hvordan arbeidstakere opplevde overgangen til et høyere bruk av digitale kommunikasjonsverktøy under koronapandemien. Studien motbeviste antakelser om at særlig eldre arbeidstakere oppfattes som lite endringsvillige, og at de ville finne overgangen problematisk. Faktisk viste det seg at eldre arbeidstakere håndterte denne overgangen like godt som de yngre. Fenech, et al. (2019) studerer hvordan digitale endringer oppfattes av HR-

arbeidere, hvor de fant ut at de fleste lederne på HR avdelingen hadde positive synspunkt om endringer i arbeidsprosessene. De nevnte flere fordeler som blant annet enklere dokumentasjon, bruk av telefonkonferanser og økt motivasjon. Flere av disse positive opplevelsene av digitalisering går igjen i Fedorova, et. al. (2018) sin studie, men her adresseres også noen negative sider fra de ansatte. De ansatte nevnte at det går utover deres helse. Dette beskrives gjennom at det brukes mye tid foran PC noe som fører til lite fysisk aktivitet, dårlig holdning og mindre personlig utvikling. Videre i en studie av Winasis, et al. (2020) om digitale endringer i bankstudien blir det trukket frem at endringer påvirker menneskelige ressurser og deres jobbmiljø. Konsekvenser ved endringer kan direkte påvirke den psykologiske helsen til ansatte, og det poengteres at endringer må håndteres riktig for å ikke ha en negativ virkning.

#### 1.1.1 Bankbransjen og Nordea

Den norske bankbransjen består av statsbanker, private banker og sentralbanken (Meinich & Munthe, 2018). «*Norges Bank, er sentralbanken i Norge og skal sikre prisstabilitet, finansiell stabilitet og merverdi i kapitalforvaltningen*» (Norges Bank, u.d.). Innen bankbransjen er Nordea en av Nordens ledende totalbanker med kontorer i over 20 land (Nordea, u.d.). Videre innehar banken over 10 millioner kunder og 30 000 ansatte. Deres hjemmekontor er i de nordiske landene Danmark, Finland, Norge og Sverige. Finanshuset har sitt norske hovedkontor i Oslo, hvor kundeservicekontorene ligger i Oslo, Ålesund og Kristiansand (Nordea, u.d.). Gjennom kundeservice og andre finansielle tjenester betegner de seg som en bank med omfattende kompetanse ved et bredt tilbud av produkter, tjenester og løsninger i bank, kapitalforvaltning og forsikring (Nordea, u.d.).

#### 1.1.2 Chatbot og kunstig intelligens

Kunstig intelligens kan defineres som «(...) informasjonsteknologi som justerer sin egen aktivitet og derfor tilsynelatende fremstår som intelligent» (Tidemann, 2020). Allerede på 1950-tallet identifiserte den amerikanske forskeren Herbert Simon dette begrepet, og han var sikker på at maskiner i fremtiden ville være i stand til å gjøre all den jobb som et menneske kan gjøre (UBS, u.d.). Videre ses det på som et bredt begrep og omfatter alle intelligente systemer. Chatbot kan defineres som en automatisert programvare basert på en varierende grad av kunstig intelligens, som evner å kommunisere både i muntlig og skriftlig form (Tekna, 2018). Chatbots faller innenfor den maskinlærende kategorien av intelligente

systemer, som beskrives som datadrevne systemer som ikke kan noe på forhånd, men som er i stand til å lære over tid (Tidemann, 2020).

Chatbot kan brukes i kundeservice for å kommunisere med kundene døgnet rundt uavhengig om menneskene er til stede på arbeidsplassen (E24, u.d.). Dagens kundeservice tilbyr flere digitale løsninger for å utvide kundenes opplevelse gjennom internett, mobil eller telefonsamtaler (Glia, u.d.). Dette kan skje gjennom ulike kommunikasjonsvalg som strekker seg fra meldinger til videosamtaler hvor dette kan foregå på kanaler som inneholder ulike kombinasjoner av chat, meldinger, telefon, nettsøk, online stemmer, og video for kundebehandling. Digital kundeservice innebærer dermed enhver kommunikasjon av både chatbots og menneskelige agenter. I bankbransjen kan en se en stadig økende bruk av digital kundeservice med bruk av chatbot som virkemiddel. Som en del av å optimalisere kundeservice ble denne tjenesten implementert i Nordea i 2017 (Nordea, 2018). Videre hevdes det at Chatboten Nova ble utviklet for å kunne svare på spørsmål om pensjon og livsforsikring. Den er basert på kunstig intelligens og vil derfor utvikles over tid ved hjelp av informasjonslagring og læring gjennom kontinuerlige kundesamtaler og medfølgende analyser. Chatbot som tilleggstjeneste til menneskelig kundekontakt skal dermed muliggjør en effektivisert og forbedret tilnærming til kundekontakt for bedriften, og ressursfordelingen kan tilpasses kundens preferanser (Nordea, 2018).

I en studie av Naidoo (2020) ble det sett på hvordan digitalisering påvirker arbeidsplasser i banksektoren i Sør-Afrika. Gjennom en kvalitativ studie ble det intervjuet ansatte med erfaring i bankbransjen eller eksponering fra hvordan digitaliseringsendringer har gitt endringer i sysselsetting i banksektoren. Studien avdekket at digitaliseringen har ført til en nedgang i etterspørselen etter rutinemessige jobber og en økning i etterspørselen etter mennesker med høyere kompetanse. Videre nevner studien at det er et behov for å re-kvalifisere ansatte for at de skal bli forbli relevante ettersom digitalisering hevdes å kreve nye ferdigheter og kompetanse.

I en podcast gjestet av Mattias Fras, Group Head of AI Strategy and Acceleration i Nordea, snakkes det om hvordan chatbot påvirker de ansatte (Beyond the Buzz, 2020). I følge Fras ønsker Nordea å utvikle «Superpower Employees» ved et samarbeid mellom kunstig intelligens og menneskelige ressurser. Dette innebærer at de rutinepregede oppgavene går til

de intelligente systemene, mens mennesker kan fokusere på oppgaver og beslutninger som faktisk krever menneskelig bedømming. De kaller dette «å ta roboten ut av mennesket». Formålet med chatboten er ikke å ta over de menneskelige oppgavene, men heller komplementere de ansatte (Nordea, 2018).

## 1.2 Avgrensning og problemstilling

Den rekordraske teknologiske utviklingen medfører at omfanget av bransjer og organisasjoner som berøres av den trolig er stadig økende. Ifølge Hodjat (2020) så bidrar nyutviklede teknologier basert på kunstig intelligens til at bankbransjen er under stadig, og rask endring. Dette er en interessant problemstilling som vi ønsker å studere nærmere for én utvalgt bedrift, Nordea Ålesund, som nevnt tidligere implementerte teknologien chatbot i 2017 med hensikt i å forbedre kundeservice. Etter forberedelsesfasen av forskningsprosjektet satt vi igjen med et inntrykk av at det tidligere er blitt utført flere studier rundt dette emnet med fokus på kundens perspektiv, noe som øker vår nysgjerrighet rundt de ansattes perspektiv. På bakgrunn av dette ønsker vi å studere følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker chatbot ansatte i kundeservice i Nordea Ålesund?*

## 1.3 Disposisjon

Det har i kapittel 1 blitt sett på tema for oppgaven, og presentert problemstilling. Videre i kapittel 2 gjennomgås det teoretiske rammeverket for oppgaven, hvor det vil bli sett på teori og tidligere studier rundt endring, kompetanse, arbeidsfordeling og motivasjon. Etter dette, vil metoddelen av oppgaven, kapittel 3, undersøke problemstillingen nærmere ved bruk av kvalitativ metode gjennom dybdeintervju. Videre i kapittel 4 vil resultatene fra intervjuene bli analysert, hvor resultatene vil videre i kapittel 5 drøftes på bakgrunn av teori og empiri. Avslutningsvis, vil kapittel 6 oppsummere funnene fra studien.

## 2 TEORETISK RAMMEVERK

### 2.1 Endring

Endring i organisasjoner foregår når det vises ulike trekk ved ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dette belyses videre at kan omhandle ulike typer endringer relatert til organisasjonen. Endringer ved oppgaver, teknologi og/eller mål og strategi forklares ved at organisasjonen finner nye måter å utføre eksisterende oppgaver på, ved eksempelvis å anvende ny teknologi gjennom automatisering av oppgaver. Det kan også oppstå endringer i atferdsprosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Videre forklares endringer ved organisasjonens struktur, ved blant annet endringer i oppdeling av arbeidsoppgaver og koordinering av disse. En formell struktur av en organisasjon er nødvendig for å danne en oversikt over hva som skal gjøres, hvem som skal være involvert og hvordan alle de ulike leddene og individene skal samhandle for å kunne nå organisasjonens mål gjennom utarbeidede strategier (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonsstrukturen skal blant annet gi en forståelse av hvordan ressursfordelingen skal effektivisere driften, følgelig er det sentralt med en klar, definert strategi, som skal lede til produktiv drift ved etablering av organisasjonens struktur.

#### 2.1.1 Endringsprosessen

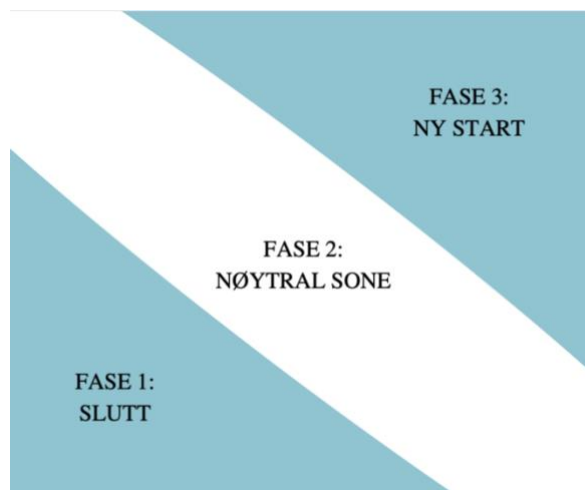
Ved innføring av endringer i en organisasjon kan det oppstå motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dette nevnes videre som en rasjonell reaksjon fra individer og grupper som kan ha ulike reaksjonsfaser. Til å begynne med vil en ofte bli overrasket og det kan oppstå usikkerhet rundt hva endringene vil bety for individet og gruppen. Videre kommer det en benektelsesfase hvor en ser for seg at dette er noe som ikke kommer til å skje. Deretter går det over i depresjonsfasen hvor en kan oppleve maktesløshet, og i tilfeller kan det skje at noen melder seg ut av prosessen. Neste fase kalles motvillig aksept hvor en fortsatt ikke er fornøyd med situasjonen, men aksepterer at dette er noe som må skje. Videre følger konsolideringsfasen hvor de endringene som fungerer i praksis understøttes i struktur og prosesser. Til slutt kommer tilpasningsfasen hvor en aksepterer de nye endringene.

Det nevnes ulike årsaker til at motstand mot endring kan oppstå som blant annet frykt for det ukjente, tap av identitet, krav om nyinvesteringer, dobbeltarbeid og utsikter til personlig tap (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Videre nevnes det at ved en endring oppstår det en ny situasjon

og en beveger seg ut fra sikre omgivelser og inn i det «ukjente». Dette kan derfor skape stor usikkerhet hvor individet sitter igjen med masse spørsmål om hva som vil skje. Videre kan endringen føre til endringer i arbeidsoppgaver hvor en ved en følelse av eierskap og viktighet ved arbeidsoppgavene kan gå over til å føle meningsløshet og tap av identitet om dette mønsteret brytes. Endringer kan kreve nyinvesteringer gjennom ny kunnskap og kompetanse. Eksempelvis en ansatt som har opparbeidet seg en spisset kompetanse innenfor et område, kan reagere tungt om kunnskapen en innehar må revurderes. Ved en endring i organisasjoner vil en derfor måtte arbeide med gjennomføring av selve endringen i tillegg til eksisterende oppgaver. Dette vil kreve ekstra arbeid noe som kan negativt påvirke arbeidssituasjonen. Videre kan endringer gi personlige økonomiske følger som kan skje ved at ansatte blir arbeidsledige.

#### 2.1.1.1 Bridges Transition Model

En kan bruke ulike modeller for å illustrere og forstå fasene ved en endringsprosess. Et eksempel på en slik modell er «Bridges Transition Model» (William Bridges Associates, u.d.). Denne modellen nevnes at kan hjelpe med å forstå den menneskelige og personlige siden ved endringsprosesser. Videre forklares prosessen gjennom tre trinn: slutt, nøytral sone og ny start. Her fokuseres det på overgang og ikke selv endringen. En overgang beskrives som en psykologisk prosess som mennesker går gjennom i forbindelse med en ny situasjon. Det nevnes videre at det er viktig at ledere og organisasjoner adresserer denne overgangen mennesker opplever for at endringen skal være suksessfull.



Figur 1. Bridges Transition Model (William Bridges Associates, u.d.)

De ulike fasene en ser i Figur 1 kan beskrives videre. Den første fasen, slutt, nevnes at handler om hvordan overgangen starter med en slutt (William Bridges Associates, u.d.). Dette forklares gjennom at mennesker identifiserer det de mister og lærer hvordan de kan gå gjennom dette. Videre går en inn i den nøytrale sonen hvor en er ferdig med det gamle, men har ikke riktig startet enda på det nye. Dette beskrives som en fase hvor man danner seg nye prosesser, og lærer hvordan den nye rollen er. Til slutt beskrives ny start som en fase som innebærer at en får nye forståelser, holdninger og verdier. Her nevnes det at det er viktig at organisasjonen tilrettelegger slik at menneskene etablerer nye roller med en forståelse for dens formål og hvordan de kan bidra og delta mest effektivt til endringen. Dette vil kunne føre til at en føler seg «forny» som følge av endringen.

#### 2.1.2 Endring og menneskelige ressurser

En bedrifts ressurser består av alle eiendeler, faste attributter, informasjon, kunnskap og lignende, som kontrolleres av bedriften og muliggjør at de kan utvikle og implementere strategier designet for å forbedre sin produktivitet og effektivitet (Barney, 2013). Videre nevnes menneskelige ressurser og deres kompetanse som en del av dette. Ledelse og utvikling av menneskelige ressurser kategoriseres deretter som støtteaktiviteter i en bedrifts verdikjede ifølge professoren Michael Porter (Smith, 1990).

Menneskelige ressurser kan beskrives som individer med kompetanse og kapasitet til å yte tjenester til organisasjonene (Osibanjo & Adeniji, 2012). Videre hevdes det at mennesker er en del av kjernen i en organisasjon som spiller en viktig rolle for bruken av organisasjonens øvrige eiendeler for å oppnå organisasjonens mål. En kan tenke seg at dette er spesielt vesentlig med tanke på dagens teknologiske utvikling, og hvordan menneskene må implementere og jobbe med dette.

Sorko, et al. (2016) ser i sin studie på menneskelige ressurser og digitalisering sin innvirkning på arbeidsplassen i industrielle bedrifter og hvordan dette påvirker arbeidstakere og deres krav til kompetanse. De nevner at den voksende graden av teknologiske løsninger i organisasjoner, vil påvirke fordelingen av arbeidsstyrken samt endre flere jobbprofiler. Videre hevdes det at det i større grad vil stilles krav til arbeidstakere i industrielle bedrifter når det kommer til digital kompetanse, evne til å løse problemer og maskinkommunikasjon. For selskapene nevnes det derfor at det vil være kritisk å utvikle seg tilstrekkelig når det kommer til



personalutvikling. Human Resources (HR) uttrykkes videre at er en av avdelingene som vil bli spesielt utfordret av endringene.

## 2.2 Kompetanse og arbeidsfordeling

Den totale, anvendbare kompetansen en organisasjon har tilgjengelig kalles for kompetansekapital (NHO, u.d.). For en verdiskapende utnyttelse av kompetansekapitalen er det viktig at den er tilpasset dagens situasjon og antakelser om fremtiden (Nordhaug, 2002). Verdiskaping skjer gjennom utførelse av et sett med oppgaver, strukturert ut ifra dets karakteristika. Kompleksitet og forutsigbarhet er karakteristikk som er med på å avgjøre hvorvidt utførelsen kan standardiseres eller ei. Graden av kompleksitet og uforutsigbarhet krever medfølgende nivå av profesjonalitet blant ansatte som utfører oppgavene, mens stabile og forutsigbare oppgaver er mer egnet for standardisering. Oppgavenes standardiseringsnivå gjenspeiles i muligheten for automatisering (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Som tidligere nevnt så vil den teknologiske utviklingen tvinge både mennesker og organisasjoner til å endre måten ting gjøres på (Dvergdsdal, 2019). Sett i et organisatorisk perspektiv så kan det tenkes at en omstilling i form av implementering av ny teknologi vil medføre et behov for ny læring og systematisk kompetanseutvikling for effektiv utnyttelse av organisasjonens personalressurser. Ikke bare er dette sentralt for selve organisasjonens overlevelse, men også når det gjelder ansattes følelse av tilhørighet, utviklingsmuligheter og motivasjon generelt (Nordhaug, 2002). Med kompetansebehov i stadig endring, kan det tenkes at det er avgjørende for organisasjonene å være mer fleksible og i stand til å fatte raske og hyppige omstillinger. For å opprettholde en optimal kompetanseutnyttelse kan det derfor tenkes at det følgelig er nødvendig med en kompetansesammensetning som er tilpasset endringene. Noen jobber forsvinner, samtidig som andre kommer til (Regjeringen.no, 2020). Forskning sier at teknologiutviklingen vil øke viktigheten av menneskelige egenskaper som omsorg, samarbeidsevne og kreativitet, for å nevne noen (Frey & Osborne, 2017). For å være omstillingsdyktig så hevdes det videre at der vil være et økende behov for utviklingsdyktige medarbeidere med høyere utdanning.

Ifølge en studie utført av Bughin, et al. (2018) hvor det ble forsket på automatiseringens påvirkning på fremtidens arbeidsstyrker ble det gjort funn på en felles forventning blant respondentene om at det i fremtiden vil være mer vanlig å innhente ekstern arbeidskraft. De

hadde også en formening om at organisasjoners struktur ville flate seg ut i form av mer team- og tverrfaglig arbeid, også mellom ulike organisasjoner. Digital21s styringsgruppe fremhever også i sin rapport (Dæhlen, et al., 2018) viktigheten av å tenke annerledes og bygge kompetanse på tvers, ettersom digitaliseringen omtales som en del av en industriell revolusjon og ikke kan kontrolleres av de enkelte organisasjonene, men som må tas i bruk og tilpasses den enkelte på en mest mulig konkurransedyktig måte. Det kan tenkes at en slik omstrukturering vil redusere bedriftenes behov for faste ansettelser da nødvendig kompetanse kan hentes inn eksternt ved behov. På en annen side vil eksternt arbeidskraft trolig kunne tilføre nyttig kompetansedeling til bedriftene, samtidig som det antakelig skapes rom for utvikling av intern spisskompetanse.

I Lai (2011) sin studie sees det på sammenhengen mellom medarbeidernes utnyttelse av egen kompetanse og motivasjon. Videre poengterer hun i sin studie hvor viktig det er for en organisasjon å sørge for ivaretagelse og utnyttelse av menneskers kompetanse. Det nevnes videre at forskningen viste at ansatte som i høy grad opplever bruk av kompetansen sin har høyere grad av indre motivasjon, sterkere lojalitet, og ønsker å arbeide i organisasjonen lenger.

### 2.3 Motivasjon

Begrepet motivasjon kan defineres som en indre psykologisk drivkraft som påvirker handlingskraft, -mønster og -vilje (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I et psykologisk perspektiv handler det om hvilke drivkrefter som bidrar til handling, og motivene som ligger til grunn for atferden til mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2015), mens i et organisatorisk perspektiv så hevdes det at motiverte ansatte er elementært for at det skal være mulig for organisasjoner å oppnå ønskede resultater. Motiverte ansatte hevdes å yte mer av seg selv enn hva organisasjonen krever, både når det gjelder operativ effektivitet som kan bidra til gode økonomiske resultater, samt medmenneskelighet i form av opprettholdelse av et godt arbeidsmiljø og formidling av kompetanse blant kolleger (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ytre motivasjon beskrives som den motivasjon man kan innhente gjennom momenter som faller utenfor selve arbeidsoppgavene. Påvirkningsfaktorer til stimuli av ytre motivasjon kan være eksempelvis belønninger i form av utbetalt lønn eller andre goder. Indre motivasjon kan anses som en motsetning til ytre motivasjon, hvor drivkraften blant annet kan hentes fra

mestringsfølelse tilknyttet arbeidet som utføres. Felles for ytre og indre motivasjon, er at begge går ut på å finne motivasjon gjennom å høste fordeler for seg selv og egen situasjon. Prosocial motivasjon handler om å bli motivert av å utføre handlinger hvor man skaper verdi for andre enn seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det hevdes videre at dette er ulike typer av motivasjon som ikke utelukker hverandre, men de kan, og bør, kombineres for optimal oppnåelse av motivasjon. Dette kan en se i tidligere studier som eksempelvis Grant og Berry (2011) sin studie hvor de fant ut at prosocial motivasjon påvirker forholdet mellom indre motivasjon og kreativitet.

Kalhor, et al. (2017) sin studie ser på hvordan indre og ytre motivasjon påvirker jobbengasjement og prestasjoner i en bank. Funnene deres viser at indre og ytre motivasjon er har en positiv sammenheng med ansattes prestasjoner. Videre antydte funnene deres at høyt motiverte ansatte er mer engasjert og effektive i arbeidet. Det nevnes også at banker bør ta vare på deres ansatte og anse dem som verdifulle eiendeler for å øke deres prestasjoner.

### 2.3.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) var først innført av Deci og Ryan (1985). Den utviklet seg ved forskning av hvilken effekt ytre belønninger kan ha på indre motivasjon (Deci, 1971). Deci og Ryan (2000) nevner at menneskers veksttendenser og medfødte psykologiske behov er grunnlaget for selvmotivasjon og personlighetsintegrasjon, samt forhold som fremmer disse prosessene. Teorien har kommet frem til at mennesker har tre sentrale behov når det kommer til indre motivasjon. Disse behovene er autonomi, som omhandler at man har mulighet til å påvirke sin egen arbeidsdag. Det andre er kompetanse, der arbeidsoppgavene er tilpasset ressurser og kompetanse, og at det er plass til utvikling, noe som resulterer i hvor fornøyd en er med jobben en gjør. Det tredje behovet er tilhørighet, som viser til at det å oppleve tilknytning til andre og gjensidig respekt fra begge parter er viktige faktorer. Disse tre behovene hevdes å være essensielle for å legge til rette for vekst, integrasjon og konstruktiv sosial utvikling, samt personlig velvære.

Deci og Ryan (1985) presenterte en undert teori innenfor SDT som kalles for kognitiv evalueringsteori. Denne teorien setter søkelys på de grunnleggende behovene for kompetanse og autonomi, og har som mål å spesifisere faktorer som forklarer variasjonen i indre motivasjon. Det blir nevnt at kompetansefølelse ikke bidrar til å forsterke egen motivasjon om

man ikke er ledsaget av en følelse av autonomi. Dermed, ifølge kognitiv evalueringsteori, for å ha en opplevelse av kompetanse, må mennesker også oppleve sin oppførsel som selvbestemt, for at man skal kunne ha indre motivasjon. Videre argumenteres det for at trusler, tidsfrister, pressede evalueringer og pålagte mål er med på å redusere indre motivasjon. Derimot ble valg, anerkjennelse av følelser og muligheter for selvretning funnet å forbedre egenmotivasjon, fordi det tillater mennesker en større følelse av autonomi.

I en studie av Baard, et al. (2004) sees det på indre behovstilfredsstillelse på ansatte ved to forskjellige arbeidsorganisasjoner i bankindustrien. Studien nevner at ansatte som opplevde en større grad av autonomistøtte fra ledere rapporterte i større grad tilfredsstillelse av sine psykologiske behov når det kommer til autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse ansatte nevnes også at hadde høyere ytelsesevalueringer fra arbeidet sitt, høyere velvære og lavere sykefravær.

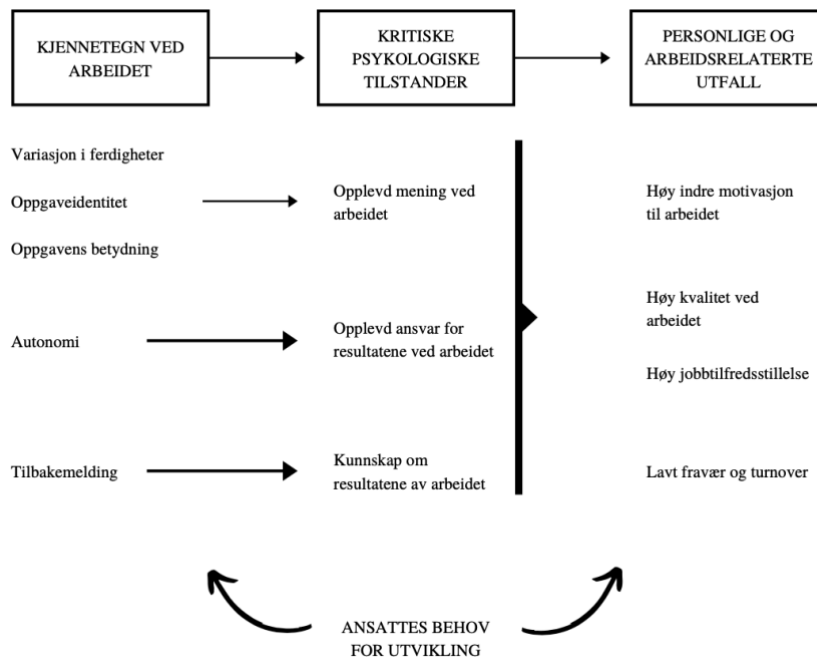
### 2.3.2 Jobbkarakteristikamodeller

Jobbkarakteristikamodeller forklarer hvordan motivasjon er berørt av jobbsituasjonen og jobben en utfører (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hackman og Oldham (1976) har utviklet en modell som har formål å måle en jobbs motivasjonspotensial. Denne modellen kan brukes for å få et bedre utgangspunkt for å kunne stimulere vekstbehov til hver enkelt arbeidstaker ved tilretteleggelse av arbeidsoppgaver. Videre nevnes det at det er viktig å være klar over at det vil være individuelle forskjeller ved de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det hevdes at jo mer arbeidet preges av trekkene i modellen til Hackman og Oldman (1976), desto mer kan den bidra til å engasjere menneskets indre motivasjon. På det generelle nivået er det fem kjennetegn ved arbeidet som blir sett på som tre psykologiske tilstander og som igjen fører til ulike personlige og arbeidsrelaterte utfall. Modellen viser at koblingene mellom kjennetegn ved arbeidet og de psykologiske tilstandene, samt mellom de psykologiske tilstandene og resultatene, vises ved ansattes behov for individuell vekst.

Videre kan en se på trekkene i modellen, hvor variasjon i ferdigheter går ut på å måle i hvilken grad en jobb krever bruk av forskjellige evner, kunnskaper og ferdigheter. Oppgaveidentitet viser til den graden en jobb krever at en utfører et fullkomment stykke ferdig arbeid, det vil si at en gjør arbeidet fra start til slutt hvor en får et synlig resultat. Videre

går oppgavens betydning ut på i hvilken grad arbeidstaker ser på arbeidsoppgaven som meningsfull ved at den har innvirkning på andre menneskers liv eller arbeid. Den fjerde faktoren, autonomi, går ut på i hvilken grad arbeidet gir frihet til den ansatte ved at den kan planlegge arbeidet og fastsette fremgangsmåte for utførelse på egenhånd. Den femte, og siste, faktoren ved kjennetegn ved arbeidet er tilbakemelding. Dette går ut på å måle i hvilken grad utførelsen av arbeidet fører til at en får informasjon om effektiviteten og resultatene ved arbeidet en utfører.



Figur 2. Jobkarakteristikkamodellen basert på Hackman & Oldham (1976)

## 2.4 Oppsummering teori

Gjennom teorikapittelet er temaene endring, kompetanse og arbeidsfordeling, og motivasjon belyst. Dette vil danne grunnlaget for hva en skal se på ved metodedelen i forhold til problemsstillingen. Videre i delkapitlene er det sett på tidligere empiri og relevante modeller som danner grunnlaget for videre struktur i analysedelen.

Innen endring er det sett på teori rundt hvordan en endringsprosess kan påvirke en organisasjon og de som arbeider innen denne. Her er «*Bridges Transition Model*» belyst som en sentral modell innenfor endringsprosessen hos individer. Videre under kompetanse og arbeidsfordeling er det sett på teori og empiri som omhandler hvordan teknologiske utviklinger påvirker kompetansekapitalen i en organisasjon og hvordan dette igjen kan spille

inn på ulike faktorer hos de ansatte i organisasjonen. Til slutt, i motivasjonsavsnittet, har sentrale begreper som indre, ytre og prososial motivasjon blitt definert. Her er også «*Selvbestemmelsesteorien*» presentert som en relevant teori, samt «*Jobbkarakteristikamodellen*» som en relevant modell i forhold til motivasjon.

### 3 METODE

Metode blir presentert som en fremgangsmåte for å kunne løse problemer og komme frem til ny kunnskap (Aubert, 1985). Metode er altså et redskap man møter på når man skal undersøke noe, og hjelper til med innsamling av informasjon man trenger til en undersøkelse (Dalland, 2017). Videre skilles det mellom to typer metoder, kvalitativ og kvantitativ.

#### 3.1 Valg av metode

Ifølge Dalland (2017) vil de kvalitative metodene fange opp opplevelser og meninger som ikke lar seg måle eller tallfeste. Disse metodene går mer i dybden og data som samles inn tar sikte på å få frem helhet og sammenheng. I denne oppgaven vil det bli brukt en kvalitativ metode for å hente ut informasjon som er relevant til problemstillingen. Med bakgrunn i problemstillingen: «*Hvordan påvirker chatbot ansatte i kundeservice i Nordea Ålesund?*» vil det bli undersøkt ulike perspektiver fra individuelle individer. Dette med et ønske om å gå mer i dybde, noe som videre gjenspeiles ved valg av metode.

#### 3.2 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av en undersøkelse er det flere spørsmål en må ta stilling til, som mellom annet innebærer at en må bestemme seg for hva og hvem en skal undersøke samt hvordan en skal gjennomføre undersøkelsen (Johannessen, et al., 2016). Innen forskning betegnes dette som forskningsdesign. En kan skille mellom fire typer forskningsdesign innen kvalitativ metode; fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og Grounded Theory-design (Askheim & Grennes, 2008). I denne studien vil det tas utgangspunkt i fenomenologisk design som handler om at en beskriver virkeligheten slik respondentene oppfatter den. Ifølge Johannessen et al., (2016) baserer denne designen seg på å beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelser av et fenomen. Videre nevnes *mening* som et sentralt begrep her da en som forsker ønsker å forstå meningen ved dette fenomenet.

Innenfor denne designen nevnes det som viktig at en som forsker er bevisst på egne holdninger og forventninger fra studien slik at en ikke overser funn som eventuelt kan stride mot det en forventer å finne (Askheim & Grennes, 2008). Det nevnes også som viktig å være bevisst på omskrivningen av språket fra respondentene slik at den opprinnelige meningen ikke fordreies. Johannessen et al., (2016) påpeker også viktigheten av at en som forsker ser

handlingen en tolker eller det som er sagt i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor. Dette nevnes videre at er viktig å påse da forskeren ikke kan forstå en mening utenfor den sammenhengen den skapes i.

Med dette i bakgrunn velges fenomenologisk forskningsdesign da det vil ses på innføringen av chatbot og hvordan dette har påvirket de ansatte i kundeservice. Målet med forskningen er å få frem meninger og holdninger fra respondentene rundt den graden dette har påvirket deres kompetanse og motivasjon på arbeidsplassen.

### 3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering

I kvalitative intervjustudier velges ofte respondenter på grunnlag av deres evne til å uttale seg på en reflektert måte angående et tema (Tjora, 2012). Derfor vil ikke respondentene i kvalitative studier være tilfeldig utplukket slik som i kvantitative studier. Videre nevnes det at hvis en studerer en omstillingsprosess, noe som er relevant for denne studien, ønsker en å intervju de menneskene som har blitt påvirket på ulike måter av denne prosessen.

Innenfor kvalitativ metode er det vanlig med strategisk utvelgelse hvor en først bestemmer seg for målgruppen en ønsker at skal delta for å få samlet inn den dataen en trenger og deretter velger ut personer fra denne målgruppen til å delta i undersøkelsen (Johannessen, et al., 2016). Ved bruk av en kontaktperson i Nordea Ålesund, ble det strategisk utvalgt to ansatte i kundeservice med ulik ansiennitet og opplevelse av situasjonen med hensikt i å representere ulike syn på omstillingsprosessen. Det ble også valgt ut en leder for kundeserviceavdelingen for å få en innsikt i leders perspektiv på endringsprosessen, og samtidig få et inntrykk av leders oppfatning av ansattes opplevelse rundt endringen. I etterkant av de tre første intervjuene, oppstod det behov for et tilleggsintervju på bakgrunn av informasjon fra førstekontaktene. Dette kjennetegnes som snøballeffekten hvor planlagte intervjuer fører til nye ikke-planlagte intervjuer (Tjora, 2012). Det fjerde intervjuobjektet ble valgt inn på bakgrunn av at respondentene flere ganger refererte til tilknytningen mellom deres arbeid og denne personen under intervjuet. Denne personen kom også flere ganger frem som en sentral person i forhold til den omstillingsprosessen som studeres, noe som gjorde det relevant å få et tilleggsperspektiv fra et annet standpunkt. På bakgrunn av dette ble derfor gjennomført intervjuer med to ansatte i kundeservice, en koordinator for AI-trenerne, og en leder.



Som oppgitt i tabell 1, ble én av fire respondenter tilsatt etter selve implementeringsprosessen fant sted, og baserer derfor sine svar på erfaringer fra perioden etter tilsetning. Ettersom A1 ikke ble ansatt før etter at implementeringen var i gang, forutsettes det at respondente ikke har vært utsatt for endringen i organisasjonen på lik linje som de andre intervjuobjektene. Det finnes likevel interessant å studere respondentens opplevelse av chatbot som en del av arbeidshverdagen, både sett i sammenheng med hvilken opplevelse som blir beskrevet av A2 og A3 som har vært en del av hele prosessen, og med A1s påstand om at innføringen skjer gradvis.

Ifølge Johannessen et al., (2016) er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer en bør gjennomføre, og det påpekes at det heller er viktig å skaffe et relevant utvalg av respondenter enn mange respondenter. Til tross for et relativt lite utvalg respondenter, er det samlet inn rikelig med data som gir flere perspektiver og er dekkende for undersøkelsen.

<b>Respondent</b>	<b>Ansiennitet</b>	<b>Stilling</b>	<b>Ansatt ved innføring av chatbot</b>
A1	1.5 år	Kunderådgiver	Nei
A2	4 år	Kunderådgiver	Ja
A3	8 år	Koordinator for AI-trenerne	Ja
L1	20 år	Leder	Ja

Tabell 1. *Oversikt over respondentene*

Videre i oppgaven vil respondentene refereres til som ansatt (A) 1-3 og leder (L) 1 som en ser i Tabell 1.

### 3.4 Fremgangsmåte for dataproduksjon

Tjora (2012) hevder at innenfor kvalitativ metode er intervju den mest utbredte datagenereringsmetoden. Det finnes flere typer intervjuer man kan gjennomføre, men i denne oppgaven vil det bli brukt dybdeintervju for å innhente informasjon. Kvale (1997) forklarer at der man vil studere erfaringer, holdninger og meninger, er hovedregelen at man tar i bruk dybdeintervjuer. Ettersom det er det denne oppgaven har som hensikt å studere, vil dette

begrunne valget av intervjumetode. Videre nevner Tjora (2012) at innenfor dybdeintervjuer har en anledning til å bruke det respondentene forteller som en kilde til avgrensning av forskningen da respondentene kan ta opp temaer som muligens ikke har vært med i intervjuguiden.

Ifølge Tjora (2012) kan dybdeintervjuet i grove trekk foregå gjennom tre faser; oppvarming, refleksjon og avrundning. Oppvarmingsspørsmål beskrives som enkle spørsmål om eksempelvis ansvarsområder, alder, dagligliv og arbeidsoppgaver. Videre i hoveddelen av intervjuet kommer refleksjonsspørsmål hvor en ønsker å gå mer i dybden på temaer. Intervjuet avsluttes med avrundingspørsmål hvor en ønsker å normalisere situasjonen mellom intervjuer og intervjuobjektet. Dette har også som formål å lede oppmerksomheten bort fra refleksjonsspørsmålene.

### 3.5 Intervju

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket i oppgaven. Denne har som hensikt å strukturere intervjuene (Tjora, 2012). Intervjuguiden er semi-strukturert og inneholder i hovedsak åpne spørsmål, men også oppfølgingspørsmål til sentrale temaer som intervjuobjektene ble ledet inn på. Det ble utarbeidet tilpassede intervjuguider for ansatte og for leder (Vedlegg 1 & 2). I forkant av intervjuene ble det kommunisert og informert om tema på forhånd for å forberede intervjuobjektene på formålet med undersøkelsen.

Intervjuene ble organisert slik at en moderator styrte intervjuene og dialogen, mens de to andre observerte og noterte underveis i intervjuet. Tidsrammen på intervjuene var en time, men virkelig tid varierte fra 40 til 60 minutter grunnet ulik grad av åpenhet og refleksjon rundt temaene. For å oppnå best mulig kommunikasjonsgrunnlag, og ha muligheten til å fange opp både verbalt og ikke-verbalt språk, var ønsket å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Grunnet smittevern i forbindelse med pandemien så ble intervjuene gjennomført digitalt over Teams. Da flere av respondentene hadde hjemmekontor og var vant med møter over Teams opplevdes det som en avslappet stemning under intervjuet. Videre ifølge Tjora (2012) er det vanlig å gjennomføre intervjuet et sted et sted hvor respondentene kan føle seg trygg, hvor respondenten gjerne kan velge hvor de ønsker å at intervjuet finner sted. Intervjuene ble gjennomført i en naturlig kontekst noe som karakteriseres som et sted hvor intervjueren føler

seg hjemme (Jacobsen, 2015). Dette beskrives videre at kan være hjemme eller på arbeidsplassen, noe som stemmer overens med intervjuobjektene i denne studien da de var enten på hjemmekontor eller på arbeidsplassen.

Intervjuerens opptreden beskrives som viktig for å kunne få intervjuobjektene til å åpne seg (Jacobsen, 2015). Det ble tidlig forsøkt etablert en tillitsrelasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt, ved en noe uformell og løs prat innledningsvis. Intervjuer hadde en lyttende posisjon gjennom hele intervjuet, og gav rom for enkelte sidesprang underveis for å skape en god atmosfære, og for å potensielt få tak i nyttig informasjon utenfor de satte spørsmålsrammene. Intervjuer viste forståelse gjennom bekreftende signaler, og var hele tiden bevisst sitt kroppsspråk og holdning i situasjonen med mål om å skape en trygg og åpen intervjusituasjon. Intervjuobjektene viste variasjon i både svarlengde og åpenhet rundt spørsmålene som ble stilt. Eksempelvis ga det ene intervjuobjektet lange og utfyllende svar fra hovedspørsmålene i intervjuguiden, og en kunne dermed hoppe over noen spørsmål og behøve ikke å stille oppfølgingsspørsmål. På den andre siden måtte et annet intervjuobjekt i større grad veiledes gjennom intervjuet og stilte dermed større krav til oppfølgingsspørsmål.

Første del av intervjuet introduserte forskerne formålet med oppgaven, og praktisk informasjon rundt intervjuet. Intervjuet ble bygget videre på de tre nevnte fasene for dybdeintervjuer. I andre del av intervjuet ble det stilt oppvarmingsspørsmål rundt respondentens arbeidsplass og arbeidsoppgaver. Dette med hensikt i å skape en trygghet hos respondenten rundt intervjusituasjonen, samt å skape en naturlig overgang opp mot refleksjonsspørsmålene (Tjora, 2012). Videre i tredje del av intervjuet ble hovedspørsmålene stilt med oppfølgingsspørsmål som ble tilpasset respondenten svar. Denne delen ble delt inn i tre ulike temaer; innføring av chatbot, kompetanse og arbeidsfordeling, og motivasjon. Dette med hensikt i å gjøre det lettere for intervjuer og respondentene, både med tanke på struktur, men også for å skape rammer for tematikken (Tjora, 2012). Avslutningsvis ble intervjuet rundet av med spørsmål om det var noe respondentene ønsket å legge til og takket for innsatsen. Her oppstod også uformell prat som normaliserte situasjonen i etterkant av intervjuet, hvor det ble snakket om forskningsprosjektet og arbeidet videre med dette (Tjora, 2012).

### 3.6 Dataanalyse

Johannessen, et al., (2016) nevner at en ofte sitter igjen med en stor del data ved bruk av kvalitativ metode, og poengterer derfor viktigheten av å organisere materialet for å skape oversikt. Ved bruk av fenomenologisk forskningsdesign vil en ofte analyserer meningsinnhold. Her er en opptatt av innholdet i datamaterialet hvor en ønsker å gå nærmere inn på respondentenes dypere meninger i utsagn (Johannessen, et al., 2016).

Malterud (2011) beskriver fire trinn for gjennomføring av analyse: 1) helhetsinntrykk, 2) organisering av materialet, 3) kondensering og 4) sammenfatning. Disse nevnes videre at utgjør hovedstrukturen ved analysemetoden systematisk tekstkondensering. Den første fasen, helhetsinntrykk, beskrives som en fase hvor forskeren blir kjent med materialet for å få et hetsbilde. Videre i denne fasen vil en oppsummere sine inntrykk ved å strukturere informasjonen inn i ulike temaer. I neste fase, vil forskeren organisere det relevante materialet som en skal studere nærmere for å finne meningsbærende enheter ved datamaterialet. Her vil en skille ut irrelevant informasjon og sortere deler av teksten som kan tenkes at vil belyse forskerens problemsstilling. Prosessen ved å markere ut og sortere enheter i teksten kalles koding, og ved dette arbeidet er formålet å finne elementer som samsvarer med de temaene en har funnet i trinn 1. Videre organiseres kodene inn i kategorier. Neste trinn, kondensering, går ut på at en systematisk henter ut meningen i innholdet fra de meningsbærende enhetene som er kodet sammen, noe som vil redusere datamaterialet. Videre nevnes det at en under dette trinnet organiserer materialet inn i undergrupper. Fjerde og siste trinn i analyseprosessen, sammenfatning, innebærer å re-kontekstualisere det en har funnet. Dette beskrives at gjøres gjennom å gjengi materialet for å danne nye beskrivelser og begreper. Videre nevnes det også at en bør vurdere funnene opp mot eksisterende empiri og teori.

I etterkant av intervjuene ble dataen lest over og sortert i tabeller noe som beskrives at skal skape en oversikt over besvarelser fra respondentene (Johannessen, et al., 2016). Videre ble analysen utført ved å følge de fire trinnene til Malterud (2011) for å klassifisere i kategorier og temaer slik at en kan sortere etter disse kategoriene og finne fellestrekk eller forskjeller.

### 3.7 Kvalitet i kvalitativ metode

Videre er det hensiktsmessig for forskeren å evaluere kvaliteten ved den kvalitative forskningen (Johannessen, et al., 2016). Innenfor kvalitative metoder kan det dermed sees på

etiske utfordringer og hensyn ved forskningen, pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet) og eventuelle metodiske utfordringer som har oppstått ved forskningen.

### 3.7.1 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om de moralske normene som ligger til grunn for vitenskapelig praksis (Askheim & Grennes, 2008). Videre beskrives de moralske normene at handler om egen atferd, hensynet til respondenten, og om samfunnsmessig ansvar. Det kan oppstå ulike etiske problemstillinger ved forskning som direkte berører mennesker, spesielt ved kvalitative metoder som intervjuer (Johannessen, et al., 2016). Videre er det viktig at den intervjuede og informasjonen som kommer frem behandles med respekt. Det ble derfor gitt beskjed til respondentene at de vil anonymiseres, at deltakelsen er frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet dersom ønskelig. Det er en viktig oppgave for intervjueren å skape en trygg situasjon for intervjuobjektet samt å respektere deres valg og ønsker (Tjora, 2012).

### 3.7.2 Troverdighet (Intern validitet)

Validitet er et mål på i hvilken grad en har undersøkt det en ønsker å undersøke (Askheim & Grennes, 2008). Innenfor kvalitativ metode omhandler validitet «(...) i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, et al., 2016). Troverdigheten ved forskningen kan styrkes ved å presentere resultatene for de deltakende respondentene for å få en bekreftelse (Johannessen, et al., 2016). For å styrke troverdigheten i vår studie har vi kontaktet respondenter i studien for å få bekreftelse at resultatene vi har fått er riktige.

### 3.7.3 Pålitelighet (Reliabilitet)

Reliabilitet er et mål på i hvilken grad resultatene av undersøkelsen er til å stole på (Askheim & Grennes, 2008). Dette beskrives at knytter seg til dataene fra undersøkelsen når det kommer til hvilke data som velges å brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, et al., 2016). Hvis en har mye kunnskap innen temaet en forsker på, vil en ha en fordel når det kommer til å stille presise spørsmål. Dette kan også føre til at en har med seg mange forutinntattheter (Tjora, 2012). Videre nevnes det at det er viktig å reflektere over om en har noe til felles med respondentene eller om en har spesifikk kunnskap og engasjement, og hvordan dette eventuelt kan påvirke tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater. Vi har ikke hatt veldig mye forkunnskap innen temaet som er forsket på, men har

vurdert at spørsmålene som ble stilt var til dels presise, og hvis et spørsmål fremsto som upresist for respondentene var vi nøye med å guide dem i riktig retning slik at dem ikke svarte på noe som ikke ble spurt om. Det ble også lagt mye vekt på at forutinntattheter ikke skulle speile spørsmålene som ble stilt, derfor ble spørsmålene utviklet med fokus på åpne spørsmål.

#### 3.7.4 Metodiske utfordringer

Det har oppstått flere metodiske utfordringer underveis i forskningsprosessen noe som kan knyttes til at intervjuene ble gjennomført digitalt. Dette ga blant annet ikke rom for ikke-verbalt språk. Forventningene til å utføre intervjuene digitalt var blandede, blant annet med tanke på om det ville skapes en naturlig og avslappet atmosfære for respondentene. I tillegg førte digitalt intervju til at det oppstod tekniske problemer hos en av respondentene, noe som kan ha påvirket intervjusituasjonen. Ved å se tilbake på intervjusituasjonen i ettertid, så opplevdes det som godt gjennomført grunnet blant annet en nøye planlagt intervjuguide. En annen sentral utfordring med tanke på anonymitet er at det først ble valgt inn to respondenter i kundeservice gjennom en kontaktperson på arbeidsplassen, og deretter valgte disse to igjen noen nye respondenter grunnet at de ikke hadde mulighet til å delta i intervjuet likevel. Videre kan det trekkes inn at det er relasjon mellom en av forskerne og to av intervjuobjektene.

## 4 RESULTAT

Resultatene er delt inn i de overordnede temaene fra intervjuet hvor det ved koding og kondensering av datamaterialet ble dannet undergrupper på bakgrunn av respondentenes svar ved ulike spørsmål innenfor temaene.

### 4.1 Endring

Det ble stilt ulike spørsmål tilknyttet selve endringsprosessen, deriblant for å få et innblikk i lederens oppfatning av de ansattes opplevelse og reaksjon på forholdene rundt prosessen, samt de ansattes faktiske opplevelse og reaksjon. Dette for å avdekke hvordan en slik endringsprosess har påvirket de ansatte, i positiv eller negativ retning, sammenlignet med ledelsens perspektiv. Videre ble respondentene stilt spørsmål som gikk på deres trygghetsfølelse, tilhørighet og ivaretagelse. Dette for å kunne se svarene i sammenheng med deres reaksjonsmønster i forbindelse med endringen. For å få en kjennskap til hvorvidt det foreligger forbedringspotensial rundt ledelsens praktisering av implementeringsprosessen, ble både ansatte og leder spurt om eget syn på dette, som videre ble sett i sammenheng med hverandre.

Under koding og kondensering av materialet fra endring, kom det frem to underkategorier: opplevelse av endringen og forbedringspotensial. Disse fikk videre underkategorier: trygghetsfølelse, og tilhørighet og ivaretagelse.

#### 4.1.1 Opplevelse av endringen

L1 formidlet en oppfatning om at de fleste ansatte anså implementeringen som spennende og interessant, med en nysgjerrighet rundt hvordan en robot kan benyttes som et verktøy i den reelle verden. Selv, formidlet respondenten en entusiasme, samtidig med en anelse av frykt for å selge inn en løsning som gjør deres egen arbeidsplass overflødig. A1 mener at innføringen skjer gradvis, og meddeler en positiv opplevelse av chatbot generelt. A2 hevdet at endringen umiddelbart var svært merkbar, og en medfølgende blandet opplevelse til dette, med en skepsis rundt hvorvidt deres stillinger ville utgjøre en nytteverdi på sikt. For A3 medførte implementeringen nye muligheter, noe som gav respondenten en opplevelse av spenning, samtidig som det føltes rart å ikke ha noen å støtte seg på.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Vi så for oss skrekkszenarioer om at «nå mister vi jobben», men i ettertid forstod vi at det ikke var så ille.» (A2)*

*«Litt skepsis, litt frykt, men de fleste ser at dette er fremtiden og at vi kan få nye og mer spennende oppgaver i kundeservice.» (L1)*

*«Spennende, fremoverlent, annerledes og gøy! Det åpnet så mange dører.» (A3)*

*«Min opplevelse er at roboten bare har kommet litt snikende inn på sidelinjen.» (A3)*

#### 4.1.1.1 Trygghetsfølelse

På spørsmål som angår trygghetsfølelse, var svarene noe variert. Det viser seg å være likheter i A1 og A2s opplevelse. Til tross for A2s umiddelbare skepsis, uttrykkes det at respondenten føler seg trygg i sin rolle per i dag. A1 beskriver også en generell trygghetsfølelse. Når det gjelder A3 beskrives trygghetsfølelsen som solid på bakgrunn av opparbeidet kompetansegrunnlag i forhold til bedriftens kompetansekapital, men likevel midlertidig, ettersom tilgangen på relevant kompetanse kan være forandret på sikt.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Har følt meg mer trygg på Nova, enn jeg har følt meg utrygg på at den skal ta over jobben min.» (A1)*

*«Når dette blir kjempestort kan det komme noen unge med større kunnskap innen teknologi.» (A3)*

#### 4.1.1.2 Tilhørighet og ivaretagelse

L1 uttrykte en mening om at deres ansatte har blitt ivaretatt ved å gi rom for involvering, og dannelse av eierskapsfølelse. De nevnes også muligheten for å bidra til en indirekte utvikling ved å tilrettelegge for en åpen dialog mellom ansatte i kundeservice og robot-trenerne.



A1 fortalte at det allerede under opplæringen ble vist en åpenhet blant ledelsen – rundt Nova og hvem som jobbet med den, og at den gode informasjonsflyten gir en følelse av ivaretagelse. A2 mener å ha fått tilstrekkelig med informasjon både rundt tidspunkt for implementering og hva som skulle skje. Likevel uttrykkes det en følelse av å bli sett og ivaretatt av ledelsen. Videre uttrykker A3 at respondentens følelse av tilhørighet hadde en veldig negativ endring i starten av prosessen, noe som blir begrunnet med en ensomhet rundt arbeidsoppgavene samt en mangel på kolleger å dele entusiasme og erfaringer med.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Ansatte ivaretas gjennom den informasjonen du gir tidligst mulig, slik at de får et eierskap.» (L1)*

*«De er avhengig av at vi som sitter i daglig kontakt kommer med tilbakemeldinger.» (A1)*

*«Føler at jeg blir sett og ivaretatt» (A2)*

*«Følte at jeg satt i min egen boble som ingen andre var med på.» (A3)*

#### 4.1.2 Forbedringspotensial

L1 uttrykker at det aldri kan bli delt nok informasjon, men at det ikke ville være behov for store endringer. Verken A1 eller A2 uttrykker misnøye med ledelsens utførelse av implementeringen, og har følgelig ingen forslag til forbedringer. A3 mener det burde være en større grad av kommunikasjon med kundeservice, og om roboten. Det formidles også et ønske om at noen hadde tatt tak i, og gitt arbeidet mer plass i kundeservice.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Vi kunne kanskje vært tettere på og holdt organisasjonen mer oppdatert.» (L1)*

*«Ville ikke gjort noe annerledes.» (A2)*

*«Har ikke visst hva som forventes av meg.» (A3)*

*«Per nå har ikke ledelsen gjort noe med forventningene om hva kundeservice skal levere på antall samtaler. Dette skaper misnøye mot at ledelsen ikke har gjort endringer, noe som også kan skape misnøye mot roboten.» (A3)*

## 4.2 Kompetanse og arbeidsfordeling

Spørsmål omhandlende kompetanse og arbeidsfordeling er stilt med ønske å avdekke hvordan innføringen av chatbot har påvirket forhold rundt generelle endringer ved ansattes arbeidshverdag, og når det gjelder kompetanse og arbeidsfordeling. Ved koding og kondensering av materialet kommer det frem tre grunnleggende underkategorier: arbeidshverdag og nyttiggjørelse, kompetanseendring, kompetanseutvikling, kompetansedeling og trussel versus nye muligheter.

### 4.2.1 Arbeidshverdag og nyttiggjørelse

Respondentene ble spurt hvordan implementeringen har påvirket arbeidshverdagen og dette har hatt en innvirkning på graden av nyttiggjørelse ved stillingen deres. A1 og A2 formidler derimot en opplevelse av en noe mer komplisert arbeidshverdag. Sett fra et annet perspektiv så satt A3 i et team som var en del av kundeservice da implementeringen fant sted, og meddeler at den har hatt en svært positiv påvirkning på respondentens arbeidshverdag. Samtidig uttrykkes det en mer hektisk og travel overgang.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Jeg ser positive ting i form av frigjøring av tid. Det har vært lange køer i kundeservice i lang tid» (A3)*

*«Henvendelsene ble også mer tekniske og kompliserte.» (A2)*

### 4.2.1 Kompetanseendring

Det ble stilt spørsmål som *«Opplever du endrede kompetansekrav innad i bedriften som følge av chatbot?»* hvor det var ønskelig å undersøke om respondentene opplevde endringer rundt deres kompetansekrav samt utnyttelse av kompetanse og arbeidsoppgaver grunnet innføringen

av chatbot. Resultatene til respondent A1, A2 og A3 viser samsvar. Respondentene uttrykker at de har merket en endring da chatbot tar flere av de enkle spørsmålene fra kunder, noe som gjør at de ansatte sitter igjen med mer komplekse arbeidsoppgaver. Dette bekreftes av L1 som også poengterer at innføringen av chatboten, Nova, krever større spisskompetanse hos de ansatte.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Chatboten tar de enkle henvendelsene, og dette gjør at de mer kompliserte henvendelsene havner hos kundeservice» (A3)*

*«Vi får mer komplekse fond- og aksjespørsmål. Effektivitetsmålingen har gått betraktelig ned som følge av mer kompleksitet og større tidsbruk per sak.» (A2)*

*«Ved innføringen av Nova har de enkle spørsmålene blitt besvart av chatboten, mens de mer kompliserte spørsmålene av de ansatte. Det kreves dermed den samme kompetansen som tidligere, men kanskje mer spisskompetanse. Vi i ledelsen må sørge for at de blir utviklet innen dette.» (L1)*

#### 4.2.2 Kompetanseutvikling

Det undersøkes også om de ansatte opplever mulighet for kompetanseutvikling som følge av chatbot. Dette for å studere om innføringen har skapt rom for utvikling hos de ansatte og om det har oppstått nye arbeidsplasser. Her nevnes det blant alle respondentene at det stadig oppstår behov for nye arbeidsplasser grunnet chatboten. A1 nevner her at det oppleves lite personlig utvikling, mens A3 derimot har fått en ny stilling som følge av innføringen av chatbot. Det nevnes også fra L1 at det er viktig at ledelsen signaliserer til ansatte at det er plass til dem i bedriftens system.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Opplever ikke kompetanseutvikling når det kommer til Nova. Det ville vært naturlig at vi fikk utviklet oss på programmering og hvordan Nova fungerer, men det gjør vi ikke.» (A1)*

*«Det har vært åpne prosesser til de nye rollene i kundeservice hvor vi har valgt å ta det internt i stedet for å hente kompetanse eksternt. De medarbeiderne som sitter med kundene, er viktige da de er erfarne og har kundeperspektivet.» (L1)*

*«Jeg var veldig sulten på noe mer når jeg arbeidet i kundeservice og ønsket å utvikle meg. Jeg fikk etter hvert tilbudet om å skrive svar for chatboten og arbeide med dette» (A3)*

*«De fleste ansatte ønsker å utvikle seg. Det er viktig å utvikle medarbeiderne slik at de tilegner seg ny kompetanse, og det er også det de fleste medarbeidere ønsker. Vi må tilrettelegge nå som vi går inn i en mer digitalisert kundeservice. Vi vil bygge en karrierevei hvor vi vil vise at hvis en ønsker å utvikle seg så vil dette være plassen for det.» (L1)*

#### 4.2.3 Kompetansedeling

Det ble stilt spørsmål om Nordea legger til rette for kompetansedeling mellom ansatte. Det nevnes hos noen av respondentene at de opplever en positiv utvikling gjennom kompetansedeling grunnet chatbot, mens en annen respondent ikke opplever noen utvikling av kompetansedeling som følge av chatboten. L1 nevner også at chatboten gir rom for indirekte påvirkning fra de ansatte i kundeservice ved at de kan gi innspill angående Nova til chatbot-trenerne. A3 hevder at det legges til rette for faglige presentasjoner fra mennesker med ulik kompetanse, noe respondenten anser som viktig da de som jobber i kundeservice er avhengige av å kunne litt av alt. Videre forteller respondenten at det er en generelt lav terskel for å spørre hverandre om råd, og at det også er god kompetansedeling på tvers av avdelingene ved at de settes sammen i arbeidsgrupper ved ulike prosjekt.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Kompetansedeling noe av det jeg syntes er veldig positivt med å jobbe i Nordea. Vi som sitter i daglig kontakt med kundene har en stemme i organisasjonen.» (A1)*

*«Vi legger stor vekt på kulturen hvor vi deler kompetanse og hjelper hverandre underveis.» (L1)*

#### 4.2.4 Trussel versus nye muligheter

Det ble stilt følgende spørsmål «*Føler du kompetansen din er truet av teknologiske utviklinger som chatbot?*» hvor det ønskes å se på om de ansatte ser for seg at chatbot kan ta over arbeidsoppgavene deres. Ingen av respondentene ser på chatbot som en foreløpig trussel. Det beskrives deretter hos A1 og A2 som en prosess de tenker vil ta tid og noe som kan være en mulig trussel i fremtiden.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Jeg vet at chatboten blir bedre og bedre. Jeg føler meg ikke truet i dag, men svaret mitt vil kanskje være annerledes om fem år. I fremtiden tror jeg programmerere vil bli høyere etterspurt.» (A1)*

*«Vår jobb er da å hjelpe omstillingsdyktige ansatte som ønsker ny kompetanse, og vise de at det er plass til dem i vårt system.» (L1)*

#### 4.3 Motivasjon

For å avdekke hvordan endringen og tilførselen av kunstig intelligens som hjelpemiddel har hatt innvirkning på ansattes motivasjon, ble respondentene stilt ulike spørsmål, både direkte rundt deres motivasjon og hvilke faktorer som påvirker deres motivasjon hvor blant annet kompetanseutnyttelse og robotisering ble trukket fram. Dette anses som interessant i kartleggingen av hvorvidt ledelsen legger til rette for utnyttelse av hele kompetansekapitalen, også etter en slik endringsprosess. Videre ble det stilt spørsmål med hensikt i å få fram ansattes syn på ledelsens motiverende ansvar, og hvorvidt dette er ansett som overholdt.

Under koding og kondensering av datamaterialet kom det her frem tre underkategorier: motivasjon i arbeidshverdagen, påvirkning på motivasjon, motivasjonsfaktorer og ledelsens ansvar. Noen av disse fikk igjen underkoder som en ser ved fremstillingen av resultatene under.

##### 4.3.1 Motivasjon i arbeidshverdagen

Fra intervjuene fremkom det varierende svar blant respondentene. Respondent A1 uttrykker at respondenten føler seg motivert jobbmessig, mens A2 nevner at motivasjonen ikke er på topp

hver dag. Det uttrykkes fra respondent A3 at det har vært umotiverende perioder der respondenten har måtte lært seg mye selv og ikke blitt sett fra ledelsen. Sett fra et annet perspektiv har L1 en oppfattelse av at de fleste ansatte er motiverte.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Jeg føler meg motivert jobbmessig. Det er kun hjemmekontor som ikke har noen positiv innvirkning på motivasjon.» (A1)*

*«Ja, men nå har jeg vært her såpass lenge at motivasjonen er ikke på topp hver dag. Jeg tenker at det kan skyldes mest mangel på utfordringer og utvikling.» (A2)*

*«Det å må be om å få plass for at folk skal huske på deg har føltes vanskelig» (A3)*

*«De fleste er supermotiverte. Når vi lykkes med Nova så skaper dette en stolthetsfølelse.» (L1)*

#### 4.3.2 Påvirkning på motivasjon

Her viser det seg også en variasjon i respondentenes svar. A1 uttrykker at dette ikke har påvirket respondentens motivasjon direkte, mens A2 uttrykker at det har vært motiverende med tanke på arbeidsoppgavene. I kontrast så uttrykker A3 at noen av aspektene ved innføringen har vært demotiverende, samt at det kunne vært mer fokus på chatbot for å motivere ansatte i kundeservice. Sett fra et annet perspektiv uttrykker L1 at det har skapt motivasjon gjennom interesse og engasjement, men også kunnet virke demotiverende ved kompliserte arbeidsoppgaver.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Ikke direkte, men det å jobbe i en organisasjon som henger med i den teknologiske utviklingen er motiverende» (A1)*

*«Det har vært motiverende at de enkle henvendelsene blir tatt av Nova. Man hjelper mer kunden der det faktisk trengs hjelp, og ikke til de tingene de kan finne ut selv.» (A2)*

*«Det har vært vanskelig å være alene - krevende og demotiverende. Det har vært veldig rart i forhold til kultur og trivsel å jobbe så alene med noe som er så spennende.» (A3)*

*«Det har skapt en stor interesse for Nova da flere ansatte ønsker å jobbe med chatboten og utviklingen av denne. Det er også enkelte som syntes at en del saker blir så kompliserte at det kan gå på motivasjonen (...). Jeg er stolt over driven blant medarbeiderne og hvor endringsvillige de er i prosessen.» (L1)*

#### 4.3.3 Motivasjonsfaktorer

Fra A1 og A2 kom det frem at det er motiverende å arbeide med det en er god på. A1 nevner også at det er motiverende å lære og utvikle seg innenfor områder hvor en ikke har så mye kompetanse. Det nevnes også fra A3 at det er motiverende å jobbe med teknologi som kunstig intelligens, hvor respondenten får brukt sine personlige egenskaper i arbeidet og har muligheten til å arbeide med engasjerte medarbeidere.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Å sitte i kundesentralen. Det som motiverer mest er kanskje det jeg ikke har så mye kompetanse på, men som gir mestringfølelse. Det å utvikle seg på dette er motiverende.» (A1)*

*“Det er et stort potensial med kunstig intelligens, så det er motiverende at dette bare er starten. Jeg er spent på hvordan det blir fremover. (...) Muligheten til å jobbe som “perfeksjonist” til å sette en standard for hvordan det skal være, og jobbe med andre som er like engasjerte.” (A3)*

##### 4.3.3.1 Kompetanseutnyttelse

A1 og A2 anser kompetanseutnyttelse som en motivasjonsfaktor, mens A3 ikke gjør det. Sett fra L1 sitt perspektiv uttrykkes det en tanke om at det ikke er motiverende for de ansatte å svare på henvendelser som er for enkle og rutinepregede, og som krever «lite» kompetanse blant de ansatte.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Ja, det at man får gjort det man er god på, men samtidig utvikle seg på det en ikke er god på. Man trenger også å kunne lære bort til andre. Det er motiverende at andre bruker meg som en ressurs.» (A1)*

*«Det er ikke motiverende å svare på de enkle, rutinepregede spørsmålene.» (L1)*

#### 4.3.3.2 Robotisering

Videre undersøkes det om det hadde påvirket respondentenes motivasjon dersom flere av arbeidsoppgavene hadde blitt robotisert. Her uttrykkes det tydelig fra respondentene at det ville påvirket motivasjonen.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Ja, definitivt. For da hadde jeg i teorien kanskje stått uten jobb» (A2)*

*«Ja, men det kommer an på hvilke arbeidsoppgaver som hadde blitt robotisert. Hvis jeg ikke hadde fått utnyttet min kompetanse ville det gått utover min motivasjon.» (A1)*

#### 4.3.4 Ledelsens ansvar

Det kommer frem fra to av respondentene, A2 og A3, at ledelsen i ettertid burde senke forventningskravene til kundeservice. Dette uttrykkes i sammenheng med at chatbot har ført til en økning i komplekse henvendelser, noe som tar lenger tid for de ansatte i kundeservice å besvare. L1 kommer også med innspill fra hva som er gjort fra ledelsens perspektiv for å motivere de ansatte i endringsprosessen.

Eksempel på innspill fra respondentene:

*«Ledelsen har motivert gjennom åpenhet, inkludering og eierskap ved å bygge en stolthet rundt et nytt produkt eller en tjeneste. Det er ikke noe som ekskluderer noen av våre medarbeidere – men skaper et samspill mellom medarbeidere.» (L1)*



*«Vi blir jo målt på effektivitet, så kanskje ledelsen kan ta mer høyde for at det nå er mer komplekse saker som tar lenger tid. Det er satt samme mål for oss som før roboten kom i spill.» (A2)*

## 5 DRØFTING

I denne delen vil vi ta utgangspunkt i hovedtemaene fra resultatkapittelet: endring, kompetanse og arbeidsfordeling, og motivasjon, for å analysere og drøfte funnene med bakgrunn i teori og empiri.

### 5.1 Endring

Det kom frem i resultat 4.1.1 at A1 både har en positiv innstilling, og en trygghetsfølelse knyttet til arbeidshverdagen hvor chatbot blir ansett som et hjelpemiddel. Dette kan antakelig ses i sammenheng med resultat 4.1.1.2, hvor respondenten forteller å ha mottatt informasjon om chatboten allerede under opplæring. Dette kan tyde på at A1 i stor grad har vært forberedt på situasjonen. L1s påstand om at det har blitt gitt rom for involvering og dannelse av eierskapsfølelse ved å blant annet å være tidlig ute med å gi informasjon, kan se ut til å vise seg i A1s følelse av ivaretagelse og tilhørighet. Dette kan også ha en årsakssammenheng med A1s fravær av negativt ladde følelser som motstand og frykt som beskrevet i 2.1.1.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2014) kan det som nevnt oppstå motstand mot endring, hvor de ansatte blant annet kan oppleve en frykt for det ukjente. Dette fremkommer i A2s utsagn «*Vi så for oss skrekksenarioer om at nå «mister vi jobben», men i ettertid forstod vi at det ikke var så ille.*». Første delen av utsagnet stemmer overens med første fase i endringsprosessen som beskrives av Jacobsen & Thorsvik (2014), hvor ansatte ofte er usikre og har mange spørsmål om hva som vil skje. Som beskrevet i *Bridges Transition Model* (William Bridges Associates, u.d.) så er en overgang en psykologisk prosess som mennesker går gjennom i forbindelse med en ny situasjon. Videre forklares også viktigheten av at ledere og organisasjoner adresserer denne overgangen mennesker opplever, for at endringen skal være suksessfull. L1s uttrykte frykt for å muligens selge inn en løsning som gjør deres arbeidsplass overflødig, kan speile seg i A2s overgang fra skepsis til trygghet som presentert i resultat 4.1.1. Til tross for A3s utsagn «*Min opplevelse er at roboten bare har kommet litt snikende inn på sidelinjen*», så kan A2s opplevelse av trygghet tyde på at ledelsen har lyktes med adresseringen av de ansattes mulige opplevelse av en slik overgang, og følgelig forebyggende iverksatte tiltak for en suksessfull endring. Dette kan videre underbygges av A2s utsagn «*Føler at jeg blir sett og ivaretatt*», og ved spørsmål om forbedringspotensial hos ledelsens praktisering av implementeringsprosessen; «*Ville ikke gjort noe annerledes.*». Andre delen av utsagnet til A2 som først presentert i dette avsnittet, viser også samsvar med hvordan

Jacobsen & Thorsvik (2014) beskriver at en kan føle det i slutten av en endringsprosess, hvor en er i en tilpasningsfase og de nye endringene er akseptert og forstått.

I kontrast til A2, var A3s umiddelbare reaksjon «*Spennende, fremoverlent, annerledes og gøy! (...)*». Endringen medførte nye muligheter for A3 som fikk en ny stilling, som også videre ble uttrykt i utsagnene «*(...) Det åpnet så mange dører.*», «*Chatboten ble innført og det er derfor jeg har den stillingen jeg har.*» (A3). Likevel oppga respondenten å kjenne på en dalende tilhørighet til bedriften, som uttrykt i utsagnet «*Følte at jeg satt i min egen boble som ingen andre var med på.*». Respondentens opplevelse av endringen skiller seg betraktelig fra A1 og A2. Den umiddelbare positive reaksjonen kan knyttes opp mot utsagnet «*Jeg var veldig sulten på noe mer når jeg arbeidet i kundeservice og ønsket å utvikle meg (...)*» som kan tyde på at respondenten allerede før oppstart i sin nye stilling var på vei inn i den nøytrale sonen som presentert i *Bridges Transition Model* (William Bridges Associates, u.d.), hvor en er ferdig med det gamle, men ikke enda har startet på det nye. Omveltningen med en ny rolle i bedriften og medfølgende endringer i rutiner, arbeidsoppgaver og struktur, kan være forklarende til respondentens følelse av meningsløshet og ensomhet ved å være på vei ut fra de sikre omgivelsene og inn i det «ukjente». Som A3 uttrykker i resultat 4.1.1.2, kan det tyde på forbedringspotensial i ledelsens omstillingsevne når det gjelder tilrettelegging rundt personalutvikling. Dette viser en bekreftbarhet til Sorko, et al. (2016) sin studie om at en voksende grad av teknologiske løsninger i organisasjoner vil stille kritiske krav til selskapene gjennom en tilstrekkelig personalutvikling for å møte kravene om digital kompetanse og problemløsning blant sine arbeidstakere. Dette kan videre ses i sammenheng med beskrivelsen av A3s trygghetsfølelse i resultat 4.1.1.1, som fremkommer å være basert på kompetansegrunnlag.

«*Ledelsen burde selv ta en større del av eierskapet framfor å etterlate det til en ansatt.*» (A3). Basert på A3s utsagn tolkes det en formening om at ledelsen burde være tidligere ute med en solid plan rundt fordelingen av arbeidsstyrker og endringer i jobbprofiler i forhold til bedriftens strategiske valg ved implementeringen av chatboten Nova. Dette for å sikre en mer optimal utnyttelse av situasjonen både på vegne av ansatte og ledelsen. Under intervjuprosessen uttrykte L1 en bevissthet rundt A3s situasjon; «*De første årene satt A3 alene og jobbet med dette, men nå har vi en gruppe som jobber sammen om prosessene.*» (L1). Sett i sammenheng med A3s utsagn «*Da jeg byttet til et annet team i høst, ble følelsen*

*av tilhørighet forandret. Et team som jobber for at kundeservice kan gjøre jobben sin bra, og som har en litt mer lik arbeidshverdag som meg. Det er også en organisasjonsendring på gang her, slik at min rolle får bedre plass – det blir bedre.»* så kan det tyde på at i tillegg til ny læring og kompetanseutvikling som presentert i 2.2, var det også her nødvendig med en kartlegging og kjennskap til ansattes opplevelse, for å kunne gjennomføre en endring som både er forenelig med ansattes følelse av tilhørighet, og organisatorisk overlevelse.

## 5.2 Kompetanse og arbeidsfordeling

Det fremkommer i resultat 4.2.1 og 4.2.2 at respondentene opplever endrede kompetansekrav som følge av chatbot. Det er gjengående i intervjuene at intervjuobjektene opplever at det oppstår mer komplekse kundeforhold ettersom chatboten tar de enkleste henvendelsen. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) vil graden av kompleksitet ved arbeidsoppgaver bestemme muligheten for om den kan automatiseres eller ikke. Respondent L1 nevner at medarbeiderne sitter igjen med mer kompliserte oppgaver etter at Nova ble lagt i front på chatkommunikasjon for omtrent fem måneder siden. Dette stemmer overens med A1 og A2 sin formidling om at respondentene opplever en noe mer komplisert arbeidshverdag, ved at de ansatte sitter igjen med mer komplekse spørsmål og henvendelser rundt kundeforholdet som en robot ikke kan ta. Videre i resultat påpeker respondent L1 at en økning i kompleksiteten i arbeidsoppgavene til de ansatte vil kreve større spisskompetanse. Selv om respondent L1 gir uttrykk for et behov for en litt annen type kompetanse grunnet teknologi og nye muligheter, hevdes det også at det i fremtiden kan oppstå nye og mer spennende oppgaver i kundeservice. Dette stemmer overens med oppgavens teoretiske rammeverk hvor det beskrives at ny teknologi kan medføre et behov for ny læring og systematisk kompetanseutvikling for å kunne effektivt utnytte organisasjonens personalressurser. Dette beskrives også som viktig for at de ansatte skal oppleve utviklingsmuligheter på arbeidsplassen (Nordhaug, 2002). Det uttrykkes også fra respondent A1 at det er viktig at ledelsen sørger for utvikling av spisskompetansen til de ansatte.

I resultat 4.2.3 fremkommer det at respondentene opplever kompetanseutvikling som følge av chatbot når det kommer til tilbud om nye stillinger. Det kommer frem at det stadig oppstår behov for nye arbeidsplasser, samt at respondent L1 nevner at de ønsker å hente denne kompetansen internt. Her gis det eksempel på nyopprettede stillinger hvor det rekrutteres ansatte fra kundeservice som arbeider 60/40 som robot-trener og med kundeservice. Dette kan

svekke den tidligere antagelsen om at den teknologiske utviklingen kan føre til at kompetanse hentes eksternt fremfor internt, da det viser at Nordea fokuserer på å bruke den interne kompetansen. På den andre siden kan en trekke sammenhenger til Bughin, et al. (2018) studie hvor det kom frem at det i fremtiden vil være mer vanlig å innhente ekstern arbeidskraft noe som nevnes hos respondent A1 som sier at «*i fremtiden tror jeg programmerere vil bli høyere etterspurt*». Videre fra respondent A3 fremkommer det i resultat 4.2.3 at det ble gitt en mulighet for utvikling av kompetanse grunnet innføringen av chatbot, noe som respondenten syntes var positivt. På den andre siden opplever ikke A1 det samme da respondenten skulle ønske at den fikk utviklet seg på programmering og hvordan chatboten fungerer.

Det kommer også frem at noen av respondentene opplever en positiv utvikling ved kompetansedeling grunnet chatbot. Dette ser en at stemmer overens med rapporten til Dæhlen, et al., (2018) hvor det kommer frem at digitalisering vil kunne påvirke organisasjoner gjennom et høyere fokus på kompetansedeling. Her nevnes det at digitalisering øker viktigheten til å bygge kompetanse på tvers. Dette samsvarer med respondent A1 som uttrykker at «*Kompetansedeling er noe av det jeg syntes er veldig positivt med å jobbe i Nordea*». Dette viser samsvar med L1 sitt utsagn; “*Vi legger stor vekt på kulturen hvor vi deler kompetanse og hjelper hverandre underveis.*”.

Videre vises det i resultat 4.2.5 en overensstemmelse hos respondentene ved at de ikke opplever at kompetansen deres er truet av teknologiske utviklinger. Dette kan tenkes at bekrefter at arbeidsplassen ivaretar sine ansatte og viser at det er rom for dem i organisasjonen noe som L1 påpeker; “*Vår jobb er da å hjelpe omstillingsdyktige ansatte som ønsker ny kompetanse, og vise de at det er plass til dem i vårt system*”. Dette samsvarer også med studien av Lai (2011) hvor det kom frem at ansatte som opplever bruk og ivaretagelse av kompetansen sin har høyere grad av indre motivasjon, lojalitet og ønsker å arbeide innenfor bedriften lenger.

### 5.3 Motivasjon

Begrepet motivasjon blir i teorien definert som en indre psykologisk drivkraft som påvirker handlingskraft, -mønster og -vilje, og at det i et organisatorisk perspektiv handler om at motiverte ansatte er essensielt for at organisasjoner skal oppnå ønskede resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Basert på resultat 4.3.1 kommer det fram at intervjuobjektene føler på en varierende grad av motivasjon. A1 mener at både opplevelsen av mestringsfølelse man oppnår ved å jobbe med ting man er god på, samt ny læring og kompetanseutvikling, er å anse som motivasjonsfaktorer. Dette samsvarer med Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori som presenterer kompetanse som én av tre sentrale behov når det gjelder indre motivasjon. Videre tolkes det gjennom respondentens utsagn «(...)Hvis jeg ikke hadde fått utnyttet min kompetanse ville det gått ut over min motivasjon.» og «Det har virket motiverende at vi kan komme med innspill til Nova og at vi vet hvem som arbeider med chatboten. Dette har gitt en følelse av tilhørighet og eierskap.» at også kompetanseutnyttelse, delaktighet, tilhørighet og eierskap er motivasjonsfaktorer som driver respondenten.

Fra A1 uttrykkes det at respondenten kjenner på en motivasjon knyttet til arbeidshverdagen generelt, men at det er uvisst hvorvidt dette er påvirket av implementeringen av chatboten. Fra respondentens utsagn «Ikke direkte, men det å jobbe i en organisasjon som henger med i den teknologiske utviklingen er motiverende.» kan det tolkes som at respondenten motiveres gjennom en stolthet av å være en del av en organisasjon som henger med i den teknologiske utviklingen, som igjen kan kobles opp mot en følelse av tilhørighet gjennom en tilknytning til organisasjonen. I selvbestemmelsesteorien (1985) beskrives dette også som ett av menneskenes tre sentrale behov når det kommer til indre motivasjon. Dette kan også underbygges med respondentens utsagn «Det har virket motiverende at vi kan komme med innspill til Nova og at vi vet hvem som arbeider med chatboten. Dette har gitt en følelse av tilhørighet og eierskap.» En kan se et samsvar mellom A1s entusiasme knyttet opp mot å jobbe i en teknologisk oppdatert bedrift, og L1s oppfattelse om at «Ledelsen har motivert gjennom åpenhet, inkludering og eierskap ved å bygge en stolthet rundt et nytt produkt eller en tjeneste. (...)».

Når det gjelder motivasjonsfaktorer som ny læring, kompetanseutvikling og -utnyttelse, så tolkes disse til å ikke være innfridd for A1, som uttrykt i utsagnet «Opplever ikke kompetanseutvikling når det kommer til Nova. Det ville være naturlig at vi utviklet oss på programmering og hvordan Nova fungerer, men det gjør vi ikke.». I denne sammenhengen kan det tyde på at L1s oppfattelse om at kompliserte arbeidsoppgaver har en demotiverende effekt, som nevnt i resultat 4.3.2, ikke bekreftes av A1.

Det viser samsvar mellom A1 og A2 i tolkningen om at de finner det motiverende å mestre sine arbeidsoppgaver. Dette samsvarer videre med teorien om at indre motivasjon kan handle om at en henter drivkraft fra mestringsfølelse ved selve arbeidet en utfører. Ifølge A2 er det faktorer som måloppnåelse og kompetanseutnyttelse som motiverer. Gjennom utsagnene «*Ja, men nå har jeg vært her såpass lenge at motivasjonen ikke er på topp hver dag. Jeg tenker at det kan skyldes mest mangel på utfordringer og utvikling.*» og «*Det har vært motiverende at de enkle henvendelsene blir tatt av Nova. Man hjelper mer kunden der det faktisk trengs hjelp, og ikke til de tingene de kan finne ut selv.*», samt formeningen om at ledelsen burde senke forventningskravene etter implementeringen som nevnt i 4.3.4, tolkes kompetanse som et gjentakende behovsgrunnlag for respondentens motivasjon. Dette sammenfaller med det andre behovet ved selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000) som omhandler kompetanse. Her sies det at det er et behov for at arbeidsoppgavene er tilpasset ressurser og kompetanse, og at det er plass til utvikling. Det kan derfor tenkes at det tyder på en mangel på muligheter for utvikling hos de ansatte.

A2s prososiale motivasjon ser ut til å stimuleres gjennom muligheten chatboten gir til å prioritere og hjelpe kundene i større grad. At respondenten oppgir en noe manglende motivasjon, kan knyttes til Hackman & Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell, hvor det påpekes at en kan stimulere vekstbehovet til hver enkelt arbeidstaker ved tilretteleggelse av arbeidsoppgaver. Ettersom A2 oppgir kompetanseutnyttelse som motivasjonsfaktor, er det rimelig å anta at det som blir beskrevet som en noe mer komplisert arbeidshverdag som følge av chatboten, er med på å holde respondentens motivasjon oppe. Videre tolkes det gjennom utsagnet «*Vi blir jo målt på effektivitet, så kanskje ledelsen kan ta mer høyde for at det nå er mer komplekse saker som tar lenger tid. Det er satt samme mål for oss som før roboten kom i spill.*» som et manglende initiativ til tilrettelegging av arbeidsoppgaver fra ledelsen, etter implementeringen av chatboten. Dette underbygges ved L1s utsagn «*Ledelsen har motivert gjennom åpenhet, inkludering og eierskap, ved å bygge en stolthet rundt et nytt produkt eller en tjeneste. (...)*», hvor det framkommer at ledelsens fokus for å bygge motivasjon blant ansatte har basert seg på andre faktorer enn kompetanse. Dette til tross for at L1 har uttrykt en bevissthet rundt at arbeidsoppgaver og kompetanse kan ha innvirkning på ansattes motivasjon. Dette både gjennom tidligere nevnte utsagn, samt gjennom utsagnet «*Det er ikke motiverende å svare på de enkle, rutinepregede spørsmålene.*» Den delen av Deci og Ryans

evalueringsteori hvor det hevdes at blant annet tidsfrister og pålagte mål kan være med på å redusere indre motivasjon, kan være forklarende for A2s manglende motivasjon, selv om dette ikke uttrykkes direkte. Dette ved å sette det i sammenheng med respondentens utsagn hvor det hevdes at målsetningene ikke er justert i takt med endringen, som også underbygges av A3s utsagn «*Per nå har ikke ledelsen gjort noe med forventningene om hva kundeservice skal levere på antall samtaler. Dette skaper misnøye mot at ledelsen ikke har gjort endringer, noe som også kan skape misnøye med roboten.*». Selv om respondenten i 4.3.3.2 uttrykker at en ytterligere robotisering av ens arbeidsoppgaver hadde hatt en definitiv påvirkning på motivasjonen, så tolkes det som at dette ikke er en stor frykt som påvirker respondentens grad av motivasjon per i dag.

Kalhoró, et al (2017) nevner i sin studie indre og ytre motivasjon sin påvirkning på jobbengasjement og prestasjoner hos ansatte i bankbransjen. Her nevnes det at banker bør ta vare på deres ansatte og anse dem som verdifulle eiendeler for å øke deres prestasjoner. Det blir derfor undersøkt hvordan ledelsen har motivert respondentene gjennom prosessen. Selv om både A1 og A2 hevder å være generelt fornøyd med ledelsens utførsel av implementeringsprosessen, så kommer det fram i resultat 4.3.4 at verken A2 eller A3 opplever at ledelsen har gjort noen endringer ved forventningskravet i kundeservice. Det kan se ut til at respondentenes motivasjon er noe dempet av manglende tilpasning når det gjelder kompetanse. Dette kan videre ses i sammenheng med A3s utsagn «*Jeg føler det er ubrukt potensiale rundt chatbot i forhold til den graden den kan gi motivasjon i kundeservice.*» og «*det kunne vært en plan for hva som skjer når chatbot tar så og så mange årsverk for å motivere de i kundeservice til å jobbe hardere*». Dette tyder på et ønske om ytre motivasjon og belønninger, tilpasset endringen. Det kan tenkes at dersom ledelsen utnyttet kompetanse som motivasjonsfaktor blant sine ansatte i større grad, så ville trolig den generelle motivasjonen blant ansatte være høyere. Dette underbygges videre av A3s utsagn «*det at det finnes teknologiske utviklinger motiverer trolig folk til å bli og se karrierer i kundeservice*» hvor det uttrykkes et ønske om at det var lagt opp til større fokus på karriere og muligheter. Sett sammen med L1s utsagn «*Det har skapt en stor interesse for Nova da flere ansatte ønsker å jobbe med chatboten og utviklingen av denne. (...)*» så kan det tyde på at en bredere utnyttelse av kompetanse som motivasjonsfaktor i kundeservice trolig ville resultert i mer motiverte ansatte.



I motsetning til både A1 og A2 sier A3 at kompetanseutnyttelse ikke oppleves som en motivasjonsfaktor. Dette underbygger Hackman og Oldmans (1976) poeng om at det foreligger individuelle forskjeller mellom ansatte. A3s uttrykte entusiasme og interesse rundt kunstig intelligens, og dets fremtidige potensiale, antas å være drivkraft til respondentens ytre motivasjon gjennom å se potensielle, fremtidige muligheter. Utsagnet «*Det er et stort potensial med kunstig intelligens, så det er motiverende at dette bare er starten. Jeg er spent på hvordan det blir fremover. (...) Muligheten til å jobbe som «perfeksjonist» til å sette en standard for hvordan det skal være, og jobbe med andre som er like engasjerte*» belyser også mulige motivasjonsfaktorer som kompetanse, autonomi og tilhørighet, som bekrefter selvbestemmelsesteoriens (Deci & Ryan, 2000) tre sentrale behov når det gjelder indre motivasjon.

Selvbestemmelsens undert teori *kognitiv evalueringsteori* hevder at den indre motivasjonen i form av kompetanse styres av menneskets opplevelse av selvbestemmelse rundt sin oppførsel, noe som både bekreftes og avkreftes i tolkningen av resultatene fra A3s intervju. Som nevnt kan det tyde på at autonomi, ved at respondenten har hatt mulighet til å selv sette en standard for arbeidet oppleves som motiverende, men samtidig uttrykkes det også fra respondenten at perioder med mye selvlæring og ensomhet har medført redusert motivasjon. Dette anses som avvikende fra Baard, et al. (2004) sin studie som hevder at ansatte med høyere opplevelse av autonomistøtte fra ledere opplever tilfredsstillende av individuelle psykologiske behov i høyere grad. Selv om autonomi er beskrevet som en viktig faktor for oppnåelse av indre motivasjon, kan det ut ifra situasjonen tenkes at der foreligger både en individuell øvre og nedre grense når det gjelder grad av autonomi. For A3s tilfelle, kan det tyde på at graden av autonomi, selvbestemmelse, i kombinasjon med følelsen av ensomhet og usynlighet, har vært utslagsgivende for respondentens periodevise mangel på motivasjon. Ved å sammenligne dette med Hackman og Oldmans (1976) jobbkarakteristikamodell, kan det se ut som at kjennetegn som *oppgaveidentitet* og *oppgavens betydning* ikke har medført en meningsfull opplevelse av arbeidet for respondenten, som trolig kan begrunnes med manglende tilfredsstillende av respondentens medfødte psykologiske behov for tilhørighet gjennom tilknytning til andre, som beskrevet i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000). Dette tolket gjennom drøftingen fremlagt i 5.1, samt utsagnene «*Det har vært vanskelig å være alene – krevende og demotiverende. Det har vært veldig rart i forhold til kultur og trivsel å jobbe så alene med noe som er så spennende.*» og «*Det å må be om å få plass for at folk skal*

*huske på deg har føltet vanskelig*». Det kan tenkes at til tross for en overtallig identifisering av jobbkarakteristikamodellens øvrige kjennetegn ved arbeidet, så er respondentens vektlegging av den psykologiske tilstanden *opplevd mening med arbeidet* såpass stor for individuell motivasjonsoppnåelse at det helhetlige personlige utfallet overstyres.

Selv om L1 har uttrykt en bevissthet rundt A3s situasjon om å være alene om arbeidet, som nevnt i 5.1, virker det ikke som at respondenten var like bevisst rundt hvilke konsekvenser dette medførte når det gjelder A3s motivasjon. Dette tolkes gjennom L1s gjentatte utsagn som uttrykker en oppfattelse av at de aller fleste ansatte er motiverte som følge av implementeringsprosessen. Som analysert i 5.1 kan det tyde på at A3s forandrede tilhørighetsfølelse etter å ha blitt satt sammen i en arbeidsgruppe kan ha kommet av tilfredsstillende av respondentens psykologiske behov for tilhørighet. Det antas videre at denne manglende brikken som nå kom på plass, var utslagsgivende for at respondenten videre kunne høste et større utbytte også av arbeidsrelaterte utfall framdrivet av de øvrige kjennetegnene ved arbeidet.

#### 5.4 Oppsummering fra drøfting

En umiddelbar frykt for å bli erstattet av kunstig intelligens viste seg å være kortvarig etter hvert som behovet for menneskelige egenskaper i kundeservice ble tydeliggjort. En av våre respondenter uttrykker en trygghet i tilgjengeligheten ved chatbot som hjelpemiddel under opplæring.

Det fremkommer fra analysen at samtlige av respondentene opplever høyere kompetansekrav som følge av chatbot, noe som har vist seg å påvirke motivasjonsgraden i positiv retning. De økte kompetansekravene kommer av at de ansatte får mer komplekse henvendelser, noe som har en motiverende effekt på ansatte. Våre respondenter avkrefter dermed lederens utsagn om at de komplekse henvendelsene kan ha en demotiverende effekt, men dette anser vi ikke som grunnlag nok til å tale på vegne av alle ansatte.

Ledelsens valg om å åpne opp for delaktighet blant ansatte i chatbotens utvikling har skapt en følelse av tilhørighet og eierskap blant våre respondenter. Dette omtales som en motiverende faktor. Videre viser respondentenes utsagn en stolthetsfølelse ved det å være en del av en bedrift som er teknologisk frempå. På den andre siden etterlyses det justeringer ved ledelsens

forventningskrav når det gjelder prestasjonsmålinger hos kundeservice som har høyere samsvar med mer tidkrevende henvendelser. Dette oppleves som en demotiverende faktor hos respondentene.

Videre funn viser at det har oppstått nye stillinger, med fokus fra ledelsen på å re-kvalifisere ansatte internt noe som ga A3 nye muligheter. Dette virket både demotiverende og motiverende på respondenten. Det vises som indre motivasjon ved at respondenten fikk nye utfordringer og muligheter innenfor et interessant tema. Videre førte dette til at respondenten følte seg demotivert grunnet manglende oppfølging og tilrettelegging av ledelsen.

Alt i alt viser funnene til individuelle forskjeller ved respondentene noe som er med på å forklare deres opplevelse av endringen. Det viser til en bekreftbarhet i teorien presentert av Osibanjo & Adeniji (2012) om hvordan dagens teknologiske utvikling må tas i betraktning i tilpasningen av bedriftens menneskelige ressurser, og deres medfølgende ytelsesevne i arbeidet mot å nå organisasjonens mål.

## 6 AVSLUTNING

Denne studien har hatt som formål å se på hvordan implementeringen av en ny teknologi påvirker ansatte med bakgrunn i det teoretiske rammeverket som omhandler endring, kompetanse, arbeidsfordeling og motivasjon. Tidligere i innledningen ble det presentert en problemstilling for studiet: «*Hvordan påvirker chatbot ansatte i kundeservice i Nordea Ålesund?*». Det skapte en tidlig nysgjerrighet hos oss for hvordan de ansatte påvirkes av en teknologisk utvikling da vi i forberedelsesfasen i hovedsak fant studier som bygger på kundens påvirkning.

Det nevnes innledningsvis at målet med chatboten ikke er å ta over de menneskelige oppgavene, men komplementere de ansattes kompetanse og arbeidsoppgaver (Nordea, 2018). Dette underbygges av funnene i vår studie hvor det oppstår nye stillinger med ledelsens fokus på å hente kompetanse internt samt at det oppleves som positivt for de ansatte å kunne fokusere på arbeidsoppgaver som krever menneskelig bedømming. Det er viktig å ta hensyn til at teknologiske utviklinger kan påvirke både den psykologiske helsen til ansatte og deres ytelsesevne i arbeidet. Det at de ansatte opplever en manglende imøtekommelse fra ledelsen påpeker viktigheten av at endringer må håndteres riktig for å ikke ha en negativ virkning. Digitalisering påvirker også ferdigheter og kompetanse, noe som underbygger behov for re-kvalifisering av ansatte. Ved at ansatte opplever høyere kompetansekrav som følge av chatbot vil det kreve en bedre tilpasning når det kommer til personalutvikling.

### 6.1 Forslag til videre forskning

Studien vår bidrar til å gi et innblikk i hvordan leder og ansatte opplever implementering av kunstig intelligens/chatbot/robotiseringsprosesser i organisasjoner. Studien kan komme bedrifter til gode for å legge til rette for hvordan man kan ivareta ansatte når man skal implementere robotiseringsprosesser eller kunstig intelligens i bedriften.

Det blir nevnt at chatboten blir smartere jo mer man trener den. Med bakgrunn i dette har vi følgende forslag til videre forskning:

*Hvordan vil det påvirke de ansatte hvis chatboten kan ta over de komplekse arbeidsoppgaver i fremtiden?*

Det kan være verdt å nevne at utvalget i denne studien var relativt smalt, og det var begrensninger i teorien som er presentert da det kan være flere faktorer som påvirker enn det som er tatt med i denne studien. Derfor kan det tenkes at man i videre forskning kan ha et større utvalg respondenter og eventuelt ha med mer eller annen teori.

## REFERANSER

- Askheim, O. G. A. & Grennes, T., 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utgave red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aubert, W., 1985. *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2004. *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*. [Internett]  
Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>  
[Funnet 13 April 2021].
- Barney, J., 2013. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage: Pearson New International Edition*. 4 red. Harlow: Pearson Education Limited.
- Beyond the Buzz, 2020. *Episode 5 - Mattias Frås, Group Head of AI Strategy and Acceleration At Nordea Bank*. [Internett]  
Available at: <https://podcasts.apple.com/no/podcast/episode-5-mattias-fras-group-head-ai-strategy-acceleration/id1499583850?i=1000470729120>  
[Funnet Februar 2021].
- Bughin, J. et al., 2018. *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. [Internett]  
Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce#>  
[Funnet 12 03 2021].
- Dalland, O., 2017. *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Deci, E. L., 1971. *Effects of externally emdiated revarsds on intrinsic motivation*. [Internett]  
Available at: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1971-22190-001.pdf>  
[Funnet 13 April 2021].
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Januar, pp. 68-78.
- Dæhlen, M. et al., 2018. *Digitale grep for norsk verdiskaping*, Oslo: Digital 21.
- Deloitte, u.d. *Den fjerde industrielle revolusjon er her*. [Internett]  
Available at: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/strategy-operations/articles/den-fjerde->

[industrielle-revolusjon-er-her.html](#)

[Funnet 12 03 21].

Deloitte, u.d. *Kunstig intelligens og robotisering*. [Internett]

Available at: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/technology/articles/kunstig-intelligens-robotisering.html>

[Funnet 16 03 2021].

Dvergsdal, H., 2019. *digitalisering*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/digitalisering>

[Funnet 11 03 2021].

E24, u.d. *Slik tenker en "chatbot" som skal gi deg kundeservice*. [Internett]

Available at: <https://e24.no/annonsorinnhold/betalt-innhold/bak-tallene/slik-tenker-en-chatbot-som-skal-gi-deg-kundeservice/23935068/>

[Funnet 17 Mars 2021].

Fedorova, A., Koropets, O. & Gatti, M., 2018. *DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES' WELL BEING*.

[Internett]

Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Alena-](https://www.researchgate.net/profile/Alena-Fedorova/publication/333075755_Digitalization_of_human_resource_management_practices_and_its_impact_on_employees%27_well-being/links/5dbb291192851c81801db822/Digitalization-of-human-resource-management-practices-)

[Fedorova/publication/333075755 Digitalization of human resource management practices and its impact on employees%27 well-](https://www.researchgate.net/profile/Alena-Fedorova/publication/333075755_Digitalization_of_human_resource_management_practices_and_its_impact_on_employees%27_well-being/links/5dbb291192851c81801db822/Digitalization-of-human-resource-management-practices-)

[being/links/5dbb291192851c81801db822/Digitalization-of-human-resource-management-practices-](https://www.researchgate.net/profile/Alena-Fedorova/publication/333075755_Digitalization_of_human_resource_management_practices_and_its_impact_on_employees%27_well-being/links/5dbb291192851c81801db822/Digitalization-of-human-resource-management-practices-)

[Funnet 10 Mars 2021].

Fenech, R., Baguant, P. & Ivanov, D., 2019. *THE CHANGING ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION*. [Internett]

Available at:

[https://search.proquest.com/docview/2238482526/fulltextPDF/F87DF922B33D4753PQ/1?acc-](https://search.proquest.com/docview/2238482526/fulltextPDF/F87DF922B33D4753PQ/1?accountid=12870)

[Funnet 5 Mars 2021].

Frey, C. B. & Osborne, M. A., 2017. *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*. [Internett]

Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516302244>

[Funnet 12 03 21].

Glia, u.d. *Digital Customer Service*. [Internett]

Available at: <https://www.glia.com/digital-customer-service-defined>

[Funnet 18 Februar 2021].

Grant, A. M. & Berry, J. W., 2011. *THE NECESSITY OF OTHERS IS THE MOTHER OF INVENTION: INTRINSIC AND PROSOCIAL MOTIVATIONS, PERSPECTIVE TAKING AND CREATIVITY*. [Internett]

Available at:

[https://www.jstor.org/stable/29780276?sid=primo&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/29780276?sid=primo&seq=1#metadata_info_tab_contents)

[Funnet 11 Mars 2021].

Grødem, A. S., 2020. *Eldre arbeidstakere med ny teknologi*, Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Hackman, R. J. & Oldham, G. R., 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, August, pp. 250-279.

Hagel, J., 2016. *Robots Can Restore Our Humanity*. [Internett]

Available at: [https://edgeperspectives.typepad.com/edge\\_perspectives/2016/08/robots-can-restore-our-humanity.html](https://edgeperspectives.typepad.com/edge_perspectives/2016/08/robots-can-restore-our-humanity.html)

[Funnet 16 03 2021].

Hodjat, B., 2020. *Vil evolusjonær AI skille vinnerne fra taperne i bank og finans?*. [Internett]

Available at: <https://www.digi.no/artikler/kommentar-vil-evolusjonaer-ai-skille-vinnerne-fra-taperne-i-bank-og-finans/488121>

[Funnet 16 03 2021].

Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3. utgave red. Oslo:

CAPPELLEN DAM AS.

Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3. utgave red. Oslo: Cappelen

Damm AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 red. Bergen:

Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave red.

Bergen: Fagbokforlaget.

Jensen, S., 2016. *Den fjerde industrielle revolusjon - muligheter til å bedre ressursutnyttelsen*.

[Internett]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/den-fjerde-industrielle-revolusjon-->



[muligheter-til-a-bedre-ressursutnyttelsen/id2483283/](https://muligheter-til-a-bedre-ressursutnyttelsen/id2483283/)

[Funnet 16 03 2021].

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave red. Oslo: Abstrakt forlag.

Kalhoru, M., Jhatial, A. A. & Khokhar, S., 2017. *Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers*. [Internett]

Available at: <https://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/26/16>

[Funnet 12 Mars 2021].

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kunstigintelligens.org, u.d. *Den fjerde industrielle revolusjon*. [Internett]

Available at: <http://kunstigintelligens.org/den-fjerde-industrielle-revolusjon/>

[Funnet 16 03 2021].

Lai, L., 2011. *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. [Internett]

Available at: <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

[Funnet 13 April 2021].

Leonhard, G., 2020. *USEFUL HUMANS: Gerd Leonhard on the future of work, jobs, education and training*. [Internett]

Available at: <https://www.futuristgerd.com/2020/01/how-will-we-remain-useful-humans-a-longer-post-on-the-future-of-work-jobs-education-and-training/>

[Funnet 12 03 2021].

Malterud, K., 2011. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. 3. utgave red. Oslo: Universitetsforlaget.

Meinich, P. & Munthe, P., 2018. *bank*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/bank>

[Funnet 23 02 2021].

Naidoo, T., 2020. *The influence of digitalisation on the changing nature of employment within the South African banking sector workforce*. [Internett]

Available at: <http://wiredspace.wits.ac.za/handle/10539/30266>

[Funnet 12 Mars 2021].

NHO, u.d. *Kompetansekapital*. [Internett]

Available at: <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/ord-og->

uttrykk-om-kompetanse/kompetansekapital/

[Funnet 11 03 2021].

Nordea, 2018. *Nova and Nora: How our robots are helping customers*. [Internett]

Available at: <https://www.nordea.com/en/press-and-news/news-and-press-releases/news-en/2018/how-our-robots-are-helping-customers.html>

[Funnet 10 Februar 2021].

Nordea, 2018. *Why a bot can make customers more satisfied*. [Internett]

Available at: <https://www.nordea.com/en/press-and-news/news-and-press-releases/the-digital-hub/2017/Why-a-bot-can-make-customers-more-satisfied%20.html>

[Funnet 10 Februar 2021].

Nordea, u.d. *Et raskt blikk på Nordea*. [Internett]

Available at: <https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/Et-raskt-blikk-paa-Nordea/>

[Funnet 23 02 2021].

Nordea, u.d. *Om Nordea*. [Internett]

Available at: <https://www.nordea.no/om-nordea>

[Funnet 23 02 2021].

Nordhaug, O., 2002. *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser*. 3. utgave red. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Norges Bank, u.d. *Norges Bank*. [Internett]

Available at: <https://www.norges-bank.no>

[Funnet 23 02 2021].

Osibanjo, A. O. & Adeniji, A. A., 2012. *Human Resource Management: Theory & Practice*. 1. utgave red. Lagos: Pumark Nigeria Limited.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ekeland, A., 2015. *Computerization Threatens One-Third of Finnish and Norwegian Employment*. [Internett]

Available at: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-34.pdf>

[Funnet 12 03 21].

Regjeringen.no, 2020. *NOU 2020: 2*. [Internett]

Available at: [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-2/id2689744/?q=Computerization%20and%20Future%20of%20Jobs%20in%20Norway&ch=](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-2/id2689744/?q=Computerization%20and%20Future%20of%20Jobs%20in%20Norway&ch=2)

2

[Funnet 11 03 2021].

Smith, S. C., 1990. *The competitive advantage of nations*: Michael E. Porter. *Free Press*.

Sorko, S., Rabel, B. & Richter, H., 2016. *The Future Of Employment - Challenges In Human Resources Through Digitalization*. [Internett]

Available at: <https://stumejournals.com/journals/i4/2016/2/128.full.pdf>

[Funnet 5 Mars 2021].

Tekna, 2018. *Chatbots, VR, API-er og kunstig intelligens: Dette betyr teknologi-begrepene*. [Internett]

Available at: <https://www.tekna.no/kurs/innhold/chatbots-vr-api-er-og-kunstig-intelligens-dette-betyr-teknologi-begrepene/>

[Funnet 12 02 2021].

Tidemann, A., 2020. *Kunstig intelligens*. [Internett]

Available at: [https://snl.no/kunstig\\_intelligens](https://snl.no/kunstig_intelligens)

[Funnet 10 02 2021].

Tjora, A., 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave red. Oslo: Gyldendal Akademisk.

UBS, u.d. *Herbert A. Simon*. [Internett]

Available at: <https://www.ubs.com/microsites/nobel-perspectives/en/laureates/herbert-simon.html>

[Funnet 10 02 2021].

William Bridges Associates, u.d. *Bridges Transition Model*. [Internett]

Available at: <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>

[Funnet 11 Mars 2021].

Winasis, S., D., Riyanto, S. & Ariyanto, E., 2020. *Digital Transformation in the Indonesian Banking Industry: Impact on Employee Engagement*. [Internett]

Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Setyo-Riyanto/publication/343390678\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Indonesian\\_Banking\\_Industry\\_Impact\\_on\\_Employee\\_Engagement/links/5f279060299bf134049c7804/Digital-](https://www.researchgate.net/profile/Setyo-Riyanto/publication/343390678_Digital_Transformation_in_the_Indonesian_Banking_Industry_Impact_on_Employee_Engagement/links/5f279060299bf134049c7804/Digital-Transformation-in-the-Indonesian-Banking-Industry-Impac)

[Transformation-in-the-Indonesian-Banking-Industry-Impac](https://www.researchgate.net/profile/Setyo-Riyanto/publication/343390678_Digital_Transformation_in_the_Indonesian_Banking_Industry_Impact_on_Employee_Engagement/links/5f279060299bf134049c7804/Digital-Transformation-in-the-Indonesian-Banking-Industry-Impac)

[Funnet 12 Mars 2021].

## VEDLEGG

### Vedlegg 1 Intervjuguide (ansatt)

#### **Intervjuguide (ansatt)**

##### **Del 1: Introduksjon og informasjon (ca. 5-10 min)**

- Introduksjon om oss og bacheloroppgaven (5 min)
- Presentere oss
- Om oppgaven: Vi skriver bacheloroppgave ved studiet Økonomi og Administrasjon på NTNU i Ålesund. I vår oppgave studerer vi chatbotens fremtreden av den teknologiske utviklingen, og implementeringen av denne i kundeservice i Nordea Ålesund.

I den sammenheng intervjuer vi både ledere og ansatte innen kundeservice.

##### Informasjon om intervjuet (5 min)

- Intervjuet vil ta opp til en time. Vi vil stille spørsmål knyttet til faktorer rundt innføringen av chatbot, kompetansefordeling og motivasjon i denne situasjonen.
- Vi vil notere underveis i intervjuet. Vi ønsker videre å presisere at du som intervjuobjekt vil anonymiseres i oppgaven, og at du har rettighet til å avbryte intervjuet når som helst om ønskelig. Dine svar vil ikke gjøres kjent for andre enn oss, og vi håper at du vil svare så ærlig som mulig på spørsmålene vi stiller deg.

Har du noen spørsmål før vi starter?

##### **Del 2: Oppvarmingsspørsmål (ca. 5 min)**

##### Innledende spørsmål om bankbransjen/Nordea/kundeservice og chatbot (5 min)

- Hvor lenge har du arbeidet i bankbransjen (og Nordea (i Ålesund))? Studentteamet i 2013, jobbe deltid i kundeservice, jobba med chatbot fra 2017
  - Hvor lenge har du arbeidet i kundeservice?
  - Hva er din stilling/rolle i bedriften nå? Hvilke arbeidsoppgaver har du i denne stillingen?
- Var du ansatt da Nordea Ålesund innførte chatbot i kundeservice?

- Kan du fortelle litt om innføringen av chatbot i kundeservice?

### **Del 3: Hovedspørsmål/refleksjonsspørsmål (ca. 30 min)**

#### **Tema 1: Innføring av chatbot**

**Spørsmål 1: Hvordan har du opplevd innføring av chatbot i kundeservice?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan ble du som ansatt informert om dette?*

*Hvordan reagerte du på dette?*

**Spørsmål 2: Kan du si litt om hvordan du som ansatt ble involvert i innføringsprosessen?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Påvirker dette din motivasjon?*

*Opplevde/oplever du åpenhet blant ledelsen?*

**Spørsmål 3: Hvordan har innføringen av chatbot påvirket din arbeidshverdag?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Føler du deg trygg/utrygg i din stilling som følge av innføringen? Hvorfor?*

*Har den innvirkning på graden av nyttiggjørelse av din stilling?*

**Spørsmål 4: Hvordan har chatbot påvirket kundeserviceavdelingen?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Positive effekter/negative effekter? (endringer ved lønn, arbeidstider osv.)*

*Har det vært en merkbar omstilling i avdelingen?*

*Har det oppstått endringer i antall arbeidsplasser?*

**Spørsmål 5: Er det noe du kunne ønske at var annerledes ved denne prosessen?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan/hvorfor kunne det blitt gjort annerledes?*

*Sett fra en leders posisjon, hvordan ville du utført denne prosessen?*

**Spørsmål 6: Er det noe vi ikke har snakket om, som du mener er relevant når det gjelder innføringsprosessen av chatbot?**

## **Tema 2: Kompetanse og arbeidsfordeling**

**Spørsmål 7: Opplever du endrede kompetansekrav innad i bedriften som følge av chatbot?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Føler du at kompetansen dere som ansatte sitter på blir utnyttet optimalt? (når det kommer til arbeidsdeling?)*

*Har du opplevd at det har kommet nye stillinger?*

*Legger bedriften til rette for kompetansedeling mellom ansatte?*

Sideskift

**Spørsmål 8: Hvordan ivaretar bedriften sine ansatte i en slik endringsprosess?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Tilrettelegges det for intern kompetanseutvikling som følge av chatbot?*

*Hvis ja, er dette noe du har blitt tilbudt?*

*Hvordan mener du at din kompetanse kan benyttes best mulig?*

*Har din følelse av tilhørighet forandret seg etter innføringen?*

**Spørsmål 9: Opplever du det som vanskeligere/enklere å få seg en fast stilling etter innføringen av chatbot?**

*Hvis vanskeligere/enklere, hva tenker du at årsaken kan være?*

**Spørsmål 10: Har chatbot medført endringer i dine arbeidsoppgaver?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan/Hvilke endringer?*

*Har du opplevd dobbeltarbeid ved innføringen?*

**Spørsmål 11: Føler du kompetansen din er truet av teknologiske utviklinger som chatbot?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Er du redd for at arbeidsoppgavene dine blir erstattet?*

**Spørsmål 12: Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant når det gjelder kompetanse og arbeidsfordeling?**

### **Tema 3: Motivasjon**

**Spørsmål 13: Føler du deg motivert i arbeidshverdagen din?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvis ja: Hva opplever du som motiverende?*

*Hvis nei: Hva kan øke din motivasjon?*

**Spørsmål 14: Hvilke arbeidsoppgaver motiverer deg?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Vi spurte tidligere om chatbot har medført endringer i dine arbeidsoppgaver, opplever du at dette har påvirket din motivasjon?*

**Spørsmål 15: Er kompetanseutnyttelse en motivasjonsfaktor for deg?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvis ja: hvordan dekkes dette i dag?*

**Spørsmål 16: Hvordan har innføringen av Chatbot påvirket din motivasjon?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan påvirkes din innstilling til arbeidet/arbeidsoppgavene? (Motiverende, demotiverende?)*

*Hadde det påvirket din motivasjon dersom flere av oppgavene dine ble robotisert?*

**Spørsmål 17: Hvordan har lederen din/ledelsen motivert deg gjennom denne prosessen?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Eksempel?*

*Er det noe ledelsen kunne gjort annerledes?/ Hvilke tiltak kan ledelsen gjøre for å motivere deg gjennom dette?*

**Spørsmål 18: Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant når det gjelder motivasjon?**

#### **Del 4: Avrundings spørsmål** (ca. 5 min)

Er det noe du ønsker å legge til?

Takke for deltagelsen.

Vedlegg 2 Intervjuguide (leder)

### **Intervjuguide (leder)**

#### **Del 1: Introduksjon og informasjon** (ca. 5-10 min)

- Introduksjon om oss og bacheloroppgaven (5 min)
- Presentere oss
- Om oppgaven: Vi skriver bacheloroppgave ved studiet Økonomi og Administrasjon på NTNU i Ålesund. I vår oppgave studerer vi chatbotens fremtreden av den teknologiske utviklingen, og implementeringen av denne i kundeservice i Nordea Ålesund.

I den sammenheng intervjuer vi både ledere og ansatte innen kundeservice.

Informasjon om intervjuet (5 min)

- Intervjuet vil ta opp til en time. Vi vil stille spørsmål knyttet til faktorer rundt innføringen av chatbot, kompetansefordeling og motivasjon i denne situasjonen.
- Vi vil notere underveis i intervjuet. Vi ønsker videre å presisere at du som intervjuobjekt vil anonymiseres i oppgaven, og at du har rettighet til å avbryte intervjuet når som helst om ønskelig. Dine svar vil ikke gjøres kjent for andre enn oss, og vi håper at du vil svare så ærlig som mulig på spørsmålene vi stiller deg.

Har du noen spørsmål før vi starter?

#### **Del 2: Oppvarmings spørsmål** (ca. 5 min)

Innledende spørsmål om bankbransjen/Nordea/kundeservice og chatbot (5 min)

- Hvor lenge har du arbeidet i bankbransjen (og i Nordea)?
  - Hvilken stilling har du i Nordea?
  - Kan du fortelle litt om avdelingen du leder?
  - Hvilke arbeidsoppgaver har du i denne stillingen?



- Kan du fortelle litt om innføringsprosessen av chatbot i kundeservice i Nordea Ålesund?

### **Del 3: Hovedspørsmål/refleksjonsspørsmål** (ca. 30 min)

#### **Tema 1: Innføring av chatbot**

**Spørsmål 1: Hvordan har ansatte opplevd innføring av chatbot i kundeservice?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan ble de ansatte informert om dette?*

*Hvordan reagerte de ansatte på dette?*

*Hvilke tiltak ble iverksatt for å forberede de ansatte på denne innføringen?*

**Spørsmål 2: Kan du si litt om hvordan de ansatte ble involvert i innføringsprosessen?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Viser ledelsen åpenhet rundt prosessen?*

**Spørsmål 3: Hvordan opplever du**

**at innføringen har påvirket de ansattes arbeidshverdag?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Uttrykkes det økt trygghet/utrygghet? Hvorfor?*

**Spørsmål 4: Hvordan har chatbot påvirket avdelingen?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Positive effekter/negative effekter? (endringer ved lønn, arbeidstider osv.)*

*Har det vært en merkbar omstilling i avdelingen?*

*Har det oppstått endringer i antall arbeidsplasser?*

**Spørsmål 5: Er det noe du som en del av ledelsen kunne gjort annerledes ved denne prosessen?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan/hvorfor kunne det blitt gjort annerledes?*

*Har dere fått noen innspill fra de ansatte knyttet til ledelsens utførelse av denne prosessen?*

**Spørsmål 6: Er det noe vi ikke har snakket om, som du mener er relevant når det gjelder innføringsprosessen av chatbot?**

## **Tema 2: Kompetanse og arbeidsfordeling**

**Spørsmål 7: Hvordan blir ansattes kompetanse utnyttet?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

**Spørsmål 7: Er det endrede kompetansebehov innad i bedriften som følge av chatbot?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvis ja: hva blir gjort annerledes når det gjelder utnyttelse av de ansattes kompetanse?*

*Har det kommet nye stillinger?*

*Har det blitt/skal antall stillinger reduseres?*

*Legges det til rette for kompetansedeling mellom ansatte?*

**Spørsmål 8: Hvordan ivaretas de ansatte i en slik endringsprosess?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Tilrettelegges det for intern kompetanseutvikling som følge av chatbot?*

**Spørsmål 9: Tilbys det færre/flere faste stillinger etter innføringen av chatbot?**

*Hvorfor?*

**Spørsmål 10: Har chatbot medført endringer i de ansattes arbeidsoppgaver?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvis ja: hva er årsaken til endringen?*

**Spørsmål 11: Har du inntrykk av at de ansatte opplever teknologiske utvikler som en trussel?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan tilrettelegges det for å ivareta ansattes produktivitet nå som mange av deres oppgaver vil robotiseres?*

**Spørsmål 12: Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant når det gjelder kompetanse og arbeidsfordeling?**

### **Tema 3: Motivasjon**

**Spørsmål 13: Opplever du de ansatte som motiverte?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvis ja: Hva opplever du at motiverer de ansatte?*

*Hvis nei: Hva kan øke ansattes motivasjon?*

**Spørsmål 14: Tidligere spurte vi om chatbot har medført endringer i de ansattes arbeidsoppgaver, opplever du at dette har påvirket ansattes motivasjon?**

**Spørsmål 15: Hvordan benyttes kompetanseutnyttelse som en motivasjonsfaktor for de ansatte?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan dekkes dette i dag?*

**Spørsmål 16: Hvordan tror du innføringen av Chatbot har påvirket ansattes motivasjon?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvordan påvirkes ansattes innstilling til arbeidet/arbeidsoppgavene? (Motiverende, demotiverende?)*

**Spørsmål 17: Hvordan har du som leder motivert dine ansatte gjennom denne prosessen?**

**Oppfølgingsspørsmål:**

*Eksempel?*

*Er det noe ledelsen kunne gjort annerledes?/ Hvilke tiltak kan ledelsen gjøre for å motivere ansatte gjennom dette?*

**Spørsmål 18: Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant når det gjelder ansattes motivasjon?**

**Del 4: Avrundingsspørsmål** (ca. 5 min)

Er det noe du ønsker å legge til?

Takke for deltagelsen

