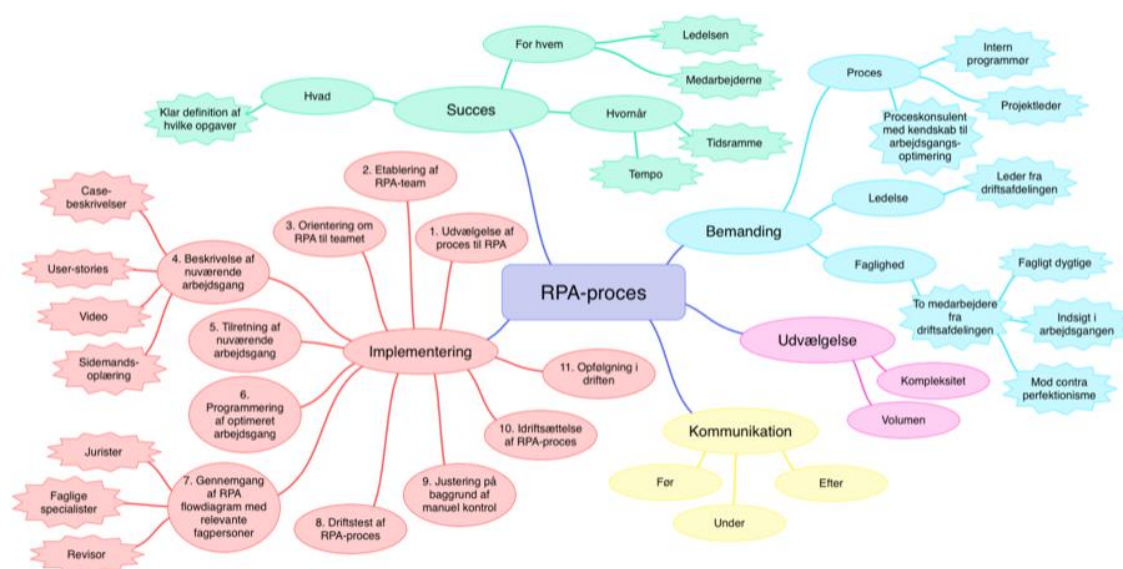


Når Tyra er en robot...

- En model til ledelsesmæssige refleksioner og handlinger ved implementering af administrative robotter.



Af:
Steffen Holbech
02-07-1973

Masterspeciale forår 2018

Vejleder: Professor Tina Blegind Jensen

Antal anslag: 107.689

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDHOLDSFORTEGNELSE.....	2
ABSTRACT	3
1. INDLEDNING	4
1.1 Emne.....	4
1.2 Problemstilling.....	5
1.3 Formål og problemformulering	6
1.4 Afgrænsning	7
2. TEORI	7
2.1 Bevidst forandringslederskab.....	8
2.2 Drivkræfterne bag forandring	9
2.3 Typer af forandring.....	9
2.4 Coordinated Management of Meaning.....	10
2.5 Kongruent eller inkongruent	11
3. DESIGN AF UNDERSØGELSEN	11
3.1 Egen rolle i organisationen og undersøgelsen	11
3.2 Metode	12
3.2.1 Videnskabsteoretisk position	12
3.3 Empiri.....	13
3.4 Casebeskrivelse	14
4. ANALYSE	15
4.1 Drivkræfterne for at implementere robotter.....	15
4.2 Afdækning af nuværende tilgang	18
4.3 Styrker og mangler ved den nuværende tilgang	20
4.3.1 Forandringens omfang	21
4.3.2 Hovedfokusområder	23
4.3.3 Meningsskabelse	25
4.3.4 Koordinering af mening	29
4.3.5 Kongruente eller inkongruente frames	31
4.3.6 Implementeringsforløbet	34
4.4 Ny metodologi for implementering af RPA	35

4.4.1 Argumenteret Proces Refleksion.....	35
4.4.2 Refleksionspunkter	36
4.4.3 APR modellen	43
4.5 Organisatorisk forankring.....	44
5. KONKLUSION	46
6. PERSPEKTIVERING	47
7. EGEN LEDELSESUDVIKLING.....	49
8. LITTERATUR	51

ABSTRACT

This paper analyses the methodology of implementation of Robotics Process Automation (RPA) in Odense Kommune and answers these three questions:

- What does the current methodology of RPA implementation look like?
- What pros and cons does it have in relation to use for a manager in the production?
- How would a methodology for RPA implementation that supports the managers in production look like?

The paper is primarily based on the theory of Anderson and Anderson saying that every change management must focus on three areas “Content”, “Humans” and “Process” to be fully successful. And on the Coordinated Management of Meaning theory of Cronen and Pearce saying that meaning must be coordinated on several contexts layers. First part of the analysis uncovers the present methodology and lists the 10 steps. It also states that it is produced by and for IT-specialists. The second part of the analysis deals with the pros and cons and starts by stating that the extent of the change is transformative which, according to Anderson and Anderson, calls for key focus on the human perspective. The second part of the analysis discovers the parts of the present methodology which is particularly good, and it also discovers some parts which could make the methodology more useful for managers in production. The last part of the analysis I introduce a new mind map based methodology which I have named Argued Process Reflection (APR-model). The APR is designed for guiding managers through the key reflection points for making an effective implementation of RPA in their organization.

1. INDLEDNING

1.1 Emne

Når man omtaler arbejdet i det offentlige, kan man næsten ikke undgå at tale om balancen mellem "kolde og varme hænder". De "varme hænder" sættes næsten altid lig med den offentlige kerneopgave, de borgernære opgaver, eller de offentlige ydelser, hvorimod de "kolde hænder" ofte er ensbetydende med administration og konsulenter.

For at drive en kommune med et serviceniveau borgerne er tilfredse med, er det en vedvarende opgave, at holde omfanget af ressourcer brugt til "kolde hænder" på et minimum. Effektiviseringsprojekter i form af IT-systemer har frigjort en del ressourcer, men har også i flere tilfælde øget mængden af administrative opgaver i form af f.eks. registreringer og indtastninger i forskellige systemer. Den næste effektiviseringsbølge ruller i øjeblikket og drejer sig om automatisering af arbejdsgange, de såkaldte robotter. Vi har i nogle år set et større indtog af robotter inden for velfærdsteknologi, med blandt andet rengøringsrobotter, exoskeletter til genoptræning og løftekraner til at flytte mennesker ind og ud af sengen, men nu er der alvor ved at komme fart på automatiseringen af administrative arbejdsprocesser, kaldet Robotics Proces Automation (RPA).

McKinsey udarbejdede i april 2017 en rapport i samarbejde med Tuborg Research Centre om potentialet for automatisering i Danmark (The Tuborg Research Centre For Globalisation and Firms and McKinsey & Company, 2017). Rapporten viser at 40% af arbejdstimerne i Danmark har potentiale for automatisering med den teknologi vi kender i dag. De 40% inkluderer automatisering af både praktiske og administrative arbejdsgange, og rapporten viser en stor variation i potentialet mellem forskellige brancher. I finanssektoren er der i en årrække indført en lang række automatiserede processer og det er kommet så vidt, at man i mange tilfælde slet ikke udarbejder en businesscase på et kommende forløb længere, da man erfaringsmæssigt ved, at processen vil være rentabel. Rapporten konkluderer også, at opgaver eller arbejdsgange der indeholder en betydelig mængde kreativitet og sociale og relationelle kompetencer er meget lidt automatiserbare. I en offentlig kontekst betyder det, at en relativ mindre del af de borgernære opgaver, så

som pleje og undervisning, er egnet til automatisering, mens en relativ større del af de administrative og rutinemæssige arbejdsgange er egnet. Potentialet for det offentlige er stort og bør høstes, da det er et grundvilkår for det offentlige, at give borgerne mest mulig service og ydelser for mindst mulige omkostninger.

En anden gevinst ved automatisering, er mulighederne for at skabe nogle mere interessante og udviklende arbejdsdage for medarbejderne. Det opleves ikke særlig interessant eller udfordrende for medarbejderne at skulle sidde og indtaste data fra ét IT-system til et andet, eller skulle lave gentagende opslag i forskellige fagsystemer, for at hente data ud til sagsbehandling eller til rapportering til ledelsessystemer og lignende. Her vil RPA give medarbejderne en arbejdsdag med en større andel af udfordrende opgaver og dermed skærpe det faglige indhold og fokus i hverdagen.

Jeg er ansat som Ydelseschef i Beskæftigelses- og Socialforvaltningen i Odense Kommune. Jeg har ansvaret for de fire afdelinger der udbetaler forsørgelsesydelse som blandt andet Kontanthjælp, Uddannelseshjælp og Sygedagpenge samt de to afdelinger der udbetaler særlige tilskud f.eks. enkeltydelser til tandbehandling, medicin og fodbehandling til pensionister. I februar 2017 fik jeg muligheden for at deltage i et pilotprojekt omkring implementering af RPA i Odense Kommune. Jeg sagde straks "ja tak" idet jeg så nogle muligheder for at afhjælpe en presset drift på kontanthjælpsområdet, som jeg netop havde overtaget ansvaret for. Afdelingen havde gennem en årrække ophobet ubehandlede tilbagebetalingssager og uhåndterede advis fra fagsystemerne, hvilket også havde medført bemærkninger fra revisionen.

1.2 Problemstilling

I arbejdet med at implementere RPA har det været tydeligt, at der er en række udfordringer forbundet med processen. I starten er udfordringerne at få udvalgt de arbejdsgange, der egner sig til automatisering. Det kræver et større analysearbejde, idet en arbejdsgang kan indeholde steps, som giver rigtig god mening at automatisere, men ofte også indeholder steps der ikke giver mening, eller slet ikke kan automatiseres. Det handler også om at afdække den effekt, der kan opnås ved automatisering. Undervejs i processen viser det sig vanskeligt at vide helt præcist, hvordan vi kommer i mål med automatiseringen

og hvordan vi får alle medarbejderne (kollegerne) med. Efter implementeringen kan det være svært at sikre en struktur omkring den eller de automatiske processer, således at de indgår og har samme fokus, som medarbejderne i afdelingen.

IT-afdelingen i Borgmesterforvaltningen har udarbejdet en procesguide, eller en tilgang til automatisering af administrative arbejdsopgaver, som bruges når der skal automatiseres en ny arbejdsgang. Tilgangen er skabt på baggrund af de erfaringer man har gjort sig i arbejdet med de processer, der er blevet automatiseret i løbet af 2017. Tilgangen er udarbejdet som et hjælpeværktøj til de IT- og proceskonsulenter, der fra Borgmesterforvaltningen skal bistå ledere og medarbejdere fra driften i forbindelse med gennemførelse af arbejdsgangsautomatisering. Jeg har ikke oplevelsen af, at den er udarbejdet for at sikre den optimale støtte til driftsenheden, når denne skal udvælge potentielle arbejdsgange, etablere samt idriftsætte automatiserede administrative arbejdsgange. Det virker som om, der mangler input til hvordan ledelsen kan tilstræbe, at de korrekte kompetencer er tilstede i form af de rigtige medarbejdere til opgaven, samt hvordan ledelsen tager hånd om de medarbejdere, hvis arbejdsopgaver bliver overtaget af en robot, og endelig hvordan ledelsen sikrer at den viden og de kompetencer, der er nødvendig for fortsat at optimere robotens arbejdsopgaver, forbliver i afdelingen.

1.3 Formål og problemformulering

Jeg er, undervejs i de processer jeg har været med til at automatisere i mit eget område, blevet opmærksom på at den udarbejdede tilgang sandsynligvis er optimeret til at dække det behov for en procesguide, som IT- og proceskonsulenter har. Jeg oplever selv at have behov for en bredere metodologi og jeg tænker, at det samme gør sig gældende for mine kolleger i Odense Kommune samt i landets øvrige kommuner. Min oplevelse er, at implementering af RPA er mere end bare en idriftsættelse af et stykke software. Det er en forandringsproces, hvor både organisation, ledelse og medarbejdere skal agere på en ny måde, for at opnå det fulde potentiale af en RPA-implementering.

Ved at kigge nærmere på den nuværende tilgang og sammenholde den med en undersøgelse af erfaringer med RPA-processer i Odense Kommune, vil jeg opstille en

metodologi til brug for ledelsen i driftsenheder, der ønsker at skabe forandring gennem implementering af automatiserede processer.

Jeg vil med denne opgave svare på nedenstående spørgsmål:

- Hvordan ser den nuværende tilgang til implementering af RPA-processer ud?
- Hvilke styrker og mangler har den nuværende tilgang i forhold til brug for en leder i driften?
- Hvordan kunne en metodologi for implementering af RPA-processer, der henvender sig til en driftsleder, se ud?

1.4 Afgrænsning

Som beskrevet ovenfor sker der en voldsom udvikling inden for området for robotter og automatisering, og samlet set indbefatter det en meget bred vifte af forskellige teknologier lige fra velfærdsteknologiske støvsugerrobotter til avanceret Deep Learning og Artificial Intelligence. Da det vil være alt for omfangsrigt for denne opgave at kigge på hele paletten, vil jeg afgrænse mit fokus til at omfatte automatisering af administrative arbejdsgange ved hjælp af de såkaldte RPA robotter.

Det optimale for undersøgelsen ville være at gennemføre interviews med alle de ledere, der har implementeret RPA-processer i deres afdelinger samt alle de ledere der påtænker en implementering. På den måde ville jeg kunne danne et komplet billede af de tanker og handlinger, der ligger til grund for den tilgang der er til implementering i dag. Det ville også kunne danne en komplet oversigt over de ønsker og behov lederne har til en metodologi. Da det ville betyde interviews med ca. 50 personer ligger dette dog ud over, hvad der er tid og plads til i denne opgave og jeg har derfor valgt at afgrænse antallet af interviews til nogle få kernepersoner. Begrundelserne for valg af kernepersoner uddyber jeg i afsnit 3.3 Empiri.

2. TEORI

I kapitlet vil jeg gennemgå relevante hovedpointer i de teorier jeg anvender til at analysere min empiri, og derigennem til at besvare opgavens problemformulering. Jeg har valgt at anvende forandringsteori, da jeg, som beskrevet i indledningen, ser implementering af RPA som en forandringsproces. Og en vellykket RPA implementeringsproces er afgørende, for at

ledere i driften får det fulde udbytte af den forandring, de ønsker. Endvidere har jeg valgt at anvende dele af den systemiske kommunikationsteori, idet jeg gennem MPG studiet gentagne gange er blevet bekræftet i, at god og målrettet kommunikation er nødvendig for at opnå de ønskede målsætninger.

2.1 Bevidst forandringslederskab

Dean Anderson og Linda Ackerman Anderson definerer det afgørende for forandringslederskab at have fokus på tre områder, for at opnå et vellykket og banebrydende resultat (Anderson og Anderson, 2017, pp. 40-42). Fokusområderne er 1) Indhold, 2) Mennesker og 3) Proces. Indhold indbefatter det organisatoriske fokus for forandringen. Det vil sige struktur, strategi, forretningsprocesser, teknologi, kultur, produkt eller serviceydelser. Det vil med andre ord sige at indhold svarer til *hvad* der skal forandres. Fokusområdet "Mennesker" dækker over håndtering af de menneskelige dynamikker i forandringen. Altså de mere bløde dynamikker såsom menneskers mindset, engagement i forandringen, følelsesmæssige reaktioner, adfærd, relationer, politik og kulturelle dynamikker. Altså dynamikker der ligger i de indre tanker og følelser hos de mennesker, der deltager i og påvirkes af forandringen. Her er altså fokus på *hvem*. Proces er det tredje fokusområde og det indeholder måden forandringen planlægges, udvikles og implementeres, samt den måde forandringen tilpasses, styres og løbende justeres. Proces er betegnelsen for de beslutninger og handlinger der tages og gennemføres i forhold til Indhold og Mennesker. Her har vi altså at gøre med *hvordan* der forandres.

Anderson og Anderson medgiver at der sagtens kan ske forandring ved kun at fokusere på ét af de tre fokusområder. Oftest ser man et entydigt fokus på indhold når der gennemføres forandringsprojekter. Anderson og Andersons pointe er, at det netop er når alle tre fokusområder integreres i én samlet proces, at man opnår vellykket og banebrydende forandring (Anderson og Anderson, 2017, p. 43).

En anden pointe som Anderson og Anderson fremsætter er, at det oftest er området Mennesker, som forandringsledere reelt har indflydelse på (Anderson og Anderson, 2017, p. 46). I langt de fleste forandringer dikteres indhold og proces "oppefra". Det betyder ifølge Anderson og Anderson at forandringen er født med en større modstand og manglende

engagement fra dem, der skal forandres og dermed dem, der skal lykkes med værdiskabelsen af forandringen.

2.2 Drivkræfterne bag forandring

Anderson og Anderson påstår at forandringer ikke sker ud af det blå. De skabes på baggrund af nogle kræfter, som virker som igangsættende faktorer for den næste drivkraft. Modellen som ses nedenfor, er særlig nyttig til at forstå kompleksiteten i årsagerne til, og omfanget af, de forandringer man står over for.



Figur 1: Modellen for drivkræfterne bag forandring

En gennemgang af de forskellige drivkræfter findes i Anderson og Anderson pp 51-53.

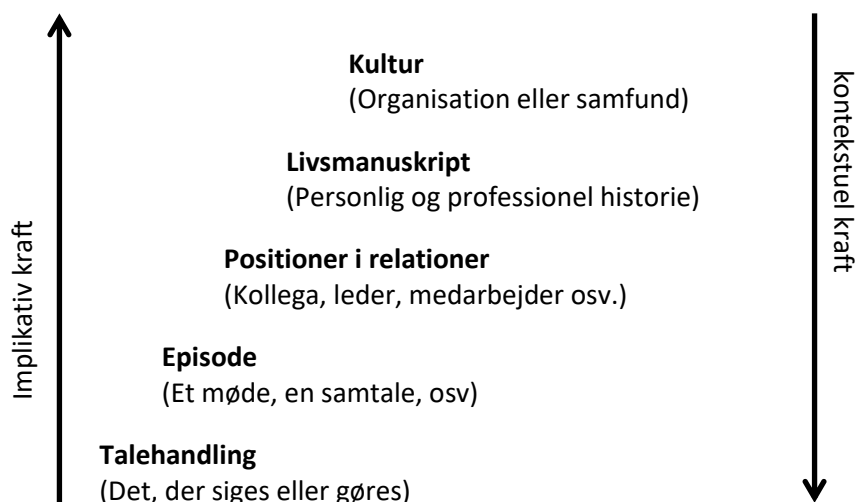
2.3 Typer af forandring

Der findes jf. Anderson og Anderson tre typer af forandring: Udviklingsforandring, Transitionsforandring og Transformationsforandring (Anderson og Anderson, 2017, p 69). Udviklingsforandring er når der sker en forbedring af det eksisterende. Transitionsforandring er når det eksisterende erstattes af noget nyt og bedre. Den tredje og mest omfattende forandring, transformationsforandring, er når den nye tilstand der er behov for, ikke er kendt, men udvikles samtidig med at den implementeres. Det kan også være, at forandringen er så omfattende at der kræves fundamentale ændringer i organisation, kultur, mindset og eller adfærd. Når man ser på forskellen mellem transitionsforandring og transformationsforandring er det afgørende, at menneskerne og de kulturelle dynamikker kræver markant større opmærksomhed. Når det er en transformationsforandring vil de mest fremtrædende drivkræfter være de menneskelige og

kulturelle problemstillinger. I en transitionsforandring vil de ofte også være tilstede men ikke i en dominerende rolle (Anderson og Anderson, 2017, pp. 87). Når der sker forandringer i de menneskelige og kulturelle dynamikker, vil meningsskabelsen være central, og derfor har jeg medtaget en kommunikationsmodel fra den systemiske tilgang.

2.4 Coordinated Management of Meaning

I et konstant forsøg på at forstå og give mening til det vi oplever, er kontekstbegrabet centralt. Cronen og Pearce har udviklet en teori, som giver et bud på, hvordan en handling kan forstås i et hierarki af kontekster, der hver især giver forskellige mulige betydninger og fortolkninger (Hornstrup m.fl., 2007). Modellen hedder Coordinated Management of Meaning (CMM) og nedenfor ses, hvordan de fem kontekstniveauer giver mulighed for at en given handling eller et udsagn kan forstås på forskellige måder, alt efter hvilket kontekstniveau det ansues fra. De to kræfter, kontekstuel og implikativ illustrerer de gensidige feedbackloops kontekstniveauerne har på hinanden. Det vi siger og gør påvirker og medskaber situationen (episode), og episoden påvirker og medskaber positionerne i relationerne osv. op igennem kontekstniveauerne. På samme måde har kulturen en påvirkning på vore personlige historie, som igen påvirker måden vi positionerer os i forhold til hinanden.



Figur 2: Cronen & Pearce, CMM-model.

Man kan således ikke forstå eller tolke en mening uden at se på den kontekst, meningen er skabt i, og man kan ikke skabe mening uden en opmærksomhed på kontekstens betydning, for den mening man ønsker at skabe.

2.5 Kongruent eller inkongruent

Orlikowski og Gash introducerer begrebet "frames" som betegnelsen for de fælles fortolkninger, herunder forståelser, opfattelser, viden om, metaforer mm., som en gruppe af mennesker eller en organisation har omkring et givent emne (Orlikowski og Gash, 1994). De fokuserer begrebet til at omhandle fortolkninger af teknologi og dens rolle i organisationen med betegnelsen "technological frame". Betegnelsen rummer ifølge Orlikowski og Gash ikke alene teknologiens natur og rolle, men også dens specifikke betingelser og medvirkende konsekvenser i den gældende kontekst. De forskellige "technological frames" deles og fortolkes konstant i organisationerne i mødet mellem forskellige grupper. Såfremt en teknologi anvendes eller italesættes af flere forskellige grupper, vil der være mulighed for at hver af gruppernes "frame" har større eller mindre grad af lighed. Såfremt to eller flere "frames", der dækker over samme teknologi, ligner hinanden tilstrækkelig, siges de at være kongruente og i modsat fald er de inkongruente. Ifølge Orlikowski og Gash vil der opstå vanskeligheder og konflikter i forbindelse med udvikling, implementering og brug af teknologi, såfremt der eksisterer inkongruente "frames".

3. DESIGN AF UNDERSØGELSEN

I dette kapitel gennemgår jeg de overvejelser, jeg har gjort mig omkring selve designet af undersøgelsen samt de valg jeg har truffet undervejs. Jeg kommer også med bud på, hvilken betydning mine valg og fravalg kan have haft for undersøgelsens resultat.

3.1 Egen rolle i organisationen og undersøgelsen

Min stilling som ydelseschef har både positiv og negativ indflydelse på min undersøgelse. De forhold der gavner undersøgelsen handler primært om mit kendskab til RPA-implementeringsprocesser, idet der på mit område er implementeret fire RPA-processer. Et andet væsentligt plus er min forholdsvis lette adgang til data og interview i kraft af, at være

kollega med de medarbejdere og ledere, der driver RPA-implementeringsteamet. En afledt fordel af dette er den åbenhed og ærlighed jeg kan forvente i kraft af at være en del af samme organisation og dermed fri for konkurrence og frygt for at udlevere fejl og mangler. På den negative side er jeg meget opmærksom på, at jeg har nogle forforståelser og en forkærlighed for RPA-processer i kraft af, at RPA har været et særdeles vigtigt værktøj i mit arbejde med at etablere et stabilt og driftssikkert ydelsesområde. Denne umiddelbare glæde ved RPA tænker jeg er tøjlet meget godt, i og med at undersøgelsens genstandsfelt ligger i nysgerrigheden på tilgangen og optimering af metoden. Derved har jeg friholdt mig fra at skulle udfordre mit ønske om at beholde eller forøge antallet af RPA-processer. Det handler alene om at implementere RPA på en så hensigtsmæssig måde som muligt. En anden mulig negativ indflydelse på undersøgelsen kan være, at jeg både er undersøger og chef for nogle af de ledere og medarbejdere, jeg anvender som interviewpersoner. I disse tilfælde er der en fare for at interviewpersonen ikke svarer ærligt på spørgsmålene, fordi de ønsker at skjule noget eller for at fremstå mere kompetent over for mig. Denne usikkerhed har jeg elimineret mest muligt ved at fokusere interviewene på metodologi og tilgang, og ikke spørge til emner inden for mit ledelsesrum.

3.2 Metode

Min undersøgelse har først et deskriptivt og eksplorativt formål og dernæst et diagnosticerende formål, som kobler sig til de tre spørgsmål i problemformuleringen. De første afsnit 4.1 og 4.2 er deskriptive og eksplorative idet det er her, jeg skaber viden om den nuværende tilgang til implementering af RPA-processer. Hvordan den er fremkommet og hvordan den anvendes. Den diagnosticerende del sker i afsnit 4.3, hvor jeg analyserer hvilke fordele og ulemper den nuværende tilgang har i forhold til anvendelse for ledere i driften, samt i afsnit 4.4 hvor jeg samler delkonklusionerne sammen og kommer med bud på en fremtidig model for implementering af RPA.

3.2.1 Videnskabsteoretisk position

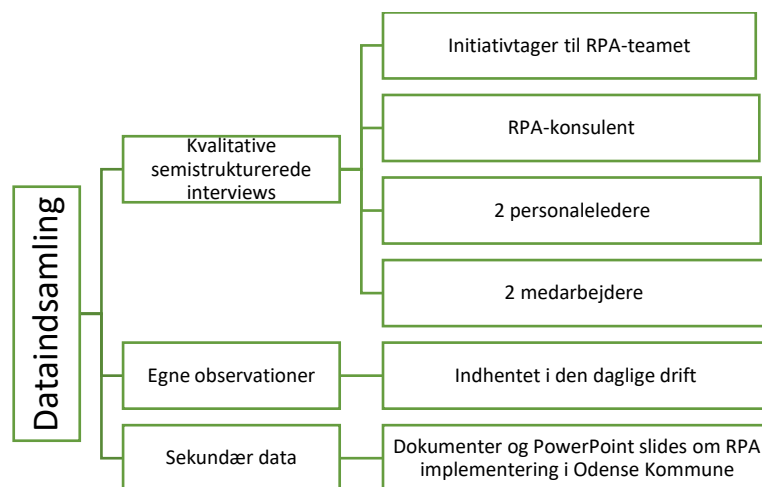
I dette afsnit vil jeg redegøre for valg af videnskabsteoretisk position. Da problemfeltet primært har et humanistisk sigte, falder det naturligt at vælge en hermeneutisk tilgang. Hermeneutikken handler om fortolkningen af tilværelsen og vores forhold til verden (Jørn

Helder. 2014). Ordet ”hermeneutisk” kommer fra græsk og betyder fortolke eller forklare. Hermeneutikken insisterer på at menneskelige handlinger har en mening der betyder, at de kan forklares, hvis denne mening forstås. Særligt Gadamer fokuserer på fortolkning og argumenterer for, at forståelsen af et eller andet altid er lig med udlægningen af tolkningen i sproget. Dermed bliver fortolkning beskrevet som metode til dialog mellem forskellige forståelseshorisonter. Forståelseshorisonter definerer Gadamer som mængden af de meninger og holdninger, bevidste og ubevidste, som vi har på et givet tidspunkt. Formålet er dermed ikke at garantere sammenhæng mellem teori og en given virkelighed, men skal opfattes som en metode til at organisere forskellige forståelseshorisonter. Således er der fokus på at redegøre for den viden, der opstår i mødet mellem forskellige forståelseshorisonter.

3.3 Empiri

Undersøgelsen har to formål. Dels at skabe viden om den tilgang til implementering af RPA-processer der gør sig gældende i Odense Kommune, og dels at skabe erfaringsbaseret opfattelsesviden om tilgangen fra ledere, konsulenter og medarbejdere der har været direkte involveret i én eller flere implementeringsprocesser.

Jeg vil primært basere min undersøgelse på kvalitativ empiri, hvoraf en del indhentes via kvalitative semistrukturerede interviews, en del er egne observationer fra hverdagen og en del indhentes gennem dokumenter og andet skriftligt materiale. Data er indhentet således:



Figur 3: Empiri

Jeg sikrer undersøgelsens validitet gennem metodetriangulering. Dog ville jeg gerne kunne gennemføre en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse med henblik på at validere de erfaringer, der kommer til udtryk i de semistrukturerede interviews. Desværre er der ikke implementeret RPA-processer i ret mange afdelinger endnu (se casebeskrivelsen), og respondent grundlaget er simpelthen for lille, til at kunne give et retvisende billede til brug for validering af den samlede undersøgelse.

Jeg har udvalgt interviewpersoner (se bilag 1) således at de repræsenterer Odense Kommunes RPA-processer bredt. Samtidig har jeg også taget højde for at de har implementeret processer på forskellige tidspunkter. Interviewguiden (bilag 2) er udarbejdet ud fra den valgte teori, og giver således en kodning relateret til de teoretiske pointer jeg har udvalgt. På den måde har jeg kunnet sammenholde de forskellige personers udtalelser til brug i analysen. De første to interviews er med hhv. en RPA-konsulent og den chef, der var initiativtager til RPA pilotprojektet. Formålet med disse interviews er dels at få input til baggrunden for den nuværende model eller tilgang til implementering af RPA, og dels at få et indblik i den IT-faglige forståelse af RPA. De første interviews giver et billede af den ramme, RPA implementeringen er tænkt i fra initiativtagernes perspektiv. De næste interviews med ledere og medarbejdere giver dels en udbygning af model/tilgang til implementering, dels et indblik i den forståelse af RPA der findes i driften og endelig nogle input til etableringen af en ny tilgang/model for implementering. Spørgsmålene i interviewene vil således ændre sig i takt med, at jeg opnår større forståelse og indsigt i de ønsker og behov driften har jf. hermeneutikken, som er opgavens videnskabelige tilgang. Interviewene er optaget og transskriberet i helhed og vedlagt i bilag 3.

3.4 Casebeskrivelse

Odense Kommune er en arbejdsplads med ca. 14.000 ansatte fordelt på fem forvaltninger. Fire driftsforvaltninger (Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, By- og Kulturforvaltningen, Børne- og Ungeforvaltningen samt Ældre- og Handicapforvaltningen) og en tværgående forvaltning (Borgmesterforvaltningen). Hver forvaltning er ledet af en direktør og en rådmand. Rådmanden er politisk valgt og fungerer som formand for det politiske udvalg, der sætter den politiske retning for hver af de fire driftsforvaltninger. De fire

driftsforvaltninger opleves som ret selvstændige og autonome i deres opgaveløsning og forvaltningskulturen. Særligt når det gælder økonomi, ses der tendenser til silodannelse og egenoptimering. Som nævnt i indledningen iværksatte Borgmesterforvaltningen i februar 2017 et pilotprojekt, der skulle medvirke til at afgøre om Odense Kommune ville anvende RPA. Pilotprojektet implementerede to RPA-processer og besluttede på baggrund af erfaringerne fra disse, at tage RPA-værktøjet i brug. Der er oprettet et "RPA-team" på tre personer under "IT og digitalisering". RPA-teamet brugte 2. halvår af 2017 på udarbejdelse af en tilgang til implementering samt en bruttoliste over kommende RPA processer. Der er i øjeblikket syv kørende RPA-processer. De fire kører i Ydelsesområdet under Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, én proces kører i økonomiafdelingen i Beskæftigelses- og Socialforvaltningen og de sidste to kører i Borgmesterforvaltningens økonomiafdeling. En politisk proces i vinteren 2017/18 har besluttet at RPA skal være en del af et besparelsesprogram kaldet MEP (Moderniserings- og Effektiviseringsprogram). Programmet skal finde besparelser over hele kommunen og det er målsætningen, at RPA skal effektivisere arbejdsgange for 10 millioner kr. frem til år 2020 ved hjælp af minimum 16 RPA-processer i hver forvaltning.

4. ANALYSE

4.1 Drivkræfterne for at implementere robotter

I den første del af analysen vil jeg se på baggrunden for overhovedet at implementere robotter. Jeg vurderer at de drivkræfter, der skaber konteksten for forandringen, er centrale at forstå ift. at forstå tilgangen til forandringen. Jeg tager afsæt i Anderson og Andersons model med drivkræfter for forandring (Anderson og Anderson, 2017 pp 50 - 59). Modellen beskriver hvordan ændringer i det ydre og upersonlige (de fire første drivkræfter: Omgivelser, Markedets krav, Forretningsmæssige imperativer og Organisatoriske imperativer) bevæger sig til det indre og personlige (de sidste tre drivkræfter: Kulturelle imperativer, Leder- og medarbejderadfærd samt Mindset hos ledere og medarbejdere). I Odense Kommune er de syv drivkræfter tydelige i forskellig grad. Den første drivkraft "Omgivelser" er den markant største forandringsfaktor. Blandt de interviewede er der flere

der refererer til de økonomiske incitamenter, der er koblet på RPA siden årsskiftet, når de bliver spurgt, hvad der driver implementeringen af RPA:

"Det er vel primært øh, det her med øh, at spare."

(Jan Weber, RPA-konsulent)

"Nu er det jo igen koblet op på økonomi hvor vi siger, at vi kan indfri et provenu på 10 mill. i 2020. Men det er en rigtig benhård ambition for det betyder faktisk, at vi ud fra en gennemsnitsbetragtning, skal finde 16 processer i hver eneste forvaltning, og det skal genere et provenu på små 200.000 pr proces, og det er fordi, at vi laver sådan en incitamentstruktur, hvor noget af provenuet skal blive i forvaltningen, men også hvor der skal være et provenu til at drive processerne bagefter."

(Kirsten Pilely, kontorchef for økonomi)

"Det er også det her med, at når de arbejder med de her businesscases nu, så kan jeg jo også høre, at det handler om, hvad vi kan spare nu og her."

(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

Ovenstående citater viser at både chef-, leder- og medarbejderniveauet i organisationen har kendskab til det økonomiske incitament. Dog er det kun hos konsulenten på medarbejderniveauet hvor det fylder noget. Medarbejderne i driften synes ikke at være så optaget af besparelsesdagsordenen. Ydermere er politikerne i byrådet optaget af at øge anvendelsen af automatisering i administrationen, og hele den teknologiske udvikling går i retning af øget digitalisering og dermed øget automatisering. Alt sammen elementer fra den øverste drivkræft i modellen. Det næste niveau i modellen "Markedets succeskrav" påvirkes af de ændringer der sker i "Omgivelserne". Her er det den teknologiske udvikling der medfører krav fra borgerne om hurtigere og bedre service, og den ændrede økonomiske ramme der kræver nye innovative løsninger. Det er måske svært at påstå at Odense Kommune har et stort behov for at tilpasse sig markedets succeskrav. Kommunen er ikke på samme måde som en privat virksomhed afhængig af, at kunderne vil handle og skabe overskud på en bundlinje. Kommunen kan "nøjes" med at levere de tilbud og det serviceniveau som politikerne beslutter. Tredje niveau af drivkræfter for forandring er de "Forretningsmæssige imperativer". Odense Kommune tager et strategisk valg i retningen af øget automatisering og dermed sker der en forandring af selve forretningen. Set på hele Odense Kommune er forandringen ikke så stor, at der er tale om en ændring af

organisationens strategi for succes herunder mission, forretningsmodel og serviceydelser. Men hvis man går lidt ned i organisationen, ses der en forandring i det organisatoriske setup, afstedkommet af den valgte strategi for øget automatisering samt den økonomiske ramme. Det er her på modellens fjerde niveau (den sidste af de ydre) de "Organisatoriske imperativer", der ses en forandring i strukturen, ressourcerne og kompetenceniveauet. Der oprettes et RPA-team, med særligt uddannede RPA-programmører og proceskonsulenter, som en organisatorisk enhed, og i forhold til ressourceperspektivet bliver RPA svaret på, hvordan opgaver og ressourcer kan komme til at hænge sammen. Som kontorchefen udtaler:

"Der stod vi jo med den udfordring vi havde på det tidspunkt med de her revisionsrapporter og en organisation, hvor ressourcerne var knappe og det var rigtig svært at få det til at nå sammen og få lavet de ting, man egentlig skulle rent lovgivningsmæssigt og der synes jeg faktisk at jeres organisation var rigtig gode til at gribe den mulighed, for at se om det her var et værktøj der kunne hjælpe os på vej i den rigtige retning."

(Kirsten Pilely, kontorchef for Økonomi)

De sidste tre niveauer i modellen for drivkræfter er de indre og personlige drivkræfter. Det er Kultur, Leder- og medarbejderadfærd samt Leder- og medarbejder mindset, og her ses det for alvor at Odense Kommune står foran en større forandring, men at der endnu ikke kan registreres ændringer i kulturen. Kontorchefen siger:

"Ja, det er det jeg går og tænker lidt over, for som sagt, øh, hvis jeg sådan ligesom kunne gøre som jeg selv synes, så skulle det (RPA-kulturen, red.) ud og leve helt ude. Nu siger jeg ude, det er forkert udtrykt men, hos, øh, dem der er ansvarlige for forretningen."

(Kirsten Pilely, kontorchef for Økonomi)

Adfærden er stadig præget af, at man ser RPA som en ekstra medarbejder som "bare" gør det samme som kollegerne,

"Jamen øh prøv nu at hør her, det er ligesom du ansætter en anden person. Det du gør med dit tastatur og mus det får vi bare automatiseret."

(Jan Weber, RPA-konsulent)

og mindsettet er endnu ikke indstillet på at se RPA som en naturlig del af kommende drift og dagligdag.

"Altså det har fyldt meget lidt. Medarbejderne ved jo godt at det her er ting vi ikke kunne nå, og de kender jo godt til hvordan det er når vi har en meget, meget stor

ophobning af fx feriepengeadvis, og man kan sige at robotten løser ikke problemet, for nu skal vi bare bruge krudt på at lave afgørelser, men tidligere kunne vi hverken nå at partshøre eller træffe afgørelse og nu laver den trods alt partshøringerne for os. Så de er fuldstændig med på at robotten hjælper i det omfang de overhovedet tænker på den.”

(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

Samlet set viser gennemgangen af drivkræfterne bag forandringen at Odense Kommune står lige midt i en stor og gennemgribende forandring. Den udspringer primært af påvirkning/forandring i omgivelserne i kraft af en øget digitalisering og effektivisering i det offentlige generelt, men accelereres kraftigt af interne beslutninger om at skabe et økonomisk provenu og målsætningen om 16 processer i hver forvaltning frem mod år 2020. Gennemgangen viser også at forandringen har et stykke vej endnu, inden der kan spores ændringer i adfærd og mindset hos ledere og medarbejdere. Særligt mindsettet er en indikator på, hvor dybt forandringen er nået og i hvor høj grad den er implementeret. (Anderson og Anderson, 2017, p. 53). For at kunne fungere vellykket i den forandrede virkelighed er det nødvendigt med et transformeret mindset.

4.2 Afdækning af nuværende tilgang

I denne del af analysen vil jeg kigge nærmere på den metodologi, der på nuværende tidspunkt ligger til grund for implementering af RPA i Odense Kommune. En metode er en konkret fremgangsmåde til at udføre en opgave, og metodologien er dermed de filosofiske forudsætninger (Wikipedia, den frie encyklopædi). En tilgang er derimod mere løs og tilfældig uden dermed at være ustruktureret. Meget tidligt i min indhentning af data kunne jeg se, at der ikke var tale om en egentlig metodologi, men mere en tilgang til implementering af RPA. Dette illustrerer nedenstående citat.

”Proceduren er jo at vi får sat os sammen, de relevante personer, og så simpelthen øh bare begynder at få beskrevet hvordan arbejdes der i dag og så bagefter få det konverteret til hvordan kan vi automatisere det på bedst mulig vis.”

(Jan Weber, RPA-konsulent)

I PowerPoint sliden (bilag 4) fra RPA-teamet ses det, der måske nok er det tætteste, vi kommer på en egentlig systematisk tilgang til implementering af RPA. Sliden oplister de punkter man skal igennem for at udvælge, designe og implementere en proces. Den er

meget specifik og grundig på hvordan ideer indsamles og vurderes egnet til RPA (de fire første bullets), men knap så specifik på hvordan RPA-processen så udvikles og implementeres (de sidste to bullets). Der findes ikke et dokument hvor den samlede tilgang er beskrevet. Men alligevel virker det som om, der er en fast procedure som RPA-teamet følger og er helt med på hvordan de skal anvende, hvilket også bekræftes af kontorchefen for Økonomi.

"Ja, det har vi. Det er meget struktureret. Det var jo noget af det setup vi fik lavet i den første pilot eller prøvehandling. Altså hvordan gør vi det her, og hvordan gør vi det løbende i forhold til, når processen kodes og med tilbageløb i organisationen. Der synes jeg at vi har et meget klart setup på det. Vi har ligesom haft det princip om at sætte det rigtige hold fra starten af og også med hvordan vi dokumenter nogle ting og sådan."

(Kirsten Pilely, kontorchef for Økonomi)

Proceduren er tilsyneladende klar, implementeret og velgennemprøvet men ikke nedskrevet. Der ses elementer af en struktur for tilgangen i PowerPoint sideshowet (bilag 5), som er det slideshow der gennemgås som introduktion for de medarbejdere der skal deltage, når en ny RPA-proces skal implementeres. Her viser særligt slide 8, 9 og 15 elementer af en struktureret tilgang. Samlet set viser analysens første del, at den nuværende tilgang kan opstilles således:

- Udvalgelse af proces til RPA.
 - Volumen og kompleksitet.
- Etablering af RPA-team.
 - RPA-konsulent, proceskonsulent, projektleder, to sagsbehandlere fra driften.
- Orientering om RPA til deltagerne i RPA-teamet.
 - Hvad kan RPA og hvad gør RPA.
- Beskrivelse af nuværende arbejdsgang.
 - Case-beskrivelser, user-stories, video, sidemandsoplæring mv.
- Tilretning/optimering af arbejdsgang.
- Programmering af optimeret arbejdsgang til RPA.
 - Ugentlige sprints og daglige scrum-møder.

- Gennemgang af RPA-flowdiagram med relevante fagpersoner.
 - Jurister, faglige specialister, revisor og lign.
- Driftstest af RPA-proces.
 - Et mindre antal arbejdsgange gennemføres og kontrolleres manuelt.
- Evt. justering af RPA-proces.
 - På baggrund af den manuelle kontrol af arbejdsgange.
- Endelig idriftsættelse af RPA-proces.

Listen viser tydeligt at der er tale om en metode, der sikrer håndtering af det IT-procesmæssige. Det vil sige at der er stort *proces* fokus og en del *hvad* fokus, men ikke ret meget *hvem* fokus jf. Anderson og Anderson. Det er, som forventet, ikke en metode der indeholder ret meget andet, hvilket nedenstående citat også bekræfter:

"Det har meget handlet om IT og meget om processen, men der har ikke været så meget styring i forhold til, altså hvad skal der til for at vi fagligt kan stå inde for det. Og det er jo også en del af det."
(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

Citatet leder mig naturligt videre i analysen af styrker og mangler ved den nuværende tilgang. En analyse der også skal lede frem til hvad det der "andet", som den nuværende tilgang mangler, er for noget.

4.3 Styrker og mangler ved den nuværende tilgang

I dette afsnit vil jeg analysere den nuværende tilgang til implementering af RPA i forhold til styrker og mangler. Formålet er at skabe klarhed om, hvilke elementer fra den nuværende tilgang der skal med i et forslag til en ny tilgang, og hvilke der med fordel kan tilføjes, fjernes eller optimeres. Analysen starter med at rammesætte forandringens omfang. Derefter tages afsæt i de tre hovedfokusområder: Indhold, Mennesker og Proces (Anderson og Anderson, 2008) med henblik på at afdække, hvorvidt de alle tre er passende dækket ind. Dernæst vil jeg analysere meningsskabelsen ved hjælp af CMM-modellen (Hornstrup m.fl., 2007), med henblik på at identificere kommunikative opmærksomhedspunkter til den nye tilgang. CMM anvendes også som oplæg til analysen af kongruens kontra inkongruens.

Til sidst i analysen af styrker og mangler i den nuværende tilgang, vil jeg kigge nærmere på implementeringsforløbet.

4.3.1 Forandringens omfang

Implementering af RPA i en driftsafdeling er en forandring af den eksisterende måde at gøre tingene på. For medarbejderne kan RPA sammenlignes med at få en ny kollega, der arbejder med nogle af de samme arbejdsopgaver som man selv arbejder med, eller som tager sig af dele af de arbejdsopgaver, man gennemgår i den daglige drift. Selve det at implementere RPA opleves ikke af den enkelte medarbejder som en voldsom forandring.

"Ja, for hun har jo et navn jo. Jeg siger jo også hun. Jeg siger jo ikke den. Jeg prøver på at sige den men. Ja, hun vil blive en kollega. Vi har også et billede af hende og det hele. Og jeg ved ikke om det er en del af den menneskelige natur, men vi prøver jo at menneskeliggøre hende. Selvom hun langt fra er det. Men hun vil jo blive en kærdkommen kollega som gør et stort stykke arbejde for os 24/7."

(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

Dog er forandringen ikke bare en forbedring af det eksisterende, men en ny måde at arbejde på. Forandringen for den enkelte medarbejder er jf. Anderson og Anderson en transitionsforandring (Anderson og Anderson, 2017, p 69). Hvis vi derimod ser på den forandring, der sker for hele Odense Kommune i forbindelse med beslutningen om at implementere RPA-processer, løftes forandringen fra at være en ny måde at gøre tingene på, til at være en forandring man ikke umiddelbart kender løsningen på. Der er ikke kendte procedurer for implementering, organisering, opfølgning eller finansiering. Alle disse må udvikles undervejs i forandringen. Det gør sig også gældende at forandringen kræver at hele organisationen (Odense Kommune) forandres og tilpasses det nye værktøj. En tilpasning der kræver både organisatoriske forandringer (oprettelse af et RPA-team med medarbejdere og ledelse), kulturelle forandringer (kan vi acceptere at robotter udfører nogle af kommunens kerneopgaver?) samt forandringer i mindsettet hos alle ansatte (hvordan kan vi bruge endnu mere RPA?). Kontorchefen udtrykker det således:

"øhm, noget af det vil gå ind og medføre en kulturændring. Det er det jeg taler om i forhold til, at der skal jo implementeres et mindset i organisationen hvor man tænker: "Jeg skal hele tiden gå og tænke på om". Jeg siger sådan lidt for sjov, "hvordan kan jeg dog slippe af med at skal lave det her, kan det ikke gøres smartere?" Så vi ligesom kan få os alle sammen til at tænke sådan, være lidt dovne kan man sige i en tilgang til nogle ting for derigennem at tænke kan der være en RPA løsning eller kan der være

en anden løsning på det. Og det er sådan en kulturting hvor man hele tiden skal tænke lidt kan jeg gøre det lidt smartere...”
(Kirsten Pilely, kontorchef for Økonomi)

Ovenstående citat beskriver hvordan implementering af RPA vil medføre en kulturændring og en forandring af mindsettet i organisationen, hvilket netop er to af indikatorerne på at forandringen er en transformationsforandring, og altså den mest omfangsrige forandringstype.

Anderson og Anderson opstiller tre spørgsmål som, hvis to af dem besvares med et ”ja”, indikerer at der er tale om en transformationsforandring (Anderson og Anderson, 2017 p. 78). Spørgsmålene og de tilhørende svar for Odense Kommune bliver således:

Kræver forandringen, at din organisations strategi, struktur, systemer, drift, produkter, tjenesteydelser eller teknologi ændres drastisk for at opfylde behovene hos kunder og i markedet?	JA. Implementering af RPA medfører en omfattende ændring af både organisering, struktur, teknologi og ikke mindst driften.
Er din organisation nødt til at påbegynde sin forandringsproces, før endemålet er fuldstændig erkendt og fastlagt?	JA og NEJ. Endemålet er fastlagt i og med at det er besluttet af økonomiudvalget, at der skal skabes et provenu på 10 millioner frem til 2020 gennem RPA automatisering. Det er dog ikke fastlagt hvordan det bedst gøres og hvordan man får alle forvaltninger med.
Er omfanget af forandringen så stort, at det er nødvendigt at ændre organisationens kultur og menneskers adfærd og mindset fundamentalt, for at få succes med at implementere forandringerne og få succes i den nye tilstand?	JA. Implementering af RPA vil fundamentalt forandre kultur, adfærd og mindset for mange i Odense Kommune. Samtidig er denne forandring også nødvendig for at opnå en varig succes af forandringen. Odense Kommune skal på længere sigt kunne tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, og her vil RPA-processer i driften medvirke til at arbejdsopgaverne er meningsfulde og udfordrende.

Tabel 1: Transformationsforandringsspørgsmål

Af tabel 1 ses at der svares ”ja” til to spørgsmål og delvist ja til det tredje. Jf. Anderson og Anderson står vi således med en transformationsforandring og bør indrette vores tiltag og proces derefter. Dette vil jeg gå videre med i den følgende analyse.

4.3.2 Hovedfokusområder

Med ramme sat omkring forandringen i Odense Kommune som en transformationsforandring, går jeg videre med analysen set gennem Anderson og Andersons perspektiv med de tre hovedfokusområder med Indhold, Mennesker, og Proces. Indhold dækker, som tidligere beskrevet, over *hvad* det er der forandres. Og her ser vi eksempler på, at der i den nuværende tilgang beskrives hvordan det er teknologien, strukturen og den enkelte forretningsproces der er i fokus for forandringen. Et fokus der viser sig ved at beskrivelsen indeholder detaljer herom. Eksempelvis i bullet 1 til 4 (bilag 4) hvor selve udvælgelsen af arbejdsgange til forandring beskrives. Et andet eksempel der viser at der er fokus på Indhold, er fra dokumentet "Notat om indplacering af Robotics Process Automation (RPA) i Odense Kommunes digitale kontekst" (bilag 6). Dokumentet beskriver i detaljer hvad RPA er og hvad RPA kan og hvordan det med fordel integreres i det nuværende IT-setup i Odense Kommune jf. nedenstående citat fra notatet:

"RPA kan i visse sammenhænge erstatte sagsbehandlers interaktion med IT-systemer via brugergrænsefladen. Processerne skal være veldefinerede og skal kunne beskrives i et logisk procesdiagram, dvs. helt entydige og regelbundne. RPA kan ikke foretage skøn. Skøn skal altså stadig foretages af en sagsbehandler. Man kan med fordel dele processer vedr. skøn op, så den regelbundne del afvikles med RPA og selve skønnet foretages af en sagsbehandler. RPA kan afvikle handlinger hurtigere og mere præcist end sagsbehandleren."

Notatet beskriver at RPA er en ny teknologi der vil forandre den måde man i driften afvikler sine opgaver på. Endvidere ses det i nedenstående citat fra notatet, at det er strukturen og forretningsprocesserne der er i fokus for forandringen:

"Hovedpointerne i notatet er, at RPA kan være et nyttigt værktøj i IT-understøttelsen af arbejdsgange. Det skal dog anvendes med stor varsomhed og kun på udvalgte områder efter nøjere afdækning. Der er således tale om en skrøbelig integrationsmekanisme som betinger at der ikke laves ændringer i brugergrænseflader (synlige som usynlige) – og som sådan tenderer mod at stå i vejen for agile it-udvikling og stiller voldsomt forøgede krav til styring hos kontraktholdere og den generelle applikationsforvaltning i kommunen. Endelig fordrer anvendelse af RPA dedikerede nye typer it-ressourcer ift. udvikling, vedligehold og drift."

Der er således lagt en del kræfter i at skabe tydelighed omkring *hvad* der forandres. Der er produceret PowerPoint slides, dokumenter og der er indkøbt eksterne konsulenter fra EY til at hjælpe med at udvælge og implementere de første processer. Konklusionen er at

indholdsdelen af tilgangen eller metodologien er dækket rigtig godt af i det nuværende setup. Det andet fokusområde der, jf. Anderson og Andersons perspektiv, er i spil her er Proces som dækker over *hvordan* der forandres, altså måden forandringen udvikles, tilpasses og styres. Her kan vi igen se, at de to sidste bullets (bilag 4) beskriver styringen af implementeringsprocessen. Der er sat tidsperspektiv på og det fremgår hvordan implementeringsgruppen skal arbejde agilt og hvordan de skal mødes. Alt sammen gode beskrivelser af hvordan implementeringsprocessen planlægges og styres i mål. De eksterne konsulenter fra EY havde en procesmodel med til implementering af RPA, som blev brugt i forbindelse med det pilotprojekt, der startede det hele op i foråret 2017. Det er samme procesmodel som stort set anvendes uændret den dag i dag. Hvilket også bekræftes af RPA-konsulenten.

"Det er på baggrund af vores pilotprojekt med EY til at starte med, som har dannet det grundlag for hvordan vi arbejder i dag kan man sige."

(Jan Weber, RPA-konsulent)

Hovedfokusområdet Proces er også tilstrækkelig håndteret i den nuværende tilgang, og den senere analyse vil vise, om der er behov for yderligere opmærksomhedspunkter. Det tredje hovedfokus Mennesker er stort set ikke tilgodeset i den nuværende tilgang. Det eneste der tages stilling til i forhold til Mennesker er tanker om hvem, der skal deltage i en RPA-implementering. Både i slides (bilag 7) og i interview (se nedenstående citat) nævnes vigtigheden af at sætte det rigtige hold til en RPA-implementering.

"Vi har ligesom haft det princip om at sætte det rigtige hold fra starten af."

(Kirsten Pilely, kontorchef for Økonomi)

Det rigtige hold skal sikre at implementeringen forløber så gnidningsløst som muligt. Det undrer mig dog, at der ikke er en leder fra driftsafdelingen med på listen over nøglepersoner. Denne undren deler jeg med afdelingsleder Rikke Pelle, som formulerer det således:

"Jeg er slet ikke med inde i gruppen omkring implementeringen. Jeg bliver inviteret til nogle sprintgennemgange en gang imellem, men det er jo der hvor de mener, at de er klar til at præsentere noget for os."

(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

Jeg vil anbefale, at der deltager en leder, fra den afdeling der skal implementere en RPA-proces, som fast medlem af holdet. Det vil skabe en bedre sammenhæng i den nødvendige kommunikation mellem RPA-holdet og den resterende afdeling, men også en bedre kommunikation mellem afdelingsleder og chef. Altså en bedre mulighed for afdelingslederen til at lede opad i organisationen.

"Men jeg ville jo gerne have været kontaktet af projektlederen i det øjeblik at tingene tager længere tid end de har forventet, så ville jeg gerne have været kontaktet. Om ikke andet så bare for at fortælle mig, at det her er blevet sværere end vi havde troet og så er det sådan det er, eller hov der er nogle ting der bremser det, er det noget I kan trække af på. Nogle af de ting vi har siddet og bakset med, det ville jeg jo have kunne have løst."

(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

Samtidig vil den daglige driftsleder være i stand til at sætte fokus og fart i implementeringen gennem sin deltagelse i implementeringsprocessen, som nedenstående citat udtrykker det:

"Jeg ville i hvert fald have kunnet skubbe lidt på eller bakket op. Det er det der med, at det er svært at bakke op, når man ikke er der. ... Så der tænkte jeg faktisk, at hvis en af os havde været med fra start af, så kunne vi jo nemmere have bakket op."

(Karina Ditlevsen, afdelingsleder i Refusion og Sygedagpenge)

Det handler altså om at lederens tilstedeværelse i processen giver mere fremdrift, grundet en kortere beslutningsproces og en større føling med hvilke justeringer, der skal til her og nu.

4.3.3 Meningsskabelse

I dette afsnit vil jeg dykke dybere ned i den meningsskabelse, der er nødvendig for at skabe tryghed og medejerskab til implementering af RPA-processer, og dermed til den forandring der vil ske i en given afdeling. Som nævnt i afsnit 2.4 har Cronen og Pearce udarbejdet en model for forståelse og meningsskabelse set ud for forskellige kontekstniveauer. I en RPA-implementeringsproces vil modellens kontekstniveauer omfatte et stort antal forskellige meningsskabelser. Det nederste niveau "talehandlingen" kan eksempelvis være en tekniker der beder en sagsbehandler om at beskrive en specifik arbejdsgang. Både sagsbehandler og tekniker danner sin egen mening/forståelse ud fra det der siges og gøres. De ord teknikeren bruger kan virke som en motivation hos sagsbehandleren, som dermed skaber

en positiv indstilling til RPA, eller det kan virke modsat, at der skabes modstand mod RPA hos sagsbehandleren.

"Ja, altså jeg forstår jo ikke deres sprog, men jeg synes de er gode til at forklare hvad de så mener. Og altså de siger jo at man skal bare spørge. Jeg synes at det fungerer. Man kan godt samarbejde selvom man taler to vidt forskellige sprog."
(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

Næste kontekstniveau "episoden", altså den situation talehandlingen udspiller sig i, kan eksempelvis være til et møde om udarbejdelse af en RPA-proces. Her vil meningsdannelsen være påvirket af om mødet holdes på sagsbehandlerens kontor eller hos teknikeren. RPA-konsulenten beskriver det således:

"... Fx. så har EY lagt meget vægt på, at før de overhovedet vil arbejde, så vil de have en video af det. Og der har jeg så vurderet at den video, den skaber ikke så stor en værdi, fordi at medarbejderen har en tendens til at bruge genveje osv. og glemmer at sige det på videoen. Så jeg vil egentlig hellere bare have at jeg får en beskrivelse og så sætter jeg mig hen og kigger lidt over skulderen, hvad det er der laves."
(Jan Weber, RPA-konsulent)

I ovenstående citat fortæller RPA-konsulenten, at han vælger at skifte beskrivelsen af en arbejdsgang via en video ud med fysisk tilstedeværelse med sagshandleren. Det er et bevidst valg af "episode", som RPA-konsulenten gør ud fra en mening om at det fysiske møde hos sagsbehandleren, altså på dennes "hjemmebane", giver en større effekt end videoen.

Næste kontekstniveau handler om "positioner i relationer", altså de personer der er tilstede i situationen, og de relationer der er imellem dem. I vores eksempel med teknikeren og sagsbehandleren kan det være, at sagsbehandleren har fået at vide, at det er teknikeren, der har beslutningskompetencen i tilfælde af uenighed eller tvivl. Det har en betydning for den indbyrdes relation mellem sagsbehandleren og teknikeren og dermed, ifølge Cronen og Pearce, også en betydning for den meningsskabelse der foregår. Såfremt der er en leder tilstede i mødet omkring RPA-processen, vil der være yderligere positioner i spil og dermed yderligere mulighed for at der skabes forskellig mening hos personerne. Som det ses af nedenstående citat, er det ikke kun relationer til mennesker der er meningsskabende, også relationen til selve robotten har indflydelse.

"Jamen øh, umiddelbart starter det måske med en lille smule skepsis, men meget hurtigt får folk en relation til, at vi har sat et navn på vores robot. Det der Tyra, det kan de altså godt forholde sig til, og se det som en medarbejder."

(Jan Weber, RPA-konsulent)

Næstøverste kontekstniveau "livsmanuskripter" tager fat i den meningsskabelse, der sker på baggrund af de historier og erfaringer, de tilstedeværende har med sig. Såfremt teknikeren i de tidligere projekter han har deltaget i, ofte har mødt sagsbehandlere der var modstander af al form for fornyelse, vil han bringe den forforståelse med ind i mødet med sagsbehandlerne i den næste RPA-proces. Dermed skabes eller tillægges noget mening, som i dette tilfælde ikke vil være konstruktivt for samarbejdet. Et eksempel på en modarbejdende kontekstforståelse fra livsmanuskript niveauet kan være frygten for at miste sit arbejde. Som en medarbejder fortæller det om en kollega i nedenstående citat:

"Men der er jo altid nogle der tænker "Puha" tager sådan en robot nu mit arbejde? Hvad skal jeg så lave? Øhm. Jeg synes jo ikke bekymringen har været så stor igen, for vi har rigeligt at lave. Men jeg har jo en kollega, Lisbeth, som har siddet og lavet det arbejde som Tyra hun skal lave nu. Og forhåbentlig med et bedre resultat. Det er ligesom sådan et succeskriterie at hun skal gøre det bedre end Lisbeth. Og hun har da sådan lidt i sjov sagt, at hvad skal jeg så lave."

(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

Eller som en leder udtrykker det:

"Det der med at nu er det pludselig en robot der laver deres arbejde, og tror vi nu bare lige at en maskine kan komme ind og lave det, som de har dygtiggjort sig indenfor i mange år."

(Karina Ditlevsen, afdelingsleder i Refusion og Sygedagpenge)

Endelig har det øverste kontekstniveau "kulturen" en meningsskabende påvirkning. Kulturkonteksten er mangefacetteret og kan for eksempel handle om at RPA-teknologien er skabt ud fra en besparelsesdagsorden, eller at kontanthjælpsafdelingen har været normeringsmæssigt udsultet i årevis og dermed har været nødsaget til at ophobe de driftsopgaver, som RPA nu skal hjælpe med at håndtere. Eller et helt tredje perspektiv, at den motivation der ligger hos sagsbehandlere om, at det er mennesker vi har at gøre med. At det er mennesker vi er sat i verden for at hjælpe, og dermed ikke kan tillade os at lade robotter håndtere driftsopgaver. Det viser et billede af en kultur der er forankret i medarbejdernes motivation, hvad enten den er altruistisk eller mere public service

motivated (Grøn ,Hansen og Kristiansen, 2014, pp 163-169) Som en sagsbehandler udtrykker det:

"Kulturen ligger meget i at de er jo rigtig mange af de lidt ældre der arbejder i Odense Kommune der har svært ved at se det her som en løsning. De ser det som noget der kan hjælpe dem lidt måske. Nogen kan slet ikke se det som en hjælp til noget som helst, men det med at hvis det skal ind i kulturen på en måde, så skal det også være noget der bliver taget hånd om fra afsnittene. For det er dér kulturen i princippet ligger."

(Christoffer Oversø, ydelsessagsbehandler)

Da kulturen som kontekstniveau er det øverste, vil den jf. modellen have en påvirkning hele vejen ned igennem niveauerne. Det er en udfordring der skal tages alvorligt, idet kulturændringer traditionelt set er langvarige og vanskelige at styre.

De to kræfter i modellen "den implikative" og "den kontekstuelle" har en massiv påvirkning på meningsdannelsen. Økonomichefen omtaler i nedenstående citat, at der er sket et skift i incitamentet for at implementere RPA i Odense Kommune. Det er en forandring der er meningsskabende på kulturniveauet og dermed vil den kontekstuelle kraft virke ned gennem kontekstniveauerne og være meningsdannende hele vejen ned til den konkrete talehandling.

"... Og selv om vi lægger lidt op til at de her provenu der bliver høstet, at der måske ikke skal én til én ud i den afdeling der har været kreativ på hvor det skal være. Jamen, så er der jo en risiko ved, at det fordi det er svært at bede en medarbejder komme og sige, at de skal komme med en god idé og lige om lidt tager jeg dit job. Så det skal vi altså have tænkt ledelsesmæssigt over hvordan vi gør klogere."

(Kirsten Pilely, kontorchef for Økonomi)

Pointen her er, at den sparedagsorden, som kommer helt fra toppen, får betydning for den tilgang og motivation den enkelte medarbejder, der skal arbejde sammen med robotter, har i dagligdagen.

Modellen viser, at hver gang der er uensartede forståelser skabes der forskellig mening. Mening der danner grundlag for forståelsen på lavere kontekstniveau gennem den kontekstuelle kraft, samt mening der påvirker forståelsen på højere kontekstniveau gennem den implikative kraft. Ved at tage afsæt i CMM-modellen ses det, at både den direkte kommunikation om RPA og implementering af RPA-processer samt den indirekte kommunikation, altså kulturen, de holdninger og forforståelser der findes i organisationen, med fordel kan

koordineres, så de medvirker til en effektiv, motiverende og meningsfuld implementering af RPA. Den nye model for implementering af RPA skal altså indeholde en koordinering af mening gennem alle kontekstniveauerne, med henblik på at sikre maksimal commitment i organisationen.

4.3.4 Koordinering af mening

Af ovenstående ses at koordinering af mening er essentiel for maksimal effektivitet i RPA-implementering. Det kan virke som en umulig opgave at sikre fuldstændig koordinering af mening blandt de involverede personer i en RPA-implementering, for slet ikke at tale om koordinering af mening blandt alle medarbejderne i en afdeling, hvor RPA skal understøtte driften. Da meningsskabelsen, jf. det tidligere afsnit, sker ud fra den enkeltes opfattelse af situationen og ud fra den enkeltes kontekstafhængige tillægning af betydning vil det være umuligt at opnå komplet koordinering. Ambitionen er at opnå så høj grad af koordineret mening som muligt. Det sker gennem en bevidsthed om de forskellige kontekstniveauer og dermed bevidst kommunikation i forhold til de forskellige lag. I praksis betyder det at det ikke er nok, at der kommunikeres om RPA-processen, og hvad den skal give afdelingen. Allerede inden der vælges folk ud til deltagelse i RPA-processen, skal der kommunikeres med alle medarbejdere i afdelingen på så mange kontekstniveauer som muligt. På den måde vil kommunikationen være medvirkende til en koordineret meningsskabelse som vil mindske ineffektivitet, tvivl og usikkerhed i processen både før, under og efter implementeringen. Nedenstående citat viser, at medarbejderne gerne ville have haft lidt mere kommunikation om det arbejde de skulle gøre.

"Altså man har måske snakket om hvad der skulle komme ud af det. Hvad det færdige produkt skulle være. Men jeg vidste ingenting om det."
(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

Tabel 2 på næste side viser en opsummering af de emner eller spørgsmål, jeg mener der bør italesættes/besvares.

Kontekstniveau	Periodisering	Emner/spørgsmål
Kultur	Før	- Orientering om RPA, hvad er det og hvad kan det. - Hvorfor har Odense Kommune valgt at anvende RPA. - Opnåede resultater i andre dele af Odense Kommune.
	Under	- Fremdriften i RPA-projektet.
	Efter	- Opnåede resultater. - Betydningen for den samlede drift i afdelingen.
Livsmanuskript	Før	- Formålet med RPA i afdelingen. - Forventede resultater og konsekvenser.
	Under	- Indledende drøftelser om nye roller efter implementering af RPA.
	Efter	- Opnået læring. - Feedback på indsats i RPA-teamet
Positioner i relationer	Før	- Hvem er deltagerne i RPA-teamet. - Rolleafklaring i RPA-teamet. - Forventningsafstemning i RPA-teamet.
	Under	- Feedback på indsatsen i RPA-teamet.
	Efter	
Episode	Før	- Forventede arbejdsmetoder.
	Under	- Forventningsafstemning i RPA-teamet.
	Efter	- Evaluering af arbejdsmetoder. - Opnåede resultater i afdelingen.
Talehandling	Før	- Fælles forståelse af termer både IT-mæssige og faglige.
	Under	- Drøftelser af uenigheder.
	Efter	

Tabel 2: Meningskoordinerende spørgsmål.

Som det ses er kommunikationsbehovet ret massivt. En stor del af koordineringen kan med fordel ske gennem en tydelig forventningsafstemning forud for selve implementeringsprojektet. Dette bør suppleres med kommunikation undervejs mhp. at undgå misforståelser og ukoordineret meningsskabelse, samt evaluerende kommunikation efter projektet mhp. at skabe læring til evt. kommende RPA-projekter.

Den maksimale commitment til forandringen der ønskes opnået gennem den koordinerede meningsskabelse, understøttes også af den forretningsforståelse som præsenteres af Anders Raastrup Kristensen og Michael Petersen (Kristensen og Petersen, 2013, pp 53-54), hvor forretningen er selve kernen i virksomheden, og hvor det at have en forretningsforståelse betyder at have en forståelse for *hvorfor* jeg arbejder. Som Rikke Pelle udtrykker det i nedenstående citat:

"Ikke fordi hun [projektlederen] skal være faglig på det, men fordi hun også godt må interessere sig en lille smule for den opgave, hun skal løse og ikke bare drive en proces. ... Men der er jo ingen i det her projekt ud over os i kontanthjælp der interesserer sig for kontanthjælp. Og det synes jeg desværre skinner lidt for meget igennem."

(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

Det lederen adresserer her, er manglen på forretningsforståelse fra RPA-teamet. De har en oplevelse af at være sat i verden for at implementere RPA-processer. Det bliver deres mål og det deres succes holdes op imod. Altså vil RPA-teamet være en succes såfremt de medvirker til implementering af 16 processer i hver forvaltning med en samlet besparelse på 10 millioner (jf. citat af Kirsten Pilely side 16). Det er bare ikke sikkert, at det er det samme, som at der er succes i de afdelinger, der får implementeret RPA i forhold til deres målsætninger. Der vil med største sandsynlighed være et vist overlap mellem afdelingernes mål og det RPA sættes til at håndtere, men jf. Kristensen og Petersen vil den største effekt af RPA komme, såfremt alle arbejder på at opfylde målsætningerne ud fra forretningsforståelsen. Som nedenstående citat beskriver det:

"Så jeg er helt overbevist om at det er en succes og det bliver en succes, men jeg kan jo også se på nogle af de beregninger de har lavet, at der er nogen der har et helt andet formål end det jeg har og det formål det er at stråle i deres egen succes."

(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

Kernen, og dermed forretningsforståelsen i Kontanthjælpsafdelingen, er at levere den korrekte ydelse til rette tid og til rette borger, og det er dét RPA-processen skal understøtte. Ellers er den værdiløs og det vil være spildte kræfter at implementere en proces. Ovenstående afdækning af meningsskabelsen samt behovet for koordinering af mening, danner grundlaget for en videre analyse af, hvordan mening kan forstærke eller modvirke effektive implementeringsprocesser.

4.3.5 Kongruente eller inkongruente frames

Jeg vil i dette afsnit se på forskellige og ensartede forståelser eller fortolkninger, "Frames", som Orlikowski og Gash beskriver det (Orlikowski og Gash, 1994) med henblik på at finde forklaringer på ineffektivitet eller decideret konflikter i forbindelse med implementeringen af RPA i driften. Det første der springer i øjnene, er det jeg vil kalde den "faglige frame". Den kommer til udtryk ved at RPA-teamet fra Borgmesterforvaltningen har et ønske eller

en forståelse af RPA som et sæt processer, der skal køre stabilt og sikkert i IT-systemerne. RPA-teamets faglighed udspringer af en IT-kontekst, hvor fokus er på selve driften af IT-systemerne, og succeskriterierne er hvor stor oppetiden er på systemerne, og om sikkerheden er korrekt. For medarbejdere og ledere i driften består den faglige frame, af de opgaver RPA løser for dem i dagligdagen. Succeskriteriet er hvor mange færre advis de skal håndtere, fordi RPA har håndteret de øvrige. Medarbejdere og ledere har fokus på den samlede mængde af opgaver der skal løses, så borgerne i sidste ende får den korrekte ydelse udbetalt på kontoen. Ud af den samlede mængde opgaver er det en fordel, hvis RPA kan løse nogle og gerne så mange som muligt. Samtidig skal opgaverne også løses så korrekt som muligt, for at medarbejderne slipper for at skulle rette fejl begået af robotten. Nedenstående citat er fra RPA-programmørens forklaring på, hvad en god og succesfuld RPA-proces vil betyde.

"Altså min oplevelse er at kan du få robotten til at køre en hel nat, så skal jeg klappe i hænderne og have ekstra tandsmør på rundstykket om morgenen, fordi det er sjældent det sker. Når jeg er oppe omkring de 8-9 timer at den har kørt uden problemer, så synes jeg det er stort. Og det er jo selvfølgelig ikke fordi at Tyra ikke kan, eller robotprogrameringen er dårlig. Det er simpelthen fordi at systemerne den arbejder i bliver ustabile."

(Jan Weber, RPA-programmør)

Og som en medarbejder beskriver det:

"De (kollegerne, red.) kender jo den opgave som hun kan gå ind og lave. Det er umiddelbart det. Og jeg har jo prøvet at forklare, at der skal opstilles nogle regler og sådan noget. Men hvad er lige det? Hvad er en regel? Så de ved, at vi har den her opgave, den vil robotten kunne gå ind og lave. Hun vil spytte nogle opgaver ud hvor der er noget kød på, som vi så skal lave. Og så bliver der en masse opgaver som vi aldrig ser mere, tænker jeg."

(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

Vi har her at gøre med inkongruente frames, idet der ikke er tilstrækkeligt overlap mellem de to forståelser for, hvad succes er for RPA-processen. Det kan få den konsekvens at RPA-teamet mener processen kører fint, stabil og korrekt, mens driften oplever at processen ikke håndterer tilstrækkeligt med advis, og dermed gerne vil tage processen op til en gennemgang og justering. Det kan RPA-teamet således have en modvilje imod, fordi de evt.

gerne vil videre med implementering af en ny proces et andet sted i organisationen. Som

Trine yderligere siger:

"Altså jeg har en eller anden idé om at 90% af de lønadviser der kommer ind, dem kan Tyra klare og resten skal vi som sagsbehandler ind over og ringe ud. Og hvis den ikke bliver nået med det samme, jamen, det kan jo så være fordi, der ikke bliver brugt den tid på det, som der skulle være brugt og de ressourcer der skulle have været brugt på det."

(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

En anden frame, som jeg hæfter mig ved, er den økonomiske frame. Det er hele forståelsen af, at RPA har en økonomisk kontekst forbundet med sig. Odense Kommune implementerer ikke bare RPA fordi det er sjovt eller smart. Det sker fordi der skal effektiviseres og gerne findes nogle besparelser. Den økonomiske frame fra RPA-teamets side er fortolket som skabelsen af et provenu. Det er et "værktøj" på linje med andre systemer og tiltag og der er, som tidligere nævnt, sat en målsætning for provenuet. For medarbejdere og ledere i driften er der næsten samme fortolkning af den økonomiske frame. Det handler for driften om at skabe luft til at nå opgaverne til gavn for borgerne, samtidig med at man godt ved at der er koblet en besparelsesdagsorden på. De tre nedenstående citater viser, at der både blandt medarbejder, leder og chef, er en forståelse for, at økonomien er et styrende parameter og vil være rammesættende for RPA-implementering.

"Det er jo for at sige det på den pæne måde, nok for at hjælpe os, men ærligt talt så er det nok for at spare penge i den sidste ende. For at sørge for at der ikke er det samme arbejdspress på de ansatte, men i sidste ende gavner det jo både os og det økonomiske. Så for at løse de nemme opgaver så man kan komme i bund med de andre opgaver, der måske ikke er tid til at kigge på. Så bedre tid og bedre økonomi."

(Christoffer Oversø, ydelsessagsbehandler)

"Altså, jeg gætter på at Odense kommune gerne vil spare nogle penge. Men for mit vedkommende så er det jo fordi, at så er der færre opgaver jeg skal sætte hænder til at løse."

(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

"Der sker altså noget når det er ren økonomi der er drivende."

(Kirsten Pilely, kontorchef for Økonomi)

I denne økonomiske frame ser jeg, at der er kongruens mellem de tre ledelseslag i organisationen og dermed burde der ikke, jf. Orlikowski og Gash, opstå vanskeligheder eller

konflikter under implementering eller brugen af RPA på baggrund af den økonomiske frame.

4.3.6 Implementeringsforløbet

Den nuværende model for implementering (se afsnit 4.2) får rosende ord med på vejen fra de interviewede. Den beskrives som velstruktureret og indeholdende de korrekte skridt for at sikre et korrekt og effektivt implementeringsforløb. Det jeg, gennem interviews, har fundet frem til er, at der mangler et element af opfølgning i implementeringsmodellen. Den nuværende model slipper driften så snart RPA er implementeret og kører. Men det driften efterspørger, er en indkøringsfase som en naturlig del af hele processen. Når RPA-teamet har sat processen i gang opstår der behov for, både at justere på processen efterhånden som man ser hvad der ryger ud til manuel behandling, men også et behov for at ændre på arbejdsgangene for resten af medarbejderne i afdelingen, således at samarbejdet med robotten bliver så effektivt som muligt. En leder udtrykker det således:

”Men jeg synes ikke at der har været ret meget opfølgning på det. Altså det er jo også mennesketyper, men det har handlet mere om at få det skudt i drift end at sikre at det blev skudt ordentligt i drift. Det synes jeg er lidt ærgerligt. Altså det er overhovedet ikke i nærheden af kulturen, og arbejdsgangene vil jeg også sige, at det er meget lidt at de har pillet ved dér.”

(Rikke Pelle, afdelingsleder i Kontanthjælp)

På baggrund af input fra interviews og fra ”Issue 3” i artiklen om god implementering af RPA (Get Ready For Robots, EY, 2016, bilag 8), som beskriver ulemperne ved ikke at have fokus på hvad der skal ske efter automatiseringen af arbejdsgange, vil jeg konkludere at den nuværende metode til implementering af RPA er god, men skal tilføjes et punkt der hedder ”Opfølgning i driften”. Punktet skal rumme justeringer i RPA-processen samt tilpasning og optimering af arbejdsgangene blandt de medarbejdere, der skal samarbejde med robotten.

Analysen viser at den nuværende tilgang til implementering af RPA har nogle styrker og mangler ift. anvendelse for en driftsleder. De afdækkede styrker og mangler er samlet i nedenstående tabel.

Styrker	Mangler
Implementeringsprocestrin	Procestrin suppleres med "opfølgning i driften"
Kompetente interne RPA-programmører, arbejdsgangskonsulenter og projektledere	Deltagelse af driftsleder
-	Massiv og kontekstafstemt kommunikation før, under og efter implementering
-	Intensiv og komprimeret tidsramme
Udvælgelse af arbejdsgange til RPA	-

Tabel 3: Styrker og mangler ved nuværende tilgang.

4.4 Ny metodologi for implementering af RPA

I det følgende afsnit vil jeg komme med et bud på en metodologi for implementering af RPA, som i højere grad understøtter ledelsen i driften end den nuværende. Kombinationen af de teorier jeg har valgt danner et teoretisk framework for min nye model og metodologien bliver baseret på de styrker og mangler jeg tidligere afdækkede ved den nuværende. Således bygger jeg videre på styrkerne og enten fjerner eller justerer på manglerne, så de ikke får negativ indvirkning på metodologien. Jeg kan endvidere, ud fra min empiri, konstatere at der ikke findes én korrekt metode til implementering af RPA. Derfor vil min metodologi bære præg af et antal fokusområder, man som leder bør dvæle ved og nøje overveje i hvor høj grad, og med hvilke handlinger, disse fokusområder skal følges op. Der vil ikke være to implementeringer der er helt ens. Der vil altid være en forskel i konteksten hvori implementeringen skal foregå. Det være sig i medarbejdergruppens kendskab til RPA, opgavernes umiddelbare automatiseringspotentiale, motivationen for at anvende RPA, herunder graden af frivillighed, samt en lang række andre faktorer, der til sammen kalder på en fleksibel og velargumenteret implementeringsproces. Netop fordi hver proces vil have unikke behov for særligt fokus på bestemte forhold, vil jeg opstille min metodologi som et mindmap. Jeg vælger mindmapformatet, fordi det tilbyder en visualisering af indbyrdes sammenhænge samtidig med, at overskueligheden over en større proces bevares.

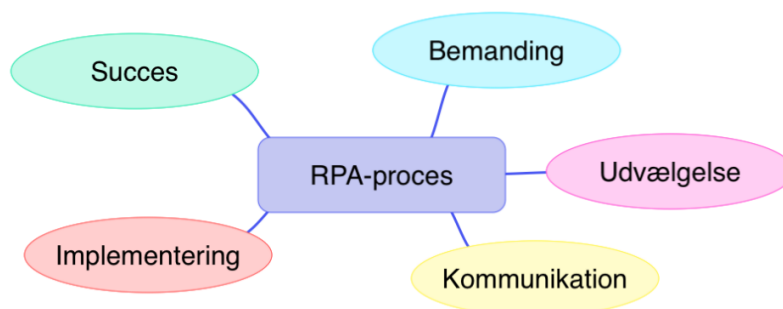
4.4.1 Argumenteret Proces Refleksion

De enkelte forhold i mindmappet vil jeg kalde refleksionspunkter og mindmappet viser sammenhængen mellem de forskellige refleksionspunkter. Samlet set vælger jeg at kalde metodologien for Argumenteret Proces Refleksion (APR).

Den refleksion ledelsen skal foretage skal være argumenteret, hvilket i min terminologi skal forstås som *bevidst* jf. Anderson og Andersons definition af bevidst forandringsledelse (Anderson og Anderson, 2017, pp 18-19). Gennem en argumenteret refleksion kommer ledelsen helt ind i kernen af de enkelte refleksionspunkter og får truffet beslutninger eller iværksat handlinger, der udspringer af en dyb forståelse for dynamikkerne i transformationen. Fra analysens anden del (afsnit 4.2) ved jeg, at der særligt for fokusområdet ”Mennesker” er behov for at styrke metodologien. Derved bliver den, oftest transformativ, forandring, der skabes gennem RPA-implementering, vellykket og forankret i kulturen.

4.4.2 Refleksionspunkter

I det følgende vil jeg opstille de refleksionspunkter, der danner grundlaget for Argumenteret Proces Refleksion. Det er de nøglebegreber enhver leder, som står overfor at implementere RPA i sin drift, skal tage op til bevidst overvejelse. Nøglebegreberne er Kommunikation, Udvælgelse, Bemanding, Implementering og Succes.



Figur 4: Argumenteret Proces Refleksion (APR) med nøglebegreberne

I de efterfølgende afsnit udfolder jeg de enkelte nøglebegreber og samtidig udvides forgreningerne i mindmappet med refleksionspunkter for på den måde at skabe den færdige APR-model.

4.4.2.1 Kommunikation

Kommunikation er, som bekendt, et meget stort begreb og rummer her både det talte og det skrevne. De argumenterede refleksioner kan med fordel opdeles i kommunikation før, under og efter implementeringen. Før der implementeres kan der med fordel

kommunikeres ud til hele medarbejdergruppen, hvad RPA er, hvad RPA gør og hvad der forventes af processen. Som to medarbejdere beskriver det i nedenstående citater:

"Det jeg tror det handler om er at man skal være oplyst. Man skal have en eller anden idé om hvad er det, det her det handler om. Jeg tror man med god effekt kunne vise et eksempel på hvad er det den kan, hvad er det hun kan. Blandt andet har vi jo kontanthjælp som jo har brugt hende på nogle af deres ferieadviser. At man så kunne se, hvordan arbejder den. Og det er det, vi så skal i gang med. Det tror jeg man kunne have gjort med god succes og med god effekt. I stedet for bare at skrive at nu skal vi have den her robot Tyra. ... Det er det der med at se tingene, gøre dem visuelle."
(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

"Men det er jo sådan en ting som, det kunne man sagtens have sagt foran hele vores afsnit, at det er de her tre ting vi tænker at gøre det på. Hvis det ikke lykkes så lader vi bare være. Men forklare lidt om hvad det kan hjælpe med. Bare så, generelt, man får en positiv indstilling til det, i stedet for at man bare udvælger to og så er det faktisk de eneste der ved, ud over hvad de lige siger til andre i afsnittet."
(Christoffer Oversø, ydelsessagsbehandler)

Under implementeringen er det vigtigt at holde hele afdelingen orienteret om fremdriften i projektet. Som Christoffer beskriver det:

"Men man kunne jo sagtens gå ind, igen fra den her positive ting og indsigten i hvad der foregår, og lave nogle opdateringer på hvad der egentlig foregår og hvor langt er vi med det her og hvordan ser det ud. Så kunne man jo sagtens sige, at på nuværende tidspunkt ligner det at vi kan få den til at gøre det her når vi er færdige eller et eller andet. Sådan at man giver, at jeg får den her indsigt som sagsbehandler og jeg kan forstå hvad det egentlig er, vi andre går og laver."
(Christoffer Oversø, ydelsessagsbehandler)

Alle de interviewede medarbejdere og ledere giver udtryk for at der ikke kan informeres for meget om fremdriften og udfordringerne i en igangværende RPA-implementering. Det har stor værdi for hele medarbejdergruppen, at være opdateret på hvad der foregår. En anden side af implementeringen er, at der er kollegaer, der skal klare ekstra arbejdsopgaver, fordi deres kollegaer er afgivet til RPA-implementering. Dette bekræftes i nedenstående citat:

"Vi piller medarbejdere ud til at være med til at sætte det her i værk. Det betyder, at de medarbejdere der er tilbage, de skal løbe stærkere."
(Karina Ditlevsen, afdelingsleder i Refusion og Sygedagpenge)

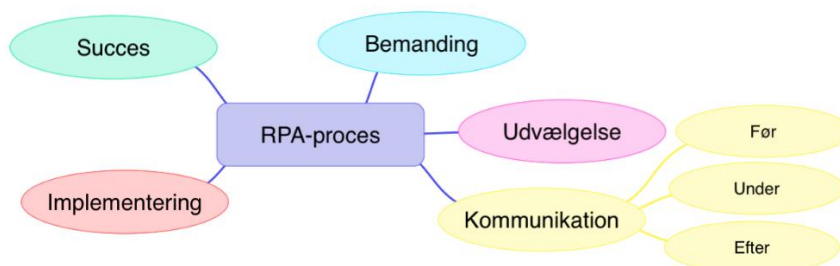
Det vil oftest ikke være noget problem at yde en ekstra indsats, så længe man ved hvad formålet er, og særligt hvor længe man kan se frem til at skulle gøre det. En sagsbehandler bekræfter dette i nedenstående citat:

"Det er det der med hele tiden at opdatere på hvor langt er man nået, og hvad er det for nogle udfordringer man står overfor, hvad er man nået i mål med. Så der er en tidshorisont. Det kan jeg også mærke det er vigtigt for mine kolleger. Er I færdige i morgen, om en måned, to måneder? Hvad er det vi snakker om og hvad er det vi skal opnå med det? Hvad er slutresultatet? Og der fungerer det super med, at vi tager det den ene gang om ugen og lige fortæller hvor langt vi er nået. Det giver en bedre forståelse for, at der er trukket nogle ud af driften, så kollegerne skal rende lidt hurtigere. Det er det der med at få en forståelse for, hvorfor er det, som det er."
(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

Endelig er der kommunikationen efter implementeringen er gennemført. Her er det vigtigt at få kommunikeret ud til alle hvordan det er gået, om man har opnået det ønskede, hvordan der følges op på processen og hvordan de nye arbejdsgange, som samarbejder med en robot, ser ud. Her formuleret af en sagsbehandler:

"Men så er det også vigtigt at man sådan lige kommunikerer ud og får forklaret, hvad der egentlig er i den her proces og hvad den gør. ... Hvordan vi selv behandler de her, altså en arbejdsgang på præcis hvordan man behandler det man får ud."
(Christoffer Oversø, ydelsessagsbehandler)

Kommunikationen om RPA som jeg her har opdelt i "før, under og efter", er en vigtig del af det fundament, som skal sikre en vellykket implementering. De valg ledelsen træffer på baggrund af refleksionspunkterne medfører den meningsskabelse og meningskoordinering, der er beskrevet i afsnit 4.3.3 og 4.3.4. Derfor vil de emner/spørgsmål der er stillet i tabel 1 i afsnit 4.3.4, være dem der med fordel kan kommunikeres ud. APR-modellen vil således blive udbygget som nedenstående:

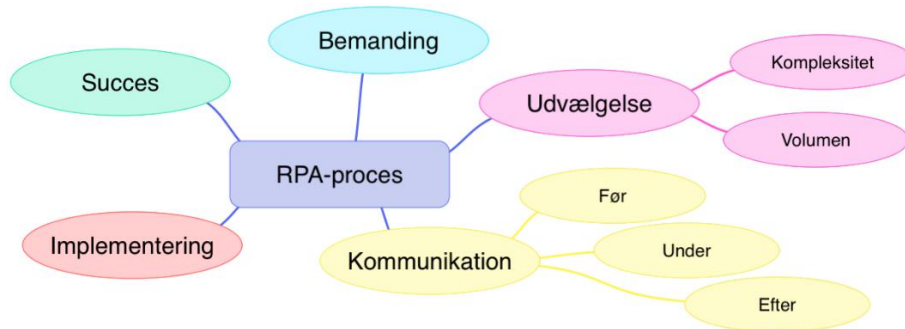


Figur 5: APR med Kommunikation

4.4.2.2 Udvælgelse

Udvælgelsen af arbejdsgange til automatisering er et af de punkter, hvor den nuværende model fungerer rigtig fint. Interviewene viser, at der er en god forståelse for, hvilke arbejdsgange der egner sig til RPA. De vigtigste faktorer er volumen og kompleksiteten. Det

bekræftes også af artiklen fra EY som beskriver en række procesudfordringer, hvor det at sætte RPA på den forkerte proces eller automatisere for meget af en proces, begge dele ofte ses i fejlede RPA-projekter (artikel fra EY, bilag 8). I APR indsættes refleksionspunkterne "Volumen" og "Kompleksitet" således:



Figur 6: APR med Udvælgelse

4.4.2.3 Bemanding

Det tredje af de centrale nøglebegreber er bemandingen af deltagere til implementeringsprocessen. Her er der tre forskellige forhold, der hver især skal tages stilling til. Disse er det procestekniske, det ledelsesmæssige og det faglige. Det procestekniske handler om kodningen, arbejdsgangsoptimeringen og projektledelsen. Det vil i Odense Kommune være RPA-teamet fra Borgmesterforvaltningen der beslutter, hvem der skal være med på hvilke processer. Der er opnået nogle erfaringer med brug af eksterne fra EY som programmører, men erfaringerne antyder, at det er mere optimalt at bruge egne folk fra Odense Kommune til opgaven. Begrundelsen er dels det større kendskab en intern vil have til Odense Kommune og dels det merarbejde, der er i at skulle sætte sig ind i kodningen for den interne, der skal overtage en RPA-proces fra en ekstern. Som en medarbejder beskriver det her:

"Jeg tænker det er vigtigt at vi bruger vores egne programmører. Altså fra Odense Kommune, ikke nogen ude fra.... og så efterfølgende oplever jeg så nogle ting der kunne rettes og så er det en af vores egne programmører der skal sidde og gennemskue, hvad er det, han har lavet, ham fra EY.... Men jeg tænker bare at det havde bare været meget nemmere hvis det var ham, der havde lavet det fra starten af."
(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

I forhold til arbejdsgangsoptimeringen og projektledelsen vil jeg anbefale, at man fastholder det nuværende setup, da det virker upåklageligt. Det andet forhold er det

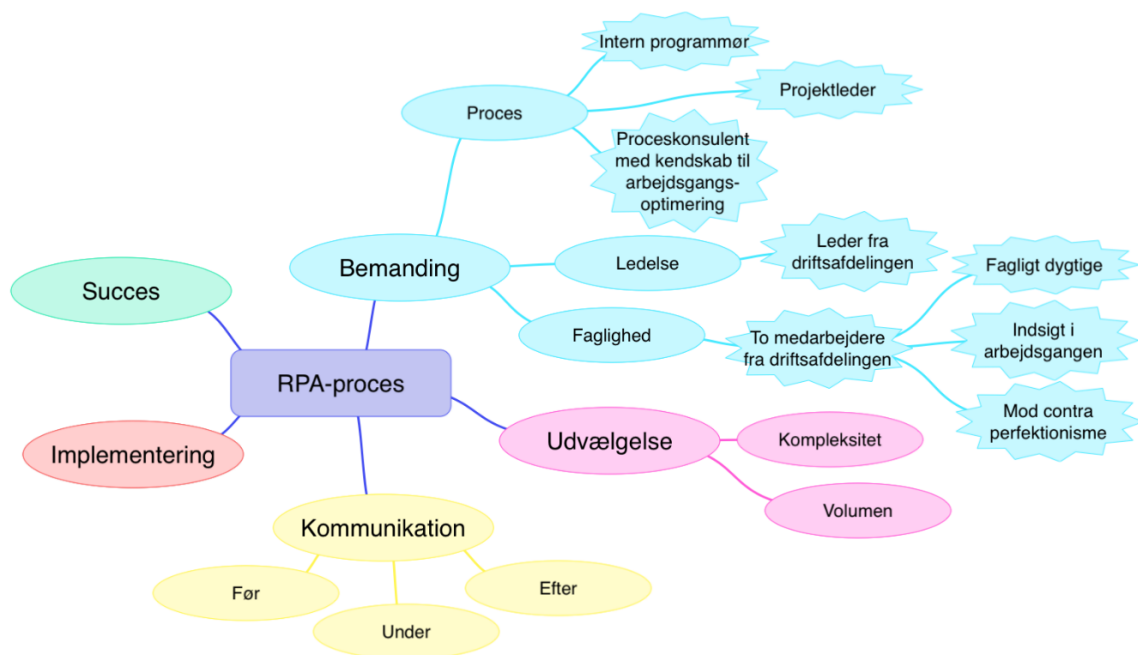
ledelsesmæssige og her vil jeg henvise til slutningen af afsnit 4.3.2 hvor jeg anbefaler, at der deltager en leder fra den afdeling, der skal implementere den pågældende RPA-proces. Det faglige forhold er det sidste af de tre forhold, der skal reflekteres over i forbindelse med at sætte det rigtige hold til implementeringen. Her går overvejelserne på, hvorvidt det skal være én eller flere medarbejdere, der skal trækkes ud af driften, samt hvorvidt det skal være den mest perfektionistiske og detaljeorienterede eller den bedste generalist. En leder beskriver udfordringen således:

"Og så er de to medarbejdere vi har valgt nogle dygtige og grundige medarbejdere, måske ville jeg kigge på nogen der er lidt mindre grundige, stadig dygtige, men så med lidt mere mod. Tænker jeg. For jeg synes faktisk det har været en lang proces. Der er brugt rigtig mange arbejdstimer på det. Jeg ville vælge nogle der er lidt mindre grundige for at få processen lidt hurtigere igennem."
(Karina Ditlevsen, afdelingsleder i Refusion og Sygedagpenge)

En medarbejder udtrykker behovet for sparring undervejs:

"Vi skal være to kolleger fra starten, til at spare med hinanden."
(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

På baggrund af ovenstående citater vil jeg pege på, at værdien for implementeringsprocessen vil være større, såfremt der dedikeres to fagmedarbejdere fra start til slut. På APR bliver refleksionspunktet "Bemanding" således underopdelt i "Proces", "Ledelse" og "Faglighed" og mine anbefalinger vil være, at der skal anvendes interne programmører støttet af proceskonsulent med kendskab til arbejdsgangsoptimering og projektleder. Der skal være deltagelse af en leder fra den implementerende driftsafdeling, og driften skal dedikere to fagligt dygtige medarbejdere med indsigt nok til at kunne beskrive og udvikle den eksisterende arbejdsgang. Og samtidig modige nok til at turde løbe nogle risici med henblik på hurtigt at skabe en fungerende RPA-proces, som efterfølgende kan optimeres. Denne anbefaling støttes også af artiklen fra EY (se bilag 8) som siger, at forsinkelser i RPA-implementering ofte ses i forbindelse med, at man er for detaljeret og vil tage for meget med i processen, samt at man sætter folk på, som ikke har den fornødne faglige indsigt til at beskrive arbejdsgangen. Dette tilføjes APR som behovet for refleksionerne over "mod contra perfektionisme." APR-modellen ser nu således ud:



Figur 7: APR med Bemanding

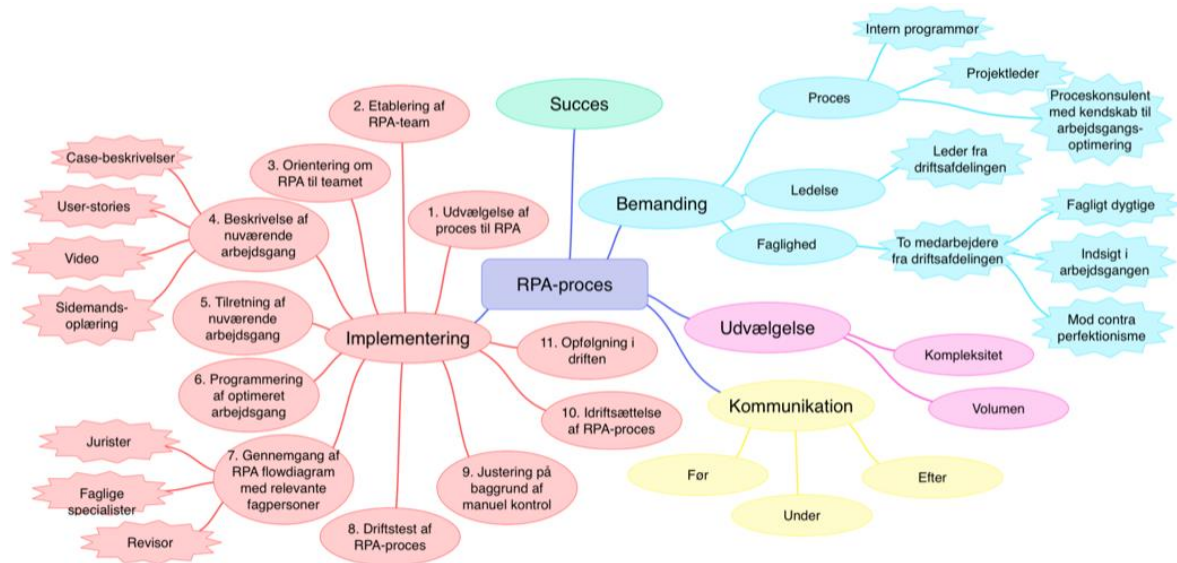
4.4.2.4 Implementering

Selve implementeringen er der, hvor det nuværende setup står virkelig stærkt. Jeg kom i afsnit 4.3.6 frem til at den nuværende model virker upåklageligt, men jeg viste også, at den skal tilføjes et punkt omkring opfølgning i driften. Jeg udvider hermed APR-modellen med punkterne fra den nuværende model samt refleksionspunktet "Opfølgning i driften". Et andet perspektiv på implementeringen er den hastighed hvormed det foregår. Her viser interviews igen, at der er behov for en hurtig proces. Med hurtig mener jeg, at der afsættes massive ressourcer i en meget fokuseret indsats, for at få en RPA-proces kørende i afdelingen. Netop ved at gøre det kort og intenst vil kollegerne lettere kunne løbe lidt stærkere, som kompensation for dem der er afgivet til projektet, idet der hurtigt kommer synlige resultater. Så snart der er en kørende RPA-proces, som måske ikke er helt optimal, bliver det synligt for alle medarbejderne i afdelingen, at robotten aflaster deres dagligdag og de vil dermed i endnu højere grad være villige til at undvære deres kollegaer i de efterfølgende justeringsfaser. Nedenstående citat bekræfter ønsket om en hurtig proces:

"Men så tænker jeg, at hvis det havde været mere komprimeret, altså at det virkelig havde været noget vi havde brugt nærmest hver dag på i tre fire uger, så var der også hurtigere kommet et resultat eller et produkt ud af det og så havde det måske ikke føltes som om man havde undværet de her medarbejdere i så lang tid."

(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

Anbefalingen om sådan en slags komprimeret proces, hvor tilstrækkelig tid og kræfter kastes ind i projektet, indsættes ikke i APR-modellen som et refleksionspunkt under Implementering. Jeg ser det ikke som et trin i implementeringen, men derimod ser jeg det som en del af kriterierne for succes og behandler det dermed i afsnit 4.4.2.

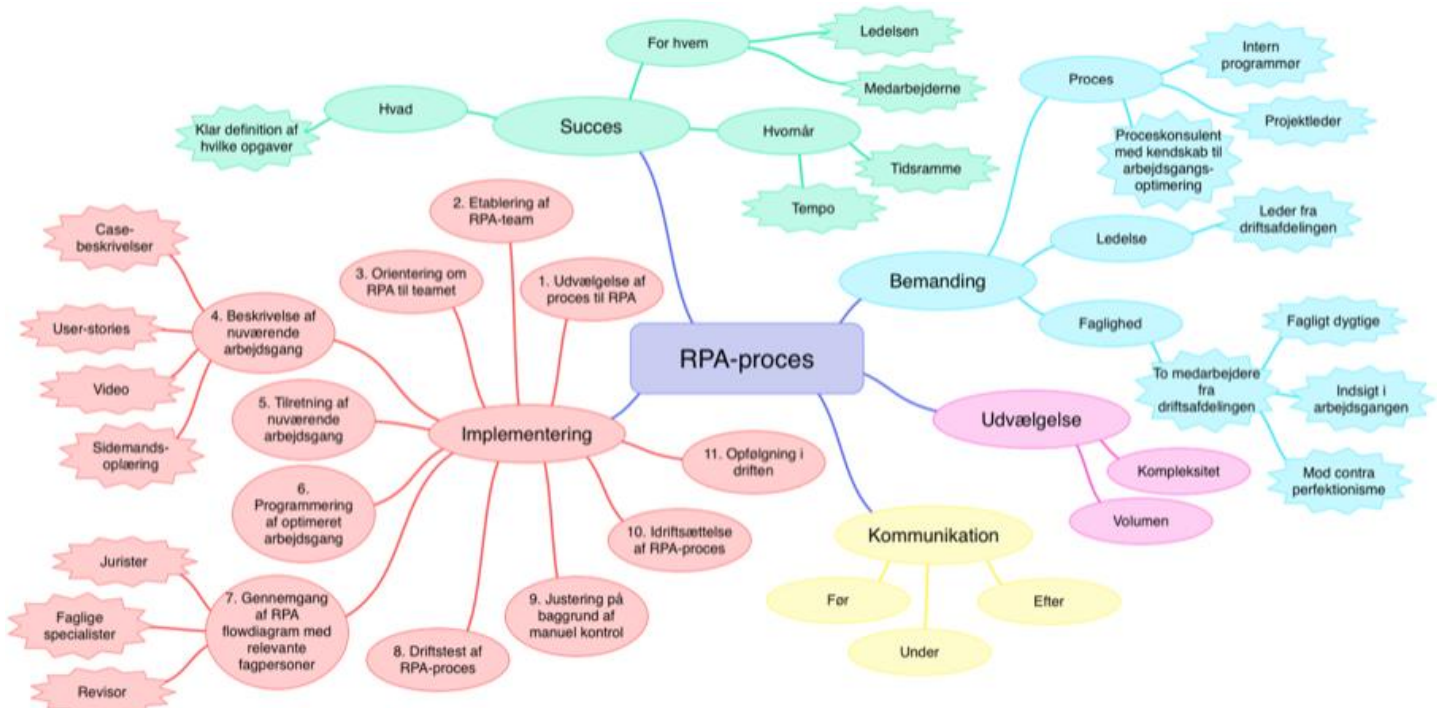


Figur 8: APR med implementering

4.4.2.5 Succes

Sidste nøglebegreb i APR er refleksionerne over, hvad der er processens succes. Som analysen i afsnit 4.3.5 viste, er det af afgørende vigtighed, at succeskriterierne er afstemt mellem drift og RPA-teamet for at undgå at inkongruente frames giver ineffektivitet i implementeringen. Jeg opdeler succes i refleksionspunkterne "Hvad", "For hvem" og "Hvornår". "Hvad" henviser til behovet for en klar definition af hvilke opgaver RPA-processen skal håndtere. "For hvem" skal give alle implicerede et fælles billede af hvem RPA-processen hjælper og herunder hvilke ressourcer der frigøres. Der kan i "For hvem" være flere niveauer i definitionen af succes, idet der ofte vil være forskellige opfattelser af, hvad succesen er for medarbejderne og ledelsen. Sidste refleksionspunkt "Hvornår" henviser til behovet for nogle klare forventningsafstemninger af tempoet og tidsrammen for processen. Jeg anbefaler, som nævnt i afsnit 4.4.2.4, at der gennemføres en hurtig og komprimeret proces, og i forhold til refleksionerne over succes er det væsentligt, at

forventningerne er velreflekteret og afstemt. APR-modellen med refleksionspunkterne til nøglebegrebet Succes ser således ud:



Figur 9: Den komplette APR-model

Succes er så væsentligt et nøglebegreb i APR, at det i modellen kan kædes sammen med flere af de øvrige. Refleksionerne over succes hænger uløseligt sammen med kommunikationen både før, under og efter. Graden af succes afhænger endvidere af de beslutninger, der kommer af refleksionerne over de øvrige nøglebegreber Bemanding, Udvælgelse samt Implementering. Dermed vil min anbefaling være, at nøglebegrebet Succes skal være genstand for refleksion både før og under implementeringsprocessen.

4.4.3 APR modellen

De ovenstående refleksionspunkter, deres underopdeling og deres indbyrdes afhængighed, giver tilsammen modellen for Argumenteret Proces Refleksion. Modellen er støtteværktøjet til ledelsen, der gerne vil implementere RPA i driften. Den guider ledelsen igennem de refleksioner, der skal danne grundlag for bevidste beslutninger og som sikrer, at der er skabt kompetent opmærksomhed på de tre fokusområder Indhold, Mennesker og Proces (Anderson og Anderson, 2017, pp. 40-43). Undervejs i implementeringsprocessen

vil både medarbejdere, ledere og RPA-specialister forøge deres viden om arbejdsgangene i afdelingen, mulighederne med RPA, hinanden og succeskriterierne. Den viden der akkumuleres i projektet er vigtig at få bragt i spil til nye og forbedrede refleksioner, og dermed mulighed for en endnu mere effektiv implementeringsproces. Dermed er det også væsentligt, at den kommunikation der foregår er baseret på nysgerrig dialog. Der er behov for at alle de involverede får mulighed for at bringe deres viden i spil til gavn for implementeringen. APR modellen faciliterer disse refleksioner og bør derfor gennemgås en gang om ugen i løbet af implementeringsprocessen.

4.5 Organisatorisk forankring

Den nuværende tilgang til RPA i Odense Kommune er, at det er forankret i IT-afdelingen i Borgmesterforvaltningen (IT/BMF). Det er dér prioriteringen af kommende RPA-processer sker og det er dér både programmører, proceskonsulenter og projektledere er placeret. Allerede meget tidligt i pilotprojektet luftede jeg min nysgerrighed over mulighederne for at forankre RPA i driften, hvilket Kirsten Pilely også refererer til i nedenstående citat:

"Jeg ved ikke om du kan huske, at det fra starten var et ønskescenarie at vi havde sådan et lille hold, der boede over hos dig der ligesom lynhurtigt kunne flytte sig rundt og få lavet de her processer. Meget ubureaukratisk men simpelthen meget drevet af der, hvor det skaber værdi. Det tror jeg ville skabe meget større resultater, men nu får vi det over i den bureaukratiske måde."

(Kirsten Pilely, kontorchef for Økonomi)

Artiklen om fejlede RPA-processer fra EY (bilag 8) påstår, at en forankring af RPA i IT, fremfor en forankring i driften, er en af de hyppige årsager til fejlslagne eller ineffektive RPA-processer. Dette understøtter min tese om, at en placering i driften vil være mere effektiv, idet RPA-specialisterne vil opnå en langt større indsigt i driften, og dermed medvirke til at spotte langt flere automatiseringspotentialer end det nuværende setup, hvor det er driftslederen der skal "få idéen" og anmode om en automatiseringsproces. Jeg tænker dog ikke, at en permanent forankring i driften vil være optimal. Opretholdelse af det nødvendige faglige niveau og de rette kompetencer inden for RPA, vil være for svært at fastholde, hvis der er spredte småenheder rundt i hele organisationen. Endvidere har RPA-processerne så tæt tilknytning til IT-driften, at en ren driftsmæssig forankring hurtigt vil

gøre dem ineffektive. Det skyldes de mange forandringer i IT-systemerne, som driften ikke vil være i stand til at holde sig opdateret på. Det understøttes også af EY artiklen som skriver:

"However IT still has a crucial role in delivering infrastructure and software support, but also jointly governing and managing change in automated processes."
(Get Ready for Robots, EY artikel, bilag 8)

Min anbefaling er, at man fortsætter med at forankre RPA-specialisterne i IT/BMF og så udstationerer et RPA-team med programmør, proceskonsulent og projektleder i driften i tre til seks måneder. På den måde vil teamet blive en naturlig del af dagligdagen. Det vil opnå den værdifulde indsigt i driftsopgaverne og vil medvirke til at finde potentielle arbejdsopgaver, eller dele af arbejdsopgaver, som RPA kan håndtere. Når der så er spottet nogle automatiserbare arbejdsgange, vil en komprimeret og fokuseret implementering hurtigt give driften det efterspurgte afkast eller ressourcefrigivelsen, og dermed lysten til at finde yderligere automatiseringspotentiale. Nedenfor er tre citater som svar på tankerne om denne løsning:

"Det tænker jeg faktisk at du kan have ret i. Det er jo netop det her, som vi har talt om, at de kender ikke til vores fagområde, og de har ikke helt forståelsen for, har jeg jo kunne fornemme, vigtigheden af at det er de rigtige advis vi får ud."
(Karina Ditlevsen, afdelingsleder i Refusion og Sygedagpenge)

"Så det er meget vigtigt, at man har den her indsigt. Eller i hvert fald at der er nogen der har det, som kan kontaktes hele tiden."
(Christoffer Oversø, ydelsessagsbehandler)

"Ja, altså tænker du så, at de skal vedligeholde eller finde nye, eller begge dele for det er jo klart, at de så vil få en dybere faglig indsigt. Og så måske selv kunne se nogle ting. Ja, altså hvis det virkelig var med henblik på at det blev brugt. Jeg tror jo stadig på, at med en dybere faglig indsigt, vil det også gå hurtigere med at få lavet en ny arbejdsgang til Tyra."
(Trine Nelleman, ydelsessagsbehandler)

Anbefalingen om at fortsætte forankringen i IT/BMF og udstationere teams i driftsområderne, understøttes således både af interviewpersonerne og af erfaringerne fra EY.

5. KONKLUSION

Første del af analysen viser, at den nuværende metodologi bedst kan beskrives som en tilgang til implementering. Problemstillingens første spørgsmål: Hvordan ser den nuværende tilgang til implementering af RPA-processer ud? Besvares dermed således: Den nuværende tilgang består af en række aktiviteter, som indledes med en udvælgelse af proces til RPA ud fra en vurdering af volumen og en kompleksitet. Dernæst etableres RPA-teamet med en RPA-konsulent, en proceskonsulent, en projektleder samt to sagsbehandlere fra driften. RPA-teamet orienteres om, hvad RPA kan og gør og derefter beskrives den nuværende arbejdsgang. Ved hjælp af proceskonsulenten bliver arbejdsgangene tilrettet og optimeret inden de programmeres til RPA. I næste trin gennemgås den programmerede RPA-proces med relevante fagspecialiser så som jurister, revisorer og lign. Efter godkendelse af proces-flowet, driftstestes processen med et mindre antal arbejds-gange og der foretages manuel kontrol. På baggrund af den manuelle kontrol sker der en eventuel sidste justering af RPA-processen. Analysen viser også, at den nuværende tilgang er optimeret til IT og RPA-specialister og har en række mangler i forhold til optimal anvendelse for ledere i driften.

Anden del af analysen viser indledningsvist, at implementering af RPA er en transformationsforandring, og dermed skal hovedfokusområderne Indhold, Mennesker og Proces alle være tilgodeset i processen. Indhold og Proces er godt dækket ind i den nuværende metodologi, mens hovedfokusområdet Mennesker er mangelfuldt håndteret. Svaret på problemformuleringens andet spørgsmål: Hvilke styrker og mangler har den nuværende tilgang i forhold til brug for en leder i driften, bliver således: Analysen viser, at det nuværende setup rummer kompetente interne RPA-programmører, arbejdsgangskonsulenter og projektledere, men at der mangler fast deltagelse af en leder fra driften i RPA-teamet. Den viser også at massiv kommunikation før, under og efter implementering er vigtigt og gavnligt for effekten af RPA-processen, samt at kommunikationen skal afstemmes med den kontekst implementeringen foregår i. Endelig viser analysen, at den nuværende tilgang er god, men bliver mere optimal ved at tilføje et

afsluttende punkt om ”opfølgning i driften” samt ved at have fokus på intensitet og kortest mulig varighed i implementeringsprocessen.

Sidste del af analysen udvikler en metodologi for driftsleders implementering af RPA, udformet som et mindmap kaldet Argumenteret Proces Refleksion (APR). APR består af de fem nøglebegreber Kommunikation, Bemanding, Udvælgelse, Implementering og Succes som underopdeles i refleksionspunkter og indbyrdes afhængigheder som vist i figur 9. APR-modellen guider lederen igennem de nødvendige refleksioner og medvirker til, at de beslutninger der træffes er bevidste og fordrende for den transformative forandring det er at implementere RPA i organisationen. Analysen peger desuden på, at en ugentlig gennemgang af APR undervejs i implementeringsfasen vil forøge effektiviteten af RPA-implementeringen. Endelig peger analysen på, at en fortsat organisatorisk forankring af RPA-teamet i den centrale IT-afdeling i Borgmesterforvaltningen, med udstationering i driftsområderne i en tre til seks måneders periode, vil maksimere antallet af RPA-processer samt effektiviteten af disse. Det skyldes den tætte kontakt til driften og en større indsigt i driftens faglighed og succeskriterier. APR-modellen er således svaret på opgavens tredje spørgsmål: Hvordan kunne en metodologi for implementering af RPA-processer, der henvender sig til en driftsleder, se ud?

6. PERSPEKTIVERING

I dette afsnit vil jeg kigge nærmere på nogle af de konsekvenser mine valg gennem opgaven har fået for opgavens konklusion og karakter. Dernæst vil jeg præsentere nogle af de spørgsmål opgaven åbner op for. Allerførst vil jeg dog dvæle lidt ved relevansen af de spørgsmål jeg stiller i problemformuleringen. Jeg stiller de tre spørgsmål fordi jeg, som skrevet i indledningen, finder det problematisk at den nuværende tilgang et skrevet af IT-folk til IT-folk, og dermed ikke har en naturlig forankring i en daglig drift. Den efterfølgende analyse bekræfter at driftslederen, som gerne vil implementere RPA, mangler hele det personaleledelsesmæssige perspektiv. Det råder jeg bod på ved at præsentere min version af en metodologi, som i højere grad spiller ledelsesfaglighed på banen i refleksionerne over, hvordan en RPA-implementering bør gennemføres. Jeg påstår endvidere i

indledningen, at landets øvrige kommuner har samme behov for en mere driftsfokuseret metodologi. Da mit bud på en metodologi er formuleret som et mindmap, der faciliterer ledernes refleksioner og medvirker til bevidste beslutninger, vil den kunne anvendes på tværs af kommunernes forskellige IT-arkitektur. Selv organisatoriske forskelligheder vil kunne rummes i modellen.

Det andet jeg vil perspektivere over er mit teoretiske grundlag. Jeg har valgt at tage afsæt i teorier, der har et fokus på den menneskelige faktor. Hele den systemiske tilgang udspringer af samtaleterapi, med forståelsen af at det er i relationerne mellem mennesker, at forandringer kan skabes, samt Anderson og Anderson som også hovedsagelig har det menneskelige perspektiv for opnåelse af succesfulde forandringer. Jeg kunne også have valgt en anden forandringsteoretisk tilgang, som f.eks. John P. Kotters 8-trins-model, og dermed måske fået andre perspektiver på metodologien for RPA-implementering.

Gennem mit arbejde med opgaven er det tydeligt, at der åbner sig en række spørgsmål, som kunne være spændende at arbejde videre med. For det første er hele incitamentstrukturen omkring anvendelse af RPA i Odense Kommune interessant at dykke dybere ned i. De interviews jeg har gennemført indikerer, at der er nogle forventninger som ikke helt er afstemt i forhold til den økonomi der kobles op på RPA. Et andet interessant spørgsmål er hele perspektivet omkring medarbejderkompetencer i en organisation med høj anvendelse af RPA. Hvad kræves der af medarbejderne i sådan en organisation og hvad gør organisationen med de medarbejdere, der ikke er i besiddelse af de nye kompetencer? Endelig åbner min undersøgelse op for et potentielt dilemma omkring tilstedeværelsen af den rette viden om arbejdsgange og opgaveløsning i organisationen. Når arbejdsgange automatiseres og RPA løser dem i baggrunden, kan vi risikere, at de medarbejdere der havde den nødvendige viden til at løse opgaverne, eller til at forstå hvorfor de var som de var, glemmer denne viden. fordi de kommer til at lave noget andet, eller slet og ret ikke længere er i organisationen. Dermed kan man komme i en situation, hvor der kører automatiserede processer, som ingen har kompetent viden om.

7. EGEN LEDELSESUDVIKLING

I efteråret 2013 søgte jeg en stilling som Chef for Borgerkontakter i Odense Kommunes Borgerservicecenter, hvor jeg var afsnitsleder for Kontaktcenteret. Jeg fik ikke stillingen og som en slags ”plaster på såret”, fik jeg tilbud om at tage en masteruddannelse. Det passede mig perfekt, idet jeg har en baggrund som officer i Hæren og som selvstændig konsulent inden for ledelse og kommunikation, men tænkte at jeg manglede papir på mine kompetencer. Valget faldt på MPG på CBS da den dels var fleksibel, og dermed umiddelbart mere forenelig med mit arbejde og min familie, og dels fordi der var en bred deltagelse fra både kommuner, stat, styrelser og sundhedsvæsen.

Jeg begyndte mit MPG studie i efteråret 2014 og blev hurtigt begejstret over uddannelsens balance mellem det praksisnære og det teoretiske. Forud for uddannelsen drøftede jeg med min daværende chef, hvilke fag eller særlige opmærksomheder jeg med fordel kunne fokusere på undervejs i min MPG. Vi var enige om, at mit fokus skulle være at blive en dygtigere leder samt tilegne mig en bredere faglig viden inden for offentlig ledelse. Når jeg ser tilbage nu, virker det som en meget ufokuseret forventningsafstemning, men dermed også en god bred bane jeg selv kunne vælge at spille på.

Som det ses af nedenstående tabel, har jeg taget fag, som udvikler mine personlige lederegenskaber og fag som bidrager med kompetencer inden for offentlig ledelse.

MPG	
2014	Ledelsesfagligt grundforløb Retorik for ledere
2015	Personligt udviklingsforløb Nudging og adfærdsdesign som ledelsesværktøj Offentlig styring: Ideer og praksis
2016	Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv Personligt lederskab og dialogisk coaching
2017	Strategisk ledelse i et governance perspektiv Styring af økonomi og incitamenter
2018	Masterafhandling

Tabel 4: Mine fag og moduler på MPG-studiet

Med min baggrund som officer mente jeg, at jeg manglede indsigt i økonomi og valgte derfor faget ”Styring af økonomi og incitamenter” med henblik på at løfte mine

kompetencer på det økonomiske område. Faget gav, sammen med "Offentlig styring" og "Strategisk ledelse i et governance perspektiv", et fagligt løft på områder, hvor jeg vurderede mig selv som svag. Fagene "Retorik for ledere" og "Nudging og adfærdsdesign som ledelsesværktøj" valgte jeg med henblik på en yderligere styrkelse af nogle kompetencer og interesseområder jeg i forvejen havde. Den brede spillebane jeg fik stillet til rådighed af min daværende chef har jeg i den grad valgt at benytte mig af. Jeg tænker, jeg stort set har fået den masteruddannelse jeg håbede på da jeg startede.

Gennem næsten hele min MPG har jeg haft store jobmæssige udfordringer. Jeg er blevet forfremmet og flyttet flere gange. Allerede i det efterår jeg startede på MPG blev jeg forfremmet til Chef for Borgerkontakter, da ham der havde fået det job jeg havde søgt i efteråret 2013, blev overflyttet til en anden del af forvaltningen. Jeg gik dermed fra leder af 35 medarbejdere til chef for to leder og 70 medarbejdere. Medio 2015 gennemførte direktøren en stor omorganisering hvor jeg blev forfremmet til Borgerservicechef for syv ledere og 120 medarbejdere. Særligt LFG og PUF var værdifulde fag på dette tidspunkt. Jeg fik mulighed for at få god sparring til håndtering af den hastige opgaveforøgelse og dermed mulighed for at mærke efter og have mig selv med hele vejen.

Det var også på LFG jeg stiftede bekendtskab med Golemans de 6 lederstile, som viste, at jeg har en præference for den temposættende og den kommanderende stil, men også en vis præference for den visionære stil. Det passede rigtig godt med min fortid som officer i hæren, men jeg besluttede at arbejde for en mere afbalanceret lederstil og har derfor konstant fokus på at bringe den demokratiske og den coachende ledelsesstil i spil. Her har faget Personligt lederskab og dialogisk coaching været et ønske om at styrke den side af mit lederskab.

I august 2016 fik jeg ydelsesafdelingerne lagt ind under mig. Det var en kæmpe opgave som krævede en massiv oprydning, hvilket medførte at jeg satte min MPG på pause i et semester. Selvom jeg ikke var studieaktiv i efteråret 2016 var uddannelsen alligevel med som en del af mit lederskab. Jeg havde netop i faget Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv stiftet bekendtskab med "Trappen" som den skematiske fremstilling af tre niveauer (Funktion, Faglighed og Forretning) for forståelse af kerneopgaven i en

organisation. "Trappen" hjalp mig med at skabe en fælles retning og et stærkt samarbejde med tillidsrepræsentanterne i Lokaludvalget.

Da jeg startede min MPG var det en del af målsætningen at avancere til leder for ledere.

Det havde jeg erfaring med fra Forsvaret og vidste at jeg var stærkt motiveret for at arbejde med det igen. Som skrevet ovenfor har jeg til fulde opnået den målsætning. Det er endda i perioder gået rigtig stærkt med at forøge mit ledelsesspænd. Det var på et tidspunkt sådan, at flere gange i træk, hvor vi mødtes i min netværksgruppe på LFG og PUF, havde jeg fået flere medarbejdere og ledere under mig. Det har selvfølgelig været hårdt, at jeg gennem en årrække så ofte har skulle udvide mit ledelsesspænd og dermed skabe relation til nye ledere og etablere god "teamspirit" i ledergruppen. Det har dog betydet, at jeg aldrig stod uden en ledelsesmæssig udfordring, hvor jeg havde behov for sparring og altid havde en helt frisk og presserende case når der skulle skrives opgaver i forskellige fag. Uddannelsen har dermed virket som en katalysator for at bringe mig ind i materien i mit eget ledelsesområde og som en konstant mulighed for at udfordre og udvikle min egen lederstil. MPG har givet mig et teoretisk fundament for at træffe bedre beslutninger i det daglige. Jeg er blevet mere bevidst om de naturlige præferencer jeg har i min lederstil og særligt min bevidsthed om de faldgruber min lederstil har, gør at jeg oftere træffer bevidste og gennemtænkte beslutninger, frem for at køre på autopilot som jeg havde en tendens til tidligere.

En anden målsætning jeg også har fået opfyldt gennem min MPG, er at få både et større perspektiv på samt en dybere indsigt i hele det offentlige Danmark. Jeg har tilegnet mig redskaber og kompetencer til at analysere og agere i de offentlige systemer, strukturer og sammenhænge som jeg er en del af i mit daglige job.

8. LITTERATUR

A Future That Works: The impact of automation in Denmark.

The Tuborg Research Centre For Globalisation and Firms and McKinsey & Company.

2017

Anderson, Dean og Linda Ackerman Anderson

Nøglen til Ledelse af Forandring: Strategier for bevidst forandringslederskab.

Dansk bearbejdet af Henrik Dall og Thomas Fischer

Gyldendal Business, 2017

Beck Holm, Andreas

Videnskab i Virkeligheden: En grundbog i videnskabsteori.

Samfundslitteratur, 2011

Grøn, Caroline Howard, Hanne Foss Hansen og Mads Bøge Kristiansen (2014):

Offentlig Styring: Forandringer I krisetider,

Hans Reitzels Forlag, 2014

Helder, Jørn

Ledelse og Videnskabsteori: Cowboybukser eller Smoking.

Hans Reitzels Forlag, 2014

Hornstrup, Carsten, Jesper Loehr-Petersen, Allan Vinter Jensen, Thomas Johansen og Jørgen

Gjengedal Madsen

Systemisk Ledelse: Den refleksive praktiker.

Dansk Psykologisk Forlag, 2007

Orlikowski, Wanda J. og Debra C. Gash

Technological Frames: Making sense of Information Technology in Organisations

ACM Transactions on Information Systems, Vol 12, No 2. April 1994. PP 174-207

Raastrup Kristensen, Andersen og Michael Pedersen

Strategisk Selvlædelse – Ledelse mellem frihed og forretning

Gyldendal Business, 2013