

Marthe Michelsen og Marit I. Olden

Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ved bruk av sosiale medier i organisasjoner – en casestudie av DNB ASA og Workplace

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Ove Gustafsson

Juni 2020

Marthe Michelsen og Marit I. Olden

Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ved bruk av sosiale medier i organisasjoner – en casestudie av DNB ASA og Workplace

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Strategi, organisasjon og ledelse
Veileder: Ove Gustafsson
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

«In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge.» - Nonaka (2007, s. 162).

Forord

Denne avhandlingen markerer slutten for mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Vi har fått mulighet til å skrive om et tema som er aktuelt og fremtidsrettet, noe som har gjort prosessen ekstra spennende for oss. I avhandlingen ser vi nærmere på kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling gjennom det sosiale nettverket, Workplace, som et bidrag i debatten om sosiale mediers rolle for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i organisasjoner.

Prosesen har vært både utfordrende og lærerik hvor vi sitter igjen med gode erfaringer som vi vil ta med oss videre ut i arbeidslivet, samt nye vennskap og bekjentskaper vi ikke ville vært foruten.

Vi vil rette en stor takk til vår samarbeidsbedrift, DNB ASA, som har gitt oss tilgang til rikelig med data, samt våre respondenter som tok seg tid til å stille til intervju i en hektisk og annerledes tid under koronakrisen. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Ove Gustafsson, som har hjulpet oss med gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. I tillegg fortjener også familie og venner en stor takk for oppmuntring og tålmodighet underveis i studietiden. Til slutt vil vi takke Marie Elvira Bruun for nyttige og konstruktive tilbakemeldinger i slutfasen av prosjektet.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Trondheim, juni 2020

Sammendrag

Kunnskap anses i dag som en av de viktigste ressursene en organisasjon har. På bakgrunn av nyere forskning som tilsier at Web 2.0-teknologi kan bidra til nye og bedre løsninger for deling og utvikling av kunnskap, har vi valgt å se nærmere på kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på sosiale medier i organisasjoner. Denne masteravhandlingens overordnede problemstilling er «*Hvorfor bør DNB benytte Workplace til kunnskapsdeling, og hvordan kan Workplace bidra til kunnskapsutvikling*».

For å svare på problemstillingen har vi utviklet tre forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte kan aktivitet på Workplace bidra til kunnskapsutvikling i DNB?
2. Hvordan oppfatter ansatte Workplace som informasjonsverktøy for å tilegne seg ny kunnskap?
3. Hvilke gevinster kan DNB oppnå ved bruk av Workplace for kunnskapsdeling?

Vi har gjennomført en kvalitativ casestudie av DNB ASA hvor vi kombinerer både kvalitativ og kvantitativ datainnsamling for å besvare de ulike forskningsspørsmålene. Datagenereringen er basert på primærdata fra observasjon på Workplace og dybdeintervju og sekundærdata fra DNB sin egen spørreundersøkelse samt statistikk fra Workplace. I tillegg benyttes arkivdata og tidligere forskning der det er relevant.

Funnene vi gjør diskuteres i lys av teori om affordance, SEKI-modellen og gevinster ved informasjonssystem. Vår studie indikerer at DNB bør fortsette å benytte Workplace til kunnskapsdeling for å kontinuerlig bygge kunnskapskapital med bakgrunn av at kunnskap er deres viktigste ressurs. Videre ser vi at Workplace utløser gevinster gjennom kortere avstander og at Workplace synliggjør informasjon og kunnskap som kan brukes som beslutningsgrunnlag.

Workplace bidrar til kunnskapsutvikling på ulike måter, først og fremst gjennom affordance for synlighet og varighet ved at ansatte har mulighet til å observere innlegg og andres dialog. Vi ser at det er mulig for organisasjonen å tilrettelegge for kunnskapsutvikling i ulike «rom» på Workplace. Kunnskapsrom kan oppstå både på grupper med klare formål, men også i tråder under ulike innlegg hvor ledere og nøkkelpersoner inviterer til dialog og diskusjon.

Abstract

Knowledge is considered as one of the most important resources in organizations. Recent research indicates that Web 2.0 technology can contribute to new and better solutions for knowledge sharing and knowledge creation in organizations. For that reason, we will take a closer look at knowledge sharing and knowledge creation on enterprise social media. The main question for this thesis is "Why should DNB use Workplace for knowledge sharing, and how can Workplace contribute to knowledge creation?".

To answer the main question, we have developed three research questions:

1. How can activity on Workplace contribute to knowledge creation in DNB?
2. How do employees perceive Workplace as an information tool for acquiring new knowledge?
3. What benefits can DNB achieve by using Workplace for knowledge sharing?

We have conducted a qualitative case study of DNB ASA where we combine both qualitative and quantitative data collection in order to answer the research questions. Our data generation is based on primary data from Workplace observation and in-depth interviews, as well as secondary data from DNB's own survey and statistics from Workplace. In addition, archive data and previous research are used where relevant.

Our findings, together with the theory of affordance, the SEKI model and the gains of information systems, have been used for analysis and discussion. In the end we have come to a conclusion on our main question. Given knowledge is the most important resource in DNB, the organization should continue to use Workplace for knowledge sharing to consciously build knowledge assets. We find that Workplace trigger gains through shorter distance and highlights information and knowledge that can be used as a basis for decision making.

Workplace contributes to knowledge creation in various ways. First through the affordance for visibility and permanence by allowing employees to observe other peoples dialogue. We find that it is possible to facilitate knowledge creation in various "places" on Workplace. Places for knowledge sharing and creation can arise both in groups with clear purpose, and in threads below different posts where managers and key personnel invite to dialogue and discussion.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	PRESENTASJON AV TEMA	2
1.1.1	<i>Hvorfor er sosiale medier aktuelt?</i>	3
1.2	TIDLIGERE FORSKNING OG AKTUELL VINKLING	4
1.3	HVORFOR BANKBRANSJEN OG DNB ER AKTUELL SOM CASE	6
1.4	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	7
1.4.1	<i>Begrepsavklaringer</i>	9
1.5	OPPSUMMERING OG VIDERE STRUKTUR	9
2	CASEBESKRIVELSE; WORKPLACE OG DNB	11
2.1	WORKPLACE	11
2.2	DNB	13
3	TEORI	17
3.1	SOSIALE MEDIER I BEDRIFTER	17
3.1.1	<i>Sosiale medier som kunnskapshåndteringssystem</i>	19
3.2	GEVINSTER VED WORKPLACE	20
3.3	AFFORDANCE-TEORI	21
3.4	PERSPEKTIVER PÅ KUNNSKAP	25
3.4.1	<i>Data, informasjon og kunnskap</i>	25
3.4.2	<i>Det objektive perspektivet versus praksisperspektivet på kunnskap</i>	26
3.4.3	<i>Taus og eksplisitt kunnskap</i>	27
3.5	KUNNSKAPSUTVIKLING	28
3.5.1	<i>SEKI-modellen</i>	28
3.6	TEORETISK RAMME - EN OPPSUMMERING	32
4	METODE	34
4.1	VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	34
4.1.1	<i>Valg av metode</i>	35
4.1.2	<i>Triangulering</i>	36
4.2	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	36
4.3	FORSKNINGSDESIGN	37
4.4	DATAINNSAMLING	37
4.4.1	<i>Dybdeintervju</i>	37
4.4.2	<i>Observasjon</i>	39

4.4.3	<i>Spørreundersøkelse utført av DNB om Workplace</i>	40
4.4.4	<i>Statistikk</i>	41
4.4.5	<i>Annen sekundærdata</i>	42
4.5	BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA	42
4.6	KVALITET.....	44
4.6.1	<i>Validitet og reliabilitet</i>	44
4.6.2	<i>Generalisering</i>	46
4.6.3	<i>Å studere egen organisasjon</i>	46
4.6.4	<i>Etiske betraktninger</i>	47
4.7	OPPSUMMERING METODE	48
5	EMPIRI	50
5.1	UTVALGET	50
5.2	AKTIVITET PÅ WORKPLACE KAN BIDRA TIL KUNNSKAPSUTVIKLING	51
5.2.1	<i>Observasjon kan føre til metakunnskap</i>	53
5.2.2	<i>Økt forretningsforståelse - Den tause kunnskapen øker.</i>	54
5.2.3	<i>Ulike «rom» på Workplace for kunnskapsutvikling</i>	55
5.3	ANSATTES OPPFATNINGER AV WORKPLACE.....	58
5.3.1	<i>Workplace – egnet for å tilegne seg ny kunnskap</i>	58
5.3.2	<i>Workplace - ustrukturert og informasjon som glipper</i>	59
5.4	GEVINSTER VED KUNNSKAPSDDELING PÅ WORKPLACE.....	61
5.4.1	<i>Informasjon når alle i større grad enn tidligere</i>	62
5.4.2	<i>Kortere avstand fra ide til løsning</i>	63
5.4.3	<i>Informasjonsgrunnlag for beslutninger.</i>	64
5.5	OPPSUMMERING	64
6	ANALYSE OG DRØFTING	66
6.1	FS1: PÅ HVILKEN MÅTE KAN AKTIVITET PÅ WORKPLACE BIDRA TIL KUNNSKAPSUTVIKLING I DNB? 66	
6.1.1	<i>Observasjon kan føre til meta-kunnskap</i>	66
6.1.2	<i>Økt forretningsforståelse</i>	68
6.1.3	<i>Ulike «rom» på Workplace for kunnskapsutvikling</i>	69
6.2	FS2: HVORDAN OPPFATTER ANSATTE WORKPLACE SOM VERKTØY FOR Å TILEGNE SEG NY KUNNSKAP? 72	
6.2.1	<i>Enkelt og intuitivt som kontinuerlig gir tilgang på ny kunnskap</i>	72
6.2.2	<i>Manglende struktur</i>	74
6.3	FS3: HVILKE GEVINSTER KAN DNB OPPNÅ VED BRUK AV WORKPLACE FOR KUNNSKAPSDDELING?	76
6.3.1	<i>Workplace kan utløse organisasjonsgevinster</i>	77

6.3.2	<i>Workplace kan utløse rasjonaliseringsgevinster</i>	77
6.3.3	<i>Workplace kan utløse styringsgevinster</i>	79
7	KONKLUSJON OG AVSLUTNING	81
7.1.1	<i>Svar på første forskningsspørsmål</i>	81
7.1.2	<i>Svar på andre forskningsspørsmål</i>	82
7.1.3	<i>Svar på tredje forskningsspørsmål</i>	82
7.1.4	<i>Konklusjon på problemstilling</i>	83
7.2	BEGRENSNINGER VED STUDIEN	83
7.3	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	84
7.4	TEORETISKE IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	85
	REFERANSER	87
	VEDLEGG 1: WORKPLACE	90
	VEDLEGG 2: ORGANISASJONSKART DNB ASA	96
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE ANSATT	97
	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE LEDER	99
	VEDLEGG 5: BRUK AV SOSIALE MEDIER I NORGE	101

Tabell-liste

TABELL 1: BRUKSOMRÅDER PÅ WORKPLACE	15
TABELL 2: OVERSIKT OVER RESPONDENTENE FRA INTERVJU	50
TABELL 3: BESKRIVENDE STATISTIKK FRA OBSERVASJON PÅ WORKPLACE.....	53

Figur-liste

FIGUR 1: EMOJIS	9
FIGUR 2: FUNKSJONER PÅ WORKPLACE.....	12
FIGUR 3: KUNNSKAPSHIERARKI BASERT PÅ GOTTSCHALK (2004) & ALAVI OG LEIDNER (2001)	26
FIGUR 4: SEKI-PROSESSEN (NONAKA ET AL., 2000).....	29
FIGUR 5: FIRE TYPER BA (NONAKA ET AL., 2000).	31
FIGUR 6: GJENNOMSNITTLIG AKTIVITETSNIVÅ PÅ GRUPPER PÅ WORKPLACE.....	52
FIGUR 7: AKTIVITET PÅ WORKPLACE	52

1 Innledning

Bill Gates skal allerede på 90-tallet ha sagt at folk behøver banktjenester, men ikke banker (Knudsen & Saebi, 2019). I likhet med Knudsen og Saebi (2019) ser vi at bankbransjen er spesielt utsatt fordi ikke-finansbransjer implementerer banktjenester i sine forretningsmodeller. Eksempelvis trekker de fram Amazon og Alibaba som i utgangspunktet driver med netthandel, men som på bakgrunn av teknologi og store mengder data om kunder, kan tilby tilpasset finansiering til sine kunder for å gjøre det sømløst for de å handle hos dem.

For å holde tritt med konkurrenter og omgivelser stilles det derfor høye krav til organisasjoner innenfor bank og finans om å være dynamiske, innovative og kunnskapsintensive¹. Utviklingen av data og nettverksteknologier har gitt nye muligheter for å utnytte kunnskapen som allerede finnes i organisasjoner og gjøre den tilgjengelig for organisasjonen. Forskning fra de siste fem-syv årene hevder at WEB 2.0-teknologi², som sosiale medier bygger på, kan revolusjonere måten kunnskap fanges, deles og utvikles på i organisasjoner (Leonardi, 2017; Ellison et al., 2015; Jarrahi og Sawyer, 2013; Leonardi, 2014).

Et kjent sosialt medium som bygger på WEB 2.0-teknologi er Facebook. Opprinnelig ble Facebook laget for privat bruk med visjon om å knytte venner, familie og lokalsamfunn med felles interesser sammen, gjennom funksjoner som grupper og markeds plasser (Facebook, u.å.-a). Med ny innsikt og brukermasse har adopsjonen av sosiale medier i organisasjoner eskalert siden 2010 (Pee, 2018; Harrysson, Schoder & Tavakoli, 2016). Organisasjoner har brukt sosiale medier, som blant annet Facebook, for å nå ut eksternt til forbrukere og kunder gjennom markedsføring og kundeservice i mange år.

Nå ser man derimot en trend hvor organisasjoner tar i bruk sosiale medier *internt*, som vår oppgave vil dreie seg om. Organisasjonen Facebook presenterte i 2016; *Workplace - Facebook for bedrifter*. Workplace er et teknologisk arbeidsområde som benyttes for å knytte kontakt, kommunisere og samarbeide i organisasjonen (Facebook, u.å.-d). Det finnes 30.000

¹ «Kunnskapsintensive virksomheter er virksomheter som har ansatte som kontinuerlig utvikler nødvendig og unik kunnskap som resulterer i organisasjonens mål om innovasjon, endringsvillighet og konkurransefortrinn» (Filstad, 2008, s. 1).

² Web 2.0 beskriver hvordan innhold på internett ikke produseres og publiseres av enkelte individer, men i stedet utvikles og modereres gjennom samarbeid, felles innholdsproduksjon og interaksjon mellom alle deltakerne (Kaplan & Haenlein, 2010).

organisasjoner i alle størrelser som bruker kjente Facebook-funksjoner som newsfeed (nyhetsstrøm), grupper og meldinger for å effektivisere arbeidet (ibid). Deriblant DNB ASA (omtales videre DNB) som har benyttet Workplace helt fra starten i 2016.

Med bakgrunn i banksektorens behov for å utnytte kunnskap internt og potensialet sosiale medier har for dette, har vi valgt å undersøke følgende problemstilling: *Hvorfor bør DNB benytte Workplace til kunnskapsdeling og hvordan kan Workplace bidra til kunnskapsutvikling?*

Både Workplace og vår case DNB presenteres ytterligere i kapittel 2. I de neste delkapitlene følger bakgrunn for valg av tema, tidligere forskning, problemstilling og formål før vi avslutningsvis i kapittel 1 beskriver oppgavens struktur.

1.1 Presentasjon av tema

Temaet «kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på sosiale medier» valgte vi på bakgrunn av et ønske om å skape en større forståelse for hva interne sosiale medier kan bety for organisasjoner når det gjelder *kunnskapsdeling* og *kunnskapsutvikling*. *Kunnskapsdeling* kan forstås som både å utnytte eksisterende kunnskap og kompetanse som finnes i organisasjonen, og samtidig gi hverandre tilgang på hverandres kunnskap for å gjøre de andre mer kompetente (Filstad, 2016, s. 128; 184). *Kunnskapsutvikling* dreier seg derimot om å utvikle nytt innhold eller erstatte eksisterende innhold i kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen (Alavi & Leidner, 2001; Pentland, 1995). Vi tar derfor utgangspunkt i at kunnskapsdeling er en forutsetning for kunnskapsutvikling i likhet med Filstad (2016, s. 19). De ansatte må dele sin kunnskap og gjøre den tilgjengelig for andre ansatte, slik at det blir mulig å utvikle ny kunnskap. Begge fenomenene, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling, er helt nødvendige i kunnskapsintensive virksomheter slik som DNB for å opprettholde innovasjon, endringsvilje og konkurransefortrinn (Filstad, 2008).

Durcikova, Fadel, Butler og Galletta (2011) argumenterer for at utvikling av kunnskap som allerede finnes i organisasjonen kan føre til nye produkter, nye prosedyrer og innovative løsninger på problemer som oppstår. Kunnskap blir derfor hovedingrediensen for både å effektivisere og innovere, som er de to grunnleggende prosessene som gjør at organisasjoner

kan bli ambidekstre³ og konkurrere (ibid). Dette synes også å gjelde i DNB med bakgrunn i at bank og finans-sektoren eksisterer i et kunnskapssamfunn hvor mennesker og deres kunnskap er en av de viktigste kildene til verdiskapning (Hislop, Bosua & Helms, 2018, s. 4).

1.1.1 Hvorfor er sosiale medier aktuelt?

Den første delen i terminologien «sosiale medier» referer til menneskets behov for å samhandle med andre mennesker (Safko, 2010, s. 4). Mennesker har alltid hatt behov for å være med i sosiale grupper der vi kan føle oss komfortabel med å dele *tanker, ideer og erfaringer*. Helt fra menneskets opprinnelse har vi hatt dette behovet, det er bare verktøyene for hvordan menneskene kommuniserer som har endret seg opp gjennom årene (ibid). Den siste delen referer til *teknologien*, altså mediene, vi benytter oss av for å være en del av disse gruppene (ibid).

Vår nysgjerrighet for sosiale medier i organisasjoner kommer fra våre egne erfaringer etter flere år i arbeidslivet. Vi begge har jobbet i organisasjoner som benytter to ulike sosiale medier internt på arbeidsplassen og sitter med ulike erfaringer om hvor vellykket det har vært. For oss er derfor forskning på sosiale medier i organisasjoner ekstra spennende.

En annen grunn til at sosiale medier er aktuelt er kjennskapen som allerede eksisterer. Private sosiale medier brukes i stor grad over hele verden. Facebook sin kvartalsrapport Q4 2019 viser at 1,66 milliarder mennesker logger *hver eneste dag* på sin private Facebook-bruker (Facebook, 2020). I Norge bruker over 70% av innbyggerne mellom 16 og 74 år sosiale medier hver dag (Statistisk sentralbyrå, 2019). Videre viser statistikken at over 90% av den norske befolkning som er 25-34 år bruker sosiale medier daglig (ibid). Denne generasjonen som er født etter 1985 omtales som *digitale innfødte* og antas å være iboende teknologikyndige fordi de er vokst opp i den digitale tidsalderen (Wang, Myers & Sundaram, 2013; Prensky 2001a; Tapscott 1998). De som er født før 1985 omtales derimot som *digitale innflyttere* og har i motsetning til digitale innfødte vært nødt til lære seg for eksempel å bruke datamaskin i løpet av voksenlivet (Wang et al., 2013). I likhet med å lære seg å bruke datamaskin har *digitale innflyttere* også vært nødt til å lære seg å bruke sosiale medier, både privat og på arbeidsplassen i voksen alder. I stedet for å se forskjellen mellom digitale innfødte og digitale innflyttere som en dikotomi, foreslår

³ Ambidekstre organisasjoner både utforsker og utnytter kunnskap for å effektivisere og samtidig innovere slik at de skaper og opprettholder sitt konkurransefortrinn (Durcikova et al., 2011).

Wang et al. (2013) imidlertid at forskjellen best kan konseptualiseres som et kontinuum. Dette på bakgrunn av at noen mennesker er mer teknologisk dyktig enn andre, noe vi forventer også kan gjelde for bruk av Workplace.

Sosiale medier som har blitt en stor del av folks hverdag innføres nå i større grad i organisasjoner. Pee (2018) forsket på kunnskapsdeling på interne sosiale medier og referer til en global undersøkelse med over 2700 ledere som viser at i 2015 brukte ca. 70% av organisasjonene sosiale medier-teknologi for å håndtere kunnskap, fremme samarbeid og samle innsikt (Pee, 2018; Harrysson et al., 2016).

Ifølge en studie⁴ som konsultentselskapet Forrester gjorde på vegne av Facebook i 2019, bidrar Workplace med å spare kostnader og gjør organisasjoner mer effektive (Forrester, 2019). I studien fant Forrester (2019) at kostnader knyttet til lederkommunikasjon ble redusert med 25% og at tiden man tidligere brukte på å ta beslutninger ble redusert med 20% etter bedriftene implementerte Workplace. Dette støttes av Huang et al. (2015) som argumenterer for at Web 2.0 kan øke hastigheten på problemløsning, hjelpe ansatte å få tilgang til eksperthjelp og redusere kostandene ved internkommunikasjon (Chen, Wei, Davison & Rice, 2019). Videre skriver (Forrester, 2019) at produktinnovasjon øker med Workplace fordi dette verktøyet gir de ansatte en større «stemme» og man kan samle inn ideer fra alle ansatte. Enhver ansatt kan ha en idé om å fikse en klagesak, forbedre et produkt eller en tjeneste, men hvis ideen ikke blir delt og organisasjonen ikke handler etter den, går verdien tapt (Forrester, 2019). Dette fremstår for oss som vesentlige grunner til at ledere og ansatte bør forstå hvilke muligheter sosiale medier kan tilføre organisasjonen.

Vi har nå redegjort for hvorfor sosiale medier er aktuelt å studere i sammenheng med kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i organisasjoner. I neste delkapittel gir vi en kort oversikt over tidligere forskningsbidrag før vi avgrenser avhandlinger ytterligere.

1.2 Tidligere forskning og aktuell vinkling

En stor del av forskningen på kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling har tatt for seg kunnskapsledelse og hvordan ulike kunnskapshåndteringssystem bidrar til å fange kunnskapen

⁴ I studien gjennomførte Forrester 19 intervju og 226 spørreundersøkelser. Størrelsen på selskapene varierte fra 1500 medarbeidere til 110.000 medarbeidere, fordelt på ulike bransjer som IT, finans, non-profit, telecom, sykehus og olje og gass. Selskapene var fordelt i Nord-Amerika, Sør-Amerika og Europa.

som finnes i organisasjonen (Tuomi, 1999; Alavi og Leidner, 2001; Durcikova et. al., 2011; Newell, 2014). Kunnskapsledelse vil si å utnytte kunnskapen til fordel for organisasjonen, mens data- og nettverksteknologi som støtter kunnskapsledelse defineres som kunnskapshåndteringssystem (Alavi & Leidner, 2001).

Ipe (2003) forsket på kunnskapsdeling mellom individer i organisasjoner og henviser til både Constant, Sproull og Kiesler (1996) og Hickins (1999) som finner empiriske bevis for vellykket kunnskapsdeling gjennom elektroniske nettverk og teknologibaserte systemer. På den måten kan organisasjoner koble sammen et stort antall individer og åpne for rask spredning av hovedsakelig eksplisitt kunnskap, som enkelt kan formidles skriftlig (Ipe, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995; Rulke & Zaheer, 2000). Senere forskning viser derimot at det er færre mennesker som benytter teknologibaserte systemer for å dele kunnskap enn først antatt (Leonardi, 2017; Cress, Kimmerle & Heinz, 2006). Heinz og Rice (2009) forklarer at det tyder på at ansatte ikke liker å dokumentere sin kunnskap i et system og peker på et manglende engasjement for å ta i bruk kunnskapshåndteringssystem i organisasjoner (Leonardi, 2017).

Videre antyder flere forskere at Web 2.0-teknologi, som for eksempel Workplace vil endre måten kunnskapsdeling og kunnskapshåndtering skjer på i organisasjoner ved å tilrettelegge for uformelle interaksjoner og dialog (Leonardi, 2017; Jarrahi og Sawyer, 2013; Leonardi, 2014; Ellison et al., 2015). På bakgrunn av dette har fokuset på sosiale medier og kunnskapsdeling i organisasjoner økt. Schlagwein og Hu (2017) finner for eksempel støtte for at sosiale medier i organisasjoner kan bidra til å bryte ned siloer og gjøre avstanden i det tradisjonelle hierarkiet kortere. De argumenterer for at sosiale medier gjør det enklere å kommunisere på tvers av hierarki og avdelinger, og når kunnskap og informasjon som deles er lett tilgjengelig, gir det grobunn for diskusjoner, læring og innovasjon (Schlagwein & Hu, 2017). Organisatoriske faktorer som tydelig strategi, aktiv involvering fra ledelse og støtte fra ledelse hevdes i tillegg å være viktige og avgjørende drivere for kunnskapsdeling på sosiale medier i organisasjoner (Razmerita, Kirchner & Nielsen, 2016).

Gjennom årene har altså organisasjoner tatt i bruk forskjellige typer teknologi som databaser, intranett og andre kunnskapshåndteringssystem, i håp om at det skal bidra til å gjøre prosessen med kunnskapsdeling enklere og mer sannsynlig (Leonardi, 2017). Effektene av ulike former for kunnskapshåndtering avhenger imidlertid av hvilken teknologi det er snakk om og hvordan teknologien brukes (ibid). Vi ønsker på bakgrunn av dette å belyse kunnskapsdeling og

kunnskapsutvikling med affordance-teori som tar for seg hvordan ulike aktører ser forskjellig på objekter i omgivelsene og hvilken nytte de potensielt kan gi. Teorien anses som relevant for å forstå hvordan mennesker oppfatter ulike muligheter og bruksområder ved sosiale medier og hva sosiale medier kan tilby (Sun, Zhou, Jeyaraj, Shang & Hu, 2019). Vi benytter det engelske begrepet affordance da det ikke finnes en klar oversettelse av begrepet. Teorien presenteres ytterligere i kapittel 3.

I neste delkapittel tar vi kort for oss hvorfor DNB som tilhører bankbransjen er en aktuell case.

1.3 Hvorfor bankbransjen og DNB er aktuell som case

Vi lever i den digitale tidsalder, også kjent som den 4. industrielle revolusjon som kjennetegnes av stadig mer digitalisering, endring i forbrukeratferd og nye lover og reguleringer (Schwab, 2018). Bankbransjen har de siste 10 årene utviklet seg i takt med endret kundeatferd, ny teknologi, nye lover og reguleringer og nye forretningsmodeller. Arve (2019) skriver i sin artikkel om plattformøkonomi at bankbransjen er utsatt fordi «hvem som helst» kan tilby betalingstjenester og eksemplifiserer det med Apple Pay som en av Vipps⁵ største konkurrenter. Vi forstår det derimot slik at Apple Pay kan være en sterk konkurrent til bank for øvrig, ifølge det Apple skriver på sine nettsider: «*Apple Pay er ikke bare enklere å bruke enn det fysiske bankkortet ditt – det er sikrere også*» (Apple, 2020).

Konkurransesituasjonen fra utradisjonelle aktører som beskrives over viser også E24 til når de belyser de nye direktivene fra EU⁶ (Lorentzen, 2019). Konserndirektør for personmarked i DNB, Ingjerd Spiten, uttaler til E24: «*Ikke-banker*» kan sette opp tjenester som konkurrerer med oss på 1-2-3. Da kan ikke vi bare sitte på vår høye hest her i Bjørvika [DNBs hovedkontor] og tro at alt går bra» (ibid).

Den økte konkurransen kan altså få store konsekvenser for banknæringen og hvordan finansinstitusjoner håndterer dette blir viktig for deres overlevelse. Å utnytte kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen og gjøre det enkelt for de ansatte å dele kunnskap bør være et skritt i riktig retning for å opprettholde konkurransen og utnytte eksisterende ressurser. Dette

⁵ Vipps startet som en vennebetalingstjeneste utviklet av DNB, men er nå et eget selskap og består også av andre betalingsløsninger for person til bedrift, netthandel, faktura og betaling i butikk (Vipps, 2020).

⁶ «EU ønsker med PSD2 å legge til rette for økt konkurranse i markedet for betalingstjenester, fremme innovasjon, styrke sikkerheten for nettbetalinger og tilgang til konto, samt bedre samhandlingen mellom ulike typer aktører og ytterligere harmonisere regelverket i EU» (Finans Norge, 2019)

synes også å være en viktig prioritet i DNB ifølge deres strategi, hvor det står skrevet at de ansatte og deres kompetanse, inkludert kunnskap, er DNB sin viktigste ressurs for å endre seg i takt med omgivelsene (DNB, 2020, s. 29).

I 2015 piloterte 2500 av omtrent 10.000 ansatte i DNB den nye tjenesten Workplace (den gang Facebook@Work). Et halvt år senere byttet DNB ut store deler av det tradisjonelle intranettet med Workplace; en mer brukervennlig og interaktiv tjeneste (Armstrong, 2015). Even Westerveld, kommunikasjonsdirektør i DNB, uttalte følgende til E24 om Workplace: «*det har forandret måten vi jobber på, og hvordan vi kommuniserer på internt*» (ibid). Videre påpeker han at Workplace gjør det enklere å kommunisere toveis i stedet for bare én vei slik intranettet gjør.

Etter implementeringen av Workplace gjennomførte DNB en medarbeiderundersøkelse og delte noen av resultatene med Facebook. 74% av de spurte svarte at *Workplace har gjort det lettere å dele kunnskap og holde oversikt over hva som skjer i DNB* (Facebook, u.å.-g). Det har nå gått 4 år siden implementeringen av Workplace som fortsatt tyder på å være en aktuell og viktig plattform i DNB. Vi ser derfor på DNB som en egnet case til vårt forskningsprosjekt om kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på sosiale medier.

I det påfølgende delkapittelet presenterer vi tre forskningsspørsmål vi har utviklet for å besvare avhandlingens problemstilling.

1.4 Formål og problemstilling

Med bakgrunn i innledning og foregående delkapitler er vårt formål å gå i dybden på Workplace for å gi en større forståelse for sosiale medier i lys av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Oppgavens problemstilling er som følger: *Hvorfor bør DNB benytte Workplace til kunnskapsdeling, og hvordan kan Workplace bidra til kunnskapsutvikling.*

For å besvare problemstillingen samt strukturere oppgaven har vi utviklet tre forskningsspørsmål. Felles for alle forskningsspørsmålene er at vi benytter faglitteratur om sosiale medier samt teori om affordance. I tillegg har vi valgt modeller, ulike perspektiver og tidligere forskning som benyttes på hver og en av forskningsspørsmålene.

Ved å studere objektet Workplace begrenser vi oppgaven ytterligere til å handle om *sosiale nettverkstjenester* som er den faglige definisjonen. Sosiale nettverkstjenester beskrives nærmere i teorikapittelet.

Forskningsspørsmål 1 (FS1)

Hvis sosiale medier er løsningen på hvordan kunnskap deles og fanges som tidligere forskning hevder, vil variabelen *aktivitet* på sosiale medier i seg selv være avgjørende. Det som derimot er uklart er *på hvilken måte* aktivitet vil være avgjørende for utvikling av ny kunnskap. Vårt første forskningsspørsmål er derfor: *På hvilken måte kan aktivitet på Workplace bidra til kunnskapsutvikling i DNB?* Med FS1 ser vi på kunnskapsutvikling som en virkning av forskjellig aktiviteter på Workplace i form av å publisere, kommentere, reagere og observere. De ulike aktivitetene forklares ytterligere nedenfor. For å besvare forskningsspørsmål 1 har vi valgt Nonaka, Toyama og Konno (2000) sin SEKI-modell om kunnskapsutvikling som vil være et godt analysegrunnlag når vi skal se nærmere på kunnskapsutvikling på Workplace. Av empiri benyttes; observasjon av aktivitet, statistikk over aktivitet og dybdeintervju til å svare på FS1.

Forskningsspørsmål 2 (FS2)

Workplace kan ikke stå for kunnskapsdeling og ny kunnskap alene. Uansett hvordan Workplace fungerer, er menneskene i organisasjonen vesentlig – det er de som må dele sin kunnskap på Workplace slik at den blir tilgjengelig for andre. Teknologien i seg selv vil derfor ikke være tilstrekkelig, det er nærliggende å anta at samspillet mellom menneskene og teknologien vil være avgjørende for om sosiale medier kan en del være løsningen. Vårt andre forskningsspørsmål er derfor: *Hvordan oppfatter ansatte Workplace som et informasjonsverktøy for å tilegne seg ny kunnskap?* For å besvare FS2 benytter vi hovedsakelig teori om affordance. Ved å analysere på individnivå vil vi bedre forstå de ansattes oppfatninger og refleksjoner om Workplace for å tilegne seg kunnskap. Av empiri benytter vi data fra dybdeintervju av ansatte i DNB sammen med kvalitative data fra DNB sin spørreundersøkelse om Workplace.

Forskningsspørsmål 3 (FS3)

I casebeskrivelsen av DNB (kapittel 2) fremkommer det at DNB implementerte Workplace blant annet for å skape økt informasjonsdeling, åpenhet og for å dyrke en forbedringskultur i organisasjonen. Fordi vi anser kunnskapsdeling som en forutsetning for kunnskapsutvikling og i lys av den økte konkurransesituasjonen finansbransjen nå står ovenfor, ønsker vi å belyse gevinster knyttet til kunnskapsdeling på Workplace. Vårt tredje forskningsspørsmål er derfor: *Hvilke gevinster kan DNB oppnå ved bruk av Workplace for kunnskapsdeling?* Dette forskningsspørsmålet er relevant fordi det kan gi organisasjoner som allerede benytter

Workplace en forståelse av hva de kan oppnå på å støtte kunnskapsdeling på sosiale medier, og det kan gi andre organisasjoner grunnlag for å vurdere hvorvidt de bør implementere Workplace i lys av kunnskapsdeling. For å belyse FS3 benytter vi Andersen (1994) sitt rammeverk om gevinster ved bruk av informasjonssystem i tillegg til affordance-teori.

I denne avhandlingen analyserer vi både på individnivå og organisasjonsnivå på bakgrunn av at ulike analysenivå henger sammen og vil påvirke hverandre (Crossan, Lane & White, 1999).

1.4.1 Begrepsavklaringer

I FS1 er «aktivitet» et nøkkelbegrep. Med aktivitet mener vi; publisere innlegg, dele andres innlegg, kommentere samt reagere på innlegg og kommentarer (eksempelbilder i vedlegg 1).

«Reagere» vil si at man viser en følelse eller reaksjon gjennom utvalgte emojis⁷. Vår tolkning av disse emojisene (figur 1) er at om man synes innholdet i innlegget eller kommentaren er nyttig, viser man det med «tommel opp», gjør innlegget at man blir glad eller vil sende omtanke gjøres det med et «hjerte». Hvis noe er komisk eller morsomt bruker man en emoji som «ler», det finnes også en egen emoji for om man er overrasket/sjokkert, trist og til slutt sint eller opprørt.



Figur 1: Emojis

I FS3 bruker vi begrepet kunnskapsdeling, tidligere definert i kapittel 1.1. I vår oppgave omtaler vi informasjonsdeling og kunnskapsdeling som det samme, som vi kommer tilbake til i kapittel 3.4.1.

1.5 Oppsummering og videre struktur

I innledningskapittelet har vi vist at kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling er vesentlig for kunnskapsorganisasjoner sin eksistens, utvikling og overlevelse. Å tilrettelegge for kunnskapsdeling tyder på å være viktigere enn noen gang med tanke på hvordan nye forretningsmodeller vokser frem som sterke konkurrenter til banksektoren. Vi har videre fremlagt tidligere forskning som foreslår sosiale medier som en løsning på problemet med å

⁷ Emoji oversettes fra originalspråket (japansk) som «bildebokstav» og er små bilder og ikoner som kan erstatte tekst i kommunikasjon, det omtales i The Guardian som verdens første globale språk (Hellum, 2015)

fange og utnytte kunnskapen som finnes i organisasjonen. På bakgrunn av dette argumenterer vi for at en forståelse av samspillet mellom mennesker og sosiale medier kan være virkningsfullt for organisasjoner når det gjelder å dele og utvikle kunnskap. Gjennomgangen av tidligere forskning og bakgrunn for valg av tema har overordnet bidratt til å sette vår forskning inn i en solid empirisk ramme.

Det burde derfor nå være klart hvorfor vi mener at å studere sosiale mediers i lys av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling både på individnivå og organisasjonsnivå vil være et relevant bidrag til forskningen.

I neste kapittel presenterer vi Workplace og DNB ytterligere for å tydeliggjøre den organisatoriske konteksten (kapittel 2). Deretter redegjør vi for oppgavens teoretiske fundament (kapittel 3) og metodiske tilnærming (kapittel 4). I det følgende presenterer vi empirien (kapittel 5), for så å koble teoretiske synspunkt og empiriske funn sammen i analyse og diskusjon (kapittel 6). Til slutt konkluderer vi, legger frem begrensninger ved studien, praktiske og implikasjoner samt teoretiske implikasjoner og videre forskning (kapittel 7).

2 Casebeskrivelse; Workplace og DNB

I dette kapitlet beskriver vi vi først studieobjektet Workplace, deretter presenterer vi casen DNB. Grunnlaget for casebeskrivelsen består av informasjon fra Facebook sine nettsider, samtaler med nøkkelinformanter i DNB og årsrapporter. Vi understreker at vi presenterer kun de komponenter av casen som anses som relevant for denne avhandlingen, og at organisasjonen DNB består av langt flere komponenter enn hva som presenteres i dette kapitlet.

2.1 Workplace

Workplace er «Facebook» for bedrifter og benyttes blant annet til internkommunikasjon. I vår oppgave definerer vi Workplace som et samhandlings- og informasjonsverktøy for internt bruk i organisasjoner. Det kan brukes både på datamaskiner og som en applikasjon (app) på mobiltelefon. Workplace består av mange ulike funksjoner (figur 2) og vi beskriver de mest relevante nedenfor (Facebook, u.å.-h).

Hver enkelt ansatt har sin egen *profil* hvor det står navn, stillingsbeskrivelse og hvor det er mulighet for å legge til bilde av seg selv. På profilen til hver enkelt kan man gå inn på organisasjonskartet for å se hvilken avdeling den ansatte arbeider i, nærmeste leder og kollegaer. Man kan ha profil på Workplace gjennom sin arbeidsgiver, uten å ha en profil på Facebook privat. Har man profil begge steder er det for øvrig ingen sammenheng mellom privat Facebook og Workplace.

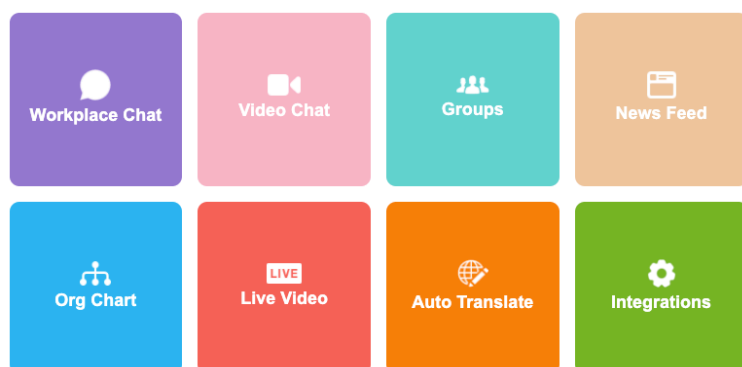
De ansatte kan *følge* hverandre på Workplace. Om en ansatt velger å følge en kollega, trengs det ingen godkjenning og vedkommende som får en ny følger må heller ikke følge den andre tilbake. En vesentlig forskjell mellom Workplace og Facebook er altså at funksjonen «legg til venn» ikke eksisterer på Workplace. Det er opp til hver enkelt å bestemme hvilke kollegaer, ledere og nøkkelpersoner de anser som relevant å følge for å få med seg hva disse deler og produserer på Workplace. Det er antakeligvis hensiktsmessig å følge egen leder og kollegaer som arbeider med det samme som seg selv. En åpenbar nøkkelperson i DNB er konserndirektør Kjerstin Bråthen som er obligatorisk å følge og lagt inn på forhånd av en administrator.

På Workplace er det mulig å lage ulike *grupper med ulike formål* (Vedlegg 1, bilde 3 og bilde 4). Noen grupper opprettes på bakgrunn av hierarki og struktur, som for eksempel avdelingsgrupper, seksjoner, divisjoner og hele organisasjonen. Andre grupper vokser frem på eget initiativ og kan dreie seg om både jobb og ikke typisk jobb-relaterte ting, for eksempel

bedriftsidrettslag. Det finnes også faggrupper på tvers av avdelinger og områder på bakgrunn av prosjekter eller andre samarbeid.

Personen som oppretter en gruppe, bestemmer om den skal være åpen eller lukket. Lukkede grupper er gjerne ledergrupper, avdelingsgrupper og spesielle prosjekter hvor ikke alle skal, eller behøver å ha innsyn. Mange av gruppene er imidlertid åpne og tilgjengelig for alle og bli med i selv om det ikke er innenfor eget fagområdet eller divisjon.

Kommunikasjonen foregår enten i grupper på kommentarfelt under innlegg eller på «WorkChat», som er en meldingsfunksjon (vedlegg 1, bilde nr. 5 og nr. 6). WorkChat fungerer på lik linje som Messenger (meldingstjenesten som tilhører Facebook) hvor samtalene lagres og er kun synlig for deltakerne i chatten. På WorkChat kan man velge om man vil skrive til en eller flere (gruppechat). Eksempelvis har mange av avdelingene i DNB egne gruppechatter. Oppretter man en gruppechat lagres den slik at man kan fortsette samtalen senere. I tillegg er det er mulig å navngi gruppen slik at den skiller seg ut i egen meldingsoversikt. Inviterer man nye deltakere inn i gruppechatten vil tidligere innhold i samtalen bli tilgjengelig for de nye.



Figur 2: Funksjoner på Workplace

Når det gjelder å produsere innhold så har alle ansatte i DNB hovedsakelig mulighet til å publisere innlegg i lukkede grupper de er medlem i, og i alle åpne grupper selv om de ikke er medlem. De har også mulighet til å reagere på andres innlegg, kommentere og dele et publisert innlegg enten i en annen gruppe eller i en WorkChat. I noen få av gruppene er det kun avdelingen «internkommunikasjon» som kan publisere nyheter som er av interesse for hele organisasjonen, men alle ansatte har mulighet til å kommentere i disse gruppene. Et eksempel er gruppen «konsernyheter», som er en åpen gruppe hvor alle ansatte i DNB automatisk er medlem av. Det er i tillegg mulig for utvalgte personer å merke svært viktige innlegg slik at absolutt alle i organisasjonen får det øverst i sin nyhetsstrøm.

Hva hver enkelt ansatt får i sin nyhetsstrøm kommer an på hvilke grupper man er medlem i og hvem man følger. Nyhetsstrømmene vil derfor variere og settes sammen ulikt basert på de individuelle valgene hver enkelt ansatt foretar seg. Eksempel på hvordan en nyhetsstrøm ser ut ligger vedlagt i vedlegg 1, bilde 1 og 2.

Et viktig formål med Workplace er å knytte de ansatte tettere sammen og skape kortere «avstander» (Facebook, u.å.-f). På den måten kan Workplace gjøre organisasjoner «flattere» og tilrettelegge for deling av informasjon og kunnskap som man ikke har sett tidligere. Videre hevder Facebook (u.å.-d) at å ta i bruk Workplace krever minimalt med trening og opplæring fordi det er bygd på samme måte som Facebook, som store deler av verden allerede kjenner godt til.

Facebook operer med ulike prisnivå for organisasjoner som ønsker å bruke Workplace. Organisasjoner kan derfor velge mellom ulike varianter ut ifra hvilke behov organisasjonen har (Facebook, u.å.-b). Det er tre prisnivåer; «*essential*», en gratisversjon som inneholder de vanligste funksjonene, men har begrenset lagringsplass og begrensning på antall grupper. Dette er et nivå som passer til små bedrifter eller prosjekter. Det neste nivået; «*advanced*» koster 4\$ per ansatt per måned og passer for hele organisasjoner hvor det er ubegrenset med antall grupper, men begrensning på lagringsplass for dokumenter og innhold. Det tredje nivået; «*enterprise*» koster 8\$ dollar per ansatt per måned. Her er alt inkludert, det vil si ubegrenset med grupper, ubegrenset med lagringsplass, prioritering ved feilsituasjoner og man får tilgang til de nyeste funksjonene først. Dette nivået passer til komplekse organisasjoner og slik vi forstår det, er det «*enterprise*» DNB benytter.

Kort oppsummert er hensikten med Workplace å knytte organisasjonen sammen, sørge for mer effektiv informasjonsflyt og kommunikasjon i alle ledd, fange opp ideer og innspill samt kutte kostnader for bedrifter. Nå skal vi se nærmere på vår case – DNB.

2.2 DNB

DNB er Norges største bank med sine 9638 ansatte og består av mange ulike virksomhetsområder, blant annet IT (informasjon og teknologi), finans og banktjenester, jus, markedsføring og eiendom. På mange måter regnes dessuten DNB som å være like mye teknologibedrift som finanskonsern skal vi tro IT-studentene (Giske, 2017).

«2016 var året der mye ble litt annerledes» - sitert Rune Bjerke, daværende konserndirektør (DNB, 2017, s. 4). DNB gjennomførte store organisasjonsendringer og reduserte antall filialer fra 116 til 57, men likevel hadde DNB aldri snakket med så mange kunder kontra årene før. Fra 2013 til 2016 økte innloggingene i mobilbanken fra 700 000 per måned til 17 millioner innlogginger per måned (ibid). Bankkundene dekket i mye større grad sine bankbehov på nett og mobil og kontaktet kundeservice på telefon eller chat om de behøvde hjelp til noe.

Å ha riktig kompetanse og engasjerte medarbeidere ble en viktig del av DNB sin strategi i 2016 og sett på som helt nødvendig for å nå forretningsmessige mål og lykkes med deres visjon (DNB, 2017). Det ble derfor gjort ulike tiltak rettet mot kompetanse og kulturarbeid. Likevel trekkes Workplace frem som en avgjørende faktor. *«Tiltak som i løpet av 2016 i særlig grad bidro til høyt engasjement og god forståelse for konsernets strategiske retning, var innføringen av samhandlingsplattformen @work (Facebook for bedrifter), et avgjørende virkemiddel for å skape økt informasjonsdeling, åpenhet og engasjement i organisasjonen.»* (DNB, 2017, s. 66)

Fra strategi-kapittelet i årsrapporten for 2016 skriver DNB at de skal sikre tilpasningsevne og endringskapasitet, samt dyrke en forbedringskultur. Dette stemmer overens med hvorfor DNB implementerte Workplace i 2016. Fra interne implementeringsdokumenter ser vi at hensikten med å implementere Workplace i stor grad var å bidra til en såkalt «move fast»-kultur hvor DNB jobbet mot å bli mer digitale, åpne og engasjerende. Med Workplace ønsket DNB å oppnå kortere vei fra idé og innsikt til riktig mottaker på tvers av de etablerte hierarkiene og strukturene. Det skulle bli enklere å fange opp det viktige som rørte seg både i og utenfor DNB. Workplace skulle altså bidra til å gjøre avstanden kortere mellom avsender og mottaker, og invitere flere til å delta i samtaler.

Det er viktig å påpeke at Workplace ikke har erstattet hele det tradisjonelle intranettet som fortsatt er der, men da forbeholdt informasjon knyttet til dokumenthåndtering, regler, rutiner og praksiser som er relativt statisk over tid. For eksempel «personalhåndboken» om arbeidstidsbestemmelser, lover og regler knyttet til ferie og andre ting knyttet til arbeidsforholdet finner man fortsatt på intranettet. Workplace skulle først og fremst erstatte den delen som handlet om løpende informasjon som nyheter, siste nytt fra ledere, faglige oppdateringer, det som avviker fra faste rutiner, nyheter fra ulike divisjoner i organisasjonen og bidra til mer interaktiv kommunikasjon på tvers.

DNB har i 2019 fortsatt mål om å utvikle læringskulturen og motivere ansatte til å være nysgjerrige og filosofien «Growth Mindset» skal prege organisasjonen (DNB, 2020). Å ha et «Growth Mindset» beskrives i årsrapporten som: «du tror på evnen til å utvikle deg, og du møter komplekse problemstillinger med engasjement framfor å «koble ut» når det blir vanskelig. Dette innebærer å se muligheter for vekst i det du foretar deg». (DNB, 2020, s. 41).

Da Workplace ble implementert var det nok ikke mange i DNB som visste hvordan det kom til å utvikle seg, og tanken var nok at det kun var kreativiteten som kunne sette begrensningene. Hvem som helst kunne opprette grupper å ta initiativ på Workplace som var en stor overgang fra intranett hvor det var top-down og styrt hvem som kunne publisere nyhetssaker. I en nyere spørreundersøkelse om Workplace som DNB har gjennomført (presenteres i metodekapitlet) får vi en oversikt over hva ansatte og ledere i DNB bruker Workplace til i dag, oppsummert i tabellen under.

Lese konsernnyheter	Lese poster fra konserndirektører	Følge og kommunisere med egen divisjon/ seksjon/ avdeling
Følge andre forretningsområder/ seksjonsområder	Finne informasjon/ ideer/ svar på spørsmål	Finne og/eller melde meg på arrangementer
Se video fra arrangementer enten direkte eller i opptak	Like/ reagere/ kommentere på innlegg	Finne personer og områder
Poste innlegg selv	WorkChat	Følge med på aktiviteter, ikke direkte relatert til jobb

Tabell 1: Bruksområder på Workplace

Hensikten med oversikten over er å vise at Workplace brukes på mange måter i DNB og de som bruker Workplace har gjerne flere bruksområder.

I årsrapporten for 2019 kommer det frem at det jobbes kontinuerlig med å oppmuntre og støtte initiativ, spørsmål, dele meninger og utfordre etablerte sannheter. Det henvises blant annet til at DNB nå har satt i system at alle rådgivere enkelt skal kunne melde sine ideer og forslag til forbedringer. Det nevnes ikke i årsrapporten hvilke system det er snakk om, men vi forstår disse systemene som de ulike forbedringsgruppene som finnes på Workplace, da vi ikke har fått vite om noen andre systemer eller prosesser for å melde inn forbedringer og ideer. Basert på innspill på slike grupper har DNB gjennomført over 80 forbedringer i nettbanken i løpet av 2019.

Vi har i casebeskrivelsen over beskrevet de elementene vi finner relevante for å sette den organisatoriske konteksten for oppgavens formål; å undersøke hvordan aktivitet på Workplace kan bidra til kunnskapsutvikling i DNB (FS1), ansattes oppfatning av Workplace (FS2) og hvilke gevinster Workplace kan utløse (FS3). I neste kapittel presenterer vi utvalgt teori.

3 Teori

I dette kapitlet presenterer vi relevant teori, modeller, perspektiver og tidligere forskning som skal danne en overordnet teoretisk ramme for vårt prosjekt. Vi starter kapitlet med å redegjøre for sosiale medier og teknologiens egenskaper med fokus på underkategorien *sosiale nettverkstjenester*. Videre beskriver vi Anderson (1994) sitt rammeverk over gevinster informasjonssystem kan utløse. I det følgende presenterer vi Gibson (1986) sin teori om Affordance, som er denne avhandlingens teoretiske bakteppe, hvor vi utdyper relevante forskningsbidrag knyttet til sosiale medier i organisasjoner. Deretter belyser vi ulike perspektiver på kunnskap før vi til slutt tar for oss Nonaka et al. (2000) sin SEKI-modell; et verktøy for å visualisere kunnskapsprosesser og kunnskapsutvikling i organisasjoner.

3.1 Sosiale medier i bedrifter

For å forstå hvordan sosiale medier kan bidra til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i organisasjoner må vi først vite hvordan sosiale medier fungerer og på hvilke måter teknologien skiller seg fra tradisjonell informasjon og kommunikasjonsteknologi (IKT).

Aalen (2015, s. 19) beskriver to sentrale trekk ved sosiale medier som skiller seg fra tradisjonell IKT. For det første er *skillet mellom avsender og mottaker uklart* fordi samme mennesker kan både produsere og konsumere innhold. For det andre forklarer hun at sosiale medier tilrettelegger for *mange til mange-kommunikasjon* i motsetning til eldre kommunikasjonsteknologi, slik som epost og telefon som egner seg mest for én til én-kommunikasjon.

Leonardi (2017) som forsker på sosiale medier, kunnskapsdeling og læring beskriver to trekk han mener er likt ved alle sosiale medier. For det første *synligjør sosiale medier medlemmenes kommunikasjon til tredjeparter* og for det andre *vedvarer kommunikasjonen over tid*. Eksempelvis varer innlegg og kommentarer evig og gjenspeiler konteksten de oppsto i (ibid). Begge disse trekkene har altså egenskaper som ikke eldre kommunikasjonsteknologi som epost, eller telefon har (ibid). Kommunikasjon på epost er eksempelvis kun synlig for de som mottar eposten.

Sosiale medier består av mange ulike sjangre og denne oppgaven begrenses til Workplace, som er en *sosial nettverkstjeneste (social network services, SNS)*. En tydelig definisjon av SNS ble utviklet av Boyd og Ellison i 2007 og som de senere har videreutviklet i tråd med utviklingen av sosiale medier (Ellison & Boyd, 2013, s. 158). I deres andre definisjon også gjengitt i Aalen

(2015, s. 20) omtaler de SNS som en nettbasert kommunikasjonstjeneste som må oppfylle følgende kriterier; 1) Hver bruker har sin egen unike og identifiserbare *profil* som består av innhold skapt av brukeren selv, av andre brukere og/eller av systemet. 2) Brukeren kan lage liste over *relasjoner* – for eksempel følge nøkkelpersoner og ledere og denne listen av følgere er synlig for andre ansatte 3) Brukeren kan konsumere, produsere og/eller interagere (for eksempel med likes eller kommentarer) med *nyhetsstrømmer* av brukergenerert innhold fra koblingene deres på tjenesten. Fra casebeskrivelsen ser vi at Workplace oppfyller alle disse tre kriteriene.

Sosiale nettverkstjenester

Det nærmeste begrepet vi kommer SNS i litteraturen som omhandler bedrifter er «Enterprise social networks (ESN)», som forklares som en nettbasert intranettplattform, som er avhengige av WEB 2.0 teknologi og er implementert i organisasjoner (Leonardi, Huysman & Steinfield, 2013). Med sosiale nettverkstjenester kan man danne grupper for ulike formål, følge kollegaer samt dele kunnskap og informasjon med andre slik vi beskrev Workplace i casebeskrivelsen (kapittel 2). Sosiale nettverk kan i lys av Workplace forstås som en gruppe av ansatte som interagerer gjennom innlegg og kommentarer og som bruker tekst, lyd, bilde og video for profesjonelle og sosiale formål (Safko, 2010, s. 24). På Workplace i DNB kan dette være formelle og uformelle grupper av ulike sorter og størrelser knyttet til blant organisasjonskartet, fagmiljø og prosjekter, samt publisering av innlegg og kommentarer på disse gruppene.

I våre øyne har SNS og ESN den samme definisjonen, eneste forskjellen er at ESN presiserer at det gjelder bedrifter. Vi velger derfor å bruke den mest kjente av de to begrepene; SNS - sosiale nettverkstjenester.

Algoritmen som styrer informasjonen

Sosiale nettverkstjenester som Workplace fungerer slik at innhold som likes, deles og kommenteres dukker opp i nyhetsstrømmene til brukerne (Aalen, 2015, s. 149). Til å begynne med var det slik at det nyeste innholdet fra de man fulgte, eller var venn med, lå øverst (ibid). Etter hvert som flere tok i bruk sosiale medier ble det samtidig mer informasjon. Alt som deles er nødvendigvis ikke like interessant for alle. Facebook utviklet derfor en algoritme, «*Edgerank*», som er en oppskrift datamaskinen bruker for å løse en oppgave (ibid). Aalen (2015, s. 149) forklarer at oppgaven til algoritmen er å finne ut nøyaktig hva hvert enkelt medlem liker, slik at informasjonen som kommer i de ulike medlemmenes nyhetsstrøm skal

treffe best mulig. Algoritmen skal bidra til at medlemmene unngår å drukne i informasjon og målet er at informasjonen skal være så relevant som mulig for hver enkelt noe som også gjelder ansatte i DNB som bruker Workplace. Hensikten er altså å unngå «informasjon-overload» og samtidig få relevant informasjon ut ifra hvilke ansatte man følger og hvilke grupper man er medlem av.

Utfordringen ved en slik algoritme er at den store fordelen med styring av ubegrenset informasjon, også blir til ulempe når ansatte skal finne tilbake til noe man husker å la lest tidligere. Siden innholdet på tjenester som Workplace er så «levende» kan det fort bli ustrukturert og vanskelig å finne igjen ifølge Helms, Cranefield og van Reijssen (2017, s. 4). Dette hevder også Yardi (2009) referert i Treem og Leonardi (2013) sin artikkel der de finner at ansatte synes det er uoversiktlig å finne tilbake til innlegg og viktige beskjeder, på grunn av for mye informasjon. Likevel hevder Leonardi (2017) at sosiale medier egner seg som kunnskapshåndteringssystem, noe vi skal belyse nedenfor.

3.1.1 Sosiale medier som kunnskapshåndteringssystem

Den tradisjonelle modellen for bruk av kunnskapshåndteringssystem beskriver Leonardi (2017) som en prosess bestående av en rekke av hendelser. Først genererer en ansatt kunnskap i løpet av arbeidsdagen sin, deretter koder han kunnskapen til et dokument og laster opp dokumentet til et delt arkiv. De som trenger kunnskap må søke i arkivet og laste ned dokumentet, lese dokumentet og tilegne seg kunnskapen slik at de kan anvende det i sitt arbeid (ibid).

Ved innføring av sosiale medier som for eksempel Workplace ser modellen annerledes og mye enklere ut (Leonardi, 2017; Kane, 2017). Ansatte kommuniserer med hverandre på en sosial nettverkstjeneste i organisasjonen gjennom arbeidsdagen. I løpet av interaksjonen vil de ansatte samtidig produsere kunnskap og informasjon som andre ansatte tilfeldigvis kan «snuble over» å bruke i sitt arbeid. Et eksempel kan være at en ansatt i DNB legger ut et innlegg i en gruppe på Workplace som skaper en diskusjonstråd som kan munne ut i ny kunnskap. De som tilfeldigvis ser innlegget kan tilegne seg kunnskapen, men også bli en aktør i samtalen, som igjen kan bidra til å produsere ny kunnskap (ibid).

Leonardi (2017) refererer til Kane (2017) og hevder videre at sosiale medier bidrar til at kunnskapen «lekker» ut til et bredere og ofte ukjent publikum. Kane sammenligner det med en metafor om et rør som lekker, der kommunikasjonen mellom to mennesker på sosiale medier kan være en læringsplattform for mange andre som innholdet opprinnelig ikke var ment for

(Leonardi, 2017). I tillegg argumenterer Leonardi (2017) for at kunnskapen er enklere å dele og få tak i enn før sosiale medier ble tatt i bruk i organisasjoner.

Vi har nå forsøkt å gi et oversiktlig innblikk i hvordan teknologier som Workplace fungerer og hvorfor de egner seg for kunnskapsdeling. Neste delkapittel omhandler hvilke gevinster informasjonssystem kan utløse.

3.2 Gevinster ved Workplace

Å være bevisst på hvilke gevinster organisasjoner kan oppnå ved bruk av sosiale medier, kan hjelpe oss å forstå hvilken hensikt Workplace har for DNB og andre organisasjoner som bruker og/eller vurderer å bruke samme eller lignende verktøy. Andersen (1994, s. 76) beskriver fire typer gevinster organisasjoner kan utløse ved hjelp av informasjonssystemer. Disse gevinstene bruker vi for å forstå om de samme gevinstene kan utløses ved bruk av Workplace til informasjonsdeling og kunnskapsdeling. Selv om rammeverket er fra 90-tallet og lenge før sosiale medier eksisterte, er de potensielle gevinstene likevel relevante med dagens digitale teknologi.

Rasjonaliseringsgevinster går ut på at arbeidsoppgavene utføres på en mer effektiv måte enn før. Med informasjonssystemer kunne manuell arbeidskraft gjøres elektronisk og slik sett få kostnadsbesparelser gjennom å spare arbeidskraft. I dag handler bruk av informasjonssystemer mer om å effektivisere eksisterende prosesser.

Styringsgevinster handler om å bruke teknologi til å opprette en arena for samhandling og kunnskapsdeling. Når kunnskap og kompetanse samles på et sted, settes i system og lagres slik at det er lett tilgjengelig for ansatte, kan det bidra til et bedre grunnlag for å foreta beslutninger i organisasjonen. Styringsgevinster er spesielt relevant med tanke på at Workplace har som hensikt å tilrettelegge deling og samhandling på tvers av hierarki.

Organisasjonsgevinster handler om at teknologi i form av informasjonssystemer kan benyttes til å fremme ønskede holdninger og atferd som kan føre til at samarbeid går lettere og bedre på tvers av avdelinger og hierarki. Når ansatte i organisasjonen deler informasjon og kunnskap mellom seg kan også produktiviteten øke ved at man lettere finner svar.

Markedsgevinster går ut på hvordan bruken av informasjonssystemer slår ut på bunnlinja, altså at organisasjonen får en fordel i markedet sammenlignet med konkurrentene. Markedsgevinster er relevant for vår casebedrift DNB, men det vil være vanskelig og omfattende å analysere

hvordan aktivitet på et internt samhandlingssystem slår ut på bunntlinjen. Derfor holder vi markedsgevinster utenfor vår oppgave.

Gevinstene vil først og fremst blir brukt i analysen under forskningsspørsmål 3 for å sette problemstillingen i et større perspektiv. I neste delkapittel tar vi for oss teorien affordance og ser den i lys av sosiale medier.

3.3 Affordance-teori

Opprinnelig stammer teorien om affordance fra psykologen Gibson (1986, s. 97; 1966b) som forsøkte å forklare forholdet mellom dyr og deres omgivelser. Gibson (1986, s. 128) hevdet at dyr *ikke* oppfatter hva et objekt, eksempelvis en steinblokk, er i seg selv, men snarere at dyrene oppfatter hva slags bruksområder objektet gir. Noen dyr er i stand til å klatre på steinblokken, for andre dyr kan man falle ned fra den, mens for andre dyr kan steinblokken brukes til å komme seg under den. Det samme objektet kan altså ha ulik nytteverdi for ulike dyr. Slike oppfatninger av objektets nytteverdi definerte Gibson (1986, s. 127) med begrepet «affordance».

Teori om affordance kan også benyttes for å forklare forholdet mellom mennesker og objekter som er satt sammen av mange kvaliteter. Selv om kvalitetene til et objekt er de samme for hvert individ som kommer i kontakt med objektet, er det ikke nødvendigvis slik at individene oppfatter de samme affordancene (Gibson, 1979/1986, s. 133). Videre eksemplifiserer Gibson (1986, s. 134) at små barn og voksne kan se ulike affordance med samme objekt. Et ungt barn som ikke kjenner til gjenstandens egenskaper og kvaliteter vil sannsynligvis først se affordance og muligheter objektet tilbyr ut ifra sine kognitive funksjoner⁸ og ikke de faktiske kvalitetene og bruksområdene gjenstanden er kjent for (ibid). Gibson hevder videre at affordance ved ulike objekter eksisterer selv om aktøren (dyr eller mennesker) ikke selv oppfatter de ulike nytteverdiene.

Norman (1988) benyttet teori om affordance innenfor fagfeltet produktdesign og hevdet at man altså må skille mellom *faktisk affordance* og *oppfattet affordance*, hvor den sistnevnte ble sett på som avhengig av individets erfaringer og kunnskap om gjenstanden (Sun et al., 2019). I

⁸ «Kognitive funksjoner er de mentale funksjoner som har betydning for erkjennelse, tenkning og kunnskapstilegnelse. Kognitive funksjoner omfatter sanseoppfattelse (persepsjon), oppmerksomhet (konsentrasjonsevne), hukommelse og logiske evner (begrepsdannelse, resonnerende evner, teoretisk intelligens), problemløsning og språk» (Store norske leksikon, 2020)

likhet med Norman (1988) anser vi *oppfattet affordance* som en viktig presisering og at denne definisjonen er relevant for sosiale medier i lys av affordance-teori (ibid).

Begrepet affordance har ulike forståelser og definisjoner ut ifra profesjon og forskningstradisjoner. Den opprinnelige teorien til Gibson om affordance baserer seg altså på individuell persepsjon (Piccoli, 2016). Innenfor retningen teknologi og sosiale medier er affordance-teori benyttet både på organisasjonsnivå (Treem & Leonardi, 2013), og som Rice et al. (2017) påpeker er affordance anvendelig på multinivå – altså dyadenivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. I denne oppgaven beveger vi oss mellom individnivå og organisasjonsnivå.

Videre referer Piccoli (2016) til både Bang, Lee og Han (2015) og Markus og Silver (2008) som hevder at man kan se ulik atferd med samme teknologi og samme person, men til *forskjellige tider*. Med denne påstanden forstår vi det slik at affordance, som en oppfattet mulighet, er dynamisk og kan endre seg. For eksempel er det ikke sikkert at en ansatt oppfatter de samme affordance med sosiale medier til enhver tid, antakeligvis er det flere faktorer som spiller inn som påvirker de oppfattede mulighetene og nytteverdiene.

Sosiale medier er tross alt omfattende teknologi med mange kvaliteter og egenskaper som antakeligvis kan by på mange ulike bruksområder og nytteverdier. Vi forstår det slik at forskere har ulik tilnærming til *social media affordance*. Kane (2017) hevder for eksempel at sosiale medier *ikke* er en teknologi, men *et sett av affordance*, som støttes av en utviklet teknologisk infrastruktur som gjør det mulig for mennesker å kommunisere og samarbeide på nye måter. Disse affordancene fortsetter å utvikle seg i takt med utviklingen av sosiale medieplattformer og nye teknologier vil endre hvordan kunnskap deles, lagres og presenteres på disse plattformene (ibid).

Treem og Leonardi (2013), som vi støtter oss til i denne avhandlingen, hevder derimot at *social media affordance* stammer fra teknologiens designfunksjoner i det aktuelle systemet og fra formålet for de som bruker det. De samme teknologiske egenskapene gir dermed forskjellige handlingspotensialer for individer med *forskjellige erfaringer og intensjoner* (ibid). Sosiale nettverkstjenester har eksempelvis sine gitte egenskaper og kvaliteter, men ansatte med for eksempel *ulike erfaringer og kunnskap* kan se og oppfatte forskjellige muligheter ved sosiale nettverkstjenester slik også Norman (1988) hevder med «oppfattet affordance».

Treem og Leonardi (2013) gjennomførte en omfattende litteraturstudie som avdekket fire ulike affordance som de hevder har innflytelse på organisatoriske kommunikasjonsprosesser knyttet

til *kunnskapsdeling* på sosiale medier: *tilknytning*, *redigerbarhet*, *synlighet*, og *varighet* (ibid). De samme fire affordancene finner også Rice et. al (2017) i sin kvantitative forskning. Det som kjennetegner alle fire er at de stammer fra egenskaper og funksjoner ved sosiale medier som muliggjør en nytteverdi for de ansatte ved å bruke verktøyet til ulike formål. Treem og Leonardi (2013) påpeker at enkelte av disse affordancene også er mulig å se i annen kommunikasjonsteknologi. Det som imidlertid gjør at sosiale medier skiller seg ut, er at alle fire affordance konsekvent er til stede samtidig i en organisasjon som bruker sosiale medier internt i følge Treem og Leonardi (2013). Vi anser derfor Treem og Leonardi (2013) sitt bidrag som relevant for vår oppgave som studerer objektet Workplace i organisasjonen DNB. I oppgaven legger vi hovedvekt på *synlighet* og beskriver derfor kort *tilknytning*, *redigerbarhet* og *varighet*.

Tilknytning går ut på at sosiale medier muliggjør at brukere og innhold tilknyttes på en annen måte enn tidligere teknologi har gjort (Treem & Leonardi, 2013). For eksempel foreslår sosiale medier grupper du kan følge som gjør det enda lettere å knytte seg til flere relevante områder og personer i organisasjonen og dermed tilrettelegger tilknytning for kunnskapsdeling i følge Treem og Leonardi (2013). *Redigerbarhet* refererer derimot til muligheten for å bruke tid på å skape innhold i «kladd» før det blir publisert og sett av andre (Treem & Leonardi, 2013; Walther, 1993). Ansatte kan altså begynne å skrive et innlegg, lagre et utkast og vente med å poste innlegget. Etter innlegget er lagt ut er det fortsatt mulig å legge til, endre og slette innhold (ibid). Treem og Leonardi (2013) hevder i tillegg at redigerbarhet forbedrer informasjonskvaliteten fordi det er mulig å korrigere og endre det som allerede er lagt ut. *Varighet* i lys av kunnskapsdeling handler om at sosiale medier gir permanent tilgang til innhold som tidligere har blitt publisert (Treem & Leonardi, 2013; Whittaker, 2003). Samtaler og spørsmål som kommer i ettertid kan dermed henvises til tidligere dialog fordi innholdet på sosiale medier ikke slettes automatisk. Å ha oversikt over tidligere kommunikasjon i for eksempel kommentarfelt gjør det mulig å bevare konteksten som igjen bidrar til at ansatte lettere kan forstå hva informasjonen og innholdet i kommentarene dreier seg om (Treem & Leonardi, 2013; Gergle et al., 2004; McCarthy et al., 1991).

I tillegg hevder Ramirez et al. (2002) at både *varighet* og *synlighet* gjør det mulig for ansatte å finne kunnskap og informasjon på nye og unike måter ved at de passivt kan observere uten å aktivt være i dialog (Treem & Leonardi, 2013). *Synlighet* begrunner Treem og Leonardi (2013) som en affordance ved sosiale medier fordi sosiale medier i organisasjoner gir ansatte mulighet

til å gjøre sin kunnskap, atferd og kontakter, som en gang var usynlig eller vanskelig å se, mer synlig til andre ansatte i organisasjonen. De trekker frem tre typer informasjon og handlinger som blir gjort synlig ved sosiale medier i organisasjoner og som understøtter hvorfor synlighet er viktig for kunnskapsdeling. *For det første* hevder de at det er lettere å kommunisere med hele organisasjonen direkte om jobb ved at ideer som tidligere har vært skjult i personlige arkiver, blir *synlige* og *søkbare* (Treem & Leonardi, 2013; Efimova & Grudin, 2008). Dette definerer Treem og Leonardi (2013) som «jobbatferd». *For det andre* tilbyr sosiale medier synlighet knyttet til «kunnskap om hvem som gjør hva», altså «metakunnskap» (Treem & Leonardi, 2013). Kombinasjonen av profilbilde, stillingstittel og produsert innhold gjør det mulig for ansatte å lære mer om sine kollegaer (Treem & Leonardi, 2013; DiMicco et al., 2009). Metakunnskap innebærer også sosial tagging⁹. Ved å «tagge» ansatte synliggjør man hvem som har kunnskap på hvilke områder (ibid). *Det tredje* Treem og Leonardi (2013) trekker frem er «organisatoriske aktivitetsstrømmer» som går ut på at ansatte har mulighet til å se statusen pågående aktiviteter i organisasjonen. Å lese innhold på sosiale medier gir de ansatte mulighet for å orientere seg om hva som foregår i organisasjonen (Treem & Leonardi, 2013; Brzozowski, 2009)

Vi forstår teorien affordance slik at det handler om hvordan mennesker *oppfatter* objekter i omgivelsene, som gjelder både hva objektene er (*sammensatt av ulike kvaliteter og egenskaper*) og *hvilket potensielt bruk objektet gir*. Samtidig vil erfaringer og kunnskap påvirke hvordan de ansatte oppfatter affordance og den mulige verdien objektet tilbyr. I denne avhandlingen er Workplace det opphavsmannen, Gibson, referer til som objekt. Objektet Workplace kan dermed gi ulike oppfatninger av muligheter og nytteverdier for de ansatte som bruker Workplace, altså ulike affordance.

Affordance virker å være beslektet med kjente begrep som *nytteverdi* og *muligheter*, men den opplevde nytten og muligheten varierer ut ifra hva objektet tilbyr og individets kunnskap og erfaringer. Siden vi forutsetter kunnskapsdeling som en forutsetning for kunnskapsutvikling i likhet med Filstad (2016, s. 19), anser vi teori om affordance som et relevant bakteppe for alle

⁹ Sosial tagging referer til teknologier (Web 2.0) som gjør det mulig for brukere å benytte etiketter eller bokmerker på innhold som skal løse problemer med å klassifisere og finne informasjon (Treem & Leonardi, 2013). De er sosiale for de er tilgjengelig for alle, du kan lage dine egne tagger eller bruke tagger som andre bruker (Eaton, 2012).

våre forskningsspørsmål, også de som gjelder kunnskapsutvikling. Vi støtter oss til Treem og Leonardi (2013) sin forklaring av *social media affordance* og benytter hovedsakelig *synlighet* og til dels *varighet* i analysen.

I neste del-kapittel tar vi for oss ulike perspektiver på kunnskap samt kunnskapsutvikling ved bruk av SEKI-modellen.

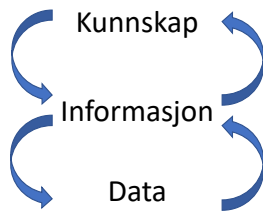
3.4 Perspektiver på kunnskap

For å finne svar på hvordan Workplace bidrar til kunnskapsutvikling, må vi først vite hva kunnskap er. Å definere kunnskap har filosofer og vitenskapsteoretikere diskutert og vært uenige om gjennom flere tusen år (Wennes & Irgens, 2011, s. 18). Vi begir oss ikke ut på den epistemologiske debatten, men belyser to ulike perspektiver på kunnskap som vi deretter relaterer til taus og eksplisitt kunnskap. Innledningsvis skal vi forsøke å skille begrepene *data*, *informasjon* og *kunnskap* siden de ofte blandes sammen i diskusjonen om hva kunnskap er.

3.4.1 Data, informasjon og kunnskap

Gottschalk (2004, s. 25) beskriver et hierarkisk perspektiv på kunnskap der *data* ligger nederst som rå fakta, tall og bokstaver uten tilført mening. *Data* blir til *informasjon* ved å settes i sammenheng hvor den gis mening. For eksempel gir ikke tallet 15:14 mening i seg selv, men hvis det settes i sammenheng med en rutetabell kan det gi informasjon om for eksempel togavganger. Videre blir informasjon til *kunnskap* når informasjonen gis mening gjennom tolkning og refleksjon, ifølge forfatteren. Menneskelig aktivitet kreves altså for å bearbeide informasjon til kunnskap. I synet Gottschalk (2004) beskriver stiger altså nytteverdien av innholdet med hierarkiet, hvor data er råstoffet som blir foredlet oppover til kunnskap.

Tuomi (1999) argumenterer derimot for at kunnskap må eksistere før informasjon kan formidles og snur dermed hierarkiet på hodet. Alavi og Leidner (2001) presenterer en tredje løsning og argumenterer for at det ikke bare går en vei, men begge veier frem og tilbake. Informasjon konverteres til kunnskap når den er behandlet i hjernen til enkeltpersoner, og motsatt, kunnskap blir til informasjon når den er presentert i form av tekst, grafikk, ord eller andre symbolske former (ibid).



Figur 3: Kunnskapshierarki basert på Gottschalk (2004) & Alavi og Leidner (2001)

Det er med andre ord ikke en felles enighet hva som kommer først av kunnskap og informasjon og ofte vil informasjon bli omtalt som kunnskap og omvendt. I likhet med Alavi og Leidner (2001) erkjenner vi at data, informasjon og kunnskap kan gå begge veier frem og tilbake slik vi har illustrert i figur 3. Derfor anser vi informasjonsdeling og kunnskapsdeling på Workplace som en side av samme sak i denne avhandlingen og oppfatter begrepene som likeverdige kilder til utvikling av kunnskap litt senere i dette kapittelet. I neste delkapittel tar vi for oss ulike perspektiver på kunnskap.

3.4.2 Det objektive perspektivet versus praksisperspektivet på kunnskap

Hislop et al. (2018, s. 16) skiller i hovedsak mellom to forskjellige perspektiver på kunnskap; *det objektive perspektivet* og *praksisperspektivet*. Det objektive perspektivet baserer seg på at kunnskap er noe objektivt og tingliggjort og derfor kan skilles fra menneskene som besitter den. Fra det objektive perspektivet kan kunnskap eksistere uavhengig av mennesker og uttrykkes både muntlig og skriftlig (ibid). Wennes og Irgens (2011, s. 45) kaller dette perspektivet for strukturperspektivet som de hevder har dominert i den vestlige verden. Sett fra det objektive perspektivet (strukturperspektivet) vil det viktigste være å kartlegge kunnskap, nedtegne den og spre den skriftlig i organisasjonen (Wennes & Irgens, 2011, s. 45)

I praksisperspektivet ser man derimot på kunnskapen som innebygd i mennesker og praksis, den er sosialt konstruert og kulturelt innebygd (Hislop et al., 2018, s. 31). I praksisperspektivet kan altså ikke kunnskapen skilles fra menneskelig aktivitet (ibid). Ved å se kunnskap fra praksisperspektivet vil ikke kunnskap kunne lagres og deles på samme måte som ved det objektive synet, siden kunnskapen er innebygd i organisasjonspraksisen og sosialt konstruert (Helms et al., 2017, s. 17). Sett fra praksisperspektivet vil fokuset på kunnskapshåndtering være rettet mot god kunnskapsflyt og på prosessene på å skape, dele og distribuere kunnskap (Wennes & Irgens, 2011, s. 45). Kunnskapen spres ved å legge til rette for sosial interaksjon og ved å lage arenaer for diskusjon og refleksjon (ibid).

Videre tar vi for oss taus og eksplisitt kunnskap.

3.4.3 Taus og eksplisitt kunnskap

Begrepene *taus* og *eksplisitt kunnskap* stammer fra filosofen Michael Polanyi (1966) som redegjorde for den tause dimensjonen på et filosofisk nivå uten å definere en konkret formulering (Nonaka, 1994; Alavi og Leidner, 2001). Basert på Polanyi (1966) utviklet Nonaka (1994) de to dimensjonene *taus* og *eksplisitt* på et mer praktisk nivå og definerer *eksplisitt kunnskap* som kodifisert kunnskap som kan formidles i form av tall og ord. Det kan være tekniske data eller informasjon som formelt er nedskrevet (ibid). Hislop et al. (2018, s. 19) beskriver i tillegg eksplisitt kunnskap som objektiv og kontekstuavhengig som relaterer den til det objektive perspektivet. Alavi og Leidner (2001) eksemplifiserer det med en bruksanvisning som følger med et produkt som inneholder kunnskap om riktig bruk av produktet.

Taus kunnskap kan i følge Nonaka (1994) derimot ikke uttrykkes skriftlig, men er i stedet forankret i handling, erfaring og involvering i en spesifikk kontekst. Hislop et al. (2018, s. 19) beskriver i tillegg *taus* kunnskap som subjektiv, personlig og vanskelig å dele. I følge Filstad (2008) kan det for eksempel være kunnskap om hvordan man løser konkrete arbeidsoppgaver. Hislop et al. (2018, s. 19) relaterer *taus* kunnskap til praksisperspektivet.

For å visualisere den tause og eksplisitte dimensjonen av kunnskap beskrev Polanyi (1966) kunnskap som et isfjell (Nonaka, 1994). Toppen av isfjellet representerer den eksplisitte kunnskapen som kan ses på overflaten, mens resten av kunnskapen vi innehar ligger dermed under overflaten og vil representere den «usynlige» tause kunnskapen (ibid).

Hislop et al. (2018, s. 19) forklarer at *taus* og *eksplisitt* kunnskap ofte blir sett på som to dikotomier og radikalt ulike former for kunnskap. Polanyi (1966) hevder derimot at *taus* og *eksplisitt* kunnskap er gjensidig avhengige og forsterkende kunnskapsegenskaper (Tuomi, 1999). Dette med bakgrunn i at det er umulig å skille kunnskap og dele den inn i to separate bolker med *taus* og *eksplisitt* kunnskap (Tuomi, 1999). I stedet vil meningsstrukturen i kunnskapen endres, slik at noen deler av kunnskapen blir synlig, mens resten «ligger i bakgrunnen» som *taus* kunnskap (ibid). Hvis den eksplisitte kunnskapen lagres i IT-baserte kunnskapssystemer, argumenterer Alavi og Leidner (2001) for at enkeltpersoner må dele et visst kunnskapsgrunnlag for å oppnå samme forståelse og for at den skal gi mening. Hvis man ikke har det samme kunnskapsgrunnlaget vil ikke IT-baserte kunnskapssystemer gi noe mer utover den informasjon som er lagret (ibid). Den tause kunnskapen er derfor nødvendig for å utvikle og tolke den eksplisitte kunnskapen, påpeker forfatterne.

Filstad (2008) belyser også utfordringer knyttet til å håndtere kunnskap i ulike IT-baserte system i organisasjoner. Mye av kunnskapen som finnes i organisasjoner er taus og er dermed vanskelig å uttrykke eksplisitt, noe som kan føre til at organisasjoner ikke utnytter alle kunnskapsressurser de har (ibid). Helms et al. (2017, s. 3) argumenterer på en annen side for at sosiale medier har en *bottom-up-tilnærming* som kobler mennesker sammen og dermed gjør det mulig for dem å også dele den tause kunnskapen gjennom sosialt samspill.

Vi har nå belyst taus og eksplisitt kunnskap som tar oss videre til Nonaka et al. (2000) sin modell for kunnskapsutvikling.

3.5 Kunnskapsutvikling

Læring er en forutsetning for kunnskapsutvikling og begge kan ses som kontinuerlige prosesser i enhver organisasjons hverdag (Filstad, 2008). Læringsprosesser kan resultere i taus kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver kan løses i ulike kontekster og konkrete situasjoner, noe forfatteren beskriver som *knowhow*. Knowhow er viktig for at organisasjoner skal kunne utvikle kunnskap og for at målet om innovasjon og konkurransedyktighet skal oppfylles (ibid). Tilegnelse av ny kunnskap har derfor verdi for organisasjonen først når den blir til *knowhow*, altså at de ansatte vet hvordan de skal benytte kunnskapen i praksis i sitt arbeid (ibid).

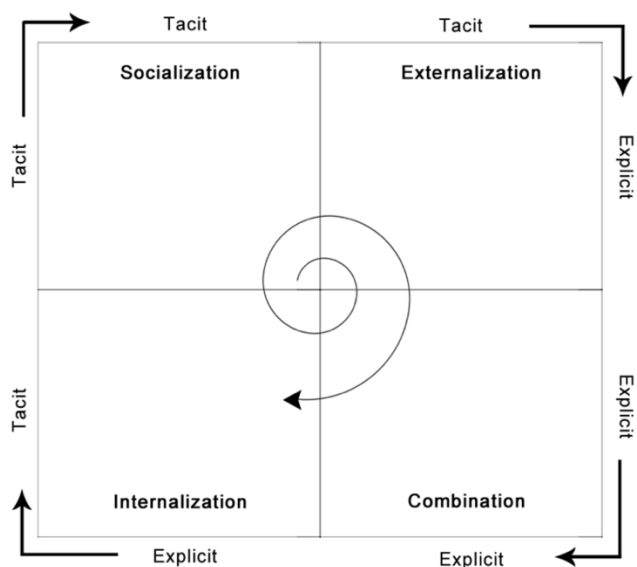
3.5.1 SEKI-modellen

Prigogine (1980) beskriver kunnskapsutvikling som «*en reise fra å være til å bli*» (Nonaka et al., 2000, s. 8). Kunnskapsutvikling er altså en kontinuerlig prosess hvor man går fra det man vet, til noe nytt gjennom å tilegne seg en ny kontekst, et nytt syn på verden og ny kunnskap. Det er i den kontinuerlige «nye kunnskapen», konkurransefortrinnet ser ut til å være, ifølge Nonaka (2007).

For å forstå hvordan organisasjoner skaper kunnskap har Nonaka et al. (2000) utviklet en modell for kunnskapsutvikling hvor de argumenterer for at eksplisitt og taus kunnskap er komplementære og at begge typer kunnskap er essensielle for kunnskapsutvikling. Kunnskap skapes altså gjennom interaksjoner *mellom* taus og eksplisitt kunnskap, i stedet for fra taus eller eksplisitt kunnskap alene (ibid). SEKI-modellen består av tre elementer; *SEKI-prosessen*, *ba* og *kunnskapskapital*, som må interagere med hverandre for å utvikle ny kunnskap. Alle tre elementene presenteres nedenfor.

SEKI-prosessen

SEKI-prosessen håndterer interaksjonen mellom taust og eksplisitt kunnskap. Nonaka et al. (2000) kaller denne interaksjonen for *kunnskapsomforming* og deler prosessen inn i fire deler: *sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering*. I avhandlingen bruker vi Seki-prosessen til å visualisere hvordan kunnskapsutvikling kan skje på Workplace.



Figur 4: SEKI-prosessen (Nonaka et al., 2000).

Kunnskapsspiralen i midten illustrerer en vekselvirkning mellom taust og eksplisitt kunnskap og mellom individer i relasjon til andre (Nonaka et al., 2000). Vekselvirkningen fører til utvikling av ny kunnskap både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (ibid).

Sosialisering beskriver Filstad (2016, s. 121) som prosessen der eksisterende taust kunnskap som finnes hos et individ kobles og utvikles til ny taust kunnskap hos et annet individ. Siden taust kunnskap er vanskelig å uttrykke skriftlig, krever sosialisering at individer deler erfaringer gjennom å bruke tid med hverandre.

Eksternalisering er at den tause kunnskapen gjøres eksplisitt og kommuniseres til andre (Filstad, 2016, s. 121). Eksternalisering inneholder ofte refleksjoner og dialoger som får frem den tause kunnskapen slik at den blir forståelig for andre. Et eksempel på eksternalisering kan være når et nytt produkt blir utviklet i en organisasjon (Nonaka et al., 2000). Da blir utviklernes tause kunnskap gjort eksplisitt i det nye produktet, som tidligere bare var en ide hos enkeltindivider.

Nonaka et al. (2000) beskriver videre at når den eksplisitte kunnskapen *kombineres* med annen tilgjengelig kunnskap kan nye former for kunnskap utvikles eksplisitt. Et eksempel på kombinerings kan være å bryte ned eksplisitte visjoner i organisasjoner i mindre deler som operasjonaliseres til ulike produktkonsepter som uttrykkes eksplisitt (ibid).

Til slutt vil individet tilegne seg den nye kunnskapen gjennom *internalisering*, fra eksplisitt til taus kunnskap. Et eksempel på internalisering kan være at en ny ansatt leser rutiner og prosedyrer for sin stilling og konverterer den eksplisitte kunnskapen om til taus kunnskap via refleksjon og ved å prøve den ut i ulike arbeidssituasjoner (*learning by doing*). I forbindelse med vår avhandling forventer i å finne mest av kombinerings og internalisering på Workplace.

Nonaka et al. (2000) forklarer at Seki-prosessen er en dynamisk prosess som starter på individnivå og utvider seg ved interaksjon mellom seksjoner, divisjoner og til og med mellom organisasjoner.

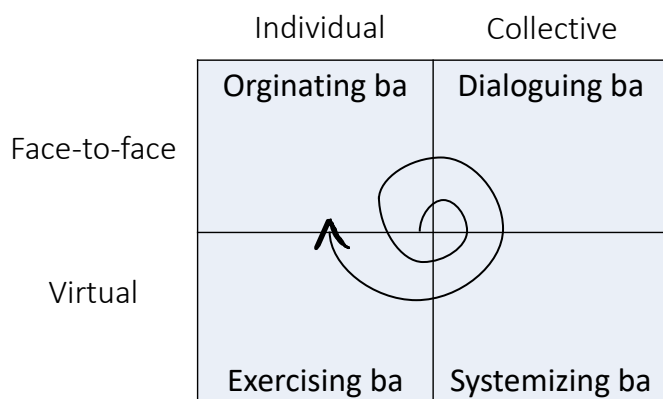
Ba

Ba betyr «sted» på japansk og omfatter en felles kontekst for utvikling av kunnskap i følge Nonaka et al. (2000). De hevder at kunnskap ikke kan skapes uten en felles kontekst der kunnskap deles og utnyttes. *Ba* er altså stedet der informasjon blir tolket om til kunnskap, men det behøver ikke å være et fysisk sted, det kan også være virtuelle steder og mentale rom (ibid).

Nonaka et al. (2000) forklarer at *ba* har likheter med praksisfellesskap, men at det likevel er vesentlige forskjeller. Mens praksisfellesskap har faste begrensninger i form av oppgaver, kultur og historie er grensene til *ba* mer flytende og kan endres hurtig fordi grensene settes av medlemmene «her og nå» (ibid). I tillegg er medlemmer av praksisfellesskap stort sett faste og endringer tar som oftest plass på mikronivå, mens i *ba* kan medlemmer komme og gå der endringer tar plass både på mikro- og makronivå i følge Nonaka et al. (2000). I vår oppgave relaterer vi *ba* til det virtuelle rom, altså Workplace, der kunnskap deles og utvikles blant medlemmene i de ulike gruppene gjennom innlegg og kommentarer. *Ba* blir da konteksten de ansatte deler gjennom interaksjonene på Workplace hvor deltakerne utvikler seg og skaper ny kunnskap.

Nonaka et al. (2000) beskriver fire typer *ba*; *Originating ba*, *Dialoguing ba*, *Exercising ba* og *Systemizing ba* som oppstår i kombinasjon av to dimensjoner. Den ene dimensjonen tar for seg om interaksjonen skjer individuelt eller kollektivt, mens den andre dimensjonen er om

interaksjonen skjer ansikt til ansikt eller virtuelt. Virtuelt innebærer blant annet bøker, manualer, epost, telefonsamtaler og annen virtuell kommunikasjon (ibid).



Figur 5: Fire typer Ba (Nonaka et al., 2000).

Siden sosiale medier baserer seg på Web 2.0-teknologi og fungerer på en helt annen måte enn andre IT-baserte kunnskapssystemer, velger vi å belyse alle fire typene *ba*. Selv om den ene dimensjonen tar for seg ansikt-til-ansikt interaksjon, ser vi likevel at disse typene kan være relevante for kunnskapsutvikling på Workplace. Dette med bakgrunn i at sosiale medier tilrettelegger for dialog og deling av taus kunnskap i større grad enn andre virtuelle systemer Helms et al. (2017, s. 3; 104).

Originating ba defineres ved individuell, ansikt til ansikt interaksjon (Nonaka et al., 2000). I et slikt *ba* kan ansatte dele erfaringer, følelser og mentale modeller og det blir relatert til *sosialisering* i seki-prosessen. I følge Nonaka et al. (2000) er ansikt til ansikt interaksjon den eneste måten å fange hele spekteret av følelser som vi viser når vi snakker med hverandre, noe som utgjør en viktig del av den tause kunnskapen.

Dialoguing ba definerer Nonaka et al. (2000) som en kontekst hvor kollektive ansikt-til-ansikt interaksjoner skjer. Her kan ansattes mentale modeller og ferdigheter deles og forfatterne knytter det spesielt opp mot *eksternalisering*. Det vil si at ansattes tause kunnskap deles og gjøres eksplisitt gjennom dialog med ulike deltakere.

Systemizing ba er stedet hvor kollektiv og virtuell interaksjon skjer. *Systemizing ba* relateres hovedsakelig til *kombinering* i seki-prosessen, altså et sted hvor eksplisitt kunnskap kombineres med annen eksplisitt kunnskap. Nonaka et al. (2000) påpeker at IKT tilrettelegger for slike «rom» som for eksempel databaser og samfunn på nett.

Exercising ba er et sted hvor individuell og virtuell interaksjon skjer og kobles hovedsakelig mot *internalisering* (Nonaka et al., 2000). Det vil si at eksplisitt kunnskap som kommuniseres virtuelt, kan konverteres til taus kunnskap hos individer og tas i bruk i praktiske situasjoner.

Nonaka et al. (2000) understreker at *ba* eksisterer på mange ulike nivå som henger sammen. For eksempel vil individer forme *ba* i grupper som igjen vil forme *ba* i organisasjonen. Omgivelsene i markedet vil så forme *ba'et* til organisasjonen. Konseptet *ba* visker altså ut grensene mellom mikro- og makronivå når kunnskap utvikles.

Kunnskapskapital

Kunnskapskapital definerer Nonaka et al. (2000, s. 20) som grunnlaget for kunnskapsutvikling og som en organisasjonsspesifikk ressurs som er uunnværlig for å skape verdi for organisasjonen. Å kartlegge kunnskapskapitalen i organisasjonen er hensiktsmessig for å bedre utnytte og utvikle kunnskapen som finnes (ibid). Det kan imidlertid være en utfordring i og med at kunnskapskapital er dynamisk og ny kunnskap blir skapt ut av eksisterende kunnskap. Slik vil kunnskapskapitalen derfor utvikle seg hele tiden.

Alle deler i SEKI-modellen henger sammen ved at organisasjoner bruker *eksisterende kunnskapskapital* til å utvikle ny kunnskap gjennom *SEKI-prosessen* som finner sted i *ba*. Den nye kunnskapen blir så en del av *kunnskapskapitalen i organisasjonen*, som igjen blir grunnlaget for en ny spiral av kunnskapsutvikling. Seki-modellen vil derfor være en aktuell modell for å analysere hvordan Workplace bidrar til kunnskapsutvikling i DNB.

3.6 Teoretisk ramme - en oppsummering

Vi startet teorikapitlet med en gjennomgang av hva som kjennetegner sosiale medier og sosiale nettverkstjenester. Videre redegjorde vi for hvorfor forskning hevder sosiale medier er egnet for kunnskapsdeling; informasjonen og kunnskapen deles enklere og lekker ut i organisasjonen. Deretter belyste vi ulike gevinster som Workplace har potensial for å utløse. Fra Andersen (1994) benytter vi gevinstene; rasjonaliseringsgevinster, styringsgevinster og organisasjonsgevinster. Deretter tok vi for oss den abstrakte, men relevante affordance-teorien om hvordan individuelle oppfatninger av teknologi kan by på ulik bruk. Vi belyste så fire affordance vi mener er relevante for Workplace. Til slutt belyste vi to perspektiv på kunnskap som kan relateres til de to kunnskapsformene; taus og eksplisitt. Ut fra disse to har vi redegjort for kunnskapsutvikling gjennom SEKI-modellen.

Vår teoretiske ramme, som består av både teorier, modeller, perspektiver og tidligere forskning, vil være grunnlaget for analysen av empirien i kapittel 6. I neste kapittel redegjør vi for de metodiske valgene vi har foretatt for å innhente data.

4 Metode

I dette kapitlet begrunner vi våre metodiske valg og underbygger hvilke betraktninger vi har gjort for å besvare oppgavens problemstilling. Først redegjør vi for vårt vitenskapelige ståsted og hvordan dette har hatt betydning for studien vår. Videre begrunner vi valg av metode og forskningsdesign før vi forklarer utvalgsriterier og gjennomføring av de benyttede datainnsamlingsmetodene. Deretter tar vi for oss analyse av data og redegjør for forskningskvalitet. Til slutt kommer vi inn på etiske betraktninger og hensyn knyttet til å studere egen organisasjon.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

«Det finnes én verden, men mange virkeligheter» (Nyeng, 2012, s. 31).

I vår oppgave har vi en pragmatisk tilnærming som bygger på styrker og svakheter fra de to vitenskapsteoretiske tradisjonene; hermeneutikk og positivisme (Bell, Bryman & Harley, 2019, s. 30; 31). Disse to vitenskapsteoretiske tradisjonene ses ofte på som motsetninger siden positivismen legger til grunn at det finnes en objektiv virkelighet som kan observeres og måles ved undersøkelser eller andre instrumenter (ibid). Her er man ute etter å *forklare* fenomen og finne årsakssammenhenger, noe som ofte er forbundet med naturvitenskapen (Nyeng, 2017, s. 120). Hermeneutikken underbygges derimot av sosial konstruktivisme og representerer det motsatte, der virkeligheten blir til ved menneskelig handling og meningsskaping (Bell et al., 2019, s. 27). Med en slik filosofi ønsker man å *forstå* mennesker og hva fenomener betyr slik mennesker ser dem (Nyeng, 2017, s. 120).

Den pragmatiske tilnæringsmåten forstår ikke virkeligheten som fysisk, men som menneskeskapt og konstruert (Jacobsen, 2015, s. 42). Samtidig bygger den på at det finnes en virkelighet utenfor oss selv, som ikke kan beskrives objektivt, men at vi likevel kan snakke om felles oppfatninger av fenomener og *intersubjektivitet*¹⁰ (ibid).

I vår avhandling studerer vi kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på den sosiale nettverkstjenesten «Workplace». Selv om Workplace er en teknologi med gitte egenskaper som gjør det er mulig å måle aktivitet objektivt, er det samtidig et sosialt fenomen som vi må forstå

¹⁰ Intersubjektivitet vil si at kunnskap er «utviklet i tråd med en faglig tradisjon og forankret i teoretiske modeller som er strengt etterprøvd» (Nyeng, 2017, s. 11).

i sammenheng med den helhetlige konteksten det er en del av. Det er menneskene, de ansatte i DNB, som deler sin kunnskap på Workplace. Dette er altså grunnen til at vi har valgt å innta en pragmatisk og eklektisk tilnærming hvor vi ser at elementer fra hvert av ståstedene er relevante å se i sammenheng med hverandre.

4.1.1 Valg av metode

Overordnet skiller også forskningsmetoder inn i to hovedretninger; kvantitativ og kvalitativ metode (Bell et al., 2019, s. 35). Kvantitativ metode relateres ofte til positivistisk forskertradisjon og kvalitativ metode relateres til den hermeneutiske tradisjonen (ibid). Kvalitativ og kvantitativ metode kan derfor fremstå som to dikotomier som bygger på ulike filosofiske grunnlag. Med et pragmatisk perspektiv legger vi derimot til grunn at hver av metodene har sine styrker og svakheter.

Styrkene til kvantitativ forskningsmetode er at det kan samles inn store mengder informasjon som lett kan systematiseres, standardiseres og generaliseres som igjen gjør det mulig å analysere mange enheter samtidig (Jacobsen, 2015, s. 134; 251). Styrkene til kvalitativ forskningsmetode ligger derimot i å samle inn «virkelighetsnær» informasjon hvor vi får innsikt i respondentenes oppfatninger med deres egne ord (Jacobsen, 2015, s. 129).

Med kvalitative metoder får forskerne stor nærhet til studieobjektene de studerer, mens med kvantitative metoder vil forskerne få en større avstand til studieobjektene (Jacobsen, 2015, s. 135). Vi ser fordelene med både nærhet og avstand i vår oppgave hvor vårt studieobjekt er Workplace og menneskene som bruker det. Nærhet vil være en forutsetning siden vi ønsker å få frem respondentenes individuelle meninger og oppfatninger av Workplace og hvordan verktøyet bidrar til kunnskapsutvikling (ibid). Større avstand kan samtidig være fordelaktig siden en av oss har en spesiell binding til organisasjonen fra før. Avstand gjør at vi i større grad kan være objektiv, selv om det ikke lar seg gjøre å stille med helt blanke ark (Jacobsen, 2015, s. 37).

I et pragmatisk perspektiv vil valg av metode gjøres ut fra hva som er mest hensiktsmessig i forhold til de spørsmål vi stiller oss og ikke ut ifra en filosofi om at en av metodene er bedre enn den andre (Bell et al., 2019, s. 570; Jacobsen, 2015, s. 41). Metodevalget vårt er derfor styrt av formålet og problemstillingen til studien hvor både kvalitativ og kvantitativ metode er egnet for å gi svar på våre spørsmål. Vi har derfor benyttet en kombinasjon av de to metodene, som utdypes ytterligere i neste delkapittel om triangulering.

4.1.2 Triangulering

Triangulering involverer bruk av mer enn en metode eller datakilde i studier av sosiale fenomen (Bell et al., 2019, s. 364). Fordelen med å benytte flere metoder er at det blant annet kan gi større tillit til funn i og med at det gir muligheter for å kryssjekke funn fra de ulike metodene opp mot hverandre (Bell et al., 2019, s. 365; Deacon et al., 1998). I tillegg kan det gi tilgang til forskjellige virkelighetsnivå (ibid). Triangulering blir stadig mer brukt og akseptert innenfor organisasjonsforskning og samfunnsvitenskapelig forskning generelt (Bell et al., 2019, s. 571).

Med intervju vil vi utelukkende utforske forhold ved respondentenes subjektivitet (Tjora, 2017, s. 114). Vi ønsket i tillegg å få frem hyppighet og i hvilken utstrekning de ulike aktivitetene på Workplace forekommer for å få et bredere syn. Å benytte triangulering gjør oss dermed i stand til å kombinere tolkning av særegenheter og komplekse oppfatninger fra kvalitative metoder, med det konkrete og nøyaktige fra kvantitative metoder (Bell et al., 2019, s. 574-575; Zamanou og Glaser, 1994). Dette bidrar til en dypere forståelse av tematikken «kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på Workplace», som vi ser på som en styrke i studien vår hvor tall og ord utfyller hverandre.

Vi har benyttet triangulering med et *parallelt design* hvor vi har vektlagt begge metoder likt i prosessen hvor vi har slått sammen funn fra de to metodene underveis (Bell et al., 2019, s. 573). Vi vil utdyper dette ytterligere under kapitlet om analyse av data.

4.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vår problemstilling; *hvorfor bør DNB benytte Workplace til kunnskapsdeling og hvordan kan Workplace bidra til kunnskapsutvikling?* er en blanding mellom beskrivende og eksplorerende (Ramian, 2007, s. 62-63). Vi ønsker med denne problemstillingen å lete etter mulige forklaringer på hvorfor DNB bør benytte Workplace til kunnskapsdeling og beskrivelser på hvordan Workplace bidrar til kunnskapsutvikling. Vi har delt inn problemstillingen i tre forskningsspørsmål som hver for seg skal bidra til å svare på den overordnede problemstillingen på ulike måter:

FS1: *På hvilken måte kan aktivitet på Workplace bidra til kunnskapsutvikling i DNB?*

FS2: *Hvordan oppfatter ansatte Workplace som informasjonsverktøy for å tilegne seg ny kunnskap?*

FS3: *Hvilke gevinster kan DNB oppnå ved bruk av Workplace for kunnskapsdeling?*

I kapittel 4.4 Datainnsamling presiserer vi hvilken innsamlet empiri som benyttes for å belyse de ulike forskningsspørsmålene.

4.3 Forskningsdesign

I startfasen ønsket vi å sammenligne flere organisasjoner i et komparativt design. På grunn tidspress valgte vi å gå videre med DNB hvor vi allerede hadde fått innpass. Med tanke på at DNB har benyttet Workplace siden det kom på markedet, er det en svært egnet case i vår forskning. I tillegg finnes det mye arkivdata om DNB gjennom offentlige dokumenter som årsrapporter og media. Vi har derfor gjennomført et intensivt design i vår studie hvor vi går i dybden av Workplace i konteksten DNB (Jacobsen, 2015, s. 90). Triangulering er også anerkjent innenfor casestudier, hvor nye datakilder kan komme til underveis som de oppdages (Ramian, 2007, s. 26). Vi ser derfor på vårt valg av enkeltcase som svært egnet for vår studie.

4.4 Datainnsamling

Det skilles mellom hvor åpen (induktiv) eller lukket (deduktiv) datainnsamlingen er (Jacobsen, 2015, s. 35). En deduktiv og lukket datainnsamling har sterke føringer på hvilken informasjon som samles inn ved at bare noen få forhåndsdefinerte fenomener undersøkes og teorien styrer hva vi spør om (ibid). En induktiv og åpen datainnsamling vil være mer mottakelig for ny og overraskende informasjon hvor i større grad empirien styrer utvikling av teori (ibid). Vi har valgt en abduktiv tilnærming som er en tredje vei som beveger seg frem og tilbake mellom empiri og teori (Bell et al., 2019, s. 24). Vi anså det som viktig å ha kunnskap om temaet kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på sosiale medier på forhånd slik at vi kunne lage konkrete og relevante spørsmål for å få mest mulig relevante data fra blant annet intervjuene. Samtidig ønsket vi å være åpne for overraskelser underveis og ville ikke låse oss helt fast til teorien, men også la empirien lede oss inn på andre relevante teorier og perspektiver.

Siden vi har benyttet ulike datainnsamlingsmetoder vil vi først ta for oss primærdata fra dybdeintervju og observasjon på Workplace før vi går over til sekundærdata fra DNB sin spørreundersøkelse, statistikk og arkivdata.

4.4.1 Dybdeintervju

Intervju er en egnet datainnsamlingsmetode for å studere meninger, holdninger og erfaringer og for å forstå respondentenes opplevelser (Tjora, 2017, s. 114). Intervju ble derfor en av metodene vi valgte for å finne svar på ansattes oppfatning av Workplace som

informasjonsverktøy (FS2) (Tjora, 2017, s. 114). Med FS2 er vi interesserte i hvordan medarbeidere og ledere oppfatter Workplace for å tilegne seg ny kunnskap, derfor vil det være hensiktsmessig å være nær de vi forsker på for å få frem individuelle forståelser og fortolkninger (Jacobsen, 2015, s. 133).

Utvalg

Valg av respondenter bør være tett knyttet til problemstillingen og vårt viktigste kriterium var derfor at intervjuobjektene benyttet Workplace for å få deres erfaringer og meninger om verktøyet (Tjora, 2017, s. 130). På bakgrunn av det gjorde vi et strategisk utvalg (ibid). Utvalget av respondenter ble i tillegg foretatt basert på hvem som hadde lyst og mulighet til å delta.

Vi intervjuet både avdelingsledere og medarbeidere for å få med oss ulike perspektiver. Totalt gjennomførte vi fem av åtte planlagte intervju; tre medarbeidere og to ledere. Årsaken til dette redegjøres for i kapittel 7.2 (Begrensninger ved studien). Nøkkelkarakteristikker av respondentene vil vi presenterer i empirikapitlet.

Intervjuguide

Vi utarbeidet to relativt like intervjuguider, en til ledere (vedlegg 4) og en til medarbeidere uten lederansvar (vedlegg 3) for å få mest mulig relevant informasjon fra hver respondent. Intervjuene var semistrukturerte slik at vi til en viss grad hadde konkrete spørsmål, men var fleksible både for å stille andre spørsmål og åpne for at respondentene kunne snakke mer fritt. Spørsmålene foregikk for det meste i den rekkefølgen som de står i guiden, med noen unntak der det falt seg naturlig å omrokere. Etter de to første intervjuene justerte vi intervjuguiden og la til flere spørsmål for å få et større datagrunnlag fra intervjuene. Dette var et ledd i at vi underveis til dels måtte kompensere for antall intervju for å genere mer data, og at vi oppdaget nye perspektiver som igjen definerte nye spørsmål.

Gjennomføring

Gjennomføringen av intervjuene foregikk i perioden mars-april der planen var at alle intervjuene skulle gjennomføres på de ansattes arbeidsplass. Vi ønsket hovedsakelig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt for å få med oss kroppsspråk og viktig ikke-verbal kommunikasjon (Jacobsen, 2015, s. 148). Fire av intervjuene ble gjennomført fysisk, og ett på Skype hvor de to første intervjuene varte 30 minutter, mens de siste tre varte fra 45 minutter til 60 minutter. Vi startet intervjuene med småprat og oppvarmingsspørsmål for å la respondentene

føle seg komfortabel med situasjonen (Tjora, 2017, s. 146). På forhånd var vi klar over at praten kunne fortsette etter intervjuene formelt var avsluttet og båndopptakeren var slått av, vi passet derfor på å ikke pakke ned skrivesaker og pc slik at vi kunne skrive ned i korte trekk det som ble sagt (Bell et al., 2019, s. 448). I etterkant skrev vi og ned tanker om stemningen og andre bemerkninger vi gjorde oss underveis i intervjuet.

4.4.2 Observasjon

Observasjon for å samle inn data tillater oss i større grad å studere hva som faktisk skjer på Workplace og ikke bare subjektive oppfatninger fra intervju (Tjora, 2017, s. 53). Vi valgte derfor å observere aktivitet inne på en bestemt gruppe på Workplace for å få et bredere datagrunnlag. I og med at det vi observerer på Workplace allerede finnes som tekst kan observasjon på internett også sees på som dokumentstudier (Tjora, 2017, s. 84).

Vi ønsket å studere gruppen på Workplace i sin naturlige situasjon, uten å påvirke deltakerne (Tjora, 2017, s. 51). Hadde de ansatte fått vite om observasjonen kunne det påvirket aktiviteten ved at nøkkelpersoner og ansatte poster mer enn de ellers ville gjort eller at man hadde postet mindre. Åpen observasjon kunne i dette tilfellet påvirket deltakerne og dermed validiteten i dataene. I tillegg når observasjonen foregår i et teknologisk system og ikke i det virkelige liv så får vi ikke muligheten som observatør til å tilbringe tid med de vi observerer for å bygge tillitt og normalisere situasjonen over tid (Tjora, 2017, s. 70; Fjellså, 2016).

En annen styrke med observasjon er at vi får større avstand til det vi studerer som kan gi et mer objektivt syn og at vi lettere kan sette dataene inn i et større perspektiv (Jacobsen, 2015, s. 38).

Utvalg

Vi valgte å observere aktiviteten på én gruppe på Workplace. Den aktuelle gruppen ble valgt med følgende to kriterier: 1) en gruppe med potensial for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling, og 2) jevnlig aktivitet. Dette gjorde at vi valgte å observere en gruppe på Workplace hvor det legges ut ideer og forslag til forbedringer og som vi på forhånd fikk høre hadde høy aktivitet. I en slik gruppe antok vi at det kunne være sannsynlig med kommentarer og diskusjoner som kunne lede til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling, noe som er vesentlig for vår oppgave.

Gruppen vi valgte er åpen for alle i DNB og har litt over 1000 medlemmer. Det finnes flere slike grupper på Workplace i DNB som har lignende og passende beskrivelse, men på grunn av tid var en knapp ressurs var det hensiktsmessig å konsentrere seg om én gruppe.

Gjennomføring

Siden Workplace fungerer slik at man kan finne innlegg tilbake i tid, valgte vi én ukedag fra oktober til og med februar hvor vi gikk gjennom alle innlegg og tilhørende kommentarer. Hvilken ukedag oppgis ikke av hensyn til anonymitet og mulighet til å finne tilbake til innlegg. Totalt observerte vi 51 innlegg.

Dataen fra observasjon ga oss et rikere bilde på hvordan aktivitet bidrar til kunnskapsutvikling hos ansatte i DNB (FS1 og hvilke gevinster DNB kan oppnå ved bruk av Workplace knyttet til kunnskapsdeling (FS3).

4.4.3 Spørreundersøkelse utført av DNB om Workplace

Av sekundærdata fikk vi i medio mars tilgang til en spørreundersøkelse om Workplace fra DNB. Hensikten med undersøkelsen for DNB var å finne ut mer om; 1) i hvilken grad informasjon om DNB sin nye strategi har nådd ut i organisasjonen og oppleves retningsgivende, 2) Hvordan ledere og medarbeidere benytter og tar til seg informasjon via Workplace og 3) Synlighet av sentrale poster (eksempelvis fra konserndirektører og gruppen «DNB Konsernyheter»). Vi er innforstått med at spørreundersøkelsen ikke er ment for vår studie og spørreundersøkelsen er gjennomført av DNB selv. Dette vil vi komme tilbake til under kapitlet om 7.2 om studiens begrensninger.

Vi fikk presentert spørreundersøkelsen i en utfyllende PowerPoint hvor det først presenteres en oversikt over «hvem som har svart». Det vil si hvor mange av de spurte som har personalansvar, kundekontakt og om de jobber i Norge eller utenfor Norge. I tillegg var det en oversikt over hvor mange som har svart fra de ulike divisjonene samt demografiske data som kjønn og alder.

En av de største fordelene vi ser med å benytte sekundær datainnsamling er tidsbegrensningen, vi får her tilgang til mye data og vi kan bruke tiden på å analysere i stedet for å bruke for mye tid på å innsamling (Bell et al., 2019, s. 300). I tillegg bidrar DNB sin spørreundersøkelse til å berike og kontrollere vår empiri fra intervju og observasjon siden det alltid vil være svakheter knyttet til bare å anvende en type data (Jacobsen, 2015, s. 140).

Utvalg

DNB sendte undersøkelsen til et tilfeldig utvalg¹¹ av 5024 ansatte og hvor 1496 svarte på undersøkelsen, som gir en svarprosent på 30%. Alle forretningsområder er representert i spørreundersøkelsen og svarene fordeler seg representativt i forhold til bruttoutvalget. Det vil si at det er flest svar fra personmarkedet som er DNB sitt største forretningsområde, målt i antall ansatte.

Gjennomføring

Spørreundersøkelsen ble gjennomført i februar 2020 og bestod av 17 spørsmål/påstander. Dette var en spørreundersøkelse med likert-skala¹² med seks graderinger hvor svaret på hvert enkelt spørsmål/påstand ble gradert fra «helt uenig» til «helt enig» eller «svært lav» til «svært høy» ut ifra formuleringen på spørsmålet/påstanden. I tillegg var det et valg for «vet ikke». På slutten av spørreundersøkelsen var det et kommentarfelt hvor man kunne gi en mer utfyllende tilbakemelding om man ønsket. På slutten av spørreundersøkelsen var det 426 kommentarer av varierende lengde.

Spørreskjema er en kvantitativ innsamlingsmetode, men dataene kan være kvalitative ifølge Jacobsen (2006, s. 135). I spørreundersøkelsen DNB utførte er det data som både er kvantitative og kvalitative alt etter hvordan spørsmålet er formulert. Et eksempel hvor spørsmålet gir kvalitative data: «Hvordan vil du vurdere nytten av postene du har lest fra DNB Konsernyheter?». Dette handler om å kartlegge den ansattes *subjektive oppfatning av nytten* gruppen «DNB Konsernyheter» på Workplace gir den ansatte. Dataene fra et slikt spørsmål forstår vi at vil være vil være kvalitative fordi de ansatte bes om å evaluere sin individuelle oppfatning av en gruppe på Workplace (Jacobsen, 2006, s. 135). Kvantitative data fra undersøkelsen handlet om for eksempel hvor mye tid den ansatte bruker på Workplace.

4.4.4 Statistikk

DNB ga oss administratortilgang til Workplace som gjorde at vi selv kunne generere rådata, altså ubehandlede datasett over aktivitet på Workplace. Vi hentet ut filer med rådata fra 1.september 2019 til og med 29. februar 2020. Vi genererte tre ulike datasett med ulik informasjon. Det første datasettet inneholdt informasjon om hvor mange av DNB sine ansatte

¹¹ Med tilfeldig utvalg har hver enhet i DNB lik sannsynlighet for inkludering i utvalget (Bell et al., 2019, s. 191)

¹² Likert-skala er en vurderingsskala der svarene på hvert spørsmål graderes (Bell et al., 2019, s. 170; 238)

som «logger inn» daglig, ukentlig og månedlig på Workplace. Det andre datasettet genererte en oversikt over gruppeaktivitet; altså hvor mange grupper som til enhver tid har daglig aktivitet, ukentlig aktivitet og månedlig aktivitet. Det siste datasettet inneholdt informasjon om hvor mye det var av hver aktivitet; publisering, kommentarer og reaksjoner eksempelvis; antall innlegg publisert hver dag og hvor mange personer som publiserte hver dag.

Disse kvantitative dataene er spesielt relevante for oss med tanke på at *aktivitet* er en viktig variabel i forskningsspørsmål 1.

4.4.5 Annen sekundærdata

Vi benytter også arkivdata som sekundærdata i vår undersøkelse; årsrapporter, DNB sin hjemmeside og uttalelser i aviser for å få en bredere forståelse av den organisatoriske rammen som ligger til grunn for casen vi studerer (Bell et al., 2019, s. 505, 506). Dette har i hovedsak kommet frem i innledning (kapittel 1) og i casebeskrivelse (kapittel 2).

I neste delkapittel vil vi forklare hvordan vi bearbeidet og analyserte den innsamlede dataen.

4.5 Bearbeiding og analyse av data

Vi vil nå forklare hvordan vi har bearbeidet og analysert data fra ulike innsamlingsmetoder. Vi starter med primærdata fra intervjuene og fra observasjon. Deretter redegjør vi for analyse av sekundærdata fra DNB sin spørreundersøkelse og til slutt statistikk fra Workplace.

Intervju

Vi transkriberte og analyserte intervjuene selv etter hvert som intervjuene ble gjennomført. På den måten fikk vi mulighet til å korrigere intervjuguide og legge til spørsmål om tema som dukket opp og som vi ville spørre om i de neste intervjuene (Bell et al., 2019, s. 446). I tillegg skrev vi ned tanker og observasjoner vi gjorde oss i etterkant av intervjuene om hvordan vi opplevde intervjusituasjonen, respondentens mimikk og annen ikke verbal kommunikasjon som kunne være nyttig i fortolkningen av datamaterialet.

For å analysere dataene benyttet vi oss først av analyseverktøyet NVivo 12 som vi opplevde som praktisk i forhold til å sortere på koder og se omfanget av de ulike kodene. Da vi derimot skulle gjennom nye runder med analyse av intervju benyttet vi oss av Word for å sortere tematiske utklipp fordi det ga oss mer struktur og orden i tekstdokumentene.

Vi benyttet oss av både åpen og tematisert koding (Bell et al., 2019, s. 519; 523). I første runde av tekstanalysen gjennomførte vi åpen koding hver for oss hvor vi i størst mulig grad lot

empirien styre. Vi hadde tema og den teoretiske rammen i bakhodet, men vi hadde ikke konkrete kategorier som vi så spesifikt etter. Etter hvert sammenlignet vi med hverandre, noe som gjorde oss oppmerksom på at vi tenkte ganske likt. Samtidig hadde vi noen ulike tolkninger som førte til en fruktbar diskusjon om hva vi skulle se etter i lys av problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorien. Ved å kode hver for oss fanget vi opp viktige tolkninger som den ene ikke hadde lagt merke til. Vi opplevde i tillegg at diskusjonene etter hver runde ble nyttige for videre arbeid. Etter hvert så vi også at mange av kodene handlet om det samme og slo de derfor sammen. Videre gjennomførte vi en ny runde med tematisert koding og gjorde oss en god del like, men også ulike funn. Etter vi hadde bearbeidet dataene godt i flere runder satte vi i gang med å trekke ut funn basert på vår problemstilling. Det var også andre aktuelle funn som ikke svarte direkte på vår problemstilling som dukket opp. Disse samlet vi i et eget dokument som ble til et kapittel om «videre forskning» (kapittel 7).

Observasjon

Først beskrev (transkriberte) vi hvert innlegg med tilhørende kommentarer med våre egne ord for å generere data. Dette resulterte i åtte dataskrevne sider med «feltnotater». Videre bearbeidet og kodet vi beskrivelsene fra observasjon på lik linje med hvordan vi gikk frem i analysen av dataene fra intervjuene. Vi hadde åpen koding med tema og problemstilling i bakhodet (Bell et al., 2019, s. 523). Deretter kodet vi tematisk med bakgrunn i valgt teori og så blant annet bevisst etter tendenser til kunnskapsutvikling på bakgrunn av *synlighet* og *varighet*. De fleste innleggene hadde mer enn én kode, derfor benyttet vi Excel for å få et mer oversiktlig bilde. I Excel la vi også inn antall kommentarer, reaksjoner og hvor mange ansatte som hadde sett hvert enkelt innlegg. Vi fikk dermed god oversikt over alle innleggene samt at vi kunne filtrere på de ulike kategoriene for eksempel «tagging», «metakunnskap», «varighet» og «kortere avstander».

Spørreundersøkelse utført av DNB om Workplace

Resultatene fra DNB sin spørreundersøkelse fikk vi presentert i en detaljert og innholdsrik PowerPoint. I tillegg fikk vi en tilhørende Excel-fil med alle tilbakemeldingene som var skrevet i frikommentarfeltet. Det gjorde at vi selv kunne kode og analysere alle frikommentarene og ikke kun belage oss på de utvalgte kommentarene som DNB presenterte som eksempler i Powerpointen. Alle frikommentarene ble kodet i sin helhet hvor vi benyttet tekstanalyse på lik linje med intervju og observasjon. Vi benyttet Excel til sortering og filtrering, noe som gav oss god oversikt. Svarene fra frikommentarfeltet ble kodet først åpent før vi deretter delte de inn i

kategorier som vi tidligere hadde benyttet i analysen av intervju og observasjon. Noen av kodene falt naturlig nok utenfor de valgte kategoriene. I og med at formålet med spørreundersøkelsen til DNB ikke var det samme som vårt formål, leste vi påstandene/spørsmålene grundig og fokuserte på de påstandene/spørsmålene som vi mente var relevante for vår oppgave.

Beskrivende statistikk fra Workplace

Rådataen vi hentet ut var lange datasett som genererte daglige intervall derfor benyttet vi pivottabell i Excel for å sortere dataene på uker, måneder og kvartal. Da kunne vi enklere lage grafer for å se om aktiviteten varierte, var avtakende eller stigende. Vi så raskt at trenden var stabil og la derfor mindre vekt på utviklingen av aktivitet. Vi benyttet derfor det siste datasettet til å analysere den daglige aktiviteten (publisering av innlegg, kommentarer og reaksjoner) som presenteres i figur 7 i empirien for å underbygge funn fra de andre innsamlingsmetodene. I vår oppgave var det mest hensiktsmessig å bruke disse dataene for å vise at aktivitet forekommer og som støtte til intervju og observasjon og vi valgte derfor å ikke benytte oss av andre statistiske verktøy studien.

4.6 Kvalitet

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er kriterier som benyttes som indikatorer på kvalitet i kvantitativ forskning (Tjora, 2017, s. 231). Guba (1985) og Guba og Lincoln (1994) argumenterer for at begrepene ikke kan benyttes på samme måte i kvalitativ forskning fordi begrepene forutsetter at det finnes en absolutt virkelighet som kan observeres og måles objektivt (Bell et al., 2019, s. 363). De foreslår heller å benytte begrepene *autentisitet, troverdighet og overførbarhet* i stedet (ibid). I vår oppgave benytter vi validitet, reliabilitet og generaliserbarhet med bakgrunn i Tjora (2017, s. 238) som argumenterer for at forskere *kan og bør* bruke begrepene også i kvalitativ forskning. Dette med bakgrunn i at ordene har en kvalitetsindikator som vil bli innsnevret ved å benytte andre begrep (ibid). Vi drøfter derfor kort disse kriteriene angående vår studie. Deretter deler vi refleksjoner knyttet til det å studere egen organisasjon og avslutningsvis gjør vi rede for øvrige forhold rundt undersøkelsen av etisk betydning.

4.6.1 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om studiens gyldighet og autentisitet, altså «*i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om*» (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009, s. 251; Pervin, 1984). Når vi forsøker å innhente data

om kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på Workplace, vil vi aldri kunne være 100% sikker på at vi samtidig ikke får med noe annet i tillegg som vil gjøre dataene urene (Nyeng, 2012, s. 109). Vi styrker validiteten i vår studie ved å beskrive og presisere hvordan vi har gjennomført forskningen i praksis ut fra de spørsmål vi stiller, og hvordan disse spørsmålene er formet med utgangspunkt i tidligere forskning innenfor emnet (Tjora, 2017, s. 234). Vi har derfor forsøkt å redegjøre godt for våre valg underveis slik at leseren selv kritisk kan ta stilling til forskningens relevans. Vår studie er i tillegg forankret i tidligere forskning som er anerkjent og relevant for vårt tema, som Tjora (2017, s. 234) hevder er den viktigste kilden til høy gyldighet. Å benytte og låne kvantitative data fra DNB sin sekundære spørreundersøkelse kan også bidra til å øke validiteten i vår studie ved at vi kan sammenligne svar fra intervjuer og funn fra observasjon med svar fra spørreundersøkelsen og slik se om de sammenfaller.

Reliabilitet dreier seg om studiens pålitelighet, konsistens og troverdighet (Kvale et al., 2009, s. 250). Selv om den pragmatiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at det finnes en objektiv virkelighet utenfor oss selv, vil ikke virkeligheten kunne forstås og kartlegges på en helt objektiv måte (Jacobsen, 2015, s. 37, 39). Undersøkelser vil alltid «forstyrre» det som blir undersøkt, uansett om det er ved bruk av intervju, spørreskjema eller andre innsamlingsmetoder (ibid). Reliabiliteten i denne oppgaven vil derfor være basert på refleksivitet; at vi som forskere reflekterer over hva vi har valgt vekk i studien, hvordan personlig engasjement kan ha påvirket studien og hvordan vi presenterer våre funn (Jacobsen, 2015, s. 40). Vi gjør derfor rede for, samt reflekterer over vår bakgrunn og hvordan det kan ha påvirket forskningsprosessen. I tillegg har vi forholdt oss reflektert til data- og kildegrunnlag, spesielt data fra DNB sin egen spørreundersøkelse siden dette er data som vi ikke har like stor kontroll over. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 7.2 «begrensninger ved studien».

En annen måte vi har styrket reliabiliteten i vår studie på er ved å sammenligne våre tolkninger fra analysearbeidet. Å sitte hver for oss under hele analysearbeidet kan ses på som en begrensning, men samtidig ønsket vi å sammenligne våre tolkninger og se om vi hadde kommet frem til samme «resultat», spesielt med tanke på at en av oss jobber i organisasjonen fra før. Vi opplevde at vi tenkte relativt likt og kan derfor si at inter-rater reliabiliteten var relativt høy (Bell et al., 2019, s. 288; 289). Selv om vi hadde noen ulike tolkninger ser vi at hovedtrekkene var de samme.

Begrepet *transparens* er nært knyttet til både validitet og reliabilitet og handler om hvor godt våre valg formidles i oppgaven (Tjora, 2017, s. 248). Vi har derfor etter beste evne forklart hvordan forskningen vår er gjennomført, begrunnet våre valg og vist hvordan vi har kommet frem til de funn vi har gjort for å øke transparensen (Bell et al., 2019, s. 375). I tillegg benytter vi direkte sitater fra intervjuene for å presentere empirien i den formen den oppsto i (Tjora, 2017, s. 237).

4.6.2 Generalisering

Generalisering er et spørsmål om hvorvidt våre resultater kan overføres til andre sammenhenger enn det vi har studert (Bell et al., 2019, s. 363). En av styrkene til kvantitativ metode er at statistisk generalisering blir mulig ved at man har et representativt utvalg (ibid). I vår oppgave er kvantitativ metode sekundærdata i form av DNB sin spørreundersøkelse og statistikk over aktivitet. Disse dataene er egnet for å berike våre primærdata og få svar på i hvilken utstrekning ulike aktiviteter forekommer på Workplace innenfor *hele* DNB, i et gitt tidsrom. Vi kan ikke i denne sammenheng generalisere våre funn ut av DNB, men funnene kan bli mer representative for hele DNB og ikke bare for noen få divisjoner.

Vår hensikt var å gå i dybden av Workplace for å få en større forståelse av Workplace si lys av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i DNB. De fleste av våre funn er knyttet til konteksten og oppfatninger om den sosiale virkeligheten i DNB. Likevel vil det være mulig å finne sammenhenger ved casestudier og kvalitativ forskning som kan overføres til andre og lignende caser, noe Tjora (2017, s. 239) beskriver som konseptuell og teoretisk generalisering. I vår studie blir det vanskelig å si at vi kan kategorisere funn og tendenser og utvikle ny teori eller nye konsepter med bakgrunn i oppgavens omfang. Det kan likevel være mulig å spille videre på tendenser vi finner som senere kan overføres til andre sammenhenger.

4.6.3 Å studere egen organisasjon

I og med vi består av en «innsider» som har jobbet i DNB i åtte år og en «outsider» som kjenner til DNB fra media, finner vi det nødvendig å reflektere rundt dette samt hva vi har gjort for å løse de utfordringene det innebærer på best mulig måte.

For det første opplever vi en fordel å være to som skriver sammen slik at «outsideren» i større grad fungerer som «djevelens advokat» ved for eksempel å lete etter data som motstrider med de antakelsene vi har gjort oss på forhånd (Nielsen & Repstad, 2006, s. 259). Utfordringen med å være «djevelens advokat» er at «outsideren» ikke kjente til Workplace fra før, eller de interne

strukturene i organisasjonen. For den av oss som jobber i DNB ble en av løsningene å lete mer etter «negative» tilfeller og være kritisk til de funnene som i utgangspunktet var positive. Det er ikke et mål i seg selv og finne «negative» ting, men å bruke det som en teknikk for å ikke falle for den første antakelsen man gjør seg (ibid). Å analysere alt datamaterialet hver for oss, for så sammenligne underveis var et bevisst valg og har forhåpentligvis ført til at vi har fått et mer nyansert bilde av de funnene som er gjort.

Selv om det er krevende å studere egen organisasjon hvor man selv er en del av konteksten, har det også sine fordeler. Gjennom et takknemlig samarbeid med en av seksjonslederne i DNB fikk vi både administratortilgang til Workplace og tilgang til spørreundersøkelse utført av DNB hvor ble vist stor tillitt til å bruke datamaterialet fra spørreundersøkelsen med omhu. Selv om det var begrenset hva vi kunne gjengi fra DNB sin spørreundersøkelse i oppgaven har det gitt oss verdifull forståelse i forkant av intervju og observasjoner og som berikelse og sammenligningsgrunnlag for vår primære datainnsamling.

En annen fordel ved å studere egen organisasjon var ved utarbeidelse av intervjuguide og ikke minst i gjennomførelsen av intervjuene med tanke på kultur, hverdagspraksis og vite hva som rører seg i organisasjonen (Nielsen & Repstad, 2006, s. 250). Oppsummert ser vi at det er både fordeler og ulemper med å studere egen organisasjon, men siden vi er to; en fra innsiden og en fra utsiden, så er vår opplevelse at det har vært flere fordeler enn ulemper i vårt prosjekt.

4.6.4 Etiske betraktninger

I tillegg til våre tidligere betraktninger rundt transparens og refleksjon trekker vi frem noen etiske betraktninger vi har gjort oss. Tjora (2017, s. 46) peker på at en generell etisk sans bør ligge implisitt i all slags forskning. Kontakten vi har med våre respondenter og kontaktpersoner må preges av aspekter som tillit, respekt, konfidensialitet og gjensidighet siden vår atferd vil påvirke kommunikasjonen mellom oss (ibid). Vi har gjort vårt ytterste for å opptre på en hensynsfull måte ovenfor våre respondenter og kontaktpersoner i DNB.

Før vi satte i gang intervjuene sendte vi epost til alle respondentene med et samtykkeskjema der det sto litt om studien vår og hva vi var interessert i å undersøke. I tillegg sto det at deltakelsen var basert på frivillighet med mulighet for å trekke seg når som helst uten konsekvenser. Dette ble i tillegg gjentatt i starten av hvert intervju. De sitatene vi bruker i oppgaven anonymiseres slik at det ikke vil være mulig å spore det tilbake til den enkelte respondent. Det ble også informert om at samtalen ble tatt opp på bånd, hvor alle respondenter

samtykket til dette. Ingen av lydopptakene ble lagret med navn eller andre personopplysninger som gjør det mulig for andre å vite hvem vi har snakket med og de vil bli slettet så fort oppgaven er vurdert.

Tjora (2017) skriver både om etiske betraktninger knyttet til skjult observasjon i private versus offentlige rom i det virkelige liv, og om observasjon på internett, men ikke om observasjon på internett på arbeidsplassen. Å observere kollegaer i egen organisasjon uten deres samtykke er i en gråsoner i lys av etiske betraktninger fordi det er ikke i offentlig rom, men det er heller ikke helt privat. Vi argumenterer for at det ikke er i private rom fordi gruppen vi observerte er en åpen gruppe, som alle ansatte har tilgang til og gruppen har et tydelig formål. Det tilsier derfor at ansatte ikke ville delt private eller sensitive opplysninger som seg og sitt arbeidsforhold på gruppen vi observerte. Det kunne derimot blitt delt sensitive opplysninger som ikke skal ut av DNB på grunn av konfidensialitet, men det er også en av grunnene til at vi beskrev hva som skjedde i stedet for å gjengi nøyaktig beskrivelser.

Ved å observere på Workplace unngår vi den etiske vurderingen av å benytte video eller lydopptak Tjora (2017, s. 85). Derimot er det enklere å spore tilbake til opphavspersonen ved å observere på internett og sosiale medier, spesielt på Workplace hvor det enkelt kan søkes på tekst. Derfor valgte vi å generere data med våre egne beskrivelser av hva som skjedde knyttet til hvordan aktivitet bidrar til kunnskapsutvikling og om det vi observerte kunne utløse gevinster for DNB. Dataen vi samlet inn kan derfor ikke spores tilbake til personen som skrev innlegget eller kommentaren, siden vi ikke siterer eller gjengir nøyaktig hva som ble skrevet. Vi noterte heller ikke navn eller stillingstittel av hensyn til konfidensialitet og personvern, og fordi vi ikke var interesserte i hvem som skrev hva, men mer om hvordan kunnskapsutvikling kan forekomme i lys av FS1 og tendenser til gevinster jamfør FS3.

4.7 Oppsummering metode

Vi startet kapitlet med en presentasjon av vårt vitenskapelige ståsted som baserer seg på den pragmatiske tilnærmingen, der valg av metode bestemmes ut ifra hva som er hensiktsmessig med bakgrunn i de spørsmål vi ønsker å finne svar på. Deretter begrunnet vi hvorfor vi har en miks av både kvalitativ og kvantitativ metode og hvorfor vi har valgt casestudie av DNB. Videre beskrev vi analyseprosessen hvor vi benyttet vekselvis åpen og tematisert koding. Vi har vært inne på forskningskvalitet og hvordan vi har forankret vår oppgave til tidligere forskning for å øke validiteten, før vi til slutt reflekterte rundt det å studere egen organisasjon.

I vår casestudie har vi benyttet ulike datainnsamlingsmetoder for å innhente empiri til de ulike forskningsspørsmålene. For å besvare FS1 benyttes empiri fra *statistikk fra Workplace, spørreundersøkelse, observasjon* samt *intervju*. I FS2 benytter vi empiri fra *intervju* og *spørreundersøkelse*. Til å besvare FS3 benytter vi empiri fra *statistikk, observasjon* og *intervju*. Arkivdata benyttes der det er relevant i alle forskningsspørsmål. I neste kapittel presenterer vi innsamlet empiri.

5 Empiri

I empirikapitlet presenterer vi våre empiriske funn som vi mener er relevant for å besvare vår overordnede problemstilling «*Hvorfor bør DNB benytte Workplace til kunnskapsdeling og hvordan kan Workplace bidra til kunnskapsutvikling?*». Vi vil slå sammen funn fra de ulike datainnsamlingsmetodene og tematisere empirikapitlet med tilhørende underkapitler etter forskningsspørsmål.

Casebeskrivelsen av DNB (kapittel 2.2) ga et bilde av hvor DNB står med tanke på kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Denne informasjonen anser vi som en viktig del av empirien for å skape en helhetlig forståelse av organisasjonen og konteksten, selv om vi ikke gjengir kapittel 2 på nytt her. Analysen gjøres med bakgrunn i den organisatoriske rammen.

Empirien fra intervjuene presenterer vi med direkte sitat der det er nødvendig for å fremheve nyanser i svarene til respondentene og sikre transparens i oppgaven. Empirien vil sammen med det teoretiske rammeverket danne grunnlaget for analyse og diskusjon i kapittel 6.

5.1 Utvalget

Før vi presenterer empirien redegjør vi her kort for nøkkelkarakteristikker av utvalget av respondenter fra intervjuene og beskriver utvalget fra DNB sin spørreundersøkelse.

Intervju:

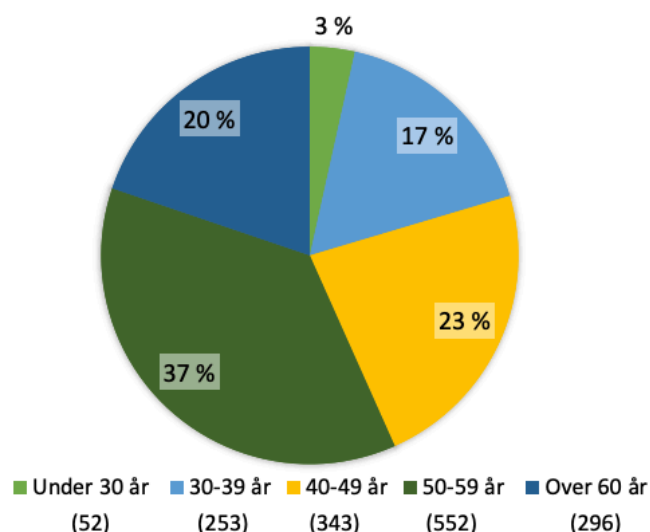
Vi gjennomførte fem dybdeintervjuer hvor aldersspennet til respondentene er mellom 20 og 50 år. Tre av fem har daglig kontakt med bankens kunder, mens to har lederansvar. Begge lederne og en medarbeider jobbet i DNB før Workplace ble implementert.

Respondent	Alder	Jobbet i DNB før Workplace	Kundekontakt	Lederansvar
R1	Under 30	Nei	Ja	Nei
R2	Under 30	Nei	Ja	Nei
R3	31-40	Ja	Nei	Ja
R4	41-50	Ja	Nei	Ja
R5	31-40	Ja	Ja	Nei

Tabell 2: Oversikt over respondentene fra intervju

Fra DNB sin spørreundersøkelse om Workplace:

Fra DNB sin spørreundersøkelse er det er 227 ledere med personalansvar og 1252 ansatte uten lederansvar som har svart. 689 er i kundekontakt, mens 783 svarer at de ikke jobber i kundekontakt. Det er relativt spredt aldersspenn på respondentene, men det er en overvekt av respondenter over 50 år; nærmere 6 av 10 spurte er over 50 år.

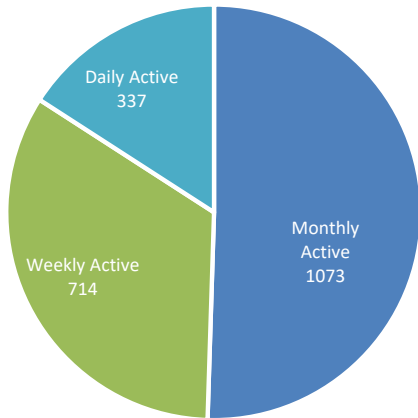


Figur 6: Respondentenes alder fra DNB sin spørreundersøkelse om Workplace

5.2 Aktivitet på Workplace kan bidra til kunnskapsutvikling

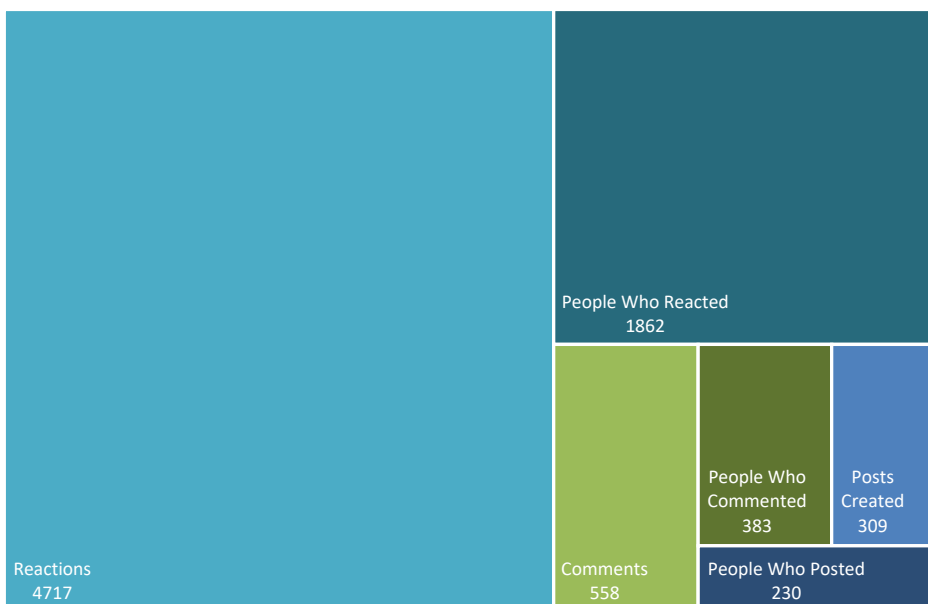
I dette avsnittet ser vi hovedsakelig på funn knyttet til forskningsspørsmål 1 som omhandler hvordan aktivitet på Workplace kan bidra til kunnskapsutvikling. Først vil vi presentere empiri som viser aktivitetsnivået på Workplace i DNB.

Dataene vi fikk tilgang til å hente ut fra Workplace viser at det jevnt over er høy aktivitet. Det finnes per mars 2020, 4685 grupper på Workplace i DNB med varierende aktivitet (figur 6). Gjennomsnittlig er det 337 grupper med daglig aktivitet, 714 grupper med ukentlig aktivitet og 1073 grupper med månedlig aktivitet. En gruppe anses for å være aktiv hvis minst ett medlem av gruppen enten har publisert et innlegg, kommentert eller reagert (kapittel 1.4.1) på et innlegg i gruppen.



Figur 6: Gjennomsnittlig aktivitetsnivå på grupper på Workplace

Fra datasettet vi hentet ut fra Workplace (presentert i figur 7) ser vi at det publiseres i snitt 309 innlegg per dag på Workplace i DNB av 230 forskjellige ansatte. Videre ser vi at det er 558 unike kommentarer i snitt per dag, som fordeler seg på 383 ansatte i DNB. Antall reaksjoner ligger i snitt på 4717 hver dag, fra 1862 ansatte. Et snitt på 1862 personer tilsier at det er ca. 20% av DNB sine ansatte som er aktive på Workplace. Fra spørreundersøkelsen til DNB kommer det frem at kun 2% ikke benytter Workplace. Disse tallene viser at flertallet av DNB sine ansatte er passive brukere som benytter Workplace til å observere andres innlegg. Dette er relevant for våre første funn.



Figur 7: Aktivitet på Workplace

Vi vil nå ta for oss hvordan aktivitet på Workplace kan bidra til utvikling av taus kunnskap, eksplisitt kunnskap og metakunnskap. Vi begynner med sistnevnte og hvordan observasjon som passiv deltakelse kan føre til metakunnskap.

5.2.1 Observasjon kan føre til metakunnskap

Ansatte i DNB benytter egenskapen *tagging* av andre personer for å henvise til riktig person som kan svare på ulike problemstillinger. Fra observasjonene av forbedringsgruppen på Workplace fant vi at tagging av andre personer ble benyttet i 17 av 51 innlegg, inkludert kommentarfelt. I flere av innleggene var det flere personer som var tagget. Fra intervjuene sier respondentene at tagging brukes for å vise til hvem som kan svare eller gi informasjon. R1 påpeker at «*man tagger en person hvis man vet noen som kan svare.*»

Gruppen vi observerte har litt over 1000 medlemmer og gjennomsnittet på antall personer som har observert innleggene i tidsrommet vi undersøkte, lå på 712 personer. Dette viser tendenser til at mange får med seg det som foregår inne på gruppen og ser hvem som kan svare på hva. Totalt observerte vi 51 innlegg på gruppen.

Beskrivende statistikk	Antall totalt	Gjennomsnitt	Laveste	Median	Høyeste
Kommentarer på innlegg	177	3,47	0	2	16
Reaksjoner på innlegg	693	13,59	0	8	83
«Innlegg sett av x personer»	36 346	712,67	508	686	1039

Tabell 3: Beskrivende statistikk fra observasjon på Workplace

I intervjuene forteller alle respondentene at de hovedsakelig benytter Workplace til å observere andres innlegg og kommentarer i grupper av ren nysgjerrighet og at de ikke vil gå glipp av noe.

Fra spørreundersøkelsen til DNB om Workplace kommer det frem at 5 av 10 bruker Workplace for å finne personer og områder. Dette kan gjøres ved å følge andre grupper og observere hvor informasjon og kunnskap finnes. Respondentene fra intervjuene snakker om at de vet hvilke grupper de skal følge med på for å få konkret informasjon. En av medarbeiderne (R5) snakker om gruppen «Markedsnytt» på Workplace, hvor vedkommende har opparbeidet seg metakunnskap om hvor h*n kan finne kunnskap og informasjon for å få svar raskere:

«For eksempel så vet jeg at det kommer på «Markedsnytt» den dagen det sendes brev til kundene. (...) Hvis jeg har spørsmål så skriver jeg der. Og hvis jeg har spørsmål om en uke så søker jeg på posten, også leser jeg om det er andre som har opplevd det samme. Helt annen arbeidshverdag.»

Oppsummert ser vi tendenser til at jevnlig aktivitet på Workplace tilrettelegger for observasjon og utvikling av metakunnskap. Dette kommer frem ved at ansatte observerer hvilke personer som tagges i ulike settinger, hvem som publiserer hvilke innlegg og hvem som kommenterer og svarer på spørsmål. I tillegg kan ansatte observere aktiviteten inne på grupper og på den måten lære seg hvor konkret informasjon og kunnskap finnes.

5.2.2 Økt forretningsforståelse - Den tause kunnskapen øker.

Fra intervjuene og spørreundersøkelsen til DNB ser vi at både ledere og medarbeidere opplever Workplace som en kanal hvor de kan tilegne seg kunnskap om banken i sin helhet. Fra spørreundersøkelsen til DNB kommer det frem at 6 av 10 ansatte følger andre forretningsområder i tillegg til sitt eget. Fra intervjuene snakker alle respondentene om at Workplace bidrar til at de finner nyttig informasjon om andre forretningsområder i banken.

I intervjuene snakker respondentene også om hvordan de benytter Workplace til å lære og få et større forhold til hele DNB ved å se på hva de gjør på andre avdelinger i banken. Informasjonen og kunnskapen de kommer over på Workplace kan de bruke når de trenger det.

«På Workplace kan du finne alt av informasjon i konsernet, (...) så sann sett vil det jo bli en høyere læringskurve å gå inn der [Workplace] og se på hva det er av informasjon rundt omkring i hele konsernet i stedet for kun rettet mot vår avdeling.» (R2).

En av medarbeiderne snakker om at Workplace også har bidratt til å øke forståelsen for hva de gjør på kontor som ligger utenfor Norge og at også de er en del av DNB konsernet.

«Før visste jeg jo at DNB har kontorer rundt omkring i verden (...) det var alt jeg visste. Jeg leser ikke noe om de noen plass, vet ikke hvem de er, vet ikke hvor, vet ingenting. Mens nå kan jeg se en post fra et menneske, jeg ser hvem han er, ser hvor han jobber, han forteller at i London nå skjer det og det. (...) Ser litt ansikt, du får mye mer forhold til at de også er med på «vi». (R5)

En av lederne reflekterer over at det er mer å gå på når det gjelder å utvikle den tause kunnskapen knyttet til forståelse for andre fagområders situasjoner og hvordan ulike ting påvirker hverandre.

«For å skape forståelse for hele kundesenteret. Der er vi ikke like gode (...) selv om det ikke går på kompetanse så må mine rådgivere skjønne at nå er det 45 minutter kø til forsikring, men det er fordi sånn og sånn, så må vi prøve å hjelpe de. Og så leser mine rådgivere om renteendringer, men når du sitter på kredittkort selv, så skjønner du ikke helt hva det faktisk har og si for kollegaen din på førstelinje lån. Og hvordan det eventuelt vil smelle inn. Og det er og en form for kunnskapsdeling som ikke kommer godt nok frem.» (R4)

Den samme lederen (R4) reflekterer rundt lederes ansvar for å skape en større forståelse.

«Så der tror jeg det er veldig lederavhengig å få forståelse for hele rigget da. Så der er vi nok ikke god nok tror jeg til å informere i stort hvordan det ligger an på de forskjellige områdene. Alt påvirke alt og det tror jeg ikke vi er gode nok på å dele (...) det er et lederansvar.»

Vi ser altså tendenser til at aktivitet på Workplace sammen med synlighet i åpne grupper, bidrar til utvikling av taus kunnskap og forretningsforståelse om DNB konsernet. Ved at ledere tar ansvar og bidrar til å dele det store bildet med sine ansatte, kan det bidra ytterligere til å skape forståelse for hvordan ulike funksjoner i DNB henger sammen og hva som skaper verdi.

5.2.3 Ulike «rom» på Workplace for kunnskapsutvikling

I intervjuene snakkes det om at ulike grupper på Workplace har ulike formål. For eksempel er det enkelte grupper som er ment for forbedring, tips og triks og spørsmål og svar. I disse gruppene mener fire av fem respondenter at det er større rom for å spørre og legge ut innlegg og kommentarer fra alle nivå i organisasjonen.

«En ting er den forbedringssiden for der er det på en måte «lov», og komme med forslag og ideer, men jeg tror terskelen er litt høy for enkelte å dele ting som ikke enten er henvisning eller (...) Sånne uskrevne regler.» (R1).

Fra observasjon av forbedringsgruppen så vi at et av innleggene (nr. 41) omhandler forslag til en teknisk forbedring av systemet basert på en kundeforholdelse. Her oppstår det meningsutveksling i kommentarfeltet hvor ulike ansatte kommer med forskjellige forslag og

løsninger som de mener er bedre enn det som først foreslås i hovedinnlegget. Diskusjonen ender med en løsning som kan løse problemet uten at DNB trenger å gjøre noe teknisk i systemet. Dette forslaget kan rådgivere ta med seg og bruke neste gang de opplever at kunder har det samme problemet. Kommentaren får stor respons med mange likes.

Respondentene fra intervjuene beskriver noe av det samme når det snakkes om meningsutveksling på Workplace og å komme frem til nye løsninger i samarbeid med andre.

«Det er jo den forbedrings siden der folk kommer med forslag til forbedring og endring, både i forhold til oss og kundene. Og der kan det jo faktisk komme litt diskusjoner når jeg tenker meg om. Ikke sant, at noen skriver her er for eksempel slik vi opplever det og så er det noen som svarer at nei vi opplever det annerledes, eller kan på en måte komme sammen til en løsning på hva er det beste her og gjøre.» (R1).

Samtidig ser vi fra observasjon av forbedringsgruppen at det var overvekt av innlegg med få kommentarer. 42 av totalt 51 innlegg har mellom 0-5 kommentarer, 6 innlegg har mellom 6-10 kommentarer og bare 3 innlegg har mer enn 10 kommentarer. I flere av innleggene med få kommentarer ser vi at det er mest dialog som konkrete spørsmål og svar og kunnskapen som deles virker hovedsakelig å være eksplisitt. Fra intervjuene snakker de ansatte om at de ikke opplever så mange diskusjoner generelt på Workplace: *«folk spør om noe, så får de svar (...) eller en lenke til noen som kan svare deg, ikke så mye kommentarer og diskusjoner egentlig.» (R1).* Dette viser tendenser til at kunnskap som deles på Workplace i stor grad er eksplisitt.

Fra intervjuene forstår vi at det kan variere veldig hvem som deltar i de ulike trådene, hvor de ansatte opplever at de som deltar i dialogen på Workplace «bestemmer» hvordan den utvikler seg. Ulike tråder kan med andre ord utvikle seg svært forskjellig alt etter hvem som deltar.

Videre oppdaget vi fra observasjon at kunnskapsdeling også går den andre veien, altså fra mottaker av innspill og tilbake til de som foreslår ideer. Hvor forslaget som ble spilt inn egentlig viste seg å være at avsender manglet informasjon eller kunnskap, svarte mottaksapparatet svært grundig på hva løsningen eventuelt var. Det var også i hovedsak eksplisitt kunnskap som ble delt fra mottaker av innspill tilbake til avsender. Ut ifra responsen på kommentarene så det ut som at den eksplisitte kunnskapen ga mening for de som mottok svarene.

Vi opplevde noe av det samme fra intervjuene hvor de ansatte beskriver at de ofte spør om noe for å lære og på den måten får de gode svar i retur som også andre kan dra nytte av. I tillegg

fremheves det at de opplever det verdifullt å kunne gå tilbake til tråder å lese ved en senere anledning.

«Jeg spurte jo på den ene tråden (...) Da føler jeg ikke at jeg er kritisk, men vil bare lære mer, så svarte han jo, og da skriver jeg «åjaaaa, da skjønner jeg jo». Ikke sant, så konstaterte jeg at det blir sånn og sånn da, og da føler jeg liksom at veldig mange får noe ut av det da, også holder man alt på en plass. Så når jeg trenger hjelp til noe så går jeg bare tilbake (...), så ser jeg nedover og bare «åja». Og det synes jeg er veldig verdifullt.» (R5).

I grupper hvor informasjonsflyten er mer top-down opplever vi at de ansatte kvier seg for å kommentere på innlegg. Dette kan være grupper som «DNB Konsernyheter» eller konserndirektørens grupper som de bruker for å dele sine budskap og tanker med de ansatte. I slike grupper virker terskelen for å kommentere høyere for flere av respondentene, slik som en av medarbeiderne sier: *«Det har liksom vært sånn fritt for alle å kommentere; «men husk at folk ser deg», på en måte. (...) det sies at det er åpent, men folk kvier seg litt (...) hvis man skal skrive noe kritikk da.» (R1).*

Det samme poengteres av en av lederne.

«Det kunne ikke ramla meg inn uansett hvor uenig jeg er med (ler) Kjerstin [konserndirektør DNB], Rune Bjerke [tidligere konserndirektør] eller Ingjerd Spiten [konserndirektør Personmarked], jeg hadde jo aldri lagt ut på deres side der. Fordi da er det jeg som hadde blitt helt idioterklært.» (R4).

På en annen side ser vi at det er mulig for ledere og andre som publiserer innlegg å invitere til dialog og meningsutveksling på sine sider, selv om gruppen ikke oppfattes som ment for å dele kunnskap og meninger. Vi spurte i de to siste intervjuene om et konkret innlegg fra konserndirektør Kjerstin Bråthen som omhandlet situasjonen til DNB i forbindelse med Covid-19 og unntakstilstander. Der oppfordret hun og inviterte ansatte til å dele spørsmål i kommentarfeltet under innlegget, som hun selv skulle svare på. Begge respondentene vi spurte sa det var positivt at hun inviterte til en åpen dialog, samtidig reflekterte de over at det er viktig at konserndirektøren svarer på spørsmålene som stilles: *«Så hun må jo være forberedt på å svare på det som det blir spurt om da. Men for en ansatt så er det jo bare positivt. All åpenhet er jo, (...) «vi er DNB» og åpenhet er bra.» (R5).*

Oppsummert ser vi tendenser til at aktivitet i form av kommentering på innlegg er forskjellig på ulike grupper med ulike formål. Dette ser ut til å virke inn på hvor de ansatte ønsker å dele kunnskap, ha meningsutviklinger og lengre dialog. Det virker å være generelt mye eksplisitt kunnskap som deles på Workplace. I tråder med høy aktivitet og mange kommentarer ser vi tendenser til at ansatte utvikler kunnskap gjennom dialog og meningsutvekslinger. Vi ser samtidig tendenser til at det kan oppstå egne «kunnskapsrom» innad i grupper ved at forskjellige deltakere styrer hvordan dialogen utvikler seg i de ulike trådene. Dette kan både være på grupper som tilrettelegger for kunnskapsdeling, men også på grupper hvor det ikke nødvendigvis forventes, ved at ledere inviterer til dialog.

5.3 Ansattes oppfatninger av Workplace

I dette avsnittet ser vi på funn knyttet til hvordan ansatte oppfatter Workplace for å tilegne seg ny kunnskap. Funnene vi gjør oss tyder på ulike oppfatninger. Først tar vi for oss funn som går ut på at ansatte oppfatter Workplace som enkelt og at Workplace gir kontinuerlig tilgang på informasjon og kunnskap. Deretter presenterer vi funn som omhandler at ansatte i tillegg oppfatter Workplace som ustrukturert og at viktig informasjon kan glippe.

5.3.1 Workplace – egnet for å tilegne seg ny kunnskap

Fra DNB sin spørreundersøkelse svarer 9 av 10 at de helst går på Workplace for å oppdatere seg på interne nyheter og informasjon. 3 av 10 svarer at de også bruker intranettet for å lese informasjon.

Fra intervjuene forteller respondentene at de benytter Workplace for å oppdatere seg på løpende informasjon. Respondentene opplever at Workplace bidrar til at man holder seg kontinuerlig oppdatert, spesielt på «ferske» nyheter som ser ut til å ha betydning for deres arbeidsdag.

«Det er jo der [Workplace] folk går inn først som regel, man bruker arbeidsmalen [alle nedskrevne rutiner og prosesser knyttet til fag] til andre ting, men sånne ferske nyheter og fersk kunnskap, det finner man ikke i arbeidsmalen (...) så det er jo mer aktuelt det som kommer på Workplace.» (R1).

En annen medarbeider forteller at på Workplace er det mange muligheter for læring og siden det er hyppige oppdateringer på Workplace, gir det kontinuerlig tilgang på ny kunnskap: *«Vi har jo alt av muligheter der [Workplace] og kan lære oss hva som helst innenfor (...) alt man kan tillegge seg av informasjon ligger jo der, alt oppdateres jo hele tiden.» (R2).*

Videre hevder den samme medarbeideren at Workplace er enkelt å bruke for å finne informasjon:

«Du kan jo bare søke på stikkord så får du opp alt som har tilknytning til det da (...) det er ikke noe problem i det hele tatt, kan jo spesifisere det på dato og bare finne i et ord du vet var med i den posten, for eksempel «aksjefond» og «februar 2018», så da får du opp det (...) det er jo Facebook basically.» (R2).

Fra intervjuene snakker også alle respondentene om at de bruker Workplace for å holde seg oppdatert på eget fagfelt. *«for å holde meg oppdatert (...) det legges jo ut hele tiden hva de nye rentesatsene er, for eksempel på fastrente og flytende, ikke sant, hva som skjer hele tiden.» (R1).*

Det kommer frem at alle respondentene bruker Workplace i arbeidshverdagen til mange ulike ting og de sier de synes det er anvendbart. R5 opplever Workplace som enkelt, samtidig virker det som respondenten oppfatter at svært mange andre i DNB synes det samme.

«Jeg har ikke fått noen instruksjoner på hvordan jeg skal bruke Workplace. Jeg bare vet det. Og det er helt sinnsykt. Det er jo det! 10.000 mennesker oppfører seg, eller bruker verktøyet på riktig måte. I hvert fall føles det sånn.» (R5).

Workplace tilrettelegger for at man også kan følge andre fagområder enn sitt eget basert på egeninteresse, noe vi spurte respondentene om. Alle svarte at de fulgte andre områder enn sitt eget i tillegg til interessefelt: *«Jeg har vel stort sett vært med i grupper av alt som omhandler IT egentlig. PSD2 og hva mer da, sånt dataspråk, slike nye ting (...)» (R5).*

Vi ser altså at Workplace oppfattes som et enkelt informasjonssystem som gir tilgang på kontinuerlig ny informasjon og kunnskap for ansatte i DNB. Vi ser tendenser til at ansatte oppfatter den kontinuerlige publiseringen som nyttig og at de tilegner seg ny kunnskap ved å gå inn på Workplace. Det knytter seg både til ny informasjon og kunnskap de trenger for å holde seg oppdatert i det daglige arbeidet, men også at de oppfatter muligheter for å opparbeide seg ny kunnskap om andre områder i banken, inkludert interessefelt.

5.3.2 Workplace - ustrukturert og informasjon som glipper

Vi ser flere eksempler både fra frikommentarfeltet og som svar på påstander i DNB sin spørreundersøkelse på at ansatte svarer at viktig informasjon glipper, at det er vanskelig å skille viktig informasjon fra mindre viktig informasjon og at de ansatte synes det er vanskelig å finne

tilbake til den viktige informasjonen. 135 av de totalt 426 kommentarene i frikommentarfeltet knytter seg til utfordringer rundt disse områdene.

Respondentene fra intervjuene snakker om at det ikke finnes noen «ansvarlige» som rydder i grupper og sørger for at utdatert informasjon slettes. En av lederne (R4) peker på en utfordring med dette som vil være at informasjonen ikke lenger er relevant og kan gi feilinformasjon.

«Det er ganske mye som ligger der garantert nå, som er utdatert og ikke burde vært der. Og søker du på en ting og ikke sjekker datoen for når innlegget er lagt ut, så kan du plutselig være helt ute å kjøre (...) det ligger jo mye gammelt der som overhodet ikke er aktuelt lengre.» (R4).

Å være kritisk til innholdet man finner med tanke på for eksempel publiseringsdato er derfor et ansvar som ligger hos hver enkelt ansatt.

«Det er jo hvis informasjonen blir foreldet da, at regelverket har endret seg for eksempel. Så da har det jo ikke samme verdien lengre. Så det må vi jo være obs på da, at det rett og slett er feil det som ligger der.» (R3).

I tillegg poengterer både ledere og medarbeidere at det ligger et ansvar på hver enkelt for å ta grep for egen Workplace, fordi det er vanskelig å bestemme hvilken informasjon som ikke lenger er relevant. Mye av innholdet som ligger på Workplace kan være relevant for nye ansatte eller for ansatte som bytter jobb internt og skal lære seg et nytt fag. Å slette innhold er nødvendigvis ikke den beste løsningen.

«Hvem skal bestemme hva som skal slettes da. Det er jo en øvelse i seg selv. For noe kan være relevant for noen og ikke andre og ja. Men det blir jo overload (...) Men jeg tror alle kan være flinkere til å slette og gå ut av grupper som ikke er relevant for deg. Jeg tror det er en måte å starte på, da slipper du å forholde deg til det. (...) Om vi ikke får slettet innhold så kan du hvert fall slette deg selv fra innhold som ikke er relevant og hvilke grupper du har varsler på (...) at man kan blir mye mer bevisst på hva man er medlem av selv. (...)» (R4).

Det samme opplever R5 som peker på at man selv kan velge i stor grad hvilke grupper man ønsker å være medlem av og man kan velge å slå av varsler på de gruppene man ønsker, alt etter behov. *«Jeg har på en måte ryddet, jeg får de viktige notifikasjonene så jeg føler det er enkelt å få med meg det jeg må få med meg.»*

En av lederne påpeker samtidig at ansvaret ligger hos seg som leder:

«Jeg hører jo hva folk tenker om Workplace at det er mye info og at det er mye som blir litt gjemt da. Det er mange grupper (...) Så det jeg tenker er jo at vi må starte med oss selv egentlig. Hva er det vi ønsker å lese på Workplace. Ja, hva er relevant for meg og gjengen min.» (R3).

I intervjuene forteller respondentene at kollegaer som er litt eldre ikke brukte Workplace på samme måte i begynnelsen:

«Mange av de gamle på teamet mitt før, de som er litt eldre, satt jo ikke og oppdaterte seg på det der [Workplace], så de var jo litt irritert hvorfor det kom så mye viktig informasjon der, for da fikk de ikke det med seg.» (R1).

Fra DNB sin spørreundersøkelse kommer det frem noe av det samme; at tilfredsheten med Workplace er høyest blant de ansatte under 30 år og at de over 50 år benytter intranettet med statistisk informasjon i noe større grad enn øvrige respondenter.

Respondentene reflekterer over at ulike erfaringsnivå og interesse kan være faktorer som spiller inn på om ansatte oppfatter Workplace som ustrukturert:

«Det kommer an på hvordan man er når man jobber med systemer og. Det er forskjellige nivå. Jeg synes jo det er artig. Også har du de som ikke synes det er artig så skjønner jeg godt at det er kaotisk.» (R5).

Oppsummert forstår vi at de ansattes har delte oppfatninger om Workplace i forhold til å tilegne seg ny kunnskap. I forrige delkapittel kom det frem at ansatte hadde en oppfatning av Workplace som enkelt og nyttig for å tilegne seg ny kunnskap og informasjon. Samtidig når vi dykker ned i materien fra intervjuene så forteller respondentene om «andre kollegaer» som ikke synes Workplace er like enkelt og oversiktlig. Dataene fra DNB sin spørreundersøkelse tyder på at mange oppfatter det vanskelig å skille viktig fra uviktig informasjon på Workplace og at de oppfatter Workplace som ustrukturert.

5.4 Gevinster ved kunnskapsdeling på Workplace

I dette avsnittet ser vi hovedsakelig på hvilke gevinster Workplace kan utløse ved at ansatte i DNB bruker Workplace til kunnskapsdeling. Vi har fokus på funn som omhandler informasjonsflyt sammenlignet med tidligere system, avstand mellom avsender og mottaker i

forhold til forbedring og fornying og hvordan kunnskapsdeling på Workplace kan være et bidrag til beslutningstakere.

5.4.1 Informasjon når alle i større grad enn tidligere

Fra intervjuene ser vi en ganske klar enighet om at tidligere informasjonsflyt, om det var via intranett, mail eller fra leder, ikke var optimalt. Noen trodde også at det man hadde før var bra, helt til DNB implementerte Workplace.

«Jeg jobbet her da det ikke var Workplace (ler høyt). (...) Vi trodde jo vi hadde et veldig bra intranett, det vil jeg si sett i ettertid; vi hadde jo ikke det. Det var helt bingo hva du fikk med deg av informasjon (...) Det var helt krise når jeg tenker tilbake.» (R5).

Løpende informasjon som var viktig i forbindelse med daglige arbeidsoppgaver kunne glippe i større grad før Workplace:

«Det kunne ringe inn en kunde «du, jeg har fått brev om et eller annet, hvordan blir det her». Så sitter du bare: «hæ? Har du fått brev du ja, ja. Skal vi se, hva handler det brevet om?». Så må man begynne å spore opp da. (...) vi måtte jo prøve å finne ut hva som stod i brevet, eller spørre kunden. Og slike ting skjedde jo hele tiden, vi skulle jo få beskjed, men det var ikke noe bra måte å dele informasjonen på. Vi hadde vel SharePoint, men det var begrenset hvem som kunne dele hva. Det var ikke heldig.» (R5).

Videre gjøres det et poeng ut av at Workplace bidrar til at informasjon og kunnskap når alle med en gang, noe både medarbeidere og ledere snakker om.

«Infoen når alle med en gang, det er enklere å søke etter infoen, man trenger ikke å gå via ledere og via mange ledd. Vi har jo veldig mange nivå i DNB, sånn at ting tar tid. Så hvis kunnskapen skal gå gjennom de samme leddene så vil det gjøre en lang prosess mye lengre. Så jeg tenker at det [Workplace] er helt supert.» (R3).

Før Workplace ble implementert kunne det være tilfeldig hva man fikk med seg av informasjon og man var i større grad avhengig av at lederen faktisk formidlet informasjon videre slik en av medarbeiderne forteller: *«Jeg synes det er kjempebra at vi har en sånn plattform hvor vi kan dele og bli informert om viktige ting som skjer, slik at vi ikke trenger å vente på en mail.» (R1).*

Det samme påpekes av leder:

«(...), men tenker tilbake til 2013, 2014, 2015 før vi hadde slike typer info-strømmer [Workplace]. Da visste du ingenting. Hvis ikke lederen din hadde fått det med seg eller kollegaen din, så visste du ikke det.» (R4).

Fra intervjuene ser vi altså tendenser til at Workplace bidrar til raskere informasjonsflyt enn før DNB implementerte Workplace. Tidligere gikk informasjonsflyten tregere og man sto i fare for å gå glipp av viktig informasjon på grunn av mange ledd og at man var avhengig av at lederne brakte budskap videre nedover i hierarkiet. Med Workplace hopper man over flere ledernivå og det er fullt mulig for ledere på alle nivå, samt nøkkelpersoner å dele informasjon og eksplisitt kunnskap på Workplace, slik at mottakerne får den samme informasjon til samme tid.

5.4.2 Kortere avstand fra ide til løsning

Vi observerte at alle som fikk respons på innlegget sitt, fikk respons samme uke og vanligvis samme dag. I 35 av 51 innlegg er det tilbakemeldinger på at innspillet er mottatt, tas videre, at løsning er på vei, eller at man får informasjon og kunnskap fordi det viste seg at det allerede eksisterte løsninger.

Fra casebeskrivelsen vet vi at DNB gjennomførte over 80 endringer i nettbanken i 2019 basert på innspill fra ansatte og tilbakemeldinger fra kunder. Gruppen vi observerte er en slik gruppe hvor det skal være lav terskel for å spille inn ideer og forslag. Flere av observasjonene vi gjorde bekrefter at innspill tas tak i og at det vil komme løsninger der det er mulig. Ingen av respondentene fortalte om andre løsninger for å melde inn ideer som ble brukt før Workplace ble implementert. Det er derfor uvisst om det eksisterte prosesser for å melde ideer og forbedringsforslag tidligere, eller om dette er noe som utviklet seg i takt med bruken av Workplace.

På gruppen observerte vi et innlegg (nr. 29) fra «mottaksapparatet» av ideer og innspill hvor de oppsummerte en rekke endringer og forbedringer blant annet knyttet til nettbank. Innlegget var fra januar i år og viser til det samme som skrives i årsrapporten; at innspill og forslag tas tak i.

Fra intervjuene forstår vi det slik at ansatte opplever at forbedringsgruppene har en nytte og at innspill tas tak i. «Jeg får flere henvendelser på det (...) mange ringte inn og klaget, så greit å få gitt informasjon om det (...) så ble det endret på.» (R2).

Vi ser altså tendenser til at Workplace fungerer som et verktøy hvor man kan spille inn ideer og forbedringsforslag, forutsatt at organisasjoner ser verdien av dette og har ressurser som kan håndtere alle innspillene som kommer.

5.4.3 Informasjonsgrunnlag for beslutninger.

Et av funnene som overrasket oss fra observasjonen var at innspill og innhold på Workplace ser ut til å være synlig og ha innvirkning på de som tar organisatoriske beslutninger. I et av innleggene (nr. 21) vi observerte kom dette tydelig frem. I innlegget informerte mottaksapparatet av ideer og innspill om at det nå var opprettet et eget prosjektteam med over 10 ansatte fra ulike deler av banken. Dette prosjektteamet skulle jobbe med forbedringer knyttet til ett bestemt produkt som DNB tilbyr. I kommentarfeltet var alle tilbakemeldingene positive og de ansatte uttrykte både med ord og med emojis at de syntes dette var supert. Emojisene viste «tommel opp» og «blide smilefjes». Dette var samtidig innlegget vi observerte med flest reaksjoner, totalt 83 reaksjoner. I tillegg var innlegget også sett av flest personer, totalt 1039 ansatte.

Videre påpeker en medarbeider at Workplace gjør det lettere å dele både gode og dårlige kundeopplevelser med «hele» banken, noe som kan føre til økt læring for andre, også på ledernivå.

«Det hender ofte at det kommer noen som har hatt enten en veldig god eller dårlig opplevelse med kunden som vil gi en tilbakemelding til hele konsernet (...) om det er ris eller ros så vil det ses av ikke bare oss som sitter på kundeservice, men også lederne opp i systemet.» (R2).

Fra både observasjon og intervju ser vi tendenser til at Workplace bidrar til kortere avstander slik en av hensiktene med verktøyet er. Workplace muliggjør kunnskapsdeling på tvers av hierarki i en stor organisasjon som DNB. Kunnskapen som «førstelinjen» utvikler i sitt daglige arbeid gjennom kundesamtaler og andre oppgaver, kan være av stor verdi for andre deler av konsernet – forutsatt at ansatte deler sin informasjon og kunnskap med de som utvikler ideer og forbedringer.

5.5 Oppsummering

Vi har innhentet empiri på ulike måter og vi har slått sammen empiri fra de ulike datainnsamlingsmetodene i tendenser og funn fordelt på de tre forskningsspørsmålene våre.

Under første forskningsspørsmål presenterer vi funn i forhold til at observasjon på Workplace kan føre til både metakunnskap og økt kunnskap om banken (forretningsforståelse). Tendenser viser at for å publisere og kommentere bør gruppen være egnet for dette, men at også andre grupper kan være egnet hvis ledere tar initiativ og oppfordrer til dialog.

Under andre forskningsspørsmål presenterer vi funn knyttet til at Workplace oppfattes ulikt. Noen oppfatter Workplace som enkelt og oversiktlig for å tilegne seg ny og relevant informasjon, mens andre oppfatter Workplace som ustrukturert og at det er vanskelig å finne tilbake til viktig informasjon. Det kommer også frem at gammel informasjon blir liggende i systemet slik at ansatte kan tilegne seg feil informasjon.

Under tredje forskningsspørsmål presenterer vi funn i forhold til at Workplace skaper kortere avstander mellom ansatte i DNB på flere måter. I tillegg tyder det på at Workplace, med sin informasjonskapasitet og åpenhet, kan gi beslutningstakere et større data og informasjonsgrunnlag.

Oppsummert tar vi med oss disse funnene for videre analyse og diskusjon sett i lys av teorikapitlet.

6 Analyse og drøfting

Hensikten med avhandlingen er å gå i dybden på Workplace for å gi en større forståelse for sosiale medier i lys av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. I dette kapitlet knytter vi innsamlet empiri og arkivdata (innledning og casebeskrivelse) opp mot vår teoretiske ramme. Våre primærdata fra intervju og observasjon vil analyseres i sammenheng med sekundærdata fra DNB sin spørreundersøkelse og statistikk hentet ut fra Workplace. Våre funn og tendenser knytter seg derfor til en tredje dimensjon ved å benytte triangulering.

Som vi presenterte i innledningen, vil våre tre forskningsspørsmål belyse vår overordnede problemstilling. Først tar vi for oss forskningsspørsmål 1 med tilhørende underkapitler som omhandler hvordan aktivitet på Workplace kan bidra til kunnskapsutvikling i DNB. Deretter tar vi for oss forskningsspørsmål 2 som går ut på hvordan ansatte oppfatter Workplace for å tilegne seg ny kunnskap, før vi til slutt drøfter forskningsspørsmål 3 som handler om hvilke gevinster DNB kan oppnå ved bruk av Workplace til kunnskapsdeling. Forskningsspørsmålene analyseres i denne rekkefølgen, men med tanke på at temaet er komplekst og at det ene har betydning for det andre, kommer vi til å benytte overlapping der vi anser det som nødvendig.

6.1 FS1: På hvilken måte kan aktivitet på Workplace bidra til kunnskapsutvikling i DNB?

Under det første forskningsspørsmålet ser vi på hvordan aktivitet i form av å publisere, dele, kommentere og observere innlegg kan bidra til ny kunnskap i DNB. Dette relaterer seg til *kunnskapsutvikling* hvor vi belyser *seki-modellen*. I tillegg knytter vi *affordanceteori* sammen med aktivitet på Workplace og drøfter hvordan dette kan bidra til ny kunnskap i DNB. Vi starter med hvordan *observasjon* på Workplace kan bidra til metakunnskap.

6.1.1 Observasjon kan føre til meta-kunnskap

Alle de 9638 ansatte i DNB har en profil på Workplace, men det varierer hvor aktive hver enkelt er. Eksempelvis er det kun gjennomsnittlig 230 ansatte som *publiserer* hver dag, mens det er 558 ansatte som *kommenterer* hver dag. Ut ifra både statistikk og intervjuene tolker vi at en stor andel ansatte observerer innlegg passivt uten å være aktive i dialogen selv. Dette sammenfaller med dataene fra observasjon av forbedringsgruppen, hvor antall personer som hadde sett innleggene lå fra 508 til 1039. Siden dette er en åpen gruppe kan også ikke-medlemmer se innlegg hvis de selv går inn på gruppen. Til sammenligning var det maksimalt 16 kommentarer,

noe som viser at det er mange flere som observerer enn kommenterer. Ser vi dette i sammenheng med social media affordance; *synlighet* og *varighet* ser vi tendenser til at de ansatte ser og oppfatter nytteverdi i passiv observasjon på Workplace og benytter seg av denne muligheten. Det kan også tyde på at de som observerer passivt tilegner seg metakunnskap om hvem som kan hva i organisasjonen ved å observere andres aktivitet.

Dette kommer frem på to måter i empirien; i form av *tagging* av personer og i form av *å følge andre forretningsområder*. Når vi ser på tendensene fra observasjon sammenfaller de med det som kan tolkes fra intervjuene også når det gjelder *tagging* av andre personer. Det kan tyde på at tagging er en måte å raskt komme i kontakt med riktig person på og det benyttes relativt hyppig på Workplace. Dette tyder på at det er en felles forståelse for hvordan tagging benyttes og ansatte oppfatter at tagging gir nytteverdi for seg selv og andre. Når dette i tillegg gjøres på åpne grupper, vil det synliggjøres hvem som er riktig person å henvende seg til for andre ansatte i DNB. I likhet med Treem og Leonardi (2013) ser vi tendenser til at funksjonen *tagging av personer* tilrettelegger for vellykket kunnskapsdeling på Workplace, ved at ansatte tagger et navn og dermed deler kunnskap om hvem som kan svare. På den måten kan ansatte utvikle metakunnskap om hvem som kan hva i DNB.

Tendenser fra intervjuene samsvarer med det vi kan tolke ut ifra DNB sin spørreundersøkelse hvor vi ser at *å følge andre forretningsområder* også kan bidra til at de ansatte lærer om hvem som gjør hva og hvem som vet hva i organisasjonen. Dette gjøres ved å observere hva andre publiserer og hvem som kommenterer og svarer på ulike spørsmål. I tillegg kan ansatte lære hvilke grupper på Workplace som publiserer konkret informasjon og kunnskap, nettopp for å vite hvor de skal lete for å finne tilbake til informasjon og kunnskap som er publisert tilbake i tid.

Observasjon kan derfor tyde på å være en effektiv måte for ansatte å lære mer om hvilken kunnskap kollegaene kan bidra med. Dette kan skje bevisst eller ubevisst, ved at de som observerer tilfeldigvis snapper opp et navn de kommer over eller at de aktivt leter etter hvem som kan svare på konkrete områder. I likhet med Leonardi (2017) og Kane (2017) ser vi at en dialog mellom to eller flere ansatte på Workplace kan bli en læringsplattform for mange andre som ikke deltar aktivt i samtalen fordi kunnskapen lekker ut til et «skjult publikum».

Vi ser altså en trend hvor både tendenser fra observasjonene og intervjuene sammenfaller med det vi kan tolke fra DNB sin spørreundersøkelse, som peker i samme retning når det gjelder

observasjon på Workplace. Dette styrkes ytterligere når vi ser det opp imot affordance for *synlighet* som bidrar til at ansattes kompetanse synliggjøres for passive aktører, dette kan dermed føre til metakunnskap slik Treem og Leonardi (2013).

Å tilegne seg metakunnskap om personer og deres kunnskaper i andre deler av banken er verdifull kunnskap som hjelper ansatte å vite hvor og hos hvem de finner kunnskap og hvilke grupper som er nyttig å følge for å få med seg relevant og viktig informasjon.

6.1.2 Økt forretningsforståelse

Fra strategiplanen til DNB som vi presenterte i casebeskrivelsen, står det at Workplace har bidratt til at ansatte har fått «*god forståelse for konsernets strategiske retning*». At ansatte kjenner til og har forståelse for strategien som ligger til grunn er viktig for å se sammenhenger og gi arbeidsoppgavene mening. Dette er også viktig for å få engasjerte medarbeidere og skape åpenhet som ønsket i strategiplanen.

Fra intervjuene ser vi tendenser til at observasjon også kan ha andre virkninger enn metakunnskap. Tendenser kan tyde på at ansatte får med seg hva som skjer av pågående aktiviteter i banken ved å lese innhold på andre grupper enn eget forretningsområde. Dette sammenfaller med spørreundersøkelsen til DNB hvor 60% svarer at de følger andre forretningsområder i tillegg til sitt eget. Dette støttes ytterligere ved å se på affordance for *synlighet* hvor *organisatoriske aktivitetsstrømmer* synliggjøres på sosiale medier som Workplace, i følge Treem og Leonardi (2013). Sosiale medier fungerer også slik at Workplace vil foreslå både gruppe og personer ansatte kan følge basert på algoritmer (Aalen, 2015, s. 149). Denne *tilknytningen* kan være fordelaktig for å knytte seg til flere relevante områder (Treem og Leonardi, 2013). Ved at ansatte følger andre grupper enn eget forretningsområde kan de få med seg hva som skjer utover egen divisjon. Vi ser altså at observasjon på Workplace kan føre til at ansatte opparbeider seg økt forretningsforståelse om DNB. Dette kan være fordelaktig for DNB i forhold til at ansatte holder seg oppdatert på viktige nyheter om konsernet og derfor kan orientere seg raskere og fremstå kompetente for kunder og andre aktører, både i og utenfor DNB.

På en annen side tyder det på at det er mer å gå på når det gjelder forståelse for hvordan ulike områder i banken påvirker hverandre. Her kan lederes engasjement bidra til ytterligere forståelse hos medarbeidere ved å se sammenhenger om hvordan ulike ting «slår ut» for kollegaer i andre avdelinger. Dette er viktig for å få til et smidig samarbeid på tvers av

avdelinger og struktur, noe som også var hensikten med innføringen av Workplace, som vi ser fra casebeskrivelsen.

Vi ser altså tendenser til at aktivitet på Workplace, i sammenheng med teknologiens egenskaper med åpne grupper, *synlighet, varighet og tilknytning* bidrar til at ansatte kan observere og utvikle taus kunnskap og forretningsforståelse om banken. Ledere og nøkkelpersoner kan antakeligvis bidra ytterligere til å øke medarbeideres tause kunnskap og forretningsforståelse ved at de deler og forklarer hvordan ulike svingninger i økonomien, renteendringer og andre eksterne faktorer påvirker ulike avdelinger og som er relevant for de ansatte. Dermed kan ansatte øke sin forståelse om banken i sin helhet, noe som er rimelig å anta vil være fordelaktig både for de ansatte og for DNB totalt.

6.1.3 Ulike «rom» på Workplace for kunnskapsutvikling

Ifølge casebeskrivelsen har forbedringsgruppen på Workplace som mål å få frem ansattes forslag og innspill til nye og bedre løsninger av bankens produkter. Dette er et ledd i å utnytte ressursene og øke konkurranseevnen. Spesielt rådgivere i kundekontakt sitter på viktig informasjon om hva kunden ønsker, repeterende henvendelser eller ideer rådgivere selv kommer på basert på kundesamtaler eller egne erfaringer. Dette er viktig og verdifull kunnskap for de som utvikler og forbedrer produkter og tjenester.

Tendenser fra intervjuene tyder på at grupper som omhandler spørsmål og svar, innspill og forbedringer og tips og triks er mer egnet for dialog og diskusjon enn i andre grupper på Workplace. Dette er som forventet i og med at formålet til disse gruppene er at det skal være en lav terskel for å kommentere og publisere innlegg fra alle nivå i organisasjonen. Det kan derfor være lettere for de ansatte å benytte seg av mulighetene og se nytteverdien som ligger i disse gruppene. Fra casebeskrivelsen ser vi i tillegg at DNB er en organisasjon som ønsker åpenhet og verdsetter ansatte som tørr å utfordre etablerte sannheter og dele sine meninger. Disse gruppene kan være et ledd i å oppfordre ansatte til å dele mer og si sin mening. I likhet med Nonaka et al. (2000) kan vi se at disse gruppene har likhetstrekk med praksisfelleskap, men i og med at det til enhver tid er forskjellige ansatte som deltar i de ulike trådene, vil hver og en «tråd» danne et egen *ba* som kan endre seg ved at en ny ansatt kommer inn i dialogen.

Fra observasjonsstudiet så vi at det var hovedvekt av *eksplisitt kunnskap* som ble delt begge veier i form av spørsmål og svar og konkrete innspill. Ved at den *eksplisitte kunnskapen* gir mening for mottaker av kunnskapen, kan det tyde på at de ansatte deler et stort

kunnskapsgrunnlag (Alavi & Leidner, 2001). På denne måten vil det bli enkelt å dele kunnskap på Workplace i og med at det er *informasjonen* som deles, og den konverteres først til ny *kunnskap* hos den enkelte når informasjonen behandles i hjernen hos de ansatte. De ansatte kan deretter ta den i bruk i praktiske arbeidssituasjoner som sammenfaller med det Filstad (2008) benevner som *knowhow*, noe som vil gi verdi og konkurransedyktighet for DNB totalt. Kobler vi dette opp mot seki-prosessen til Nonaka et al. (2000) kan det tyde på at det skjer en *internalisering* hvor *eksplisitt kunnskap* deles via forbedringsgruppen på Workplace, som blir et *exercising ba*, og konverteres til *taus kunnskap* som kan prøves ut av de ansatte i praktiske arbeidssituasjoner.

I innlegg hvor vi observerte dialog og meningsutvekslinger, så vi at det førte til at ansatte gikk sammen og kom frem til nye løsninger. Denne dialogen virker nyttig både for de som deltar i samtalen og for de som eventuelt kan realisere forslaget og utvikle det. Gjennom dialogen ser medlemmene i gruppen hva innspillene faktisk dreier seg om ved at flere kommer med konkrete eksempler og forslag til løsning. Dette kan relateres til *eksternalisering* i seki-prosessen hvor de ansattes *tause kunnskap* gjøres eksplisitt gjennom dialogen på gruppen. Slike tråder ser vi har likhetstrekk med *dialoguing ba* i seki-modellen. Nonaka et al. (2000) argumenterer for at *dialoguing ba* finner sted ved ansikt-til-ansikt interaksjoner, men vi relaterer likevel *dialoguing ba* til disse gruppene og trådene på Workplace i og med at her finnes det dialog og rom for å dele kunnskap og ferdigheter uten å møtes ansikt-til-ansikt. En diskusjonstråd på Workplace kan derfor munne ut i læring og ny kunnskap på grunn av at teknologien tilrettelegger for deling og diskusjon (Schlagwein & Hu, 2017). Denne “bottom-up-tilnærmingen” kobler mennesker sammen og gjør det derfor mulig å dele noe av den tause kunnskapen mellom seg på Workplace i stedet for ansikt-til-ansikt (Helms et al., 2017). Man kan også gå tilbake til tråden ved en senere anledning, slik Leonardi (2017) påpeker. Det kan være nyttig enten om de har ytterligere spørsmål eller vil se om andre har kommentert videre og har samme problem. Dette støttes ytterligere ved å knytte det opp mot affordance for *varighet* og *synlighet* slik at ansatte lett kan finne tilbake til innhold og fortsette dialogen (Treem & Leonardi, 2013).

Selv om det kom frem fra intervjuene at de ansatte ikke ønsker å kommentere i gruppen konsernnyheter og andre top-down styrte grupper, oppdaget vi at også i disse gruppene kan det oppstå *ba* for kunnskapsutvikling. Det kan skje ved at toppledere inviterer til dialog under enkelte innlegg. I forhold til det aktuelle innlegget fra Kjerstin Bråthen, kan det se ut som konserndirektøren med dette forsøker å gå foran å vise vei for å skape takhøyde og rom for

meningsutvekslinger i henhold til DNB sin strategi. Ved å bruke sin egen gruppe på Workplace skaper konserndirektøren et eget *ba* ved å legge ut *et* enkelt innlegg hvor det er tillatt til å dele tanker, meninger og spørsmål som igjen er synlig for hele konsernet. Hver enkelt tråd kan bli et eget *ba* med en egen kontekst og innhold som styres av de som deltar med kommentarer (Nonaka et al., 2000). Slik kan altså graden av meningsutveksling og kunnskapsutvikling også styres av hvem som deltar i dialogen, ikke bare hvilke grupper de oppstår på. Det vil si at også disse gruppene kan være egnet til kunnskapsutvikling selv om de i utgangspunktet er ment for informasjon top-down.

I likhet med Alavi og Leidner (2001) ser vi at *informasjonen* som finnes på Workplace kan konverteres til *kunnskap* ved at ansatte reflekterer over informasjonen og dermed tilegner seg ny kunnskap. Videre kan kunnskapen bli til *knowhow* ved at de ansatte prøver den ut i praktiske arbeidssituasjoner, noe som gir verdi for DNB (Filstad, 2008). DNBs totale kunnskapskapital vil øke for hvert individ som lærer og utvikler ny kunnskap. Vi finner tendenser til kunnskapsutvikling på individnivå, men summen av individer som lærer vil øke den totale kunnskapskapitalen på organisasjonsnivå (Nonaka et al., 2000). Den kontinuerlige økningen av kunnskapskapital vil igjen være viktig for å videre bygge en kunnskapsintensiv organisasjon for å holde tritt med konkurrenter og omgivelser.

Oppsummert ser vi at grupper som har lav terskel for å publisere og kommentere er mer egnet for kunnskapsutvikling enn andre grupper på Workplace. Dette med bakgrunn i de ansattes oppfattede affordance av hva gruppene tilfører av nytteverdi. På denne måten kan aktivitet i disse gruppene føre til kunnskapsutvikling i DNB. Vi ser at forbedringsgruppen overordnet danner et *ba* for kunnskapsutvikling, men at det også kan oppstå ulike *ba* med forskjellig kunnskapsutvikling innad i gruppen, hvor både *exercising ba* og *dialoguing ba* eksisterer. Aktiviteten i de ulike trådene bestemmer hvilken kunnskapsutvikling som skjer. De ansatte opplever videre at terskelen er høy for å kommentere på konserndirektørens gruppe og andre top-down styrte grupper. Likevel oppdaget vi at ledere kan invitere til dialog slik at ulike kunnskapsrom også kan dannes som tråder under forskjellige innlegg de publiserer, som styres av deltakerne som kommenterer. På denne måten kan aktivitet også i disse gruppene føre til kunnskapsutvikling, så lenge de ansatte oppfatter at det er rom for diskusjon og dialog.

6.2 FS2: Hvordan oppfatter ansatte Workplace som verktøy for å tilegne seg ny kunnskap?

I analysen ovenfor presenterte vi på hvilken måte aktivitet på Workplace kan føre til kunnskapsutvikling. Under dette forskningsspørsmålet ønsker vi å se på hvilke oppfatninger ansatte har av Workplace for å tilegne seg ny kunnskap i lys av *affordance-teori* som vi knytter opp mot begrepene *digitale innfødte* og *digitale innflyttere*. Først tar vi for oss ansattes oppfatning av at Workplace er enkelt og gir kontinuerlig tilgang på informasjon og kunnskap. Deretter skal vi over til at ansatte oppfatter Workplace som ustrukturert.

6.2.1 Enkelt og intuitivt som kontinuerlig gir tilgang på ny kunnskap

Workplace er et interaktivt verktøy hvor brukerne, altså medarbeidere og ledere, er de som produserer innholdet i tillegg til en egen enhet som produserer «nyhetssaker» for ansatte i DNB. Jevnlig aktivitet på Workplace gir derfor muligheter for kontinuerlig tilgang på ny informasjon og kunnskap. Det er en mengde informasjon som allerede ligger tilgjengelig i systemet ved at innholdet er *varig* og kan søkes opp (Treem & Leonardi, 2013). I tillegg publiseres det gjennomsnittlig 309 innlegg på Workplace *hver eneste dag*, som gjør at informasjonsmengden stadig øker. At det i tillegg er såpass mange som deler, kommenterer og reagerer på innlegg, indikerer at informasjonen på Workplace oppleves som aktuell og relevant.

Fra intervjuene får vi inntrykk av at det hele tiden kommer nytt innhold som bidrar til å ytterligere øke kunnskapsbasen til de ansatte – Workplace er et viktig verktøy for å holde seg oppdatert til enhver tid. Dette samsvarer også med det vi kan tolke fra DNB sin spørreundersøkelse hvor 9 av 10 ansatte benytter Workplace for å holde seg oppdatert. Det kan derfor tyde på at ansatte oppfatter mulighetene ved Workplace og ser de som nyttig når det kommer til å tilegne seg ny og relevant informasjon og kunnskap. En årsak til dette kan være *algoritmen* som hjelper de ansatte å spisse informasjonen slik at den oppleves mest mulig relevant for den enkelte (Aalen, 2015). Dette legger til rette for at ansatte har store muligheter for å tilegne seg ny kunnskap for seg og sitt fagområde fra ulike grupper på Workplace. En annen årsak kan være kjennskapen til de kjente funksjonene fra privat Facebook er såpass lik Workplace. Det igjen kan gjøre det enklere for ansatte å ta i bruk Workplace i arbeidshverdagen fordi det ikke nødvendigvis krever så mye opplæring som også Facebook (u.å.-d) hevder.

På en annen side vet vi ikke årsaken til at 9 av 10 benytter Workplace for å holde seg oppdatert. Det kan også være fordi en del nyheter og relevant informasjon kun gjøres tilgjengelig på

Workplace, det vil derfor ikke være ensbetydende med at 9 av 10 synes Workplace er den enkleste og beste kanalen for å lese nyheter.

Egenskapene til Workplace gjør informasjon og kunnskap *synlig* på Workplace i tillegg til å spre kunnskapen raskt gjennom organisasjonen (Treem & Leonardi, 2013). Å holde seg faglig oppdatert vil være en forutsetning når man jobber i en kunnskapsintensiv virksomhet som DNB. At ansatte oppfatter denne muligheten og bruker den, kan sette de ansatte bedre i stand til å utføre de daglige arbeidsoppgavene. Ved å ha kontinuerlig tilgang på blant annet de siste rentesatser og andre svingninger i økonomien, kan ansatte enklere og mer presist svare kunder når de henvender seg.

Fra intervjuene forstår vi det slik at alle respondentene også ser verdien av å være medlem av grupper som ikke nødvendigvis er ment for deres stilling og arbeidsoppgaver. Dette ser ut som det gjelder både andre fag og for å se og forstå hvordan andre deler av konsernet jobber og hva de gjør, jamfør analyse av økt forretningsforståelse. Vi kan relatere disse tendensene til *oppfattede affordance* hvor det kan tyde på at de ansatte oppfatter mulighetene ved Workplace når det kommer til å tilegne seg ny kunnskap (Sun et al., 2019, s.; Norman, 1988). Affordance for *synlighet* blir også spesielt relevant med tanke på at å tilegne seg kunnskap på denne måten ikke hadde vært mulig hvis ikke Workplace hadde egenskaper som synliggjør kunnskap i åpne grupper (Treem & Leonardi, 2013). Når DNB og deres ansatte bevisst opprettholder høy aktivitet og har åpne grupper, slik det kommer frem i casebeskrivelsen, synliggjør de ansatte informasjon og kunnskap som andre deler av organisasjonen kan se og ta nytte av. Hensikten med det er nettopp å gjøre kunnskap *fra hele organisasjonen, tilgjengelig for hele organisasjonen* og er i tråd med Leonardi (2017) sin metafor på kunnskap som *lekker ut* til et større publikum enn bare de den er ment for. Slik kan Workplace altså bidra til at ansatte kan tilegne seg kunnskap, også fra interesseområder om de ønsker. Dette kan være fordelaktig av flere årsaker, blant annet er det rimelig å anta at kunnskapsmedarbeidere som jobber i DNB har et behov for å stadig utvikle seg og holde seg oppdatert også på andre områder.

Oppsummert viser dette tendenser til at ansatte i DNB oppfatter Workplace som enkelt og nyttig når det kommer til å tilegne seg ny kunnskap, både for sitt eget område, men også fra områder som ligger utenfor deres eget. Vi ser tendenser til at ansatte tar i bruk informasjonen i praktiske arbeidssituasjoner. Workplace er en dynamisk og interaktiv tjeneste hvor algoritmen kan bidra til at de ansatte hele tiden får relevant informasjon tilpasset eget ønske. At ansatte i tillegg har

mulighet for å starte en samtale i kommentarfeltet eller publisere et innlegg hvis de ønsker ytterligere informasjon, kan gi større muligheter for å tilegne seg ny kunnskap kontra å oppdatere seg fra andre skriftlige kilder.

6.2.2 Manglende struktur

Fra DNB sin egen spørreundersøkelse virker den generelle opplevelsen av Workplace å fordele seg ulikt ut ifra alder med tanke på at tilfredsheten med Workplace er høyest blant de ansatte under 30 år, de «digitale innfødte» (Wang et al., 2013). I diskusjonen over (6.2.3) tyder det på at Workplace er et effektivt verktøy for å gi kontinuerlig tilgang på informasjon og kunnskap, både fordi det hele tiden publiseres nye ting, men også med tanke på *varigheten* til innholdet på Workplace som er permanent (Treem & Leonardi, 2013; Whittaker, 2003).

Fra intervjuene ser vi ikke tendenser til at respondentene oppfatter Workplace som ustrukturert generelt sett, men vi forstår det likevel slik at det kan oppstå utfordringer knyttet til *varighet* og *søklarhet* som går ut på en overordnet manglende struktur for å slette utdatert innhold. Dette er ikke noe våre respondenter har tenkt over i forkant, men underveis i intervjuet reflekterer de over at utdatert informasjon kan føre til at ansatte tilegner seg informasjon som ikke lengre er relevant. Per i dag virker det ikke som at det finnes en struktur for hvem som er ansvarlig for å slette irrelevant innhold, slik vi forstår svarene fra våre respondenter. Workplace har en funksjon for *redigering* som gjør at det er mulig å redigere og slette innlegg som tidligere er publisert (Treem og Leonardi, 2013). Det ser derimot ikke ut til at denne funksjonen er tatt i bruk i særlig stor grad blant ansatte i DNB slik vi forstår respondentene fra intervjuene. Egenskapen redigering kan likevel være benyttet uten at ansatte legger merke til det, noe som er litt av dens hensikt fordi det gir kontroll på det man legger ut og mulighet for å korrigere feil (Treem og Leonardi, 2013).

Fra DNB sin spørreundersøkelse tolker vi derimot svarene i frikommentarfeltet som at den høye aktiviteten og varighet av innhold kan gi en oppfatning av kaos og manglende struktur. Dette er i tråd med hva Helms et al. (2017, s. 4) beskriver. At ansatte oppfatter mangel på struktur på Workplace, kan gjøre at ansatte synes det er vanskelig å skille viktig informasjon fra mindre viktig informasjon og at det er vanskelig å finne tilbake til viktige innlegg.

I likhet med Alavi og Leidner (2001) forstår vi at informasjon og bearbeidelse av informasjon er en kilde til å utvikle kunnskap. Workplace har algoritmen «edgerank» som skal sørge for at ansatte i størst mulig grad får mest mulig relevant informasjon for sitt behov. For at algoritmen

skal fungere tyder det på at de ansatte selv må finne ut hvilke grupper og nøkkelpersoner man skal følge slik som avdelingsleder R3 påpeker: «(...) vi må starte med oss selv. (...) hva er relevant for meg og gjengen min». Fra intervjuene forstår vi det slik at flere ansatte har knekt kodene for hva som er relevant for seg, og dermed virker det som at deres oppfatning er at Workplace ikke mangler struktur. Samtidig ser vi at dette ikke gjelder for hele DNB ut ifra det vi kan tolke av svarene fra deres egen spørreundersøkelse.

Fra tidligere analyse ser vi tendenser til at ansatte kontinuerlig utvikler metakunnskap om hvor man finner hvilken informasjon, slik at de ansatte vet hvor de skal finne informasjonen når de har behov for den. På en annen side, om man ikke har metakunnskap om hvor man finner konkret informasjon, må man benytte søke-funksjonen. Det tyder på at enkelte ansatte opplever at det er vanskelig å finne tilbake til innlegg på grunn av for mye informasjon som gjør det vanskelig å søke seg frem til relevante innlegg, slik både Helms et al. (2017, s. 4) og Yardi (2009) i Treem og Leonardi (2013) hevder.

Hvorfor det er så ulike oppfatninger av Workplace for å tilegne seg informasjon og kunnskap er uvisst. Workplace har eksempelvis sine gitte egenskaper og funksjoner, men ansatte med for eksempel ulike erfaringer og kunnskap, slik som digitale innfødte og digitale innflyttere, kan se og oppfatte forskjellige muligheter ved Workplace. «Digitale innfødte» har antakeligvis et bedre utgangspunkt for å forstå bruken og utnytte mulighetene som Workplace byr på, med tanke på at de har vokst opp i den digitale tidsalder. Det betyr derimot ikke at det er umulig for «digitale innflyttere» å se mulighetene. Likevel er det rimelig å anta at de som er yngre og har vokst opp i en digital verden med sosiale medier, antakeligvis har større erfaring om hvordan man håndterer Workplace, uten at de nødvendigvis er bevisst dette selv. Som den yngste av våre respondenter (R2) påpeker: «det er jo Facebook basically». I lys av *social media affordance* kan antakeligvis «digitale innfødte» ta med seg sin erfaring og iboende kunnskap om digital teknologi og sosiale medier inn i arbeidskonteksten DNB og Workplace. Slik kan «digitale innfødte» videre se potensial for bruk ved *oppfattet affordance* som «digitale innflyttere» muligens ikke har den samme evnen til, på bakgrunn av erfaring og manglende iboende kunnskap (Sun et al., 2019; Norman, 1988).

R5 understreker med sitt utsagn: «Det kommer an på hvordan man er når man jobber med systemer og. Det er forskjellige nivå. Jeg synes jo det er artig. Også har du de som ikke synes det er artig». Dette sammenfaller med Wang et al. (2013) om at noen mennesker er mer

teknologisk dyktig enn andre og at «digitale innfødte» og «digitale innflyttere» derfor kan forstås som et kontinuum basert på erfaringer, interesse og villighet til å lære seg nye teknologier. Her i Norge benytter en såpass stor andel av den norske befolkningen sosiale medier privat, slik at også «digitale innflyttere» har opparbeidet seg erfaringer gjennom praksis, selv om det er i voksen alder.

Konsekvensene av manglende struktur for enkelte kan være stor for kunnskapsutviklingen i DNB. For noen ansatte kan overbelastning av informasjon på Workplace føre til mindre bruk av verktøyet, noe som kan dempe kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling totalt sett i DNB. Å dempe aktiviteten på Workplace for å unngå overbelastning av informasjon virker også lite fruktbart i en kunnskapsorganisasjon som DNB, som ønsker å dyrke læring, forbedring og et «growth mindset». Svar fra intervjuene viser at det er ansatte som har knekt koden i forhold til å bruke innstillinger og være bevisst på hva de følger og hvilke grupper de får notifikasjoner fra. Dette kan tyde på at det i stor grad handler om at mange ikke bruker Workplace på en optimal måte og ikke har oppfattet alle muligheter ved teknologien. En løsning vil være å hjelpe de som synes det er rotete til å strukturere og rydde i verktøyet, slik at de opplever at informasjonen de får treffer enda bedre. Derfor er det viktig at ledere tar slike utfordringer på alvor og bistår ansatte som behøver ekstra oppfølging. Dette er viktig for at organisasjonen opprettholder kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling og kontinuerlig bygger kunnskapskapital.

6.3 FS3: Hvilke gevinster kan DNB oppnå ved bruk av Workplace for kunnskapsdeling?

Hittil har vi sett på hvordan aktivitet på Workplace kan bidra til kunnskapsutvikling og hvilke oppfatninger de ansatte har av Workplace for å tilegne seg ny kunnskap. I dette kapitlet ser vi på hvordan organisasjoner kan oppnå *organisasjonsgevinster*, *rasjonaliseringsgevinster* og *styringsgevinster* ved bruk av Workplace for *kunnskapsdeling*. Dette knytter vi opp mot hvordan informasjon når alle ansatte i større grad nå enn tidligere, kortere avstander fra idé til løsning og informasjon på Workplace som beslutningsgrunnlag. I tillegg benytter vi tidligere analyse der det er relevant.

Vi begynner med å se på betydningen av Workplace knyttet til organisasjonsgevinster.

6.3.1 Workplace kan utløse organisasjonsgevinster

Fra intervjuene tolker vi det slik at før DNB implementerte Workplace kan det virke som at det i større grad var lederavhengig hva slags informasjon ansatte fikk med seg, slik leder (R3) påpeker «*Infoen når alle med en gang, det er enklere å søke etter infoen, man trenger ikke å gå via ledere*». De ansatte måtte vente på mail direkte fra leder eller høre det fra en kollega som hadde fått informasjonen før seg. Workplace sørger derimot for at alle får informasjon med en gang, noe som tillegg kan redusere kostnadene knyttet til internkommunikasjon (Chen et al., 2019; Huang et al., 2015). Dette sammenfaller med Aalen (2015) sin beskrivelse av at sosiale medier skiller seg ut fra eldre IKT på bakgrunn av mange til mange kommunikasjon.

Videre kan Workplace, med kunnskap- og informasjonsdelingen som forekommer, tilrettelegge for mer samarbeid på tvers i organisasjonen og dermed oppnå *organisasjonsgevinster* (Andersen, 1994, s. 76). For eksempel har enkelte divisjoner i DNB allerede egne grupper på Workplace som er ment for at ansatte kan stille «spørsmål og svar» og hvor ansatte kan be om hjelp fra flere tusen kollegaer og samarbeide på tvers av hierarki og avdelinger. På den måten tilrettelegger teknologien sosiale medier for at ansatte uformelt kan dele kunnskap for å bistå hverandre. I tillegg tilrettelegger Workplace for at hvem som helst kan opprette grupper knyttet til prosjekter og andre formål slik vi beskrev i casebeskrivelsen. Det er i tråd med DNB sitt overordnede ønske om å utvikle læringskulturen. Antakeligvis er det også ønskelig fra DNB sin side at de ansatte skal være nysgjerrige på andre fagområder med tanke på at «growth mindset» skal prege organisasjonen. Dette sammenfaller spesielt med affordance synlighet som er en egenskap ved sosiale medier i motsetning til eldre kunnskapshåndteringssystem. Workplace muliggjør at ansatte kan se og lære av andre deler av organisasjonen, gjøre avstanden kortere og terskelen mindre for å ta kontakt på tvers.

Det tyder altså på at med Workplace går informasjon på tvers av hierarki, informasjonsflyten blir mindre lederavhengig og at hastigheten på problemløsning øker. I det neste avsnittet vil se på hvordan Workplace kan effektivisere arbeidsprosesser og føre til rasjonaliseringsgevinster.

6.3.2 Workplace kan utløse rasjonaliseringsgevinster

Fra casebeskrivelsen vet vi at et av formålene med å implementere Workplace var å skape kortere avstander og at organisasjoner kan knytte ansatte tettere sammen. Dette var en effekt DNB håpet på å oppnå, slik at det ble kortere vei fra idé og innsikt til riktig mottaker. Før Workplace eksisterte det ingen gode systemer eller prosesser for hvordan ansatte kunne melde

inn ideer. Antakeligvis har det vært til dels lederavhengig og basert på hvilket nettverk man har hvor godt ideer og innspill har kommet frem tidligere. I dag har DNB flere forbedringsgrupper på Workplace, avhengig hvilken divisjon man tilhører, hvor det er et mottaksapparat, altså egne team, som tar imot innspill og formidler de videre til riktige mottakere.

Fra observasjonen ser vi avstanden fra avsender av en ide/forbedringsforslag til mottaker, tyder på å være så kort den kan bli, fordi ansatte ikke behøver å gå via ledere eller andre nøkkelpersoner. Prosessen med å melde inn ideer og forbedringsforslag på en bestemt gruppe på Workplace virker å være enkelt og tidsbesparende, noe som stemmer overens med at DNB implementerte 80 endringer i nettbanken i 2019 basert på innspill fra sine ansatte.

Våre funn tyder altså på at Workplace har hatt en effekt og at Workplace kan utløse rasjonaliseringsgevinster knyttet til kunnskapsdeling (Andersen, 1994, s. 76). Dette både med tanke på den enkle prosessen med å melde inn forbedringsforslag, men også med tanke på at innspillene faktisk har en verdi som utløses av at ideen deles. Dette styrkes ytterligere ved å se det opp mot funn fra studien til konsulentselskapet Forrester (2019). Kunnskapsdeling som kan føre til konkret verdi for DNB slik som forbedringsforslag, ideer til nye produkter og tjenester kan være med å «rettferdiggjøre» prisnivået ved Workplace.

At DNB har et eget mottaksapparat som har som arbeidsoppgave å fange opp ideene, tyder på å være viktig for å realisere verdiene som kommer av innspill. Samtidig observerer vi at andre fagmiljøer kobler seg på forslag som angår deres fagområde. Her spiller Treem og Leonardi (2013) sin *social media-affordance; synlighet* en vesentlig rolle. Fordelen med Workplace tyder på å være at ideene og forbedringsforslagene er *synlige* for andre enn kun mottaksapparatet så fremt det er ansatte i andre fagmiljøer som oppfatter *synlighet* som en mulighet av verdi og nytte. Der det finnes ansatte og fagmiljøer som ser verdien av å følge med på gruppen vi observerte, kan DNB hoppe over flere ledd i ide-fasen og innspillene kommer raskere frem til riktig fagmiljø. Samtidig tyder det på å være enkelt å melde inn ideer og forslag på Workplace. Dette fordi det gjøres i et system ansatte allerede bruker til andre formål og som er en viktig del av arbeidshverdagen, slik vi forstår respondentene fra intervjuene.

Fra tidligere analyse har vi diskutert utvikling av metakunnskap knyttet til hvem som besitter hvilken kunnskap, og hvilke grupper man finner ulik informasjon. Tendenser viser at dette er mulig i større grad med Workplace enn for eksempel mail. Når det gjelder å forbedre prosesser, tyder det på at Workplace med sin *synlighet* og *sosiale tagging* har forbedret prosesser knyttet

til å finne riktig kompetanse raskt, fordi ansatte oppfatter disse mulighetene (Treem og Leonardi, 2013). På den måten kan de ansatte utføre egne arbeidsoppgaver mer effektivt og det tyder på at Workplace utløser *rasjonaliseringsgevinster* (Andersen, 1994, s. 76). De ansatte ser hvem som tagges i ulike settinger og hvor forskjellig informasjon kommer. Som i eksemplet under utvikling av metakunnskap, vet ansatte hvor de finner brevet som sendes til kunder og hvor de finner mer informasjon om det, selv om det ikke er eksplisitt beskrevet i rutiner. Slik vil også hastigheten på problemløsning øke (Chen et al., 2019; Huang et al., 2015). At ansatte opparbeider seg metakunnskap kan derfor være tidsbesparende både for de ansatte og for DNB i stort, fordi informasjon og kunnskap er søkbart og mer tilgjengelig på Workplace i motsetning til tidligere systemer.

6.3.3 Workplace kan utløse styringsgevinster

Kortere avstander betyr i tillegg ofte at det er kortere vei til beslutningstakere. Selv om det er uvisst hvorfor opprettelsen av prosjekt-teamet knyttet til et bestemt produkt ble gjort, velger DNB å annonsere det nyopprettede prosjekt-teamet på gruppen hvor det kommer innspill om forbedringer. Det er derfor rimelig å anta at det har vært mange innspill angående produktet og dermed lett tilgjengelig informasjon knyttet til det spesifikke produktet, som gjør at DNB velger å opprette et eget team. Dette viser at Workplace fungerer som en arena for samhandling og kunnskapsdeling hvor beslutningen om å opprette et eget team sammenfaller med *styringsgevinster* i Andersen (1994) sitt rammeverk om gevinster som utløses av informasjonssystem.

En utfordring med Workplace med tanke på beslutninger er derimot at sosiale nettverkstjenester er så levende og interaktive (Aalen, 2015, s. 149). Fra tidligere analyse tyder det på at aktivtetsnivået på Workplace er høyt med sine 309 innlegg og 558 kommentarer hver eneste dag. Å sette informasjonen og kunnskapen i system for å få et bedre beslutningsgrunnlag, er derfor ikke nødvendigvis alltid like enkelt. Leonardi (2017) hevder at sosiale medier som Workplace, vil tilby synlig informasjon og kommunikasjon til tredjeparter. Det vil derfor være avgjørende at ledere og nøkkelpersoner oppfatter Treem og Leonardi (2013) sin affordansen *synlighet* og ser nytteverdien av å benytte seg av mulighetene synlighet på slike grupper gir. Samtidig krever det at ledere og nøkkelpersoner i alle deler av organisasjonen selv bruker Workplace aktivt for å holde seg oppdatert for at DNB i stort skal utløse de potensielle gevinstene. Vi ser altså tendenser til at Workplace kan utløse *styringsgevinster* med tanke på

kunnskapsdeling, men det avhenger av at aktiviteten opprettholdes, er relevant og at beslutningstakere i organisasjonen ser verdien av å selv være aktive.

Oppsummert så kan trolig Workplace kunne utløse ulike gevinster som vi nå har drøftet i de siste tre delkapitlene. I lys av kunnskapsdeling kan dette også gjelde for andre kunnskapsintensive organisasjoner som tar i bruk Workplace hvor kunnskap og ansatte er viktigste ressurs. Riktignok så er det rimelig å anta at å utløse gevinster ved bruk av Workplace forutsetter visse organisatoriske og kulturelle rammer slik som DNB virker å ha fokus på.

I neste kapittel presenterer vi konklusjonene til hvert enkelt forskningsspørsmål samt en overordnet konklusjon på oppgavens problemstilling.

7 Konklusjon og avslutning

I denne masteravhandlingen har vi undersøkt hvorfor DNB bør benytte Workplace til kunnskapsdeling og hvordan Workplace bidrar til kunnskapsutvikling. Temaet vi har tatt for oss er komplekst og sammensatt av mange dimensjoner. Likevel mener vi at teoriene og modellene vi har valgt utfyller hverandre for å gi et nyansert og inngående bilde av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på sosiale medier. I dette kapittelet løfter vi frem hovedfunnene fra analyse og diskusjon knyttet til hvert enkelt forskningsspørsmål for så å gi en konklusjon knyttet til vår overordnede problemstilling «*Hvorfor bør DNB benytte Workplace til kunnskapsdeling, og hvordan kan Workplace bidra til kunnskapsutvikling?*». Til slutt presenterer vi begrensninger ved studien, redegjør for praktiske implikasjoner, teoretiske implikasjoner og videre forskning.

7.1.1 Svar på første forskningsspørsmål

«*På hvilken måte kan aktivitet på Workplace bidra til kunnskapsutvikling i DNB?*»

For å utvikle ny kunnskap må kunnskap deles og dette gjøres i form av ulike aktiviteter som publisering, deling og kommentering av innlegg på Workplace. Det kreves derfor en viss aktivitet på Workplace for å kunne utvikle ny kunnskap, og vi tolker aktiviteten på Workplace som høy selv om noen aktiviteter forekommer sjeldnere enn andre. Det er for eksempel flere kommentarer enn publiseringer, og det er flere som observerer enn publiserer og kommenterer. De ulike aktivitetene kan føre til kunnskapsutvikling på ulike måter.

Vi finner trender på at observasjon på Workplace kan føre til både metakunnskap om hvem som kan hva i organisasjonen og taus kunnskap i form av økt forretningsforståelse om banken. Dette er med bakgrunn i Workplace sin synlighet i åpne grupper som legger til rette for passiv observasjon og at kunnskapen kan «lekke» ut til flere ansatte enn bare de som deltar aktivt.

Å delta i en dialog og diskusjon i form av å publisere og kommentere kan derimot føre til ny kunnskap og *knowhow* som kan tas i bruk i praktiske arbeidssituasjoner. Vi ser at de ansatte gjennom grupper på Workplace sammen kan komme frem til ny kunnskap som fører til nye og bedre løsninger. Tendenser viser derimot at aktivitet i form av dialog og diskusjon i kommentarfeltet krever tilpassede «rom». Dette behøver ikke nødvendigvis være egne grupper, selv om det tyder på at enkelte grupper er mer egnet for dialog enn andre. Vi finner også at

kunnskapsutvikling kan forekomme hvor som helst så lenge det er ønskelig fra trådstarter og at det oppleves som en invitasjon til å dele meninger.

7.1.2 Svar på andre forskningsspørsmål

«*Hvordan oppfatter ansatte Workplace som informasjonsverktøy for å tilegne seg kunnskap?*»

Jevnlig aktivitet på Workplace gir muligheter for kontinuerlig tilgang på ny informasjon og kunnskap, noe vi finner fra alle våre innsamlingsmetoder. Vi ser tendenser til at ansatte i DNB oppfatter Workplace som enkelt og nyttig i forhold til å tilegne seg relevant informasjon og kunnskap for sine arbeidsoppgaver, men også for å lære mer om andre områder i banken. Algoritmen på Workplace kan bidra til at ansatte får relevant informasjon som er tilpasset deres ønske.

Samtidig forstår vi at kontinuerlig tilgang på ny kunnskap også kan bli en ulempe. Tendenser viser at mange ansatte i DNB oppfatter Workplace som ustrukturert og at det er vanskelig å finne tilbake til viktig informasjon. Vi sitter igjen med en forståelse av at ingen vil gå tilbake til slik det var før Workplace, men likevel at Workplace kan oppleves ustrukturert og uoversiktlig. Den manglende strukturen kommer frem på ulike måter, blant annet med tanke på foreldet informasjon som ikke lenger er gjeldende og at innholdet bare vokser på grunn av at svært lite innhold slettes.

Hovedfunnet vi gjør oss er at ansattes oppfatning er todelt – på den ene siden er det mye som er bedre i dag enn hva det var før Workplace, med tanke tilgang til informasjon som kan utvikles til kunnskap. På en annen side er det enormt mye innhold på Workplace og det tyder på at det fortsatt er manglende struktur på deler av Workplace. Det er viktig å være bevisst denne utfordringen ved bruk av sosiale medier i organisasjoner i praksis og oppfatningen av manglende struktur bør ikke undergraves. Det kan føre til at bruken av Workplace avtar på sikt. Ledere og andre nøkkelpersoner kan hjelpe ansatte med å strukturere egen Workplace og vise hvordan ulike innstillinger kan føre til at innholdet treffer deres behov enda bedre. For at det ikke skal bli uendelig med innhold bør det muligens også iverksettes tiltak for å redigere og slette innhold, spesielt innhold som er foreldet.

7.1.3 Svar på tredje forskningsspørsmål

«*Hvilke gevinster kan DNB oppnå ved bruk av Workplace for kunnskapsdeling?*»

Det kan tyde på at implementering av Workplace har utløst gevinster for DNB. For det første ser vi tendenser til *organisasjonsgevinster*. Dette på bakgrunn av høy aktivitet i hele organisasjonen, utvikling av metakunnskap og hvordan det eksisterer ulike grupper og rom for deling og utvikling av kunnskap og på den måten tilrettelegger for en atferd som styrker ønsket læringskultur i DNB.

For det andre ser vi tendenser til *rasjonaliseringsgevinster* ved at avstand fra avsender til mottaker av ideer og forbedringer er veldig kort. Det tyder på at DNB har klart å effektivisere prosesser knyttet til innspill fra førstelinje ved å benytte Workplace. I tillegg tyder det på at Workplace, med sin mulige synlighet gjør at ansatte utvikler metakunnskap som igjen effektiviserer arbeidsprosesser og på den måten utløser rasjonaliseringsgevinster.

Til slutt ser vi tendenser til *styringsgevinster* ved at Workplace fungerer som en arena for samhandling og kunnskapsdeling. Ansatte deler sin kunnskap og synligheten på Workplace muliggjør at informasjonen kan benyttes som beslutningsgrunnlag.

7.1.4 Konklusjon på problemstilling

Fra svarene på de tre forskningsspørsmålene våre kommer vi frem til følgende konklusjon på vår problemstilling; *hvorfor bør DNB benytte Workplace til kunnskapsdeling, og hvordan kan Workplace bidra til kunnskapsutvikling?:*

DNB bør fortsette å benytte Workplace til kunnskapsdeling for å kontinuerlig bygge kunnskapskapital i tråd med at kunnskap er deres viktigste ressurs. Videre ser vi at Workplace utløser gevinster gjennom kortere avstander og at Workplace synliggjør informasjon og kunnskap som kan brukes som beslutningsgrunnlag. Når det gjelder kunnskapsutvikling bidrar Workplace på flere måter, først og fremst gjennom affordance for synlighet og varighet ved at ansatte har mulighet til å observere innlegg og andres dialog. På den måten kan ansatte tilegne seg informasjon og utvikle ny kunnskap. I tillegg ser vi at det er mulig for organisasjonen å tilrettelegge for kunnskapsutvikling i ulike «rom» på Workplace. Det kan både være ved å opprette grupper med klare formål, men også ved at ledere og andre nøkkelpersoner inviterer til dialog i et innlegg med tilhørende kommentarfelt.

7.2 Begrensninger ved studien

På grunn av Covid-19 satt vi hver for oss fra 12.mars og til dagen vi leverte oppgaven. For å opprettholde godt samarbeid og dialog underveis løste vi det med å ha hyppige samtaler over

Teams (videomøter). Covid-19 var først og fremst en begrensning knyttet til gjennomføring av intervjuene hvor tre av fem ble gjennomført av kun én av oss, samt i sluttfasen av analysearbeidet hvor vi ville foretrukket å være fysisk til stede for diskusjon.

Det ble gjennomført færre intervju enn planlagt. Tre avtalte intervju ble avlyst, i tillegg ble det utfordrende å skaffe flere respondenter i mars/april.

Vi har benyttet en sekundær spørreundersøkelse og analyse, noe som byr på to hovedutfordringer; for det første er ikke formålet med undersøkelsen, bearbeiding av data og analyse gjennomført for vår oppgave (Bell et al., 2019, s. 295). For det andre er undersøkelsen utført av DNB for DNB (ibid). Det gjør at vi har begrenset kontroll over datakvaliteten og har begrenset kjennskap/nærhet til dataene slik vi har til data fra intervju og observasjon som vi samlet inn selv (Bell et al., 2019, s. 301). På grunn av konfidensialitet kan vi heller ikke gjengi alle spørsmål, resultater eller frikommentarer fra spørreundersøkelsen DNB utførte, dette anser vi som en svakhet på bakgrunn av etterprøvbarehet.

7.3 Praktiske implikasjoner

På grunn av de innsamlingsmetodene vi har benyttet og tilgang på datamateriale, har vi både data knyttet til hele organisasjonen (DNB sin spørreundersøkelse, statistikk vi hentet ut fra Workplace, samt årsrapporter) og deler av organisasjonen. Observasjonen ble gjort av en gruppe med medlemmer hovedsakelig fra én bestemt divisjon i organisasjonen. Det vil si at de funnene vi gjør fra observasjonen ikke nødvendigvis gjelder for hele Workplace i DNB. Videre representerer intervjuene en liten del av organisasjonen. Meningene og oppfatningene som ble delt i intervjuene er ikke representative for hele DNB.

Det er likevel grunn til å tro at DNB kan dra nytte av de funnene vi har gjort også fra intervju og observasjon. For det første finnes det lignende grupper på Workplace som den vi observerte, det vil derfor være nyttig å bruke våre funn for å se om det er samme tendenser på lignende grupper. For det andre får vi fra intervjuene en større forståelse for ansattes meninger, refleksjoner og opplevelse av Workplace. Selv om det i stor grad var positive meninger, ble det også ytret flere kritiske punkter som reflekterer svarene fra spørreundersøkelsen til DNB.

Videre håper vi at denne masteravhandlingen vil være nyttig for lignende organisasjoner som vurderer å implementere, eller allerede bruker Workplace. Vi ser spesielt at andre kan dra nytte av FS1 som ser på hvordan aktivitet på Workplace bidrar til kunnskapsutvikling og FS3 som

ser på hvilke gevinster Workplace kan utløse. Selv om vi gjennomførte studiet i konteksten DNB kan funn fra både FS1 og FS3 gi grunnlag for beslutninger knyttet til implementering av Workplace og hvordan organisasjonen kan bruke systemet for å dele kunnskap og ideer, og samtidig utløse positive gevinster.

7.4 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

I vår studie valgte vi å legge vekt på hvorfor organisasjoner skal bruke Workplace i lys av kunnskapsdeling og hvordan Workplace kan bidra til kunnskapsutvikling. Samtidig så vi i forkant av studien og underveis, at vi kunne valgt andre aktuelle perspektiver for å belyse hva som ikke fungerer optimalt med Workplace når det gjelder kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling.

For det første forstod vi både fra intervju og spørreundersøkelsen til DNB at kultur på Workplace kunne vært en vinkling. Fra intervju tyder det på at enkelte grupper var preget av en sterk «heia-kultur» som innebar positive glad-historier. Dette kan være en viktig del av å bygge en god kultur, men ut ifra tilbakemeldingene i DNB sin spørreundersøkelse kom det frem andre synspunkt. For eksempel hevdet ansatte at det ikke var rom for å dele meninger eller være kritisk uten at man var redd for konsekvenser. Ut ifra observasjonen så vi ikke klare tendenser til manglende rom for å dele meninger, men vi studerte kun én gruppe som var ment for å dele innspill og ideer. Å studere eksempelvis kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på flere grupper tilbake i tid med et kulturperspektiv kan være aktuelt for videre forskning.

Et annet funn vi observerte, men som vi på grunn av tema og tidsbegrensing ikke tok med i vår oppgave handler om tendenser til varierende aktivitet blant ledere på ulike nivå. Vi opplever lederes aktivitet på Workplace som et svært aktuelt tema for videre forskning fordi lederes atferd på sosiale medier vil antakeligvis ha noe å si for ansattes atferd. Vårt funn om ulike «rom» hvor konserndirektøren inviterer til meningsutveksling er et eksempel på hvordan toppledere kan bruke sosiale medier. Likevel så vi ingen tendenser til at ledere på lavere nivå, eksempelvis avdelingsledere eller mellomledere, gjorde det samme. Det er overraskende med tanke på hva som fremgår av DNB i casebeskrivelsen, hvor de med Workplace ønsker å skape økt informasjonsdeling, åpenhet og engasjement i organisasjonen og samtidig bygge en læringskultur og dyrke filosofien «Growth Mindset». I lys av ledelsesteori og kunnskapsledelse på sosiale medier er derfor lederatferd på sosiale medier et aktuelt tema for videre forskning.

Fra observasjonen av forbedringsgruppen så vi også at noen innspill ikke får en eneste tilbakemelding. Affordancen *synlighet* kan i et slikt tilfelle være problematisk på grunn av at *alt* er synlig, også der ingen responderer. Å ikke få svar kan dempe kunnskapsdelingen ved at vedkommende ikke ønsker eller ser vitsen i å dele neste gang. Dempes kunnskapsdelingen er det rimelig å anta at kunnskapsutviklingen også avtar. Å forske på utfordringer i lys av teori om ulike affordance og kunnskapsledelse kunne derfor også vært en aktuell vinkling for videre forskning.

Å studere hvordan Workplace kan bidra til kunnskapsutvikling og hvorfor organisasjoner skal bruke Workplace i lys av kunnskapsdeling med de utvalgte teoriene og modellene, har vært utrolig givende og lærerikt. Vår oppfatning er at vi så vidt har berørt et stort og omfattende tema som i mange år fremover vil kreve videre forskning. Hvis Workplace oppfattes ustrukturert og vanskelig i dag, hvordan blir det om 10 år? Vil det gå bra fordi det da er enda flere av digitale innfødte, og digitale innflyttere stadig lærer seg hvordan sosiale medier fungerer? Eller utvikler sosiale medier og Workplace seg slik at dagens digitale innfødte «faller av» utviklingen og beveger seg erfaringsmessig i retning av digitale innflyttere på kontinuumet?

REFERANSER

- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Q.*, 25(1), 107-136.
<https://doi.org/10.2307/3250961>
- Andersen, E. S. (1994). *Systemutvikling* (2. utg. utg.). Bekkestua: NKI.
- Apple. (2020). Betal fort. Uten kort. Hentet 3. mars 2020 fra <https://www.apple.com/no/apple-pay/>
- Armstrong, V. (2015, 29. desember). En av Norges største bedrifter skal bruke Facebook som intranett. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/teknologi/i/Joro4P/en-av-norges-stoerste-bedrifter-skal-bruke-facebook-som-intranett>
- Arve, M. (2019). Plattformøkonomi og finans. *Magma*, 8, 80-86.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Chen, X., Wei, S., Davison, R. M. & Rice, R. E. (2019). How do enterprise social media affordances affect social network ties and job performance? *Information Technology and People*, 361-388.
<https://doi.org/10.1108/ITP-11-2017-0408>
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
<https://doi.org/10.2307/259140>
- DNB. (2017). Årsrapport 2016. Hentet 4. mars 2020 fra <https://www.ir.dnb.no/press-and-reports/financial-reports#tab-other>
- DNB. (2019). Konsernledelsen fra 23. september 2019. Hentet 5. mai 2020 fra <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/organisasjonskart.html>
- DNB. (2020). Årsrapport 2019. Hentet 9. mars 2020 fra <https://www.ir.dnb.no/press-and-reports/financial-reports#tab-other>
- Durcikova, A., Fadel, K. J., Butler, B. S. & Galletta, D. F. (2011). Research Note - Knowledge Exploration and Exploitation: The Impacts of Psychological Climate and Knowledge Management System Access. *Information Systems Research*, 22(4), 855-866.
<https://doi.org/10.1287/isre.1100.0286>
- Eaton, J. (2012). Web 2.0 Knowledge Technologies and the Enterprise: Smarter, Lighter and Cheaper. Paul Jackson. Web 2.0 Knowledge Technologies and the Enterprise: Smarter, Lighter and Cheaper. Oxford: Chandos Publishing 2010. 264 pp., ISBN: 978-1-84334-537-4 £47.00 (pbk). *Program*, 46(1), 145-146. <https://doi.org/10.1108/00330331211204610>
- Ellison, N. B. & Boyd, D. M. (2013). Sociality through social network sites. I W. H. Dutton (Red.), *The Oxford Handbook of Internet Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Facebook. (2020, 29. januar). Investor Relations: Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2019 Results. Hentet 7. februar 2020 fra <https://investor.fb.com/investor-news/>
- Facebook. (u.å.-a). Facebook. Hentet 5. februar 2020 fra <https://about.fb.com/technologies/facebook-app/>
- Facebook. (u.å.-b). Fair pricing. Hentet 15. mars 2020 fra <https://www.facebook.com/workplace/pricing>
- Facebook. (u.å.-c). News Feed. Hentet 13. februar 2020 fra <https://www.facebook.com/workplace/features/news-feed/>
- Facebook. (u.å.-d). Workplace by Facebook, FAQs Workplace frequently asked questions. Hentet 5. februar 2020 fra <https://www.facebook.com/workplace/faq>
- Facebook. (u.å.-e). Workplace Chat for instant messages and quicker decisions. Hentet 15. mai 2020 fra <https://www.facebook.com/workplace/m/workplace-chat>
- Facebook. (u.å.-f). Workplace from Facebook. Hentet 10. februar 2020 fra <https://www.facebook.com/workplace>
- Facebook. (u.å.-g). Workplace from Facebook - DNB: A flatter and smaller company. Hentet 13. februar 2020 fra <https://www.facebook.com/workplace/case-studies/dnb>
- Facebook. (u.å.-h). Workplace from Facebook - Groups. Hentet 13. februar 2020 fra <https://www.facebook.com/workplace/features/groups>

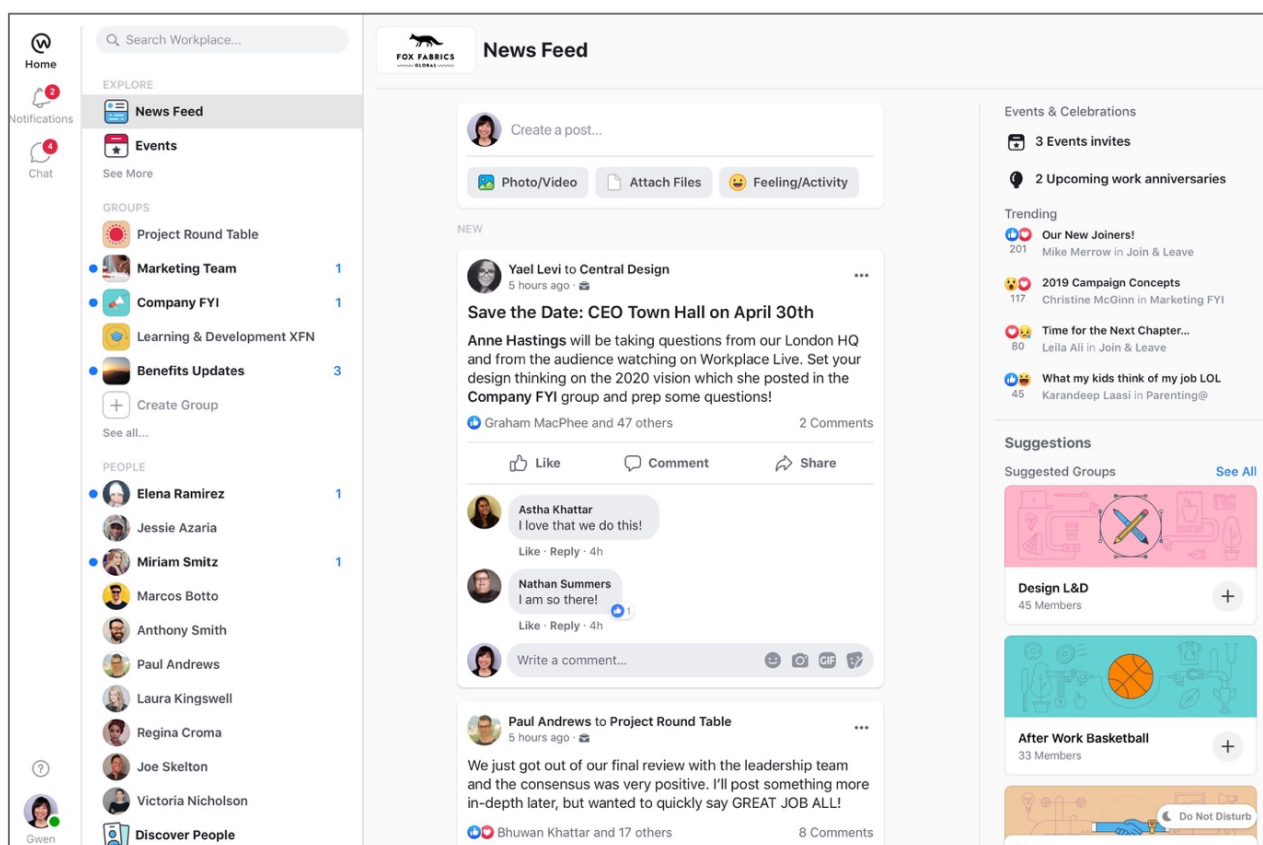
- Filstad, C. (2008). Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. *Magma*, 11(1), 55-62.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Finansnorge. (2019, 26. juni). PSD2 eller betalingstjenestedirektivet. Hentet 24. april 2020 fra <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
- Forrester. (2019). *The Total Economic Impact™ Of Workplace by Facebook*. Hentet fra <https://www.facebook.com/workplace/rc/ebook/total-economic-impact-report/>
- Gibson, J. H. (1986). *The ecological approach to visual perception*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. (Opprinnelig utgitt 1979)
- Giske, M. E. (2017, 25. april 2017). Både IT- og økonomistudenter velger DNB. Hentet 6. mai 2020 fra <https://www.dnbnyheter.no/nyheter/bade-it-og-okonomistudenter-velger-dnb/>
- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Hellum, C. (2015, 12. januar). Har emojis gjort noe med språket vårt? Hentet 27. april 2020 fra <https://nrkbeta.no/2015/01/12/har-emojis-gjort-noe-med-sprak-et-vart/>
- Helms, R., Cranefield, J. & van Reijsen, J. (2017). Social Media and Knowledge Management: A Perfect Couple. I R. Helms, J. Cranefield & J. van Reijsen (Red.), *Social Knowledge Management in Action: Applications and Challenges* (bd. 3). Cham: Springer International Publishing.
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jacobsen, D. I. (2006). Fenomenologi og kvantitativ metode. I G. Wennes & F. Nyeng (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kane, G. C. (2017). The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. *Information and Organization*, 27(1), 37-46. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2017.01.001>
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Knudsen, E. S. & Saebi, T. (2019). Nye forretningsmodeller i bank og finans: Muligheter og trusler. *Magma*, 8, 45-54.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leonardi, P. M. (2017). The social media revolution: Sharing and learning in the age of leaky knowledge. *Information and Organization*, 27(1), 47-59. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2017.01.004>
- Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Lorentzen, M. (2019, 7. april). DNB-topp frykter Amazon mest av alle: – At vi må jobbe hardt er det ingen tvil om. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/teknologi/i/Xg9wPm/dnb-topp-frykter-amazon-mest-av-alle-at-vi-maa-jobbe-hardt-er-det-ingen-tvil-om>
- Newell, S. (2014). Managing knowledge and managing knowledge work: what we know and what the future holds. *Journal of Information Technology*, 30(1). <https://doi.org/10.1057/jit.2014.12>
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon. I G. Wennes & F. Nyeng (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 85(7,8), 162-171.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforl.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforl.
- Pee, L. G. (2018). Affordances for sharing domain-specific and complex knowledge on enterprise social media. *International Journal of Information Management*, 43, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.006>
- Piccoli, G. (2016). Triggered essential reviewing: the effect of technology affordances on service experience evaluations. *European Journal of Information Systems*, 25(6), 477-492. <https://doi.org/10.1057/s41303-016-0019-9>
- Ramian, K. (2007). *Casestudiet i praksis*. Århus: Academica.
- Razmerita, L., Kirchner, K. & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225-1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Rice, R. E., Evans, S. K., Pearce, K. E., Sivunen, A., Vitak, J. & Treem, J. W. (2017). Organizational Media Affordances: Operationalization and Associations with Media Use. *Journal of Communication*, 67(1), 106-130. <https://doi.org/10.1111/jcom.12273>
- Safko, L. (2010). *The social media bible : tactics, tools, and strategies for business success* (2nd ed. utg.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Schlagwein, D. & Hu, M. (2017). How and why Organisations Use Social Media: Five Use Types and their Relation to Absorptive Capacity. *Journal of Information Technology*, 32(2), 194-209. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.7>
- Schwab, K. (2018). THE URGENCY OF SHAPING: THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION. *Accountancy SA*, 26-27.
- Statistisk sentralbyrå. (2019). 11437: Bruk av sosiale medier, etter kjønn og alder (prosent) 2011 - 2019. I: [Datasett]. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/11437/>
- Store norske leksikon. (2020). kognitive funksjoner. Hentet 12. mai 2020 fra https://snl.no/kognitive_funksjoner
- Sun, Y., Zhou, X., Jeyaraj, A., Shang, R.-A. & Hu, F. (2019). The impact of enterprise social media platforms on knowledge sharing. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 233-250. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0232>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Treem, J. W. & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence and association. *Annals of the International Communication Association*, 36 (1), 143 - 189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130>
- Tuomi, I. (1999). Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103-117. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518258>
- Vipps. (2020). Om oss. Hentet 7. mai 2020 fra <https://www.vipps.no/om-oss/>
- Wang, Q., Myers, M. D. & Sundaram, D. (2013). Digital Natives and Digital Immigrants; Towards a Model of Digital Fluency.(Report). *Business & Information Systems Engineering*, 5(6), 409. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0296-y>
- Wennes, G. & Irgens, E. J. (2011). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Aalen, I. (2015). *Sosiale medier*. Bergen: Fagbokforl.

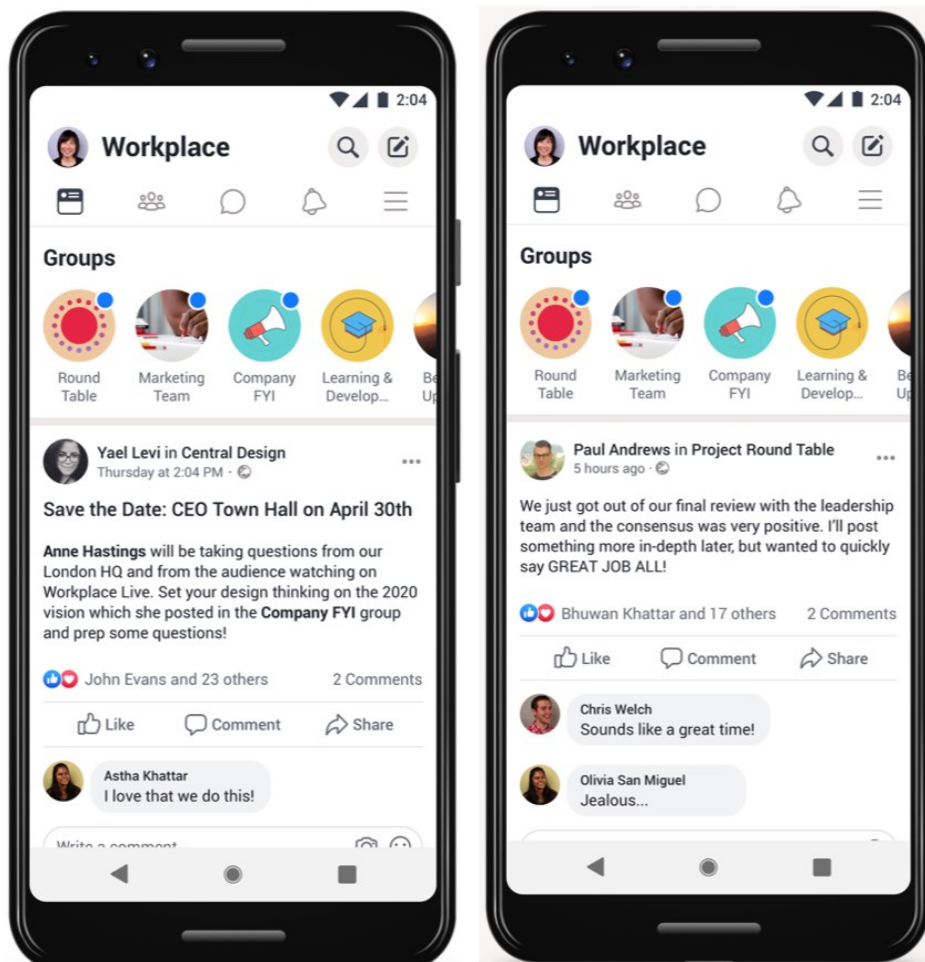
Vedlegg 1: Workplace

Bildene under illustrer hvordan ulike funksjoner ser ut på Workplace på dataskjerm og på mobilapplikasjonen. Bildene er eksempelbilder fra Facebook sine nettsider og viser; nyhetsstrøm (feeden), grupper og meldingstjenesten, Workchat.

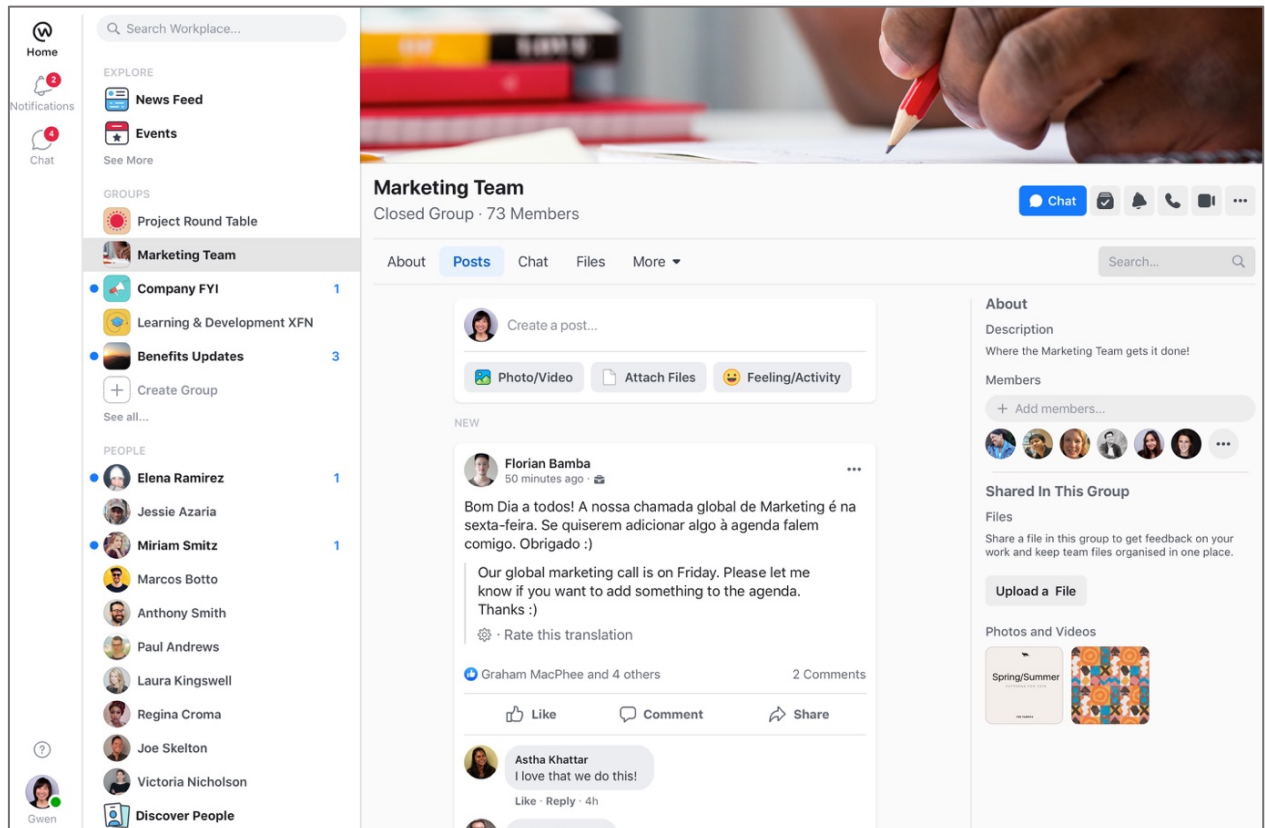
1: Eksempel på nyhetsstrøm til en bruker - dataskjerm (Facebook, u.å.-c):



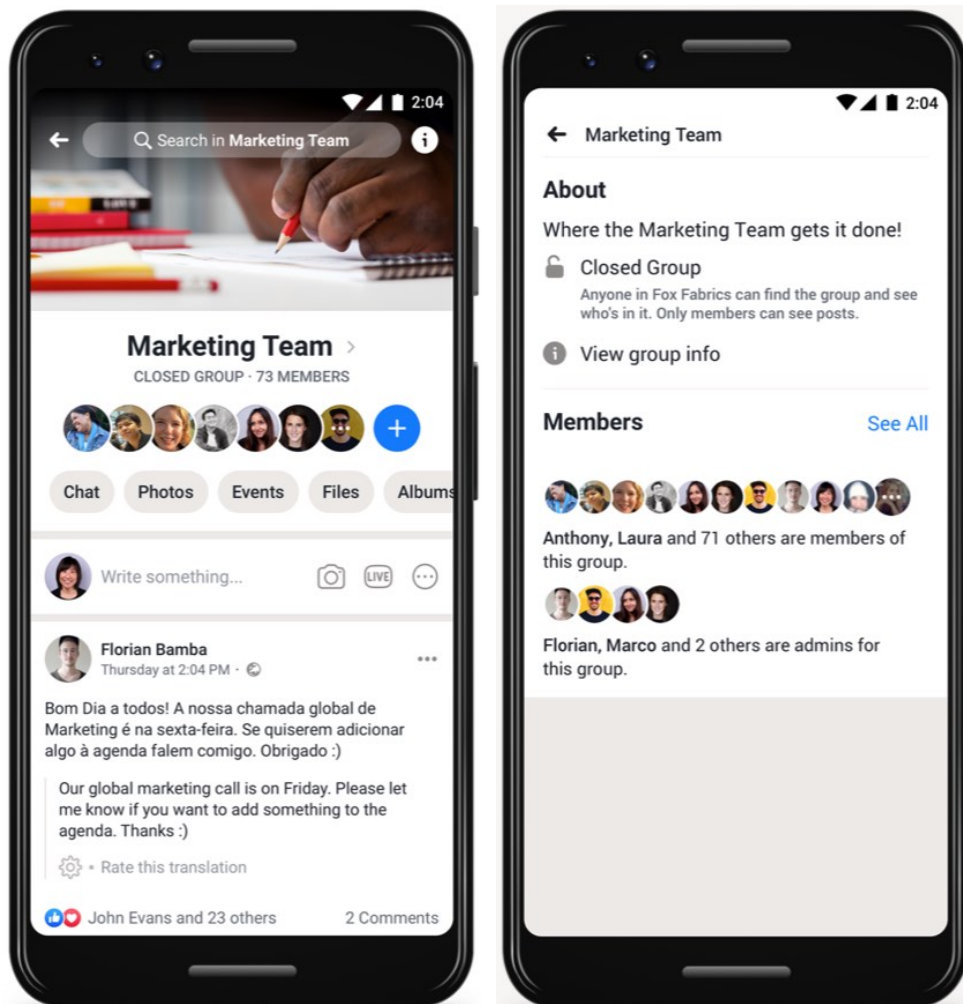
2: Eksempel på nyhetsstrøm til en bruker - mobil-appen (Facebook, u.å.-c):



3: Eksempel på én gruppe - dataskjerm (Facebook, u.å.-h)



4: Eksempel på én gruppe - mobil-appen (Facebook, u.å.-h)



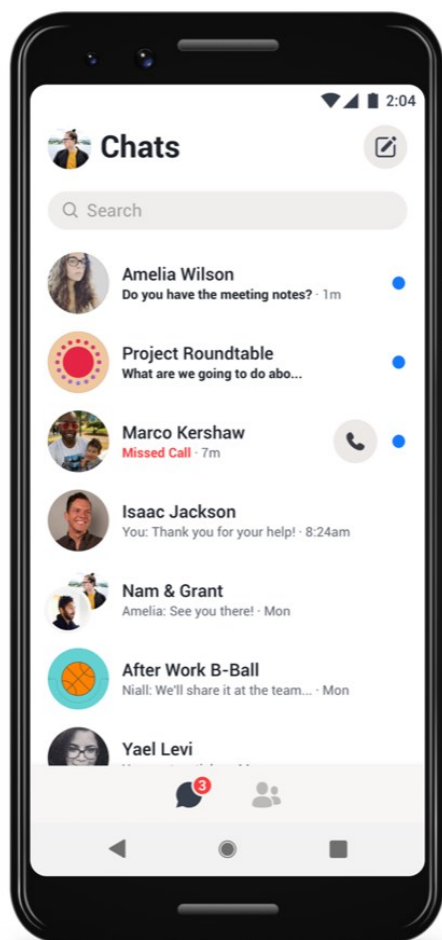
5: Eksempel på en WorkChat med flere deltakere- dataskjerm (Facebook, u.å.-e)

The screenshot displays a Facebook WorkChat interface for a 'Marketing Team' group. The interface is divided into three main sections:

- Left Sidebar (Chats):** Lists recent chat conversations. The 'Marketing Team' chat is highlighted as 'NOW'. Other chats include:
 - Grant MacPhee: Grant sent a file. (12:39PM)
 - Marcos Botto: free 4 lunch? (11:15AM)
 - Chiara Cecconi: Can u meet later? (12:03PM)
 - Thomas & Paresh: thanks for the help! (11:39AM)
 - Footie After Work: Watson: East park league tonight... (11:03AM)
 - Ivy Bishop: You: let's meet at your office (10:57AM)
 - Simon Rai: Can we review the art? (10:33AM)
 - CaféBot: Claim your free weekly coffee! (10:19AM)
 - People Named Mike: Mike: Another Mike joined the team! (9:45AM)
 - Andrew Parr: You: Been to the San Jose office? (TUES)
 - Project Round Table: Hadi: Time to focus! (TUES)
 - Dr. Mishra: one line (TUES)
 - Big Ideas: Lisbeth: Want to build an AI loom? (TUES)
 - Web Speed Updates (MON)
- Main Chat Area:** Shows the active chat for the 'Marketing Team' group (Closed Group - 73 Members). The chat history includes:
 - Adana Bell: have a good weekend everybody! 🍷 (TODAY, 9:04 AM)
 - Adana Bell: Hey! Just trying out the chat here (TODAY, 9:04 AM)
 - Adana Bell: This seems like it could be pretty useful! (TODAY, 9:04 AM)
 - Joey Rhyu: so we need to get all our outbound templates in order (TODAY, 11:18 AM)
 - Adam Bell: i've been working on some PPT templates, but they're not the same thing (TODAY, 11:18 AM)
 - Alison Schumer: word (TODAY, 11:18 AM)
 - Yemi Abayomi: I've got some from the finance team we can start with (TODAY, 11:18 AM)
 - Adana Bell: sounds promising (TODAY, 11:18 AM)
 - Candy Gray: well let's get to work then (TODAY, 11:18 AM)
 - Alejandra Cos: before we get too far into this, let's try to cut the team down to the essential group. This chat already had me confused - too many cooks in the kitchen! (TODAY, 11:18 AM)
 - Adana Bell: 🙌🙌🙌 (TODAY, 11:18 AM)
- Right Panel (About):** Provides information about the group:
 - About:** Description: Where the Marketing Team gets it done!
 - Members:** + Add members... (6 members shown)
 - Shared In This Group:** Files: Share a file in this group to get feedback on your work and keep team files organised in one place. Upload a File button.
 - Photos and Videos:** Spring/Summer photo album.

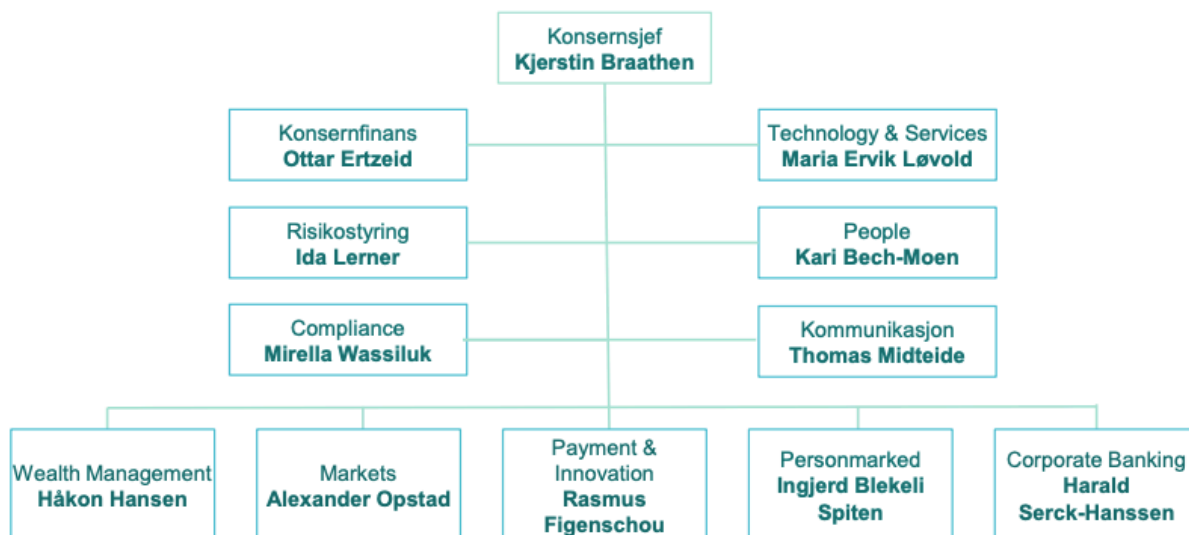
6: Eksempel på WorkChat, med kun to deltakere og flere - mobil-appen (Facebook, u.å.-

e)



Vedlegg 2: organisasjonskart DNB ASA

Overordnet organisasjonskart og konsernledelsen i DNB ASA fra 23. september 2019 (DNB, 2019)



Vedlegg 3: Intervjuguide ansatt

Intervjuguide (uten personalansvar)

Generell informasjon:

- Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg.
- Vi anonymiserer alle respondenter. Det vil si at det ikke brukes navn, alder, eller eksempler som kan knytte ditt navn til det vi skriver.
- Er det i orden at vi tar opptak? Opptaket slettes når oppgaven leveres.

Oppgaven handler om kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på sosiale medieplattformer, og mer spesifikt Workplace. Vi deler intervjuet opp i tre tema, hvor første del omhandler generell bakgrunnsinformasjon. Neste tema handler om hvordan man bruker Workplace og siste tema handler om kunnskapsdeling og ny kunnskap på Workplace.

Bakgrunnsinformasjon:

- Alder:
- Stilling:
- Antall år ansatt:
- Bruker du Facebook: Ja/Nei
- Utdanning:
- Har du noen ide om hvor mye tid ilt arbeidsdagen du bruker på Workplace?
- Bruker du også Workplace etter arbeidstid? I så fall til hva?

Bruk av Workplace - kartlegging:

- Kan du fortelle litt om hvordan avdelingen din bruker Workplace?
- Kan du fortelle hva du bruker Workplace til?
- Kan du gi eksempler på hvordan din deltakelse er på Workplace?
 - Hva dreide det siste innlegget du la ut seg om?
 - Husker du hva du delte sist?
 - Husker du sist du svarte på andres innlegg med et spørsmål eller innledet til en samtale ved å kommentere? Hvor ofte skjer det?
- Hvilke grupper er du medlem av for egen interesse?
- Hvilke grupper er du medlem av hvor det er diskusjoner på Workplace? Lukkede eller åpne grupper?
 - Er det noen av gruppene du tenker det ville vært nyttig å ha enda mer diskusjoner og samtaler?
 - Fordeler / ulemper med at det skjer på Workplace?

Kunnskapsdeling og ny kunnskap på Workplace:

Med kunnskap mener vi både det som er nedskrevet, som for eksempel rutiner, men også det som hver enkelt selv vet og kan som ikke er nedskrevet, eller ikke like enkelt lar seg skrive ned.

Med ny kunnskap mener vi å ta i bruk informasjon som gir økt kunnskap for seg selv, noe man ikke visste om fra før.

- Hvordan bruker du Workplace for å tilegne deg kunnskap?
 - Synes du dette er en effektiv måte å skaffe deg ny kunnskap på?
 - Hvorfor / hvorfor ikke?
- På hvilken måte opplever du at Workplace **i dag** bidrar til diskusjoner og samtaler som fører til læring og økt kunnskap for deg og dine kollegaer?
 - Hvorfor tror du det er slik?

Med kunnskapsdeling mener vi å gi hverandre tilgang på kunnskap/informasjon for å gjøre de andre mer kompetente. Altså noe man tror andre har nytte av, men som kanskje ikke alle vet.

- Å dele erfaringer er en måte å skaffe seg kunnskap på og mange av disse erfaringene finner man sjeldent nedskrevet i rutiner. Mener du Workplace er et egnet sted for å dele slike erfaringer?
 - Hvorfor / hvorfor ikke.
 - Og på hvilke "type grupper" i så fall?
- Hvilke tanker har du når det gjelder **synligheten** til det som legges ut på Workplace i forhold til å tilegne seg kunnskap?
- Hva tenker du om at det som legges ut på Workplace er "**varig**"?
 - Fordeler / Ulemper
- Hvilket potensial ser du i Workplace når det gjelder kunnskapsdeling?
 - Hva mener du hindrer i å utnytte dette potensialet?
 - Hva tenker du dere rådgivere trenger fra en leder for å utnytte dette potensialet?
- Hvordan bruker dere i avdelingen informasjon fra Workplace til diskusjon og læring i det daglige?
- Eksisterer det en slags «allmenn oppfatning» hvordan man skal bruke Workplace for å dele kunnskap?
 - Kan du gi noen eksempler på ting som har blitt sagt eller gjort som viser dette?
- Kan du fortelle litt om hva toppledelsen gjør for at Workplace kan bidra til diskusjoner som fører til læring og økt kunnskap?
 - Har du noen eksempler?
 - Bruk Kjerstin sitt eksempel hvis nødvendig.
- Kan du beskrive konkret hva avdelingsledere i DNB **i dag gjør** for å tilrettelegge for meningsutveksling og kunnskapsdeling på Workplace?
 - Hva skal til for at du skal tørre å stille faglige og utfordrende spørsmål på Workplace?
- Er det noe mer du ønsker å tilføre?

Takk for din tid. Kan vi kontakte deg på epost eller telefon hvis vi har flere spørsmål senere?

Vedlegg 4: Intervjuguide leder

Intervjuguide (med personalansvar)

Generell informasjon:

- Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg.
- Vi anonymiserer alle respondenter. Det vil si at det ikke brukes navn, alder, eller eksempler som kan knytte ditt navn til det vi skriver.
- Er det i orden at vi tar opptak? Opptaket slettes når oppgaven leveres.

Oppgaven handler om kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling på sosiale medieplattformer, og mer spesifikt Workplace. Vi deler intervjuet opp i tre tema, hvor første del omhandler generell bakgrunnsinformasjon. Neste tema handler om hvordan man bruker Workplace og siste tema handler om å søke og dele kunnskap på Workplace.

Bakgrunnsinformasjon:

- Alder:
- Stilling:
- Antall år ansatt:
- Bruker du Facebook: Ja/Nei
- Utdanning:
- Antall ansatte under deg:
- Har du noen ide om hvor mye tid ilt arbeidsdagen du bruker på Workplace?
- Bruker du også Workplace etter arbeidstid? I så fall til hva da?

Bruk av Workplace:

- Kan du fortelle litt om hvordan avdelingen din bruker Workplace?
- Kan du fortelle hva du bruker Workplace til?
 - Kan du gi eksempler på hva slags innlegg du legger ut evt. hva du deler?
 - Hvilken verdi mener du det gir for andre?
- Hvilke grupper er du medlem av hvor det er diskusjoner på Workplace? Lukkede eller åpne grupper?
 - Er det noen av gruppene du tenker det ville vært nyttig å ha enda mer diskusjoner og samtaler?
 - Fordeler / ulemper med at det skjer på Workplace?

Kunnskapsdeling og ny kunnskap på Workplace:

Med kunnskap mener vi både det som er nedskrevet, som for eksempel rutiner, men også det som hver enkelt selv vet og kan som ikke er nedskrevet, eller ikke så enkelt å skrive ned.

Med ny kunnskap mener vi å ta i bruk informasjon som gir økt kunnskap for seg selv, noe man ikke visste om fra før.

Med kunnskapsdeling mener vi å gi hverandre tilgang på kunnskap/informasjon for å gjøre de andre mer kompetente. Altså noe man tror andre har nytte av, men som kanskje ikke alle vet.

- Hvordan opplever du at Workplace i dag bidrar til meningsutvekslinger og samtaler som fører til læring og økt kunnskap?
- Hva gjør du helt konkret for å oppmuntre til deling av kunnskap på Workplace?
- Å dele erfaringer er en måte å skaffe seg kunnskap på, og mange av disse erfaringene finner man sjeldent nedskrevet i rutiner. Mener du Workplace er et egnet sted for å dele slike erfaringer?
 - Hvorfor / hvorfor ikke.
 - Og på hvilke “type grupper” i så fall?
- Jobbet du i DNB før Workplace kom?
 - Hva mener du Workplace har tilført DNB i forhold til kunnskapsdeling på tvers?
 - Har du eksempler?
- Hva er dine tanker om at Workplace er et egnet / ikke egnet verktøy for å dele gode ideer, ha meningsutvekslinger og utfordre etablerte sannheter
- Hvilket potensial ser du i Workplace når det gjelder kunnskapsdeling?
 - Hva mener du hindrer i å utnytte dette potensialet?
 - Hva kan dere som avdelingsledere konkret gjøre for å utnytte dette potensialet?
- Eksisterer det en slags felles enighet av hvordan dere som ledere skal oppmuntre ansatte slik at de deler kunnskap?
 - Kan du gi noen eksempler på ting som har blitt sagt eller gjort som du mener viser dette?
- Hva mener du er de største barrierene for ansatte og ledere når det gjelder å ha meningsutvekslinger og utfordre etablerte sannheter på Workplace?
 - Bruk Kjerstin sitt eksempel
- Hva gjør du for å trygge dine ansatte på at «alt» kan deles?
- I en undersøkelse om Workplace av DNB er det flere tilbakemeldinger som går på ønske om mer rom for meningsutveksling og diskusjoner. Hva tenker du om det?
 - Hvilken verdi mener du dette gi for DNB i stort?
- Hvilke tanker har du når det gjelder **synligheten** til det som legges ut på Workplace?
- Hva tenker du om at det som legges ut på Workplace er “**varig**”?
 - Fordeler / Ulemper?
 - Beskriv gjerne noen eksempler.
- Hva deler du av egne erfaringer på Workplace med din avdeling for at de skal lære av det?
- Er det noe mer du ønsker å tilføre?

Takk for din tid. Kan vi kontakte deg på epost eller telefon hvis vi har flere spørsmål senere?

Vedlegg 5: Bruk av sosiale medier i Norge

Bruk av sosiale medier (prosent) etter kjønn, alder, statistikkvariabel og år (Statistisk sentralbyrå, 2019)

