

Bendik Werp

Optimalisering av forretningsprosesser gjennom samhandlingsverktøy og kunnskapsforvaltning

En casestudie av kontinuerlig forbedring i en stor
organisasjon

Masteroppgave i Digital Samhandling

Veileder: Marthe Holum

Juni 2023

Bendik Werp

Optimalisering av forretningsprosesser gjennom samhandlingsverktøy og kunnskapsforvaltning

En casestudie av kontinuerlig forbedring i en stor
organisasjon

Masteroppgave i Digital Samhandling
Veileder: Marthe Holum
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

I en tid med stadig tøffere konkurranse er det viktig for organisasjoner å fokusere på kontinuerlig forbedring. Organisasjoner er avhengig av å forvalte kunnskap på en effektiv og god måte for å holde seg konkurransedyktige, da kunnskap er den viktigste ressursen organisasjonen disponerer. Bruk av samhandlingsverktøy er utbredt i de fleste bedrifter, men ikke alle klarer å utnytte fordelene dette medfører. Dette forskningsprosjektet har til hensikt å utforske følgende forskningsspørsmål: *Hvordan brukes samhandlingsverktøyene i kunnskapsforvaltningen til en stor organisasjon for kontinuerlig forbedring av forretningsprosesser?*

For å besvare forskningsspørsmålet er det gjennomført en kvalitativ studie av organisasjonen Gjensidige. Gjennom fem dybdeintervjuer undersøkes ansattes holdninger til samhandlingsverktøy, og hvordan dette bistår arbeidet med kunnskapsforvaltning og kontinuerlig forbedring av forretningsprosesser i organisasjonen.

Funnene i forskningsprosjektet viser at organisasjonen jobber aktivt med å øke kunnskapsdelingen i organisasjonen samt forsøker å oppfordre ansatte til å kontinuerlig forbedre forretningsprosesser. Tilnærmingen til bruk av samhandlingsverktøy og kunnskapsforvaltning for å kontinuerlig forbedre prosessene begynner å få oppmerksomhet hos de ansatte, men det er fortsatt en vei å gå for at de ansatte skal vie sin tid og kapasitet til å arbeide med kontinuerlig forbedring.

Abstract

In an era of increasing competition, it is crucial for organizations to focus on continuous improvement. Organizations rely on effectively managing knowledge to remain competitive, as knowledge is their most valuable resource. The use of collaboration tools is widespread in most companies, but not all are able to harness the benefits they bring. This research project aims to explore the following research question: *How are collaboration tools used in knowledge management for continuous improvement of business processes in a large organization?*

To answer the research question, a qualitative study of the organization Gjensidige has been conducted. Through five in-depth interviews, employees' attitudes towards collaboration tools and how they contribute to knowledge management and continuous improvement of business processes in the organization are examined.

The findings of the research project show that the organization actively works to increase knowledge sharing within the organization and encourages employees to continuously improve business processes. The approach of using collaboration tools and knowledge management to drive continuous improvement is starting to gain attention among employees, but there is still a long way to go for employees to dedicate their time and capacity to working on continuous improvement.

Forord

Omsider var 5 år som student over og arbeidslivet står for tur. Det har vært en fantastisk reise og en opplevelse jeg ikke ville vært foruten. Jeg vil gjerne utrette en takk til min veileder Marthe Holum for oppfølging og bistand i forbindelse med oppgaven. Jeg ønsker også å utrette en stor takk til min kontaktperson hos Gjensidige Ane Marte Hoel Glestad for et godt samarbeid som har gjort studien mulig.

Ikke minst ønsker jeg å si takk til informantene hos Gjensidige som har bidratt med relevant informasjon og synspunkter som former datagrunnlaget for oppgaven.

Avslutningsvis vil jeg takke mine medstudenter på mastersalen for mange morsomme dager og kvelder. Det hadde ikke vært det samme uten dere!

Takk for denne gang Trondheim!

Trondheim

1. Juni 2023



Bendik Werp

Innhold

Figurer	xiii
Tabeller	xiii
1 Innledning	14
1.1 Disposisjon.....	15
2 Problemstilling.....	16
3 Teoretisk rammeverk.....	18
3.1 Kunnskap og kunnskapsledelse	18
3.1.1 Kunnskap	18
3.1.2 Kunnskapsledelse.....	21
3.1.2.1 Kunnskapsledelsesprosessen.....	22
3.2 Samhandlingsverktøy	23
3.2.1 Hva er samhandlingsverktøy	23
3.2.2 Ulike aspekter ved samhandlingsverktøy	25
3.2.3 Ulike typer samhandlingsverktøy.....	26
3.3 Samhandlingsverktøyenes rolle i kunnskapsforvaltning	27
3.4 Lean/Kontinuerlig forbedring	28
4 Metode.....	31
4.1 Forskningsdesign.....	31
4.2 Casestudie	32
4.2.1 Gjensidige.....	33
4.3 Datainnsamling	34
4.3.1 Kvalitative dybdeintervju	36
4.3.1.1 Valg av informanter.....	36
4.3.1.2 Intervjuform	37
4.3.1.3 Struktur	38
4.3.1.4 Intervjuguide	39
4.3.1.5 Pilotintervju	39
4.3.1.6 Bruk av lydopptak og videoopptak	39
4.3.1.7 Anonymisering	40
4.3.1.8 Etske hensyn/Samtykkeerklæring	40
4.4 Dataanalyse	40
4.4.1 Transkribering	41
4.4.2 Koding	41
4.5 Evaluering av metodevalg	42
4.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)	42

4.5.2	Intern gyldighet (validitet)	43
4.5.3	Overførbarhet (ekstern validitet)	44
4.5.4	Metodens kvalitet	45
4.6	Avgrensninger og begrensninger	46
5	Empiriske funn	47
5.1	Kunnskapsforvaltning	47
5.1.1	Kunnskapsledelsesprosessen	49
5.1.2	Demokratisert kunnskapsdeling	51
5.2	Kontinuerlig forbedring	52
5.2.1	Hvordan jobbe med kontinuerlig forbedring?	56
5.2.2	Opplæring	58
5.2.3	Effektivisering av samarbeid og kommunikasjon	59
5.2.4	Fleksibilitet	60
6	Diskusjon	63
6.1	Kunnskapsforvaltning	63
6.1.1	Kunnskapsledelsesprosessen	64
6.1.2	Demokratisert kunnskapsdeling	65
6.1.3	Økt kunnskap ved bruk av samhandlingsverktøy	66
6.1.4	Delingskultur	67
6.2	Kontinuerlig forbedring	68
6.2.1	Hvordan jobbe med kontinuerlig forbedring	70
6.2.2	Opplæring	70
6.2.3	Effektivisering av samarbeid og kommunikasjon	71
6.2.4	Fleksibilitet	73
7	Konklusjon	74
7.1	Funn	74
7.2	Videre forskning	74
	Referanser	75
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	78
	Vedlegg 2 - Samtykkeskjema	82
	Vedlegg 3 - Tilbakemelding Sikt personvern	85

Figurer

Figur 1: Data-information-ladder (Liu, 2020).....	20
Figur 2: Fire dimensjoner av kunnskap (Liu, 2020).....	21
Figur 3: Samhandlingsverktøyenes mulige rolle i kunnskapforvaltningsprosessen (Alavi & Leidner, 2001).....	27
Figur 4: Fordeler med lean (Melton, 2005).....	29
Figur 5: Den kvalitative undersøkelsen som en interaktiv prosess (Jacobsen, 2015).....	35

Tabeller

Tabell 1: Informanter fra Gjensidige	34
Tabell 2: Funn fra datainnsamling og analyse	47

1 Innledning

I forbindelse med masteroppgaven ble det gjennomført et forberedende forskningsprosjekt høsten 2022 i emnet TDMA5004 ved NTNU. Utgangspunktet var å sette seg inn i oppgaven og formulere en problemstilling for masteroppgaven. Dette vil være utgangspunktet for studien.

Kravene til innovasjon, fleksibilitet og tilpasningsevne øker. For å takle det, må organisasjoner være både smart og smidig, og ikke henge fast i fastlåste, hierarkiske strukturer (Kolbjørnsrud, 2019). Forsikringsbransjen er et kompetitivt marked med høy endringstakt, og spås å være den neste, store bransjen som skal gjennom en digital transformasjon. Og den er allerede i gang. Stadig økende krav til hastighet og brukervennlighet gir både nye utfordringer, og nye muligheter (Gjensidige, 2019). Det er kontinuerlig behov for forbedring for å beholde sine markedsandeler og levere verdi. Man har behov for å raskt fange opp, vurdere og agere på ny informasjon (Solheim, 2021) Tradisjonelle prosesser en har holdt på med over lang tid må revurderes og forbedres, alt på en bærekraftig måte. Gjensidige har utformet en strategi med hva de ønsker å satse på i tiden fremover. For å sikre konkurransekraft og lykkes med langsiktig verdiskaping, skal de balansere kundeorientering med effektiv drift. Begge deler må tuftes på en analytisk tilnærming gjennom hele verdikjeden. Sentrale bærebjelker for å lykkes er en sterk merkevare, sikker, fleksibel og kostnadseffektiv teknologisk infrastruktur og relevant og fremtidsrettet kompetanse og kultur. En grunnleggende forutsetning for langsiktig verdiskaping, er bærekraftige valg og løsninger (*Årsrapport 2022 - Gjensidige, 2022*). (Werp, 2022).

Davenport & Prusak (1998) trekker frem at veksten av kunnskapsrådgivning og hvordan organisasjoner jobber signaliserer en økende overbevisning om at kunnskap om kunnskap er avgjørende for forretningssuksess - og muligens for bedriftens overlevelse. Organisasjoner har innsett at de trenger mer enn en uformell og ubevisst tilnærming til organisasjonskunnskap for å oppnå suksess i dagens og morgendagens økonomi (Davenport & Prusak, 1998).

Formålet med studien er å se hvordan samhandlingsverktøyene støtter kunnskapsforvaltningen i Gjensidige og om det kan bidra med kontinuerlig forbedring for å nå målene i den overordnede strategien til organisasjonen. En kan forhåpentligvis lære av fremgangsmåten og benytte dette som inspirasjon til å undersøke organisasjoner i andre bransjer for å kartlegge hvordan en kan benytte samhandlingsverktøy i prosessen med kunnskapsforvaltning og kontinuerlig forbedring av forretningsprosesser i en organisasjon.

Dette er et relevant område å studere da den digitale transformasjonen skjer raskt og en må ha fokus på økt effektivitet og kontinuerlig forbedring for å ikke falle bak konkurrenter. Det er mye tidligere forskning på kunnskapsforvaltning og bruk av samhandlingsverktøy. Denne studien tar i tillegg for seg kunnskapsforvaltningen og samhandlingsverktøyenes rolle opp mot prinsippene i lean thinking om kontinuerlig forbedring.

1.1 Disposisjon

Kapittel 2 tar for seg problemstillingen og utformingen av denne. Videre tar kapittel 3 for seg en gjennomgang av relevant litteratur. Her er Kunnskapsforvaltning, kontinuerlig forbedring og samhandlingsverktøy sentrale temaer. Kapittel 4 går gjennom den metodiske tilnærmingen for oppgaven og forklarer valg rundt forskningsdesign, datainnsamling og analyse. Kapittel 5 går gjennom resultatene fra datainnsamlingen og i kapittel 6 diskuteres denne opp mot teorien. Kapittel 7 konkluderer studiet.

2 Problemstilling

«Hvordan brukes samhandlingsverktøyene i kunnskapsforvaltningen til en stor organisasjon for kontinuerlig forbedring av forretningsprosesser?»

Motivet for problemstillingen er påvirket av flere av de viktigste utfordringene bedrifter står overfor i dag. En stor organisasjon opererer vanligvis med komplekse forretningsprosesser som involverer flere avdelinger, team og ansatte. I en slik kontekst oppstår utfordringer knyttet til kunnskapsdeling, samarbeid, kommunikasjon, og effektiv ressursbruk. Hensikten med dette forskningsprosjektet vil være å undersøke hvordan en stor organisasjon tar i bruk samhandlingsverktøy til å generere, lagre, dele og anvende kunnskap for å kontinuerlig forbedre sine forretningsprosesser. Her vil det fokuseres på hvordan de ansatte opplever kunnskapsforvaltningen i organisasjonen. Det vil videre undersøkes om det er spesifikke retningslinjer eller tilnærminger som legger til rette for en delingskultur som påvirker forretningsprosessene etter lean thinking prinsippene om perfektjon og kontinuerlig forbedring.

Et av de sentrale problemene som denne problemstillingen søker å svare på er hvordan samhandlingsverktøyene brukes til å effektivt håndtere kunnskapsforvaltning i en stor organisasjon. Organisasjoner kan stå overfor hindringer når det gjelder å dele og distribuere kunnskap på tvers av avdelinger og team, og dette kan føre til ineffektivitet, sløsing og manglende forbedring av forretningsprosessene. Ved å undersøke bruken av samhandlingsverktøy i kunnskapsforvaltningen, kan vi få innsikt i hvordan organisasjoner håndterer disse problemene og potensielt identifisere beste praksis og løsninger.

Reelt problem

Organisasjoner må vite hva de vet og bruke denne kunnskapen effektivt (Davenport & Prusak, 1998).

Hvis det ikke er noe system for å lokalisere den mest egnede kunnskapen, nøyer ansatte seg med det som er mest tilgjengelig (Davenport & Prusak, 1998).

Samhandlingsverktøy kan kun bistå med lagring og deling av kunnskap. Det genererer ikke kunnskap i seg selv og kan ikke stå for kunnskapsgenerering eller kunnskapsdeling i en organisasjonskultur som ikke prioriterer disse aktivitetene (Davenport & Prusak, 1998).

Organisasjoner streber etter å være konkurransedyktige og effektive. Kunnskapsforvaltning og kontinuerlig forbedring av forretningsprosessene er avgjørende for å oppnå dette. Ved å utforske hvordan samhandlingsverktøyene blir brukt til å støtte forbedringsinitiativer, kan vi få innsikt i hvordan organisasjoner legger til rette for samarbeid, kunnskapsdeling og læring, og det er formulert tre forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen.

Forsknings spørsmål:

Hvilke holdninger har ansatte til bruk av samhandlingsverktøy?

Hvordan endrer økt bruk av samhandlingsverktøy kunnskapen til de ansatte?

Hvordan bistår samhandlingsverktøyene i arbeidet med kontinuerlig forbedring av forretningsprosesser?

Ved å besvare disse spørsmålene kan forskningen bidra til å informere om gjeldene praksis og gi verdifull innsikt for ytterligere organisasjoner som ønsker å optimalisere bruken av samhandlingsverktøy og oppnå mer effektiv forretningsdrift.

For å få en konkret problemstilling som lar seg undersøke ble det identifisert de sentrale komponentene beskrevet av Jacobsen (2015): Hva er vi interessert i (variabler), hvem er vi interessert i (enhetene), hvor og når undersøkelsen skal finne sted (kontekst). Variablene i denne undersøkelsen er kunnskapsdeling blant ansatte, bruk av samhandlingsverktøy og hvordan ansatte forholder seg til lean thinking. Enhetene er de ansatte i Gjensidige. Konteksten, altså avgrensningene i rom og tid vil være avgrenset til organisasjonen Gjensidige og tidsavgrensningen vil være et semester (Januar-juni).

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg presentere studiens teoretiske rammeverk. Kapitlet er delt opp i tre hovedteorier som er relevant for å belyse problemstillingen; kunnskapsforvaltning, samhandlingsverktøy og lean thinking. Kunnskap er i moderne tid en av organisasjonenes viktigste ressurser for konkurransefordeler og er dermed et sentralt tema når det gjelder bruk av samhandlingsverktøy for å kontinuerlig forbedre forretningsprosesser.

3.1 Kunnskap og kunnskapsledelse

Til å være et relativt nytt begrep har kunnskapsforvaltning eller kunnskapsledelse fått enorm popularitet i den postindustrielle tiden (Liu, 2020). For å kunne definere kunnskapsledelse og diskutere videre rundt dette temaet er det derfor viktig å få en god forståelse av underliggende temaer og særlig hva kunnskap er. Drucker (1988) identifiserte at kunnskap var den viktigste kilden for individer, organisasjoner, myndigheter, nasjoner og samfunnet som helhet, men at kunnskap er komplekst av natur. Davenport (2005, s. 10) definerer kunnskapsarbeidere slik:

Kunnskapsarbeidere har høye grader av ekspertise, utdanning eller erfaring, og hovedformålet med jobbene deres innebærer å skape, distribuere eller anvende kunnskap.

3.1.1 Kunnskap

Å produsere en vare eller tjeneste krever typisk anvendelsen av mange typer kunnskap (Kogut & Zander, 1992). Med globalisering og digitalisering innser bedrifter at en må utnytte det fulle kreative potensialet og kunnskapen til alle i organisasjonen for å opprettholde konkurransefortrinn og nå sine mål (North & Kumta, 2018). En slik endring har ført med seg et skifte der forretningsmiljøet tidligere var dominert av fysiske ressurser nå i større grad er dominert av kunnskap. Utviklingen innen informasjon og kommunikasjonsteknologi gir muligheten til å håndtere store mengder informasjon til lave kostnader, slik at folk kan samarbeide med hverandre selv over lange avstander, og på den måten lette samskaping, beslutningsstøtte og utveksling av kunnskap. Davenport & Prusak (1998) refererer til redaktøren av magasinet *Fast Company* Alan Webber som fremmer begrepet «self-canceling technological advantage». Han nevner at teknologien i seg selv ikke lenger er en bærekraftig kilde til konkurransedyktige fordeler, da omtrent all den samme teknologien er tilgjengelig for alle. Forfatterne trekker frem at kunnskap på den andre siden kan tilføye bærekraftige fordeler. Kunnskap returnerer økende avkastning og kontinuerlige fordeler (Davenport & Prusak, 1998). De forklarer fenomenet ved at ideer avler nye ideer, og delt kunnskap blir hos den som deler samtidig som det beriker mottakeren.

En refererer ofte til kunnskap som objektiv eller subjektiv. Eksplisitt kunnskap er synonymt med objektive synet av kunnskap og taus kunnskap er synonymt med det subjektive synet av kunnskap (Liu, 2020). Taus kunnskap er personlig og subjektiv. Den er preget av kontekst, tilnærmet umulig å forklare eller kodifisere. Taus kunnskap er stort sett lagret underbevisst i hjernen og er derfor vanskelig å dele. Eksplisitt kunnskap er objektiv og upersonlig. Den avhenger ikke av kontekst, og kan kodifiseres i eksempelvis bøker, rapporter eller kunnskapssystemer. Eksplisitt kunnskap lagres bevisst og er enkel å dele (Liu, 2020).

Størrelse på organisasjonen er også et viktig moment når det kommer til kunnskap. På en tid hvor organisasjonen er avhengig av å 'vite hva de vet' og må bruke kunnskapen effektivt, gjør størrelsen og geografisk spredning at det er spesielt vanskelig å lokalisere nåværende kunnskap og anvende det der det trengs (Davenport & Prusak, 1998). Studiene deres viser at den maksimale størrelsen på en organisasjon der folk kjenner hverandre godt nok til ha en pålitelig forståelse av kollektiv organisasjonskunnskap er to hundre til tre hundre mennesker. Kunnskapsbeholdningen i en global virksomhet med spredte kontorer og anlegg og en kompleks blanding av produkter og funksjoner er a v betydelig størrelse. Denne potensielle velsignelsen er også en potensiell utfordring. Eksistensen av kunnskap et sted i organisasjonen i seg selv er til liten fordel. Det blir først en verdifull ressurs bare hvis den er tilgjengelig, og verdien øker med tilgjengelighetsnivået (Davenport & Prusak, 1998).

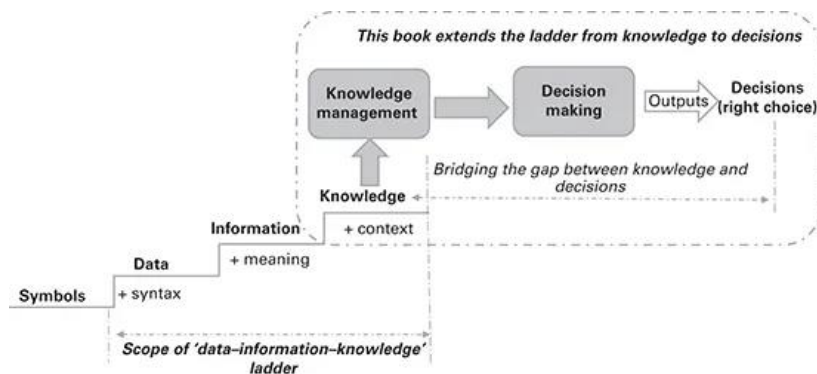
Kunnskap er verken data eller informasjon, til tross for at det er knyttet til begge Davenport & Prusak (1998). Usikkerhet om hva disse begrepene betyr har resultert i enorme utgifter ved teknologiinitiativer som sjelden gir de ønskelige resultatene, eller resultatene den bedriften som investerer trodde de skulle få. Bedrifter vet ofte ikke hva de trenger før de investerer tungt i et system som ikke klarer å gi dem det de ønsker. Organisatorisk suksess eller feiling avhenger ofte av data, informasjon og kunnskap. Det gjelder å vite hvilken av dem du trenger, hvilken du har og hva du kan og ikke kan gjøre med de ulike typene. Det spesifikke settet med kunnskap og kompetanse til organisasjoner støtter deres evne til å tilby unike produkter og tjenester og muliggjør operasjonell effektivitet i å skape kunde verdi. I tillegg øker det kvalitet og produktivitet ved prosesskunnskap og overføring av beste praksis i og på tvers av bedriften (North & Kumta, 2018)

Data er et sett diskrete, objektive fakta om en hendelse. I organisatorisk kontekst er data ofte beskrevet som strukturerte registreringer av transaksjoner (Davenport & Prusak, 1998). Alle organisasjoner trenger data, og forfatterne trekker eksempelvis frem forsikringsselskaper som et åpenbart eksempel på en industri som er veldig avhengig av det. Journalføring av transaksjoner er essensielt, og effektiv databehandling er avgjørende for deres suksess. Et viktig aspekt er at mye data ikke alltid er bedre enn lite. For mye data kan gjøre det vanskelig å identifisere og dra nytte av betydningsfull og relevant data. I tillegg er det ingen iboende betydning i data i seg selv. Det beskriver bare delvis hva som skjedde og gir ikke et bærekraftig handlingsgrunnlag. Data er viktig for organisasjoner fordi det er nødvendig råmateriale for opprettelse av informasjon.

For å kunne kontinuerlig forbedre organisasjonens prosesser kan en ta i bruk data, men en må prosessere dette for å kunne ta det i bruk på en hensiktsmessig måte. Informasjon er en meningsfull form for data som er nyttig for mennesker. Kunnskap er ifølge Becerra-Fernandez & Sabherwal (2014) en samling av informasjon som kreves for å kunne ta en beslutning eller løse en oppgave. Alternativt kan kunnskap beskrives som organisert og prosessert data og/eller informasjon for å skape en forståelse eller opplevelse som kan

brukes til å løse et problem eller utføre en aktivitet. Basert på disse tidligere definisjonene syntes Al-Bream & Maraqa (2019) at konseptet om kunnskap har fått ytterlig flere betydninger. Kunnskap er informasjon som kan brukes og investeres til å oppnå nyttige resultater og ta gode beslutninger, der en person kan diagnostisere problemer og identifisere alternativer for å komme til gode løsninger. Dette er en videreføring av definisjonen om at kunnskap blir brukt til å bestemme hva en spesifikk situasjon betyr og hvordan man skal håndtere den (Wiig, 1999).

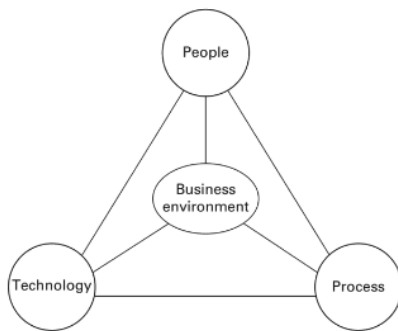
Til tross for flere ulike definisjoner på kunnskap trekker Liu (2020) frem en del fellestrekk ved tolkningen og implikasjonene fra disse. Han mener at kunnskap er tett knyttet til menneskelige handlinger, vurderinger, aktiviteter og spådommer, som positivt antyder beslutningstaking. Mennesker er et nøkkelement ved kunnskap fordi det er knyttet til menneskelige handlinger, forståelsen av mennesker, agenter eller andre enheter. Kunnskap er kontekstualisert ved at det har en spesifikk situasjon, et spesifikt område eller organisasjonsstruktur. I tillegg er kunnskap relatert til, men mer verdifullt en informasjon som støtte til å ta beslutninger. Dette støttes opp av «data-information-knowledge-ladder» (North & Kumta, 2018) og Liu (2020) utvider denne figuren og viser i tillegg hvordan kunnskapsforvaltning er med å bygge en bro fra kunnskap til å ta de riktige valgene i figur 1.



Figur 1: Data-information-ladder (Liu, 2020)

Den simpleste formen for å kommunisere er symboler (eksempelvis tall, bokstaver eller tegn). Med en gitt enighet om regler og forståelse (syntax) blir dette til data. Data refererer til blotte fakta eller observasjoner uten mening, kontekst og hensikt. Neste steg er informasjon som er strukturert data med mening. Det øverste steget er kunnskap som refererer til forståelsen av konseptene knyttet til en spesifikk kontekst som kan muliggjøre handlinger og beslutninger.

Det er tilsynelatende at samhandlingsverktøy og sosiale nettverk er umåtelig viktige i å støtte transformasjonen fra data til informasjon til kunnskap og til slutt til de riktige beslutningene (Liu, 2020). En kan se fire dimensjoner av kunnskap som vist i figur 2; mennesker, prosesser, teknologi og forretningsmiljø. Menneskene er de som basert på kunnskapen skal ta avgjørelser. Viktige forretningsavgjørelser må følge systematiske og vitenskapelige prosesser. Avansert teknologi er nyttig og kan hjelpe å overkomme menneskelige begrensninger. Forretningsavgjørelser må ta hensyn til det spesifikke miljøet der avgjørelsene blir tatt, som eksempelvis organisatorisk struktur eller kultur.



Figur 2: Fire dimensjoner av kunnskap (Liu, 2020)

3.1.2 Kunnskapsledelse

Det er ingen konsensus om en felles definisjon på hva kunnskapsforvaltning egentlig er. En undersøkelse gjennomført av (Dalkir, 2013) identifiserte over 100 ulike publiserte definisjoner på kunnskapsforvaltning og besluttet at minst 72 av disse kunne regnes som veldig gode. Profesjonelle og forskere er enige om at kunnskapsforvaltning behandler kunnskap med et mål om å støtte beslutningstaking og tilføye verdi til organisasjonen (Liu, 2020).

Kunnskapsdeling eller kunnskapsforvaltning er et konsept som dukket opp fra vitenskapen om ledelse. Karasneh & Al-Khalili (2009) definerer kunnskapsledelse som en prosess som består av et sett med aktiviteter som omhandler hvordan man skaper, organiserer, lagrer, sjekker, foredler, får tilgang til, utvikler, sprer og anvender kunnskap med det formål å nå organisasjonens mål gjennom beslutningstaking og problemløsning og på denne måten oppnå konkurransefortrinn. Kunnskapsledelse er også definert som en prosess der den akkumulerte erfaringen fra et hvilket som helst sted i virksomheten, enten det er dokumentert på papir, i databaser eller i hodet til ansatte, kombineres for å tilføre verdi til selskapet gjennom innovasjon, anvendelse og integrering av kunnskap på enestående måter (Al- Ali et al., 2012).

Al-Bream & Maraqa (2019) konkluderte ut ifra disse definisjonene at kunnskapsledelse er et sett med prosesser (kunnskapsgenerering, lagring, deling og anvendelse) som har som mål å gi riktig kunnskap til rett tid og til rett person med det formål å bistå problemløsning, beslutningstaking og strategisk planlegging for å nå organisasjonsmål. De mener kunnskapsledelse er nøkkelen for å utvikle en organisasjon og tilpasse seg kravene til det økonomiske miljøet. Kunnskapsledelse øker også organisasjonens produktivitet, medarbeidertilfredshet og lojalitet.

Al-Bream & Maraqa (2019) nevner videre at kunnskapsledelse regnes som en av de viktigste moderne ledelsesstrategiene og teknikkene for å få til endring og utvikling og for å oppnå konkurransefortrinn i dagens verden. Moderne forskere innen ledelse bekrefter at progressive og innovative tanker og kunnskap er viktige elementer for å lykkes med ledelse. Kunnskapsledelse og kunnskapsforvaltning er nødvendig for at en organisasjon skal kunne drive med kontinuerlig forbedring, og samhandlingsverktøyene kan støtte denne prosessen.

3.1.2.1 Kunnskapsledelsesprosessen

I likhet med manglende konsensus om en felles definisjon for kunnskapsledelse finnes det hundrevis av definisjoner og tolkninger av kunnskapsledelsesprosessen. Basert på et stort utvalg av kunnskapsledelsesrammeverk har (Liu, 2020) delt inn kunnskapsledelsesprosessen i 4 felles underliggende stadier som støtter opp den tidligere definisjonen til Al-Bream & Maraqa (2019).

Genereringsfasen inkluderer kunnskapsaktiviteter tidlig i kunnskapsledelsen som opprettelse, fangst og anskaffelse av kunnskap. Nøkkeltrekket i denne fasen er økningen i mengden kunnskap, enten fra ingenting til ny kunnskap. Eller opprettelse eller oppfangning fra lavt til høyt volum av eksisterende kunnskap. Lagringsfasen er stadiet om hvordan å lagre og holde på kunnskapen til senere bruk. Kunnskapsbeholdningen er en avgjørende faktor for å vurdere den intellektuelle kapitalen til en organisasjon. Mobiliseringsfasen/delingsfasen er stadiet der kunnskap flyter fra et sted, en person til et annet gjennom kunnskapsdeling, overføring eller formidlingsaktiviteter. Det er sågar en dynamisk fase der mennesker som trenger kunnskap for en spesifikk oppgave effektivt kan matches med motparter som sitter på denne kunnskapen (Venkitachalam & Bosua, 2014). Utnyttelse eller anvendelsesfasen er stadiet der kunnskapen brukes, gjenbrukes eller anvendes i praksis gjennom beslutningstaking, handlinger eller problemløsningsaktiviteter.

I en undersøkelse av påvirkningen av samhandlingsverktøy på en kunnskapsledelsesprosess fant Al-Bream & Maraqa (2019) ut at bruk av samhandlingsverktøy forbedrer daglige oppgaver blant arbeidere. Dette bidrar til utveksling av kunnskap erfaring og kompetanse mellom arbeiderne i den frivillige organisasjonen Generations for peace (GFP) i Jordan. Resultatene viser til spesifikke funn på de ulike stadiene av kunnskapsledelsesprosessen.

Når det gjelder resultatene om kunnskapsgenerering i GFP fant de at ved å ta i bruk e-samarbeidsverktøy fremmes kommunikasjon og interaksjon mellom individer med det formål å overføre og forbedre deres erfaring og ferdigheter, noe som forbedrer introduksjonen av nye ideer for arbeid. For kunnskapslagring viser resultatene at å ta i bruk e-samarbeidsverktøy hjelper til med å lagre og vedlikeholde kunnskap for gjenbruk, samt beskytte den mot tap eller skade. Verktøyene hjelper også med å lagre kunnskap i elektroniske filer i en database eller i form av skriftlige dokumenter. Når det kommer til utnyttelsesfasen konkluderte de med at samhandlingsverktøy spiller en rolle når det kommer til å anvende kunnskap, gjenbruke den og dra nytte av den. Verktøyene bistår også til optimal anvendelse av kunnskap når det kommer til å oppnå organisasjonens mål.

En viktig hensikt med kunnskapsforvaltning er å bygge organisatorisk kompetanse ved å flette kunnskap inn i organisatoriske prosesser og rutiner så organisasjonen kontinuerlig kan forbedre praksiser og atferd for å nå sine mål. Fra dette perspektivet er organisatorisk læring ansett som en av de viktigste måtene en organisasjon kan forbedre over tid på en bærekraftig måte ved å lære fra suksess (beste praksis og innovasjoner) og feiling (lessons learned), og derav bygge langvarig kompetanse særlig i et usikkert og endrende forretningsmiljø (Liu, 2020)

(Wiig, 1993) har utviklet en livssyklus for kunnskapsledelsen. Den har fire stadier som minner om de overnevnte, men er en iterativ prosess som tillater kontinuerlig forbedring i kunnskapsforvaltningen. De fire stegene i modellen er; bygge kunnskap, holde kunnskap, samle kunnskap og bruke kunnskap. Kunnskap kan bygges fra personlig erfaring, formell

utdanning og kursing, media, bøker og kolleger. Kunnskap kan lagres hos mennesker (taus kunnskap) eller i håndgripelige former som bøker, og organisatoriske minner eller verktøy (eksplisitt kunnskap). Eksplisitt kunnskap kan samles fra samhandlingsverktøy som intranett, sosiale verktøy eller kommunikasjonsplattformer, og samling av taus kunnskap kan eksempelvis foregå gjennom en brainstorming med en gruppe mennesker. Kunnskap kan brukes i jobbkontekst og integreres i arbeidsprosesser. Hensikten er at kunnskap som opprinnelig er ansett som en ressurs kan bistå ansatte i å jobbe smartere (Liu, 2020). På denne måten blir kunnskap en del av individuell og organisatorisk evne til å tilnærme seg oppgaver og forretninger på en mer intelligent måte for å bli organisasjonens konkurransefordel (Martín-de Castro et al., 2011). Modellen til Wiig understreker viktigheten at det er mulig å gå tilbake til de foregående stegene og eksempelvis prosessere og validere kunnskapen for å sørge for at en kun forholder seg til potensiell verdifull/brukbar kunnskap lagres, samles og brukes (Liu, 2020).

3.2 Samhandlingsverktøy

Fra tidligere har vi vært kjent med digitale løsninger som kun støtter interaksjon mellom en bruker og systemet (Ellis et al., 1991). Etter hvert som teknologien har utviklet seg og samarbeid har blitt en sentral del av forretningsprosesser har det blitt et tydelig behov for verktøy som tillater interaksjoner mellom flere brukere og systemet. Studien av slike systemer er del av et nytt multidisiplinært felt kalt Computer-Supported Cooperative Work (CSCW) (Ellis et al., 1991). CSCW ser på hvordan grupper og team jobber og forsøker å undersøke hvordan teknologi (særlig datamaskiner) kan hjelpe dem med sine arbeidsoppgaver. Dette begrepet brukes i flere tilfeller synonymt med gruppevare (groupware). Forfatterne definerer gruppevare som: «datamaskinbaserte systemer som støtter grupper av mennesker som er engasjert i en felles oppgave (eller har et felles mål) og som gir et grensesnitt til et delt miljø». Gruppevare gjenspeiler en endring i hvordan en bruker datamaskiner som verktøy. Tidligere har en primært brukt datamaskinen for å løse problemer. Nå vektlegger man i tillegg å bruke datamaskin for å fasilitere og forenkle menneskelig interaksjon.

3.2.1 Hva er samhandlingsverktøy

Det finnes flere ulike definisjoner på samhandlingsverktøy. I litteraturen skrives det mye om electronic collaboration tools (ECT) og dette vil være grunnlaget for det som beskrives som samhandlingsverktøy i denne oppgaven. Chong et al. (2009) definerer samhandlingsverktøy som verktøy og digitale medier som hjelper folk å jobbe sammen for å oppnå et felles mål over internett eller nettverk. Al-Bream & Maraqa (2019) deler slike verktøy inn i to ulike former. Synkrone verktøy, og asynkrone verktøy. Synkrone verktøy er der alle involverte interagerer i sanntid med hverandre. Eksempler på synkrone verktøy er videomøteverktøy eller direktemeldingsapplikasjoner. Den andre formen er asynkrone verktøy, verktøy der det ikke kreves at de involverte kommuniserer til samme tid. Asynkrone verktøy brukes typisk til å dele dokumenter og merknader over delte arbeidsområder.

Al-Bream & Maraqa (2019) forklarer at samhandlingsverktøyenes formål er å etablere, legge til rette for og støtte samarbeid mellom geografisk spredte grupper eller team med

felles mål for å sette dem i stand til å samarbeide for gjensidig nytte. En av de største fordelene Al-Bream & Maraqa (2019) trekker frem er den viktige rollen samhandlingsverktøy spiller i telekommunikasjonen. Det er ved slike verktøy mulig å kommunisere med tekst, lyd og visuell kommunikasjon. Dette muliggjør en spredning av informasjon og kunnskap i en skala som en tidligere ikke kunne sett for seg. De understreker at samhandlingsverktøy kan hjelpe å forbedre og sette fart på forretningsprosesser, samt forbedre kunderelasjoner mellom organisasjoner og deres kunder. Samhandlingsverktøy har blitt sett på som nødvendig for å fjerne kommunikasjonsbarrierer og støtte kunnskapsflyt, og er derfor anerkjent for å fasilitere kunnskapsforvaltning (Liu, 2020).

Det er mye forskning på bruk av digitale samhandlingsverktøy i tradisjonelle produksjonsselskaper. I forskningen til Rosenzweig (2009) viser hun til empiriske resultater som indikerer at jo større omfanget av Internett-aktiverte, samarbeidsaktiviteter utført med nøkkelkunder, jo bedre er produsentens resultater. I samsvar med ytterligere litteratur fra eksempelvis Mukhopadhyay & Kekre (2002), indikerer resultatene at e-samarbeid forbedrer produsentens evne til å nøyaktig forutsi og oppfylle kundeordre til rett tid. I motsetning til tidligere forskning, trekker i tillegg Rosenzweig (2009) frem at elektronisk samarbeid, faktisk fører til økt evne for produsenter til å oppnå forretningsmessige fordeler og bedre ytelse. Dette kan bety at et slikt samarbeid og bruk av samhandlingsverktøy kan hjelpe produsenter å forbedre sine interne og eksterne samarbeidsevner og prosesser, øke deres innovasjon og fleksibilitet, forbedre effektiviteten og redusere kostnader, og dermed øke sin konkurransekraft og lønnsomhet.

Memon & Meyer (2017) har gått gjennom studier som omhandler bruk av samhandlingsverktøy i organisatorisk sammenheng. Fra denne litteraturen dokumenterer forskerne implikasjoner hovedsakelig med hensyn til tre dimensjoner: Kunnskapsforvaltning, koordinasjon og samarbeid, og organisatoriske fordeler. Kunnskapsforvaltning refererer her til generering, integrasjon, deling og formidling av organisatoriske kunnskap ut til et globalt publikum og dermed en måte å oppnå salgsfremmende fordeler og kutte markedsføringsutgifter. Koordinering og samarbeid handler her om å forbedre informasjonsflyten mellom de ansatte og dermed tilrettelegge for gjensidig læring i organisasjonen, og innhente markedskrav og engasjere kunder i samskapingsprosessen. Organisatoriske fordeler: tilrettelegging for e-handelaktiviteter, eller oppnå spesifikke organisatoriske mål. Memon & Meyer (2017) konkluderer med at samhandlingsverktøy kommer noe til kort når det gjelder interorganisatorisk samarbeid, og at det er et behov for å designe og utvikle domenespesifikke plattformer for å støtte dette. De konkluderer med at slike domenespesifikke verktøy tilpasset organisasjonen og bruksområdene vil lette og pleie praksisen til nettbasert interorganisatorisk samarbeid. Dette kan utvide fysiske samarbeid og bistå med nye samarbeid på tvers av avdelinger og geografiske grenser.

3.2.2 Ulike aspekter ved samhandlingsverktøy

Ellis et al. (1991) trekker frem tre nøkkelaspekter samhandlingsverktøy må inneholde for å kunne støtte gruppeinteraksjon; kommunikasjon (communication), samarbeid (cooperation) og koordinering (coordination). Basert på denne kategoriseringen deler Bouras & Giannaka (2008) samhandlingsverktøy inn i tre kategorier avhengig av graden av samarbeid; kommunikasjon (communication), koordinasjon (coordination), og samarbeid (collaboration). I videreføringen av dette legger Cook (2008) til en ytterligere primærfunksjon til samhandlingsverktøy; forbindelse (connection). Oppgavene til samhandlingsverktøy kan dermed kategoriseres til å støtte minst en, men ikke begrenset til en av de fire interaksjonsprosessene (the 4Cs):

- Communication (Kommunikasjon)
- Coordination (Koordinasjon)
- Collaboration (Samarbeid)
- Connection (Forbindelse)

Kommunikasjonsverktøy er verktøy som tillater folk å snakke med, sende meldinger, filer og dele informasjon med andre og dermed legger godt til rette for informasjonsdeling. Eksempler på synkrone verktøy kan være chat, telefon eller lyd/videokonferanseverktøy. Eksempler på asynkrone verktøy er e-post og talemeldinger. Koordineringsverktøy er verktøy som tilrettelegger og administrerer gruppeaktiviteter. Typiske koordineringsoperasjoner støtter teammedlemmer i koordinering av avtaler, prosesser og oppgaver i prosjekter, samt ad-hoc styring av arbeidsflyter. Eksempler på synkronverktøy i denne kategorien verktøy som støtter ledelse av arbeidssesjoner. Eksempler på asynkrone verktøy i denne kategorien er arbeidsflytstyring, saksverktøy, prosjektstyringsverktøy samt kalender- og planleggingsverktøy. Samarbeidsverktøy er verktøy som også tilrettelegger for deling av informasjon, men på en mer interaktiv måte. Samarbeid oppmuntrer mennesker til å jobbe med hverandre på spesifikke problemer, med felles engasjement og mål (Cook, 2008). Eksempler på synkronverktøy i denne kategorien er virtuelle tavler, applikasjonsdeling, møtetilretteleggingsverktøy og virtuelle samarbeidsmiljøer. Eksempler av asynkrone verktøy i denne kategorien er dokumenthåndteringsverktøy, trådede diskusjoner, hypertekst og teamarbeidsområder. Forbindelsesverktøy er verktøy som gjør det mulig for folk å interagere og få forbindelser med og mellom både innhold og andre folk. Sosiale samhandlingsverktøy er den mest rådende teknologi for slike forhold.

Verktøyene tilfører forretningsteam robuste og velfungerende kommunikasjonssystemer som forenkler samarbeid i forretningsammenheng. Forretningsapplikasjoner kan kobles til kommunikasjonsverktøy innen kundeføring, prosjektledelse og ressursstyring (Turban et al., 2011). Slike verktøy gir altså helt unike muligheter dersom de benyttes på en god måte. Nyere samhandlingsverktøy er av den egenskap at de er fleksible og enkle å ta i bruk. De tillater store grupper med felles interesser å samarbeide seg imellom for å nå felles mål, og dele lagret informasjon og data. Samhandlingsverktøy reduserer også repetitiv gjentakende oppføring av data og gir tilgang og initierer bruk av eksterne lagringssystemer og filer som kan endres av de involverte partene. Ved å tilegne seg evnen til å ta i bruk digitale samhandlingsverktøy kan bedrifter forbedre bedriftens ytelse gjennom å minimere totale verdikjedekostnader, få større produkt differensiering, færre defekter og raskere produktutviklingscykluser (Chi et al., 2015). Enkelt sagt vil effektiv administrasjon av organisasjonens informasjonsteknologi og ressurser øke produktiviteten og effektiviteten til bedriften.

3.2.3 Ulike typer samhandlingsverktøy

Som nevnt over er det ulike måter å kategorisere samhandlingsverktøy og deres funksjoner. Ved å ta hensyn til de 4Cene kan en se ulik funksjonalitet og egenskaper i de ulike verktøyene. Ved å dele samhandlingsverktøy opp i ytterligere 10 kategorier basert på deres funksjonalitet kan en få en bedre oversikt over hvordan verktøyene benyttes til å støtte kunnskapsforvaltning og kontinuerlig forbedring i organisasjoner. De ti kategoriene er henholdsvis kommunikasjonsverktøy, prosjektstyringsverktøy, fildeling og lagringsverktøy, sosiale samhandlingsverktøy, kunnskapsdelingsverktøy, samskrivingsverktøy, virtuelle whiteboards, oppgaveautomatiseringsverktøy, tidsstyringsverktøy og kundeansvarlige-verktøy (CRM).

Kommunikasjonsverktøy er verktøy som legger til rette for direkte og umiddelbar kommunikasjon mellom to eller flere personer på en rekke ulike plattformer, inkludert chat, e-post og videokonferanser. Prosjektstyringsverktøy er verktøy som skal bistå i gjennomføringen av prosjekter. Dette innebærer aktiviteter som å organisere, planlegge og utføre prosjekter på en effektiv og strukturert måte. Typiske funksjonaliteter for slike verktøy er å administrere oppgaver, tilegne ansvarsområder og oppgaver, sette frister og følge opp progresjon. Fildeling og lagringsverktøy er en type samhandlingsverktøy som lar brukere dele og lagre filer og dokumenter i skyen. Disse verktøyene gir brukerne muligheten til å lagre filene sine på en skybasert server som kan nås fra hvor som helst med internett-tilkobling, og til å dele filene med andre brukere ved å gi dem tilgang til en bestemt mappe eller fil. Sosiale samhandlingsverktøy er en type samhandlingsverktøy som kan minne om sosiale nettverk. Slike verktøy inneholder funksjonalitet egnet for samarbeid og kommunikasjon på tvers av organisasjoner og prosjekter. Disse verktøyene gir brukerne muligheten til å opprette profiler og til å opprette og delta i grupper og samtaler om bestemte temaer eller prosjekter. Dette er verktøy som ofte brukes til mer lavterskel og uformell interaksjon. Kunnskapsdelingsverktøy muliggjør deling av informasjon og kunnskap på tvers av organisasjoner og team. Disse verktøyene kan omfatte wikier, fora, bloggplattformer og andre verktøy som gjør det mulig for brukerne å dele og kommentere dokumenter og informasjon. Samskrivingsverktøy, også kjent som samarbeidsverktøy presenterer muligheten for å arbeide i samme dokumenter og filer i sanntid. Team og grupper kan samtidig redigere og samarbeide på dokumenter og prosjekter på tvers av geografiske og organisatoriske grenser. Et virtuelt whiteboard er en digital plattform som fungerer som en interaktiv tavle. Det gir brukerne muligheten til å samarbeide og dele ideer på en enkel og visuell måte. Oppgaveautomatiseringsverktøy er programvare som bruker maskinlæring og automatiseringsteknologi for å utføre repetitive og tidskrevende oppgaver. Tidsstyringsverktøy er programvare som hjelper brukerne med å organisere og prioritere arbeidsoppgaver, samt spore og administrere sin egen tidsbruk. Kundeansvarlige-verktøy, også kjent som CRM (Customer Relationship Management), er programvare som brukes av bedrifter til å administrere og analysere kundeforholdene.

Til tross for at mange verktøy og teknikker ikke er utviklet eller spisset for kunnskapsledelse har de i flere tilfeller tilføyet nytteverdi. Det vil være behov for en pragmatisk verktøykasse for å drive med kunnskapsledelse da det ikke finnes hyllevarer (standardverktøy) som et ende-til-ende-verktøy som dekker alle nødvendige dimensjoner ved kunnskapsforvaltningsinitiativer. Det er viktig at organisasjonen forstår hvilke verktøy de besitter og hva nye verktøy er slik at de kan adoptere og dra nytte av disse i kunnskapsforvaltningen (Dalkir, 2013).

3.3 Samhandlingsverktøyenes rolle i kunnskapsforvaltning

Gjennom analyse av litteraturen konkluderer (Alavi & Leidner, 2001) med at informasjonsteknologier og samhandlingsverktøy kan føre til en større bredde og dybde av kunnskapsgenerering, lagring, overføring og anvendelse i organisasjonen. En kunnskapsvennlig organisasjonskultur har blitt identifisert som en av de viktigste betingelsene for å lykkes med KM-initiativer i organisasjoner (Davenport & Prusak, 1998).

Samhandlingsverktøy kan øke kunnskapsoverføringen ved å utvide den enkeltes rekkevidde utover den formelle kommunikasjonslinjen (Alavi & Leidner, 2001). Det er imidlertid lite sannsynlig at individer vil møte ny kunnskap gjennom sine tette arbeidsnettverk fordi individer i samme klikk har en tendens til å ha lignende informasjon. Det er derfor viktig at en bruker verktøyene til å kommunisere med andre deler av organisasjonen for å møte ny kunnskap. Å utvide individets nettverk til mer utvidede, men kanskje svakere, forbindelser er derfor sentralt i kunnskapsspredningsprosessen fordi slike nettverk utsetter individer for flere nye ideer (Robertson et al., 1996). Dessuten kan organisasjonens enheter følge en raskere læringskurve ved å få tilgang til kunnskapen til andre enheter som har gått gjennom lignende erfaringer. Videre, ved å øke størrelsen på individers interne sosiale nettverk og ved å øke mengden organisasjonsminne tilgjengelig, gjør informasjonsteknologier det mulig å anvende organisasjonskunnskap på tvers av tid og rom (Alavi & Leidner, 2001)

De fire kunnskapsprosessene opprettelse, lagring/henting, overføring og anvendelse er avgjørende for effektiv organisasjonskunnskapsstyring. Alavi & Leidner (2001) hevder at bruken av informasjonsteknologi kan skape en infrastruktur og et miljø som bidrar til organisasjonskunnskapsledelse ved å aktualisere, støtte, øke og forsterke kunnskapsprosesser på et dypt nivå gjennom å forbedre deres underliggende dynamikk, omfang, timing og overordnet synergi. Figur 3 viser en oversikt over de fire fasene i kunnskapsforvaltningsprosessen og den mulige rollen til samhandlingsverktøy.

Knowledge Management Processes	Knowledge Creation	Knowledge Storage/Retrieval	Knowledge Transfer	Knowledge Application
Supporting Information Technologies	Data mining Learning tools	Electronic bulletin boards Knowledge repositories Databases	Electronic bulletin boards Discussion forums Knowledge directories	Expert systems Workflow systems
IT Enables	Combining new sources of knowledge Just in time learning	Support of individual and organizational memory Inter-group knowledge access	More extensive internal network More communication channels available Faster access to knowledge sources	Knowledge can be applied in many locations More rapid application of new knowledge through workflow automation
Platform Technologies	Groupware and communication technologies			
	INTRANETS			

Figur 3: Samhandlingsverktøyenes mulige rolle i kunnskapforvaltningsprosessen (Alavi & Leidner, 2001)

McAfee (2007) referer til to ulike kategorier som klassifiserer kommunikasjonsverktøyene. Det første omfatter kanaler – som epost og person-til-person meldinger (chat). Her kan digital informasjon skapes og spres av alle i organisasjonen, men dette er kunnskap som i liten grad påvirker eller er tilgjengelig for fellesskapet. Den andre kategorien inkluderer plattformer som intranett, hjemmesider og informasjonsportaler. Dette er det motsatte av

kanaler. Innhold er skapt eller godkjent og distribuert av en liten gruppe mennesker, men er synlig og tilgjengelig for alle.

En survey gjennomført av Davenport (2005) viser at kanaler er mer brukt enn plattformer. Kunnskapsarbeidere er betalt for å produsere, ikke surfe på intranettet. Dette understreker at det er gunstig for dem å bruke verktøy som tillater dem å skape informasjon og kunnskap. I undersøkelsen til Davenport kom det frem at 26% følte at e-post var overbrukt i organisasjonen. 21% følte seg overveldet av epost og 15% følte det reduserte produktiviteten deres.

En annen undersøkelse av Forrester Research viser til at kun 44 prosent av respondentene var enige om at det var enkelt å finne hva de lette etter på intranettet Davenport (2005). Sosiale verktøy der ansatte kan ha forbindelse med hverandre kan løse slike problemer. Ved å ta med muligheten fra kommunikasjon fra person til person og meldingstråder fra kanalene, og den brede eksponeringen og tilgjengeligheten fra plattformer kan en sørge legge til rette for en helt ny form for kunnskapsforvaltning. McAfee (2007) viser et eksempel der en ansatt i en bank bruker bloggen sin til å foreslå en ny funksjon til selskapets egne wikiprogramvare. Innen en time hadde en kollega utviklet en løsning og videresendt til det ansvarlige teamet for wikien. Innen 64 minutter og uten noe prosjektdefinisjon eller planlegging har en ide gått fra et skriftlig konsept til implementering av en fungerende løsning og videresendt til den formelt ansvarlige.

Flere ledere er skeptiske til slike sosiale verktøy (Cook, 2008). De ser disse verktøyene som noe de ansatte kun benytter i personlig kontekst. De tror at ved å innføre slik løsninger i organisasjonen vil det kun fremme sladder, og bytte ut kaffemaskinen som stedet de går for å sløse tid når de burde jobbet. De er mer bekymret for produktivitet og fortjeneste enn kommunikasjon og samarbeid. Annen forskning viser at kommunikasjon og samarbeidsverktøy kan påvirke virksomhetens ytelse på en positiv måte. En undersøkelse av flere land av Harvard Business School (Cook, 2008) fant ut at organisasjoner med overlegene informasjonssystemer vokser raskere enn deres konkurrenter. Videre har lederne deres mer innsikt i forretningen og de ansatte er mer produktive.

3.4 Lean/Kontinuerlig forbedring

Etter andre verdenskrig introduserte Taiichi Ohno det vi i dag kjenner som lean thinking i forbindelse med Toyota Production Systems. Det ble utviklet for å eliminere avvik som følge av ineffektiv allokering av ressurser, også beskrevet som waste eller sløsing. Det er altså nye tilnærminger til hvordan vi jobber og ønsker å drive organisasjonen, og lean kan og bør brukes på alle aspekter av forsyningskjeden hvis en ønsker å oppnå de maksimale fordelene i en organisasjon på en bærekraftig måte (Melton, 2004)

Lean-tenkning er anvendelig for alle forretningsprosesser innen prosessindustrien. Utfordringen med å være lean er å vite nok om arbeidsmåter, hva kunder av forretningsprosessene virkelig verdsetter, og hvordan virksomhetene våre opererer og trenger å operere (Melton, 2005). Hun trekker frem vanlige fordeler ved å være lean. Disse er oppsummert i figur 4.



Figur 4: Fordeler med lean (Melton, 2005)

Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012) er lean en filosofi for kontinuerlig kvalitetsforbedring hvor kunden er i fokus. En filosofi enhver bør jobbe med og tilstrebe å perfektionere. Womack et al. (1990) hevder også at lean består av fire kjerneverdier som vil skape konkurransefordeler og forbedre verdiskapningen (Modig & Ahlström, 2012); samarbeid, kommunikasjon, effektiv bruk av ressurser og eliminering av sløsing og kontinuerlig forbedring.

Disse fire kjerneverdiene må prioriteres dersom organisasjonen ønsker å lykkes med implementering av lean og bli mer smidige. Lean thinking tvinger oss også til å tenke gjennom hele verdikjeden og dette avslører ofte flaskehalsar og lommer med ineffektivitet der en tror prosessen fungerer optimalt. Dette stemmer bra med det (Womack & Jones, 2003) sier om at et av leanprinsippene er å tilstrebe perfektion, og at en aldri avslutter prosessen med å redusere, tid, ressurser, kostnader og feil. Juergensen (2000) definerer kontinuerlig forbedring som forbedringsinitiativer med mål om å øke suksess og redusere sløsing og feil. Lean thinking handler om å kontinuerlig forbedre forretningsprosesser ved å eliminere sløsing i hele verdikjeden. Det økende tempoet og kompleksiteten i forretningsmiljøer, fører til at organisasjoner ikke lenger kun konkurrerer på prosesser, men også på deres evne til å kontinuerlig forbedre disse prosessene (Melton, 2005). Dette fenomenet kalles kontinuerlig forbedring og er sterkt knyttet til konseptet om Lean.

Det kritiske startpunktet for lean thinking er verdi. Verdi kan kun defineres ut i fra kundens perspektiv og er bare meningsfylt når det uttrykkes i form av et spesifikt produkt(et gode, en tjeneste eller en kombinasjon av begge) som møter kundens behov til en spesifikk pris til et spesifikt tidspunkt (Womack & Jones, 2003). Sløsing (Waste) er alle menneskelige aktiviteter som krever ressurser, men ikke skaper noe verdi. Melton (2005) viser til en undersøkelse av Lean Enterprise Research Centre ved Cardiff Business School som understreker at kun 5% av aktiviteter skaper verdi. Videre viser den at 35% er nødvendige ikke-verdiskapende aktiviteter, mens 60% ikke tilfører noe verdi til de fleste produksjonsprosesser. Ved å eliminere sløsing kan organisasjonen forbedres. Melton (2005) trekker frem tre viktige punkter å fokusere på: Identifisere både verdi og sløsing, utvikle en kunnskapsbase for effektiv kunnskapsforvaltning, og innse at bærekraftig forbedring krever folk som driver prosessene og administrerer virksomheten, og derfor en kultur for kontinuerlig forbedring. En verdistrøm er settet med alle de spesifikke handlingene som kreves for å levere et produkt fra ide/konsept eller råmateriale til et fullstendig produkt i hendene på kunden (Womack & Jones, 2003). Når verdi presist er

definert, verdistrømmen for et spesifikt produkt er helt kartlagt og all sløsing fjernet kommer neste steg i lean thinking. Dette er å organisere de verdiskapende stegene i en flyt (flow). Det neste steget er å la kunden 'suge' verdi fra organisasjonen fremfor å dytte ofte uønskede produkter på kunden. Steget går ut på å ikke predikere hva kunden ønsker, men faktisk lage hva kunden ønsker, når den ønsker det. Det siste steget går ut på å forbedre alle foregående punktene.

En datarasjonell, strukturert tilnærming er nødvendig hvis nøkkelprinsippene verdi, avfall og flyt skal brukes strengt langs forsyningskjeden (Melton, 2005). Hun oppsummerer stegene i hvordan være lean som følgende: Dokumentere nåværende prosessytelse – hvordan gjør organisasjonen det nå? Definer verdi og eliminer sløsing. Identifiser uønskede effekter og finn grunnårsaken for å finne det virkelige problemet. Løs problemet og redesign prosessen. Og avslutningsvis test og demonstrer at verdien nå strømmer til kunden av den prosessen. Womack & Jones (2003) trekker frem 5 kjerneprinsipper en virksomhet må gjennomføre for å være lean. Når organisasjonen klarer å spesifisere verdi fra sluttkundens perspektiv, identifisere verdistrømmen, og eliminer alle steg som ikke skaper verdi, få flyt i de gjenværende verdiskapende stegene, slik at produktet flyter jevnt mot kunden. Når denne flyten er etablert kan kunden «suge» verdi fremover i flyten fra forrige aktivitet. Disse fire prinsippene interagerer med hverandre i en god sirkel og det femte og siste prinsippet er perfektjon. Prosessen med de første fire prinsippene slutter aldri da en alltid kan forbedre ved å redusere innsats, tid, kostnader og feil samtidig som man tilbyr et produkt som er mer og mer tilnærmet det kunden faktisk ønsker seg.

4 Metode

Dette kapittelet tar for seg valgene som lå til grunne ved valg av metodisk tilnærming for studien. Her forklares aspekter knyttet til de ulike metodene som ble benyttet, prosjektets forskningsdesign, valg av forskningsmetode, valg av case og generelt om dette, hvordan datainnsamlingen ble gjennomført og videre analysert. Det vil også innebære evaluering av metodevalget og begrensinger og avgrensninger for prosjektet.

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). I vitenskapen referer man til informasjon om virkeligheten som empiri og metoden man velger fungerer som et hjelpemiddel til å gi beskrivelsen av virkeligheten og hvordan ting er. Forskning er en systematisk prosess som kjennetegnes ved at innsamling av data, behandling av informasjonen og presentasjonen av dette gjennomføres systematisk (Jacobsen, 2015). Det er krav til gyldighet og troverdighet, da en er ute etter resultater som er relevante, riktige og som en kan stole på. Dette kan kun oppnås gjennom å gjennomføre undersøkelsen på riktig måte, og metoden tvinger oss til å gå gjennom spesielle faser når vi gjennomfører en slik undersøkelse (Jacobsen, 2015). Det er derfor viktig å ta utgangspunkt i disse fasene slik at studiet kan klassifiseres som forskning og videre kan tolkes som gyldig og troverdig.

4.1 Forskningsdesign

Enhver undersøkelse må gjennom et spesifikt sett med faser og i hver fase må det tas valg som vil få konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2015). Ved å ta utgangspunkt i en beskrivende problemstilling blir det gjort et forsøk på å beskrive dagens situasjon og undersøke hvordan ting er i Gjensidige. Undersøkelsen er eksplorerende da den har til hensikt å undersøke et fenomen vi vet lite om.

Studiet baserer seg på en fortolkningsbasert tilnærming. Tilnærmingen understreker at ontologien (hvordan ting faktisk er) er dynamisk og en menneskeskapt virkelighet. Tilstanden i organisasjonen er som den er basert på hvordan menneskene har gjort det. Epistemologi er læren om kunnskap og i en fortolkningsbasert tilnærming sier dette noe om hvordan virkeligheten fremstår og oppfattes av forskeren. Her er kunnskap lokal og unik og virkeligheten må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Innledningsvis var det tiltenkt en induktiv forskningstilnærming der hensikten var å gå fra empiri til teori. En forutsetning her vil være å samle inn data med åpent sinn og unngå såkalte 'før-dommer' (Jacobsen, 2015). Metoden vil være kvalitativ da dette frembringer data som er bedre egnet for å svare på problemstillingen.

(Jacobsen, 2015) trekker frem at det i utgangspunktet er umulig å være rent induktiv eller deduktiv. Tilnærmingen til dette studiet vil være noe mer pragmatisk i den forstand at det er umulig å undersøke noe uten antakelser og før-dommer. I en abduktiv tilnærming leter en etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Dette er dermed en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri som en pågående prosess der funn leder til nye

undringer som igjen leder til nye spørsmål som videre må undersøkes. Med et utgangspunkt i induktiv tilnærming nærmer forskningsdesignet seg en mer abduktiv tilnærming der forskningen i større grad er en kontinuerlig problemløsende prosess som en kombinasjon av induksjon og deduksjon.

Forskningsdesignet vil bestå av en enkeltcase da den tar utgangspunkt i en enkelt undersøkelsesenheter. Det er et ønske om å forstå et fenomen i en spesifikk organisasjon og hvordan disse jobber. Slik forståelse kan oppnås ved å undersøke ansattes opplevde fordeler ved bruk av samhandlingsverktøy i dybden, hvordan de bruker dette til å tilegne, lagre og dele kunnskap, og hvordan de arbeider med å kontinuerlig forbedre sine forretningsprosesser. Målet er å få en detaljert og grundig forståelse både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen. Studien er sågar en intensiv undersøkelse (Jacobsen, 2015). I flere tilfeller ønsker man gjerne å sammenligne resultater med like caser for å få frem sammenhenger. Kompleksiteten og ressursene som kreves for å undersøke sammenlignbare caser var for store grunnet tidsavgrensningen. Selv om en studie med flere caser kunne gitt mer robuste resultater, har det i dette studiet vært fullt fokus på å forstå den spesifikke casen best mulig.

I tråd med litteraturen (Jacobsen, 2015) kan den opprinnelige problemstillingen være noe uklar. Ved hjelp av nye teori/annen empiri kan denne bearbeides og ferdigstilles. Slikt arbeid består i å finne informasjon fra teori og empiriske undersøkelser om samme eller lignende tema gjennomført av andre. Innledningsvis var dette en utfordring som tok lang tid og som gjorde at videre undersøkelser stagnerte litt. Først etter flere iterasjoner og bearbeidinger landet jeg på en endelig problemstilling som tillot videre undersøkelser. Dette var en langsom og krevende prosess som Holme & Solvang (1996) referer til som problemstillingskverna.

4.2 Casestudie

Felles for alle casestudier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom, og Jacobsen (2015) trekker frem en felles vektlegging av case ved at det er et inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. Dette studiet vil ta for seg en organisasjon som en kollektiv enhet der fokuset blir å intervju flere absolutte enheter (ansatte/individer i organisasjonen). En slik enkeltcase vil være vanskelig å generalisere, men resultatene fra studiet kan brukes som inspirasjon til å gjøre lignende undersøkelser i andre kontekster som på sikt kan avdekke årsakssammenhenger.

(Yin, 2009) forklarer at dersom forskningsspørsmålet søker å forklare nåværende omstendigheter (hvordan eller hvorfor sosiale fenomener virker) er casestudie en relevant og god metode. Forskningsspørsmålet mitt ønsker å svare på hvordan samhandlingsverktøy benyttes til å øke kunnskap som igjen kan bistå med å kontinuerlig forbedre forretningsprosesser. Undersøkelsen søker å finne ut mer om personlige meninger og hvordan ting er som de er og hvorfor. En casestudie der man undersøker dette i dybden vil dermed være et passende undersøkelsesdesign for å forsøke å svare på dette. Dette tillater meg å fokusere på få enheter for å få en dypere forståelse av fenomenet som undersøkes.

En casestudie er en dybdestudie av en spesifikk instans(eller lavt antall instanser) i en spesifikk realistisk kontekst (Lazar et al., 2017a). Dette er en god fremgangsmåte for å tilegne seg bedre forståelse, og utforme teorier som kan etterprøves. Målet med

casestudier er et forsøk på å se etter trender eller utvikle generelle prinsipper som kan føre til dypere forståelse av den spesifikke casen, eller lette forståelsen av lignende saker. Ifølge Lazar et al. (2017a) er det 4 nøkkelaspekter som karakteriserer designet til en casestudie; Dybdeundersøkelser av lavt antall caser, undersøkelser i kontekst, flere datakilder som kombineres, vektlegging av kvalitative data og analyse. Forskningen baserer seg på en dybdeundersøkelse av en case (opplevd nytte av bruk av samhandlingsverktøy i Gjensidige). Undersøkelsene tar plass i en naturlig kontekst (på arbeidsplassen). Både primærdata fra datainnsamling og relevant sekundærdata vil benyttes for å undersøke problemstillingen. Hovedvektingen vil være funnene fra analysen av de kvalitative primærdataene.

Casestudier kan brukes for å utvikle en bredere forståelse av et fenomen. Instrumentelle casestudier forsøker å genere innsats som går utover den aktuelle casen man undersøker for å se om dette kan generaliseres (Lazar et al., 2017a). Jeg vil i dette tilfelle dermed gjennomføre en instrumentell casestudie for å prøve å få en dypere forståelse av hvordan samhandlingsverktøy kan benyttes til å effektivisere og forbedre forretningsprosesser, og se om dette er funn som kan overføres til andre settinger og organisasjoner. Kvalitativ metode er ofte tilknyttet til fortolkende vitenskapstilnærming der en er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et fenomen. Intensivt design er velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser og forholdet mellom individ og kontekst. De samme grunnene for å velge en åpen kvalitativ tilnærming. Det er også en pragmatisk grunn. Kvalitative tilnærminger er ressurskrevende, både i datainnsamling og analysefasen. Grunnet begrensninger i tid og ressurser vil den kvalitative metoden være intensiv ved at det er valgt ut en case med få enheter for analyse.

4.2.1 Gjensidige

Casen jeg ønsker å undersøke tar for seg organisasjonen Gjensidige. Gjensidige Forsikring ASA er et norsk skadeforsikringselskap som tilbyr forsikring til privatpersoner og næringslivet i Norge, Sverige, Danmark og de tre baltiske landene. I Norge tilbys også pensjon- og spareprodukter. I 2010 ble Gjensidige Forsikring omdannet fra et gjensidig selskap til et allmennaksjeselskap.

Gjensidige består av rundt 4200 ansatte og er et av de største norske børsnoterte selskapene på Oslo Børs. Organisasjonen har flere viktige ansvarsområder og mange varierende arbeidsprosesser. Strategien til Gjensidige er preget av den overordnede misjonen om å sikre liv, helse og verdier (*Årsrapport 2022 - Gjensidige*, 2022). Videre har organisasjonen en visjon om å kjenne kunden best og bry seg mest.

«Vi møter ofte folk på de verst tenkelige tidspunktene i livet, enten det dreier seg om ulykker, tapte verdier eller sykdom. Vår oppgave er å unngå å skape enda mer frustrasjon, og sørge for at kundeopplevelsene hos oss er smertefrie» (Gjensidige, 2022)

Kontinuerlig forbedring av prosesser og tjenester bør være et mål for Gjensidige for å kunne levere ytterligere verdi til kundene. Gjensidige har utformet en strategi med satsningsområder for fremtiden. For å sikre konkurransekraft og lykkes med langsiktig verdiskaping, skal de balansere kundeorientering med effektiv drift. Begge deler må tuftes på en analytisk tilnærming gjennom hele verdikjeden. Sentrale bærebjelker for å lykkes er en sterk merkevare, sikker, fleksibel og kostnadseffektiv teknologisk infrastruktur og relevant og fremtidsrettet kompetanse og kultur. En grunnleggende forutsetning for langsiktig verdiskaping, er bærekraftige valg og løsninger (Gjensidige, 2021, s. 23.).

I forbindelse med dette forskningsprosjektet har det blitt intervjuet 5 ansatte fra organisasjonen. Tabell 2 viser de ulike informantene med en ID som vil refereres til i kapittel 5.

ID	Info	Intervjuvarighet
Informant 1 (I1)	Avdeling: Arbeidsflate og samhandling Stilling: Leder to avdelinger Ansatt i Gjensidige i 15 år.	56m 26s
Informant 2 (I2)	Avdeling: Organisasjon, ressurser økonomi Stilling: Forretningsutvikler Ansatt i Gjensidige i 2 måneder	51m 36s
Informant 3 (I3)	Avdeling: Arbeidsflate og samhandling Stilling: Forretningsutvikler Ansatt i Gjensidige i 7 år	57m 42s
Informant 4 (I4)	Avdeling: IT sikkerhet Stilling: Sikkerhetsanalytiker Ansatt i Gjensidige i 1,5 år	45m 39s
Informant 5 (I5)	Avdeling: Arbeidsflate og samhandling Stilling: Senior forretningsutvikler Ansatt i Gjensidige i 29 år	1t 13m 29s

Tabell 1: Informanter fra Gjensidige

4.3 Datainnsamling

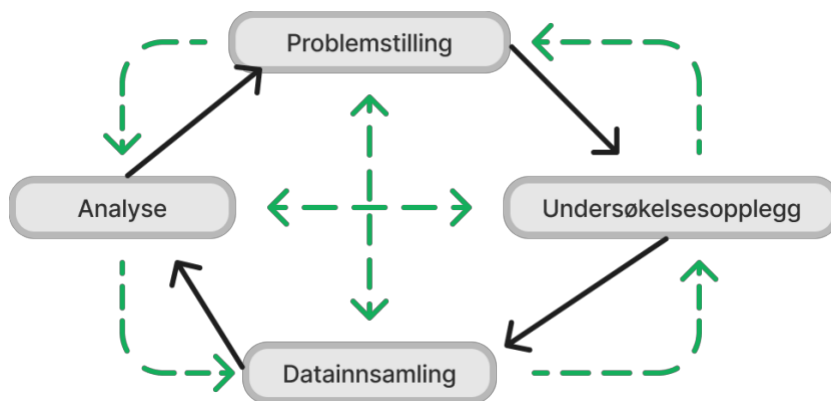
I dette kapittelet redegjøres det for datainnsamlingene i forskningsprosjektet. Her vil det forklares hvilke metoder som blir benyttet og fremgangsmåten for å samle inn data.

De fleste problemstillinger besvares ved å kombinere bruk av primær- og sekundærdata (Saunders et al., 2012). Det vil i forbindelse med dette forskningsprosjektet være fokus på å innhente både primær- og sekundærdata. Informasjon direkte fra mennesker eller grupper av mennesker regnes som primærdata (Jacobsen, 2015) da det innebærer at opplysningene samles inn for første gang. For å komplementere primærdataen kan det være nødvendig å ta utgangspunkt i sekundærdata. Dette innebærer å basere seg på opplysninger samlet inn av andre. For å samle inn primærdata vil det bli gjennomført intervjuer med ansatte i studiens aktuelle organisasjon; Gjensidige. Videre vil relevant litteratur om lignende caser og dokumentasjon som blir tilgjengelig gjennom intervjuene utgjøre sekundærdataen for undersøkelsen.

Motivasjonen for datainnsamlingen er å få en bedre forståelse av hvordan samhandlingsverktøy brukes og de ansattes forhold til dem. Innsamling av data krever også valg av metode. En skiller her mellom kvantitative og kvalitative metoder. Ettersom studien søker å forstå hvordan organisasjonen jobber og hvilke fordeler det gir, vil

kvalitative data kunne svare best på problemstillingen (Jacobsen, 2015). Evnen til å gå i dybden er kanskje det sterkeste argumentet for å gjennomføre intervjuer (Lazar et al., 2017b), og intervjuer vil derfor være den foretrukne metoden for datainnsamling. Kvalitative data sier mer om hvorfor ting er som de er og kan i større grad tolkes med bedre forståelse enn binære data fra kvantitative metoder. Informantene får i større grad mulighet til å svare på spørsmål som oppfordrer til refleksjon og det kan dukke opp ideer og innsikter som er vanskeligere å fange gjennom kvantitative metoder, for eksempel surveys (Lazar et al., 2017b).

Jacobsen (2015) trekker frem flere fordeler ved kvalitative data. Gjennom intervjuer kan en oppnå nærhet mellom forskeren og informantene og på denne måten kunne få deltakerens oppfatning gjennom egne ord. Ettersom en i større grad lar deltakeren definere korrekt oppfattelse vil kvalitative tilnærminger ofte ha høy relevans. Kvalitative tilnærminger er også fleksible. Undersøkellesprosessen er som belyst i figur 5 mer interaktiv og problemstillingen kan endres etter hvert som en får vite mer. Denne fleksibiliteten var veldig relevant da problemstillingen innledningsvis var noe uklar. Som belyst i figuren er skillet mellom de ulike fasene mer flytende og dette er dermed en grunnleggende åpen tilnærming (Jacobsen, 2015). Etter hvert som teorien og empirien falt mer på plass var det enklere å spisse problemstillingen deretter.



Figur 5: Den kvalitative undersøkelsen som en interaktiv prosess (Jacobsen, 2015)

Videre er det flere ulemper/utfordringer ved kvalitative tilnærminger som er nødvendig å adressere. Flexibiliteten i undersøkelsesprosessen kan også være et problem og en kan ende opp med å endre problemstillingen så dramatisk at undersøkelsen blir en helt annen enn den man initierte. De overordnede temaene for undersøkelsen stod sterkt i hele prosessen og det var kun mindre tilpasninger av problemstillingen. Flexibiliteten kan i dette tilfellet argumenteres for å tilføre en større fordel en ulempe da det hjalp å spisse problemstillingen og optimalisere undersøkelsen.

Innsamling av kvalitative data krever mye ressurser (Jacobsen, 2015). Det er krevende å gjennomføre inngående intervjuer og analysere disse. Komplekse data vil være en stor utfordring ved kvalitativ tilnærming. Dataene er ustrukturerte, vanskelige å tolke og en må jobbe nøye for å unngå ubevisst siling av relevant informasjon (Jacobsen, 2015). Dette kan føre til tidkrevende og utfordrende analyse. Dette er bakgrunnen for at det ikke er gjennomført flere intervjuer i dette forskningsprosjektet. Optimalt skulle det vært gjennomført et sted mellom 8 og 10 intervjuer. Grunnet utfordringer med ressurser og tilgang på tilstrekkelig informanter hos Gjensidige ble det totalt gjennomført 5 intervjuer. Dette gjenspeiler representativiteten til intervjudeltakerne. Ettersom utvalget er lite og

ikke representativt vil det være problemer med generalisering av usecasen og det som refereres til som ekstern gyldighet.

Undersøkelseeffekten er et viktig fenomen som må tas hensyn til. En kan ende opp med å måle noe en selv har skapt fremfor å måle hvordan respondenten opplever et fenomen. De største problemene oppstår på grunn av tette nærheten mellom den som undersøkes og den som undersøker (Jacobsen, 2015). Det er derfor viktig å legge til rette for en avslappet stemning slik at informantene føler seg trygge og svarer så ærlig som mulig. I tillegg vil det være viktig å unngå intime eller personlige spørsmål som kan være ubehagelig å svare på for informantene da det kan føre til at ikke alle svarer sant.

4.3.1 Kvalitative dybdeintervju

For å kunne svare på problemstillingen, er det behov for individuelle, personlige synspunkter på bruk av samhandlingsverktøy og fordelene dette medfører. Individuelle intervjuer egner seg best når relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015). Dette understreker at individuelle, åpne intervjuer er en god metode for å svare på problemstillingen.

Samtaler og interaksjoner med riktige personer kan både være en viktig og betydelig kilde for innsikt, men også en stor utfordring (Lazar et al., 2017b). De første minuttene av et intervju er helt kritiske (Kvale, 2018). Ved å umiddelbart skape en god relasjon med informanten vil resten sannsynligvis flyte bedre. Det var derfor viktig for meg med en myk start der jeg viste at jeg var engasjert, hyggelig og interessert. Jeg startet med enkle oppvarmingsspørsmål som et forsøk på å ufarliggjøre situasjonen og best mulig legge til rette for at informanten skulle føle seg velkommen og ivaretatt. Det var også viktig for meg å fremstå profesjonell og dermed ikke reagere åpenbart på svar jeg ikke liker, men heller prøve å holde meg nøytral og vise at jeg ikke har en klar agenda for hva jeg ønsker som svar.

Det kan være utfordrende å opptre som en god vert på digitale møter, da det er vanskelig å tilby forfriskninger. I et forsøk på å møte denne utfordringen inviterte jeg informantene til en kaffeprat og oppfordret til å ta med noe godt å drikke på til praten. Jeg er usikker på om det ga ønsket effekt, men tanken var å prøve å fjerne fokuset fra at dette var et formelt og skummelt intervju, til at det var en hyggeligere samtale om respondentens meninger og opplevelser.

Jeg hadde stort fokus på at jeg var der for å lære av informantene og tok derfor en rolle som aktiv lytter. (Lazar et al., 2017b). Jeg lot respondentene ta seg av majoriteten av pratingen og stilte primært oppfølgingsspørsmål og oppfordret til å legge til informasjon når nødvendig, eller bekreftet at jeg hørte på for å understreke at jeg fulgte med og i et forsøk på å skape en atmosfære av forståelse mellom meg som intervjuer og informanten (Jacobsen, 2015).

4.3.1.1 Valg av informanter

Det er mye å tenke på når det gjelder valg av informanter. Hvem man skal intervjuer for å best representere målgruppen kan være utfordrende (Lazar et al., 2017c). Antall deltakere

er også en kritisk faktor. Personlige, individuelle intervjuer er tidkrevende (Jacobsen, 2015), og for mange krever unødvendig mye tid og ressurser. Nielsen og Landauer (1993) lagde en modell som illustrerte at 6 deltakere/informanter kan avdekke 80% av de viktige brukervennlighetsproblemene ved et system. Ved å ta utgangspunktet i dette var det et ønske om å gjennomføre minst 6 intervjuer i datainnsamlingen. Grunnet utfordringer med å få en sjettede informant endte jeg opp med 5 individuelle intervjuer som grunnlag for forskningsprosjektet.

Ved å ta utgangspunkt i utvalgsprosessen (Jacobsen, 2015) ble det satt et sett med kriterier for å velge respondenter. For å best representere organisasjonen var det lite fokus på personlige attributter, da hensikten er å samle inn flere subjektive meninger fra ulike personligheter med ulike roller. Kravene jeg satt var knyttet til at det skulle være folk fra flere avdelinger, med forskjellig teknologisk kompetanse og arbeidsoppgaver. Disse kravene ble videresendt til kontaktpersonen i Gjensidige som videre ga en oversikt over det vedkommende anså som mulige deltakere basert på hvilken informasjon disse satt på. Utfordringen med et slikt utvalg vil være at respondentene og deres kunnskap avhenger av kontaktpersonens forståelse av problemstilling. Om vedkommende har tolket denne feil risikerer man at utvalget ikke er godt egnet som intervjudeltakere.

Ved å inkludere representanter fra alle brukergruppene forsøker man å unngå å miste viktige perspektiver (Lazar et al., 2017b). Også her er begrensingene på tid og ressurser en utfordring og det vil ikke være mulig å få dekket hele organisasjonen. Det er vanlig at ulike brukergrupper har ulike synspunkt og meninger (Lazar et al., 2017b), særlig knyttet til deres kompetanse og bakgrunn. En antakelse om at respondentene har ulik grad av teknologisk kompetanse må diskuteres videre i lys av funnene etter undersøkelsen.

Ettersom jeg undersøker hvordan bruken av samhandlingsverktøy påvirker effektiviteten og forbedringen av arbeidsprosesser i hele organisasjonen var det et ønske å inkludere ansatte fra flere avdelinger. Innledningsvis var det avtalt med intervjuer med WoW365 avdelingen, men dette ble utvidet til ansatte fra to andre avdelinger i et forsøk på å få bredere synspunkt og ansatte med andre forutsetninger og kompetanse. Utfordringen med utvalget i dette studiet og en mulig fallgrube er at casen ikke er representativt for andre tilfeller. En kan ta utgangspunkt i studiet og forske videre, men må være forsiktig med å anta at funnene kan generaliseres, da de er basert på et veldig smalt utvalg. Ettersom generalisering ikke var et mål med studien, kan en argumentere for et godt utvalg som bidro med dybdeforståelse av problemstillingen og temaene rundt. For å stryke denne studien kunne en mer omfattende datainnsamling av et større utvalg av organisasjonen vært hensiktsmessig. Dette kan være relevant for videre arbeid.

4.3.1.2 Intervjuform

Når det kommer til intervjuformen er det flere aspekter som må vurderes for å samle inn data på en hensiktsmessig måte. Det er blitt vanlig å skille mellom fire måter å gjennomføre individuelle intervjuer på: ansikt-til-ansikt, telefon, chat og e-post (Kvale & Brinkmann, 2008). Det er både fordeler og ulemper ved alle disse fremgangsmåtene. I tillegg har utviklingen i teknologien presentert nyere løsninger som digitale videointervjuer. Ved å benytte dette kan man til en viss grad åpne for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon som er fordeler ved ansikt-til-ansikt intervjuer (Jacobsen, 2015), samtidig som man kan unngå reisekostnader og utfordringer knyttet til rombooking. Ved å benytte digitale intervjuer kunne jeg høste sterke sider fra både ansikt-til-ansikt intervjuer og

telefonintervjuer, samtidig som fler av de svake sidene ble tatt hensyn til. Det er vanskeligere å etablere tillit og åpenhet, men er også noe mindre intervju effekt enn ved fysiske intervjuer. Grunnet ressursbruk og geografisk plassering var derfor digitale intervjuer en passende måte å samle inn data på.

Fordelen gjør at det er mye mer fleksibelt både for meg og de ansatte ved at de kan sette av ledig tid i kalenderen og logge seg på i den allokerte tiden. Fordelen med digitale intervjuer er at det er enklere å ta opp både lyd og bilde og jeg kan se gjennom dette i etterkant og mulig analysere ansiktsuttrykk og holdninger. Ved fysisk intervju ville dette krevd et eksternt kamera og en lydopptaker.

Det er også et sett med ulemper med slik gjennomføring som måtte tas høyde for. Det kan være vanskelig å fange opp gestikulering, toner og kroppsspråk som gjør at det er vanskeligere å få et konkret inntrykk av svarene som blir gitt (Lazar, 2017). Det er altså ikke samme nærheten som i fysiske intervjuer (Jacobsen, 2015), men ettersom det var både lyd og bilde på de digitale intervjuene klarte jeg til en viss grad å få den samme flyten som ved fysiske intervjuer uten større komplikasjoner. Disse attributtene ville trolig vært enda mer fremtredende under fysiske intervjuer, men på bekostning av høye kostnader og mye tidsbruk, og digital gjennomføring var derfor en hensiktsmessig tilnærming.

Intervjuformen ble forsøkt å holdes delvis åpen. Det ble utformet en intervjuguide for å sikre at viktige forhåndsdefinerte temaer ble belyst (Jacobsen, 2015). Intervjuene måtte ha en betraktelig lengde for å få frem all relevant informasjon og utdypet dem. (Jacobsen, 2015) trekker frem at intervjuer mellom en og en og en halv time kan betraktes som en optimal tidsramme, men det å ta en individuell vurdering av dette da det kan variere veldig basert på informanten (Kvale & Brinkmann, 2008). Det ble satt av en time til hvert intervju i tråd med disse retningslinjene opp mot tilgjengelig tid og ressurser.

For å legge til rette for en avslappet stemning er det vanlig å gjennomføre intervjuet på respondentens arbeidsplass eller hjem. (Tjora, 2021). Han nevner at det kan være hensiktsmessig å la det være opp til informantene velge hvor intervjuet skal finne sted. Ved å gjennomføre digitale intervjuer fikk deltakerne selv. Med kunnskap om at respondentene praktiserer en hybrid arbeidsløsning fikk de dermed valget om å sitte hjemme eller på kontoret. Målet om å skape en trygg og avslappende setting ble dermed gjennomført i tilstrekkelig grad.

4.3.1.3 Struktur

Målet med et semistrukturert intervju er å grave gjennom informantens temaer og kommentarer på en aktiv søken etter ytterligere innsikt og forståelse (Lazar et al., 2017b). Semistrukturert intervju var dermed mest gunstig for mitt tilfelle da det lot meg utforske forhåndsbestemte temaer samtidig som jeg kunne utforske relevante og oppkommende punkter. Jeg tok utgangspunktet i de tre fasene beskrevet av Tjora (2021) oppvarming, refleksjon og avrundning og utformet en intervjuguide.

Til tross for at jeg hadde holdepunkter som styrte samtalen kunne informantene være med å føre samtalen i den retningen som var mest naturlig og relevant. En fordel med semistrukturert intervju gjorde at jeg ikke trengte en rigid liste med spørsmål å forholde meg til. Jeg startet alle intervjuene likt, men hadde videre mulighet til å hoppe frem og tilbake basert på hva informanten pratet om. Fordelen var at jeg fikk mer utdypende svar på de forhåndsdefinerte temaene, samt at jeg kom meg gjennom lista med de viktigste forhåndsdefinerte spørsmålene, med mulighet for å følge opp interessante temaer.

4.3.1.4 Intervjuguide

Tjora (2021) trekker frem at en intervjuguide er hensiktsmessig for å strukturere intervjuene. Jeg skrev ned konkrete spørsmål og faste holdepunkter med hensikt om å støtte meg i å styre intervjuet se vedlegg 1. Jeg hadde et mål om å komme gjennom denne listen med forhåndsdefinerte spørsmål, men det var også særlig viktig å åpne opp for videre diskusjon rundt spennende og relevante emner som dukket opp. Jeg delte opp intervjuguidens hoveddel i tre temaer som var tett knyttet til forskningsspørsmålene. Hensikten med dette var at det skulle bli enklere å holde orden på spørsmålene for både meg og informantene. Ved å forklare når vi skiftet tema ga jeg informanten noen rammer for tematikken, samtidig som vedkommende stod fritt til å snakke bredt om det og andre temaer.

Det var en del viktige punkter å ta hensyn til da jeg skrev spørsmål til intervjuguiden. For å sørge for at spørsmålene ikke er førende og er med på å påvirke respondentene sine svar er det viktig med åpne spørsmål (Lazar et al., 2017b), da dette er spørsmål som søker svar, meninger og annen tilbakemelding uten å innføre noen begrensninger.

Det var allikevel hensiktsmessig å stille noen lukkede spørsmål innledningsvis for å kunne dele inn informantene i grupper for videre analyse. Spørsmålene måtte være enkle og ikke åpne for tolkning da jeg ønsker at svarene skal representere det samme hos alle informantene. Det var fokus på å bryte opp vanskelige spørsmål og dobbeltspørsmål i forsøk på å oppnå en uniform forståelse hos respondentene. Noe av det viktigste var å ikke formulere spørsmålene på en slik måte at informantene gir det svaret de tror jeg vil høre fremfor hva de faktisk mente. Ved mistanke om dette var oppfølgingsspørsmål viktig som et forsøk på å identifisere faktiske holdninger.

4.3.1.5 Pilotintervju

For å teste datainnsamlingsmetoden gjennomførte jeg et pilotintervju. Hensikten var å teste intervjuguiden samt få en opplevelse av hvordan intervjuprosessen ville foregå i praksis. Informanten var en bekjent som jobber i it-bransjen, men vedkommende har ingen tilknytning til Gjensidige. Erfaringene fra intervjuet ga uansett et godt utgangspunkt for videre arbeid for optimalisering av metode og intervjuguide. Mot slutten av pilotintervjuet utviklet dette seg til en generell samtale om intervjuet, gjennomføringen og spørsmålene. Her fikk jeg gode indikasjoner på hvilke deler av intervjuet som ga relevante data og informasjon. Dette gjorde at jeg kunne revidere intervjuguiden og fjerne deler som ga lite informasjon, samt legge til og utvide deler som genererte mye data. Jeg brukte en del tid på pilotintervjuet og å gjøre endringer og justeringer i etterkant, men er overbevist om at dette gjenspeiles i kvaliteten på de resterende undersøkelsene. Pilotintervjuet isolert sett ga mye mindre data enn de faktiske intervjuene og konsekvensen ved å ikke gjennomføre et forberedende intervju ville vært mye større og tidkrevende enn tiden som ble lagt ned til pilotintervjuet.

4.3.1.6 Bruk av lydopptak og videoopptak

For å bedre kunne følge med under intervjuene var det ønskelig å ta opptak av sesjonene. Enkelte respondenter kan syntes at videoopptak er ubehagelig i begynnelsen, men glemmer det ofte etter et par minutter (Lazar et al., 2017b). I mange tilfeller kan de ekstra detaljene man får via videoopptak være veldig informative. Dette gjorde det enklere å vie min oppmerksomhet til informanten og ta enkle notater. Jeg tok skjermopptak av lyd og bilde for å fange opp samtalen og viktige kommentarer. Jeg hadde i tillegg en notatblokk

for å dokumentere ikke-verbale signaler og eventuelle bekymringer (Brown, 1999). Ettersom det er veldig vanskelig å transkribere fortløpende under intervjuer (Lazar et al., 2017b) tok jeg et bevisst valg om å ikke skrive ned ord for ord, men fokuserte heller på det som ble sagt og prøvde å følge opp dette på best mulig måte. Rett i etterkant av intervjuet tok jeg en kjapp gjennomgang av intervjuet og skrev ned interessante punkter som støtte til neste steg i prosessen. Videre ble videoopptaket sett gjennom og transkribert. Kombinasjonen av transkriberingen og notatene var datagrunnlaget for videre analyse.

4.3.1.7 Anonymisering

Som tiltak for å anonymisere ble det ikke startet videoopptak før etter introduksjonen av vedkommende slik at navn ikke var med i videoen. I tillegg ble videoopptakene lagret og dokumentert med alias på alle deltakere slik at det ikke kunne spores tilbake til deres identitet. Dette ble gjort for å ivareta informantenes rett til å være anonyme (Johannessen et al., 2004). I transkriberingen ble det navnet på deltakerne endret med informant og et tall på hvilket intervjunummer de var, eksempelvis I1 (Informant 1) og I2 (Informant 2). Den samme informantID'en vil bli benyttet i denne oppgaven for å ivareta anonymiteten til deltakerne. Denne oversikten finnes i tabell 1.

4.3.1.8 Etske hensyn/Samtykkeerklæring

Forskningsetikk krever at deltakerne skal behandles rettferdig og med respekt (Lazar et al., 2017c). Dette krever at de får tilstrekkelig informasjon om hva de deltar på og hva informasjonen skal brukes til, slik at de kan ta en kvalifisert vurdering på om dette faktisk er noe de vil delta på. Det er frivillig å delta på intervjuene i forbindelse med mitt forskningsprosjekt og i den forbindelse utarbeidet jeg et samtykkeskjema som alle intervjudeltakerne fikk lese gjennom og signere. Dette forklarte hensikten med studiet og deres rettigheter i forkant, under og etter intervjuet. Et av de viktigste punktene er knyttet til personvern og datalagring. Det stod tydelig om hvordan informasjonen skulle behandles, hvem som skal ha tilgang til den og ikke minst at intervjudeltakeren kan trekke både deltakelsen og dataen tilbake til ethvert tidspunkt. For samtykkeerklæring, se vedlegg 2. For godkjent vurdering om behandling av personopplysninger i forbindelse med oppgaven fra Sikt se vedlegg 3.

4.4 Dataanalyse

Dataanalyse av kvalitative dybdeintervjuer kan være utfordrende og tidkrevende. Robson & McCartan (2016,) rapporterer at det kan ta opp til 10 timer for å transkribere en time med rådata i form av notater og lyd. Etter datainnsamlingen satt jeg igjen med 5 videoopptak som måtte analyseres. For å analysere denne kvalitative dataen ble det gjennomført en renskriving av lydopptaket, også kalt transkribering. Fordelen med å ha slik asynkron informasjon gjør det enklere å bevege seg frem og tilbake i samtalene og hente ut informasjon (Jacobsen, 2015). Videre ble dataen kategorisert og sortert i koder. Dette ble utgangspunktene for resultatene og funnene som presenteres i kapittel 5.

4.4.1 Transkribering

Intervjuene ble gjennomført digitalt og tatt opp gjennom Microsoft Teams. En automatisk generert transkripsjon ble tilgjengelig sammen med videoopptaket. Dette gjorde at jeg hadde et grunnlag for transkribering og unngikk å gjøre alt selv. Ved å høre gjennom intervjuene tok jeg utgangspunkt i den autogenerated transkriberingen og renskrev samtalen. Dette var en tidkrevende og til tider frustrerende prosess. Grunnet ulike dialekter og talemåter var det stor variasjon i hvor godt den automatiske transkriberingen fungerte. En av informantene pratet en blanding av svensk og norsk og transkriberingen var mangelfull og feil. I dette tilfellet ville det trolig vært raskere å transkribere intervjuet uten noe utgangspunkt. Et viktig moment når det kommer til sitatene i kapittel 5 er at disse er finskrevet og strippet for gjentakelser som eksempelvis «men, men, men», for pauser og ord som «eh». Hensikten er at det skal være enklere for leseren å forstå hva informantene mener da den opprinnelige transkriberingen bestod av muntlig tale, med varierende setningsoppbygging, samt mange hjelpeord og enkelte lyder. Dette gjør at sitatene er vanskeligere å lese og hente ut essensen av.

4.4.2 Koding

Etter transkriberingen satt jeg igjen med 5 dokumenter med renskrevet informasjon basert på intervjuene. Disse skulle så analyseres videre og jeg lastet opp dokumentene i det nettverksbaserte verktøyet Taguette. For å kunne trekke konklusjoner og komme frem til resultater er det nødvendig med systematisk analyse av den genererte dataen. Dataen fra intervjuene er transkribert og finskrevet og klassifiseres som behandlede data eller analysedata (Tjora, 2021). Han trekker frem tre viktige mål med kodingen. (1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst (3) å legge til rette for idègenerering på basis av detaljer i empirien.

Ved å forsøke å ta utgangspunkt i en induktiv tilnærming kan en redusere påvirkningen av forventninger og teorier som (Tjora, 2021) referer til som magefølelse. Et kjennetegn med slik koding er at den skal ligge svært tett på empirien den tar utgangspunkt i. Dette kalles «in-vivo» koding (Saldaña, 2009) og poenget er her at kodene ligger tett på utsagn fra intervjudeltakerne.

Fremgangsmåten min var å starte med transkripsjonen fra intervju 1 og opprette koder av ord og fraser som var særlig relevant for min problemstilling. Etter å ha gjort dette med første analysedokument gjennomførte jeg samme prosess med de resterende intervjutranskripsjonene. Jeg la til ord, utsagn, fraser og setninger i de allerede eksisterende kodene og opprettet nye der dette var relevant. Dette er en induktiv måte å generere koder med utgangspunkt i analysedataen (Tjora, 2021).

Jeg hadde 5 intervjuer og endte opp med 70 koder. Ettersom kodene kun er utviklet fra data og ikke teori, hypoteser eller forskningsspørsmål kan det bli mange koder og det er i følge (Tjora, 2021) derfor helt nødvendig å bruke et dataprogram til å ta vare på koder og koblinger. Jeg benyttet meg av nettbaserte verktøyet Taguette som tillot meg å legge inn alle analysedokumenter. Videre kunne jeg markere deler av intervjuet og opprette valgfrie koder for dette.

(Tjora, 2021) skiller mellom det han kaller for sorteringsbasert koding og empirisk koding. Sorteringsbasert koding er der kodene beskriver generelle temaer eller variabler som intervjuet handlet om. utfordringen med slik koding er at det ikke sier nok om hva

deltakeren sier og det kan stilles spørsmål om slik koding bidrar nok i analysen. Empinær koding sorterer ikke intervjuet i kategorier, men beskriver i detalj hva som kommer frem i intervjuet. I et forsøk på å benytte meg av empinær koding brukte jeg (Tjora, 2021) sin kodetest for å se at kodene faktisk representerer empinær koding. Ved å stille de samme to spørsmålene for hver kode fikk jeg svar på dette.

Spørsmål 1: Kunne man laget koden før kodingen?

A: hvis ja: a priori(unødig) koding – lag annen kode!

B: hvis nei: mulig god empinær koding – gå videre til neste spørsmål

Spørsmål 2: Hva forteller bare koden?

A: tematiserer datasegmentet (fra intervju: hva ble det snakket om): unødvendig sorteringskoding – lag annen kode!

B: gjenspeiler konkret innhold (fra intervju: hva som ble sagt): god empinær koding.

Ved å ta i bruk denne testen kunne jeg få svar på om kodene jeg lagde var gode dersom jeg svarte b på begge spørsmålene. Dette antyder god induktiv koding som ikke kunne vært laget før selve kodingen og som presist gjengir den empiriske teksten fra samtalen.

Etter et forsøk på å gjøre det på denne måten innså jeg at det var veldig tidkrevende og vanskelig med verktøyet jeg hadde brukt for analyse. Taguette lot meg opprette koder, men jeg kunne ikke på noen måte gruppere disse. Kombinasjonen av utfordringer med verktøyet og tidspresset gjorde at kodene heller ble kategorisert etter sorteringsbasert koding. Dette gjorde at kodene var mer generelle, men utgjorde et kodesett som utgangspunkt for å uthente resultater.

4.5 Evaluering av metodevalg

Metodisk tilnærming er omfattende, og det er mange valg og fremgangsmåter knyttet til dette som påvirker undersøkelsen og påfølgende resultat. I dette avsnittet vil det presenteres en evaluering av metoden i et forsøk på å si noe om dens kvalitet. Tjora (2021) trekker frem kriteriene *pålitelighet (reliabilitet)*, *gyldighet (validitet)* og *generaliserbarhet* som de tre vanligste indikatorene på kvalitetskriterier.

Ved lengere tid ville det vært prioritert å kode intervjuene etter empinær koding. Jeg tror dette vil vært mer oversiktlig og gjort det enklere å anvende kodene som utgangspunkt for resultatene. Den sorteringsbaserte koden var ofte litt generell og førte til at jeg måtte lete gjennom flere koder for å finne relevante sitater og utsagn. Et bedre strukturert kodesett ville gitt et bedre utgangspunkt for videre analyse og utvinning av informasjon.

4.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet handler om intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2021). Det innebærer tydelige krav til datagenerering, kriterier for analyse gjennom koding og hvordan teorier gjøres relevante på et mer abduktivt stadium.

Det er særlig to undersøkelseeffekter som kan være med å påvirke undersøkelsens pålitelighet; intervjuereffekt og konteksteffekt (Jacobsen, 2015). Intervjuereffekten innebærer at intervjuerens tilstedeværelse skaper spesielle resultater. Måten spørsmål stilles på, holdninger og intervjuers påvirkning påvirker her resultatene og kan være med å svekke gyldigheten. Det kan være krevende å unngå alle kilder til bias, men ved å stille flest enkle åpne spørsmål, uten bruk av sjargong eller fagbegreper som tolkes forskjellig, har det blitt gjort et forsøk på å minimere denne effekten. Spørsmål er utformet og testet med hensikten at de skal tolkes universelt blant deltakerne. Det er mange detaljer som må tas hensyn til og det var derfor veldig viktig med tilstrekkelig planlegging og forberedelser (Lazar et al., 2017b). Pilotintervjuet lot meg teste intervjuprosessen i praksis og ved å se og høre gjennom opptak ble jeg oppmerksom på min opptreden i intervjuet. Denne bevisstgjøringen hjalp meg å legge mindre føringer over de faktiske intervjuene og ta en aktiv rolle som lytter. Særlig fokuset på å ikke stille ledende spørsmål ble prioritert med hensikt om å styrke påliteligheten.

Konteksteffekten sier at stedet der intervjuet foretas kan skape spesielle resultater. «Helt generelt kan vi si at kunstige omgivelser også har en tendens til å medføre at brukeren gir kunstige svar» (Jacobsen, 2015). Intervjuene mine ble avholdt i en naturlig kontekst der deltakeren selv valgte om de ville sitte på kontoret eller hjemmekontor. Dette var med på å styrke påliteligheten da Jacobsen (2015) trekker frem at mye forskning har vist at konteksten som regel påvirker innholdet i intervjuet.

4.5.2 Intern gyldighet (validitet)

Gyldighet går videre på om vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på, altså om forhold mellom undersøkelsen og den verdenen den undersøker (Tjora, 2021). Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige. Etersom jeg gjennomfører studiet med en pragmatisk tilnærming, må det stilles spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og den beskrivelsen jeg kommer frem til av denne virkeligheten. Dette kalles for validering (Jacobsen, 2015) og kan diskuteres ut i fra tre aspekter.

Det første omhandler om studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten. Her må det diskuteres om en har fått tak i de riktige kildene, om disse kildene gir riktig informasjon, når i undersøkelsen data blir samlet inn og hvordan informasjonen kommer frem. Basert på utvalget av respondenter har jeg fått tak i kilder som skal være relevante og besitte tilstrekkelig kunnskap. Med tanke på at utvalget er såpass smått vil det være vanskelig å bestemme om dette er de riktige kildene for denne undersøkelsen. Informasjonen de besitter er varierende, og det må vurderes om deres evne til å gi riktig informasjon av virkeligheten er god nok. Inntrykket mitt var at kompetansen til de ansatte varierte, og hvilken informasjon de klarte å uttrykke og dele under intervjuet kan påvirke den interne gyldigheten til studiet negativt. Et viktig moment som må trekkes frem og vektlegges er intervjudeltakernes vilje til å gi riktig informasjon. Dette er med på å styrke gyldigheten og var fremtredende under samtlige intervjuer. Hvordan informasjonen kommer frem er et viktig moment for videre diskusjon. (Jacobsen, 2015) trekker frem at informasjon kan komme som en reaksjon på spørsmål fra forskeren eller den kan komme spontant fra informanten. Den siste formen er opplysninger som ikke er direkte styrt av forskeren og som en dermed kan anta ligger nærmere informantens egentlige oppfatning av et fenomen. Grunnet dette ble det lagt mest vekt på følgende data; kilder med god kunnskap om emnet, førstehåndskilder, og viktigst som kommer uoppfordret fra en

informant). Dette er med å styrke den interne gyldigheten til undersøkelsen i tråd med (Jacobsen, 2015) om at data fra slike kilder i stor grad kan underbygge argumentet om at den informasjonen vi har er gyldig.

Det andre omhandler forskerens egenskap til å gi en sann representasjon av data. Analyse av data innebærer alltid å kutte ut detaljer, forenkle og systematisere, og dernest abstrahere og tilfører noe mer (Jacobsen, 2015). For å sørge for at dataen er representativ og ikke basert på egne meninger og fordommer kan det gjennomføres to viktige tiltak. Det første er respondentvalidering som innebærer å konfrontere studieobjektene med mine tolkninger. Det har vært kontakt med informantene på e-post i etterkant av intervjuet for å bekrefte mine antakelser og funn. Dette har understreket noen spesifikke funn, men også avkreftet en påstand jeg hadde om at informantene spesifikt jobbet med lean-initiativer. Grunnet tidsbegrensning har dette tiltaket blitt prioritert ned i min undersøkelse og dermed gjennomført i liten grad. Ved bedre tid kunne det vært relevant å konfrontere de ulike informantene med innhold fra undersøkelsen og i den forstand påvirke gyldigheten. Det andre tiltaket innebærer å selv foreta en kritisk gjennomgang av resultatene. Validering gjennom kritisk drøfting av kategorier og hendelser og kritisk drøfting av sammenhenger er forsøkt gjennomført for å styrke gyldigheten til undersøkelsen. Etersom jeg gjennomfører dette prosjektet alene, var det ingen mulighet å sammenligne to uavhengige analyser. Det ble derfor brukt noe tid i etterkant av analysen for å se på fremtredende kategorier, uten at det førte til noen store endringer. Ved bedre tid ville det vært hensiktsmessig å ha enda større fokus på validering gjennom kritisk drøfting av kategorier og hendelser og sammenhenger, da dette kan styrke den interne gyldigheten ytterligere.

Det siste aspektet angående intern gyldighet spør om resultatene gjenspeiler virkeligheten. Måten dette kan undersøkes på er å sammenstille funnene fra undersøkelsen med funn fra annen beslektet forskning, noe Tjora (2021) refererer til som kommunikativ gyldighet. Dersom en kan trekke paralleller mellom egne og andres konklusjoner styrker dette gyldigheten. Gjennom litteraturen har jeg sett konklusjoner som trekker frem likheter og lignende aspekter som min undersøkelse. Dette taler for at den interne gyldigheten til studiet holder mål.

4.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Det er ikke et mål om statistisk generalisering ved denne undersøkelsen, men det er et mål om teoretisk overførbarhet. Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem som faktisk er undersøkt (Jacobsen, 2015). Det vil være interessant å se både om funnene kan generaliseres til andre enheter i samme case, og om funnene kan generaliseres til andre case. Begge disse to typene generalisering av avhengig av to forhold; antall enheter og hvordan enhetene er valgt ut (Jacobsen, 2015).

For å at antall enheter for analyse skal være tilstrekkelig må en oppnå kriteriet for metning. Teoretisk metning er definert av Glaser og Strauss bok om 'grounded theory» (Glaser & Strauss, 2009). Her anbefalte de forskere å samle inn informasjon til det ikke var informasjon å finne om dette temaet. (Jacobsen, 2015) forteller at metning i dag brukes mer dagligdags og at en ofte slutter å innhente mer informasjon når den kunnskapen man får ved eksempelvis et nytt intervju ikke gir noe nytt. Ved utgangspunkt i dette er det utfordrende å argumentere for omfattende grad av overførbarhet. Som det kommer frem i resultater er det mange likheter informantene trekker frem, men en kan ikke utelukke at

det kan dukke opp ny og relevant informasjon ved å gjennomføre flere intervjuer. Antallet enheter som er intervjuet og analysert kan derfor sies å påvirke overførbarheten.

Når det kommer til utvalget er det viktig å se på kriteriene for utvalget. (Jacobsen, 2015) trekker frem at en ofte må nøye seg med en case eller noen få enheter uten å vite om metning er nådd, og at utvalget i stor grad vil være viktig for overførbarheten. Gobo (2008) trekker frem tre typer utvalg som øker muligheten for generalisering i kvalitative studier: det typiske utvalget, spredning eller minst sannsynlig enheter. Som nevnt i kapittel 4.3.1.1 om utvalg av informanter forklarer jeg valgene som lå til grunne for å forsøke å samle «det typiske utvalget». Spredning henviser til spennvidden i det som studeres og vil innebære å ha informanter som representerer hele organisasjonen. Ettersom Gjensidige er en stor organisasjon, var det ikke ønskelig å prøve å velge enheter etter denne metoden. Organisasjonen består av flere avdelinger enn jeg hadde muligheter til å undersøke og det ville vært vanskelig å argumentere for at studien er representativt i bredden for fenomenet jeg undersøker. Minst sannsynlig enheter innebærer å undersøke et tilfelle der det er minst sannsynlig at et fenomen foregår. Argumentet for overførbarhet vil da kunne være at dersom et fenomen eller en ting skjer der vi minst forventer det, vil dette sannsynligvis også være tilfelle der det er mer sannsynlig. Gjensidige er et av Norges største børsnoterte selskap som satser mye på digitalisering og det er vanskelig å argumentere for at enhetene her klassifiseres som minst sannsynlige enheter.

Et typisk utvalg referer til det forskeren er representativt for flere enheter. Utgangspunktet for utvalget var et sett med ansatte som skal representere den vanlige ansatte i Gjensidige. Det ble forhåndsdefinert et sett med kriterier og deretter forsøkt å matche informantene opp mot dette. Det ble gjort et forsøk på å prate med gjennomsnittsansatte i et forsøk på å treffe et utvalg i organisasjonen som er representativt for andre organisasjoner på flere ulike dimensjoner. Dette utvalget er gjort i forsøk på å styrke overførbarheten til studiet. Generalisering fra utvalg til populasjon i kvalitative studier kan en aldri være sikker på at utvalget er et representativt utvalg enheter (Jacobsen, 2015). Det kan derfor kun sannsynliggjøres at funnene er overførbare til lignende situasjoner, men ikke bevises. (Payne & Williams, 2005) referer til dette som moderat generalisering. En generalisering der en kan argumentere for at funnene fra min kvalitative studie også vil være gyldig i andre sammenhenger, men der det er klare begrensninger på hvor langt funnet kan generaliseres. I dette tilfellet kan en i størst grad argumentere for at en kan se etter flere likheter og ta lærdom fra et casestudien om Gjensidige og bruke dette som inspirasjon til videre studier.

4.5.4 Metodens kvalitet

Den samlede kvaliteten av et forskningsprosjekt, bestemmes av om den som leser forskningen, faktisk tror at det som skrives er sant (Jacobsen, 2015). Kravet til kvalitet i kvalitative undersøkelser er dermed knyttet til forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og resultatene som presenteres (Hammersley & Atkinson, 1987). Det er viktig for kvaliteten at forskeren eksplisitt formulerer hvilke metoder som er benyttet og eksplisitt reflekterer over hvordan dette kan ha påvirket resultatene. Metoden og valgene rundt dette er tydelig forklart i foregående kapitler i tillegg til en gjennomgang av metodens reliabilitet, validitet og overførbarhet. En slik åpenhet er sentralt da det tillater leseren selv å vurdere metodene som er benyttet og om de stoler på disse. Dette tillater for videre diskurs der andre kan komme med kritiske, utfyllende eller alternative synspunkter, slik at kunnskapen kan videreutvikles (Jacobsen, 2015).

4.6 Avgrensninger og begrensninger

I dette delkapittelet tar jeg for meg faktorer som har påvirket forskningsprosjektet. Her beskrives avgrensninger for prosjektet, i tillegg til begrensninger som kan påvirke resultatet. Som nevnt i forskningsdesignkapittelet har det blitt satt eksplisitte avgrensninger i tid og rom. Undersøkelsen tar kun for seg organisasjonen, og tidsavgrensningen er fra januar 2023-juni 2023.

En del av funnene som ble trukket frem under intervjuene var av stor relevans og kunne vært utdypet ytterligere med tilgang på riktig dokumentasjon. I noen tilfeller pratet informantene om analyser og fremgangsmåter de visste om, men som de ikke hadde tilgang til dokumentasjon på. Det samme gjelder utregninger av besparinger og tall på effektivitet som følge av kontinuerlig forbedring av forretningsprosesser. Dersom de hadde hatt mer omfattende dokumentasjon på dette tilgjengelig kunne det vært med å styrke funnene ytterligere da det er håndfaste data på som bekrefter eller avkrefter utsagn og oppfatninger.

5 Empiriske funn

I dette kapitlet vil funnene fra forskningsprosjektet presenteres. Det vil trekkes frem viktige meninger og sitater som har dukket opp gjennom de kvalitative intervjuene som er gjennomført. Funnene er delt inn i 2 hovedtemaer for å svare på de tre forskningsspørsmålene presentert tidligere. Hovedtemaene tar for seg kunnskapsforvaltning, lean thinking/kontinuerlig forbedring og bruk av samhandlingsverktøy. Temaene for resultatene er presentert i tabell 2.

	Hovedtema	Undertema/funn
1	Kunnskapsforvaltning	1.Kunnskapsledelse 2. Demokratisert kunnskapsdeling
2	Kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser	1.Hvordan jobbe med kontinuerlig forbedring 2. Opplæring 3. Effektivisering av samarbeid og kommunikasjon 4. Flexibilitet

Tabell 2: Funn fra datainnsamling og analyse

For å kartlegge de ansattes holdning til samhandlingsverktøy ble det gjort en systematisk gjennomgang av de viktigste samhandlingsverktøyene som benyttes i informantenes arbeidshverdag. Dette temaet handler om informantenes opplevelse av samhandlingsverktøy og hvordan det støtter dem i arbeidshverdagen. Umiddelbart var det generelt positivt konsensus blant intervjudeltakerne, og informant 2 nevnte: «Så man er veldig avhengig av alle de samhandlingsverktøyene der” på spørsmål om sine arbeidsoppgaver. På videre oppfølgingsspørsmål dukket det opp både positive og negative aspekter knyttet til bruken av slike verktøy. Selv når han nevner noen utfordringer med et av verktøyene trekker I5 frem: «nei, men det er et kjempebra verktøy, og vi bruker det hele tiden». Videre ble dette satt opp mot temaene kunnskapsforvaltning og kontinuerlig forbedring for å undersøke hvilken rolle samhandlingsverktøyene har her.

5.1 Kunnskapsforvaltning

Flere ansatte bruker samhandlingsverktøyene aktivt for å tilegne seg, dele og anvende kunnskap. Det fungerer ikke nødvendigvis alltid som tiltenkt. Det kommer frem at bruken av virtuelle tavler og whiteboards kan bistå i å gjennomføre workshops med

teammedlemmer. Dette er en digital tilnærming til workshops med tavler og Post-it lapper. Her er det blandede holdninger og informant 3 adresserer dette:

Jeg tror nok det er veldig viktig for de som sitter og skal designe nye løsninger og som sitter og skal være kreative til å videreutvikle forretningsområdene våre og komme opp med nye forretningsideer til kundene våre

Flere av de andre informantene understreker at Miro er et godt verktøy til tross for at det er dyrt for organisasjonen. Informant 3 opplever at mange er veldig glad i å bruke det og alltid inviterer alle møtedeltakere inn i slike verktøy for å samarbeide og samhandle i et felles grensesnitt. Verktøyene presenterer mye nyttig funksjonalitet for å kommunisere og samarbeide om å løse ulike oppgaver og det finnes ferdigutfylte maler som en kan ta utgangspunkt i. En slipper å finne opp hjulet på nytt og kan ta i bruk fungerende rammeverk og metoder for å brainstorme og utvikle nye ideer og tanker. Til tross for at slike verktøy presenterer mange muligheter er I3er noe mer skeptiske til bruken av slike løsninger fra tid til annen. Hun diskuterer den opplevde nytteverdien av bruken:

Det er jo litt en kjensgjerning at ok, nå skal vi ha nok en workshop med masse gule lapper som ingen ser på etterpå.. Så jeg er ikke kjent med hvor glad deltagerne er i disse whiteboard workshopene og om det blir et godt resultat, eller om det bare er en god ide som flopper.

Informant 5 prater om at en av fordelene med Teams er at det: «det samler mye funksjonalitet da, så det er en slags portal inn mot andre samhandlingskomponenter». Han forklarer videre at en kan bruke flere applikasjoner integrert i teams, der Miro er et godt eksempel. Her kommer utfordringen informant 3 prater om. De fleste møtene gjennomføres digitalt og flere ansatte initierer dermed bruk av Miro rett i de digitale møtene hver gang. Samhandlingsverktøyene bistår her med aktiviteter som har til hensikt å dele og anvende kunnskap. Utfordringen I3 trekker frem er at aktiviteten i seg selv ofte gjennomføres kun for å gjennomføres. Det ender opp som en aktivitet som ikke tilfører noe verdi i pågående prosjekter. På spørsmål om slike møter fortsetter I3:

for det er jo det som gjør at noen, meg selv inkludert sitter på en haug med workshoper og kommet opp med masse ideer som en ikke har kapasitet til. Er det liksom bare for å krysse av at vi har hatt idémyldring. Også skjer det ikke noe videre, og da får man det litt opp i halsen da for min personlige erfaring. Det er kanskje derfor jeg ikke er så glad i å initiere bruk av dette selv heller.

Workshopen initieres med tanker om at den bistår teamet i å komme med gode ideer og strategier for videre arbeid, men blir i mange tilfeller en aktivitet som ikke tilfører noe verdi. På spørsmål om nyttigheten forklarte I3 at: «Det vil jeg tro de skriker etter de som er glad i det» Samtidig trekker hun frem at «Jeg har oppgaver som gjør at det ikke er like relevant for meg da».

Generelt sett så trekker informantene frem at kommunikasjon er en utrolig viktig del av jobben. Samtlige informanter trekker frem Teams og Outlook som de viktigste verktøyene de har tilgang på, da dette tilrettelegger for umiddelbar kommunikasjon og deling av kunnskap. De tar til seg kunnskap, deler og anvender denne i det daglige. Kunnskapen deles med kolleger og benyttes til å løse komplekse og mindre komplekse problemstillinger. Kunnskapsledelsen er sågar en essensiell del av arbeidshverdagen. Samhandlingsverktøyene støtter arbeidet i alle faser og I4 nevner at «det hjelper å skape kunnskap ved at man kan google seg til relevant informasjon om arbeidsoppgavene man jobber med». En kan videre lære mye gjennom bruk av verktøyene, data og informasjon

som er lagret i disse. De fleste verktøyene er nå skybaserte, og det ligger kunnskap og informasjon tilgjengelig for de ansatte. Videre kan en bruke verktøyene til å viderefremme denne kunnskapen ut til de ansatte. I3 trekker frem «så har jo bruken av Yammer hvor du liksom slipper å kontakte en person, men at du kan spørre nettverk og få et kanskje bedre svar enn hvis du spør en person». Det skjer både i form av nyheter fra konsernet med poster og kunngjøringer. Det skjer mellom sosiale verktøy der folk stiller spørsmål og hjelper hverandre og det skjer direkte i chatter og kanaler teammedlemmene samarbeider i. Kunnskapen som videreføres kan så brukes til å gjennomføre oppgaver og lage rapporter eller dokumenter i de ulike verktøyene som organisasjonen benytter. I5 trekker frem «vi ser de divisjonene som har tatt i bruk teams kanaler, altså samtalekanalene ordentlig. De har en veldig høy grad av kompetansedeling i teamskanaler alene».

Verktøyene bistår med å skape data i alle prosessene som foregår i Gjensidige. Dette kan være data på kundeforhold, bruk av interne applikasjoner eller tall på nyheter og kunngjøringer, tall på konkurrenter og deres prismodeller, eller hvordan jobbe mest hensiktsmessig eller ta kvalifiserte beslutninger. Denne dataen blir gjennom deling og bruk omgjort til informasjon og senere til kunnskap. Lagring av kunnskap er en sentral del av organisasjonens oppgaver, og I1 nevner at: «det opprettes Sharepointsider med viktig kunnskap slik at denne skal være tilgjengelig for alle ansatte». Det lagres kunnskap i verktøy som Sharepoint, samt tråder og meldinger i verktøy som Teams og Yammer. Dette muliggjør kunnskapsdeling på tvers av hele organisasjonen. Dette er den viktigste måten for å kunne spre kunnskap rundt i organisasjonen. I3 forteller om hvordan de kan legge til personer som ikke er i teamet til en delt sesjon der en kan samarbeide og dele kunnskap: «Da kan du bare ta inn enkeltpersoner fra en av sesjonene for å ha en tverrfaglig samhandling om et arbeidsbord, for eksempel da». Hun forteller videre at denne sesjonen lagres automatisk i skyen og er tilgjengelig for alle som var med. En kan gå tilbake hit for å hente opp informasjon eller meldinger, se over beslutninger eller finne frem delte dokumenter og filer. Denne kunnskapen kan lagres, deles videre eller brukes til videre arbeid og prosjekter. Tilgangsstyringen gjør også at Sharepoint sider kan reguleres så en bestemmer hvem som skal ha tilgang og hvem kunnskapen skal deles med. I5 trekker frem at: «Og så kan man styre tilgangen veldig nøyaktig. Det er ned på filnivå og opp til selve Sharepoint». I tillegg har en mulighet til å sette på automatisk sletting som gjør at utdatert kunnskap slettes slik at den ikke brukes til å ta gale beslutninger slik I3 forklarer: «Det er også andre regelsettet i SharePoint, som for eksempel retention policy, altså oppbevaringsmulighet som gjør at vi har en kontinuerlig sletting av dokumenter når de er utgått».

5.1.1 Kunnskapsledelsesprosessen

Som nevnt er Gjensidige avhengig av kunnskap for å kunne ta de riktige beslutningene for å holde seg konkurransedyktige. Gjennom en overordnet strategi ønsker de å nå målet om flere engasjerte medarbeidere og ledere. I1 nevner at en av kjerneverdiene til organisasjonen er: «å tenke nytt og dele tanker og ideer og ta aktiv del i andres». Ved å tilgjengeliggjøre sosiale samhandlingsverktøy og oppfordre til å dele tanker og problemstillinger jobber de med flere ledd i kunnskapsledelsesprosessen. Strategien og prosedyrene som Gjensidige følger er skapt for å opprettholde alle fasene i kunnskapsledelsesprosessen. De har et ønske om å ta til seg og skape ny kunnskap og få lagret og distribuert denne på en hensiktsmessig måte slik at den kan anvendes ved behov. I3 forteller hvordan de sikrer kunnskapsoverføring i forbindelse med prosjekter:

Det skal være en prosjektavslutning som gjør at når et prosjekt er over, så skal, prosjektet slettes og nødvendige filer skal lagres, som da helt garantert ikke er alle. Det er kanskje brøkdelen av et avsluttet prosjekt som er viktig å ta vare på videre og de skal lagres på da et dedikert eller et egnet Sharepoint-område for eksempel

Det skapes mye kunnskap ved gjennomføringen av prosjekter i Gjensidige. Utfordringen er å få dokumentert denne kunnskapen på en hensiktsmessig måte så den kan forstås av utenforstående medlemmer av organisasjonen ifølge I3. Disse må lagres på en måte at de blir tatt vare på og kan finnes igjen ved behov. Denne kunnskapen bør deles med relevante ansatte slik at kunnskapen kan anvendes i lignende prosjekter i et forsøk på å kontinuerlig forbedre fremtidige prosjekter og lignende problemstillinger. Ved å lagre den på interne Sharepointområder kan øvrige ansatte få enkel tilgang til prosjektet, se hva det handlet om og ta lærdom fra dette. Informant 5 forteller hvordan nyere samhandlingsverktøy bistår organisasjonen i kunnskapsforvaltningen:

Så det er jo en forenkling av en trygghet i hverdagen fordi det er jo også det at du har mye større tilgjengelighet på mennesker du kan spørre. Få tak i folk altså, nettverket er jo et helt annet. Vi har jo Delve der man skriver hva man kan, og du kan liksom søke på folk. Det er liksom en annen nærhet til alle. Hvis du velger å benytte deg av det. Så kan du på en måte få tak i hvem som helst og hva som helst i selskapet og så er det jo mer strukturert, altså tidsbesparende og jobbe med Teams og Sharepoint, vel å merke hvis du gjør det riktig.

Her referer informanten til bruken av Microsoft Delve og forteller om at dette er som en intern kunnskapsbase. Her kan ansatte søke opp informasjon og lese om forskjellige temaer. I tillegg til relevante dokumenter dukker også kolleger med kompetanse på det spesifikke området opp. Dette er en unik måte å spre informasjon og kunnskap innad i organisasjonen. Bruken av dette gjør som I3 trekker frem at: «Terskelen er lavere for å ta kontakt på tvers, og man ser lettere hva man deler og hva man jobber med, så det er jo et stort løft siden jeg begynte i 2017». Åpenheten rundt kunnskap i organisasjonen er en viktig faktor som gjør at ansatte vet hvor de skal henvende seg. I3 understreker dette og trekker frem deres avdeling som eksempel: «Det er veldig lett å ta kontakt og ikke bare meg, men hele teamet vårt fordi vi er flinke til å følge opp og svare. Det er mange som kommer til oss og fordi vi er en synlig avdeling». At en i større grad vet hvor kunnskapen ligger som følge av slike verktøy og åpenhet, fører til: «mye gevinst som nå hindrer den silovirksomheten som har vært før». Arbeid har tidligere stagnert fordi informasjon stopper opp eller at en venter på at en annen avdeling skal gjøre noe. I2 refererer til at nå kan informasjon søkes opp i de ulike verktøyene, at det er mer systematisk og oversiktlig: «Det er mer transparent. Det er mer søkbart. Og det er mer kontrollert i forhold til hvem som har tilgang og mer innsikt i hva vi har av informasjon».

At en nå vet hvem en skal kontakte og har mulighet til å samarbeide direkte sammen i arbeidssesjoner gjør at en kan unngå mye dødtid der en venter på svar eller å bli henvist til personen som besitter informasjonen man er ute etter. Viktigheten ved å bruke slike løsninger er med på å øke kunnskapen om kunnskap og I5 trekker frem at: «Jeg tror det er lettere å ta kontakt med ulike folk i organisasjonen fordi det er lettere å skjønne hvem man skal spørre».

I4 trekker frem at de i hans avdeling har kunnskapsdelinger annenhver tirsdag. Her deler de kunnskap og erfaringer for å spre informasjon blant teamet. En slik åpenhet gjør at de ulike divisjonene og avdelingene har muligheten til å lære av hverandre og kan jobbe med kontinuerlig forbedring av arbeidsprosessene. Informant 3 trekker frem nok en fordel som

samhandlingsverktøyene tilbyr når det kommer til kunnskapslagring. Systemene tar vare på samtaler, tråder og viktige meldinger og hun forteller at:

"Det er det at man i mye større grad kan lese seg opp i dialoger som flere er med i det er mye mindre en til en samtaler. Det er gruppechatter, og du blir mye mer inkludert. Så har du fri en dag, så har du liksom ikke gått glipp av like mye som før for eksempel.»

Tilgjengeliggjøring av informasjon gjør at man effektiviserer kunnskapsdelingen. En kan lese seg opp og dermed sitte på samme informasjon som de andre. Dette kan spare tid på at man ikke må ha oppdateringsmøter for å fortelle hva som er skjedd siden sist, og ikke er avhengig av at en annen person setter av tid for at alle skal besitte samme informasjonen. I3 fortsetter og nevner at: «Det er også mer informasjon å ta innover seg som tar mye tid, så det er jo en liten bakside». Hun nevner at du kan ende opp med å lese gjennom informasjon som ikke er nødvendig eller relevant. For å eliminere slik sløsing sier informant 3 at: «må du liksom være flink til å tagge de det gjelder. Kanskje sånn at du er med spot on, og være tydelig i kommunikasjonen da». De tilegner oppgaver slik at en enkelt kan få den informasjonen som kreves for å kunne jobbe videre. Gjennom slik tydeliggjøring i kommunikasjonen sørger de for at aktuelle parter får riktig informasjon til riktig tid.

5.1.2 Demokratisert kunnskapsdeling

Tidligere har kunnskap og kommunikasjon i større grad kommet direkte fra ledelsen, og I5 belyser dette: «det jo en redaksjon som legger ut det man ønsker å dele med seg og det, det blir veldig gammeldags da». Det har skjedd et skifte etter de ansatte har begynt å ta i bruk samhandlingsverktøyene. Sosiale verktøy som Microsoft Yammer tillater ansatte å publisere spørsmål, informasjon og generelle henvendelser. De kan rette seg til organisasjonen gjennom ulike kanaler med dedikerte temaer. Informantene trekker frem dette som en demokratisering av informasjonsspredning og kunnskapsdeling. Det har åpnet muligheten for å spre kunnskap på tvers av divisjon og avdelingsgrenser, og I5 trekker frem: «jeg ville sagt at det skjer en utvikling i positiv retning. Fordi at vi har verktøy som Yammer og Teams». I3 trekker i tillegg frem at ansatte kan komme med egne erfaringer og tips for å spre kunnskap i organisasjonen:

For det er jo ikke nødvendig vis sånn at vi bruker Microsoft- verktøyene mest. Selv om vi eier de, så det kan det være andre i organisasjonen som bruker de mer enn oss, og som egentlig kan mer enn oss. Det er veldig til nytte. Og vi ser også at vi får ganske god hjelp til ting vi ikke kan selv, og det er jo ikke noe mål i seg selv at vi skal kunne alt, så vi får jo også noen nøkkelpersoner rundt organisasjonen som er veldig gode på å dele relevant informasjon og tips med resten.

Tidligere har mer generell kunnskap og tips og triks ofte blitt delt gjennom sosiale interaksjoner med en mindre krets av kolleger, eller til relevante fagpersoner på samme møter. Det har også kommet mye generelle kunngjøring fra ledelsen i et forsøk på å spre kunnskap til hele organisasjonen. Utfordringen har vært å nå alle avdelingene og sørge for at en deler nyttig og relevant informasjon. Samhandlingsverktøyene virker nå som en plattform der ansatte kan dele sine egne erfaringer og spørre om hjelp. Det at alle kan dele kunnskapen sin, enten ved å poste innlegg eller svare på innlegg gjør at kunnskapen spres på tvers av avdelinger og divisjoner, i større grad enn tidligere. I5 prater om denne delingskulturen og hvordan den har endret seg de seneste årene: «Der har vi sett en

ganske dramatisk utvikling der det begynte veldig tregt med noen få entusiaster for noen år siden, og så, nå er det jo mer brukt en intranettet vårt da». I tillegg nevner han at:

Folk kommuniserer faktisk på Yammer i mye større grad, enn at vi bruker intranettet vårt som er litt mer redaksjonelt verktøy da for å spre informasjon. Nå spres informasjonen mer demokratisk da at man noen legger ut en post, og så diskuteres det, og så kan man da forstå bedre hva ting handler om.

De andre informantene understreker at det er blitt mer slik de siste årene. De trekker frem fordelen ved en demokratisert kunnskapsledelse er at en velger i større grad hvor mye en vil bidra. I5 nevner at det er: «Det er transparent, man velger selv hva man vil delta med og om man vil bidra eller ikke». Dersom en ønsker å være aktiv og dele mye, så er det større muligheter takket være de sosiale verktøyene. De forteller videre at kunnskapsdelingen har blitt mer strukturert ved at det finnes utpekte kanaler basert på tema og publikum. Kunnskapsdelingen er i den forstand mer målrettet enn den har vært tidligere. Der ledelsen tidligere har spredd generell informasjon kan de ansatte nå dele nyttig og relevant informasjon med sine kolleger, som i flere tilfeller har følt til økt forretningsverdi. Informant 5 trekker uansett frem:

Når det gjelder kompetansedeling og sånt, så det er mer kultur enn verktøy som er begrensende. Enkelte er kjempeflinke til å på en måte snakke mye om fag og fagområder og spre kunnskap og dele. Så er det veldig mange som holder seg til de gamle og sitt og sine. Det tenker jeg at alle disse verktøyene jeg nevner er gode nok, men, må kulturen ikke er der, så spiller det ingen rolle hva slags verktøy man har.

Han trekker videre frem at samhandlingsverktøyene kan bidra til en mer demokratisert kunnskapsdeling som i sin tur kan påvirke kulturen. I forbindelse med at intranettet skal slås sammen med det sosiale verktøyet nevner han at innføringen av Yammer og intranett er:

Typisk veldig konkret eksempel på når du innfører et nytt verktøy som endrer prosessene som endrer organisasjon. Så intern kommunikasjons rolle, blir endret. Og det demokratiserer informasjonsutbytte ett hakk til som gjør noe med kulturen da. Det er egentlig veldig godt eksempel på en snøball som begynner å rulle.

Informant 5 fortsetter å diskutere sammenslåingen av Yammer og intranettet og er positiv til hvordan det kan være med å endre delingskulturen innad i Gjensidige: «Og det ville bli ikke bare et nytt verktøy som endrer, hva skal vi kalle det, måten vi gjør ting på, men kan også bidra til å endre hele kulturen».

5.2 Kontinuerlig forbedring

I1 forteller om prosedyrene når det kommer til innføring av nye verktøy og at: «Innenfor samhandling, så er det jo min avdeling i samarbeid med it sikkerhet som har ansvaret for nye systemer». Som et forsøk på effektiv bruk av ressurser innføres det ikke systemer som ikke ses på som givende. Det gjennomføres vurderinger av verktøy for å undersøke om disse gir gevinster og er dermed med på å eliminere sløsing. Informant 3 forteller eksempelvis at:

Det er stadig noe nytt som etterspørres, og vi prøver jo å begrense til å finne om vi allerede har det. Men da gjelder det å være helt hard og så si nei, men sånn er det her. For det

koster penger å administrere og kjøpe systemer og vedlikeholde, og det er en del sikkerhetskrav vi har i en bransje som hos oss.

De bruker ikke ressurser og tid på å innføre et system som en konkluderer med ikke vil bidra mot å skape verdi eller nå organisasjonens overordnede mål. Hun forteller at innføringen av nye verktøy skal gå via samhandlingsavdelingen, men at det er tilfeller der enkelte divisjoner har skaffet seg systemer på egenhånd. Det er ofte kun basert på et ønske om nye løsninger uten at det er gjort tilstrekkelig forarbeid for å se om det kan skape verdi. Informant 3 forteller om dette og at: «Det skjer, har vi hørt, men det blir jo ofte litt uheldig». Når det ikke gjøres vurderinger opp mot nytteverdi kan det føre til unødvendig bruk av ressurser, noe de prøver å unngå. Informant 3 nevner at: «det er viktig å holde antall systemer nede for effektiv drift, og rimelig kost». Ved å innføre nye systemer som ikke skaper verdi bruker en unødvendige ressurser og arbeidskraft som er sløsing. Dette er imot prinsippet om kontinuerlig forbedring og en motsetning til hva enhver organisasjon ønsker.

Etter hvert som verktøyene blir mer populære benytter Gjensidige seg av mange ulike løsninger. I3 understreker viktigheten av å finne ut hvilke verktøy de bruker til de ulike oppgavene og bruke de så riktig som mulig. Verktøyene har hver sin nytte, men de vil hele tiden revurdere verktøy og hvordan disse brukes. I2 forteller at det gjennomføres møter hver uke der man går gjennom hvordan en jobber under prosjekter: «hvis man har prosjekt da, så har man et ukentlig møte, ikke sant? Så driver man prosjekter ut fra det». Dette er en teknikk for å sikre hensiktsmessig fremgang og kontinuerlig forbedring. Her diskuteres det måten man jobber på, verktøyene man bruker og hvilke som kan termineres. Videre forteller I4 at det er stort fokus på hvordan man kan få folk til å ta bruk i de gode verktøyene. I3 og I5 er med å utarbeide guider og skriv på hvordan bruke verktøy slik at de skal benyttes mer hensiktsmessig, og deler disse på relevante informasjonssider og sosiale kanaler. I5 forteller at det kan være mange verktøy å ta hensyn til og vanskelig å sette seg inn i: «så derfor har vi utviklet støtte, altså. Min rolle er jo mye støtte», der han skal bistå resten av organisasjonen med kontinuerlig forbedring ved å ta i bruk verktøy.

Til tross for at det jobbes med spesifikke Lean-initiativer i Gjensidige hadde ingen av informantene noen direkte tilknytning til dette. Funnene understreker i stor grad at enkelte av lean thinking prinsippene er adoptert og jobbes med uavhengig av arbeidsoppgavene til informantene. Informantene refererer ikke til sin arbeidsmåte og prosesser som lean thinking, men gjennom intervjuene dukket det opp flere aspekter som tilsier at de jobber med akkurat dette. På spørsmål angående samhandlingsverktøys påvirkning på produktiviteten kunne I5 fortelle at:

Jeg vil jo tro at verktøyene ganske betydelig grad har påvirket produktiviteten, men vi har ikke målt alt, så jeg kan ikke si et tall på det, men vi ser jo at mange ting blir mye raskere avklart nå enn før. Særlig ja, jeg kan se det også fra min rolle. Jeg kan løse ting i dag på 60 sekunder som tidligere lå i kø i fire dager.

Han trekker frem hvordan bruken av chatten i Microsoft Teams bistår i dialogen med andre ansatte i Gjensidige som står fast med problemer. Muligheten til å kommunisere direkte om problemer og muligheter effektiviserer problemløsningen. En eliminerer flere ledd av prosessen og ventetiden mellom problemet oppstår og det løses er en gevinst han trekker frem som er veldig viktig for Gjensidige. Samhandlingsverktøyene bistår ansatte i sine arbeidsoppgaver. Flere aspekter kan effektiviseres i dag, men det er viktig å holde tunga rett i munnen. Etter hvert som de ansatte er vant med verktøyene klarer de å ta i bruk

særegen funksjonalitet og utnytte muligheter for å løse egne behov. I3 forklarer hvordan de gjennom erfaring har lært seg triks som er med på å styrke holdningene til verktøyene da det hjelper dem i koordineringen:

Så legger vi til oppgaver som skal tas opp i for eksempel neste møte. Det vi har gjort er at for eksempel i et fagmøte da som vi har én gang i uka så setter vi alltid en frist på oppgavene til dagen før møtet, for da skiller de seg veldig tydelig ut for da blir den rød for da er den over dato. Så når vi da sorterer og skal ta opp planeren i møtet, så ser vi lett at den datoen er forbigått. Det er sånn lite tips triks vi har laget oss selv bare.

Hun forklarer videre at slike tilpasninger er med på å forenkle bruken av verktøyene og at det effektiviserer møter ved at de enkelt kan se hvilke punkter som skal prates om og følges opp. Utfordringen kom etter kontinuerlig bruk over noe tid ved at de fant ut at de ikke kunne ha for små oppgaver der da det endte opp med at en bare «blir sittende å behandle oppgavene i Planner fremfor å jobbe. Så de vi legger til må være på et overordnet nivå». Flere av de andre informantene diskuterte også dette temaet og konkluderte med at verktøyene skulle støtte oppgavene deres. For at dette skulle være mulig måtte verktøyene være enkle å jobbe med og tidlig vise hvilken funksjonalitet den kunne støtte med. Verktøyene må være enkle å bruke slik at det ikke brukes mer tid på å koordinere arbeid enn det blir på faktisk arbeid.

Et av de største forbedringsområdene til Gjensidige ligger i effektiv kommunikasjon og kunnskapsdeling. I5 trekker frem et eksempel på et problem som oppstod i Baltikum: «som gikk rundt i systemet i 3 uker til jeg fikk opprettet en chat med en dame, så løste vi det på 4 minutter». Det har her gått 3 uker å løse et problem som kunne vært løst umiddelbart ved riktig bruk av samhandlingsverktøyene, effektiv kommunikasjon og kunnskapsdeling. Det har skjedd en endring i arbeidsprosessene for å effektivisere disse og skape verdi. Tidligere meldte ansatte inn problemer og stod videre i kø før de ble plukket opp av noen som hadde rett kompetanse. I dag jobber de med direkte kontakt mellom ansatte og de med støtteroller. I5 understreker at de fleste problemer som tidligere tok ukesvis nå er løst på kun få minutter eller timer dersom det kommuniseres rett. Mer komplekse utfordringer tar fortsatt lenger tid, men fordelene nå er at ansatte omtrent umiddelbart kan videreformidle problemet og sørge for at noen tar tak i det.

Videre har Gjensidige gjennomført interne utviklingsprosjekter der de utvikler forretningsapplikasjoner. Hensikten med disse applikasjonene er som I5 forklarer: «du lager kanskje ikke de mest avanserte eller pene løsningene med Power Platform, men du lager løsninger for hverdagsproblemer. Da slipper man liksom å stå i lange køer, så man kommer i gang». Han forteller om alt fra timerapporteringer til lønnsberegninger kan regnes ut på en mer effektiv og brukervennlig måte i enkle applikasjoner, for å redusere kompleksiteten for de ansatte. De lager enkle løsninger og tester disse på ansatte for å sørge for å involvere forretningen og kunne utvikle for det som skaper verdi. Han trekker videre frem dialogen mellom ansatte, eller læringsdelen og utdyper at den har blitt mye bedre. «Ansatte deler mer informasjon fordi en enkelt kan gjennom for eksempel Yammer». Også steget i prosessen om å ta til seg mer informasjon fordi det er lett tilgjengelig og relevant har blitt forbedret. Kunnskapsdelingen og den simple måten å utvikle forretningsapplikasjoner på kan støtte kunnskapforvaltningsprosessen i organisasjonen. I5 forteller at «Det kan jo være relevant for deg i dag, men ikke om 2 uker. Så får du på en måte gjort noe ferdig da» og prater om at en enkelt og effektivt kan sette opp fungerende forretningsapplikasjoner som bistår arbeidet. Fordelen er at det ikke brukes mye tid på kravspesifikasjoner og use-cases. Det kan være verdt å utvikle dette til

tross for at den ikke er like relevant for deg om kort tid, da den kan tas i bruk av andre med lignende oppgaver. De fungerer derfor for en god måte å skape, lagre, dele og anvende kunnskap, samtidig som det er verktøy og løsninger som effektiviserer nåværende forretningsprosesser: «og dette gir oss masse verdi i form av at man kan bruke tiden sin på andre oppgaver».

Informant 1 og 3 fortalte om en automatisert prosess med hensikt om å effektivisere og redusere repeterende arbeid for ledere i organisasjonen. Tidligere måtte 18 ledere manuelt legge inn salg fra sitt team hver uke. Dette er nå en automatisert prosess som oppdateres automatisk. Det er ingen konkret beregning, men begge informantene anslo at lederne brukte rundt 2 timer på dette hver uke. Det var totalt 18 ledere som kunne ta i bruk denne løsningen og effektivisere sine arbeidsoppgaver, og I3 legger frem følgende regnestykke for å visualisere gevinsten: $2 \text{ timer} * 18 \text{ ledere} * 52 \text{ uker} = 1872 \text{ timer spart pr år}$. Dette tilsvarer omtrent et årsverk og kan spares inn hvert år ved å automatisere kun en slik prosess. I tillegg nevner I3 at:

Tallene er mer presise, oppdatert til enhver tid og tilgjengelig for andre ledere/interessenter i større grad. Det er vanskeligere å beregne hvor mye vi sparer i kroner og ører på dette, men det er også helt klart en gevinst vi tar med oss.

Ved å se hvor mye verdi en skaper og sløsing en slik automatiseringsprosess reduserer er det lagt opp flere ressurser til å bistå med å utvikle flere nye løsninger. For å følge opp hvor mye tid som er blitt lagt ned for å spare inn disse ressursene ble det tatt kontakt med utvikleren av applikasjonen. På svar om hvor lang tid som ble brukt på å utvikle appen svarte han:

Litt vanskelig å si noe om hvor mye tid som er brukt. Det har vært en kontinuerlig prosess i halvannet år hvor det stadig vekk er gjort forbedringer. Den må vedlikeholdes med data. Men større endringer kommer én gang hvert år etter bonusmodell er forhandlet frem med forbundet. Det som har gjort at det har tatt ekstra tid, er at prosessen ikke var klar på forhånd, og de som skulle ha det heller ikke helt visste hva de ville ha. Skulle jeg bygd alt på nytt i dag med alt jeg vet, så hadde det nok tatt meg ei drøy uke med koding.

Applikasjonen er jobbet kontinuerlig med for å optimalisere og forbedre ulike aspekter ved den. Gjennom kontinuerlig læring har den blitt utviklet og brukes nå aktivt. Som representert i regnestykket over har den frembrakt betydelig verdi til organisasjonen samt redusert en stor mengde unødvendig arbeid og ressursbruk. I5 trekker frem en lignende prosess der en Powerplattformløsning har forbedret en rapporteringsprosess. «Det er næringsliv som sendte inn Excel ark en gang i måneden til en sentral person som da fikk titalls Excel oppsett og så fusjonerte de til ett». Det ble utviklet en Power app der en kunne legge inn tallene, og deretter ble et felles Excel ark opprettet og oppdatert med riktige tall. Han forteller at det var en omfattende jobb og at en ansatt satt flere dager hver måned med denne prosessen tidligere. Denne jobben er ikke nødvendig lenger og vedkommende har nå frigjort tid til å jobbe med sine øvrige arbeidsoppgaver. I5 forteller at prosessen fortsatt er semimanuell ved at man må legge inn tall selv, og at det deretter oppdateres automatisk. De ser på muligheten for å forbedre løsningen videre slik at en ikke må legge inn tallene manuelt, da dette igjen kan gjøre prosessen enda mer effektiv. Det er jobbet med kontinuerlig forbedring slik at den skal levere bedre resultater, og I5 forteller om blant annet tavlemøter, hvordan det har forenklet måten spre informasjon og jobbe med den

type metoder da. Verktøy som Miro og Whiteboard har gjort det mulig å jobbe med prosessforbedring digitalt, og er med på å eliminere sløsing og redusere ressursbruk. Tidligere har det vært fysiske workshops der ansatte fra Oslo drar til eksempelvis København og gjennomfører workshops. Disse kan i større grad nå gjennomføres digitalt og er med på å redusere tidsbruk, kostnader og øvrige ressurser. Denne typen prosessforbedring og måten man jobber på er med å jobbe med kontinuerlig forbedring for å nå organisasjonens overordnede mål.

5.2.1 Hvordan jobbe med kontinuerlig forbedring?

Det kommer ikke frem noen standard tilnærming fra informantene til hvordan organisasjonen som helhet jobber med å analysere mulige forbedringsområder. Informant 1 forteller at Arbeidsflate og samhandling har ansvaret for å sikre en god og effektiv intern arbeidsflate, med tilhørende samhandlingsløsninger, for de ansatte i Gjensidige. De jobber aktivt med å spre informasjon og lære bort hvordan teknologien kan brukes til å forbedre forretningsprosesser. Under her ligger avdelingen Way of Working (WoW365). Dette er avdelingen som har ansvaret for hvordan organisasjonen jobber, med tett tilknytning til Microsoft 365. Arbeidsoppgavene deres er å utvikle og gjennomføre opplæring, spre informasjon til organisasjonen, superbrukere og ledere, samt å jobbe med brukerinnsikt for å lage gode interne løsninger. På spørsmål om arbeidsoppgaver forteller I1 om hennes rolle i denne prosessen:

Det ene er jo det lederskapet. Det å få folk til å trives og jobbe med styrkene sine og løse arbeidsoppgavene sine og coache og passe på at de har en bra hverdag. Og den andre delen er jo faglig som går på spesielt de verktøyene vi har ansvar for innenfor Microsoft. Teams, Sharepoint osv, alt det vi har og drifte det, men også ta inn alt det nye og også opplæring og kommunikasjon. Jobber tett med sikkerhet blant annet også på en måte få øke det brukerne våre har mulighet til å gjøre i verktøyene våre også.

Avdelingen sørger for kunnskap knyttet til bruken av slike verktøy og hvordan organisasjonen kan utnytte de på best mulig måte. De bistår med opplæring og kursing i verktøyene, samt intern markedsføring for å oppfordre folk til å forbedre forretningsprosessene. Informant 1 forteller videre om prosessen med å innføre og spre bruken av Microsoft Power Platform:

Det er en lang prosess og på datasiden enormt mye som skal til for å få til det, men på Power Automate og Power Apps så er det jo lavere terskel for å ta det i bruk, men fortsatt opplæring som er greia. Altså man må sette av tid til å lære seg de nye tingene for å kunne effektivisere.

Gjensidige jobber aktivt med intern markedsføring for å spre kunnskap om de ulike verktøyene som bistår ansatte i forretningsprosesser og kunnskapsdeling. I5 jobber i samme avdeling med. Han forteller om sin rolle og arbeidsoppgaver:

Som ofte har jeg en del møter booket inn. Det kan være alt fra enkle teams møter til rådgivningsmøter som jeg gjennomfører med forretningsfolk ut i divisjonene. Rådgivningsmøtene går på mitt fagområde som da er SharePoint, Teams og Power plattform. Stort sett så er det SharePoint jeg jobber med nå da, fordi det har blitt mange, mange, mange spørsmål og i tillegg til det så hjelper jeg folk å etablere Sharepointområder, organiserer de, og setter opp typisk communication sites.

Det er fokus på delingskultur og avdelingen informantene jobber i har som hensikt å tilrettelegge for dette. De støtter arbeid og tilbyr rådgivning og hjelp i en slik prosess. Kommunikasjonssidene informant 5 refererer til er eksempelvis Sharepoint-sider med relevant informasjon om hvordan man bruker spesifikke verktøy. Det kan være kursing i hvordan man oppretter områder i Sharepoint, eller hvordan man kan ta kontakt dersom man ønsker hjelp til å forbedre en forretningsprosess. Her kommer man inn på en stegvis guide som forklarer prosessen fra en ansatt tar kontakt angående en problemstilling til en ferdig løsning er utviklet. Her kan ansatte definere krav og behov og bestille en app eller hjelp til å utvikle en sãnn app. En viktig del av arbeidsdagen til informant 5 er å bistå i dette arbeidet: «Jeg jobber ogsã med Power Apps og Power Automate som utviklingsverktøy og lager apper til forretning eller hjelper folk å lage sine apper selv». For å vise frem hva de kan deler de suksessfulle løsninger, visualiserer gevinster og oppfordrer øvrige ansatte til å ta kontakt dersom de har forretningsprosesser de ønsker å forbedre. I3 trekker frem:

Det er jo masse forretningsgevinst i å kunne bruke det, og der kommer vi litt til kort, at vi nå er sãnn på snittet, og vi må markedsføre det. Det er sãpass ferskt. Vi må jo markedsføre det i stor grad for at folk skal gidde å sette av tid til å lage effektive prosesser.

I3 jobber i samme avdeling som informant 1 og 5. Hun forteller om sine arbeidsoppgaver knyttet til opplæring og støtte:

De består av en del møter som handler om å planlegge og videreutvikle systemene våre, ... Og på siden av det, sã skal man håndtere en del chat og henvendelser fra folk i organisasjonen som man sitter og jobber med på egenhånd for det meste.

Hun nevner at mange har utfordringer med å skjønne hvordan verktøyene kan hjelpe dem å jobbe mer effektivt, men trekker frem viktigheten av økt kunnskap og at ansatte lærer seg systemene for å effektivisere prosesser: «Det er veldig, veldig viktig, og da vil jo det smitte etter hvert som en ser mer hvordan det kan gjøres». Hun trekker frem viktigheten med at informasjon lagres og at: «Den siloeffekten nå, at det er mer synlig hva folk driver med, at man lettere kan søke i informasjon. At dette har kommet er jo et kjempeløft. Det som har skjedd liksom de 3 siste årene». Hun forteller om en endring som kan være med å påvirke kunnskapsdelingen i organisasjonen. De skal flytte intranettet og integrere det med det sosiale verktøyet Microsoft Yammer:

det vil nok endre litt måten vi kommuniserer på internt i selskapet i hvert fall. Og legger opp opplæring ... Det er ikke kommet noen resultater ut av det enda, men det vil nok skje en endring, for det er jo noe som alle bruker.

Hensikten er å øke den generelle kunnskapen blant ansatte slik at den kan benyttes for å forbedre forretningsprosessene og jobbe mot organisasjonsmålene. I3 forteller at enkelte kvier seg for å ta i bruk sosiale verktøy som Yammer da en vet at alle kan lese innleggene. De jobber med at flere skal bli vant til å poste der inne, uten at det skal gå på bekostning av at det er for mange kanaler å følge med. Hun forklarer at det er: «utrolig effektivt, for hvert fall vår avdeling som har mye info å spre til mange». Avdelingen ønsker å fremme bruken og hjelpe de ansatte med å utnytte foreldene ved verktøyene og forbedre sine prosesser. Hun forteller videre at:

Vi har jo på agendaen å gå mer ut i ledergrupper og fortelle om det. Vi får veldig gode tilbakemeldinger, og når vi klarer å nå ut på at det er nyttig fordi det er jo det er jo en effekt i de, men det er jo ikke noe effekt i de hvis ikke vi får brukerne til å bruke de på riktig måte.

Den viktigste jobben er nå å vise tilstedeværelse og at de kan støtte forbedringsprosesser til de ansatte ved behov. De jobber med å nå ut til større deler av organisasjon slik at alle skal kjenne til avdelingen og tjenestene de tilbyr. I3 er klar over at det er en del utfordringer med dette og trekker frem: «vi har en liten vei å gå fortsatt, så det hjelper jo ikke at min avdeling sitter her og skryter at vi har masse gode verktøy hvis ikke noen oppfatter 19 av de».

5.2.2 Opplæring

Når det kommer til opplæring så har ansatte muligheter til å delta på ulike webinarer og kurs fra Microsoft. Dette får de tilgang til gjennom en avtale med Microsoft ettersom Gjensidige er kunde og benytter store deler av Microsofts verktøyportefølje. «Videre, så er det jo vi som gir det utover i organisasjonen da. Vi gir det, men hvor mye de får det med seg, det er jo det som er utfordringen på grunn av kapasitet da» forteller I3. Hun nevner utfordringen ved at de ikke godt nok klarer å vise fordelene gjør at folk ikke prioriterer å lære seg verktøyene for å effektivisere oppgavene sine. Det er mange som ikke har gjort dette før: «Og det er jo helt klart høyt arbeidspress overalt, så utfordringen er at mange ikke setter av tid til å lage effektive prosesser for å frigjøre tid til å gjøre ting»

Ettersom det ikke finnes klare metoder på hvordan en kan jobbe med forbedring går majoriteten av arbeidet deres ut på være tilstedeværende og fremme hvilken kunnskap de besitter. Sånn det kommer frem fra informantene er det i utgangspunktet opp til de ulike avdelingene å identifisere områder for forbedring og ta kontakt med Way of Working-avdelingen for å få bistand med dette. På spørsmål om hvordan organisasjonen identifiserer områder for forbedring svarer I1:

Vi har på en måte ikke gjort denne analysen selv og gått ut ... Det er der det er sånn disse casene kjenner vi til, og her må vi åpenbart hjelpe til, og det har vi eksempler på, spesielt på Power Platform

I forlengelsen av dette trekker hun frem et behov som dukket opp hos HR. «De hadde et rotete Excel skjema for lønnsberegninger, som de ønsket å forbedre». I1 oppdaget dette og foreslo å utvikle en Power App for å forbedre denne prosessen og effektivisere den. HR ble i dette tilfellet 'kunden' og var med i prosessen for å definere behov og verdi ved løsningen. WoW365-avdelingen tok videre på seg arbeidet med å fikse en slik løsning:

Men den grove analysen på alle mulige områder det det har vi ikke gjort. Det er mer, at noen har en case, kommer til oss og vil jobbe med oss.

Informant 3 fortsetter med hvordan de jobber for å identifisere områder for forbedring av forretningsprosesser. Hun nevner at de ikke har innsikt i alt, men bruker analyseverktøy til å: «skanne for å se at opplysninger som ikke skal deles med andre ligger lukket, for eksempel». Videre forteller hun om hvordan de skal gjøre det i fremtiden og at de: «kommer også til å gå mer i bruk av analyseverktøy for å se om det er aktivitet på områder for å slette, for å åpne eller lukke områder. For å se om det er alt for mange dokumenter osv.». Informant 1 trekker videre frem hvordan de ønsker å gå frem og strategien til hvordan de skal klare å øke bruken av samhandlingsverktøyene for å forbedre nåværende forretningsprosesser. Det jobbes mer med å spre kunnskapen om hvordan en kan forbedre prosesser og hvordan og hvor ansatte kan henvende seg for å få hjelp med dette:

Nå har vi gått bredere ut i teknologi og infrastruktur for at flere skal kunne vår teknologi eller komme til oss når de får bestillinger. Og det er også litt viktig at vi blir en del av

repertoaret til TI og at de skjønner hva vi holder på med. Det tror jeg er vel så viktig som å på en måte gå ut i forretning fortelle hva vi kan.

Ved å henvende seg til hele TI kan de være med å øke kunnskapen i avdelingen. Hensikten er at de øvrige ansatte skal være klar over hvilke muligheter som finnes når det kommer til å forbedre arbeidsprosesser. De ønsker å vise hvordan dette gjøres og oppfordre de ansatte til å ta kontakt med problemstillinger eller hvis de ønsker hjelp til å forbedre en slik prosess. Informant 1 trekker frem videre hvordan de går frem for å forbedre slike forretningsprosesser:

Vi har blant annet en hms vurdering som alle ledere gjør en gang i året som har vært en helvette av et Excel-ark som vi nå lager en powerapp på, som da ligger tilgjengelig og så gjør du den en gang i året og de som da mottar dataene som før hadde kontroll, sa de da fikk sånn 190 Excel ark som de skulle samle noe jeg vet de ikke gjorde, så det det å gjøre det var bare en skinnprosess, ikke sant? Det var lovpålagt og var bare crap.

Hun referer til en prosess som kun ble gjennomført fordi det var lovpålagt fra organisasjonen. Det ble brukt tid og ressurser uten at det ga noe videre gevinst eller ble brukt til noe nyttig. Basert på tidligere kunnskap om hvordan en kan bruke Power Platform til å forbedre prosesser ble det tatt en avgjørelse om å gjennomføre et prosjekt for å forbedre denne prosessen. Informant 1 trekker frem resultatene fra applikasjonen:

Nå får du et Power BI Dashboard der du liksom ser hvem har svart og ikke svart, og hva de svarer ikke sant? Videre er det generert opp i divisjoner og avdelinger og så videre. Så det er jo altså fra liksom noe crap til noe som er veldig bra og faktisk noe du kan styre og data du kan bruke i annen input også.

5.2.3 Effektivisering av samarbeid og kommunikasjon

Det er generell enighet blant intervjudeltakerne om at samhandlingsverktøyene er viktige i arbeidshverdagen og har en mer fremtredende rolle enn tidligere. På spørsmål om hvordan de løste lignende oppgaver tidligere forklares det om trege manuelle prosesser. Informant 2 nevner at «jeg tror samhandlingsverktøy i dag er viktig, og så tror jeg det blir enda viktigere i fremtiden». Hun tror det er nøkkelen til nye raskere arbeidsmetoder og måter å løse oppgaver på, og tror det i fremtiden vil handle om: «Hvordan man kan automatisere mer, effektivisere mer. Få bort manuelle oppgaver, gjøre mer ting tilgjengelig, redusere risiko og så videre». Det refereres til lange eposttråder med rotete informasjon og utallige dokumenter som sendes frem og tilbake før det omsider kunne smeltes sammen til et endelig dokument. Samskriving i Word, Excel og PowerPoint brukes hyppig da det er mulig å jobbe parallelt med arbeidsoppgavene og I3 trekker frem at «det er jo også kjempeviktig, det å dele et dokument som vi skriver samtidig ... Sporendringer og den type ting. De gangene jeg trenger det, så er det veldig effektivt». Alle som har tilgang til dokumentene, kan til enhver tid se hvor langt en er kommet og hvem som redigerer dokumentet på det aktuelle tidspunktet. Versjonsloggen tillater teammedlemmer å se alle endringer som er gjort og en kan enkelt gjenopprette tidligere versjoner. Løsninger som Sharepoint og Teams lar teammedlemmer jobbe i samme dokumenter og gi aktuelle deltakerne direkte tilgang ved å sende en invitasjonslenke. Denne funksjonaliteten var knyttet til positive holdninger rundt kommunikasjon og samarbeid og I4 trekker frem at:

Det er en veldig viktig funksjon. Det at man kan være i samme dokument samtidig og jobbe parallelt. Det gjør å prosessene mer effektive. Alle på teamet har umiddelbar tilgang

på siste oppdaterte versjon og en slipper å sende dokumenter frem og tilbake ... at man liksom slipper å bruke tid på å videresende dokumentet etter hver gang man gjør en endring

I2 trekker frem at terskelen for å sende en melding om man lurer på noe er enklere enn å spørre fysisk på kontoret. Fordelene som dukker opp er at det er mer effektivt, og at det er en lavere terskel for å svare. Chaten tolkes som mindre formell og det føles ikke på samme presset for å komme med et nøye formulert svar. I5 trekker frem at hensikten med chatten er «å ta raske beslutninger eller oppklare spørsmål» og forklarer videre at man eliminerer 90% av det irrelevante en finner i en epost, som signatur, stilling, nummer og organisasjon slik at det kommunikasjons effektiviseres. Han understreker at dette fortsatt er viktig når en kommuniserer med eksterne, men at dette ikke er nødvendig informasjon når det kommer til majoriteten av intern kommunikasjon. Ved å fjerne det I5 referer til som «rubbish» kan en effektivisere kommunikasjon og dyrke bedre samarbeid. Dette igjen fører til at en får tatt raskere beslutninger og fortsatt med pågående arbeid.

At alle ansatte er tilknyttet kunnskapsbasen og ved et enkelt søk har tilgang til direkte kommunikasjon med alle ansatte i organisasjonen trekkes frem som nok en fordel med samhandlingsverktøyene. Dersom det oppstår uklarheter i en chat, kan en enkelt starte en video eller lyd samtale og diskutere og oppklare dette videre. Denne umiddelbare tilgjengeligheten skiller seg fra e-post ved at den er synkron og at en kan få tilgang på den informasjonen en søker, når en søker den. Teams gir bekreftelse på at mottaker har mottatt og sett meldingen og visualiserer også at vedkommende skriver og at du kan vente med å få et svar. Denne umiddelbare informasjonsutvekslingen skiller seg fra e-post ved at du til enhver tid vet status på hvor kunnskapen befinner seg. «Du vet om kollegaen har mottatt meldingen og sett den, og det gjør at du kan forvente et svar» nevner I5.

Informant 1 nevner at de har designerte møterom som støtter Microsoft Teams. Det er flere positive aspekter ved dette, samtidig som det trekkes frem flere utfordringer. Informant 1 trekker frem fordelene ved slike Microsoft Teams rom opp mot de eldre møterommene, men nevner at det har vært en prosess å få med alle på det:

Vi har jo gamle videoløsninger på huset vårt, så det å få liksom kontordrift folket til å bli med på å kjøpe Microsoft teams rom har jo vært en enorm reise. Nå får vi 30 nye Microsoft teams rom sånn at man bare kan no device bare gå og koble seg på teamsmøtet sitt. En enorm effektivisering fra sånn det er nå ikke sant? Bruke all funksjonalitet, som for eksempel Microsoft PowerPoint live, og alt mulig.

Hun forteller hvordan det effektiviserer møtevirksomheten og gjør at flere personer kan delta digitalt fra samme rom på en mer sømløs måte enn om de bruker hver sin maskin. Det gjør det enklere for øvrige møtedeltakere som ikke er til stede å kommunisere med alle i møterommet. Viktigst er tilgangen på all funksjonalitet, samt muligheten til å koble på uten å ha med en ekstern enhet. Dette legger opp til bedre kommunikasjon og samarbeid.

5.2.4 Fleksibilitet

Tidligere var arbeidsdagen i mye større grad preget av fysiske møter, intern e-postutveksling og høyt antall dokumenter som ble sendt på kryss og tvers mellom teammedlemmer. Adopsjonen av Microsoft 365 og medfølgende verktøy har vært en av grunnene til et skifte i balansen mellom kontor og hjemmekontor. Innføringen av Microsoft Teams kom hos Gjensidige rett før koronapandemien og verktøyene bidrar til en ny hybrid

arbeidshverdag der ansatte selv velger hvor de vil sitte. Denne friheten forklares primært som en positiv konsekvens hos flere av informantene. Et annet positivt aspekt trekkes frem av I5: «Det beste med teams er at de dekker hverdagsbehovene, altså det er videomøter, det inneholder chatten. Og som sagt, veldig kort tid å adoptere verktøyet». Samhandlingsverktøyene har gitt dem en fleksibilitet som gjør at de i mye større grad kan styre uken sin etter eget behov. Informant 1 «jeg bruker jo bare teams, så hvis jeg er på reise eller på hjemmekontor, så er det superviktig». De ansatte tillattes 2 dager hjemmekontor og skal i utgangspunktet være 3 dager på kontoret hver uke. På spørsmål om de får gjort det samme på hjemmekontor svarer intervjudeltakerne at de klarer å produsere det samme, og at den største opplevde forskjellen mellom kontoret og hjemmekontoret er at det er kortere reisevei til jobben som sparer dem tid.

Til tross for mange positive tanker rundt samhandlingsverktøyene kommer det frem en del utfordringer og mer negative aspekter. I4 nevner at samhandlingsverktøy er positivt for å løse arbeidsoppgavene, men at en konsekvens er at en ikke møter like mange personer som tidligere. Miljø og arbeidsliv er en viktig faktor som påvirkes ved at en tar i bruk samhandlingsverktøyene og alle mulighetene det fører med seg. Der en tidligere er vandt med kontortid fra 8-16, felles lunsj og småprat ved kaffemaskinen er hverdagen nå en helt annen. Kontorlandskapet er for mange byttet ut med en pult på soverommet, eller spisebordet i stua. Dette tar vekk mye av den uformelle kunnskapsdelingen og det sosiale ved en arbeidsplass og I4 sier at det er ganger han har endt opp med å sitte på kontoret alene og: «når jeg sitter her alene, da kunne jeg like godt sitte hjemme siden jeg ikke får samarbeidet med noen her uansett». Han forteller at dette er en negativ effekt for samarbeid og kommunikasjonen. Han har fortsatt de samme muligheten for digital kommunikasjon, men understreker at det da er mer motiverende å sitte hjemme. I4 lager eksplisitte avtaler hver uke og kommer til en enighet om hvilke dager teamet skal møtes på kontoret. Dette er et tiltak for å forbedre samarbeidet og kommunikasjonen dem imellom. I4 trekker også frem et eksempel fra koronaperioden da alle satt på hjemmekontor: «Vi hadde litt sånn kvarter hvor vi kunne ringe hverandre og se litt folk. Det var litt hyggelig. Istedenfor å bare sitte hjemme alene».

Å ta med arbeidet hjem øker fleksibiliteten, men er også en påkjenning for flere. Informantene trekker frem at de har utstyr som gjør at de alltid kan være tilgjengelig og har arbeidet med seg til enhver tid. Dette oppleves av enkelte som en påkjenning mer enn et fleksibelt gode. Det kommer frem blant noen av deltakerne at det er en smånagende forpliktelse og en følelse av at en burde være tilgjengelig til enhver tid. I3 forteller om et tilfelle der en ansatt i Danmark ikke ønsket seg jobbtelefon. Vedkommende trodde at det innebar at hun måtte være tilgjengelig til enhver tid, og var villig til å betale for sin egen telefon mot å slippe dette kravet om å være tilgjengelig etter arbeidstid. Dette til tross for at ledelsen eksplisitt jobber for å informere om at det ikke er tilfellet. HR og de ulike lederne har oppfordret folk til å skru av varslinger, men det innebærer at de ansatte aktivt må gjøre tiltak for å bevare fritiden sin. Det er videre enkelte bekymringer knyttet til hjemmekontor. Flere av informantene følte de jobbet mer nå enn tidligere. Til tross for at en ikke bruker tid på å reise til jobb starter enkelte ansatte til samme tid og blir ofte sittende lenger for å gjøre ferdig oppgavene de driver med. Den umiddelbare tilgjengeligheten som samhandlingsverktøyene tilbyr, byr dermed både på utfordringer og fordeler. Dette oppsummerer I5 på spørsmål om hvordan samhandlingsverktøy påvirker arbeidsbelastningen:

Nei 2 retninger ville jeg sagt da, altså for min del, jeg får jo unna ting mye forttere enn jeg fikk før. Samtidig så tror jeg, at jeg er tilgjengelig langt utover arbeidstiden min. Så det skaper en slags diffus grense mellom fritid og arbeidstid.

Han forteller at han liker fleksibiliteten og muligheten til å ta med seg arbeid hjem. Han forklarer videre at hjemme ikke lenger er noe fristed, og at det kan være vanskelig å sette grensen mellom fritid og arbeid. Selv trives han med denne løsningen, men uttrykker at han tenker mange kan bli slitne av en slik tilnærming. Han avslutter svaret med at samhandlingsverktøyene har latt han arbeide mer effektivt og dermed omtrent aldri har en backlog med ting han skal gjøre som blir hengende. I5 forteller på spørsmål om økt fleksibilitet som følge av samhandlingsverktøyene:

Det er for sånn som vi gjorde før at man reiste til København og satte en hel gjeng der og holdt på i det vide og brede og ikke var vi særlig flinke til og ha store grupper og sånt ... Om det så bidrar til at prosessen til syvende og sist blir bedre, er vanskelig å si. Men jeg tenker at allerede der, når man kan samhandle digitalt og hybridmessig, altså man kan sitte fysisk og digitalt og sånn. Det skaper det mye større potensiale da for prosessforbedring ... Men jeg tenker at allerede der, når man kan samhandle digitalt og hybridmessig, altså man kan sitte fysisk og digitalt og sånn. Det skaper det mye større potensiale da for prosessforbedring.

Den hybride hverdagen tas generelt godt imot hos alle intervjudeltakerne, til tross for enkelte nedsider som er trukket frem. Det fører med seg en økt fleksibilitet som oppfordrer til samarbeid, kunnskapsdeling og effektiv kommunikasjon på tvers av geografiske plassering.

Alle intervjudeltakerne er positive til samhandlingsverktøy og mulighetene de tilbyr. De ansatte mener verktøyene gjør det lettere å samhandle på tvers og dermed muliggjør tverrfaglig samarbeid og kommunikasjon. Flere av deltakerne erkjente uansett at det fortsatt er problemer med bruken av disse og at utfordringen ligger hos de ansatte. I1 sier at: «uansett hvor bra systemer vi har. Så det er selv om vi er, ja jeg vil kanskje si at 50% er veldig gode så er det fortsatt dessverre en del som sliter med å bruke verktøyene riktig». Selv om verktøyene støtter prosessen oppleves det som utfordringen ligger hos de ansatte. Uvitenhet og mangel på kunnskap gjør at en ikke klarer å utnytte samhandlingsverktøyene på en tilstrekkelig god nok måte.

6 Diskusjon

I dette avsnittet vil funnene fra datainnsamlingen diskuteres opp mot teorien. Her vil det vektlegges funn knyttet til problemstillingen for oppgaven og de tre forskningsspørsmålene:

Hvilke holdninger har ansatte til bruk av samhandlingsverktøy?

Hvordan endrer økt bruk av samhandlingsverktøy kunnskapen til de ansatte?

Hvordan bistår samhandlingsverktøyene i arbeidet med kontinuerlig forbedring av forretningsprosesser?

I tråd med teorien om Computer Supported Cooperative Work (CSCW) bruker Gjensidige gruppevare til å samarbeide og løse problemstillinger de kommer ovenfor. De ansatte bruker samhandlingsverktøy til å løse arbeidsoppgaver, kommunisere og koordinere arbeid. Det bookes inn møter, tilegnes oppgaver og følges opp progresjon ved hjelp av digitale verktøy. Verktøyene brukes som (Ellis et al., 1991) understreker til å fasilitere og forenkle menneskelig interaksjon, i tillegg til å løse problemer. Informantene trekker frem at kommunikasjonen er mer sømløs ved hjelp av disse verktøyene, og at de har mulighet til å kommunisere på tvers av hele organisasjonen uten å måtte reise seg fra plassen sin. Ved hjelp av samhandlingsverktøyene kan de dyrke kunnskapsdelingen og kontinuerlig jobbe med å forbedre sine arbeidsprosesser.

6.1 Kunnskapsforvaltning

Basert på Davenport (2005) sin definisjon er de ansatte i Gjensidige kunnskapsarbeidere. De er avhengig av kunnskap for å gjøre jobben sin og ta kvalifiserte beslutninger. Kunnskapsledelsesprosessen er en dermed viktig del av arbeidsdagen til de ansatte da de til enhver tid tilegner seg kunnskap, deler eller anvender denne for å produsere løsninger, eller resultater mot organisasjonens mål. De jobber i tverrfaglige team og anvender personlig kunnskap for å levere de beste og mest konkurransedyktige forskningsproduktene og tjenestene. Som en del av kjerneverdiene til Gjensidige «Tenk nytt» oppfordrer de som I1 fortalte til å dele tanker og ideer og aktivt ta del i andres, og informantene nevnte at det var fokus på å samarbeide for å løse problemstillinger og produsere resultater. Dette står i stil med (Kogut & Zander, 1992) som nevner at en krever anvendelsen av flere typer kunnskap for å produsere en vare eller tjeneste.

(Alavi & Leidner, 2001) konkluderer ut ifra tidligere litteratur at samhandlingsverktøy kan føre til større bredde og dybde i de ulike kunnskapsforvaltningsfasene. Informantene trekker frem muligheten til å kunne kommunisere med alle kolleger ved et tastetrykk ved hjelp av samhandlingsverktøyene. Denne opplevde fordel er i tråd med (Alavi & Leidner, 2001) som sier at samhandlingsverktøy kan øke kunnskapsoverføringen ved å utvide den enkeltes nettverk til å inkludere andre deler av organisasjonen. De sosiale verktøyene oppfordrer til lavterskel kommunikasjon på tvers av avdelinger og divisjoner i

organisasjonen. Ved å samarbeide og dele kunnskap på tvers får de ansatte tilgang på nye ideer, tankesett og annen domenekunnskap. Robertson et al. (1996) trekker frem viktigheten av slikt samarbeid for å øke fordelingen av kunnskap og sørge for at organisasjonen kontinuerlig lærer og tar til seg ny kunnskap. Informantene prater om delingskultur i Gjensidige og at er viktig for kommunikasjon og samarbeid. En viktig prioritering er å dele kunnskap og erfaringer i et forsøk på å nå organisasjonens overordnede mål. Liu (2020) nevner at kunnskapsforvaltning handler om å behandle kunnskap med et mål om å støtte beslutningstaking og tilføre verdi til organisasjonen.

Erfaringer deles slik at en lærer fra feil og kan fortsette med riktig/effektivt arbeid. Vellykkede prosjekter fortelles om både på intranett og sosiale verktøy slik at resten av Gjensidige skal ha mulighet til å fange opp denne kunnskapen. En slik mulighet til å lære fra andre team og avdelinger kan føre til en raskere læringskurve ved å se på lignende prosjekter og erfaringer (Alavi & Leidner, 2001). I4 forteller om kunnskapsdelingsmøter de har hver uke. Her snakker de om utfordringer de møter på, ting som går bra eller ting de trenger hjelp til. Her legges det særlig opp til generering av ny kunnskap, ved å dele erfaringer. Hensikten med sesjonene er å dele kunnskap og kunnskapsdelingen legger i sin tur opp til videre anvendelse av kunnskap da de ansatte etter slike møter både har delt, skapt og samlet kunnskap.

6.1.1 Kunnskapsledelsesprosessen

Ved å se på figur 3 ser en hvordan samhandlingsverktøyene kan påvirke kunnskapsforvaltningsprosessen i de ulike fasene. Kunnskapsgenereringsfasen støttes av informasjonsutvinning, en prosess der Gjensidige gjør om data til informasjon og senere kunnskap. Rapporter, salgstall og dokumenter utgjør datagrunnlag som visualiseres og analyseres som en prosess for å omgjøre dataene til relevant informasjon og anvendbar kunnskap. I5 forteller at: «Konkret, så har vi jo SharePoint der vi samhandler om dokumenter og lister og data». Det tas utgangspunkt i denne dataen, diskuteres, struktureres og organiseres slik at det blir til nyttig informasjon som avdelingene kan bruke videre i sine prosesser. Videre støttes skapelsesfasen av læringsverktøy som kan utdanne og lære de ansatte ny kunnskap. Samhandlingsverktøyene tillater at man kan kombinere nye typer kunnskap, og det muliggjør behovslæring (just-in-time learning). De ansatte kan som I5 nevner Google seg frem til ny kunnskap, eller lese seg opp på tilgjengelig informasjon som organisasjonen disponerer og har tilgjengelig for alle ansatte. Ved behov om spesielle temaer kan de ansatte søke gjennom informasjonssider og intranett, og til og med finne kolleger som disponerer ønsket kunnskap.

Kunnskapslagringsfasen støttes av informasjonsteknologier som databaser, digitale oppslagstavler og kunnskapsbaser. Gjensidige sitter på flere databaser med en mengde informasjon. Det lagres alt fra informasjon om kundeforhold til informasjon om interne prosesser eller måter å jobbe på. De bruker digitale oppslagstavler til å spre informasjon om oppkommende hendelser og ytterlige organisasjonsnyheter. Videre har de en omfattende kunnskapsbase som består av interne artikler og informasjonssider. Disse er lokalisert på Sharepoint og inneholder brukermanualer til 'beste praksis' av Gjensidiges ulike verktøy, teknisk støtte og generell informasjon om organisasjonen, strategier og mål. Slik overføring av beste praksis i og på tvers av organisasjonen øker kvalitet og produktivitet (North & Kumta, 2018). Informant 3 nevner hvordan de tilpasser arbeidsoppgaver og fører dette i Microsoft Planner som et tips på beste praksis de har lært seg over tid. Uten at dette er nøye målt eller bevist flere steder virket dette som en implementering av beste praksis som er med å øke produktiviteten i møter.

Samhandlingsverktøyene kan bistå med å støtte individuelt og organisatorisk minne. Det kan være å lagre, tilegne, beholde eller hente kunnskap eller informasjon fra de ulike verktøyene. Samhandlingsverktøy gjør også at en har tilgang på kunnskapen andre avdelinger/grupper besitter, da en har tilgang til deres prosjektdokumentasjon og informasjon om interne prosesser. Som en av informantene nevnte kan en lage spesifikke kanaler eller grupper for utvalgte arbeidsøkter. Dette gjør at en kan lagre kunnskap mellom ulike avdelinger og personer, som igjen kan hentes opp og anvendes.

Når det kommer til kunnskapsdelingen kommer det frem av figur 3 at digitale oppslagstavler, diskusjonsforum/sosiale verktøy og kunnskapskataloger er støttende informasjonsteknologier. Samhandlingsverktøyene kan bidra med et mer omfattende internt nettverk, flere tilgjengelige kommunikasjonskanaler og raskere tilgang til kunnskapskilder. Samtlige informanter trakk frem hvordan samhandlingsverktøyene hjalp dem med kunnskapsdelingen. At alle er organisert under samme organisasjonsenhet gjør at de har enkel tilgang til ulike plattformer med andre kolleger. De kan utvide nettverket ved å enkelt kontakte hvem som helst i organisasjonen ved et enkelt søk i Teams. De kan sende eposter, chatte, dele dokumenter, ha video eller lyd samtaler, stille spørsmål eller dele erfaringer på de ulike sosiale plattformene. Det er etter hvert flere kommunikasjonskanaler og de ansatte må velge hva som er mest gunstig når det kommer til samarbeid og kommunikasjon med kolleger. All informasjon som ikke er konfidensiell ligger tilgjengelig for alle ansatte og denne unike muligheten gjør at alle ansatte har umiddelbar tilgang til et stort antall kunnskapskilder. De kan kommunisere ut raskere, på flere plattformer, til hvem de vil, basert på informasjon og kunnskap de har umiddelbar tilgang til.

Som (Alavi & Leidner, 2001) trekker frem er ikke de 4 fasene i figur 3 en sekvensiell kronologisk rekkefølge og det kan være ulikt forhold mellom fasene. I likhet med kunnskapsforvaltningsprosessmodellen til Wiig (1993) trekker de frem at det en ansatt kan tilegne seg ny kunnskap og utnytte den umiddelbart uten å lagre den. Dette er grunnlaget for mye av arbeidet som gjennomføres i Gjensidige. I3 pratet om workshops som gjennomføres i tverrfaglige team. Dette er et godt eksempel på en situasjon hvor mye kunnskap oppstår og videre kan benyttes som grunnlaget for en beslutning som er målet med workshopen.

6.1.2 Demokratisert kunnskapsdeling

Det kommer frem av intervjuene at sosiale samhandlingsverktøy har blitt mer fremtredende de siste årene. Verktøy og plattformer der ansatte kan poste innlegg og spørsmål brukes hyppig for å dele kunnskap. Det har tidligere vært mye bruk av epost, noe som flere av intervjudeltakerne mener er på vei ut. Det nevnes at det sendes mye unødvendig informasjon og at det mailes frem og tilbake før en ser noe fremgang. En undersøkelse av Davenport (2005) viste at en fjerdedel syntes e-post var overbrukt i organisasjonen. Med et så lite utvalg kan en ikke argumentere for at det samme gjelder i Gjensidige, men samtlige av intervjudeltakerne foretrekker å bruke Teams chatten for intern kommunikasjon. 15% av respondentene i samme undersøkelsen syntes e-post reduserte produktiviteten deres noe som gjenspeiles i svarene til i respondentene i min undersøkelse. Her var det konsensus om at chatten var en mer effektiv måte å kommunisere på enn e-post som gjorde organisasjonen i stand til å ta raskere beslutninger. Det er verdt å bemerke seg at dette gjelder for intern kommunikasjon for Gjensidige der alle har tilgang til kollegaene sine via Teams.

Som figur 3 visualiserer kan både gruppevare/samhandlingsverktøy og intranett bistå i de ulike prosessene. Som det kommer frem fra informantene brukes det nåværende intranettet mindre da det i stor grad kun kommer informasjon fra ledelsen. De er nå i en prosess der de skal integrere intranettet med det sosiale verktøyet Microsoft Yammer som vil sørge for en mer demokratisert kunnskapsforvaltning. Hensikten er at alle ansatte skal kunne bidra mer, da dette kan øke den generelle bruken av kunnskap. Dette vil optimalt føre til bedre kunnskapsflyt, og mer kvalifiserte beslutninger som gir verdi til organisasjonen.

I1 er leder for en avdeling som driver med samhandling. Et viktig fokus for henne og avdelingen er å ha tillitt til de ansatte. Hun oppfordrer til bruk av sosiale lavterskel verktøy som fremmer interaksjoner på tvers av organisasjonen. De ser verdien av slik kunnskapsutveksling, både i form av tilgjengeliggjøring og tidsbruk. Dette er i motsetning til (Cook, 2008) som sier at flere ledere er skeptiske til slike verktøy. Han trekker frem at ledere er bekymret for at verktøyene kun skal brukes i en personlig kontekst og ikke vil skape verdi for organisasjonen. Fokuset hos Gjensidige er å bruke dette som et verktøy for å spre kunnskap effektivt i organisasjonen. Det kommer frem umiddelbare gevinster ved slik kunnskapsdeling og Gjensidige oppfordrer aktivt alle ansatte til å bruke sosiale verktøy som Yammer for å dele relevant informasjon. De ansatte er tydelige på at samhandlingsverktøyene støtter deres arbeidsoppgaver og at det ville vært mer krevende å jobbe uten. Dette støttes opp av Al-Bream & Maraqa (2019) sin undersøkelse om at samhandlingsverktøy forbedrer daglige oppgaver.

6.1.3 Økt kunnskap ved bruk av samhandlingsverktøy

Det kommer frem av forretningsmodellen til Gjensidige at evnen til å samle, analysere og bruke nye og eksisterende data blir viktig for å sikre konkurransefortrinn (*Årsrapport 2022 - Gjensidige, 2022*). Dette i tråd med viktigheten (North & Kumta, 2018) trekker frem om å utnytte kunnskapen og potensialet til de ansatte. For å få til dette og utnytte dataen er de avhengige av å transformere dataen om til kunnskap. Gjensidige sitter på enorme mengder data som lagres til enhver tid. Det er alt fra data om kundehenvendelser, forsikringstall og demografien på kundene. Denne dataen analyseres og dokumenteres i rapporter og digitale filer. Ved å kategorisere og gi denne dataen mening sitter de igjen med informasjon som kan benyttes videre. Informasjonen deles rundt i organisasjonen både i kanaler, på plattformer og sosiale verktøy og den blir dermed satt i kontekst. Denne prosessen med å gå fra data til kunnskap kan ses på som den første fasen i kunnskapsledelsesprosessen. Basert på data skapes det kunnskap i og på tvers av organisasjonen i denne kunnskapsgenereringsfasen. Det viktigste momentet i denne fasen er som (Liu, 2020) refererer til økning i mengden kunnskap.

Ettersom Gjensidige er en stor organisasjon med over 4200 ansatte sitter de på enorme mengder kunnskap. Utfordringen er hvordan denne benyttes som en ressurs for konkurransefordeler. Det er opprettet spesifikke retningslinjer for lagring av dokumentasjon i forbindelse med prosjekter. Som informant 3 nevnte er det egne prosedyrer som følges når prosjekter avsluttes. En sorterer vekk informasjon som ikke er nødvendig, og sørger for at kun relevante filer og dokumentasjon lagres. Dette lagres på et egnet Sharepoint-område for å sikre tilgjengelighet for resten av organisasjonen som en del av deres kunnskapsbase. Dette er et godt eksempel på hvordan Gjensidige jobber med å gjøre kunnskap tilgjengelig for alle i organisasjonen. Denne fremgangsmåten er i tråd med Davenport & Prusak (1998) sin forskning om at verdien av kunnskapen øker i takt med tilgjengelighetsnivået. Informantene trekker frem mulighetene de har til å lagre

kunnskap i delte kanaler, tråder og poster i sosiale verktøy. Ved slik lagring og dokumentasjon tilgjengeliggjøres også kunnskap for store deler av organisasjonen. Samhandlingsverktøyene fremmer mulighetene for kommunikasjon med kolleger og interaksjon med lagret kunnskap i verktøyene. Samhandlingsverktøyene bistår Gjensidige i prosessene med å skape, lagre, vedlikeholde og dele kunnskap i likhet med funnene til (Al-Bream & Maraqa, 2019) i den frivillige organisasjonen i Jordan. Til tross for at dette er to helt forskjellige organisasjoner med helt ulike overordnede mål er det flere likheter i hvordan samhandlingsverktøyene påvirker kunnskapsforvaltningen. Riktig bruk av slike verktøy gagnar arbeiderne, teamene og igjen selve organisasjonen. Kunnskap benyttes av alle ansatte i Gjensidige til å tilnærme seg arbeidsoppgaver på en mer systematisk og intelligent måte, og brukes som Martín-de Castro et al. (2011) trekker frem som organisasjonens konkurransefordel. Samhandlingsverktøyene i seg selv skaper ikke kunnskap, og kan ikke garantere eller fremme kunnskapsgenerering og kunnskapsdeling i en organisasjon som ikke prioriterer disse aktivitetene (Davenport & Prusak, 1998). Gjennom omfattende fokus på kunnskapsforvaltning kan en argumentere for at Gjensidige klarer å bruke verktøyene til å støtte sine prosesser og kontinuerlig forbedre sin kunnskap og konkurransedyktighet.

6.1.4 Delingskultur

Informant 1 pratet om viktigheten av delingskulturen som en del av Gjensidiges kjerneverdi for å spre kunnskap. Dette er i tråd med Melton (2005) om at kunnskapen i systemene og viktigst folkene i organisasjonen er grunnleggende for implementeringen av lean. Det er lite tvil om at kunnskapsledelsesprosessen preges sterkt av samhandlingsverktøyene. Verktøyene bidrar i alle ledd av prosessen og forenkler flere av stegene som er relevante. Tilgjengeligheten på informasjon og kunnskap gjør at de ansatte stiller sterkere når det kommer til kvalifiserte beslutninger som påvirker forretningsprosessene de driver med. Det arbeides stadig med delingskulturen i Gjensidige. Informant 2 nevner på spørsmål om hvordan hun tror verktøyene påvirker delingskulturen:

hvis jeg bare skulle gjøre en antagelse da, så vil jeg kanskje si at det er jo sikkert en mer åpen kultur. Det er kanskje lettere å være åpen på de plattformene da en for mange enn det er fysisk på kontoret da at det er lettere å spørre om ting, det lettere å få avklaring om ting. At terskelen for åpenhet er lavere da.

Som det kom frem hos flere av informantene var det fortsatt flere som var skeptiske til å t i bruk sosiale samhandlingsverktøy og på denne måten stritter noe imot delingskulturen Gjensidige prøver å oppnå. Dette taler for at Gjensidige fortsatt har en jobb å gjøre når det kommer til å bygge en sterk delingskultur. Det er ingen tvil om det er en splittelse blant ansatte da I5 har en helt annen holdning til Yammer og delingen av informasjon der. Han blir bedt om å sette en karakter på nyttigheten til Yammer på skala mellom 1 og 10 og svarer: «Den skal jeg sette en 10 på den funker som bare rakkern, og jeg tror det er likt også altså, det er bra, rett og slett». Informant 2 fortsetter videre at dersom man har spørsmål:

Så går det mye raskere, og da skriver man det på Yammer, fordi det er sikkert flere som har det samme spørsmålet. Og da får alle den samme tilgangen da, så jeg tror jeg tror det har effektivisert hverdagen i større grad fordi man raskere får avklaringen man trenger

Den stadige økte bruken av Yammer er med på å dra delingskulturen i riktig retning der ansatte kan stille spørsmål og kommunisere på en mer lavterskel og uformell måte. Dette

er positivt og gjør at en enklere kan nå store deler av organisasjonen. I5 forteller at: «Vi har typ ukens tips, er vel det nærmeste vi kommer da for å spre kunnskap om endringer og nye muligheter». Det er fortsatt en vei å gå, men har tatt flere steg i riktig retning. Informant 1 nevner også at Yammer spiller en sentral del i prosjektgjennomføring der en deler relevante erfaringer og kunnskap for kontinuerlig læring. Hun nevner: «og på større prosjekter at man også har en Yammer strategi, og man bruker da Yammer til å kommunisere de tingene som skjer som andre trenger å vite nå».

Generelt består Gjensidige av en kompleks struktur som er avhengig av prosesser, kunnskap, verktøy og organisasjonskulturen i sentrum. Figur 2 er relevant når det kommer til Gjensidige som organisasjon og hvordan de jobber. De fire aspektene mennesker, teknologi, prosesser og kultur er tett knyttet sammen og påvirker hverandre (Liu, 2020). Menneskene støttes av verktøyer og prosesser til å ta kvalifiserte beslutninger for å nå organisasjonens mål. Verktøyene støtter både kunnskapsforvaltningen og arbeidet med å kontinuerlig forbedre arbeidsprosessene som menneskene arbeider med. Den organisatoriske strukturen og kulturen påvirker hvordan prosessene gjennomføres. Den påvirker delingskulturen og hvordan de ansatte forholder seg til kunnskap og samhandlingsverktøy. Det er behov for riktig og god bruk av samhandlingsverktøy, strukturert og god kunnskapsledelse og fokus på kontinuerlig forbedring for at organisasjonen skal lykkes i å nå sine mål. Samspillet mellom disse faktorene kan være krevende å styre og det er derfor viktig å legge en god strategi for hvordan en skal gå frem for å løse dette. I likhet med prinsippet perfektjon av (Womack & Jones, 2003) jobber Gjensidige med, kunnskap, mennesker og prosesser for å kontinuerlig forbedre organisasjonskulturen og bli mer konkurransedyktige. De har i mye større grad åpnet for å dele informasjon med kolleger, de oppfordrer til det for å lære av hverandre mye i tråd med Wiig (1999) om hvorfor drive med kunnskapsforvaltning: Organisasjonen ønsker å forvalte kunnskap effektivt for å få mennesker – og hele bedriften – til å handle intelligent for å opprettholde sin langsiktige levedyktighet ved å utvikle, bygge og distribuere svært konkurransedyktige kunnskapsressurser.

6.2 Kontinuerlig forbedring

(Modig & Ahlström, 2012) oppsummerer de viktigste kjerneverdiene som Womack et al. (2007) hever lean består av og som vil skape konkurransefordeler og forbedre verdiskapningen. Dette er samarbeid, kommunikasjon, effektiv bruk av ressurser, og kontinuerlig forbedring. Dette er fire kjerneverdier Gjensidige må fokusere på i den daglige driften. Ved hjelp av nyere og bedre verktøy klarer de ansatte å samarbeide mer effektivt på tvers av organisasjonen. De kan enklere kommunisere og forvalte kunnskap på en mer effektiv måte en tidligere. Gjennom å gjennomføre regelmessige vurderinger av arbeidsmetoder, prosesser og verktøy jobber Gjensidige med å eliminere sløsing, samt effektivisere bruken av ressurser i et forsøk på kontinuerlig forbedring.

Det er ikke opprettet noen standard for hvordan man tar i bruk Miro, eller en tilnærming for hvordan man bruker dette til å støtte møtevirksomhet. Et positivt inntrykk av verktøyet og lav terskel for å initiere i digitale møter gjør at en ønsker å bruke samhandlingsverktøyet til å dele og anvende kunnskap. Dette er et godt eksempel på en aktivitet en gjennomfører i troen på at man jobber mer effektivt, og får tatt bedre beslutninger, men ender opp som en aktivitet som ikke tilfører noe verdi. Dette er sløsing og bør derfor elimineres (Melton, 2005). Slike workshops gjennomføres også fysisk fra tid til annen, og det virker som

utfordringen er knyttet til unødvendig idemyldring kun fordi samhandlingsverktøyene tilbyr muligheten og ikke fordi det gir organisasjonen noen gevinst. Dette støttes opp av Davenport & Prusak (1998) om at samhandlingsverktøy kun er et hjelpemiddel og et lagringssystem for kunnskapsdeling, og ikke kan garantere kunnskapsgenerering eller kunnskapsdeling.

(Melton, 2005) trekker frem nøkkelstegene for hvordan være lean. Det første steget går ut på å dokumentere nåværende prosessytelse. Gjennom daglige standupmøter, ukesmøter og retrospektive møter går Gjensidige gjennom arbeidsprosesser og hvordan de jobber. De ser på hva som fungerer bra og bør fortsettes. De definerer hva hensikten med arbeidet er, og hva verdi er. Samtidig ser de etter uønskede effekter ved arbeidet. Det er fokusert rundt samarbeid, kommunikasjon og bruk av samhandlingsverktøy. Hensikten er å kartlegge hvilke aktiviteter og handlinger som ikke fungerer optimalt, slik at en kan endre disse. De endrer fremgangsmåter og arbeid basert på erfaringer i hensikt om å redusere sløsing og effektivisere bruken av ressurser. Gjennom nye møter, tester, standup og retrospektive møter får de testet om prosessen leverer bedre og mer ønskede resultater. Hensikten er som (Melton, 2005) trekker frem å forbedre prosessen slik at verdi strømmer til kunden.

Eksempelet som I5 trekker frem viser en prosess hvor disse stegene følges tett. Ved å definere verdi som en fullstendig rapport med oppdaterte tall levert på en effektiv måte har de et mål å jobbe etter. Til tross for at kunden som ønsket applikasjonen ikke helt visste hva de ville ha, klarte teamet å definere verdien for dem som senere ble etterprøvd. Tidsbruk brukt på å sende over tallene manuelt, oppdatere tallene i et lite brukervennlig dokument, og fusjoneringen av flere ulike dokumenter til et felles kan elimineres. Feil som oppstår når den ansatte som er ansvarlige for denne summeringen kan også elimineres. Feil i rapporteringen kan føre til en ufullstendig eller feil rapport og ved å begrense hvordan input brukerne kunne skrive inn i appen kunne en sørge for at kun gyldige tall ble med i beregningen slik at man får ønsket og korrekt resultat. Ved hjelp av samhandlingsverktøyene utviklet de applikasjonen for å løse problemet og redesignet prosessen. De brukte Microsoft Power apps og samarbeidet tett om å utvikle appen som en synkron arbeidsprosess. De kunne eliminere tidsbruk og steg i prosessen som ikke skapte noe verdi. At teamet kunne jobbe synkront eliminerer flaskehals, venting og effektiviserer prosjektet. Prototyper kunne enkelt utformes og deles for testing og hyppige tilbakemeldinger som en kunne jobbe videre med. Gjennom summativ testing fikk de verifisert at applikasjonen fungerte og leverte ønskelig verdi til kunden. Ved å opprette multikompetente og tverrfaglige team effektiviserer Gjensidige prosesser som berører flere deler av organisasjonen og skaper verdi.

Ved å ta figur 4 satt opp mot Gjensidige og deres forsøk på å kontinuerlig forbedre driften har de gjennom ulike initiativer oppnådd flere fordeler. De har klart å redusere sløsing knyttet til flere prosesser, redusert omarbeid og ekstraarbeid, økt prosessforståelse og oppnådd økonomiske besparelser. Dette er både mindre og større aspekter som er knyttet til Gjensidiges operasjonelle mål om å skape effektive og bærekraftige prosesser i et forsøk på å oppfylle organisasjonens misjon om å sikre liv helse og verdier (*Årsrapport 2022 - Gjensidige, 2022*).

Avdelinger, team eller enkeltpersoner som ser muligheter for forbedring kan ta kontakt å bestille apper eller automatiseringer, eller rådgivning og bistand i form av kunnskap for å løse dette. Det viktigste arbeidet Gjensidige gjør i denne prosessen er å sørge for at organisasjonen har kunnskap om kunnskap. De må vite hva de kan, hvem som kan det og

hvordan en kan lære det. I tillegg må de gå over nåværende prosesser å se etter elementer som kan effektiviseres, automatiseres eller fjernes. Bruken av Microsoft Delve som informant 5 trekker frem er med på å øke den generelle kunnskapen i organisasjonen. Det er en naturlig bro for kunnskapsdeling da det visualiserer tilgjengelig kunnskap og hvor det befinner seg. Ettersom Gjensidige er en stor organisasjon med flere spredte lokasjoner har dette samhandlingsverktøyet en viktig rolle når det kommer til kunnskapsdelingen. Det hjelper organisasjonen å vite hva de vet, og hvor en kan finne frem til organisasjonen. Dette er i tråd med Davenport & Prusak (1998) om at verdien til kunnskap øker synkront med tilgjengeligheten.

6.2.1 Hvordan jobbe med kontinuerlig forbedring

Informant 3 pratet om hvordan de over tid endret størrelsen på oppgaver de la til i Microsoft Planner. Tidligere la de til for små oppgaver, som førte til at det ble veldig mange oppgaver og arbeidsdagen gikk med til å fasilitere disse oppgaver istedenfor å faktisk gjennomføre de. Slik arbeid er det som i lean thinking refereres til som sløsing og bør unngås. Holdningene til hvordan bruke verktøyene endres over tid. Det gjennomføres retrospektive møter der de ansatte går gjennom arbeidsprosessene og diskuterer muligheter for forbedring. Som resultat av et slikt møte ble det bestemt at oppgavene måtte ha en viss størrelse for å føres inn i planeren for videre oppfølging. Her følges flere av prinsippene (Womack & Jones, 2003) trekker frem, særlig med fokus på perfektjon. En jobber kontinuerlig med å forbedre måtene man arbeider på gjennom å kontinuerlig revurdere prosesser, optimalisere og redusere sløsing. Når dette er gjort starter prosessen på nytt for å se om det er ting som kan forbedres. Som nevnt i resultatavsnittet blir det laget og testet forretningsapplikasjoner med fokus på brukerne og deres behov i et forsøk på å levere de beste løsningene. Dette støttes opp av forskningen til Rosenzweig (2009) om at jo flere aktiviteter en inkluderer nøkkelkunder (ansatte/brukere i dette tilfellet) i, jo bedre produkter og tjenester og resultater vil en få.

Til tross for flere gode eksempler på hvordan de har forbedret forretningsprosesser virker det ikke som det er en spesifikk tilnærming eller fremgangsmåte for å styre dette. Det er etablert en egen avdeling som skal støtte slik forbedring, men disse klarer ikke ta tak i alt. De jobber for å tilrettelegge for enklere kontakt og rådgivning, og prøver å nå ut til organisasjonen med tips og triks. De ansatte begynner å se mulighetene slike verktøy og prosessforbedringer tilbyr, men mange har ikke kapasitet til å sette seg inn i det.

6.2.2 Opplæring

De ansattes holdninger til samhandlingsverktøy var varierende ut ifra ulike faktorer. Informantene trakk frem flere aspekter som gjorde at ansatte stilte seg positivt til bruken av disse. De ser fordelen ved bruk av samhandlingsverktøy og ønsker i stor grad å benytte dette i arbeidshverdagen. På den andre siden er det en del utfordringer knyttet til å se verdien av verktøyene før de tar det i bruk som I3 sier: «De er positive, og de vil gjerne, men de trenger erfaring og de trenger å se nytten for å gidde å ta det i bruk». Samtidig er det en generell mangel på opplæring i de ulike verktøyene. De ansatte ønsker å benytte verktøyene og bli bedre, men har ikke tid til å lære seg det. Dette fører i enkelte tilfeller til uriktig og ugunstig bruk av verktøyene som resulterer i at en mister muligheten til å opparbeide seg konkurransefordel, en reduserer kunnskapsdelingen og effektiviteten, og presterer ikke å ta kvalifiserte beslutninger. Opplæringsmulighetene er der både i form av

webinarer og guider fra Microsoft, i tillegg til at WoW365 avdelingen er til disposisjon for å bistå med hvordan verktøyene kan bistå forbedring av forretningsprosesser.

Gjensidige bruker mye ressurser på å legge opp til sømløs og effektiv kommunikasjon mellom sine ansatte. De har en egen avdeling som jobber med samhandling og hvordan organisasjonen skal jobbe. De utformer informasjonssider, oppretter kommunikasjonskanaler og bistår i opplæringen av relevante verktøy. De opplever det som utfordrende at folk sier ansatte ønsker mer opplæring, men i praksis ikke har tid. Avdelingen deler kunnskap om verktøyene i sosiale verktøy og oppfordrer til bruk hos kolleger i andre avdelinger, men som I1 pratet om er utfordringen hvor mye de får med seg grunnet kapasitet. Dette kan også knyttes opp mot den enorme informasjonsmengden som befinner seg i organisasjonen. Det er informasjon over alt som ansatte kan ta til seg, og benytte. Utfordringen er å systematisere informasjonen og prioritere det viktigste i et forsøk på å nå flere ansatte med relevant og nyttig informasjon.

Gjensidige ønsker å innføre nye møterom for å effektivisere de digitale møtene. En effektiviserer ressursbruk ved at møtene kommer raskt i gang, men viktigst eliminerer sløsing knyttet til påkobling av enheter og innlogging på møter. Informant 1 trekker frem hvordan disse nye rommene er med å effektivisere møtevirksomheten, og en sømløs tilkobling er med å eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter. Alle rommene er ikke byttet ut enda, og det er fortsatt frustrasjon knyttet til rommene knyttet til feil og ufullstendig bruk. Det er viktig at organisasjonen utformer klare retningslinjer for hvordan disse kan tas i bruk på en effektiv måte. Dette må kommuniseres ut til organisasjonen slik at rommene kan være med å støtte kunnskapsdelingen via digitale møter på en mer effektiv måte enn tidligere.

Gjensidige har utviklet spesialiserte møterom som skal tillatte møtedeltakere å delta på digitale møter. (Turban et al., 2011) prater om verktøy som tilfører robuste og velfungerende kommunikasjonssystemer som forenkler samarbeidet i forretningsammenheng. Han trekker frem at slike verktøy gir helt unike muligheter når de brukes på riktig måte. Utfordringen til Gjensidige er en mangel på tilstrekkelig opplæring. Det er forskjellige fremgangsmåter for å ta i bruk de ulike videorommene og det er mangel på kunnskap om hvordan bruke de riktig. Enkelte klarer å bruke verktøyene hensiktsmessig, mens andre bruker mer tungvinte 'workarounds' for å koble seg på møter. Det er altså viktig at Gjensidige fokuserer på bruken av disse verktøyene. De er nødt til å opprette standard prosedyrer og fremgangsmåter. Denne kunnskapen må viderefremmes og distribueres til de ansatte for å sørge for at verktøyene brukes på riktig måte. Verktøyene er der og kan bistå i kommunikasjonen for mer effektiv og hensiktsmessig samhandling, men ved nåværende kunnskap klarer de ikke uthente de tiltenkte fordelene og kommunisere så effektivt som verktøyene tillater.

6.2.3 Effektivisering av samarbeid og kommunikasjon

Samhandlingsverktøyene gjør det mulig for Gjensidige å kommunisere i større grad. De samarbeider mer. Dette fører til at det skapes mer kunnskap. Det lagres kunnskap i de ulike verktøyene og overalt i organisasjonen. Dette deles i mye større grad rundt om da folk har et ønske om å få mer kunnskap. Som trukket frem av informant 3 spres det mer informasjon enn tidligere. Om en ansatt er borte en kort periode kan det føles overveldende å lese gjennom all informasjon en får tilsendt eller tilgang til. De prøver å tagge relevant informasjon og tilegne spesifikke og dedikerte oppgaver slik at det skal bli enklere å identifisere riktig og relevant informasjon. Videre anvendes denne kunnskapen oftere da

en samarbeider mer enn tidligere. Dette blir en sirkel av kunnskapsforvaltning der påvirkningen av samhandlingsverktøy bistår vekst av kunnskap i alle ledd. Dette fører til at de ansatte føler de jobber bedre og mer effektivt og er mer kvalifisert til å ta gode beslutninger. Informantene nevner mye om hvilke muligheter samhandlingsverktøyene tilbyr for intern kommunikasjon og samarbeid.

Dimensjonene Memon & Meyer (2017) viser til om interorganisatorisk samarbeid kan gjenspeile noe av effektene Gjensidige ser ved bruk av samhandlingsverktøy. Samhandlingsverktøyene hjelper ansatte å kommunisere, generere, lagre dele, formidle og anvende kunnskap ut til et globalt publikum for å oppnå fordeler. Samhandlingsverktøyene bistår med å fasilitere og forbedre informasjonsflyten mellom de ansatte, dele dokumenter og filer, og samarbeide på prosjekter. Informantene trekker frem ulike verktøy som tillater både synkron og asynkron kommunikasjon og forteller om gunstige bruksområder. Chat, e-post, samtaletråder, informasjonssider, intranett og poster på sosiale verktøy er eksempler på mulighetene samhandlingsverktøyene bistår organisasjonen med å forbedre informasjonsflyten og kunnskapsdelingen. Dette tilrettelegger for gjensidig læring og setter i gang kunnskapsforvaltningsprosessen der ansatte kontinuerlig genererer, lagrer, deler og anvender kunnskap i organisasjonen. De bistår med innhenting av markedskrav og kundebehov, samt tilrettelegger for e-handelsaktiviteter (kjøp av forsikring på nett) og oppnå spesifikke organisatoriske mål. Verktøyet Yammer som flere av informantene prater kan fungere godt som en plattform for interorganisatorisk kommunikasjon som i stor grad støttes av forskningen til (Memon & Meyer, 2017). Flere av informantene og særlig informant 5 og informant 3 understreker viktigheten av å tilpasse verktøyene slik at de optimaliseres for organisasjonens bruk. Informant 5 viser til Sharepoint og forklarer at uten interne justeringer er det lite brukervennlig og tilfører organisasjonen mindre verdi. Dette støttes også av forskningen til (Dalkir, 2013) om at organisasjoner trenger en pragmatisk verktøykasse og være klar over hvilke verktøy de trenger for å dra nytte av de.

Samtlige informanter nevnte muligheten til å kommunisere med andre som den største fordelen med samhandlingsverktøy. Der det tidligere har vært vanskelig å nå alle deler av organisasjonen basert på geografiske avstander har verktøyene nå muliggjort slik kommunikasjon. Slik bruk av samhandlingsverktøy bistår organisasjonen i å spre og dele kunnskap slik at de ansatt sitter på mer felles kunnskap. Dette muliggjør ytterligere samarbeid og effektiviserer kommunikasjon. Ved å opprette beste praksiser på hvordan dokumenter lagres, navnestandarder og en felles fremgangsmåte for samarbeid kan samhandlingsverktøyene bistå teamet i prosessen med å kontinuerlig forbedre sine arbeidsoppgaver. Det kommer frem at dette er en foretrukket måte å dele kunnskap på og det fjerner kommunikasjonsbarrierer i tråd med (Liu, 2020).

(Al-Bream & Maraqa, 2019) trekker frem at formålet med samhandlingsverktøy er å legge til rette for og støtte samarbeid mellom geografisk spredte grupper eller team. Gjensidige har adoptert bruken av verktøyene og benytter den til å samarbeide på tvers av de ulike avdelingene de har i Skandinavia og Baltikum. De kan ha kundemøtene sine på teams og det fører til at avdelingene som henvender seg til næringslivet har fått en helt ny plattform der de kan møte kunden som gir enorm verdi. Slik bruk av samhandlingsverktøyene kan en legge opp til mer effektiv kommunikasjon og samarbeid. Dette trekker med seg mange fordeler som effektiv ressursbruk og eliminering. Satt i system med kunnskapsforvaltningen kan dette være med å føre til kvalifiserte beslutninger som kan resultere i forbedring av forretningsprosessene.

6.2.4 Fleksibilitet

Som I5 trekker frem får han brukt mer tid på arbeid når han har mulighet til å jobbe på hjemmekontor. Han løser flere arbeidsoppgaver og dette er dermed med på prosessen om kontinuerlig forbedring. Det er med på å kutte vekk trivielle samtaler og distraksjoner hos kolleger og gjør i enkelte tilfeller at en kan eliminere sløsing og utnytte ressursene på en bedre måte. Samtidig trekker I4 frem at det påvirker samarbeidet og kommunikasjonen. At de aktivt må avtale dager de skal møte virker som et tiltak de har innført for å sørge for å tilrettelegge for bedre samarbeid. Det virker hos informant 4 som at han foretrekker å jobbe fra kontoret dersom kollegene er der, da dette gjør det enklere å dele kunnskap og samarbeide enn om han sitter der alene. Under koroanpandemien da de var tvunget til å sitte hjemme syntes I4 det var fint med faste møter for lavterskel prat og mer uformell kunnskapsdeling. Dette er kanskje det samme behovet som dukker opp og derfor han ikke ønsker å være alene på kontoret. Muligheten til å kommunisere og samarbeide med andre er med på å øke delingskulturen og kunnskapsutvekslingen spiller også en rolle mot kontinuerlig forbedring.

Hvordan enkelte utnytter muligheten med fleksibilitet og hjemmekontor påvirker også resultatene en får ut av det. Som I5 nevner hjelper det han å effektivisere, gjøre mer og kontinuerlig forbedre arbeidsprosesser. På den andre siden kan det fortsatt være en barriere rundt det sosiale knyttet til bruken og hvordan dette påvirker kommunikasjonen og kunnskapsdelingen. Til tross for at verktøyene tilbyr like mange, om ikke flere muligheter til diskusjon, kan det ha negative effekter på samarbeid og kommunikasjon - kunnskapsdelingen. Dette er i tråd med Davenport & Prusak (1998) om at samhandlingsverktøyene i seg selv ikke kan generere eller dele kunnskap. En er avhengig av en god delingskultur der delingsaktivitetene står sentralt.

Verktøy som Microsoft Teams og Microsoft Outlook brukes til synkron og asynkron kommunikasjon mellom organisasjonens ansatte. Intervjudeltakerne trekker frem at samarbeidsmulighetene som verktøyene gir dem gjør at de kan jobbe mer effektivt og prestere på et høyere nivå enn tidligere. (Rosenzweig, 2009) understreker at digitalt samarbeid fører til økt evne til å oppnå forretningsmessige fordeler og bedre ytelse. I intervjuer med deltakerne kommer det frem at respondentene har samme oppfatning. De trekker eksempelvis frem fordelene ved å kunne jobbe fra hvor som helst og samtidig samarbeide og kommunisere med kollegaer som sitter på kontoret. Informantene trekker frem spesifikke fordeler ved bruken av verktøyene opp mot Gjensidiges kunder. Det lagres relevant data om kundeforhold og kundehenvendelser og denne informasjonen omgjøres til kunnskap som Gjensidige anvender for å lage endre bedre løsninger, samtidig som det styrker kunderelasjonene til deres kunder. Denne opplevelsen blant de ansatte er tett knyttet til (Al-Bream & Maraqa, 2019) sin oppfatning av at den viktige rollen samhandlingsverktøyene spiller og hvilke muligheter de tilbyr.

Informantene kunne ved flere tilfeller forklare at verktøyene hjalp dem med å kommunisere og samarbeide om tverrfaglige problemstillinger. De trekker frem at mulighetene de har til å samarbeide hybrid er en unik mulighet de aldri har hatt tidligere. At alt er tilgjengelig på internett er videre en av de viktigste fordelene intervjudeltakerne trekker frem. Dette gjør at alle ansatte til enhver tid har tilgang på den samme informasjonen og dette danner dermed et bedre beslutningsgrunnlag.

7 Konklusjon

7.1 Funn

Gjensidige har etablert en avdeling som jobber med kunnskapsdeling og kontinuerlig forbedring gjennom opplæring i nye samhandlingsverktøy. En av de viktigste ressursene Gjensidige besitter er de ansatte og deres kunnskap. Over 4200 ansatte danner et omfattende, men komplekst kunnskapsgrunnlag. Gjennom bruk av nye samhandlingsverktøy gjør de et forsøk på å utvikle en stadig sterkere delingskultur preget av demokratisert kunnskapsdeling. Kunnskap genereres, lagres på mer hensiktsmessige måter og deles i mer tilgjengelige former som gjør at større deler av organisasjonen kan ta det til seg. Gjennom økt kunnskap forsøker organisasjonen å ta mer kvalifiserte beslutninger. De jobber med å kontinuerlig arbeide forretningsprosesser for å nå organisasjonsmål på en mer bærekraftig måte.

Med tanke på forskningsspørsmålene er det definert at de ansatte er positive til bruken av samhandlingsverktøyene og fordelene det medfører. Samhandlingsverktøyene har bistått de ansatte i å kommunisere og samarbeide på stadig mer effektive måter. De har åpnet mulighetene for hyppigere og mer demokratisert kunnskapsdeling der en kan nå større deler av organisasjonen med samme kunnskap. Slik kunnskapsforvaltning er med på å øke kunnskapen i organisasjonen og en er bedre rustet til å jobbe med kontinuerlig forbedring og ta kvalifiserte beslutninger.

Både kunnskapsforvaltningen og kontinuerlig forbedring er sentrale aktiviteter i organisasjonen. Det jobbes med å systematisere fremgangsmåter for kontinuerlig forbedring og dyrke en delingskultur. Det er mye fokus på opplæring og tilstedeværelse for å bistå ansatte i bruken av verktøy, kunnskapsdeling og kontinuerlig forbedring. Det er vanskelig å ta tak i alt, og en mer systematisert tilnærming til forbedring av forretningsprosesser kan være hensiktsmessig for å bistå organisasjonen med en enda bredere forståelse, samt oppfordre ansatte til å bruke sin kapasitet på å øke kunnskap og kontinuerlig forbedre sine prosesser.

7.2 Videre forskning

Studiet avdekker flere områder det kunne vært spennende å forske videre på. Gjennom intervjuene dukket det opp at det ble jobbet med spesifikke lean-initiativer i organisasjonen. Til tross for at ingen av informantene hadde noen direkte tilknytning til dette, kan mange av aktivitetene og prosessene de arbeider med knyttes opp mot prinsippene i lean thinking. For videre forskning kunne det vært interessant å undersøke hvordan strategien for lean thinking påvirker kunnskapsforvaltningen i en slik organisasjon, og om en kan iverksette spesifikke tiltak i større deler av organisasjonen for å kontinuerlig forbedre den daglige driften.

Referanser

- Al- Ali, A., Qandilji, A., & Al-Omari, G. (2012). Introduction to knowledge management. *Amman: Al-Masira Publishing House*.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Al-Bream, F., & Maraqa, M. (2019). The impact of adopting e-collaboration tools on knowledge management processes. *Management Science Letters*, 9, 1009–1028. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.004>
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). *Knowledge Management: Systems and Processes*. Routledge.
- Bouras, C., & Giannaka, E. (2008). *E-Collaboration Concepts, Systems, and Applications*. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-993-9.ch024>
- Chi, M., Zhao, J., & George, J. F. (2015). Mediation and time-lag analyses of e-alignment and e-collaboration capabilities. *Industrial Management & Data Systems*, 115(6), 1113–1131. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2015-0016>
- Chong, A. Y.-L., Ooi, K.-B., & Sohal, A. (2009). *The relationship between supply chain factors and adoption of e-Collaboration tools An empirical examination*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.05.012>
- Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0: How Social Software Will Change the Future of Work*. Gower Publishing, Ltd.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge Management in Theory and Practice* (0 utg.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Harvard Business Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. I *Ubiquity* (Bd. 1). <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Drucker, P. F. (1988). *The Coming of the New Organization*.
- Ellis, C. A., Gibbs, S. J., & Rein, G. (1991). Groupware: Some issues and experiences. *Communications of the ACM*, 34(1), 39–58. <https://doi.org/10.1145/99977.99987>
- Gjensidige. (2019). *Vil du utfordre deg selv, og oss, til å lage de beste digitale kundeopplevelsene?* Gjensidige. <http://gjensidige.no/konsern/jobbb/hvorfor-jobbe-i-gjensidige/jobbb-teknologi-infrastruktur>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Transaction Publishers.
- Gobo, G. (2008). Re-conceptualizing generalization: Old issues in a new frame. *The SAGE Handbook of Social Research Methods*. <https://doi.org/10.4135/9781446212165.n12>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1987). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Gyldendal.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.). Tano Aschehoug.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg.). CAPPELEN DAMM AS.
- Juergensen, T. (2000). *Continuous Improvement: Mindsets, Capability, Process, Tools and Results*.

- Karasneh, A., & Al-Khalili, S. (2009). Knowledge management components: Analytical study in the Jordanian Ministry of Education. *Jordan Journal of Business Administration*, 5(3), 293–326.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kolbjørnsrud, V. (2019, februar 1). *Hvordan designe smidige og smarte organisasjoner?* BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/02/hvordan-designe-smidige-og-smarte-organisasjoner/>
- Kvale, S. (2018). Doing Interviews. *Doing Interviews*, 1–208.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008). *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2. utg.). SAGE.
- Lazar, J., Feng, J. H., & Hochheiser, H. (2017a). Chapter 7—Case studies. I J. Lazar, J. H. Feng, & H. Hochheiser (Red.), *Research Methods in Human Computer Interaction (Second Edition)* (s. 153–185). Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805390-4.00007-8>
- Lazar, J., Feng, J. H., & Hochheiser, H. (2017b). Chapter 8—Interviews and focus groups. I J. Lazar, J. H. Feng, & H. Hochheiser (Red.), *Research Methods in Human Computer Interaction (Second Edition)* (s. 187–228). Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805390-4.00008-X>
- Lazar, J., Feng, J. H., & Hochheiser, H. (2017c). Chapter 15—Working with human subjects. I J. Lazar, J. H. Feng, & H. Hochheiser (Red.), *Research Methods in Human Computer Interaction (Second Edition)* (s. 455–491). Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805390-4.00015-7>
- Liu, S. (2020). *Knowledge management: An interdisciplinary approach for business decisions*. Kogan Page Limited.
- Martín-de Castro, G., López-Sáez, P., & Delgado-Verde, M. (2011). Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 871–874. <https://doi.org/10.1108/13673271111179253>
- McAfee, A. (2007). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *Engineering Management Review, IEEE*, 47, 38–38. <https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261380>
- Melton, T. (2005). The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. *Chemical Engineering Research and Design*, 83(6), 662–673. <https://doi.org/10.1205/cherd.04351>
- Memon, A. B., & Meyer, K. (2017). Why We Need Dedicated Web-based Collaboration Platforms for Inter-organizational Connectivity? A Research Synthesis. *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 9(11), 1–11. <https://doi.org/10.5815/ijitcs.2017.11.01>
- Modig, N., & Ahlström, P. (2012). *Dette er lean—Løsningen på effektivitetsparadokset*. Rheologica Publishing.
- Mukhopadhyay, T., & Kekre, S. (2002). Strategic and Operational Benefits of Electronic Integration in B2B Procurement Processes. *Management Science*, 48(10), 1301–1313. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.10.1301.273>
- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59978-6>
- Payne, G., & Williams, M. (2005). Generalization in Qualitative Research. *Sociology*, 39, 295–314. <https://doi.org/10.1177/0038038505050540>
- Robertson, M., Swan, J., & Newell, S. (1996). The Role of Networks In the Diffusion of Technological Innovation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 333.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings* (Fourth Edition). Wiley.

- Rosenzweig, E. D. (2009). A contingent view of e-collaboration and performance in manufacturing. *Journal of Operations Management*, 27(6), 462–478. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.03.001>
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage.
- Solheim, P. (2021, mai 11). *En smidig tilnærming til smidig organisering* 🗨️. Medium. <https://blogg.bekk.no/en-smidig-tiln%C3%A6rming-til-smidig-organisering-d6b2e0acd4e7>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder* (4. utg.). Gyldendal.
- Turban, E., Liang, T.-P., & Wu, S. P. J. (2011). A Framework for Adopting Collaboration 2.0 Tools for Virtual Group Decision Making. *Group Decision and Negotiation*, 20(2), 137–154. <https://doi.org/10.1007/s10726-010-9215-5>
- Venkitachalam, K., & Bosua, R. (2014). Roles enabling the mobilization of organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 396–410. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0304>
- Werp, B. (2022). *Hvordan brukes samhandlingsverktøy til å kontinuerlig forbedre forretningsprosesser i en smidig organisasjon?*
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking : How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge / K.M. Wiig*.
- Wiig, K. M. (1999). Introducing KM into the Enterprise. I *Knowledge Management Handbook*. CRC Press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (Rev. and updated, 1. paperback ed). Simon & Schuster.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: How lean production revolutionized the global car wars* (New ed.). Simon & Schuster.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.
- Årsrapport 2022—Gjensidige. (2022). <https://mb.cision.com/Public/1122/3716859/aadfa3caf67d2c88.pdf>

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide Gjensidige

Innledning

Jeg vil først starte med å takke for at du stiller opp i en ellers travel periode rett etter påske, det setter jeg veldig pris på! Formålet med dette intervjuet er som du kanskje har forstått fra mailen å samle inn data til min masteroppgave. Jeg er her nysgjerrig på din bruk av samhandlingsverktøy i arbeidshverdagen og hvordan disse påvirker ditt arbeid. Det er ikke noen riktig eller gale svar her, og det kan være greit å tenke at jeg ikke er på utkikk etter spesifikke svar, men heller vil høre dine faktiske tanker og meninger.

Det er særlig tre forskningsspørsmål jeg ønsker å få svar på og disse er:

Hvilke holdninger har ansatte til bruk av samhandlingsverktøy?
Hvordan endrer økt bruk av samhandlingsverktøy arbeidshverdagen til de ansatte?
Hvilke fordeler tilfører bruk av samhandlingsverktøy nåværende forretningsprosesser?

Jeg har dermed en del spørsmål jeg ønsker å stille, der jeg gjerne vil at du svarer så utfyllende og godt du kan, så følger jeg bare opp der det er naturlig. Høres det greit ut?

Dersom det er greit for deg ønsker jeg gjerne å ta opptak av intervjuet slik at jeg kan enklere kan analysere innholdet vi prater om. Du vil selvsagt bli anonymisert og det vil kun være meg og veileder som har tilgang til opptaket. Dette lagres uten informasjon som kan knyttes til deg personlig, og vil også slettes så fort prosjektet er over. I tillegg vil jeg ta litt notater for hånd her, så vet du det hvis det virker som jeg ser mye ned.

Jeg antar at intervjuet vil vare omtrent 45 minutter, har du noen spørsmål før vi setter igang?

Enkelte av de innledende spørsmålene vet jeg jo svaret på, men kommer til å stille uansett for dataanalysen sin del!
Da kjører vi bare på tenker jeg.

Hvor lenge har du jobbet i Gjensidige?

Hvilken avdeling jobber du i?

Hva er din stilling?

Kan du forklare hvordan en typisk arbeidshverdag ser ut for deg?

Hvilke holdninger har ansatte til bruk av samhandlingsverktøy?

Hvis jeg nevner samhandlingsverktøy, hva tenker du på da?

Jeg har delt opp samhandlingsverktøy i 10 ulike kategorier og ønsker gjerne å høre mer om hvilke verktøy dere benytter og hvordan dere benytter disse. Vi går gjennom disse kategoriene så må du gjerne fortelle om hvilke verktøy dere bruker. Noen av kategoriene flyter kanskje litt inn i hverandre, så vet du at det kanskje tas opp flere ganger.

Hvilke verktøy bruker dere i de ulike kategoriene? Hva bruker de det til? Hva er bra med bruken av dette verktøyet. Hva er dårlig med dette verktøyet? Er det et viktig verktøy, hvorfor?

PÅ en skala fra en til 1-10 hvor 1 er unødvendig og 10 er kjempenyttig, hvor nyttig er dette verktøyet for deg?

1. Kommunikasjonsverktøy er verktøy som tillater kommunikasjon i sanntid blant teammedlemmer (eksempler er chatter, videosamtaler, email osv). Hva slags verktøy bruker dere til dette. Hvordan støtter dette deg i dine forretningsprosesser?
2. Prosjektstyringsverktøy er verktøy som hjelper team å styre prosjekter ved å organisere oppgaver, sette frister, tilegne ansvarsområder og følge opp progresjon (eksempler er Jira, Trello, Asana, og Microsoft project.
3. Fildeling og lagringsverktøy er verktøy som tillater lagring, deling og samarbeide på filer i skyen slik at teamet til enhver tid har tilgang på disse. Eksempler er Google drive, Microsoft Onedrive osv)
- Hvilke fildelingsverktøy benytter du i din arbeidshverdag?
Har dere noen policy på hvordan dokumenter lagres? Navnestadarder osv?
4. Sosiale samhandlingsverktøy er verktøy der folk i organisasjonen kan stille spørsmål og få svar. Det åpner for kommunikasjon og interaksjon mellom hele organisasjonen på en mer uformell og sosial måte. Eksempler er Yammer og Slack)
5. Kunnskapsdelingsverktøy er verktøy som tillater deling av informasjon innad i organisasjonen. Eksempler er Confluence, Sharepoint og Wiki.
6. Samskrivingsverktøy er verktøy som tillater teammedlemmer å opprette og skrive/arbeide i samme dokument i sanntid. Eksempler er google docs og Microsoft Office 365
7. Virtuelle whiteboards er verktøy som egner seg bra for brainstorming og enkle skisser og visualisering av ideer. Eksempler er Miro og Mural
8. Oppgaveautomatiseringsverktøy er verktøy som tillater å automatisere manuelle repetative oppgaver. Eksempler er Microsoft Power automate
9. Tidsstyringsverktøy er verktøy som hjelper å holde styr på tiden og holde seg i rute. Toggl, RescueTime, Harvest
10. Kundeansvarlige-verktøy er verktøy som brukes til å håndtere og behandle kunderelaterte interaksjoner. For eksempel Salesforce, HubSpot, and Zoho CRM.

Er det noen verktøy du syntes er viktigere enn andre? Hvilke?

Er det noen verktøy dere bruker som du ikke ser nytten av?

Hvordan endrer økt bruk av samhandlingsverktøy arbeidshverdagen til de ansatte?

Følger dere noen spesifikke metoder når det kommer til gjennomføring av prosjekter?

Hvilken rolle spiller samhandlingsverktøyene her?

Hvordan har bruken av samhandlingsverktøy påvirket kommunikasjonsflyten i organisasjonen?

Har det påvirket produktiviteten til de ansatte å ha tilgang til samhandlingsverktøy? Hvordan?

Hvordan har samhandlingsverktøy påvirket arbeidsbelastningen og arbeidsfordelingen mellom de ansatte?

Hvordan har samhandlingsverktøy påvirket arbeidslivet til de ansatte, for eksempel arbeidstider og fleksibilitet?

Er det fleksibelt om du møter på kontoret eller jobber hjemme? Hvor viktig er det at du er til stede i møter. Må du være der fysisk eller kan det gjennomføres digitalt? Hva er det som eventuelt tillater at du kan jobbe hjemmefra?

Hvordan føler du det er å gjennomføre digitale møter kontra fysiske? Deltar du på lik linje om du er med digitalt og fysisk?

Har dere sett noen konkrete endringer i arbeidsprosesser etter at samhandlingsverktøy ble tatt i bruk? Hvilke?

Hvordan har det påvirket teamarbeid og samarbeid mellom forskjellige avdelinger eller team?

Hvordan tror du arbeidsdagen din hadde sett ut om en fjernet samhandlingsverktøyene?

Hadde du fått til å produsere samme kvalitet som du gjør i dag?

Innføres det mange nye verktøy i Gjensidige?

Hvem bestemmer at dette skal innføres?

Har du et eksempel på en slik innføring som har endret måten dere jobber på?

Hvordan tror du at du reagerer om ledelsen bestemmer at dere skal ta i bruk ny teknologi/samhandlingsverktøy?

Hva tenker du om antallet systemer og samhandlingsverktøy dere bruker? Er det for mange?

Hvordan har organisasjonen tilpasset seg endringene som har fulgt med økt bruk av samhandlingsverktøy?

Har økt bruk av samhandlingsverktøy påvirket arbeidskulturen i organisasjonen, og i så fall på hvilken måte?

Hvordan har det påvirket arbeidsmiljøet og trivselen til de ansatte å bruke samhandlingsverktøy?

Har dere gjennomført noen undersøkelser på dette? Kan jeg i så fall få tilgang på denne dataen?

Hvilke fordeler tilfører bruk av samhandlingsverktøy nåværende forretningsprosesser?

Bruker dere samhandlingsverktøy til å identifisere områder for forbedring i forretningsprosessene?

På hvilken måte?

Kan du gi et konkret eksempel på hvordan arbeidsplassen har brukt samhandlingsverktøy til å forbedre en forretningsprosess?

Føler du at disse samhandlingsverktøyene støtter dine arbeidsoppgaver? På hvilken måte?

Savner du noen verktøy som kan støtte deg i din arbeidshverdag?

Føler du at organisasjonen gir deg tilstrekkelig opplæring i verktøyene dere benytter?

Føler du at du får noen personlige fordeler ved å bruke samhandlingsverktøy?

Føler du at organisasjonen drar fordeler av at du bruker dette?

Er det noen av de forretningsprosessene du jobber med som ikke ville vært mulig uten bruk av samhandlingsverktøy?

Hvis de jobber smidig: Hvordan integreres samhandlingsverktøyene i smidige metoder for å sikre kontinuerlig forbedring av forretningsprosessene?

Hvordan samarbeider og kommuniserer ulike avdelinger og team i organisasjonen for å sikre kontinuerlig forbedring av forretningsprosessene?

Har det vært noen utfordringer eller negative konsekvenser som følge av økt bruk av samhandlingsverktøy?

Vi har nå pratet mye rundt de tre forskningsspørsmålene jeg nevnte innledningsvis. Hvis vi prøver å se på de en gang til nå, kan du prøve å trekke ut hva du mener er det viktigste vi har pratet om når det gjelder:

1. Hvilke holdninger har ansatte til bruk av samhandlingsverktøy?
2. Hvordan endrer økt bruk av samhandlingsverktøy arbeidshverdagen til de ansatte?
3. Hvilke fordeler tilfører bruk av samhandlingsverktøy nåværende forretningsprosesser?

Er det noe mer du ønsker å legge til avslutningsvis?

Er det greit for deg om jeg tar kontakt igjen dersom det blir aktuelt?

Tusen takk igjen for at du stilte opp, dette har hjulpet meg masse!
Jeg skrur nå av lydopptaket bare så du vet det.

Vedlegg 2 - Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan brukes samhandlingsverktøy til å kontinuerlig forbedre forretningsprosesser i en smidig organisasjon?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvor godt den uttalte strategien er operasjonell i de ulike avdelingene i Gjensidige. Jeg vil videre undersøke hvordan dere tar i bruk samhandlingsverktøy i arbeidet, for å undersøke problemstillingen:

Hvordan brukes samhandlingsverktøy til å kontinuerlig forbedre forretningsprosesser i en smidig organisasjon?

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med en masteroppgave vil jeg vite mer om hvordan dere i Gjensidige bruker samhandlingsverktøy i sitt arbeid med å kontinuerlige forbedre arbeidsprosesser.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om delta da du er ansatt i Gjensidige som jeg undersøker i denne case studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse innebærer å være med på et intervju i omtrent 45 minutter. Det vil bli spørsmål om hvordan din arbeidsdag i Gjensidige ser ut.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun prosjektgruppen (kun bestående av meg) og veileder som vil ha tilgang på opplysningene.
- Alle opplysninger vil anonymiseres og det vil ikke være mulig å kjenne igjen deltakerne

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1 Juli. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk ved

- Bendik Werp, 93011997
- Marthe Holum, marthe.l.holum@ntnu.no, 73412642
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no, 93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Marthe Holum

Bendik Werp

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan brukes samhandlingsverktøy til å kontinuerlig forbedre forretningsprosesser i en smidig organisasjon?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 - Tilbakemelding Sikt personvern

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 218476	Vurderingstype Standard	Dato 01.06.2023
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel
Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk

Prosjektansvarlig
Marthe Holum

Student
Bendik werp

Prosjektperiode
10.01.2023 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

KOMMENTAR

På bakgrunn av meldeskjema og korrespondanse med fremgår det at behandling av personopplysninger i prosjektet er gjennomført. Personopplysningene er behandlet fra 10.01.2023 frem til 01.06.2023. Grunnen til manglende innmelding blir av studenten oppgitt til å være en forglemmelse.

Personverntjenester vurderer at behandlingen innebærer brudd på personvernforordningen når det gjelder prinsippet om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5 a), ettersom mangelen på melding til Personverntjenester medfører brudd på kravet om protokoll, jf. art. 30 i personvernforordningen.

Studenten har gitt informasjon til utvalget om hva deltakelse i prosjektet innebærer og har innhentet skriftlig samtykke. Avviket vurderes til å ha lav personvernulempe ettersom det er gitt informasjon, det er samlet inn få personopplysninger og disse er behandlet i en kort periode. Avviket innebærer ikke brudd på personopplysningssikkerheten og er etter Personverntjenester sin vurdering ikke av slik art at Datatilsynet må varsles.

Avviket er rettet opp ved at prosjektet er meldt inn via meldeskjema og personopplysninger slettet.

INSTITUSJONENS ANSVAR

Vi minner om at det er behandlingsansvarlig institusjon (NTNU - Institutt for datateknologi og informatikk) som er ansvarlig for at behandling av personopplysninger foregår i samsvar med personvernregelverket. Institusjonen er ansvarlig for å sikre korrekt kubbskapsoverføring til sine studenter og ansatte. Dersom institusjonen har behov for ytterligere opplæring om personvern i forskning er Personverntjenester tilgjengelig for å gi veiledning.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspærreskjema, videosamtale

el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Når personopplysningene nå er slettet vil vi ikke følge opp prosjektet ytterligere.

