

# Metadata i kunnskaping

Kan metadata bidra til kunnskaping?

Av

Rune Rasmussen & Morten Fjerstad

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og  
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)  
for graden

Master of Knowledge Management  
(Master i Kunnskapsledelse)

2013

## Samtykkeerklæring



### SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

**Forfatter(e):** Rune Rasmussen & Morten Fjerstad

**Tittel:** Kan metadata bidra til kunnskaping?

**Studieprogram:** MKL – Master i Kunnskapsledelse

**Kryss av:**

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre  
Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

**Dato:** 29.August-2013

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift



*Information is not knowledge*

*– Albert Einstein.*

# MASTRAVHANDLING



**Metadata gir Kunnskaping**

*Rune Rasmussen*

*& Morten Fjerstad*



## Forord

Vi startet på en utrolig spennende og samtidig utfordrende reise høsten 2011, med matte øyne og en viss form for oppgitthet allerede etter første kveld på HiNT, med mye nytt og fremmed, nye mennesker og ikke minst en ny og annerledes kultur sammen med våre medstudenter. I løpet av denne reisen har Rune byttet jobb, fra helse til bank, og vi har begge hatt korte og lengre sykdomsperioder men allikevel stått på og nå står vi her begge med en gjennomført avhandling!

Det faktum at det er mulig å starte opp med en, for meg(Rune) klar ide om hva man skal gjøre, for så å ende opp med et resultat som er ganske annerledes enn hva jeg forestilte meg, helt uten å føle at man skiftet fokus en eneste gang, er veldig tilfredsstillende. Slik har prosessen omtrentlig vært, og det er ikke tvil om at læringen og gjennom denne endringen, har vært til det bedre.

Arbeidsprosessen har gjort at vi har utviklet kunnskaper både som forskere og personer. Det har vært interessant, spennende og lærerikt, men også en krevende prosess, og nå ser vi begge frem mot å anvende kunnskap fra vår utvidede «kunnskaps og verktøy kasse» i det daglige liv.

Mange har hjulpet oss på veien og uten disse ville nok oppgaven blitt vanskeligere å gjennomføre.

### **Vi vil spesielt gi en stor takk til:**

SR-Bank, og alle respondentene spesielt, for å ha gitt oss tillatelse til å bruke banken som case, og for å ha satt oss i kontakt med de ulike informantene, for informantenes bidrag og åpenhet. Ingen nevnt, ingen glemt!

Vår koner (Nina & Evvi), for å ha støttet oss, oppmuntret og gitt oss motivasjon til å fortsette når vi var lei, oppgitte og fortvilet.

Runes svigerinne Elin, for en massiv og utrolig jobb i forbindelse med transkribering av intervjuene, totalt 90 sider, transkribert både raskt og effektivt og som sparte oss for utrolig mye arbeid og gav oss et stort løft fremover i avhandlingsarbeidet!

Vår veileder Knut Ingar Westeren, for ypperlig faglig veiledning gjennom kommentarer, råd og inspirasjon til å drive prosjektet fremover.

## Executive Summary

This thesis is based on our own hypothesis that the use of metadata and the introduction of a common terminology and vocabulary, will facilitate knowledge creation in SR-Bank.

An empirical research study was conducted, through interviews and a questionnaire, for a range of managers and employees in the bank and through this we've gained an insight of challenges faced by the bank in relation to information sharing of explicitly structured and unstructured information, information that has already been documented, but often buried in IT systems.

There's a lot of theories about how to produce knowledge within and between organizations, and in terms of our problem, we've chosen to explain the concept of knowledge as this can be understood in many ways. Thereafter we chose to approach the issue from both the positivist and the hermeneutic side, this as through approaching the problem from different perspectives, we believe we could create a good platform for our master thesis.

Our thesis is based on a notion that knowledge should be able to be formalized through IT-tools and thus used to announce the "creation?" of the organization. Therefore, it was also useful to connect a theory that says something about the relationship between tacit and explicit knowledge. Michael Polanyi's works was therefore essential here, in his theories of tacit knowledge with his social approach to the concept of knowledge, while Karl Popper represents a counterpoint with his clear scientific approach to the concept of knowledge.

Simultaneous, we've also tried to point out a direction for a possible unified information focus for the bank through the active use of metadata and the introduction of a common terminology and vocabulary. Based on our findings, related to the theory and personal experience in this area as there are several aspects that are central:

One of the challenges the bank faces in metadata for knowledge creation involves defining a clear, uniformed focus on the area, where information is seen as a holistic and whole, without unnecessary distinctions between structured and unstructured information, various information sources and IT-systems and the like.

Another is to create a socialization, a common culture and language through the creation and adoption of a common terminology and vocabulary. This will ensure the dissemination and sharing of bank information, and thereby also seek a common understanding and usage.

Our findings clearly shows that by creating and using metadata as a natural and integral accessory to the banks information, regardless of the type of information, across sources, will facilitate a better use of the bank's information (information with better relevance and which are qualitatively richer in information retrieval and usage) and through this the bank will be better positioned and thereby able to furthermore knowledge creation.

Taking the employees information needs seriously in a knowledge enterprise as SR-Bank, by facilitating information retrieval (in 1-one common place), a common way to search (1-one common "search engine") and a common terminology together with metadata (1-one syntax set) will facilitate an increased knowledge creation in the bank and thus increase the knowledge contribution.

## Sammendrag

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i vår hypotese om at bruk av metadata, samt innføring av et felles begrepsapparat, vil legge til rette for kunnskaping i SR-Bank.

I avhandlingen har vi utført en empirisk forskningsundersøkelse, gjennom en intervjudel og spørreundersøkelsesdel for et utvalg av ledere og ansatte i banken, og gjennom dette har vi dermed fått et innblikk i hvilke utfordringer banken står ovenfor i forhold til informasjonsdeling av eksplisitt strukturert og ustrukturert informasjon, informasjon som allerede i dag ligger dokumentert, men ofte nedgravd, i IT-Systemer.

Det foreligger mye teori om hvordan man skal kunne produsere kunnskap i og mellom organisasjoner og i forhold til vår problemstilling har vi valgt å gjøre rede for kunnskapsbegrepet da dette kan forstås på mange måter. Deretter valgte vi å tilnærme oss problemstillingen fra både den positivistiske og den hermeneutiske siden. Gjennom å tilnærme oss problemstillingen fra ulike perspektiver mente vi at vi kunne skape en god bredde i vår masteravhandling.

Vår problemstilling bygger på en forestilling om kunnskap skal kunne formaliseres gjennom IT-verktøy og dermed benyttes til kunnskaping i organisasjonen. Derfor ble det også nyttig å koble inn teori som sier litt om forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap. Michael Polanyis verker ble derfor her sentrale i sine teorier om taus kunnskap med sin samfunnsvitenskapelige tilnærming til kunnskapsbegrepet, mens Karl Popper her representerer en motpol med sin klare naturvitenskapelige tilnærming til kunnskapsbegrepet.

Samtidig har vi også søkt å peke ut en retning for en mulig enhetlig informasjonssatsning i banken, gjennom en aktiv bruk av metadata og innføring av et felles begrepsapparat. Basert på våre funn, knyttet opp til teori og egen erfaring på området så er det flere aspekter som står sentralt:

En av de største utfordringene SR-Bank står ovenfor innen metadata til kunnskaping innebærer å få frem et klarere, enhetlig, og et fokus på området, der informasjon ses på helhetlig og under ett, uten unødige skiller mellom strukturert og ustrukturert informasjon, ulike kilder og IT-system og lignende.

En annen er å skape en sosialisering, en felles kultur og språk gjennom etablering og innføring av et felles begrepsapparat og vokabular. Dette vil sikre en spredning og deling av bankens informasjon, og gjennom dette da søke en felles forståelse og bruk.

Våre funn viser klart og tydelig at ved å etablere og bruke metadata som et naturlig og integrert tilbehør til bankens informasjon, uavhengig av informasjonstype, på tvers av kilder, så vil dette legge til rette for en bedre bruk av bankens informasjon (informasjon med bedre relevans og som er kvalitativt rikere ved informasjonssøk og bruk) og gjennom dette vil banken da være enda bedre i stand til mer kunnskaping.

Det å ta de ansattes informasjonsbehov på alvor i en kunnskapsbedrift som SR-Bank, ved å tilrettelegge for informasjonssøk (Et sted), en felles måte for søk (En «søkemotor») og med et felles begrepsapparat sammen med metadata (Et syntakssett) vil legge til rette for økt kunnskaping i banken og slik vil derved også kunnskaps bidraget øke.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	OM SR-BANK	2
1.2	AVGRENSING AV OPPGAVEN	5
<b>2</b>	<b>HVA ER METADATA?</b>	<b>8</b>
2.1	DEFINISJON	8
2.2	METADATA I FORHOLD TIL STRUKTURERTE KILDER	9
2.3	METADATA I FORHOLD TIL USTRUKTURERTE KILDER	12
2.4	METADATAFORVALTNING	14
2.5	BEGREPSAPPARAT / VOKABULAR	15
2.6	SIKKERHET, STØY OG FILTRERING	21
2.7	KONSEPTUELL METADATA ARKITEKTUR I BANKEN	23
2.8	LITT OM SØKEMOTORER	24
2.9	INFORMASJONSSØK - ET STED, EN SØKEMOTOR, ET SYNTAKSSETT	27
<b>3</b>	<b>TEORI</b>	<b>29</b>
3.1	INNLEDNING	29
3.2	KUNNSKAPSARBEIDERE OG KUNNSKAPSVIRKSOMHETER	30
3.3	KUNNSKAPSPERSPEKTIVER	31
3.4	TAUS KONTRA EKSPISITT KUNNSKAP	49
3.5	MENINGSSKAPING	60
<b>4</b>	<b>METODE</b>	<b>64</b>
4.1	VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	64
4.2	ONTOLOGI	65
4.3	EPISTEMOLOGI	65
4.4	UNDERSØKELSENS FAGLIGE UTGANGSPUNKT OG FORMÅL	66
4.5	Å FORSKE I EGEN ORGANISASJON	67
4.6	METODEVALG	70
4.7	FORSKNINGSDESIGN	77
4.8	ANALYSE	80
4.9	EGNE FORDOMMER OG FORVENTNINGER	80
<b>5</b>	<b>DRØFTING</b>	<b>81</b>
5.1	SETT I FORHOLD TIL KILDEBRUK KAN METADATA BIDRA TIL «KUNNSKAPING»?	81
5.2	KAN STRUKTURERT / USTRUKTURERT INFORMASJON BIDRA TIL «KUNNSKAPING»?	90
5.3	SETT I FORHOLD TIL INFORMASJONSDDELING, KAN METADATA BIDRA TIL «KUNNSKAPING»?	99
5.4	KAN FORVALTNING AV METADATA BIDRA TIL «KUNNSKAPING»?	109
5.5	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	115
	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>121</b>
	<b>TABELLER</b>	<b>123</b>
	<b>FIGURER</b>	<b>123</b>
	<b>VEDLEGG</b>	<b>125</b>

## 1 Innledning

Denne oppgaven har sitt utgangspunkt i at vi begge ønsket å vise hvordan bruk av Metadata kan bidra til en økt kunnskaping i egen organisasjon. Vi har begge gjennom mange år forundret oss over hvordan manglende eller ufullstendige definisjoner og dertil tilgjengeliggjøring og endra oftere en vanskelig eller nesten umulig tilgjengeliggjøring av organisasjonens informasjon medfører til en helt ulik og ofte redusert nyttegjøring av denne. Noe som etter vårt syn åpenbart både virker begrensende og reduserende på kunnskapingen i organisasjonen.

Rune har i hele sitt yrkesliv, i omtrent 30 år, arbeidet med Informasjons Teknologi, fra bruker- og system- støtte, drift og forvaltning av systemer og databaser, systemutvikling, og til nyere tid med Datavarehus og Balansert Målstyringssystem samt BI (Business Intelligence) arkitektur og strategi. Med denne yrkeserfaringen har han opplevd frustrasjonen med å spesifisere, utvikle eller kjøpe og dernest implementere løsninger i egen organisasjon for dernest å oppleve «feilbruk», unødvendige misforståelser og en grad av ineffektiv bruk av Informasjon i IT-systemer.

Morten har gjennom sitt lærervirke arbeidet med ulike systemer og databaser. Selv om det daglige arbeidet har vært mest praktisk som idrettsfaglærer har arbeidet de siste årene i forhold til databruk blitt mer og mer omfattende. I denne sammenheng gjelder dette ulike læringsplattformer, intranettsystemer, og andre databaser for lagring av informasjon. Her har man også opplevd hvordan uklare resultatsett og manglende definisjoner samt en håpløshet i det å enten gjenfinne eller finne nyere informasjon i egen organisasjon. Samtidig har han opplevd at de ulike systemene av og til oppleves som både mangelfulle, lite brukervennlige, og ineffektive.

Det mest spennende her, synes vi begge, er at begge er trenere og tidligere aktive i ulike idretter, og har virkelig følt på kroppen både i form av egen aktivitet samt i forhold til trenerrollen hvordan kroppslig og taus kunnskap fungerer i praksis.

Med dette som et bakteppe så ønsket vi gjennom vår avhandling å skape en større bevissthet rundt samt å forsøke å øke kunnskapen om temaet metadata i et kunnskapsperspektiv.

Med informasjonsdeling på arbeidsplassen som tematisk utgangspunkt har vi valgt å sette fokus på bruk av Metadata i IT-systemer og kommet frem til følgende problemstilling:

«Kan Metadata bidra til kunnskaping?»



I samfunnet som vi lever i er kunnskap ikke bare en ressurs for organisasjoner - men en nødvendighet. Organisasjoners største konkurransefortrinn ligger i hvordan de håndterer kunnskapen og støtter opp om innovasjon i organisasjonen. Organisasjoner blir mer distribuerte, kompakte i form av mindre ressurser, for eksempel på grunn av krav om økt økonomisk lønnsomhet. Innføring av stadig mer avansert teknologi, med prosjekter som krever tverrfaglige samarbeid så vil det derfor dukke opp nye utfordringer i forhold til krav om kunnskaps og informasjons håndtering og deling.

Utfordringene med det å kunne omdanne uformell kunnskap (den tause kunnskapen – «tacit knowledge») til formell, det vil si gjøre kunnskapen "forståelig" i form av kodifiserte uttrykk, er at man samtidig med å kodifisere denne kunnskapen mister en del av den opprinnelige konteksten rundt og dermed også meningsinnhold.

## 1.1 Om SR-Bank

Fra årsrapporten 2012.

### 1.1.1 Konsernet

*«Pr 31.12.2012 hadde konsernet SpareBank 1 SR-Bank 1 330 ansatte. Konsernet består av morbanken SpareBank 1 SR-Bank ASA, samt datterselskapene SpareBank 1 SR-Finans AS, EiendomsMegler 1 SR-Eiendom AS, SR-Investering AS og SR-Forvaltning AS.»*

### 1.1.2 Banken

*«Konsernets markedsområde er Rogaland, Agder og Hordaland. Banken har i dag 53 kontorer og en forvaltningskapital på 142 mrd kroner. I tillegg har banken solgt om lag 49 mrd kroner i boliglån til de deleide kredittforetakene SpareBank 1 Boligkreditt AS og SpareBank 1 Næringskreditt AS. Hovedkontoret er i Stavanger. Den kunderettede virksomheten er organisert i tre divisjoner innenfor henholdsvis person-, bedrifts og kapitalmarkedet. Banken leverer blant annet produkter og tjenester innen finansiering, plassering, betalingsformidling, pensjon, samt skade- og livsforsikring.»*

### 1.1.3 Hensikten med SpareBank 1 SR-Bank

*«Hensikten med SpareBank 1 SR-Bank er å skape verdier for den regionen vi er en del av.»*

#### 1.1.3.1 VISJON

*«SpareBank 1 SR-Bank - anbefalt av kunden.»*

#### 1.1.3.2 VERDIGRUNNLAG

*“Mot til å meina, styrke til å skapa. Gjennom å være: langsiktig, åpen og ærlig og gjennom å vise: ansvar og respekt, vilje og evne til forbedring.»*

### 1.1.3.3 STRATEGI

«Vi skal være Sør- og Vestlandets mest attraktive leverandør av finansielle tjenester.»

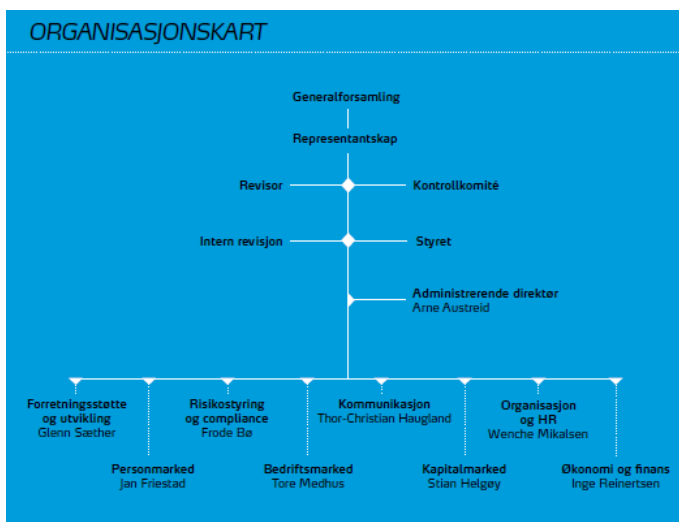
### 1.1.3.4 BASERT PÅ:

Gode kundeopplevelser - Sterk lagfølelse og profesjonalitet - Lokal forankring og beslutningskraft - Soliditet, lønnsomhet og tillit i markedet

### 1.1.3.5 STRATEGISK KONSEPT:

«Ei dør inn: Dette betyr at vi skal gjøre det enkelt for kunden å samarbeide med oss, og oppleve forutsigbarhet og gjenkjennelse på tvers av våre kanaler.»

### 1.1.3.6 ORGANISASJON



Figur 1.1.3.1 Overordnet organisasjonskart SR-Bank

### 1.1.3.7 GEOGRAFI



Figur 1.1.3.2 SR-Bank kontorkart

#### 1.1.4 Vårt syn på SR-Bank

Banken kan etter vårt syn best beskrives i maskinperspektivet der kunnskapsorganisasjonen betraktes ut fra objektive forhold som fakta, statistikk og målbare størrelser. Et slikt perspektiv betegnes som maskinperspektivet (Morgan kunnskapsperspektiver) og er nær knyttet til et strukturelt kunnskapssyn hvor kunnskap defineres som noe statisk og objektivt, og der organisasjonen er hierarkisk oppbygget, og med en formell rapporteringsstruktur (Administrerende, Divisjonsdirektører, Regionsdirektører og så videre).

Et maskinperspektiv som er nær knyttet til et strukturelt kunnskapssyn, hvor kunnskap defineres som noe statisk og objektivt, og der individet kan tilegne seg den objektive kunnskapen, det vil si: kunnskap er noe mennesket har, og der det er etablert rom for erfaringsdeling og øving, men der det finnes få rom for mer «prosessuell» kunnskap etter vårt syn.

I banken er det utstrakt bruk av IT-systemer som basis for og grunnlag for en kunnskapsbase og det er også en utstrakt bruk av balansert målstyring med tilhørende strategiprosesser, med en månedlig styring i forhold til måloppnåelse pr enhet og med tiltak koblet opp mot negative avvik.

Etter vårt syn er det også en form for «teknisk rasjonalitet» (jf. Schön, Irgens mfl) som tilnærming til oppgaveløsning i banken, der det blant annet er innført og nyttes individuelle målinger av prestasjoner eksempelvis i form av produksalg.

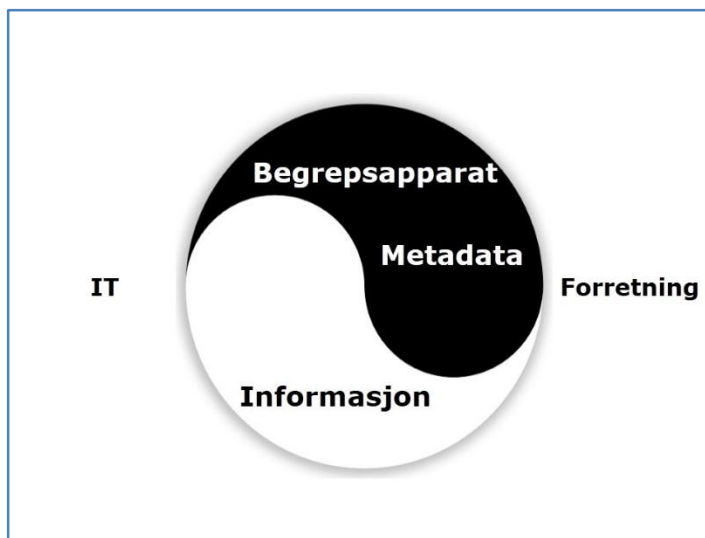
#### 1.1.5 Om metadata i SR-Bank

SR-Bank har gjennom sin BI «Business Intelligence» strategi definert at metadata skal innhentes, analyseres, kvalitets sjekkes, lagres og publiseres til og for den enkelte bruker.

Spørsmålet her er om dette er kun et teknologivalg? der en primært kun ønsker å dekke det basale informasjonsbehovet i form av relasjonsdatabase(r), tabeller og kolonner, samt med en informasjonsmodell på metadata nivå med enkle knytninger og relasjoner? nesten som vanlig kunne vi vel si her i forhold til vår erfaring. Eller vil banken også legge til rette for det semantiske nivå, der betydning og definisjon står sentralt? og hvis så, hvordan vil det da legges til rette for at dette slik at det kan være med å bidra til økt kunnskaping?

Svaret her er utvilsomt nei, det er ikke et teknologivalg for banken er i henhold til sin egen etablerte BI Strategi godt i gang med både det semantiske samt det relasjonelle (Informasjonsmodellen) og det tekniske nivået i forhold til etableringen av metadata for strukturerte kildesystemer, de overstående delene blir i banken referert til som baseline.

Banken har allerede beskrevet flere sentrale begrep i sitt eget datavarehus (strukturet informasjon fra strukturerte kilder) som er viktig for forretnings siden. (Noen eksempler her er Kundebindinger / Kundetyper / Segment / Produkt) dog med et for snevert og innover fokus (en ser IT fordelene og behovene først og fremst gjennom en formålsbeskrivelse der en ønsker å sikre forretningsmessig forankring og forståelse for den struktur som datavarehuset baserer seg på. Med begrunnelsen av at dette er viktig for utvikling og forvaltning av datavarehuset, at sentrale begrep og dimensjoner er forstått slik at det ikke oppstår unødig behov for endringer. Ja men sier vi her, dette kan være så uendelig mye mer, mer et større utgangspunkt i forretnings sidens behov og krav. En kan jo tenke seg flere ulike perspektiv som da dekker de ulike behovene i banken.



**Figur 1.1.5.1** *IT og Forretningsperspektiver*

Når det gjelder de ustrukturerte kildene imidlertid, så er det mer uavhengige spredte initiativ som enda ikke har tatt innover seg helheten slik vi ser dette. Ovenfor de strukturerte informasjonskildene derimot, så er dette arbeidet understøttet av IT-avdelingens BI ressurser, initiert og ledet av IT-avdelingen, men med et sterkt forankret og aktivt utøvende eierskap og driv fra forretnings siden i banken.

Som tidligere nevnt er nok svakheten etter vårt syn mangelen på en helhetlig tilnærming her, for banken har et stort fokus på de strukturerte kildene og deres metadata så er det ikke tilsvarende fokus rundt de ustrukturerte kildene i samme grad, samt enda viktigere, et overordnet og helhetlig syn og tilnærming til metadata i banken.

## **1.2 Avgrensning av oppgaven**

Da en avhandling gjennomføres innen relativt kort tid, har vi valgt å fokusere på noen av problemstillingene rundt metadata bidrag til kunnskaping og har derfor valgt å ikke fokusere på verken det tekniske eller det relasjonelle metadata nivået ei heller i forhold til informasjons teknologi eller arkitektur, selv om noen av våre skisser(figurer) dog viser til overordnede

arkitekturkonsepter. Videre så har vi begrenset våre informanter til to representative divisjoner; Personmarked samt Forretningsstøtte og utvikling i banken.

Gjennom vår hypotese om at informasjon berikes gjennom bruk av metadata, det vil si at metadata er tilstede og derav kan understøtte informasjons og kunnskapsdeling for den enkelte ansatte i en organisasjon.

Spørsmålene vi ønsket å se nærmere på for å underbygge vår hypotese:

- Sett i forhold til kildebruk kan metadata bidra til «kunnskaping»?
- Kan strukturert / ustrukturert informasjon bidra til «kunnskaping»?
- Sett i forhold til informasjonsdeling, kan metadata bidra til kunnskaping?
- Kan forvaltning av metadata bidra til kunnskaping?

For å besvare disse spørsmålene valgte vi å sikre både bredde og dybde i vår forskning ved å se på ulike organisasjons-, erfarings-, plasserings- nivåer i banken.

På denne måten søkte vi også å kartlegge alle nivåer for enklere å se om det var samsvar i Bankens. Hva er sies og menes fra direktør og ledernivå, fra toppen, til hva skjer i praksis? Finnes det noe som er felles? Er dette sammenfallende eller er det sprik?

Resultatanalysen av forskningsspørsmålene vil kunne danne et grunnlag for anbefalinger rundt SR-Bank holdning og videre fokus i forhold til metadata for å lykkes med nettopp metadata og da i forholdet til at metadata skal understøtte informasjons og kunnskapsdeling samt legge til rette for kunnskaping.

Metodikk har vært viktig for oss, og vi stiller da også spørsmålet om metodene vi har brukt egner seg å belyse de problemstillingene vi stiller i form av spørsmålene over.

Totalt har vi intervjuet 20 respondenter, et solid antall når vi også har benyttet det samme utvalget til å besvare spørreundersøkelsen vår.

Vi føler at dette nok er opp mot det maksimale antallet vi har hatt tid, anledning og mulighet til å intervju samt at dette var et godt omfang for å kartlegge og sikre et forskningsgrunnlag fra banken. En så stor mengde intervjuobjekter har gitt oss en stor hjelp til å gi resultatene våre både tyngde og troverdighet.

Vi har i denne avhandlingen valgt å ikke gå dypere inn på informasjons livssyklus (fra skapelse til «død» via ulike utgaver «versjoner» i IT-systemer) og dens forvaltning, enn å si at dette er egne store områder for nye mulige avhandlinger som også vil være og er viktige i forhold til metadata bruk i banken.

Forholdet til de ulike plattformer (Mobiltelefon, Nettbrett og Personlig Datamaskin og lignende) for eksempelvis samhandlingsløsninger, spredning og deling, mobilitet og utbredelse og lignende er heller i vårt fokus med hensyn til metadata bruksmuligheter i dagens bank.

Det vil, spesielt for ustrukturert informasjon, være mange ulike typer av innhold, for eksempel kontrakter, rapporter, presentasjoner, beste praksis dokumentasjon og så videre. Selv om disse ulike typene har noen overlappende egenskaper, så har hver type flere unike egenskaper, og hver type blir kanskje opprettet, brukt, delt og oppbevart på ulike måter. En organisasjon vil derfor ha behov for ulike typer metadata om de ulike typene av innhold, samt også ulike policyer for oppbevaring og/eller konfidensialitet på dem. Dette er også et område vi ikke har gått i dybden på i vår avhandling.

Brukergrensesnitt, i forhold til informasjonssøk og resultatpresentasjon er et annet område som vi har definert utenfor vår avhandling og er naturlig å legge til selve implementasjonen av metadata og derav ikke beskrevet i denne avhandlingen.

Bruk av arbeidsflyt, og «automatisering» og/eller generering av metadata, publisering og så videre ligger også utenfor vår avhandling og derav ikke beskrevet i denne avhandlingen.

## 2 Hva er metadata?

### 2.1 Definisjon

Enkelt forklart er metadata "data om data". Metadata er data som beskriver og gir kontekst til data og bruk av metadata gjør det derfor mulig å beskrive og definere begreper, kodeverk, klassifikasjoner, termer, datadefinisjoner, m.m. Metadata kan også bidra til gjenfinning av informasjon ved hjelp av beskrivelseselementer i ulike former og/eller påkoblet (tag) informasjon.

Hva er så en tag? En tag er en merkelapp som kan beskrive innhold og essensen i informasjons objektet, et objekt som også kan ha flere tags påkoblet.

Tagging vil på denne måten eksempelvis bidra til at en kan sammenkoble informasjon gruppert på tagger, og det vil da være mulig å sortere på de påkoblede taggene samtidig som disse også kan være med på å legge til rette for informasjonsgjenfinning og kategorisering.

Et eksempel hvor en benytter tagging i utstrakt grad er i «Facebook» hvor brukerne kan tagge personer til bilder slik at bildene da dukker opp på den «taggete» persons informasjonsside(profil), her kan en kan jo tenke seg informasjon som bilder?

META-tagger er et samlebegrep for flere tagger som kan gi informasjon om hva et objekt inneholder. De to mest sentrale META-taggene er nøkkelord og beskrivelse.

Metadata omfatter informasjon som kan brukes for å produsere, formidle, forstå, finne og/eller (gjen)bruke informasjon og kan best beskrives som: «data som assisterer i identifikasjon, beskrivelse, vurdering og utvelgelse av et informasjons objekt». Metadata kan være integrert i objektet, men kan også eksistere som egne metadataobjekt(er) som er knyttet til informasjons objektet.

Metadata kan brukes til blant annet oppdagelse av informasjon, det være seg hva av dokumentert informasjon som eksisterer? og hvor kan jeg få tilgang til det? videre kan metadata også bidra til en informasjonskontekst i form av: hvem skapte dette? hvorfor? og som ledd i hvilken prosess?

Metadata kan også inneholde strukturell informasjon, det vil si om formater og hvordan data skal representeres og om innhold i form av eksempelvis hva objektet omhandler? versjonshistorikk og hvordan objektet tidligere har blitt brukt er også vanlig metadatainformasjon. I nyere tid er også lenking / kobling / knytning og relasjon / sammenheng til andre informasjons objekter eksempler på metadata.

I all hovedsak så er nok mesteparten av metadata om og i dagens IT-systemer både etablert, lagret og oppdatert av brukere fra en IT-avdeling, og da med et stort fokus på tekniske data

som gjør at metadata derfor ofte er vanskelig tilgjengelig for brukerne, de er ofte statiske og derav ikke gjenstand for læring og de blir rett og slett raskt utdaterte.

Alt dette på grunn av at metadata arbeidet blir nedprioritert og/eller utelatt i organisasjoner på grunn av at det er vanskelig å måle effekten og lønnsomheten i det daglige og det derfor, på samme måte som «systemdokumentasjon», ofte er og blir en salderingspost i IT-prosjekter.

Gode Metadata gjør det enklere for spesielt nyansatte, men også andre å finne frem til, og forstå informasjon bedre. Metadata vil kunne bidra til å redusere person avhengigheter og kan gi større klarhet og enighet.

Tiden kan da eksempelvis nyttes til refleksjon, analyse og tiltak i stedet for en diskusjon om informasjonens validitet og/eller mening.

## 2.2 Metadata i forhold til strukturerte kilder

De færreste vil ha glede av tabellen under siden data i seg selv ikke inneholder noen informasjon.

A	379
B	416
C	432

Tabell 1.1.5.1 En datatabell

For å kunne nyttiggjøre oss dataene, trenger vi «data om data» eller metadata. Dersom vi legger til følgende informasjon eller metadata, blir tabellen mer forståelig.

Yrkesgruppe	Gjennomsnittsinntekt pr. år (i 1000 kroner)
A	379
B	416
C	432

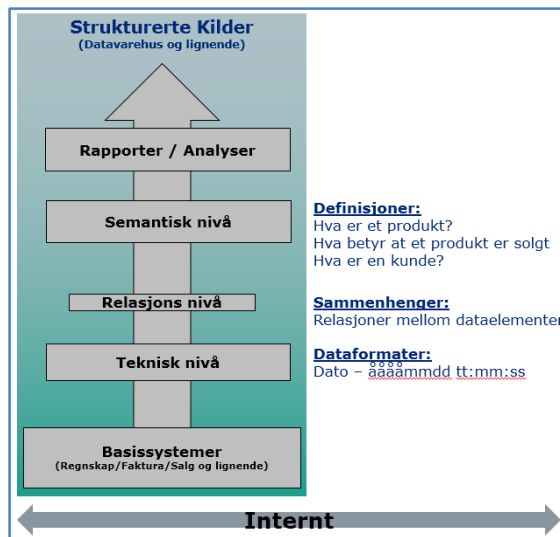
Tabell 1.1.5.2 En datatabell m/metadata

Dersom vi imidlertid ønsker å sammenligne denne tabellen med andre tabeller over inntekt, eller vil vurdere om disse tallene kan gjenbrukes i andre sammenhenger (brukere slipper å gi samme opplysning flere ganger), trenger vi å vite betydningen av inntekt, dvs. hvordan den defineres i dette datasettet, men også hvordan de ulike yrkesgruppene A, B og C er definert.



## 2.2.1 Nivåer

Metadata kan grupperes på ulike måter, i form av ulike typer og i nivåer, alt etter hvilket område en forholder seg til og/eller i forhold til hvilke ulike perspektiv brukerne ønsker å se informasjonen fra (administrative metadata, tekniske metadata, metadata om sikkerhet etc.). Vi har her funnet det hensiktsmessig å beskrive tre nivåer for å vise betydningen av og sammenhengen i forhold til strukturerte informasjonskilder, og denne tre-nivå-inndelingen kan brukes uavhengig av hvordan en i utgangspunktet har valgt å gruppere sine metadata.



Figur 2.2.1.1 Metadata i forhold til strukturerte kilder

## 2.2.2 Det semantiske nivå

Metadata som sier noe om betydning/definisjon, kaller vi det semantiske metadata (Nivå 1). Dette er metadata beregnet på mennesker, og det er umulig å forholde seg til et datasett uten et minimum av semantiske metadata. Semantiske metadata er også helt nødvendige for at brukere skal kunne forstå data korrekt, f.eks. om inntekt.

Et eksempel: Hva mener vi med solgt i banken?

*Er et produkt 'solgt' når kunden har samtykket? eller når avtalen er signert av begge parter? eller når produktet er tatt i bruk? eller når produktet er fakturert? eller kvittert mottatt? eller betalt? eller når tiden for angre rett er ute? Og så videre*

## 2.2.3 Relasjons nivå (Informasjonsmodell)

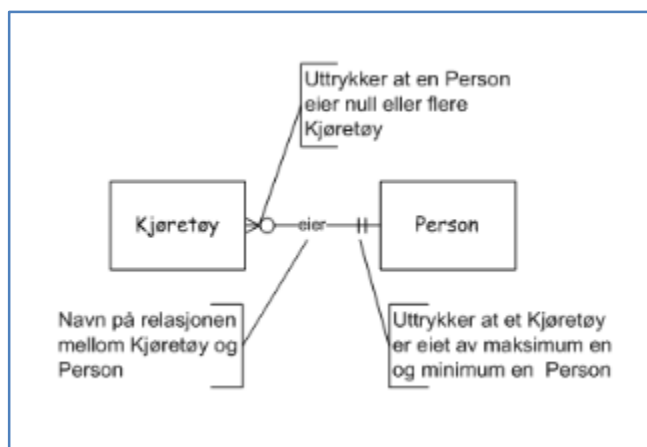
En enhetlig informasjonsmodell er som et kart over informasjonen. Ved å systematisere og standardisere informasjonselementer (eller koder) som binder informasjon sammen, kan man utveksle informasjon på tvers av systemer og på tvers av organisasjonsgrensene.

Informasjonsmodellering foretas på et makroplan hvor målet er å standardisere utveksling av informasjon og for å nyttiggjøre seg informasjonsressurser i organisasjonen på en best mulig

måte. Dette for blant annet å kunne sammenstille informasjon fra ulike systemer, og gjennom dette gjøre det enklere å kommunisere mellom ulike systemer samt dernest å lettere kunne kommunisere innad i organisasjonen.

I ulike datasett og systemer vil dataelementene ha forskjellige relasjoner til hverandre. Et eksempel på en slik relasjon kan være at en konto tilhører en og bare en person eller organisasjon, mens en person eller organisasjon kan ha en eller flere konti (dette kalles en en-til-mange relasjon).

For å vise slike sammenhenger mellom de ulike dataelementene, brukes en Informasjonsmodell (Nivå 2). Informasjonsmodellen er et slags «koblings skjema» som skal gjøre sammenhengene forståelige både for mennesker og maskiner.



Figur 2.2.3.1 Et eksempelutsnitt - informasjonsmodell

#### 2.2.4 Det tekniske nivå

Det mest basale metadatanivået (nivå 3), er tekniske metadata, som er beregnet på maskiner og f.eks. beskriver hvilke format data (sett) er lagret i. Dette kan eksempelvis være datoformater som «Date(YYYYMMDD)», som i dette eksempelet forteller oss at dato skal være på formatet 4-siffer for år, dernest 2-siffer for måned og til slutt 2-siffer for dag.

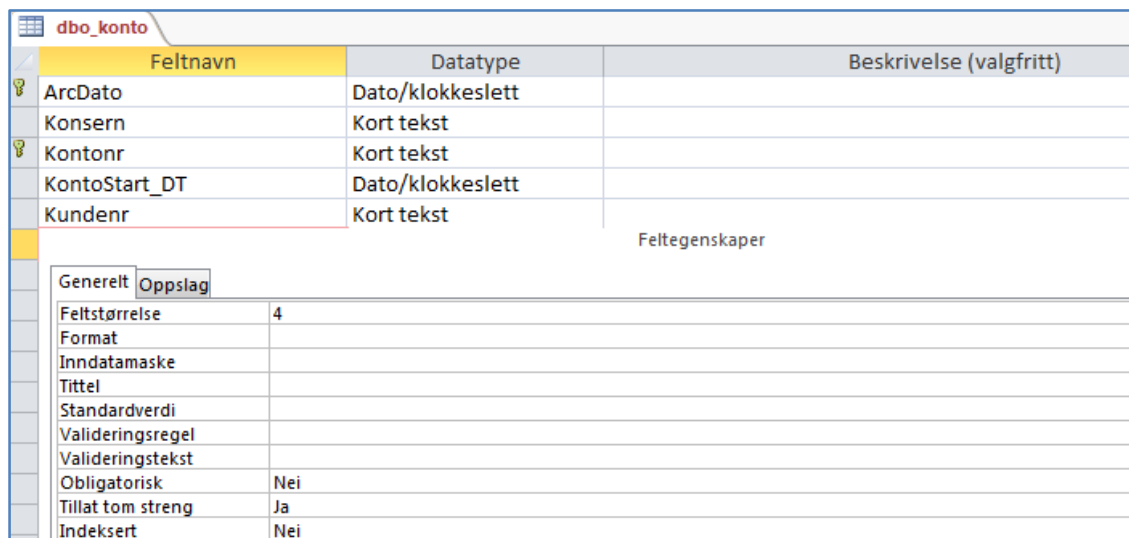
Tekniske metadata er nødvendige for å kunne utveksle informasjon mellom maskiner/systemer.

Metadata som er beskrevet i henhold til de tre nivåene over, kaller vi strukturerte metadata. Disse nivåene kan brukes både når vi beskriver ting på et overordnet nivå (f.eks. register av data) og på detaljert nivå (f.eks. et dataelement i et register).

Dersom vi ser på de tre nivåene for et register i en relasjonsdatabase, så kan det semantiske nivået være en beskrivelse på hva registeret inneholder og eksempelvis hvilke definisjoner som er etablert i banken, eller nasjonalt/internasjonalt, mens informasjonsmodellen kan vise sammenhengene mellom dette og andre registre i modellen totalt sett, og det tekniske nivået

gi informasjon om hvilken type database (f.eks. Oracle, Microsoft-SQL og lignende) og versjon registeret er implementert i.

Hvis vi tar for oss det mer detaljerte nivået og ser på et dataelement i registeret, vil det semantiske nivået inneholde en definisjon av dataelementet (f.eks. inntekt), informasjonsmodellnivået vil vise sammenhengen mellom det aktuelle dataelementet og andre relevante dataelementer, og det tekniske nivået vil si noe om formatet til dataelementet (er det et tall/tekst, antall posisjoner/lengde og så videre).



The screenshot shows a metadata tool interface for a table named 'dbo\_konto'. It displays a list of columns with their names, data types, and descriptions. Below this, there is a 'Feltegenskaper' (Field Properties) section with a 'Generelt' (General) tab selected. This tab shows various technical attributes for the selected field, such as field size, format, and validation rules.

Feltnavn	Datatype	Beskrivelse (valgfritt)
ArcDato	Dato/klokkeslett	
Konsern	Kort tekst	
Kontonr	Kort tekst	
KontoStart_DT	Dato/klokkeslett	
Kundenr	Kort tekst	

Feltegenskaper	
Generelt	
Feltstørrelse	4
Format	
Inndatamaske	
Tittel	
Standardverdi	
Valideringsregel	
Valideringstekst	
Obligatorisk	Nei
Tillat tom streng	Ja
Indeksert	Nei

Figur 2.2.4.1 Et eksempelutsnitt - teknisk metadata

## 2.3 Metadata i forhold til ustrukturerte kilder

### 2.3.1 Metadata eksempler

Du kan bruke et sett av elementer til å beskrive et objekt (det være seg dokument, bilde, film, lydspor og så videre) eller et dataelement med den hensikt at du skal kunne finne tilbake til objektet/elementet.

Eksempel på metadata knyttet til et rapportobjekt.

(En Excel rapport i dette eksempelet)

Info
<b>Navn:</b> Kundeliste
<b>Brukergrupper:</b> PM
<b>Område:</b> Kunde
<b>Status:</b> Arkivert
<b>Eier:</b> 14; #Rune Rasmussen
<b>Kilde:</b> Kuber: KundeProduktDekning / RenteVolum
<b>Sist oppdatert:</b> 01.01.2013
<b>Beskrivelse:</b>

Figur 2.3.1.1 Rapport Metadata

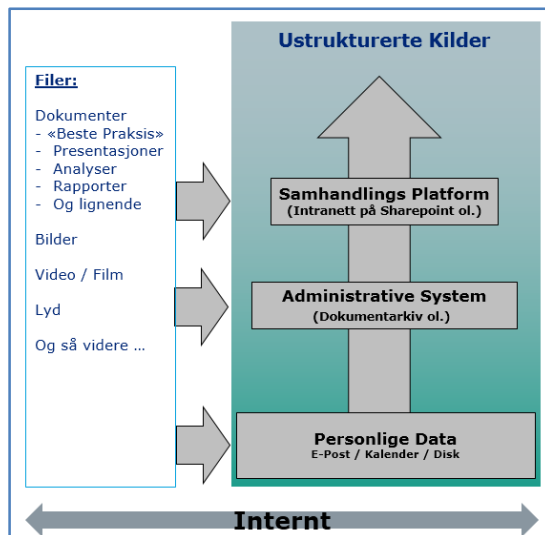
Eksempel på metadata som integrert i lydobjektet.

(En mp3-Lydfil i dette eksempelet)

Egenskap	Verdi
<b>Beskrivelse</b>	
Tittel	Bitter Harvest
Undertittel	
Klassifisering	☆☆☆☆☆
Kommentarer	
<b>Media</b>	
Artister som bidrar	Arena
Albumartist	Arena
Album	Radiance
År	
#	6
Sjanger	Rock
Lengde	00:02:42
<b>Lyd</b>	
Bitshastighet	128 kbps
<b>Opprinnelse</b>	
Utgiver	

Figur 2.3.1.2 Lydfil Metadata

Metadata er et begrep som også brukes i forbindelse med klassifisering av elektronisk lagrede informasjons- objekter eller ressurser, og sammenlignes ofte med tradisjonell katalogisering der du setter tittel, forfatter, utgivelsesår og lignende i objektet eller knytter denne informasjonen til objekter med tanke på senere å kunne identifisere objektet.



Figur 2.3.1.3 Metadata i forhold til ustrukturerte kilder

### 2.3.2 Metadata formater

De opplysninger som ligger på/i et metadataobjekt, og som gjør oss i stand til å finne objektet i utvalget, er eksempler på metadata. Du kan bruke ulike sett av metadata avhengig av hvilken type brukere du har, hvilke prosesser som skal utføres eller hvilken type informasjonsressurs du skal representere. Dette kaller vi for ulike metadataformater. Et metadataformat kan eksempelvis ha ulik «rikhet» og som vi enkelt kan illustrere ved ytterpunktene;

- Det «Enkle formatet» er en «full tekst» indeksering (dette medfører til at en kan søke på alt innhold, alle ord, i eksempelvis et dokument) og får da følgelig et mye større resultatsett, med funn med lavere relevans og som skaper informasjonsstøy.
- Det andre ytterpunktet på Metadata format skalaen er «Rikt format» hvor en «beriker» objektet med informasjon om forfatter, tidspunkt for opprettelse, revisjonshistorikk med mer. Dette formatet vil medføre til et mindre resultatsett ved søk, et resultatsett med kun objekter som er aktivt merket med(tagget) med søkeordet.

### 2.4 Metadataforvaltning

Det er flere fordeler ved å bruke forvaltede metadata på tvers av organisasjon og fagområder, men en effektiv metadataforvaltning krever en helhetlig og nøye strategi og planlegging. Både med hensyn til hvilken type informasjon som behandles, og frem til hvordan informasjonen skal brukes i organisasjonen. Du kan eksempelvis opprette «terminologisett» med metadatermer for mange ulike typer informasjon (Taksonomi / Folksonomi) som vi senere skal komme nærmere tilbake til.

Du kan også etablere ulike innholdstyper, for eksempel én innholdstype for et dokument og en annen for andre dokumenter og en tredje for lydfiler og så videre.

#### 2.4.1 Konsekvent bruk av metadata

Gjennom strukturert forvaltning av metadata i organisasjonen, så medfører dette til at en kan kontrollere hvordan brukere legger til metadata for innhold. Når det blir brukt et terminologisett og behandlede termer, så kan en for eksempel kontrollere hvilke termer brukere kan legge til for innhold, og en kan benytte brukerstyring på hvem som kan legge til nye termer hvis ønskelig. Det å begrense bruken av nøkkelord til en bestemt forhåndsdefinert liste, ved å definere et terminologisett som lukket, er også en mulighet. Dette vil da være mer statisk metadatainformasjon.

Forretningstaksonomi blir stadig viktigere for organisasjoner på jakt etter metoder for å håndtere den økende mengden av informasjon som de produserer og mottar.

Både organisasjoners kunder samt også deres ansatte nærmest krever at organisasjonen har evnen til å finne/gjenfinne samt enkelt og kunne få tilgang til informasjon. Ledere og ansatte trenger en rask tilgang til nøyaktig og pålitelig informasjon for å kunne håndtere endringer samtidig som begge parter ønsker å bruke mindre tid på å validere informasjons nøyaktigheten samt det å måtte til stadighet å gjenskape «tapte» dokumenter.

Når informasjon i en organisasjon har en konsekvent bruk av metadata, så vil det være enklere å finne/gjenfinne informasjonen ved hjelp av søkemekanismer. Brukerne kan da søke i organisasjonens informasjon basert på strukturerte metadata og samtidig ha muligheten til å kunne filtrere bort «støy» i søkeresultater.

#### 2.5 Begrepsapparat / Vokabular

Et felles begrepsapparat vil i denne sammenheng være en samling strukturert informasjon (strukturerte metadata), herunder kodeverk, klassifikasjoner, termer, begrepsdefinisjoner, datadefinisjoner, og så videre. Et slikt begrepsapparat kan vi også noe forenklet bruke om en strukturert ordliste.

*“Min inntekt er ikke lik din inntekt”!*

**Nei, det er den sannsynligvis ikke, hverken i kroner eller i definisjon.**

I en elektronisk samhandling mellom mennesker, er en av de største utfordringene at man enten ikke har orden på eget begrepsapparat eller at man legger forskjellig mening i de samme ordene.

Metadata må derfor som et minimum være:

- **Selvforklarende:** Det er ingen grunn til å bruke kryptiske eller korte navn.
- **Presise:** Gi et navn som eksakt beskriver innholdet. Unngå tvetydighet.
- **Unike:** Det skal ikke kunne forveksles eller sammenblandes med andre data.

Og bør være:

- **Felles/Standardiserte:** Dersom det finnes flere synonymer, bør en velge ett av dem og standardisere på dette.

En typisk fallgrube i forhold til en innføring av et felles begrepsapparat i en organisasjon er at det forsøkes å innføre et forenklet begrepsapparat.

Et eksempel her kan være at begrepene transaksjon og balanse benyttes i forbindelse med en kjøpsavtale, og dette er greit innenfor et bestemt bruksområde. Men disse begrepene er for generelle for et helhetlig og felles begrepsapparat i en organisasjon da det i eksempelet dreier det seg om transaksjoner og balanse knyttet til en avtale, men dersom brukere fra økonomiavdelingen var involvert, så ville de antagelig brukt de samme begrepene om hovedboktransaksjoner og -balanse.

Derfor er det viktig å legge på denne konteksten i navnene.

Vi kan noen ganger ende opp med begrepskonflikter mellom enheter / fagenhetene som går i vranglås, og i slike tilfeller må vi la de ulike partene beholde sine egne begreper ved eksempelvis å løse dette gjennom å benytte forskjellige begreper enten gjennom semantiske lag som døper om dataene i brukergrensesnittet, eller ved å benytte synonymer ol.

MEN, vi må sikre at begrepet som brukes på tvers er forstått, selv om en organisasjonsenhet / fagenhet velger å holde på sitt.

### 2.5.1 Taksonomi – Et felles begrepsapparat

Microsofts(2010) definisjon på taksonomi er at det er et formalisert klassifiseringssystem som vil kunne legge til rette for å grupperer ord, etiketter og termer som beskriver noe, og en kan ordne gruppene i et hierarki. Å kunne definere en metadata-taksonomi, det vil si å etablere/innføre regler for å sikre en felles og lik klassifisering av objekter, på tvers av organisasjonsenheter og fagområder, ved bruk av tagging av objektene, i form av et dokument, en presentasjon og lignende, for informasjonssøk og/eller ved bruk av filtrering.

Metadata påvirker bruksmønstre i form av at en «top-down» og tilrettelagte taksonomier ofte kan bli for ambisiøse og at en derved øker sjansen for feilkategorisering samtidig som «systemet» og brukerne her forventer et «perfekt system» og fører ofte til en opportunistisk bruk (brukere velger den første og beste kategori), eller har en feilaktig forståelse av begrepene som er etablert og så videre.

Vi mennesker konstruerer faktisk taksonomier for nær sagt all type informasjon, fra biologiske systemer til organisasjonsstrukturer. Regnskapsarbeidere grupperer for eksempel et regnskap i inntekter og kostnader, og for hver av disse hovedgruppene her en dernest flere undergrupper (Innleie, IKT, Drift og så videre) og med undernivåer under disse igjen – som her utgjør en kontoplan. Samlet er hele dette systemet en taksonomi.

Organisasjoner lager også taksonomier for og på alt mulig. De lager som allerede nevnt kontoplantaksonomier for å administrere regnskaper, organisasjonskart og stillingsklassifiseringer for å administrere sine ansatte, produktkataloger og så videre. Alle disse taksonomiene er strukturerte hierarkier med informasjon – det vil si formelle klassifiseringssystemer som gjør det enklere for oss mennesker å håndtere informasjon.



**Figur 2.5.1.1** Eksempel – Taksonomi (Kontoplan)

En taksonomi kan blant annet bidra til å identifisere forskjeller i terminologi og begrepsapparat brukt innad i organisasjonen. Et slikt ulikt begrepsapparat kan være «arvet» gjennom fusjoner, oppkjøp og lignende, eller at ulike regioner, kontorer og så videre benytter ulike navnekonvensjoner med de utfordringer dette kan medføre. Taksonomiens kjernefunksjon er nettopp det å identifisere og dernest løse terminologi og begrepsapparat forskjeller. Taksonomi kan da forene identifiserte terminologiforskjeller og gi organisasjonen et standard begrepsapparat for bruk på tvers av alle forretningsfunksjoner og kundegrupper, for både strukturert og ustrukturert informasjonsinnhold.



## 2.5.2 Folksonomi – Et personlig begrepsapparat

Microsofts(2010) definisjon på en folksonomi er at dette er et uformelt klassifiseringsystem, og som utvikler seg gradvis etter hvert som brukere av eksempelvis et intranett samarbeider om ord, etiketter og termer på et nettsted, men en folksonomi kan også benyttes individuelt ved eksempelvis egen kategorisering av e-post og lignende. En folksonomi baseres på selvvalgte tagger som jo er viktig for å kunne klassifisere, men ikke minst det å kunne legge til rette for brukerens egen forståelse av informasjon, når denne så benyttes felles i en organisasjon gjennom ulik personlig bruk og forståelse, så kan dette skape utfordringer i forhold til både informasjonsdeling og ikke minst informasjonssøkbareheten i forhold til resten av organisasjonen. Folksonomier er altså bruker genererte, personlige og praksis nære, men blir raskt inkonsistente og ofte med overlappende kategorier.

Folksonomier kommer opprinnelig fra populære bruksområder, for eksempel bokmerking.



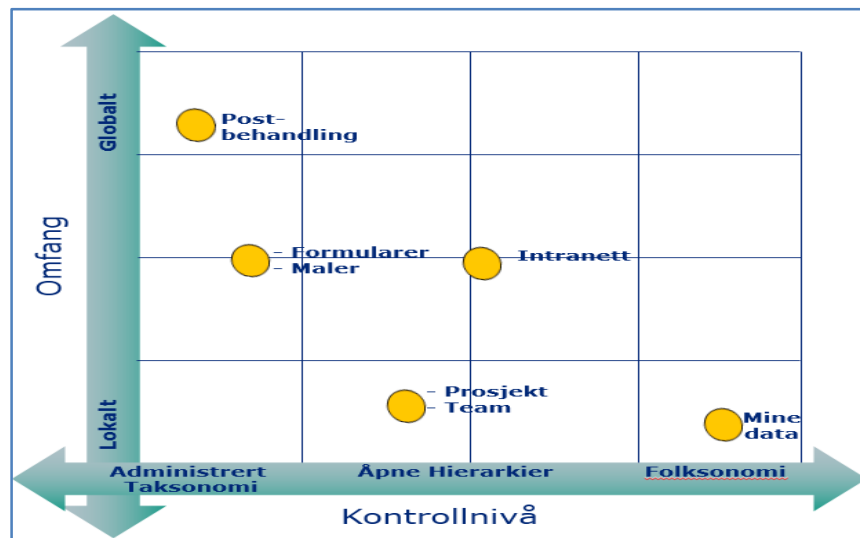
*Figur 2.5.2.1 Et Microsoft eksempel på en folksonomi*

En tilnæringsmåte til metadata kan være basert på en innføring og bruk av folksonomi, og dette kan være nyttig, da denne kan danne en måte for brukere å dele kunnskap og ekspertise på uten å måtte forholde seg til gitte og ofte faste strukturer og et forhåndsdefinert begrepsapparat. En innføring og bruk av folksonomi, så kan innholds klassifisering utvikle seg sammen med forretningsbehov og brukerinteresser i endring ved bruk av en folksonomi.

## 2.5.3 Taksonomi og folksonomi

Microsoft(2010) beskriver videre at en metadataforvaltning kan støtte en rekke tilnæringsmåter til metadata, fra formelle taksonomier til brukerdrevne folksonomier. Dette kan eksempelvis implementeres ved hjelp av formelle taksonomier, gjennom behandlede termer og terminologisett, og/eller ved å bruke nøkkelord og merking ved at eksempelvis brukere merker innhold med nøkkelord de velger selv. Ved å definere og velge graden av struktur og kontroll som skal brukes med metadata.

En samhandlingsplattform kan for eksempel understøtte og legge til rette for at organisasjonen kombinerer fordelene ved formelle forvaltede taksonomier sammen med de dynamiske fordelene ved merking på tilpassede måter.



Figur 2.5.3.1 Et forenklet Microsoft skisse på Taksonomi - Folksonomi

Figuren viser eksempler på hvordan ulike krav kan gi ulik bruk og nivåer i forhold til omfang og kontroll.

En «Tagging» av informasjonsobjekter vil ved bruk av en folksonomi være mer utfordrende i forhold og gjenfinning. Presisjon og derav søkbarheten er bedre og gjenfinnings graden vil være større når brukerne begrenses til bruk av fastlagte termer (dvs. et kontrollert vokabular) som er lagret i taksonomien, slik at når taksonomien gir vilkårene, så kan organisasjonen opprettholde en konsistens på tvers av virksomheten.

Taksonomi vil kunne foredle søk ved å redusere antall søkeresultater brukerne trenger å filtrere seg gjennom for å finne ønsket innhold, da en tar bort det som ofte er å betrakte som informasjonsstøy. Søkeresultatene blir da enda mer relevante og nøyaktige når søkemotoren forholder seg til vilkårene i taksonomien og i tillegg kan brukerne velge taksonomiske begreper for å finjustere sine søk.

Organisasjoner har ofte uoverensstemmelser i bruk av og derav forståelse av dens strukturerte og ustrukturerte informasjon og data. Dette skyldes ofte mangel på en helhetlig tilnærming for å normalisere vilkårene når eksempelvis en foretaksordbok (et felles begrepsapparat / vokabular) ikke finnes. Følgelig kan derfor tradisjonell informasjonsbehandling ikke gi brukerne den fulle og hele historien uten bruk av en taksonomi, som vil gjøre det mulig for organisasjonens ledere og ansatte å ta «fullt ut» informerte beslutninger.

En innføring og bruk av taksonomi ved å eksempelvis kartlegge informasjonskildenes verdier til felles konsepter, så vil dernest et søk, en rapport og/eller analyse da inkludere et fylldigere resultatsett.

For eksempel kan en definere «taus», «fåmælt» og «avdempet» som synonymer for å sikre at disse søkene, rapportene og analysene deretter vil kunne gi et samlet resultat som inkluderer alle attributter.

Organisasjoner i dag har et økende behov for å få tilgang til det å kunne gjenbruke, og det å kunne finne og ikke minst det å kunne gjenfinne og dele informasjon på tvers av ulike systemer, plattformer, og mobile enheter.

En gylden middelvei, mellom taksonomi og folksonomi kan være en «top-down» med pre-definerte taksonomier og en «bottom-up» emergent folksonomi. Her kan en starte med eksempelvis et sett av begreper, der bruker-definerte tags oppstår fra brukere og der en inkluderer disse i standard-sett dersom de blir mye brukt, det vil si at organisasjonen innfører en jevnlig revisjon av taksonomien.

Disterer (2001) hevder at det er langt lettere å lykkes med personifisert strategi før en kodifisert strategi og at de individuelle barrierene er lavere med en personifisert strategi fordi hver kunnskapsarbeider beholder kontrollen over sin egen kunnskap og bruken av den. Basert på dette vil det da være i noen tilfeller være hensiktsmessig å starte med en folksonomi og etter hvert etablere en felles og strukturert taksonomi basert på en emergent folksonomi.

Her kan organisasjonen også ved opprettelse av et team med klassifiseringsekspertter som arbeider sammen med domenekjente, med den hensikt å skape mer rike taksonomier basert på «populære» folksonomier, at det vokser fram bruk av nye tagger i en folksonomi har sine jo sine klare fordeler:

De er tettere på praksis og sikrer en bedre kategorisering og samtidig skjer en «disiplinering» av brukere samt en standardisering på tvers i organisasjon og fagmiljø og denne tette koblingen til praksis gjør at en raskere kan endre klassifikasjons-systemene.

	Delt Informasjon (I form av samhandlingsverktøy/plattformer)	Personlig informasjon (I form av elektronisk postboks, lokal PC disk mm.)
<b>Taksonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Standardisert</b> bruk for alle</li> <li>- <b>Enklere</b> informasjonssøk for hele organisasjonen</li> <li>- <b>Felles</b> strukturer og vokabular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Upersonlig</b> - Utfordrende i forhold til personlig forståelse og dertil bruk.</li> <li>- <b>Statiske</b> – Utfordrende i forhold til kategorisering - ofte lite spesifikke kategorier</li> <li>- <b>Levende</b> - Utfordrende i forhold til nåværende praksis og eget arbeid</li> </ul>
<b>Folksonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Utfordrende</b> ved informasjonssøk</li> <li>- <b>Enklere</b> ved lagring</li> <li>- <b>Personlig</b> Ikke tilpasset i forhold til en felles forståelse i form av et felles begrepsapparat og dertil bruk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Personlig</b> - Tilpasset i forhold til personlig forståelse og dertil bruk.</li> <li>- <b>Dynamiske</b> - Tilpasset i forhold til kategorisering og søk</li> <li>- <b>Fleksible</b> – tilpasset egne og spesifikke kategorier</li> <li>- <b>Levende</b> – Tilpasset i forhold til nåværende praksis og eget arbeid</li> </ul>

*Tabell 2.5.3.1 Eksempler på bruk av taksonomi/folksonomi*

Men dette er ikke bare et system eller en IT utfordring, hvert område, hver leder og ansatt er en naturlig del av denne utfordringen. Ofte bruker organisasjonen og dens ansatte til dels forskjellig terminologi, noe som i mer eller mindre grad påvirker muligheten til å dele informasjon mellom forretningsprosesser og organisasjonsområder. En ikke eksisterende organisasjonstilnærming til det å organisere informasjon, der «Alle» produserer informasjon, på sin måte og tagger utfra sitt ståsted og egen forståelse som da ofte resulterer i for mange sett med inkonsekvente organiserende prinsipper, som igjen vanskeliggjør søk og gjenfinning, bruk av og derav også deling på tvers av områder og prosesser i organisasjonen.

Teknologisentrisk løsning løser ikke problemet, men gjennom en innføring og bruk av taksonomier, så adresseres innholdets tilgjengelighet, muliggjør et større gjenbruk, og til dels en større informasjonsdeling samt øker gjenfinnbarheten gjennom å gi forretningskonsepter struktur(er) og en organisering samtidig som den også vil kunne være en autoritativ kilde til styringssystemer og innholds drevne systemer og nettsteder.

## 2.6 Sikkerhet, støy og filtrering

I et Microsoft Word dokument finnes det skjult og/eller delvis skjult metadata om eksempelvis hvilken forfatter som opprettet dokumentet, hvem som sist reviderte, informasjon om hvor

dokumentet er lagret og hvilke endringer som sist er utført i dokumentet (sporing endringer) med mer. Alt dette er metadata om dokumentet, i dokumentet. Metadata som er opprettet automatisk og som er skjult for en vanlig bruker, det vil si at denne informasjonen er vanskelig tilgjengelig da den ikke vises i den direkte visningen på skjerm når en bruker arbeider/leser dokumentet ei heller på utskrift, men der brukeren selv må manøvrere seg frem til denne metadata informasjonen.

Noen brukere vet hvordan en kan fjerne slik metadata informasjon, andre må læres, men organisasjonen som helhet vil aldri kunne sikre seg at dette etterleves 100%, så hvordan skal man da fjerne uønsket metadata i dokumenter? 3dje parts leverandører tilbyr verktøy for fjerning av metadata i dokumenter og er noe som kunne implementeres i en publiserings og/eller i en lagringsrutine, samt ved e-post vedlegg, slik at en dermed fjerner uønsket metadata automatisk.

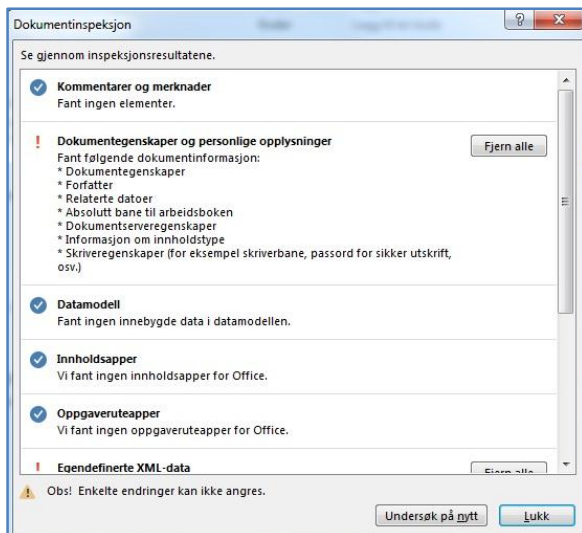
Å fjerne automatisk tilegnet og uønsket metadata, metadata som ikke har relevans, metadata som ved opprettelse av og ved arbeid med et objekt tilegnes objektet. Dette vil sikre at disse objektene ikke dukker opp som unødig støy i søkeresultater.

Ved å fjerne slik metadata vil en også sikre at organisasjonen ikke eksponeres for mulige sikkerhetsbrister i forhold til eksponering av skjult metadata informasjon.

I eksempelet under har vi brukt datainspeksjon i Microsoft Word 2013 som traverserer gjennom dokumentet for metadata innhold som kan være kompromitterende i form av eksempelvis den absolutte dokumentbanen(katalogstrukturen), informasjon som blant annet datasnokere ønsker å tilegne seg til bruk ved forsøk på datainnbrudd og lignende.

Et annet eksempel kan være dokument revisjonshistorikk, der en ved bruk av «spore endringer» i dokumentet, da i ettetid, kan «fremkalle» tidligere versjoner og/eller hvem som endret hva og hvor.

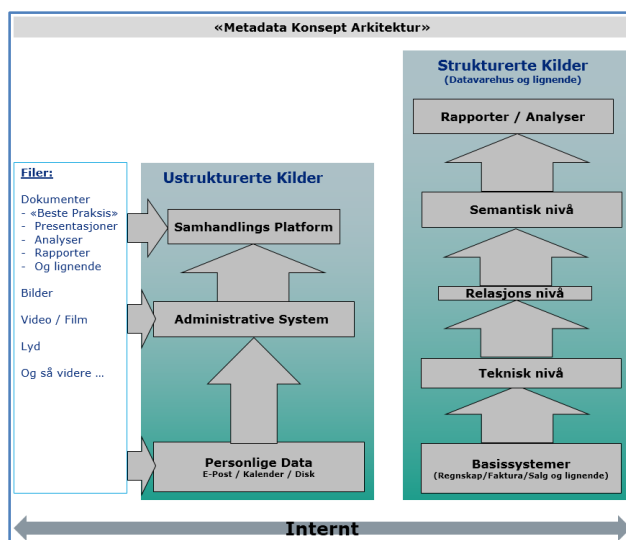
Etableres dokumentet med en metadata tag av type «Vanskelige kunder» så vil jo dette kunne ha en direkte negativ og avgjørende konsekvens for kundeforholdet hvis det blir avdekket av kunden.



Figur 2.5.3.1 Eksempel på «risiko» metadata-områder i et MS Word dokument.

## 2.7 Konseptuell metadata arkitektur i banken

I de aller fleste organisasjoner finnes det både strukturerte- og ustrukturerte informasjonskilder i form av ulike informasjonsteknologi systemer, med og uten tilhørende metadata for informasjons-berikelse, kategorisering og gjenfinnbarhet med mer, så også i SR-Bank, der det finnes både strukturerte og ustrukturerte informasjonskilder.



Figur 2.5.3.1 Konseptuell metadata arkitektur i banken

For de strukturerte kildene i banken er det etablert et datavarehus, med de 3-metadata nivåene beskrevet tidligere delvis på plass, og lagret i et dokument i bankens samhandlingsplattform. Denne informasjonen er dog ikke enkelt gjenfinnbar for brukerne (Brukeren må manøvrere seg til en spesifikk del av intranettet for dernest å søke frem informasjonen ved hjelp av bestemte nøkkelord).

For noen av de ustrukturerte kildene så er det benyttet metadata i form av «tag informasjon» knyttet til objektene (filene og da først og fremst i form av dokumenter, regneark, presentasjoner og rapporter) som er lagret og publisert i bankens samhandlingsplattform, mens det for andre objekter, som kan være lagret på disk (nettverk, lokal PC) samt i form av e-post i e-post systemet er dette for det aller meste kun personlig og da ukjent for andre en nåværende informasjonseier og der det ikke er tilknyttet noen særlig grad av metadata. Her er det heller ikke helt klart for brukerne i forhold til hva som er publisert og hva som ligger lokalt slik at ved søk så finner en ikke nødvendigvis all informasjon som virkelig er dokumentert og tilgjengelig, kun den som er publisert og gjort tilgjengelig for informasjonssøk.

Metadata informasjon er for de aller fleste organisasjoner IT drevet, og med et sterkt fokus på strukturerte kilder med strukturert informasjon. I beste fall med en helt klar og tydelig 2-delning, en silo tankegang med tette skott mellom dem, og hvor et helhetsbilde i forhold til sluttbruker er totalt fraværende.

Utfra et brukerperspektiv, hvem av oss ønsker et skille mellom strukturert og ustrukturert informasjon ved informasjonssøk? Det å eksempelvis måtte forholde seg til minst 2 steder for informasjonssøk, et for strukturert og et for ustrukturert informasjon?

## 2.8 Litt om søkemotorer

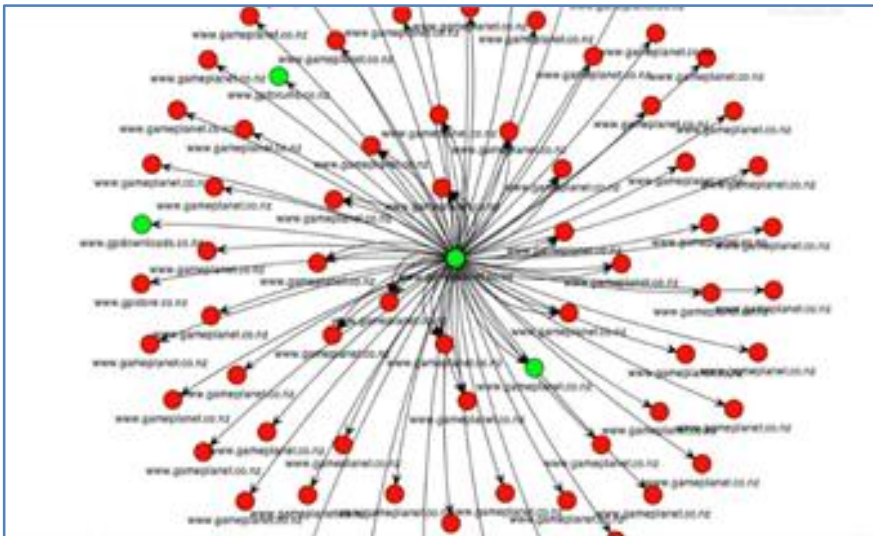
En søkemotor består som oftest av tre deler:

- Et robotprogram (også kalt «Spider» eller «Web Crawler»)
- Et indekseringsprogram
- Søkemotorens database

Det finnes ulike bruksområder for slike robotsøkeprogrammer, men egentlig kan denne brukes av alle som søker å samle informasjon fra Internett. Søkemotorer, som eksempelvis «Google» og «Bing», bruker ofte slike robotsøkeprogrammer for å samle informasjon om hva som er tilgjengelig på offentlige nettsider. Deres primære formål er å samle informasjon fra offentlige nettsider slik at når Internett-surfere skriver inn et søkeord i søkemotoren deres, så kan denne raskt gi surferen et resultatsett med relevante nettsider.

Et robotsøkeprogram er en metasøkemotor som gir brukere, og systemer, muligheten til å automatisk søke etter web-sider, bilder, lyd, video, nyheter og lignende, sider som dernest kategoriseres og indekseres og der denne genererte indeksen (innholdsfortegnelsen) deretter lagres i søkemotorens database som dernest benyttes når brukere utfører informasjonssøk.

Automatisk søk ved hjelp av et robotsøkeprogram er som oftest satt opp til å søke i bakgrunnen, noe som vil si at akkurat disse søkene foregår uten noen form for behov brukerinvolvering og at dette skjer ofte slik at innhold er oppdatert i forhold til kildeendringer.



*Figur 2.5.3.1 Illustrasjon av en «Spider / Web Crawler» som benytter andre søkemotorer*

Det er ingen konseptuell forskjell mellom hvordan søkemotorer internt i samhandlingsverktøy/plattformer og eksternt gjerne i form av Web fungerer i forhold til innsamling fra kilder og hvilke kilder som defineres inn som kjente og som skal inkluderes.

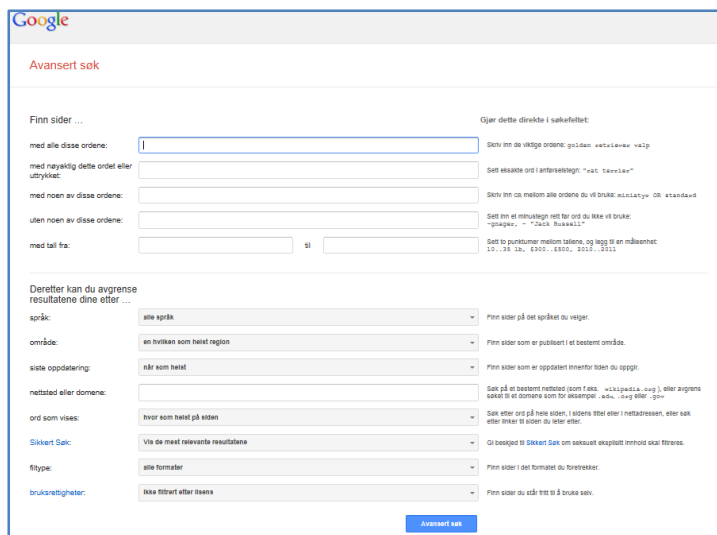
En metasøkemotor er altså et søkeverktøy som også kan benytte flere andre søkemotorer og / eller databaser og som aggregere resultatene i én indeks (innholdsfortegnelse) samtidig som de også muliggjør for brukere (som oftest et underliggende IT-program) å legge inn søkekriterier en gang og få tilgang til og benytte flere søkemotorer samtidig, med de samme søkekriteriene.

Metasøkemotorer opererer på premisset om at nettet er for stort for én søkemotor til å indeksere alt og at mer omfattende søkeresultater kan oppnås ved å kombinere resultater fra flere søkemotorer. Web søkemotor gir muligheter til full tekstsøk noe som svært ofte kan føre til informasjonsstøy når dette ufiltrert presenteres for bruker.

Hva forstår en søkemotor?

- Søkemotoren kan indeksere hvert ord fra kildene (Eksempelvis av nettsider)  
Dette blir kalt for fulltekst søk.
- Søkemotoren tar hensyn til metadata
- Søkemotorer ser også på andre egenskaper ved en nettside





Figur 2.5.3.2 Google avansert søk

Figuren over illustrerer hvordan en ved bruk av eksempelvis Google eller Bing søk kan benytte mer avanserte innstillinger for metadata bruk i filtrering informasjon søk.

Det som er verdt å merke seg her er at spørsmålet om hvilke kilder som skal inkluderes, det vil si hvilke sider eller områder som inkluderes i søket som oftest defineres og etableres av IT-avdelingen. Dette kan føre til at viktige informasjonskilder ikke blir inkludert og da spesielt ved en endring/flytting av kilder. Kilder som ikke er inkludert i indekseringen blir faktisk da ikke funnet ved et informasjonssøk og blir da heller ikke inkludert i søkeresultatsettet. Et søkeresultat som fra en brukers side forventes å være komplett. Dette vil kunne resultere i en brist i tilliten til «systemet», og da er og blir det uvesentlig for brukere hva dette skyldes, bristen vil knyttes til blant annet bruken av metadata.

## 2.8.1 Rangering av resultater

Med mange treff i et informasjonssøk, spesielt fra internett søk men også fra interne informasjonssøk, så er resultatrangeringen avgjørende. Den enkelte søkemotor på internett beskytter sine rangeringsalgoritmer som en forretnings hemmelighet, mens interne søkemotor(er) som oftest kan konfigureres (settes opp med egne rangeringskriterier som er definert internt).

### 2.8.1.1 Noen eksempler på rangering

- Nøkkelord rekkefølge - første nøkkelord i søkeuttrykket vektet mer enn neste osv.
- Dato - nye dokumenter fremheves
- Popularitet - hvor mange ganger er siden lenket til? Hva slags sider / nettsteder lenker til siden?
- Popularitet - hvor mange ganger siden er valgt fra resultatlisten? Er den valgt foran sider plassert høyere på listen?

### 2.8.1.2 Noen forskjeller mellom søkemotorer

- Størrelsen på indeksen, dvs. hvor mange sider er behandlet
- Hvilke dokumenttyper/nettsider som er indeksert (.html, .pdf, .docx, ...)
- Søkemuligheter
- Rangeringsalgoritmen
- Presentasjonen av søkeresultatene

I SR-Bank må den ansatte forholde seg til flere steder å søke etter informasjon. Blant kunderådgivere ble det ofte nevnt «Kreditt Sjøkk» i intervjuene, et kildesystem som er spesielt vanskelig ved informasjonssøk, med en uklar søkesyntaks og med mye ustrukturert informasjon.

Videre så ligger veldig mye informasjon lagret i den enkelte ansattes personlige elektroniske postkasse (en Lotus Notes løsning forøvrig) som fungerer til dels i forhold til kategorisering men er svak på innholds søk (søker ikke i vedlegg, der informasjonen ofte ligger i form av vedlegg av dokumenter og lignende).

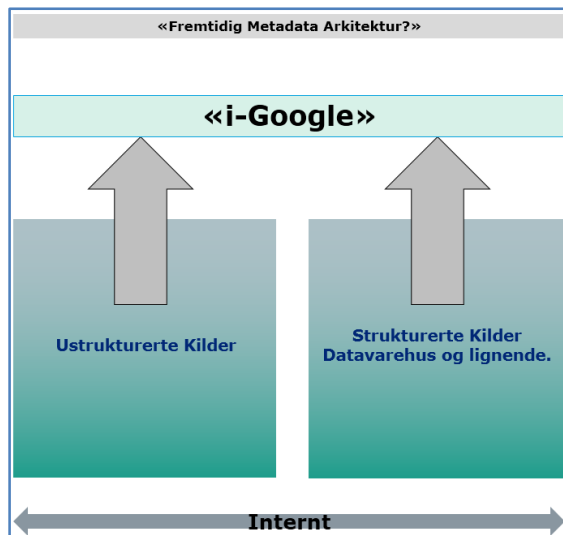
Det klare skillet mellom ustrukturert og strukturert informasjon samt at de ansatte må søke direkte i de ulike kildesystemene er for oss en stor del av utfordringen når det gjelder informasjonssøk i banken! Den enkelte ansatte må kjenne til hvor han/hun må søke etter hvilken informasjon, dette da det ikke er et sted for informasjonssøk, det være seg for ulik informasjon, ulike kilder og for strukturert eller ustrukturert informasjon.

## 2.9 Informasjonssøk - ET sted, EN søkemotor, ET syntakssett

En kongstanke her vil være å knytte all dokumentert informasjon i banken, fra både strukturerte og ustrukturerte kilder, og i tillegg koble på ekstern informasjon direkte fra internett, et form for bakgrunns «Google søk» som en kilde, slik at respondentene kan gjøre seg nytte av dette umiddelbart.

*«Veldig mye av den informasjonen som man går og spør om er jo delt i de her portalene, men det er bare det at man kanskje kan ha sett på det som en utfordring å finne informasjon og at det var lettere å gå og spørre.»*

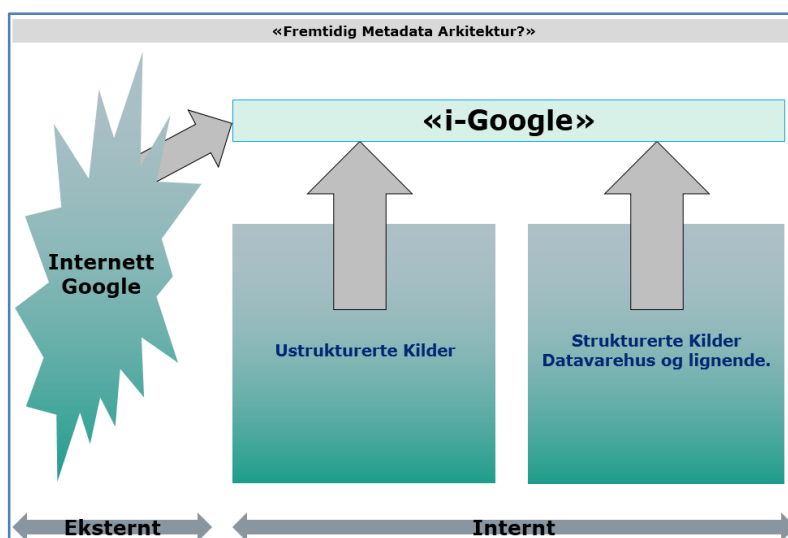
Et søk, en syntaksbruk, en presentasjonsform og lik bruk av resultatsett. Gjenbruk, gjenkjennbart og et sted å forholde seg til ved oppslag og søk etter informasjon og kunnskap internt.



Figur 2.8.1.1 Fremtidig intern metadata arkitektur?

Gjennom dette tar vi dermed bort et kunstig skille mellom ustrukturert og strukturert informasjon i banken, og får etablert en «informasjonsstrøm» av all dokumentert og tilgjengelig informasjon, inn til en felles søkemotor.

Bygger vi videre på denne så kunne det jo tenkes at vi dernest koblet oss videre slik at informasjonssøk også heftet på et resultatsett fra eksterne kilder for å gi brukeren en totalitet av tilgjengelig informasjon. Vi får da: ET sted for søk, EN søkemotor og ET syntakssett, som også resulterer i en presentasjonsform, det vil si også lik bruk av resultatsett. Gjenbruk, gjenkjennbart og et sted å forholde seg til ved oppslag og søk etter informasjon og kunnskap internt og eksternt.



Figur 2.8.1.2 Fremtidig intern & eksternt metadata arkitektur?

Gjennom dette så tar også vi bort skillet mellom intern og eksternt informasjon, og etablerer en informasjonsstrøm av all dokumentert og tilgjengelig informasjon, inn til en felles søkemotor.

## 3 Teori

### 3.1 Innledning

Vi kan se på kunnskap som en vare, noe som kan omsettes innen rammen av en markedsøkonomi og hvor kunnskap i et kunnskapsbegrep, fritt kan omsettes innen organisasjonen, det vil si at kunnskapen som skapes av og i organisasjonen da kan spres uten kostnader. Vi kan også se på kunnskap som en vare som kan kjøpes, der organisasjonen kan kjøpe den kunnskapen den måtte trenge og innen dette kan vi da også begrunne hvorfor det er så viktig at organisasjonen er i stand til å produsere sin egen kunnskap. (Westeren, 2010)

Ifølge teorien om kunnskapsutvikling i organisasjoner så skal denne kunne utvikles gjennom endring av adferd. Her beskrives det at man gjennom læring utvikler kunnskaper og kompetanse som fører til at man endrer adferden. Det er denne endringen som i neste omgang skal kunne gi en prestasjonsforbedring. (Irgens, Wennes, 2011)

Kunnskap kan da behandles som en hvilken som helst annen kostnad, og dette betyr blant annet at en bedrift da kan behandle kostnaden ved utvikling av kunnskap på samme måte som for kapital, ressurser og råvarer.

Ser man på profitt i forhold til utgifter for kunnskapsutvikling, så ser vi på om det er lønnsomt å bruke det vi bruker på kunnskapsutvikling. SR-bank sier i sin strategi: «*Vi skal være Sør- og Vestlandets mest attraktive leverandør av finansielle tjenester.*» og på denne måten viser banken for allmenheten at de ønsker å være en aktiv utvikler av kunnskap.

For at en organisasjon skal kunne nå sine mål, så er det av avgjørende betydning at de klarer å hente inn kunnskap fra eksterne, og/eller utvikle kunnskapen internt. I denne avhandlingen gjelder dette hvorvidt bruken av metadata i organisasjonen kan brukes på en slik måte at den er med på å understøtte bankens produksjon av kunnskap og samtidig sikre en tilgjengeliggjøring og ikke minst en deling av informasjon på en enkel og effektiv måte. Klarer banken dette, så vil den totale kunnskapsøkonomien bli styrket, og det vil bli lettere å nå målene organisasjonen har satt.

I forhold til teorien om at kunnskap kan spres som en hvilken som helst annen vare så ser vi også et behov for en kontinuerlig utvikling av kunnskap og dermed også de tilhørende metadata, slik at bruken av disse hele tiden er «konkurransedyktig».

Gottschalk (2004 s45) definerer kunnskapsledelse som:

*En metodikk drevet frem for å oppnå organisatorisk læring gjennom å fange, samle, skape, dele og anvende kunnskap med den hensikt å skape nye verdier for alle*

*bedriftens interessenter. Kunnskapsledelse skal bidra til å hjelpe bedrifter med å skape, dele og bruke kunnskap på en effektiv måte. Effektiv og målrettet kunnskapsledelse skal føre til færre feil, mindre dobbeltarbeid, større uavhengighet i tid og sted for kunnskapsarbeidere, redusert tilfeldig spørring, bedre beslutninger, mindre oppfinning av hjulet på nytt, bedre kunderelasjoner, forbedret service og bedre lønnsomhet.*

I forhold til vår problemstilling er det denne teorien, teorien om kunnskapsutvikling, som vi ønsker å se våre undersøkelser og vår problemstilling i lys av, og at vi gjennom dette finner ut om metadata kan bidra til kunnskaping i banken.

### **3.2 Kunnskapsarbeidere og kunnskapsvirksomheter**

Peter Drucker var den første som introduserte og brukte begrepet kunnskapsarbeider i sin bok «Landmarks of tomorrow». Her beskrev han en ny type ansatt, en ansatt som tilegnet seg kunnskap gjennom utførelsen av sitt arbeid, på selvstendig grunnlag, og ikke på kunnskap pålagt av bedriften gjennom prosedyrer, ordrer og instruksjoner.

Denne «nye» generasjonen arbeidstakere ble beskrevet som ressurssterke, viljesikre, kompetente, bevegelige og autonome. De ønsket å arbeide i bedrifter som gav dem mulighet til autonomi og personlig vekst, et ønske om autonomi for å ha rom til nytenkning og nyskaping. (Irgens og Wennes, 2010).

Det post-industrialiserte samfunnet og dets krav om utvikling har da også vært med å presse frem flere kunnskapsvirksomheter, organisasjoner der arbeidsutførelsen er knyttet til de ansattes kunnskap og i mindre grad til de nedfelte arbeidsinstruksene, de formelle prosedyrene, teknologi og maskiner, og der kunnskapen i stor grad besittes hos den enkelte ansatte og i gruppene som arbeider sammen. Arbeidet er i stor grad preget av de ansatte kan sette sitt personlige preg på jobbutførelsen. (Irgens og Wennes, 2011), (Hislop, 2009) I slike organisasjoner blir det vanskelig for organisasjonen å eie og styre kunnskapen da autonomien hos de ansatte er stor. (Irgens og Wennes, 2011)

SR-bank kan på mange måter betraktes som en kunnskapsvirksomhet med en relativt høy kunnskapsøkonomi etter vårt syn, men også sett i ly av et sett av «kunnskapsindikatorer». I en analyse der man forsøkte å definere en kunnskapsregion fant man 8 indikatorer for å analysere kunnskapsøkonomien. Indikatorene som ble benyttet var blant annet utdanningsnivå, antall i kreative sektorer, IT-utbredelse, kommunikative ferdigheter, forskning og utvikling, teknologisk nivå, og innovasjonsevne. (Westeren, 2010)

Vi har ikke gjennomført en analyse på kunnskapsøkonomistørrelsen SR-bank har i forhold til disse indikatorene, men vi ser allikevel at banken scorer relativt høyt på flere av disse

indikatorerne. Basert på dette samt bankbransjens egenart og utvikling, så kan vi derfor også med relativ stor sikkerhet si at banken er opptatt av å utvikle sin egen kunnskapsøkonomi.

Når det gjelder bankens kunnskapskapital og utvikling av denne vil denne være avhengig av 3 faktorer. Den første er menneskelig kapital «Human Capital». Dette er den kunnskapen som arbeideren har med seg hjem etter endt arbeidsdag. Utviklingen av denne gjennom kunnskapsarbeid i organisasjonen skal ifølge teorien kunne øke den menneskelige kapitalen.

Den andre faktoren beskrives dette som strukturell kapital «Structural Capital». Dette er kunnskapen som ligger igjen i bedriften etter at arbeiderne har gått hjem, og som kan være alt fra arbeidsinstruksjer, beste praksis dokumentasjon, rutiner, datasystemer, databaser, og lignende.

Den tredje faktoren er relasjonell kapital «Relational Capital». Denne er definert som den menneskelige og den strukturelle kapitalen knyttet sammen i nettverk til de eksterne relasjonene organisasjonen har. Leverandører, samarbeidspartnere, og lignende. (Westeren, 2010)

Kunnskapsarbeid betegnes som et arbeid preget av autonomi i henhold til teori, og derav vil det ofte være vanskelig for organisasjoner å styre og eie kunnskapen. SR-bank forsøker å gjøre dette gjennom en frivillig deling av nyttig informasjon mellom ansatte, og ifølge teori skal banken derfor ha en kunnskapsvekst som er preget av de ansattes egen velvilje til deling av informasjon og kunnskap. En deling som delvis er satt i system gjennom tilbud av mange ulike former: fra relasjonsdatabaser, disk-katalogstrukturer, samhandlingsplattform og til reflekterende team.

Når det gjelder hvorvidt de ansatte i SR-bank er kunnskapsarbeidere så har vi i vår avhandling ikke gjort en analyse i forhold til gitte kriterier for dette, men i svarene vi fikk fra intervjuene, så ser vi at respondentene tydelig oppnår kriteriene og i aller høyeste grad kan betraktes som kunnskapsarbeidere. Deling av kunnskap står sentralt, gjennom «beste praksis» dokumentasjon og lignende, samt at arbeidet i stor grad er preget av autonomi. Respondentene viste også en viljestyrke og kompetanse i sine besvarelser, som også er faktorer som benyttes for å beskrive en kunnskapsarbeider. (Irgens, Wennes, 2011)

Det er naturlig nok en del oppgaver, som er knyttet til noen roller i banken, som er pålagte og rutinemessige, og der det er etablerte instruksjoner som skal benyttes. Dette viser at det også er enkelte roller og arbeidsoppgaver i banken, som ikke kan knyttes så tett opp mot kunnskapsarbeideren slik den beskrives i Irgens og Wennes bok Kunnskapsarbeideren.

### 3.3 Kunnskapsperspektiver

Historien om kunnskap som begrep har en lang historie, fra Platon som definerte kunnskap som «berettiget overbevisning», via Aristoteles som videreførte dette synet, men som også

hadde en teori om at kunnskap hadde flere fasetter. Her ble kunnskap kategorisert og han viste til kunnskap som *tekne* (en praktisk kunnskap), *episteme* (en sann kunnskap), og *fronesis* (kunnskap utviklet gjennom erfaring). Ut fra Aristoteles kategorisering videreførte Descartes (1596-1650) synet på kunnskap som *episteme*. Han vektla rasjonell tenking og reduksjonistiske metoder for å finne sann kunnskap og gjennom denne tenkingen så skulle man kunne komme frem til *epistemisk* kunnskap, fakta, og sann vitenskapelig viten. Senere kom Vico (1668-1744) og kritiserte Descartes for ikke å ta *fronesis* inn i sin søken etter kunnskap og han argumenterte for at betydningen av en praktisk, folkelig, og narrativ kunnskap, en kunnskap Vico kalte poetisk klokskap. (Irgens, Wennes, 2011)

Disputten mellom Descartes og Vico lever ennå gjennom to ulike retninger på hvordan man kan forstå verden. Den filosofiske tilnærmingen positivismen, som har sitt utspring fra de naturvitenskapelige og matematiske fagene, presentert som en rasjonell og kognitiv forståelsesform, der man forsøker å gjøre verden forståelig gjennom en systematisering og klassifisering. En av de mest kjente positivistene er August Comte, som også var en av grunnleggerne bak faget sosiologi. I hans filosofi fantes det ikke noe bak det sansbare og at alt vitenskapelig derfor måtte være empirisk gitt. (Store Norske leksikon)

Den andre filosofiske tilnærmingen er hermeneutikken, som har sitt utspring fra de historiske fagene, der man forsøker man å forstå verden gjennom tolkning. I starten brukte man den filosofiske tilnærmingen til å tolke tekster, men etter hvert utviklet den filosofiske tilnærmingen seg til også å gjelde all menneskelig aktivitet. En av de mest kjente filosofene i denne retningen var Martin Heidegger. Han avviste empirisk vitenskap av for å skape forståelse av de psykiske prosessene. Og at man her dermed måtte tilnærme seg vitenskapen om de psykologiske prosessene på en tolkende måte.

Disse to filosofiske retningene har i historien preget utviklingen av kunnskapsperspektiver. Generelt kan vi si at den positivistiske og naturvitenskapelige tilnærming til kunnskap har hatt den sterkeste tradisjonen innenfor de fleste fagfelt. Men at den hermeneutiske og samfunnsvitenskapelige tradisjonen har vært i sterk fremvekst de siste tiårene.

I vår avhandling om metadata i SR-bank så vil vi si at banken i stor grad har vært og er preget av positivismen. Det er i stor grad de vitenskapelige og matematiske fagene som har vært tett knyttet til banken og næringen. Verdier og tall er ofte sterkt knyttet til rasjonalitet og kognitiv tenking mens hermeneutikken i forhold til positivismen nok hatt en liten innflytelse på næringen. Dog kan vi nok allikevel si at innenfor salgsteknikk og reklame i nyere tid, så forsøker man å skape forståelse gjennom tolkning, så selv om positivismen står sterkt innenfor næringen ennå, så må vi i denne sammenhengen ikke glemme at hermeneutikken også har vært med å prege utviklingen i noen grad.

Når det gjelder oss selv som forskere i denne avhandlingen så er nok vår bakgrunn også med å påvirke hvordan vi tilnærmer oss problemstillingen «kan metadata bidra til

kunnskaping». Rune har, gjennom sin IT og Økonomiutdanning, samt arbeidserfaring, vært preget av en positivisme som filosofisk retning og dette gjelder også Morten, som gjennom sin idrett, utdanning, og arbeidserfaring har hatt et sterkt naturvitenskapelig preg.

Begge har trenererfaring, og herfra er nok begge i noen grad preget av hermeneutikken, der vi begge har opplevd at man må ha et fortolkende perspektiv på ledelse i situasjoner der det viser seg at ikke alt kan uttrykkes eksplisitt. I våre trenererfaringer har det vært vanlig å skille litt mellom kropp og sinn. Her kan man forklare det som skjer med kropp gjennom naturvitenskapelige termer. Når det gjelder sinnet, eller det mentale aspektet som vi helst kaller det innenfor idrett, har man derimot en mye mer fortolkende holdning. Der man prøver oftere å forklare handlingene med mer samfunnsvitenskapelige termer.

### 3.3.1 Det objektivistiske perspektivet

Det objektivistiske kunnskapsperspektivet bygger på forestillingen om at det finnes objektiv kunnskap. At kunnskap er noe man kan skrive ned, gripe tak i, dokumentere, måle og lignende. Et perspektiv som bygger på den positivistiske vitenskapsteorien.

I det objektivistiske kunnskapsperspektivet deler man opp kunnskap i taus og eksplisitt, og på bakgrunn av den positivistiske vitenskapsteorien så ligger det i kortene at den eksplisitte (objektive) kunnskapen er den som er viktigst mens den tause (subjektive) kunnskapen, som kan være fysiologisk-kognitiv og en form for et kognitivt rammeverk. Denne tause kunnskapen er vanskelig om ikke umulig å dokumentere, gripe tak i, å måle og så videre, da den i henhold til teorien er kulturbetinget og subjektiv hos bærer.

SR-bank viser i denne sammenheng et objektivistisk perspektiv på kunnskap. Gjennom eksempelvis kodifisering av «beste praksis» så viser banken en tro på at kunnskap kan kodifiseres og deles mellom de ansatte og at det finnes en forestilling om at kunnskapen er objektiv og kodifiserbar (eksplisitt) i motsetning til taus kunnskap.

Kunnskapsledelse i banken blir da basert på kodifisering av kunnskap for å aktivere en nærmest lineær overføring fra avsender til mottaker, og i vår avhandling står metadata sentralt i forhold til å forenkle og legge til rette for overføringen mellom avsender og mottaker. Teorien vår her er at metadata bidrar til at man enklere finner kunnskapen man behøver.

Kunnskap i objektivismen er altså basert på en kodifisering av eksplisitt kunnskap, en konvertering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap og en samling av kodifisert kunnskap, og igjen så stemmer denne teorien godt overens men det perspektivet på kunnskap som SR-bank viser gjennom eksempelvis når banken ønsker at de ansatte skal dele sin kunnskap med andre ansatte, og gjennom dette så legger banken til grunn at det er mulig konvertere taus til eksplisitt kunnskap.



Samlingen av den kodifiserte kunnskapen vil her være bankens samlede kunnskap, en kunnskap som da kan deles blant de ansatte gjennom bruk av IT-verktøy, brukermanualer, rutinebeskrivelser og lignende. (Hislop, 2009)

Dette objektivistiske perspektivet står sentralt i vår avhandling, for både hypotesene som ligger til grunn for avhandlingen, samt for forskningsspørsmålene som vi har undersøkt nærmere. Hadde vi derimot lagt til grunn at kunnskap ikke kan deles mellom de ansatte gjennom bruk av informasjonsteknologi så ville denne avhandlingen ikke hatt noen substans.

### *3.3.1.1 The eye of science*

Det objektivistiske perspektivet blir ofte forbundet med en instrumentell tilnærming til kunnskap, der organisasjonene oppfattes som konkrete, entydige og objektivt gitte, og der synet på endring er at dette skjer gjennom programmering og der prosessene foregår på en rasjonell og mekanisk måte gjennom analyse, og der endringer som skal oppnås ses ofte på som en teknisk utfordring.

I vår teori rundt metadata viser vi i denne avhandlingen, at vi ser på informasjonsdelingen i SR-Bank som en teknisk utfordring, og der vi skisserte i kapittel 2 en «Kongstanke» om ET sted, EN søkemotor, ET syntakssett, knyttet til all tilgjengelig dokumentert og lagret informasjon ville lette mye av informasjonsdelingen i SR-bank. Kjennetegnene på en slik tilnærming er at endringene skal skje gjennom en sentral styring med kontroll og korrigeringer, og også her må vi kunne si at vi med dette perspektivet treffer godt i forhold til vår teori om metadata, der sentral styring og kontroll av hvordan man gjennom bruk av metadata skal kunne føre til en bruksendring i organisasjonen.

Bankens fokus ligger på konkrete og avgrensbare fenomener, og strukturer gjennom eksempelvis planer og måldokumenter, og der målstrukturen kan, som i innledningen, beskrives som hierarkisk, med hovedmål og delmål knyttet til planarbeidet. I slike organisasjoner legges det også vekt på den ytre motivasjon. Man ser på organisasjonen med vitenskapelige øyne. (Irgens, Wennes, 2011), (Irgens, 2011)

### *3.3.1.2 Strukturperspektivet*

Dette perspektivet er også forbundet med det objektivistiske kunnskapsperspektivet, og i dette perspektivet ses kunnskap på som en beholdning som både individet og organisasjonen innehar.

Denne beholdningen kan identifiseres, behandles og spres(deles) til andre. Blant annet så mener Gottvassli (Irgens, Wennes, 2011) at denne forståelsen av kunnskap er basert på individualpsykologien og kognitivismen, der synet på kunnskap normativt. For å kunne skape kunnskapsutvikling vil man her identifisere «beste praksis» og utvikle metoder for overføring av dette. Det er også et underliggende paradigme at kunnskap er en objektiv og identifiserbar enhet og for å spre(dele) kunnskap i organisasjonen må man derfor kartlegge

kunnskapen, utvikle databaser, rutiner og systemer for å få spredt(delt) den i organisasjonen. Analysefokuset ligger i organisasjonen og dens kunnskapsbase. (Irgens, Wennes, 2011).

I vår avhandling viser vi at dette perspektivet står sentralt i forhold til vår tilnærming til problemstillingen «kan metadata bidra til kunnskaping», da metadataas formål i denne sammenheng er å «tilrettelegge for», og «bistå» de ansatte med å identifisere, behandle, spre(dele) og nyttiggjøre seg kunnskap. Av mulighetene som vi skisserte i kapittel 2 viser vi også at her ligger fokuset i å utvikle relasjonsdatabaser, rutiner og systemer for å få spredt(delt) kunnskapen i organisasjonen, og at vi i dette ser på det underliggende paradigmet om at kunnskap er en objektiv og identifiserbar enhet.

### *3.3.1.3 Poppers vitenskapelige kunnskap*

En kjent eksponent for det vitenskapelige kunnskapssynet er Karl Popper. Popper sier det er en forutsetning at vitenskapelig kunnskap skal kunne diskuteres og kritiseres. Popper var en forkjemper for den kritiske rasjonalismen og hans forskningsmetode kan nok beskrives som et ytterpunkt av positivismen.

Popper var en kritiker av den logiske positivismen, dette selv om han delte syn med positivismen på flere områder. De logiske positivismene og Popper var først og fremst opptatt av det å angi kriterier for god vitenskap, og de var i mindre grad opptatt av den deskriptive vitenskapsteorien. Så det å beskrive hvordan vitenskapelig aktivitet gjøres i praksis var de ikke så opptatt av og den normative vitenskapsteorien var dermed den viktigste i deres øyne.

Popper og positivistene hadde også et klart skille mellom vitenskap og pseudovitenskap, et skille som ble trukket gjennom et formalt kriterium der vitenskapelig kunnskap skulle være objektiv og et resultat av empirisk testing av hypoteser og teori.

Popper og de logiske positivistene sto også for et enhetsvitenskapelig syn, og der hvor en slik logisk empirisme møter etikk, rettsfilosofi, estetikk og religionsfilosofi så får dette noen konsekvenser, som for eksempel at alle bud, påbud, forbud, normer og vurderinger blir meningsløse dersom de ikke kan være sanne eller falske, det vil si dersom de ikke kan verifiseres eller falsifiseres.

Selv om Popper og de logiske positivistene så på vitenskapelig kunnskap som verdifri så betydde ikke dette at den ikke kunne tjene andre formål. Eksempelvis så kunne den hjelpe til å endre samfunnsforhold til å bli bedre, og på denne måten være et politisk hjelpemiddel.

#### *3.3.1.3.1 Kritisk rasjonalisme*

Som tidligere nevnt sto Popper som et ytterpunkt og stilte seg kritisk til deler av positivismen og en finner derfor noen klare forskjeller mellom disse. Mens de logiske positivistene mente man kunne verifisere hypoteser og teorier, mente Popper en fundamental forutsetning var at

hypoteser og teorier lot seg falsifisere, og dette er det sentrale demarkasjonskriteriumet til Popper.

Så hvis en påstand, hypotese eller teori skal ha en vitenskapelig karakter så må man ha falsifisert den. Det er her den kritiske rasjonalismen virkelig kommer frem. Testing av hypoteser, påstander og teorier består ifølge Popper å vise at den er feilaktig. Vi skal ikke søke etter verifisering, eller det som er riktig med en teori. Hvis man ikke klarte å falsifisere en teori, betød ikke dette at teorien var en sannhet, men at man likevel kunne holde den for å være sann, inntil man eventuelt klarte å falsifisere den.

Å forsøke å verifisere eller bekrefte påstander forbandt Popper med en dogmatisk holdning, men han ønsket at vitenskapen skulle være preget av en kritisk holdning slik falsifiseringen representerte. Dette viste i motsetning til den dogmatiske holdningen en villighet til å utsette sine egne teorier for kritikk, og villighet til å utvikle teorien.

Vitenskapelige fremskritt ble på denne måten gjort gjennom oppdagelse av feil med teorien.

*Hver oppdagelse av feil blir et skritt i retning mot sannheten. Vitenskapelige fremskritt består i at man søker å falsifisere teorier. De svakeste teoriene falsifiseres, og erstattes av nye og bedre teorier, som igjen testes, og som i sin tur kan falsifiseres og erstattes av nye. De beste teoriene overlever inntil videre.*

<http://folk.ntnu.no/marcustr/exphil/Geniale%20ark/Popper.pdf>

Dette kan i betraktes som en evig sirkel. Og hvordan kan man vite at det finnes en objektiv sannhet når teoriene, påstandene og hypotesene kun lever inntil de er falsifisert, og her rettes det da også en del kritikk mot Poppers krav om falsifisering. Popper korte svar til dette er at en teori bare kan være usann hvis det finnes en objektiv sannhet den kan avvike fra og at ideen om falsifiserbarhet forutsetter ideen om en objektiv sannhet.

Et annet sentralt spørsmål som naturlig nok reises mot Poppers krav til vitenskapelig kunnskap er hvordan man kan vite at man nærmer seg sannheten gjennom å eliminere bort feil når vi ikke kan vite om en teori er sann. Poppers svar til dette er at man aldri kan vite, men man kan ha rett til å tro på vitenskapelige fremskritt.

Som taktisk arbeidsmåte for forskere er Poppers demarkasjonskriterium til stor hjelp: Hypoteser eller teorier som ikke under noen omstendighet kan motbevise, er ikke-vitenskapelige – det er spekulasjon og metafysikk.

Poppers «vitenskap» er tentativ, famlende, og kan når som helst bli utsatt for falsifikasjon og dermed er autoritetstro og autoriteter uakseptable.

Med falsifikasjonsprinsippet som grunnlag må derfor forskeren være ydmyk overfor sine forskningsresultater og bruken av dem. Et av Poppers hovedpoenger er nemlig at vitenskapen er en evig og til dels vellykket søken etter sannheten, men med den avgjørende begrensning at sannheten aldri fullt ut kan finnes. For hvordan skulle vi kunne vite at det var sannheten vi hadde funnet, hvis vi endelig fant den?

(<http://folk.ntnu.no/marcustr/exphil/Geniale%20ark/Popper.pdf>)

Denne oppfatningen står i skarp kontrast til idéen om at vitenskapen gir oss sikker kunnskap, at vitenskapen til og med en dag kan gi oss endelige svar på alle våre vesentlige problemer.

Med utgangspunkt i naturvitenskapen har Popper gitt noen interessante og omstridte bidrag til samfunnsvitenskapens forskningsfilosofi og hans hoved teser kan kanskje summeres slik:

*Det er et faktum at fremtiden er uforutsigbar i den grad at den påvirkes av utvikling av menneskenes kunnskap og dermed vitenskapens fremskritt. For å forutsi den fremtidige utviklingen må vi forutsi fremtidens kunnskap. Men hvis vi kunne forutsi fremtidens kunnskap ville den ikke være fremtidens, men nåtidens kunnskap.*

Derfor vil vår hovedoppgave som forskere ikke være å forutsi en fremtidig utvikling, men å studere det uventede og de u-planlagte fremtidige konsekvenser av våre handlinger fra beslutninger. Vi handler alle ut fra ufullstendig kunnskap. Dermed blir "en blåkopi", en fast plan for utvikling en umulighet ifølge denne teorien.

#### 3.3.1.3.2 Kritikken mot begrepet taus kunnskap

Som følge av Popper vitenskapelige kunnskapssyn kan ikke taus kunnskap eksistere som kunnskapsform. Dette fordi den ifølge ham ikke kan diskuteres eller kritiseres og siden den dermed ei heller kan falsifiseres så faller den langt unna kravene Popper har i sin kritiske rasjonalisme. Popper står i rak motsetning til Platons - Kunnskap som «justified true belief».

*Det er derfor, ifølge Popper, umulig å si om taus kunnskap er sann eller usann. Vi bruker eksemplet om at taus kunnskap er viktig for hvordan man lærer seg å sykle. Siden det åpenbart er en del mennesker ikke er i stand til å sykle, så må det ifølge Popper være slik at man da ikke har taus kunnskap. (Westeren, 2010:33)*

Taus kunnskap er et mye brukt, (og misbrukt?) begrep sier Westeren, og det diskuteres i vitenskapelige kretser hvordan taus kunnskap manifesterer seg, hvordan man erverver det, hvilken funksjon det har, og om taus kunnskap kan konverteres til eksplisitt kunnskap, og i så fall hvordan (Westeren, 2010).

Gourlay (2006) hevder at eksplisitt kunnskap hviler på taus kunnskap slik at taus og eksplisitt kunnskap er avhengige – ikke uavhengige av hverandre og han sier videre at det er tvil om på hvilket nivå man kan forvente å finne "taus kunnskap", og om hvilken effekt det har.

Stephen Gourlay gjennomførte en undersøkelse av hvordan begrepet taus kunnskap ble benyttet i empirisk forskning og fant flere ulike måter å forstå samt bruk av begrepet (Gourlay, 2006), noe som eksemplifiserer begrepets kompleksitet. I vår avhandling forsøker vi å holde oss til Polanyis forståelse av taus kunnskap; altså en forståelse av at all vår kunnskap inneholder i større eller mindre grad en taus dimensjon.

«**Trained expertise as tacit knowledge**» refererer til ekspert- kunnskap/ferdighet hvor kunnskapen opprinnelig har vært eksplisitt, som sjåførere, musikere med flere. Kunnskapen kan atter gjenopplages og artikuleres hvis den kroppsliggjorte tause kunnskapen av en eller annen grunn ikke fungerer.

«**Innate and prior knowledge**» medfødt eller tidligere ervervet kunnskap, som å lære sitt morsmål, samt andre typer «tatt for gitt» – kunnskap som utvikles gjennom oppvekst.

«**Things known to actors- but not to observers**». Et eksempel her er fabrikkformannen som forsto at støvnivået i fabrikkhallen hadde oversteget tillatt nivå når han ikke lenger så viserne på klokken på motsatt vegg. I andre sammenhenger kan den «tause» kunnskapen brukes bevisst for å holde på forretningshemmeligheter.

Gourlay (2004) stiller flere kritiske spørsmål til termbruken i de eksemplene som ligger til grunn for oppsummeringen ovenfor. Det å være i stand til – men ikke ønske å uttrykke sin viten er én innvending, et hemmelighold. Vi bruker ikke begrepet taus kunnskap om kunnskap som er «hemmelig» eller (bevisst) holdt skjult i denne avhandlingen.

Gourlay spør seg også om hvordan følelser eller intuisjon blir etterprøvd og validert som uttrykk for taus kunnskap, eksempelvis gjennom ekspertutøvelse av kunnskap som først ble ervervet eksplisitt, for deretter å bli kroppsliggjort, er det taus kunnskap? Han mener også at det er å strekke språket vel langt å kalle ignoranse for taus kunnskap, som når kunnskapen kan uttrykkes av enkelte, men ikke av andre på grunn av manglende språklige ferdigheter.

#	Taus Kunnskap
1.	Kunnskap som personen ikke er klar over.
2.	Kunnskap som tidligere har vært eksplisitt kjent, men som på undersøkelsestidspunktet ikke er det.
3.	Medfødt kunnskap som ikke er eksplisitt.
4.	Kunnskap som noen kan fortelle om, men som andre ikke kan fortelle om fordi de ikke er klar over den.

*Tabell 3.3.1.1 Former for taus kunnskap (Gourlay 2004)*

### 3.3.2 Det praksisbaserte perspektivet

I dette perspektivet finnes det ingen eksplisitt (objektiv) kunnskap. Her legger man nærmest til grunn at kunnskapen ligger sosialt konstruert i en eller flere personer, der kunnskap betraktes som noe man ikke kan kodifisere om til noe eksplisitt, eksempelvis som en brukermanual, en beste praksis beskrivelse og lignende. Her vektlegger man i stedet i hvilken grad kunnskapen er inkorporert i det som utføres.

Kunnskapen ligger altså i praksisen til de som utøver den og hvis vi i denne avhandlingen hadde hatt dette kunnskapssynet som utgangspunkt så ville verdien av «beste praksis» vært redusert til lite eller ingen verdi, dette da man i dette kunnskapssynet ikke kan kodifisere den ansattes erfaring for kunnskapen som ligger bak det erfarte ligger derimot i praksisen til den som utøvet den. Derav navnet praksisbasert kunnskapssyn. (Hislop, 2009)

I denne teorien ville man derfor ha måttet arbeide sammen og erfare sammen for at man skulle fått en kunnskapsspredning rundt «beste praksis», da kunnskap her oppfattes som sosialt konstruert.

Ifølge teorien kan man heller ikke skille mellom taus og eksplisitt kunnskap i dette perspektivet. Kunnskap som her beskrives som kompleks, og med mange uttrykk, og som kan beskrives som konkret, abstrakt, implisitt, eksplisitt, fordelt og individuell, fysisk, mental, under utvikling og statisk, verbal og kodifisert.

Når man legger alt dette til grunn så kan ikke kunnskap eksistere uavhengig av menneskelig praksis. Kunnskapen kan derfor heller ikke bli til bare eksplisitt kunnskap. (Hislop, 2009) Verdien av det å kunne finne og gjenfinne informasjon og kunnskap gjennom en mer effektiv bruk av metadata ville dermed ikke vært den samme som i et objektivistisk perspektiv da kunnskapen i dokumentet ikke kan eksistere uten den menneskelige praksisen som ligger bak.

Kunnskapen er ifølge det praksisbaserte kunnskapsperspektivet sosialt konstruert og kulturelt betinget. Kunnskap blir da subjektiv og åpen for flere fortolkninger. (Hislop, 2009) Dette betyr også at dokumenter basert på kunnskap må ses i lys av kulturen den opptrådte i, og dette øker kompleksiteten i informasjonen da den blir kontekstavhengig. Har men dette kunnskapssynet i forhold bruk av kunnskap skapt av andre, så vil man måtte kjenne konteksten kunnskapen ble skapt i for at den skal kunne ha en full verdi.

#### 3.3.2.1 *The eye of art*

Det praksisbaserte kunnskapssynet blir ofte forbundet med en fortolkende tilnærming til kunnskap. Her oppfattes en organisasjon som uklar, med et mangfold der kunnskap er noe sosialt konstruert. I synet på endring i en organisasjon så skjer dette gjennom en sosial læring og endringer blir her sett på som en kunstnerisk utfordring. Irgens trekker frem begrepene fortolkende, konstruktivistisk, lærende, og adaptiv om organisasjoner i endring.

Organisasjonens fokus ligger i prosess og meningskaping. Målstrukturen beskrives som retningsgivende indikatorer der oppmerksomheten heller skal rettes mot prosessen. Her blir det ganske tydelig at vår tilnærming til problemstillingen i liten grad faller innenfor denne måten å se på kunnskap.

Vi viser i kapittel 1 at bankens oppbygning er klar, og at læring i organisasjonen er satt tydelig i et system, men det som kan diskuteres her er hvorvidt kunnskapen som skapes er sosialt konstruert når den deles mellom de ansatte gjennom IT-systemer og i tilgjengelige samhandlingsplattformer. Det vil derfor være mulig å se trekk av et praksisbasert kunnskapssyn i både organisasjonen og i vår måte å tilnærme oss problemstillingen.

Det legges vekt på indre motivasjon for å skape endring i organisasjonen og gjennom dette kan man da også si at det praksisbaserte kunnskapssynet finnes i organisasjonen, der deling av informasjon og kunnskap i IT-systemene og samhandlingsplattformene, på enkelte områder, i stor grad er basert på frivillighet. På denne måten kan man se at organisasjonen også legger vekt på at de ansatte skal ha en indre motivasjon i det å dele med andre. (Irgens, Wennes, 2011), (Irgens, 2011)

#### *3.3.2.2 Det sosiokulturelle perspektivet*

Dette perspektivet er ofte forbundet med det praksisbaserte kunnskapssynet, og som tar utgangspunkt i at kunnskapsutvikling i en organisasjon ikke bare kan ses på som en endring hos enkeltindivider i organisasjonen. Her ser man på utviklingen i et sosiokulturelt perspektiv der endringen skjer på grunn av en sosial ekspertise.

*«Kunnskap i praksisfeltet vil være situert i en historisk, sosial, og kulturell sammenheng der den både skapes og blir innleiet i ulike former og medier».*  
(Irgens, Wennes, 2011:45)

Kunnskap blir sett på som en prosess og synet på kunnskapsutvikling beskrives som deskriptiv, hvor viktige er å avdekke hvordan kunnskapen skapes og spres(deles) i organisasjonen.

#### **3.3.3 IT og Kunnskapspyramiden**

IT-systemer som styringsredskap står i dag sentralt i de fleste store bedrifter og organisasjoner og dette gjelder også innen banken og næringen forøvrig.

De vitenskapelige og matematiske fagene har som tidligere nevnt stått sentralt i næringen og det objektivistiske kunnskapsperspektivet har ført til at IT-systemer har blitt «det verktøyet» og som er blitt svært viktig i og for kunnskapsproduksjon.

I forhold til produksjonsaktiviteten av kunnskap har verktøyet ført til at hastigheten, omfanget, og innholdet i kunnskapsutvekslingene har endret seg kraftig. I etterkrigstid har man hatt en

lang diskusjon om hva som kan formaliseres og ikke. Enkelte mener at all kunnskap skal kunne formaliseres. (Westeren, 2010) Det er her IT-systemers påvirkning av kunnskapsproduksjonen i SR-bank ligger til grunn for vår tilnærming til problemstillingen om bruken av metadata.

Utviklingen innenfor informasjonsteknologi har de siste 30-40 årene hatt stor innflytelse på kunnskapsbegrepet. Westeren sier i sin Aker-avhandling at informasjonsteknologiens utvikling har brakt oss fra «Information Management» til «Knowledge Management».

På 1600 tallet hadde Leibniz og Descarte en ide om å finne generelle løsningsmetoder på problemer, og denne ideen har informasjonsteknologien på en måte arvet og en hadde tidlig i IT utviklingen en ide om at man skulle utvikle og innarbeide «kunstig» intelligens i IT-systemer ved hjelp av søke og problemløsnings algoritmer. Denne ideen har man ennå ikke klart å gjennomføre, men man har i midlertidig klart å utvikle systemer som klarer å trekke logiske slutninger. I kapittel 2 forklarer vi hvordan SR-bank i dag forholder seg til slike system.

Samtidig skisserer vi her også et luftige og mulig alternativ for at disse systemene skal kunne bli bedre. I våre svar på forskningsspørsmålene fikk vi noen klare indikasjoner på at man i SR-bank hadde et relativt stort utviklingspotensial i forhold til informasjonsbehandlingen og da spesielt i forhold til de ustrukturerte informasjonskildene som finnes i bankens IT-systemer og samhandlingsplattformer.

Utviklingen som har vært innen informasjonsteknologien de siste tiårene har da også ført til at kan man si at de fleste bedrifter benytter seg av et eller flere IT-systemer til styring og/eller kontroll av ulike former for informasjon og kunnskap. Disse systemene har på en eller annen måte da et aspekt av logisk slutning i sin håndtering av data. (Westeren, 2011).

Den logiske slutningen kommer fra det faktum at IT-systemer er bygget opp ved hjelp av programmeringsspråk, programmeringsspråk som er kunstige og som brukes for å kontrollere en datamaskin, og akkurat som det menneskelige språket så har programmeringsspråk syntaks og semantiske regler for å definere mening, men i motsetning til mennesker har en datamaskin et behov for å få instruksjoner beskrevet med den aller største nøyaktighet, det vil si uten noen som helst form for tolkning. Dette stiller spesielle krav til programmeringsspråkene i forhold til entydighet og kompletthet.

Banken skal og må ha kontroll på sine kunder, konti, inne og utestående beløp og så videre og med en kundemasse på flere hundretusen så har naturligvis banken alt dette systematisert og effektivisert i egne IT-systemer.

Banken forholder seg til data i ulike kilder og systemer på en strukturert og systematisk måte i forhold til både inndata og utdata. Brukere blir opplært i bruken og utdata blir strukturert og



analysert i forhold til bruksmønstre og så videre. Strukturerte interne kilder er eksempelvis Kreditt, Regnskap, Rådgiver, Finansiering, Risiko systemer og lignende. Data herfra hentes ut og beskrives i et teknisk, relasjons og semantisk nivå før det gjøres tilgjengelig for analyse og rapportering i et datavarehusmiljø, samtidig som informasjonsdeler herfra løftes videre inn i bankens balanserte målstyringssystem.

Bankens forhold til ustrukturerte data er nok mer tilfeldig og basert på lokale driv, initiativ og kunnskap i forhold til innføring og bruk av eksempelvis samhandlingsplattformen i banken, og selv om det er tiltak for å få på plass en felles samhandlingsplattform til bruk i hele organisasjonen så er nok dette mest for rapportering og dokumentasjon og etter vår kjennskap ingen tenkning i forhold til enhetlig informasjonssøk og resultatpresentasjon.

Det er for strukturerte og ustrukturerte data heller ikke et samlet helhetlig perspektiv der den ansatte settes i fokus med hensyn til hvor, hva og hvordan en kan finne/gjenfinne informasjon og data.

Informasjonsteknologiens utvikling har også vært med på å utvikle kunnskapsbegrepet gjennom å ha vært med på å utvikle kunnskapspyramiden, en kunnskapspyramide hvor man forsøker å gi en hierarkisk fremstilling av forholdet mellom data, informasjon, kunnskap og visdom.

### *3.3.3.1 Data*

Data er definert som en formell representasjon av et saksforhold. Her må man da ha et system for representasjon og et sett med regler som styrer dette.

Et eksempel på dette; tallet 2 er data og regelen er typebestemmelsen av tallet, for eksempel millimeter. Tallet er representasjonen og mm er typebestemmelsen. Hva data er i forbindelse med organisasjonen SR-bank beskrevet mer i kapittel 2.

#### *3.3.3.1.1 Datadeling*

Data kan deles mellom mennesker, systemer og databaser. I en deling mellom mennesker så gir det ofte liten eller ingen mening uten metadata.

#### *3.3.3.2 Informasjon*

Informasjon er definert som data oppfattet og behandlet av en bevissthet. (Gottschalk, 2004) IT-systemer beskrevet i vår avhandling behandler og manipulerer data og på den måten kan man derfor kalle dette informasjonsbehandling. Westernen beskriver i sin AKER- rapport at informasjonsbegrepet er knyttet til kommunikasjon, og når data blir kommunisert så skjer det en informasjonsoverføring.

### 3.3.3.2.1 Informasjonsoverføring

Informasjonsoverføringen kan skje gjennom flere kanaler og Hislop har i sin bok, Knowledge Management, forsøkt å fremstille informasjonsteknologiens rolle i forhold til informasjonsoverføring og denne teorien er svært sentral i forhold til vår avhandling.

Metadatas rolle i forhold til vår problemstilling er å kunne gjøre informasjonsoverføringen så god som mulig. Metadata vil da kunne være et middel for å oppnå en større effektivitet ved å spare tid, samt øke relevansen til funnet informasjon og forbedre informasjonskvaliteten på det man søker etter. Det vil si at banken kan finne/gjenfinne informasjon den trenger der og da på en effektiv måte. I forhold til informasjonsoverføring, så vil metadata i denne sammenhengen da kunne hjelpe den ansatte i å finne/gjenfinne den informasjon som er relevant i forhold til behovet. Når det gjelder kvaliteten på informasjonen så øker kompleksiteten i forhold til metadatas rolle, men metadata kan også her være med på å finne den kvalitativt beste informasjonen.

I Knowledge management (2009) skisserer Hislop mediene for informasjonsoverføring, og beskriver samtidig hva som karakteriserer de ulike mediene. I forhold til våre undersøkelser kan dette være med på å forstå hvilket medium som bør brukes ut fra hvilken informasjon som skal deles, og dermed kan denne sammen med våre funn være med å forklare hvordan metadata kan bidra til kunnskaping.

Medium	Kommunikantene karakteristikk
Ansikt til ansikt kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informasjonsrik. Sosiale uttrykk som ansiktsuttrykk, stemme, og gestikulering. Muligheter for rask interaksjon med høy kvalitet.</li><li>- Mest relevant for deling av taus kunnskap.</li><li>- Muligheter for spontan interaksjon når mennesker er sammen.</li><li>- Gir muligheter for utvikling av tillit.</li><li>- Er kostbart når menneskene ikke er nærme hverandre.</li></ul>
Videokonferanse	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informasjonsrik. Gir muligheter for sosiale uttrykk.</li><li>- Dyrt å sette opp (<b>Vår merknad:</b> Er nok ikke tilfelle i 2013)</li><li>- Gir mulighet for spontanitet innenfor tidsrammen for videokonferansen.</li></ul>
Telefon	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ganske informasjonsrik. Gir muligheter for uttrykk med tonefall og lignende, men gestikulering og ansiktsuttrykk er ikke mulig.</li><li>- Variabel kostnad</li><li>- Gir noe mulighet for spontanitet.</li><li>- Kan være med å bygge opp tillit når ansikt til ansikt-kommunikasjon ikke er mulig.</li></ul>
E-mail og databaser	<ul style="list-style-type: none"><li>- Passer til deling av kodifisert kunnskap.</li><li>- Forholdsvis lite informasjonsrikt. Alle sosiale uttrykk borte</li><li>- Lite kostbart</li><li>- Variable muligheter for rask tilbakemelding.</li><li>- Gir muligheter til kommunikasjon selv om man er langt fra hverandre.</li><li>- Kommunikasjonen blir lagret.</li><li>- Utvikling av tillit er vanskelig.</li></ul>

Figur 3.3.3.1 Informasjons - Rich Media Modell (Hislop, 2009:230)

### 3.3.4 Kunnskapspyramiden

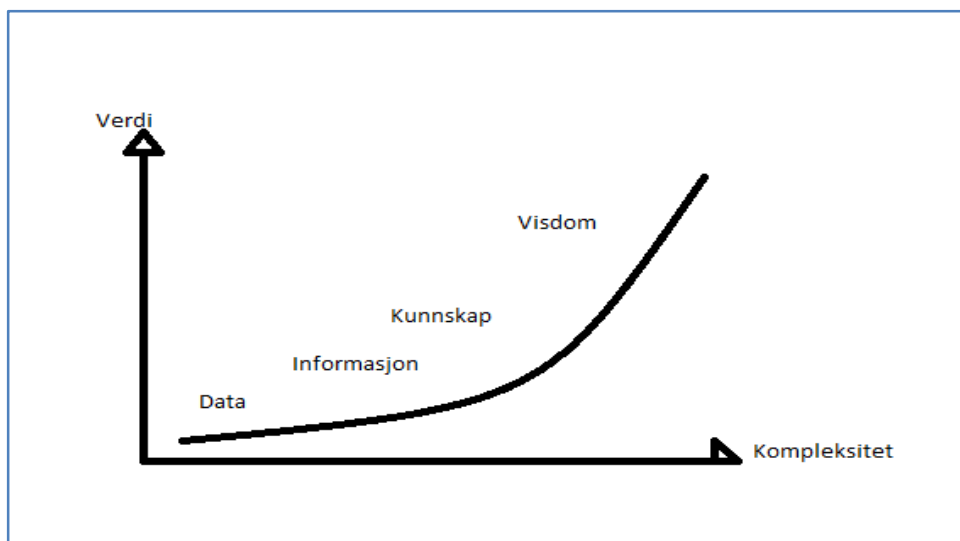
Irgens forsøker i sin bok, «Dynamiske og lærende organisasjoner», å forklare sammenhengen mellom de ulike nivåene i kunnskapspyramiden og hvordan de oppnås gjennom læringsprosesser.

Data blir i denne sammenheng beskrevet som enkle «fakta» som gjennom en tolkning av data eller bruke av dem for å få frem en mening så kan vi få frem informasjon.

For å oppnå kunnskap må man bruke denne informasjonen, reflektere over hva den betyr for oss og hvordan vi eventuelt har kommet frem til den. Visdom eller klokskap som er høyeste ledd i kunnskapspyramiden, kan oppnås gjennom erfaring.

*«Visdom eller klokskap forutsetter en kombinasjon av kunnskap og erfaring som setter oss i stand til å bruke vår kunnskap til å realisere ønskede mål» (Irgens, 2011:121).*

Irgens bruker så Gottschalks figur som en forklaring på hvordan det de ulike leddene i kunnskapspyramiden også øker verdi og kompleksiteten i pyramiden.



**Figur 3.3.4.1** Kunnskapspyramiden (Irgens, 2011:121)

Kunnskapspyramiden blir så koblet sammen med tabellen under om hvordan data, informasjon, kunnskap og visdom kjennetegnes av ulike læringsprosesser og resultater.

Nivå	Definisjon	Læringsprosess	Resultat
<b>Visdom</b>	Være i stand til å ta i bruk kunnskap for å utvikle og nå mål	Verdibasert avveining mellom alternativer samt å sette i verk de mest egnede tiltak	Bedre liv/oppleve å lykkes (visdomsbank)
<b>Kunnskap</b>	Klar forståelse av informasjonen og hva den innebærer	Analyse og syntese	Innsikt/forståelse (kunnskapsbank)
<b>Informasjon</b>	Meningsfulle, fortolkede og anvendbare data	Gi data form og funksjonalitet	Oversikt (informasjonsbank)
<b>Data</b>	Nakne fakta/rådata	Sette sammen elementer av rådata	Memorering (databank)

**Tabell 3.3.4.1** Læringsprosess og resultater på ulike nivåer (Irgens 2011, s121)

#### 3.3.4.1 Fra data til informasjon

Et eksempel er transaksjoner (Betaling av en faktura/regning og lignende) som registreres i bankens IT-system er data. (Transaksjoner som for øvrig ofte registreres av kunden selv via nettbank, mobilbank) Mens når kontoutskriftene er generert, og som sendes ut til de enkelte kundene så er dette informasjon som er utledet av tallene.

#### 3.3.4.2 Fra informasjon til kunnskap

Kunnskap er hva en kunde eller rådgiver leser og forstår fra kontoutskriften, at det er dyrt å feriere i Danmark for eksempel, som en retrospektivt kan lese ut fra egen kontoutskrift etter en ferie på basis av uttak og betalinger.

#### 3.3.4.3 Fra kunnskap til visdom

Visdommen, vår evne (og vilje) til å skille mellom viktig og uviktig, rett og galt setter oss i stand til å nyttiggjøre oss i forhold til av graden av egen erfaring sammen med kunnskap, en kunnskap som det er lagt til rette for en gjenfinning av, og forståelse av, gjennom bruk av metadata.

#### 3.3.4.4 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdelingens form avhenger av formålet, og den arena eller det IT-verktøy som tas i bruk, der viktigheten av å være samkjørte, og å ha en enhetlig måte å gjøre ting på kan fremme koordinasjon av både kunnskaper og arbeidsaktiviteter.

Kunnskapsdelingen vil også vare lengre i tid enn ved en direkte kommunikasjon, og kan oppdateres og oppsøkes for ulike formål. Samlet sett kan funksjonen til de IT-verktøy og arenaer der kunnskap deles i banken oppfattes som både samkjørende og koordinerende.

### 3.3.5 Kobling mot forskningsfunn

Informasjons Teknologi kan støtte og/eller legge til rette for distribuert kognisjon ved å oppmuntre til og sette individer i stand til å skape rike beskrivelser av forståelse i form av eksempelvis beste praksis dokumentasjon og lignende og gi dem tid til refleksjon over beskrivelsene, sikre en dialog med andre om sin forståelse, gjerne i gruppemøter og lignende, og til slutt nytte disse i praksis.

Det mulige tapet av sosiale signaler som oppstår når du kommuniserer ansikt til ansikt ved å dele via IT-systemer vil for de fleste være negativt, men et slikt tap kan faktisk legge til rette for en forståelse ved å fjerne distraksjon av det vi kan kalle «irrelevante» stimuli i form av eksempelvis ansikts og kroppsuttrykk.

Det kan nok være stor forskjell på hva som legges i e-poster (tekstlig form) i forhold til offisiell dokumentasjon i eksempelvis databaser og samhandlingsplattformer. E-poster er veldig ofte uformelle og personlige med utfordringer rundt det å bruke korte setninger, bruk av utropstegn og sterke ord og lignende, dette nevnes som en ytterligere nyansering i forhold til Hislop modellen.

Vi har alle en begrenset kapasitet når det gjelder å ta til oss og bearbeide ulike inntrykk, og i forhold til i arbeidslivet så er det viktig ikke bare hvordan vi tar imot inntrykkene, men også hvordan vi klarer å begrense informasjonsstrømmen. Dess flere inntrykk vi får, jo mer forvrengt kan vårt bilde av verden bli, og da kan beslutninger bli tatt på et feilaktig grunnlag. For mye informasjon kan derfor skape forvirring og føre til feil beslutninger, og samtidig også gå ut over effektiviteten i banken.

#### 3.3.5.1.1 Informasjonshåndtering og effektivitet

Bruken av IT-systemer i delingen av informasjon har i denne teorien noen klare fordeler. Informasjonen blir lagret og man kan finne/gjenfinne informasjon, og det å bruke IT-systemer som medium for kodifisert informasjon beskrives også som effektivt og organisasjonens rolle i forhold til effektivitet i informasjonshåndteringen blir derfor å finne ut hvilken informasjon som lar seg kodifisere slik at den effektivt kan deles gjennom det «laveste medium».

Bruk av «feil» medium til «feil» informasjon kan føre til at informasjonsoverføringen blir mindre effektiv. Hvis man for eksempel bruker det «rikeste» medium gjennom å samle de ansatte i møter, og så benytter disse møtene til å formidle enkel informasjon som i stedet kunne vært kodifisert og delt i et IT-system, så kan dette føre til en ineffektivitet som øker kostnadene. Vi ser også fra denne teorien at jo riker medium jo mer kostbart er det å dele informasjon. Det å holde tidkrevende møter for å komme ansikt til ansikt for å spre enkel informasjon blir i denne sammenhengen svært ineffektivt.

I forhold til effektiv informasjonsoverføring så vil bruken av metadata ha betydning for overføring av informasjon gjennom det «laveste» medium. Data og informasjon vil kunne

berikes ved metadata eksempelvis ved bruk av tagging av informasjon, der en fri og åpen folksonomi vil gjøre den enkelte ansatte i stand til å merke og kategorisere informasjonen etter «sitt hode» og sin forståelse mens ved bruk av en taksonomi, basert på et felles innarbeidet begrepsapparat og vokabular, medfører til en forenklet informasjons gjenfinning.

#### 3.3.5.1.2 Informasjonshåndtering og relevans

I vår undersøkelse fant vi tilfeller der informasjonen ikke strekker til og der et av problemene var at relevansen for funnet informasjon var for dårlig i forhold til informasjonen en søkte etter. Her fant vi at flere systemer for deling av informasjon medførte til at relevansen i den informasjonen man fant av og til ikke var god nok.

En bedre bruk av metadata i denne sammenhengen vil kunne føre til at det kan bli lettere å finne informasjon som er mer relevant. Dette ved at en ved innføring og bruk av taksonomier kan kategorisere informasjonen slik at den blir enklere funnet ved informasjonssøk. Ved innføring av et felles begrepsapparat og vokabular så vil en også kunne oppnå en gjennomgående forståelse av og dermed bruk av de samme klassifiseringene ved informasjonslagring, noe som igjen medføre at informasjonssøk og bruken av klassifiseringen da gir et mer relevant informasjonssøkeresultat.

#### 3.3.5.1.3 Informasjonshåndtering og kvalitet.

I vår undersøkelse viste det seg også at av og til så strekker ikke informasjonen til og at en i disse tilfellene da måtte ta i bruk et «rikere» medium for å finne den informasjonen som var nødvendig. Dette viser faren med å ha en for høy fokus på informasjonsoverføring gjennom IT-systemer, for her ville man gjennom bruk av et «rikere» medium ha hatt en større sjanse til å få med den nødvendige informasjonen.

Samtidig fikk vi også funn i intervjuene som sa at selv om man satt ansikt til ansikt, så var det likevel slik at nyttig informasjon ikke ble formidlet av og til. Man har med andre ord ingen garanti for at bruk av et rikere medium gir en kvalitativt bedre informasjon.

Ved innføring av felles kategorisering, felles begrepsapparat og vokabularer så vil metadataes rolle i forhold til kvalitet i informasjonsoverføringen øke. Kvaliteten på selve informasjonen vil også øke gjennom bruk av et standardisert felles begrepsapparat og vokabular så man i større grad unngår fortolkninger og misforståelser av mening.

#### 3.3.5.1.4 Informasjonshåndtering og tillit

Teorien om informasjonsoverføring gjennom ulike medier viser også at det er vanskelig å utvikle en tillit mellom ansatte gjennom bruk av E-post og databaser. Dette da rik-heten i informasjonen man mottar rett og slett ikke strekker til, og dette betyr derfor at banken må legge til rette for informasjonsoverføring gjennom rikere medium for å kunne bygge opp tillit

mellom de ansatte. Når tilliten er etablert så vil informasjonsoverføringen gjennom et «fattigere» medium kunne være et alternativ.

Dette betyr for oss at banken da kan legge til rette for en utvikling av tillit gjennom informasjonsoverføring ved bruk av «rikere» medium. Her vil man derfor ha en klar effekt ved at de nyansatte sitter i åpne landskap eller har mentorer de kan dele informasjon med, ansikt til ansikt.

Siden metadata i denne sammenheng er knyttet til informasjonsoverføring gjennom IT-systemer så vil dette ikke ha noen betydning for utviklingen av tillit mellom de ansatte men være prisgitt en tillit i forhold til bruk. Metadataes rolle i utviklingen av tillit blir derfor perifer i denne sammenheng, og informasjonsoverføring gjennom IT-systemer vil derfor ha størst effekt først når det er utviklet tillit mellom de ansatte.

Utvikling av tillit i en ansikt-til-ansikt interaksjon påvirker også mer enn kun evnen til å utvikle en felles forståelse for hverandre. Det påvirker også det sosiale felleskapet og til en viss grad utviklingen av og opprettholdelsen av tillit ovenfor hverandre og spørsmålet her er om det i det heletatt er mulig å opprettholde eller enda viktigere å utvikle tillit basert på kunnskapsbasert ledelse i IT systemer. Akkurat dette spurte Nandhakumar (1999) seg om og undersøkte kunnskapsdeling i globale virtuelle team basert på IT systemer som videokonferanser, multimedia e-post og gruppevare applikasjoner. Mangelen på samlokalisering og derav en «face-to-face» kommunikasjon påvirket i betydelig grad utviklingen av tillit. Spørsmålet her er om ikke både nyere teknologi samt yngre generasjoner har tilpasset seg og videreutviklet mulighetene?

#### 3.3.5.1.5 Informasjonshåndtering og konflikt

I vår undersøkelse viste det seg også at informasjonshåndtering kunne være en spire/kilde til konflikt i organisasjonen. En av respondentene uttalte følgende

*«Jeg synes nesten at i enhver konflikt, når man begynner å grave i enhver konflikt så handler det om at det er en svakhet i informasjonshåndteringen underveis.»*

Dette viser at SR-bank bør forsøke å finne det best egnede medium for deling av ulik informasjon og gjennom en forbedring av informasjonsoverføring vil man da muligens også kunne redusere antall konflikter og misforståelser.

Måten metadata kan understøtte informasjonshåndteringen i banken slik at denne bidrar til en reduksjon av konflikter er ved å ha fokus på tilgjengeliggjøring og forenkling i informasjonssøkeprosessen gjennom eksempelvis innføring og bruk av taksonomier, felles vokabular og begrepsapparat. Men, det vil fremdeles være slik at mangelfull informasjon,

eksempelvis ved at det ikke logges viktig informasjon i IT-systemet så vil ikke 100% «riktig» metadata avhjelpe overhodet.

### 3.4 Taus kontra eksplisitt kunnskap

Kunnskapsbegrepet kan ses på i mange ulike perspektiver og i de siste årene har problemstillinger om og fokus på taus kunnskap blitt mer og mer aktuelt. I fremveksten av IT-verktøy hadde man som tidligere nevnt i denne avhandlingen hatt en diskusjon om kunnskap kan formaliseres i IT-systemer, databaser og lignende. Her har Polanyi en teori om at forutsetningen for at man skal kunne formalisere kunnskap er at det ligger en kompetanse bak formaliseringen som i seg selv ikke er formaliserbar. Det er dette Polanyi omtaler som taus kunnskap i sine verker. (Westeren, 2010)

Den viktigste teoretikeren på området taus kunnskap er for oss Michael Polanyi.

En ungarsk-britisk lege, kjemiker, vitenskapsteoretiker og filosof. Polanyi skrev sine viktigste verker mellom 1946 og 1976, men hadde også en karriere som forsker innen kjemi flere tiår tidligere, som han selv mener preget hans filosofiske tilnærming til kunnskapsbegrepet i hans verker. Vi har i vår gjennomgang og bruk av hans teori i all hovedsak rettet fokuset mot «Towards a post critical philosophy» fra 1958 og spesielt fra «The tacit dimension» ifra 1966 som på norsk har fått tittelen Den tause dimensjon.

Michael Polanyi, disputerte i 1916 i Budapest med en avhandling innenfor fysikalsk kjemi. Han absorpsjonsteori i sin avhandling ble senere både kritisert og akseptert av ulike årsaker og kanskje var det prosessen rundt denne avhandlingen dannet grunnlaget og fikk frem hans teori om taus kunnskap.

Polanyi ble etter hvert mer influert av gestaltskolen innen psykologi og da spesielt persepsjonspsykologien, det vil si hvordan mennesker oppfatter sanseintrykk, som fikk et særlig fokus fra hans side. Dette kommer da også tydelig frem i hans tidlige eksempler og forsøk på taus kunnskap, noe som vi senere vil komme nærmere inn på, og selv om han i stor grad bruker resultater fra de psykologiske tradisjonene så var han ingen dogmatiker. (Fra etterord av Knut Ågotnes i den tause dimensjonen 2000)

#### 3.4.1 Polanyi om kunnskap.

Polanyi mente kunnskap måtte ses i lys av to grunnleggende forhold. Først må kunnskap knyttes til den sammenheng den opptrer i, og dernest må den ses i sammenheng med de ferdigheter det dreier seg om. Polanyi uttrykker dette som "*knowledge is always contextual and is always part of a skill*". Polanyi (1958).

Polanyi mener at det er viktig å skille mellom kunnskapsoppbyggende og kunnskapsnedbrytende prosesser, og benytter et eksempel for å beskrive dette, om en prosess der spinning av bomull går fra å være et håndverk til en industri og selv om man etter overgangen til industri klarer å spinne mer bomull per tidsenhet så betyr ikke det at det



har vært en kunnskapsoppbyggende prosess da kunnskapen rundt det å kunne spinne en kvalitativt god tråd her har gjennomgått en kunnskapsnedbrytende prosess. Dette forklarer han med at de ansatte i industrien etter overgangen i mindre grad er i stand til å spinne en kvalitativt bra tråd. Kunnskapen om bruk av maskiner og industriell produksjon av bomullstråd hos de ansatte har derimot gjennomgått en kunnskapsoppbyggende prosess. Polanyi mener det er viktig å kunne skille de to ulike prosessene.

### 3.4.2 Fokus og underliggende bevissthet

Den tause dimensjonen, som både er personlig og også vanskelig å formalisere, det vil si å gjøre den eksplisitt og som derfor også kan gjøre det vanskelig å kommunisere og/eller dele med andre. Denne dimensjonen har to underkategorier: en fokal bevissthet og den underliggende bevissthet (vår oversettelse).

- a) Den fokale bevissthet er kunnskapen om fenomenet i fokus, når du bruker en personlig ferdighet, Eksempel: Å vite hvordan du gjør noe som det å spikre i en spiker. Det sentrale her er spikringen av spiker.
- b) Den underliggende bevissthet er aktiviteter som ikke er i fokus når du bruker personlige ferdigheter eller kunnskaper. Den underliggende bevissthet muliggjør "vet hvordan" å gjøre ting. Eksempel: Holder hammeren, svinger hammeren, holder spikeren uten å treffe fingrene eller hånden, osv.

For å forstå hva som menes med dette trekker vi frem et eksempel fra Mathisens artikkel om Polanyi:

*Polanyi bruker eksemplet med hvordan en stokk rent konkret overfører bevegelsesinntrykk til hånden, mens den som bruker stokken (med lukkede øyne) oppfatter det som møter stokkens ytterste ende. De bevegelsene som overføres til hånden er normalt ikke i bevisstheten, men utgjør likefullt en forutsetning for oppfattelsen av fenomenene ved stokkens endepunkt.*

*Tilsvarende eksempler med en syklist og en pianist brukes av Polanyi for å belyse hvordan kunnskapens to poler innebærer en fra-til-bevegelse.*

*En musiker må til å begynne med bevisst øve fingersetting og detaljerte bevegelser. Etter hvert som dette mestres, vil musikerens oppmerksomhet kunne gå mer og mer over på musikken og det musikalske uttrykk som skal formidles. Selv om pianisten nå kan spille et stykke uten noen som helst oppmerksomhet på sine fingre, er disse likevel en forutsetning for musiseringen.*

*Polanyi regner her pianistens spilleferdighet som en kunnskap, og ser ingen prinsipiell forskjell på denne og mer teoretiske kunnskapsformer. Det er relasjonen*

*mellom alle ubevisste ferdigheter og bevegelser som ligger til grunn for en kunnskapsmakt og kunnskapens bevisste mål eller fokus som utgjør «tacit knowing».* (Mathisen, 2007).

Her vil fokal bevissthet være den oppmerksomheten som rettes mot storkens endepunkt eller musikerens fingersetting. Den underliggende bevisstheten er våre sanseintrykk om hva som foregår underveis, det vil si det som vi oppfatter av andre sanseintrykk enn det vi egentlig har rettet oppmerksomheten vår mot.

Det å kunne skille mellom de ulike oppmerksomhetene bli ifølge Polanyi viktig for å kunne forstå kunnskapen som ligger bak. Dette kan peke tilbake på hans grunnleggende påstand om at kunnskapen alltid må knyttes til den sammenhengen den opptrer i, og at den må ses i sammenheng med de ferdigheter det dreier seg om.

Polanyi beskriver på en filosofisk måte hvordan kunnskapen endres seg når man endrer oppmerksomhet.

*Når vi bygger vår kjennskap til noe (a) for å kunne samle vår oppmerksomhet mot noe annet (b) er vi bare subsidiært oppmerksom på a. Tingen b som vi fokuserer på er da a's mening. Det fokale objektet b er alltid identifiserbart, mens slike ting som a, som vi er subsidiært oppmerksomme på, kan være uidentifiserbare. De to slags kjennskap utelukker hverandre gjensidig. Når vi retter oppmerksomheten mot noen vi hittil har vært subsidiært oppmerksom på, mister det sin tidligere mening. Slik er, kort sagt, den tause kunnskapens struktur. (Polanyi, 1966:104)*

### **3.4.3 Gestaltpsykologiens innflytelse på taus kunnskap**

Når det gjelder kunnskapsoppbygning så var Polanyi inspirert av gestaltpsykologien, en teori som ble utviklet tidlig på 1900 tallet og som tok utgangspunkt i studier om sanseoppfatning.

Hovedteorien om sanseoppfatning var at mentale fenomener ikke kunne la seg forstå som en sum av enkle elementære enheter, men måtte forstås som en helhet. (Store norske leksikon)

Et kjent eksempel på dette er at en melodi ikke kun kan forstås gjennom forståelsen av de enkle toner som brukes, men at den enklere kan forstås gjennom helheten.

Polanyi relaterte denne teorien til sin teori om taus kunnskap.

*Ifølge gestaltpsykologien så foregår persepsjon av en fysiognomi ved at inntrykkene som netthinnen eller hjernen mottar av dens deler, spontant ordnes. Jeg ser derimot på gestalt som resultat av en aktiv forming av erfaring som utføres i en søken etter kunnskap. Denne formingen eller integreringen regner jeg som den fantastiske og*

*uunnværlige tause evnen som lar oss oppdage kunnskap og holde den for sann.*  
(Polanyi, 1966:18)

Innenfor gestaltpsykologien forsøkte man å skille mellom den intellektuelle og den praktiske kunnskapen. Her bruker man ordene «wissen» og «konnen» på tysk eller «knowing what» og «knowing how» på engelsk. På norsk forsøker man her å bruke aspektene rundt det å vite og det å kunne.

Polanyi mente at den ene formen for kunnskap ikke kunne leve uten den andre. Spesielt henviste han her til kunsten å sette diagnoser. Der selve testingen står nært sammen med observasjoner fra sanseintrykk og til praktisk utprøving. Polanyi bruker i denne sammenheng igjen eksemplet fra fokal og underliggende bevissthet om bruken av en hammer og spiker. Her kan man vanskelig se om et redskap, i dette tilfellet en hammer, er bra eller ikke, med mindre man vet hva vi skal bruke det til, slå inn en spiker i eksempelet.

Som han selv uttrykker det: «*we have here transition from «knowing how» to «knowing what» and can see how closely similar is the structure of the two»* (Polanyi 1958:56)

#### 3.4.4 Hva er taus kunnskap?

Polanyi (1966) omtaler i sin bok «The tacit dimension» flere aspekter ved kunnskap. Først og fremst at ikke alt kan forklares med muntlig eller skriftlig språk og at det mest sentrale i boka er at kunnskap må ha en eller annen type språk, eller translasjonsverktøy for i det hele tatt å kunne deles enten det er taktilt, med ord, i smak eller med følelser.

Kunnskap som ikke kan uttrykkes verbalt eller skriftlig kan være av ulik karakter, og kan manifesteres på forskjellige måter. Det foreligger ikke noe typologiregister eller en substansiell enighet om hvilke indikasjoner som kjennetegner ulike typer taus kunnskap (Gourlay, 2006).

I Den tause dimensjon, Polanyis bok fra 1966 så forsøker han å redegjøre for hans forståelse av taus kunnskap. Her skriver han:

*Min undersøkelse har gitt meg en ny oppfatning om menneskets kunnskap der et harmonisk syn på tenking og eksistens, grunnlagt i universet, ser ut til å tre frem. Jeg skal ta utgangspunkt i menneskelig kunnskap opp til fornyet overveielse ved å ta utgangspunkt i det faktum at vi kan vite mer enn vi kan si.* (Polanyi, 1966:16)

Et forsøk på å bevise dette gir han oss et eksempel på hvordan vi klarer å gjenkjenne et ansikt blant tusener av mennesker, men at vi får store problemer med å kunne uttrykke hva det er vi egentlig kjenner igjen hvis vi blir bedt om dette. Politiet har forsøkt å lage en metode for å kunne gjøre dette ved at man setter sammen ulike bilder av ansiktstrekk til et helt ansikt, og at man på denne måten kan uttrykke hva det er man skal se etter.

I et annet enda mer spesifikt eksempel for å forklare hva taus kunnskap egentlig er så bruker Polanyi forsøk fra psykologien. Her ble forsøkspersoner stilt ovenfor et stort antall meningsløse stavelser. Ved visse stavelser fikk forsøkspersonen et elektrisk støt. Etter hvert viste forsøkspersonen tegn til å vite når det kom stavelser der han fikk et nytt støt men der de samtidig ikke var i stand til å kunne uttrykke hvilke stavelser som gav dem støt når de ble spurt om dette. De hadde altså en kunnskap som de ikke var i stand til å uttrykke. (Polanyi, 1966)

Videre bruker Polanyi dette eksemplet til å forklare det han mener er den tause kunnskapens fire aspekter.

#### *3.4.4.1 Den funksjonelle strukturen*

Polanyi prøver i dette aspektet å beskrive hvordan bruken av taus kunnskap er. Her retter vi oppmerksomheten fra noe for å rette den mot noe annet. Dette satt opp imot støt forsøket beskrevet tidligere, så vil det her være når oppmerksomheten rettes fra selve støtet til stavelsene. Eller fra den eksplisitte kunnskapen til den tause. I dette tilfellet vil støtet beskrives som et distalt ledd og stavelsene vil representere det proksimale leddet, det vil si det leddet man muligens ikke kan formulere med ord. Bevegelsen mellom det distale og det proksimale leddet kaller Polanyi den funksjonelle strukturen til taus kunnskap.

Det som for Polanyi er vesentlig her, er å skille mellom taus kunnskap som fungerer underforstått (det distale leddet) og det leddet som fungerer fokalt (det proksimale leddet). Det distale kunnskapsleddet omfatter kunnskap om enkeltedelene. Det proksimale leddet er det som gjør at vi fokuserer på helheten. Denne strukturen i taus kunnskap ligger ikke fast.

Dette er helt sentralt i Polanyis forklaring av taus kunnskap og for hvordan den fungerer. Strukturen kan skifte under spesielle betingelser og vår tause kunnskap om helheten er helt avhengig av vår oppfattelse av delene, -delene som vi bruker til å rette oppmerksomheten mot helheten og dette betyr igjen at hvis vi flytter vår oppmerksomhet mot delene vil vi miste synet av den helheten vi hadde oppmerksomheten rettet mot først.

Polanyi bruker denne teorien til å forklare hvorfor det å rette oppmerksomheten bort fra noe ofte er like viktig som å rette oppmerksomheten mot noe, dette da man bygger opp kunnskap begge veier i prosessen.

*Polanyi hevder på flere steder nemlig at kunnskapsutviklingen ikke bestandig er en enkel kumulativ prosess. Ofte er det like viktig å rette oppmerksomheten bort fra noe vi ikke ser som interessant eller mener er riktig som å fokusere enda grundigere på det samme aspektet. (Western, 2010:45)*

#### 3.4.4.2 Den fenomenale strukturen

Polanyi beskrivelse av denne strukturen er gjennom tilsynekomsten av det vi retter oppmerksomheten mot. I forhold til støtforsøket beskrevet tidligere så vil dette si erkjennelsen støtstavelserne skaper i oss.

*Vi blir klar over det proksimale leddet i en kunnskapsakt gjennom at det distale leddet oppstår. Vi er klar over det vi retter oppmerksomheten fra, i tilsynekomsten av en annen ting vi retter oppmerksomheten mot. (Polanyi, 1966:22)*

Sammenhengen mellom disse kunnskapsprosessene er det Polanyi beskriver som fenomener.

#### 3.4.4.3 Det semantiske aspektet

I relasjonen mellom det funksjonelle aspektet og det fenomenale aspektet ligger det som gir mening for oss. Igjen i forhold til nevnte støtforsøk så betyr dette at når synet av bestemte stavelser får oss til å forvente et støt, så kan vi si at de stavelserne betyr at det vil komme et støt. Skillet her ligger i de trekkene vi leser, den enkelte mening og den samlede meningen trekkene gir oss. Her brukes eksemplet om bruk av en stokk for å undersøke en hule. Gjennom å bruke stokken kan man få en følelse av trykk mot hånden når stokken møter noe i hulen. Gjennom at vår oppmerksomhet rettes mot den følelsen stokken gir i hånden vil vi kunne få en følelse av hvordan hulen er.

*Vi retter oppmerksomheten mot meningen til dets trykk mot hendene våre gjennom virkningen det har på tingene som vi bruker det på. Vi kan kalle dette det semantiske aspektet til taus kunnskap. (Polanyi, 1966:23)*

#### 3.4.4.4 Det ontologiske aspektet.

Polanyi forsøker her å gi en forklaring på hva taus kunnskap er kunnskap om, og som beskrevet tidligere, skaper man i taus kunnskap en relasjon mellom to ledd, der forståelsen av denne relasjonen kan identifiseres gjennom helheten som leddene konstituerer. Polanyis konklusjon blir her da at man forstår helheten ved å bruke vår kjennskap til delene for å rette oppmerksomheten mot deres samlede mening. (Polanyi, 1966)

#### 3.4.5 Internalisere taus kunnskap.

For å kunne bruke denne teorien i praksis må vi utprøve teorien i bruk gjennom å rette oppmerksomheten vår fra teorien mot ting man kan se i lys av den.

På samme måte som matematisk teori bare kan læres gjennom anvendelse, må man anvende teorien om taus kunnskap i lys av virkeligheten for å kunne forstå den på samme måte, som den sanne matematiske kunnskapen vil kunne måles i hvor godt vi kan anvende matematikken i praksis. Videre vil man kunne si at den samlede kunnskapen vi har om taus kunnskap ligger i hvor godt vi kan anvende denne kunnskapen i praksis.

Her blir det derfor avgjørende å kunne identifisere den tause kunnskapen gjennom innlevelse. Som Polanyi beskriver så vil dette føre til en forskyving i vår oppfatning av taus kunnskap. (Polanyi, 1966).

Polanyis utgangspunkt for taus kunnskap er at vi vet mer enn vi kan kommunisere til andre som informasjon. Skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap går i stor grad mellom det å vite og det å kunne.

Tre faktorer står sentralt i utviklingen av taus kunnskap:

- Den som vet.
- Den som vil vite.
- Den praktiske kontekst.

Handling, refleksjon og interaksjon fremstår da som tre viktige prosesser som er koplet til utvikling av taus kunnskap.

Taus kunnskap er omdiskutert i akademien, der diskusjonen først og fremst går på hvordan begrepet taus kunnskap manifesterer seg, hvordan man erverver taus kunnskap, hvilken funksjon det har og om taus kunnskap kan gjøres eksplisitt. Det er til en viss grad også uenighet om taus kunnskap skal oppfattes som et individuelt eller kollektivt begrep, men de fleste heller til at det i stor grad handler om et individuelt begrep (Gotvassli, 2007).

Går man til Polanyi og hans grunntenkning om taus kunnskap, så vil man finne en god argumentasjon for at taus (tacit) kunnskap og eksplisitt kunnskap ikke er to adskilte former for kunnskap, men nødvendige deler av en generell kunnskapsbetraktning.

Vi har altså en egen evne til å oppfatte forholdet mellom to hendelser der vi kjenner begge, men bare kan uttrykke den ene. Polanyi påstår at å se et problem er en umulighet, det blir som å se noe som er usynlig, å forstå noe uforståelig. Et forskningsprosjekt begynner derfor ifølge Polanyi med en personlig anelse og forutsetter personlig og taus kunnskap.

For Polanyi er det «*a priori*» en kjensgjerning at kognisjon og intelligens er vesensforskjellig fra datamaskiner. Ingen empiri kan endre dette, hevder Polanyi. Den fundamentale forskjellen som Polanyi ser mellom mennesker og maskiner kommer til uttrykk i hans begrep taus kunnskap («*Tacit knowledge*»). I begrepet ligger det at kognisjon dels er basert på kunnskap som ikke lar seg beskrive. Herbert Simon og Allen Newell derimot, er noen av de fremste talsmenn for Kunstig Intelligens visjonen. De lar seg ikke affisere av Polanyi og samme år han gir ut sin bok, slår de fast:

*«There are now in the world machines that think, that learn and that create. Moreover, their ability to do things is going to increase rapidly until - in the visible*

*future - the range of problems they can handle will be coextensive with the range to which the human mind has been applied».* (Simon & Newell, 1958:8)

### 3.4.6 Å fange taus kunnskap

For å muliggjøre kunnskapsutvikling er det viktig å fange og utnytte taus kunnskap da taus kunnskap er sett på som kilden til all kunnskap, og spesielt knyttet til innovative ideer i organisasjoner (Gourlay, 2006). I følge Gourlay (2006) er taus kunnskap en nøkkelfaktor i forhold til kunnskapsledelse, hvordan en kan fange og utnytte taus kunnskap, både individuelt og organisatorisk.

Selv om det kan være både dyrt, vanskelig og tidkrevende å strukturere informasjonen basert på ekstrakter av taus kunnskap, i en database eller samhandlingsløsning så kan det likevel være lønnsomt ved at dette kan gi banken konkurransefortrinn gjennom raskere og bedre svar til kunder, lavere kostnader per kunnskapstransaksjon og mindre behov for nøkkelmedarbeidere som er tilgjengelige døgnet rundt.

### 3.4.7 Kobling forskningsfunn

I forhold til vår teori om metadatas funksjon i organisasjonen kan vi si at vi trekker inn dette perspektivet ved at vi forsøker å finne ut hvordan man kan legge til rette for at kunnskap skal kunne spres/deles i organisasjonen på en god og effektiv måte.

Men det underliggende paradigmet i dette perspektivet blir sett på som tolkende og i vår problemstilling søker vi i større grad etter mulighetene som metadata gir for å finne så relevant og kvalitativt god informasjon som mulig og dermed unngå å måtte være fortolkende for å kunne bruke eller utvikle informasjon og kunnskap i organisasjonen.

Kunnskap i dette perspektivet blir også sett på som noe sosialt konstruert og dermed skjer også spredning(delning) av kunnskap i en sosial interaksjon. Kunnskapsspredning forutsetter på denne måten at individer i organisasjonen møtes i en sosial kontekst for både å få skapt og spredt(delt) kunnskapen. Analysefokuset ligger på individene i den sosiale interaksjonen. (Irgens, Wennes, 2011)

Når det gjelder analysefokuset i våre undersøkelser så ligger ikke dette på individene i den sosiale interaksjonen, for hvis den hadde gjort det så ville vi måtte tilnærme oss problemstillingen på en helt annen måte. Hos oss ligger fokuset i individet og dets bruk av IT-systemer i banken hvor et objektivistisk syn preger hverdagen i forhold til kunnskap.

SR-Bank er en bank med en tradisjonell hierarkisk rapporterings strukturer og ledelsesfilosofi og kan i og for seg også beskrives som et byråkrati, definert som en organisasjon som kjennetegnes ved at den har spesialiserte stillinger som er undergitt et regelstyrt system.

Spørsmålet her blir da om det er rom for kunnskapsutvikling i større byråkratiske organisasjoner.

I et makroperspektiv med en sterk grad av toppstyring så kan det i slike organisasjoner være at kunnskap som kommer nedenfra ofte blir avvist, men ved innføring og bruk av informasjons teknologi så vil det etter vårt syn være mye enklere å nå «toppen» i organisasjonen ved bruk av IT-systemer i form av eksempelvis en samhandlingsplattform. Samhandlingsplattformer er som oftest ikke er tilrettelagt med noen form for automatisk filtrering av informasjon mellom de ulike organisasjonsnivå, hvilket betyr at en slik mulig filtrering av informasjon i de ulike organisatoriske nivåer reduseres.

Med utstrakt bruk av informasjonsteknologi så gir dette gjerne en del strukturelle begrensninger for handlingsrommet til de ansatte, men ved utarbeidelse og deling av eksempelvis beste praksis dokumentasjon til en samhandlingsplattform, så kan dette i og for seg sees på som en arena hvor den ansatte selv kan være i noen grad en premissleverandør.

Ved bruk av informasjonsteknologi så muliggjør dette også en informasjonsdeling nesten i det vi kaller «sanntid», slik at det i mye større grad enn tidligere, setter oss i stand til å informere om trender og lignende. Eksempler i banken er delingen av nyere informasjon om spam, hacker angrep og data snoking, og som setter den enkelte ansatte i stand til både å videreformidle til kunder, samt å selv ta nødvendige tiltak raskt.

SR-Bank har hatt et stort fokus på eksplisitt kunnskap, og da spesielt innen strukturert informasjon, og en deling av allerede eksisterende informasjon og kunnskap. Spørsmålet nå er om banken innen informasjonsledelse bør gå fra «hardt» til «mykt» da den tekniske infrastrukturen er på plass, og behovet for å fokusere på kulturelle aspekter etter hvert vil komme til overflaten slik at dette blir et område som nå bør få oppmerksomhet.

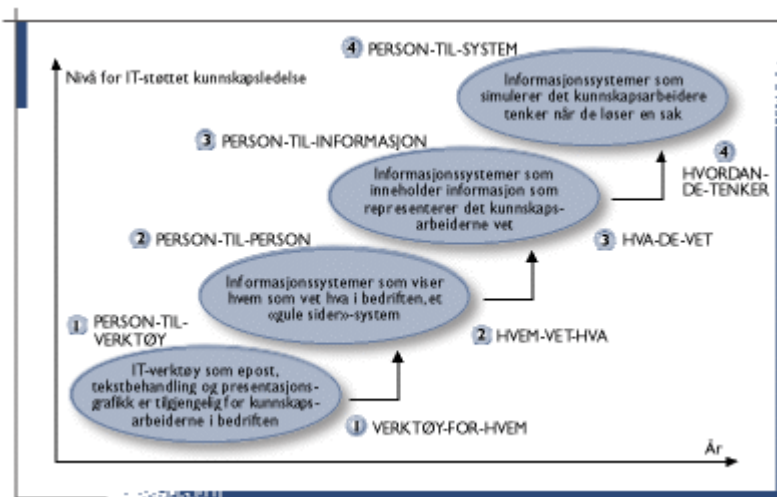
Også innen områdene evaluering, refleksjon og læring av tidligere erfaringer har SR-Bank et forbedringspotensial, og da spesielt ovenfor ansattnivået, et nivå der det i vår undersøkelse var informanter som uttalte at refleksjon er noe som er innarbeidet og benyttes på ledernivå og at dette ikke har hatt samme fokus ovenfor egne ansatte.

Utsagnet om at mennesker alltid har vært organisasjonen viktigste ressurs har nok neppe vært helt ærlig ment. Det er menneskenes kompetanse, hvor relevant kunnskap som er den viktigste bestanddelen, og som er organisasjonens viktigste ressurs. Medarbeidere uten relevant kunnskap vil være av liten verdi for bedriften. Ved bruk av informasjons teknologi, inkludert bruk av metadata, så vil organisasjonen i en større grad legge til rette for en kunnskapsutvikling for kunnskapsarbeideren i parallell med kunnskapslederen hvis dette implementeres uten noen form for informasjonsstyring og filtrering samt med en åpen tilgang til all informasjon for alle.



### 3.4.7.1.1 Vekstmodell i IT-Støttet kunnskapsledelse

Det er også viktig å se på organisasjonens IT modenhet slik at en kan tilpasse eget ambisjonsnivå der bedriften da normalt sett vil utvikle seg fra nivå til nivå.



Figur 3.4.7.1 Gottschalks Vekstmodell i IT-Støttet kunnskapsledelse

På det første nivået får kunnskapsarbeideren tilgang til programvare som tekstbehandling, e-post, regneark og presentasjonsverktøy og lignende mens en på det andre nivået tar i bruk teknologi til å lagre informasjon om informasjonskilder; eksempelvis gjennom bruk av metadata, som kan gi informasjon om hvem som vet hva og på det tredje nivået brukes teknologi til å lagre selve informasjonen, gjerne i databaser for strukturert informasjon og i samhandlingsløsninger for ustrukturert informasjon.

Earl (2001) er opptatt av å kartlegge all kunnskap i organisasjonen gjennom å registrere og formidle hvem i organisasjonen som kan hva, ved å bygge kunnskapskataloger. Ofte blir dette kalt gule sider, hvor hovedtanken er at kunnskapsrike personer i organisasjonen lett skal la seg identifisere og kontaktes av andre for råd, konsultasjon og kunnskapsutveksling. Kunnskapsorienterte kataloger er ikke et lager av kunnskapsbasert informasjon men mer som en kanal til kunnskap, en kunnskap som her like gjerne er taus som eksplisitt i sin karakter.

Earl (2001) hevder at slike kunnskapskataloger i organisasjoner gir inntrykk av en større tro på personifisert kunnskap hos individer fremfor kodifisert kunnskap i databaser og at dette kan skape et inntrykk av at organisasjonen foretrekker kommunikasjon mellom mennesker fremfor en teknologi-basert informasjonstilgang. Kunnskapsfilosofien til organisasjoner som avslutter med i det andre nivå kan gå ut på at det er mennesker i fellesskap som skaper resultater ved å samarbeide direkte med hverandre.

I det 4rde og siste nivået kan teknologi brukes til å anvende informasjon, eksempelvis i ekspertsystemer. Her vil da lagret informasjon (strukturert først og fremst) søkes tolket slik mennesker ville ha tolket den. SR-Bank har en relativt stor IT-modenhet og her kan vi nevne at i prosjektet KIKS (Kunden i Kanal Samspill) så arbeides det med en regelbasert motor med forretnings intelligens i form av «Next-Best-Offer» ovenfor kunden.

#### *3.4.7.2 Riktig fokus*

I våre forskningsfunn er prosessbeskrivelser eksempelvis i form av beste praksis en viktig del av informasjons og kunnskapsgrunnlaget i banken, og det å legge til rette for et riktig fokus i en transformasjonsprosess der noe av den ansattes tause kunnskap, for et gitt område, skal transformeres til eksplisitt kunnskap og dernest dokumenteres og lagres blir da veldig viktig.

Innføring og bruk av metadata, med et sted for informasjons -søk eller – gjenfinning, samt en god presentasjon av resultatsett, være med på å legge til rette for at den ansattes fokus enklere kan rettes mot den tause kunnskapen og transformasjonsprosessen i stedet for ulike omkringliggende forstyrrelser blant annet i forhold hvor og hvordan et søk skal utføres samt tilliten til at beste kvalitet og relevans ligger i funnet resultatsett.

Videre så vil en tilpasset innføring og bruk av taksonomier og eventuelt folksonomier også legge til rette for enklere gjenfinning av dokumentert informasjon og kunnskap.

#### *3.4.7.3 Refleksjon og bearbeidelse*

Siden kunnskapen er skjult og ofte vanskelig tilgjengelig så må taus kunnskap bearbeides hvis den skal gjøres mer eksplisitt og tilgjengelig. En bearbeidning basert på refleksjon individuelt og/eller i grupper som eksempelvis i et åpent landskap og lignende.

Innføring av et felles begrepsapparat med en aktiv bruk av taksonomier, og eventuelt folksonomier, vil kunne underbygge og legge til rette for refleksjon, basert på informasjon som både er relevant og med riktig kvalitet bli derfor sentralt.

#### *3.4.7.4 Fragmenter av informasjon i en helhet*

Polanyi hevder at en oppdeling kan ugjenkallelig tilsløre emner, og videre så mener han også at «det er fundamentalt feil å tro at fordi enkeltdeleler er mer håndgripelige, så gir kunnskap om dem en sann oppfatning om ting». Det kan i stedet tenkes at denne oppstykkningen, denne reduksjonistiske tenkningen og tilnærmingen, derfor vil kunne tilsløre «sannheten» om livet og det levde, og at en derfor rett og slett «ikke ser skogen for bare trær».

Her vil innføring og bruk av metadata på all dokumentert informasjon og eksplisitt kunnskap, da resultere i et helhetlig resultatsett fra informasjonsøket, og hvis en da klarer å nettopp illustrere denne helheten så har en laget et veldig godt grunnlag for helhetsperspektivet.

#### 3.4.7.5 Tilgang til dokumentert informasjon

Gjennom å legge til rette for, gjennom en enkel tilgang til all dokumentert informasjon, så understøtter en muligheten for en deling på kryss og tvers i organisasjonen. En enkel tilgang her vil eksempelvis være ved å etablere et sted for informasjonssøk, med et enkelt og kjent verktøy for søk.

#### 3.4.7.6 Prosess og praksis dokumentasjon

Vi utvikler oss, samfunnet vi lever i endres, markeder endres, banken kundegrunnlag endres og dermed så er også banken i en form for kontinuerlig endring. Hvis vi tar utgangspunkt i Poppers falsifikasjonsprinsipp så må vi derfor være ydmyke overfor beste praksis dokumentasjon og spesielt ved bruk av dem. Hvorfor?

Et hovedpoeng hos Popper er nemlig at vitenskapen er en evig og til dels en vellykket søken etter sannheten, men med den avgjørende begrensning at sannheten aldri fullt ut kan finnes. Dette vil for banken si, at beste praksis dokumentasjon over tid vil utvikles og endres, selv om den ved tilblivelse var nær opp til «sannheten».

### 3.5 Meningsskaping

På individnivå mener Weick (1995) at meningsskaping begynner med en meningsskaper. I sitatet «Hvordan kan jeg vite hva jeg tenker før jeg ser hva jeg sier?» peker alle pronomenene tilbake til personen som utfører meningsskapingen og for å definere «meningsskappingsmekanismen» så støtter Weick seg til Piaget, som hevder at «... det innledende universet (hos en person) ikke er et nettverk av kausale sekvenser, men en enkel samling av hendelser som blir framstøtet i forlengelse av egen aktivitet».

I følge Weick er den nærmeste tilnærmingen til iscenesettingsprosessen, det som ligger i ordene «framstøtet i forlengelse av sin egen aktivitet» og at bildet av «fremstøting» tyder på at ting ikke er bundet, men at ting endres som en konsekvens av individets handlinger. I følge Weick blir konsekvensen av dette at en person «vet» det han har gjort først når han har gjort det.

Videre hevder Weick at individet er en typisk diskursiv konstruksjon der identiteter er satt sammen av samhandlingsprosesser. Å skifte mellom samspill er å skifte mellom definisjoner av «selv». Derfor er meningsskaperen i seg selv et evigvarende puslespill i kontinuerlig endring (redefinering) samtidig som personen presenterer forskjellige «selv» til andre og forsøker å avgjøre hvilket selv som er passende.

Weicks teori om meningsskaping forutsetter at de fleste handlinger er sosiale, og hevder at dette har noen viktige konsekvenser, for det første, så vil man oppnå samhandling heller enn enkelthandlinger når mennesker blir bundet til handlingene. For det andre så vil samhandling

skape sine egne vilkår for forpliktelse mellom de samhandlende og søket etter rettferdiggjøring intensiveres.

Videre så sier Weick at fortolkning er et kritisk element som skiller menneskelige organisasjoner fra systemer på lavere nivå, en organisasjon som er et åpent sosialt system som bearbeider informasjon fra omgivelsene.

Karl Weick beskriver organisasjoner som en samling av mennesker som hele tiden prøver å forstå hva som skjer rundt dem og mener at organisasjoner er løst sammensatte systemer hvor de enkelte ansatte i vårt tilfelle, har et stort spillerom til å tolke endringer i omgivelsene sine og sette i scene sine egne representasjoner av den ytre realitet. (Weick, 1995)

Den sentrale informasjonsaktiviteten er å løse flertydigheten i informasjonen som omhandler organisasjonens omgivelser: Hva er det som skjer? Hvorfor skjer dette? Hva betyr det? der «Sensemaking» alltid gjøres retrospektivt, det vil si i ettertid siden vi ikke er i stand til å skape mening i hendelser og handlinger før de har oppstått, og at vi derfor skuer tilbake i tid for å konstruere mening.

Weick bruker metaforen karttegning om «sensemaking»: For ethvert terreng er det uendelig mange måter å tegne et kart på, og i et «sensemaking» perspektiv så skifter terrenget hele tiden, dermed blir oppgaven å kunne skissere et øyeblikksbilde, en form for stabilitet, i et terreng som hele tiden flyter.

Flertydighet i organisasjonen reduseres ikke ved at mer informasjon blir gitt, men at informasjonen som blir gitt, er kvalitativt rikere. Det å gjøre ting mer komplisert, kan føre til at ethvert forslag setter i gang responser som bekrefter den merkelappen.

Weick beskriver hvordan småskala mikro engasjement på atferdsnivå kan ha konsekvenser på makronivå. «Sensemaking» er et forsøk på å lage mikrostabilitet under kontinuerlig forandring, der mennesker lager mikro stabilitet(er) ved sosial engasjement, hvilket betyr at interaksjoner blir meningsfulle og at både interaksjonene og meningene vil bli gjentatt. Sannsynligheten for å kunne dele økes dersom sosialiseringprosessen i organisasjonen er fokusert på språk, hvilket er av spesiell betydning for sosialisering av nyansatte i organisasjonen.

Mennesker bruker minst tre verbale verktøy for å legge mening til erfaring: Merkelapper (sier hva ting er), metaforer (sier hvordan ting er) og banaliteter (standardisering, - sier hva som er normalt). Alle disse tre forbinder nåtiden med fortiden og benytter seg av definisjoner fra fortiden på dagens vanskelige spørsmål, og sørger for uimotståelige forestillinger dersom disse forestillingene er delt (Weick, 2001:20).

### 3.5.1 Kobling til forskningsfunn

#### 3.5.1.1 Informasjons- kvalitet og relevans

Flertydighet i organisasjonen reduseres ikke ved at mer informasjon blir gitt men ved at informasjonen som blir gitt må være kvalitativt rikere sier Weick.

Den informasjonen som allerede finnes i organisasjonen og som allerede er dokumentert og tilgjengeliggjort, vil gjennom en innføring av et felles begrepsapparat og vokabular for hele organisasjonen få økt sin egenverdi for den enkelte samt organisasjonen. Strukturering den samme informasjonen ved bruk av eksempelvis standardiserte felles taksonomier gjennomgående i banken vil også redusere informasjonsstøyen ved informasjonssøk. Noe som i seg selv legger grunnlaget for at relevansen på funnet informasjon økes.

#### 3.5.1.2 Informasjonsdeling gjennom sosialisering og språk

Sannsynligheten for å kunne spre/dele er økt dersom sosialiseringsprosessen i organisasjonen er fokusert på språk, hvilket er av spesiell betydning for nyansatte i organisasjonen.

Språk i metadata og i form av metadata standardisering, kategori standardisering og et felles begrepsapparat og vokabular i banken vil legge til rette for en bedre spredning og deling av eksisterende og fremtidig dokumentert informasjon, dette da informasjonen blir gjort «likere forståelig» gjennom bruk av felles begreper og et felles vokabular, som går utover person og enhet og så videre, gjennom hele banken.

#### 3.5.1.3 Menig til erfaring

Mennesker bruker minst tre verbale verktøy for å legge mening til erfaring: Merkelapper som sier hva ting er, metaforer som sier hvordan ting er og banaliteter i form av standardisering som sier hva som er normalt.

Merkelapper i form av en personlig taksonomi hvor de ansatte sier hva ting er, og som dernest kan benyttes ved et personlig informasjonssøk i tillegg til at de mest populære elementene i en slik folksonomi da etter hvert også kan inkluderes i den standardiserte felles taksonomien. Metaforer i form av beste praksis dokumentasjon og standardisering ved hjelp av felles taksonomi og vokabular i banken.

#### 3.5.1.4 Kultur i banken

Fra en meningsskaper til mottakers meningsforståelse som igjen gir meningsdanning gjennom en meningsforklaring. Den implisitte kulturkunnskapen hos en forfatter av en

kildetekst utgår fra at leseren har visse bakgrunnskunnskaper, dette slik at leseren er i stand til å forstå en del ting i teksten uten at forfatter eksplisitt trenger å forklare dette.

Når vi da vet fra det Weick (1995) omtaler som sensemaking, at informasjon tolkes inn i den virkeligheten den enkelte befinner seg i, der det er viktig for den enkelte å finne mening, så blir det viktig i forhold til eksempelvis beste praksis dokumentasjon at disse benytter det etablerte og felles begrepsapparatet og vokabularet i banken i størst mulig grad, og også er tro i forhold til de etablerte taksonomier for metadata.

#### *3.5.1.5 Beste praksis*

Igjen i forhold til prosess og praksis dokumentasjon ved bruk av beste praksis dokumentasjon i banken så vil dette vil ifølge Weick, da være et øyeblikksbilde, en form for stabilitet i forhold til «terrenget» i banken som hele tiden flyter og som nødvendigvis ikke vil være 100% riktig og dekkende i forhold til bruk for neste person og så videre. Det er derfor viktig at det etableres et vedlikeholds regime rundt metadata i banken.

## 4 Metode

### 4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapsteorien gir oss muligheten til å reflektere over både kunnskapens verdi og natur. Det å søke sann kunnskap er vitenskapens kall når vi forsker, og leter vi etter «sannheten». Hva som oppfattes som sant og ikke sant avhenger blant annet av hvem vi er, hvilken forståelse vi har av verden og hva slags menneskesyn vi har og vitenskapsteoriens hovedoppgave er å gjøre oss bevisst på dette, slik at vi kan begrunne våre metodiske valg og mottakeren av informasjonen vi produserer kan tolke våre konklusjoner ut fra «brillene» vi har benyttet i forskningsrollen. (Nyeng, 2004)

Når det gjelder vår virkelighetsforståelse må denne derfor ses i lys av den kulturen vi har blitt og er preget av. Kulturen vi har blitt utdannet og arbeidet i har gitt oss et perspektiv på hva kunnskap er og som vi har beskrevet tidligere i teoridelen har vi begge i stor grad sett verden gjennom «the eye of science». Det objektivistiske perspektivet fremdrevet av den filosofiske tilnærmingen i positivismen vil i denne sammenheng også være med på å prege vår tilnærming til metode for å søke svar på vår problemstilling.

Nå er det ikke slik at vår virkelighetsoppfatning og kunnskapsperspektiv er statisk og vi opplever nok at våre kunnskapssyn er i en kontinuerlig endring. Gjennom utvikling av kunnskap og erfaring gjennom nye livserfaringer så opplever vi at vi også får en dreining i kunnskapsperspektivet vårt. Studiet som denne avhandlingen er en del av har, sett i ettertid, vært med på å påvirke vårt vitenskapelige ståsted. Vi har gjennom dette studiet opparbeidet oss en større teoretisk ballast i forhold vitenskapsteori og en forståelse for hvordan denne har vært med å prege ulike forskningsmetoder.

I bruken av teori har vi da også gjennom refleksjoner rundt egen praksis og innleveringer, ofte basert oss på praktiske utfordringer i eget arbeid og derigjennom opparbeidet oss en praktisk kunnskap knyttet til denne vitenskapsteorien. Gjennom dette arbeidet har vi også erfart at man kan se «verden» ulike perspektiv, også beskrevet som å se «verden» gjennom forskjellige «briller».

Gjennom vår tidligere utdanning og arbeidserfaring så kan man gjennom dette si at vi i utgangspunktet representerer et naturvitenskapelig ståsted siden vi begge i stor grad, og over lang tid har vært preget av positivismen og det objektivistiske kunnskapssynet. Men vi har i denne avhandlingen derfor også forsøkt å representere et vitenskapsfilosofisk ståsted, litt på grunn av at vi gjennom dette studiet kanskje i større grad har fått en kunnskap om, og derav en dreining mot hermeneutikken og det praksisbaserte kunnskapssynet. Dette har også ført til at vi har forsøkt å ha en fortolkende holdning til vår problemstilling, noe som også påvirket vårt valg av metode, for å finne svar på våre forskningsspørsmål.

## 4.2 Ontologi

En ontologi er en teori om 'hva som er' og hovedspørsmålet her dreier rundt om det finnes en virkelig verden 'der ute' som eksisterer uavhengig av vår kunnskap om den (Marsh og Furlong, 2002). Den ontologiske teorien blir her antagelser om hvordan den sosiale verden ser ut. (Johannesen, Tufte, Christoffersen, 2010)

I et dualistisk verdensbilde deles verden i to sfærer som er vesensforskjellige, der begge eksisterer og er likeverdige i forhold til hverandre. I det ene verdensbilde blir tings egenskaper betraktet som objektive og delte, og at dette er grunnleggende og uavhengig av for eksempel kulturelle forhold eller tiden vi lever i. Nyeng (2004) omtaler dette som objektiv kunnskap.

I det andre verdensbildet eksisterer synet om at ingenting er grunnleggende objektivt, og at den virkeligheten vi oppfatter, er et resultat av det vi ser og hvordan vi tolker dette. Vi skaper oss med andre ord en virkelighet som vi deretter tolker verden ut ifra. Nyeng omtaler dette som subjektiv kunnskap.

Sett fra et teoretisk utgangspunkt burde det være uproblematisk å skille mellom subjektiv og objektiv kunnskap, men når forståelsesrammene skal anvendes praktisk, oppdager vi at det objektive og subjektive kunnskapssynet samhandler om å produsere kunnskap. På bakgrunn av dette, anbefaler Nyeng den intersubjektive innfallsvinkelen som den beste tilnærmingen til 'kunnskapens verden'. Dette argumenterer han med at det er mer interessant å se på kunnskap som noe som tilhører flere subjekter enn noe som foregår mellom et objekt og subjekt. Det å velge et ontologisk ståsted, blir dersom vi tar denne innfallsvinkelen med i betraktningen, ikke et valg mellom det subjektive og objektive, men en avveining mellom tre standpunkt, hvor intersubjektivitet kan forstås som en kombinasjon av de to første. (Nyeng, 2004)

### 4.2.1 Forskningsspørsmålene i lys av ontologi

På spørsmålet om vi her har noen antagelser eller forutsetninger som vi har tatt for gitt i spørsmålene vi stilte våre respondenter i spørreundersøkelsen og våre informanter i intervjuene.

Som nevnt under egne forventninger så hadde vi en klar oppfatning om at metadata vil påvirke kunnskapingen i banken i en positiv retning, dette basert på erfaring om og med metadata gjennom et langt og innholdsrikt yrkesliv.

## 4.3 Epistemologi

Epistemologi er teori om hva vi kan vite om verden, og hvordan vi kan vite det. Bokstavelig talt er epistemologi teorien om kunnskap (Marsh og Furlong, 2002).



Spørsmålet om det er mulig å identifisere virkelige eller objektive årsaker mellom sosiale fenomener står sentralt i epistemologien, og dersom dette er tilfelle, kan dette da gjøres gjennom direkte observasjon eller finnes det en sammenheng som ikke kan observeres? Det finnes to teoretiske hovedretninger i læren om kunnskap, der den ene er den positivistiske og den andre omtales som hermeneutisk eller fortolkningsbasert.

Positivismen er basert på en fundamental eller grunnleggende ontologi og baserer sin kunnskap på at verden eksisterer uavhengig av vår kunnskap om den. Legger vi det positivistiske synet til grunn for vår forskning, trekker vi likheter mellom naturvitenskap og samfunnsvitenskap og hevder da at sosiale relasjoner kan forstås på samme måte som lover i for eksempel fysikk. Positivismen legger da også vekt på at verden er virkelig og ikke en sosial konstruksjon, og utfra dette så kan en direkte observasjon fungere som en uavhengig test i validering av en teori.

Den hermeneutiske forskningstradisjonen på den andre side, benekter at verden eksisterer uavhengig av vår kjennskap om den, og legger vekt på at verden konstrueres gjennom diskurs. I et ontologisk perspektiv er denne retningen motsatsen til den positivistiske tradisjonen, og forskere som støtter seg på det fortolkningsbaserte kunnskapssynet legger til grunn at sosiale fenomener ikke eksisterer uavhengig av vår tolkning av dem. Videre legges det vekt på at det ikke finnes noen objektive analyser, men at kunnskap både er teoretisk og diskursivt ladet.

#### **4.3.1 Forskningsspørsmålene i lys av epistemologi**

En objektivistisk holdning innen epistemologien tar utgangspunkt i at det eksisterer en objektiv virkelighet uavhengig av vår bevissthet, og at vi må følge bestemte metoder for å oppnå kunnskap. I metodekapittelet har vi beskrevet hvilke metoder vi har benyttet i vår søken etter svar gjennom å benytte både en kvantitativ og en kvalitativ metode, og ved å være tro mot objektet, er den vurdering vi har nådd frem til, objektiv. Det å være objektiv er ikke nødvendigvis identisk med det å være upartisk eller nøytral.

Det var etter vår klare oppfatning viktig å få et tverrsnitt av organisasjonen i form av organisasjonstilhørighet, ansatt versus leder, i form av lokalisering, hovedkontor versus regionskontorer, samt den enkeltes respondents erfaringsbase, i form av liten versus stor erfaring.

#### **4.4 Undersøkelsens faglige utgangspunkt og formål**

Vårt faglige utgangspunkt og formål med oppgaven har vært å beskrive den virkelighet vi finner i SR-Bank om informasjons og metadata bruk, for med dette å forsøke å belyse vår problemstilling «Kan metadata bidra til kunnskaping?» gjennom våre forskningsspørsmål og ved å knytte våre funn til relevant teori for å forsøke å se sammenhenger mellom hvordan

ting beskrives i virkeligheten og i gjeldende litteratur. Samtidig har vi også gjennom vårt arbeid med denne avhandlingen fått en oppøving i refleksjon, kritisk tenkning, kjennskap til forskningsprosesser og en faglig fordypning innen kunnskapsledelse, metadata og om SR-Bank.

#### 4.5 Å forske i egen organisasjon

I vår avhandling har vi valgt å ta utgangspunkt i SR-bank som også er Runes arbeidsgiver. Rune arbeider med informasjons teknologi og da i særdeleshet BI (Business Intelligence) i banken, slik at problemstillingen delvis omhandler viktige deler av hans område i banken, så kan vi vel si at han i høyeste grad har vært forsker i egen organisasjon. Morten har derimot ingen nærmere kjennskap til SR-bank eller bankvirksomhet fra tidligere, og har også begrenset erfaring med og kunnskap om informasjons teknologi. På bakgrunn av dette kan vi si at vi har en forsker innenfor «murene» og en forsker utenfor.

Å forske i egen organisasjon omtales i teorien som både en fordel men også tidvis en ulempe. I artikkelen «Når mauren skal være ørn» av Jens Carl Ry Nielsen og Pål Repstad beskrives denne situasjonen som både meningsfull og fruktbar, men også med noen helt klare utfordringer. Vi har derfor reflektert noe om de metodiske ulempene og deretter fordelene forbundet med det å forske i egen organisasjon.

##### 4.5.1 Ulemper ved å forske i egen organisasjon

En felles erfarings og kunnskapsbakgrunn kan medføre til ulemper med å forske i egen organisasjon, men har på en måte over tid vokst inn i en kultur som kan det gjøre det vanskelig fri seg fra den virkeligheten en selv opplever i organisasjonen.

*«En av årsakene til at det er så vanskelig å studere sin egen virksomhet eller arbeidsplass er at ens perspektiv er begrenset og fastlåst på grunn av lang, grundig og ofte skjult sosialisering» (Nyeng, Wennes 2006:245)*

Det å forske i egen organisasjon kan gjøre det vanskelig å oppnå distanse, da man står for tett på begivenhetene i organisasjonen og det blir nesten som i uttrykket «at man ser ikke skogen for bare trær» og det er da en fare for at man selv er bærer av de rådende forklaringsmodellene knyttet til utfordringene i egen organisasjon. Forklaringsmodeller som i for stor grad kan prege resultatene man finner gjennom forskningen. I disse tilfellene vil man derfor kunne si at resultatene av forskningen i for stor grad er subjektivt betinget.

I forhold til intervjusituasjonen kan nærheten også gjøre det vanskeligere å stille spørsmål om det kanskje både informantene og forskeren opplever som selvfølgeligheter og dette kan da være med å prege resultatene i undersøkelsen. (Thagaard, 1998) Det som både forskeren og informantene opplever som selvfølgeligheter blir derfor ofte «glemt» og data og derfor også resultater fra undersøkelsene kan derfor bli mangelfulle.

En annen utfordring knyttet til intervjusituasjonen, er forholdet mellom forskeren og informantene. Når man må krysse avdelingsgrenser eller hierarkiske nivåer i egen organisasjon så kan resultatene bli farget av dette og da i forhold til om man selv er i en maktposisjon i organisasjonen og informantene er på et lavere nivå i organisasjonens makthierarki så kan man få tilfeller der informantene svarer det han/hun tror forskeren, og som er den overordnede, ønsker å høre. I et motsatt tilfelle der forskeren er underordnet informantene så kan man få tilfeller der intervjueren på en måte blir avvist som bryssom og derav ikke får den ønskede informasjon. (Nyeng, Wennes, 2006)

I intervjusituasjoner kan det også oppstå situasjoner der informantene og forskerens nærhet til problemstillingen er med på å påvirke resultatene, dette hvis informantene «lukter/sanser» at forskeren er ute etter endringer i organisasjonen gjennom sin forskning, så kan man oppleve at informantene gir strategiske svar for å påvirke endringen forskeren er ute etter.

I tolkningen av resultatene kan også nærheten til organisasjonen by på utfordringer. Man kan fort la seg påvirke av sine egne fordommer og meninger om temaet man forsker på gjennom å la dette skje både bevisst og ubevisst. Dette blir, uansett om det er bevisst eller ikke, en form for strategisk påvirkning av forskningsresultatene og denne nærheten kan føre til at man får samvittighetskvaler for å publisere de resultater som man finner, for i frykt for konsekvenser, og det blir vanskelig å skrive «Sannheten». (Nyeng, Wennes, 2006)

#### **4.5.2 Fordeler med å forske i egen organisasjon**

Nærheten til egen organisasjon kan i denne sammenhengen føre til at man har et større engasjement og en iverende nysgjerrighet i forhold til det å undersøke hva som foregår i organisasjonen. Legger man til grunn at forskningen fører til en økt klokskap om organisasjonen så kan dette være med å få gjennomført endringer man selv ønsker. Ofte er det disse endringsønskene som er den underliggende motivasjonen bak det å forske i egen organisasjon og i denne sammenhengen kan det være det å påvirke de nære forholdene i organisasjonen, som endringer i sin egen eller egen enhets hverdag men det kan også være i forhold til de mer perifere, som organisasjonens struktur eller i forhold til

egen innflytelse og makt i organisasjonen. Endringslysten blir her derfor betraktet som en fordel da den forsterker engasjementet.

En av de mulige ulempene ved å forske i egen organisasjon er at man kan ta med seg forutinntatte meninger inn i undersøkelsen og som da vil påvirke resultatene, men dette kan også ses på som en fordel. Som forsker i egen organisasjon får man ofte funn som er annerledes enn det man hadde trodd, og disse funnene gir grunnlag for ekstra refleksjon, som igjen medfører til at den empirien som strider mot antagelser man hadde før, får en fremtredende rolle i undersøkelsen. (Nyeng, Wennes, 2006)

Innenfor ulike kulturer, fag, og organisasjoner så utvikler man sitt eget språk, og i denne sammenhengen kan man si at det er en fordel å forske i egen organisasjon da man kjenner hverdagspråket. Som forsker i ukjente organisasjoner, vil det ta tid å tilegne seg det språket som råder i organisasjonen. Språket i en organisasjon blir da også beskrevet som både en kulturbærer og kulturskaper i teorien, og kjennskap til dette kan være en stor fordel i undersøkelsen i forhold til det å kunne fange opp informasjon som man søker. I forhold til intervju og observasjon vil denne fordelene kanskje være spesielt stor.

Lokalkunnskap gir også forskeren en fordel i utvelgelsen av informanter gjennom sin kjennskap til både de formelle og de uformelle nettverkene slik at man derfor lettere kan finne de «rette» informantene, de som kan gi svar på det man leter etter.

I denne sammenheng kan det også være nyttig å kjenne historien i organisasjonen, noe som letter intervjuene, da man ofte kommer inn på historier som kan være med å forklare årsakssammenhenger. Er man her ukjent med historiene vil intervjuene bli mye mer krevende.

I vår forskning har vi som tidligere nevnt en med sitt ståsted «inne» i organisasjonen og en som står utenfor slik at vår målsetning i denne sammenheng var å utnytte dette til vår fordel. Som beskrevet i dette avsnittet vil det på enkelte områder være en fordel å stå inne i organisasjonen og på andre områder en ulempe. Dette gav oss i vårt tilfelle, en mulighet å utnytte dette til vår fordel, gjennom å spille på hverandre i forskningsprosessen. Hvis vi har vi lykkes med dette, så har dette så tilfelle vært med på å skape en likevekt og balanse i vår avhandling.

## 4.6 Metodevalg

Metodisk har vi flere mulige innfallsvinkler i forhold til vår problemstilling, der formålet med vår undersøkelse var å kartlegge, beskrive og skape en forståelse for hvordan metadata kan understøtte og legge til rette for kunnskaping i SR-Bank.

Ut fra tabellen ser vi at ved å velge en bestemt tilnærming så får man en form for informasjon men mister da annen informasjon. Vi har tidligere beskrevet hvordan det å forske i egen organisasjon kan medføre både fordeler og ulemper, og i prinsippet møter vi her mange av de samme problemstillingene i forhold til metodevalg.

Det ble som Ole Brum her, ja takk, begge deler 😊

	Positivism	Hermeneutikk
Ontologi	Søker lovmessigheter	Søker etter forståelse
Epistemologi	Søker det generelle	Søker det særegne og unike
	Kunnskapen er kumulativ	Kunnskapen er lokal og unik
Metode	Deduktiv tilnærming	Induktiv tilnærming
	Individualistisk	Holistisk
	Gjør forsøk på nøytralitet og objektivitet	Preget av undersøkerens verdier og interesser
	Fokus på avstand	Fokus på nærhet
	Søker etter tall	Søker etter ord

*Tabell 4.5.2.1 (Fritt gjengitt fra Jakobsen 2005:32)*

Fra et ontologisk ståsted er vårt valg av metode preget av vår egen oppfatning av verden, i teorien om vitenskapelig ståsted er det beskrevet hvordan vi blir preget gjennom vår utdanning og arbeidserfaring. Dette var vårt utgangspunkt for metodevalg, fra et livslangt opparbeidet positivistiske ståsted først og fremst gjennom arbeidslivserfaring, men med et sterkt behov for dypere forståelse gjennom bruk av en hermeneutisk bekreftelse av funn basert på våre erfaringer fra idretten samt vår tilegnet kunnskap gjennom dette studiet.

Vårt epistemologiske ståsted for vår forskning la føringer for hvilket tema vi valgte og vår plan var å søke en generell oppfatning omkring metadata ved hjelp av vår spørreundersøkelse og samtidig kunne dyp dykke ned for å søke forståelse og bekreftelse.

Vårt valg av en positivistisk tilnærming gjennom en kvantitativ metode (spørreundersøkelsen) har sine klare begrensninger, noe da vi som forskere får en større distanse til respondentene gjennom bruk av denne metoden, og der resultatene herfra vil være mer objektive enn gjennom den kvalitative metoden. Gjennom denne metoden, med objektive resultat, med distanse til respondentene, så kan man likevel si at det ofte er en viss kontakt og der måten å legge frem undersøkelsen, og måten man stiller spørsmål også vil kunne ha betydning for resultatet. Full objektivitet blir derfor uansett vanskelig å oppnå. (Thagaard, 1998)

Ved å komplettere dette ved vårt valg av en hermeneutisk tilnærming gjennom en kvalitativ metode (intervju) så fikk vi en større nærhet som forskere, hvor vi da fikk mulighet til å se på det mer særegne og unike, og selv om resultatene dermed kunne bli preget av en vis form for subjektivitet, så ble disse tolket i den konteksten de oppstod i.

Når det gjelder metodenes pålitelighet så pågår det ennå en strid om hvilken metode som til enhver tid er den mest gunstige.

*Når man forsker med kvalitative metoder har det blitt hevdet at de kvalitative forskningsbidragene er mindre vitenskapelige og mindre pålitelige enn de tallbaserte studiene, mindre troverdige, lite etterprøvbare og uinteressante, da resultatene ikke er generaliserbare. (Nyeng, Wennes, 2006:95)*

Her fremstilles kvalitative data som lite verdt da man ikke kan generalisere resultatene, men i vår sammenheng er ikke nødvendigvis generalisering er kriterium. Målet for oss i vår studie var å oppnå en forståelse for det fenomenet vi studerte, i den konteksten det opptrer i, og ikke at forståelsen skulle nødvendigvis være gjeldende for alle kontekster med samme problemstilling. Vi studerte metadata bruk i SR-Bank, en bank som kan beskrives som et sosialt fenomen, og forskning på et sosialt fenomens egenskaper eller karaktertrekk krever en nærhet mellom informanten og forskeren, noe som ledet oss i retningen av hermeneutikken. Dette taler derfor mot bruk av en kvantitativ metode da denne baserer seg på innsamlings metoder som innebærer en større avstand. (Thagaard, 2010)

Innenfor forskning søker man å skille mellom harde og myke fakta, og i vår tilnærming til problemstillingen måtte vi derfor ta noen valg om hvilke former for fakta som kunne hjelpe oss å besvare denne, ved bruk av den kvantitative metoden som ville gi oss «harde data», søken etter tall, mens vi ved bruk av den kvalitative metoden ville få «myke data», søken etter underliggende mening. Dette betydde allikevel ikke at vi gjennom vår bruk av en kvantitativ metode kun undersøkte tall og at vi i vår bruk av en kvalitative metode kun undersøkte ord, men at vi i bruk av den kvalitative metoden analyserte og fortolket tallmaterialet fra resultatene, og at vi i bruk av den kvalitative metoden søkte etter å skape fortolkninger fra tekstmaterialet intervjuene gav oss, til å svare på våre forskningsspørsmål og problemstillingen. (Nyeng, 2004)

På bakgrunn av at vi ønsket å gi et best mulig svar på vår problemstilling ble det her vanskelig å velge en fremfor en annen. Metodene vi her har beskrevet representerer begge styrker som vi ønsket å benytte oss av, samtidig som begge har svakheter som vi ønsket å unngå, mette betyr ikke at vi oppfatter metodene som vilkårløse og at vi ikke klarer å se at metodene også kan gli over i hverandre ut fra hvordan man anvender de i forskning.

Bedriftsøkonomiens tverrfaglige natur legger føringer for valg av metode, og i en bank som er preget av en rekke faglige disipliner, ville tverrfagligheten gjøre det var vanskelig å velge en av metodene da hadde en risiko for å ikke klare å fange opp de ulike perspektivene i banken, samtidig som vi nok kan si at valget også til en viss grad var preget av vår nysgjerrighet til den hermeneutiske tilnærmingen men ikke ønsket å gi slipp på vårt naturvitenskapelige ståsted.

Vi valgte derfor en metodetriangulering gjennom bruk av både en kvalitativ og en kvantitativ metode i vår tilnærming til problemstillingen, dog med en vektlegging av den kvantitative.

#### 4.6.1 Forskningsmetoder

Innenfor ledelsesforskning skiller man ofte mellom den kvantitative og kvalitative forskningen, og historisk kan man si at de kvantitative idealene innenfor forskningen på en måte har vært de rådende. De kvantitative metodene og vurderingskriteriene har altså dominert og da med en særlig forkjærlighet for eksperimenter og kausale forklaringer. De kvalitative metodene for forskning har hatt et lillebrorstempel men har nok muligens i den senere tid blitt mer voksen. (Nyeng, Wennes, 2006)

Hovedforskjellen mellom kvantitative og kvalitative metoder er at en med de kvalitative metodene ønsker å gå mer i dybden, og vektlegge betydning men en med de kvantitative metodene vektlegger enda mer utbredelse og antall. Kvalitative studier kan i motsetning til kvantitative studier gi mye informasjon om få enheter, mens de kvantitative metodene ofte krever et visst antall enheter å forske på. I vårt valgt baseres seg på en tredje vei, gjennom å kombinere kvalitative og kvantitative metoder, noe som betegnes som metodetriangulering.

#### 4.6.2 Kvalitativ metode

En kvalitativ metode brukes ofte for å undersøke menneskers forståelse, opplevelse, og erfaringer og gjennom denne tilnærmingen skal man i teorien kunne oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Kvalitativ betyr i denne sammenhengen beskaffenhet og viser til egenskapene ved fenomenet. (Johannesen, Tufte, Christoffersen, 2010)

Fortolkningene av data man finner blir her av stor betydning, og derfor blir også de metodiske utfordringene knyttet til denne metoden, det hvordan forskeren analyserer og fortolker dataene viktig. (Thagaard, 1998)

Kvalitative metoder beskrives i vår teori som en ung metode, og i Thagaards innføring i kvalitativ metode beskriver hun metoden til å være i en utviklingsfase. Hun påpeker derfor også viktigheten av at de som benytter seg av denne metoden er ekstra påpasselig med å presisere de underliggende prosessene som ligger bak resultatene i kvalitativ forskning.

Som tidligere nevnt har man som forsker her et nært forhold til informantene, og dette må man også, for å finne mening i forskningsresultatene. I denne sammenhengen skiller man i forskning mellom tynne og tykke beskrivelser. Tynne beskrivelsene gjengir kun det som observeres, det som sies, eller det som kommer frem som tekst, mens tykke beskrivelser som man oppnår gjennom en nærhet til informanten, gjør at man i større grad kan fortolke de samme resultatene på en dypere måte. I de tykke beskrivelsene legger man også inn hva man tror informanten kan ha ment i sine utsagt og lignende, dette for å for at beskrivelsene informantene gir skal få en mening. (Thagaard, 1998)

I kvalitativ metode skiller man i hovedsak mellom 4 måter å innhente data.

- Observasjon
- Intervju
- Analyse av tekster og visuelle uttrykksformer
- Analyse av lyd- og video opptak

I forhold til intervju er dette den mest brukte metoden innenfor kvalitativ forskning de siste tiårene, og spesielt innenfor antropologisk forskning har man i stor grad basert seg på intervju for å samle inn data, samtidig så kombineres denne metoden innenfor kvalitativ forskning ofte med deltagende observasjon.

*Intervjuundersøkelser egner seg godt til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter, og selvforståelse. (Thagaard, 1998:13)*

Under en deltagende observasjon og et intervju så oppstår det en nærheten mellom forskeren og informanten og forskeren bruker her seg selv for å innhente den informasjon han/hun er ute etter.

En tekstanalyse brukes ofte som et supplement til en deltagende observasjon, men kan som både intervju og observasjon stå alene i datainnsamlingen. Kvalitative studier ved hjelp av analyse av visuelle uttrykksformer brukes ofte i forbindelse med tolkning av kunst mens analyser av lyd og video -opptak gir forskeren en mulighet til å ha distanse til det fenomenet han/hun ønsker å utforske, men i omformingen (transkriberingen) av opptakene fra lyd og/eller bilde til tekst så vil forskeren likevel ha en innflytelse på resultatutformingen. (Thagaard, 1998)



### 4.6.3 Kvantitativ metode

Metoden tar utgangspunktet i det å måle noe, og bygger på en antagelse om at bare den kunnskap som kan utledes av sansedata (erfaringer) kan aksepteres som vitenskap.

Ved oppstarten av vår avhandling så hadde vi begge en forestilling om hvordan metadata virker og påvirker i en organisasjon, dette gjennom egne erfaringer. Gjennom bruken av den kvantitative metoden søkte vi derfor bekreftelse/avkreftelse på våre antagelser.

Utgangspunktet for metoden er positivisme der søken er etter data som ikke avhenger av aktørens egen forståelse, og med vårt utgangspunkt og egne oppfatninger så ville vi gjennom denne metoden sikre en objektivitet som ikke ble påvirket av vår egen forståelse.

Den kvantitative metoden har fokus på tall, tall som skaper statistikk, og der resultatene helst skal være generaliserbare. I denne metoden bruker man ofte standardprogrammer for datainnsamling samt for å skape resultatene, også dette var en fordel da Rune med sin bakgrunn innen informasjons teknologi enkelt kunne etablere og gjennomføre dette uten bruk av slike standardprogrammer, samt også kostnadsfritt.

Metoden er også relativt teknisk og regelbundet, og den kvantitative tilnærmingen har et del- eller individfokus, det vil si at enhetene i liten grad påvirker hvilke data som samles inn, slik at en gjennom bruken av den kvantitative metoden så skapes det en avstand til både enhetene samt fenomenet som skal studeres.

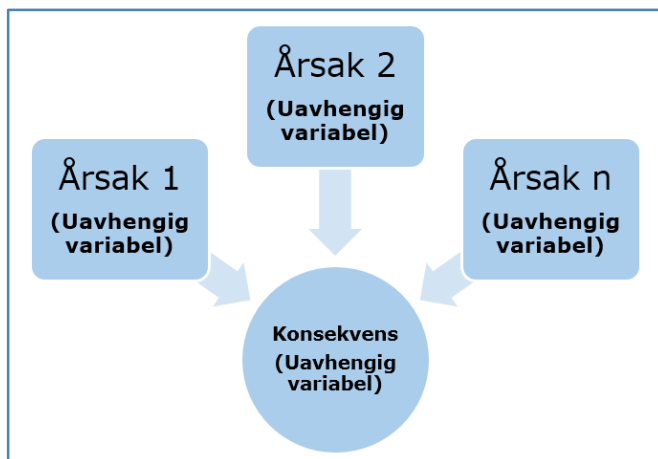
Metoden er lukket, det vil si at det er lite fleksibilitet i den, først og fremst da data struktureres i all hovedsak før de samles inn slik at det var viktig for oss å tenke nøye gjennom hva vi søkte informasjon om og hva som ville kunne være underliggende viktig for å belyse vår problemstilling på en best mulig måte. Det at metoden er relativt lite ressurskrevende å gjennomføre, og der forskeren legger premissene for svarene/funnene var også av betydning for vårt valg av denne metoden gjennom at vi da kunne styre hva vi ønsket undersøkt og få svar på. Imidlertid så er det en svakhet ved metoden er at det vanskelig å hente inn tilleggsinformasjon, men akkurat her så følte vi at vi fikk utlignet dette i veldig stor grad ved at vi jo også hadde valgt en kvalitativ metode gjennom en intervjudel.



Figur 4.6.3.1 Fortolkningsnivåer i en deduktiv tilnærming

Resultater fra metoden brukes i en hypotetisk deduktiv metode, der resultatene testes mot virkeligheten for å sjekke om hypotesen er sann eller ikke og årsak-virkningsforhold søkes avdekket. Den deduktive metoden baseres gjennomgående på en rekke ulike? Fortolkninger, noe som etter vårt syn også svekker resultatene til en viss grad.

Det å gå i bredden og det typiske er på det generelle, med et individualistisk perspektiv, og med lite detaljer og nyanser ovenfor mange enheter, og med få variabler (tverrsnitt-, tidsserie-, kohort- eller panelstudier) Jacobsen (2005).



Figur 4.6.3.2 Avhengig og uavhengig(e) variable

Årsakssammenhenger kan påvises når uavhengig(e) og avhengig variable er isolerte, og når vi samtidig kan vise at uavhengig(e) variable påvirker den avhengige variabel (Ringdal, 2007). En trussel mot årsaksforklaringer er såkalte tredjevariabler, en tredjevariabel som kan forstås som en relevant variabel men som vi ikke har med i vår undersøkelse (Ringdal, 2007). Dette er altså er variabel som er årsak til at avhengig variabel endres, og/eller at

korrelasjon mellom to variabler tolkes som et årsaksforhold. Andre forhold enn de man observerer kan påvirke en prosess.

#### 4.6.4 Metodetriangulering

I samfunnsvitenskapelig metode beskrives tre ulike måter å kombinere kvalitative og kvantitative metoder på gjennom at en i den første først gjør en kvantitativ undersøkelse og etter at man har analysert denne, går tilbake og følger opp med en kvalitativ undersøkelse. Fordelen med denne metoden er at man i første omgang kan fange opp resultater som man ønsker å belyse i større grad gjennom den kvalitative delen.

Den andre måten er at man gjennomfører den kvalitative undersøkelsen først som en forberedelse til den kvantitative delen, og benytter kvalitative dataene til deretter å lage en god kvantitativ undersøkelse. På denne måten blir det lettere å stille de riktige spørsmålene i den kvantitative undersøkelsen.

I den tredje måten utføres den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen parallelt, og når undersøkelsene er ferdige, så analyserer man de tallmessige og de ordmessige resultatene og setter dem opp mot hverandre for å skape en bedre forståelse.

Vi har benyttet oss av en variant av den tredje måten som er beskrevet i samfunnsvitenskapelig metode i vår avhandling, også en metodetriangulering der vi har angrepet vår utfordring fra to forskjellige metodiske perspektiv, i vårt tilfelle ved bruk av en spørreundersøkelse og deretter gjennom vår gjennomføring av personlige dybdeintervjuer.

*Å triangulere betyr å bestemme det tredje toppunktet i en trekant ved hjelp av retningene til dette punktet fra de to andre toppunktene i trekanten.*

(Johansen, Tufte, Christoffersen, 2010:367)

Dette er en forståelse og bruk av metodetriangulering som vi selv ikke har benyttet oss av, selv om vi også har benyttet to ulike metodiske tilnærminger, gjennom en spørreundersøkelse (kvantitativ) og gjennom flere intervju (kvalitative), MEN der vi har søkt å danne oss en holistisk forståelse utfra spørreundersøkelsen som er vårt ståsted (det positivistiske) og baserer vår tyngde på, for deretter å analysere og benytte koblingen til intervjudelen (hermeneutikken), som vi blant annet gjennom dette studiet samt fra våre trenererfaringer jo har fått en enda større forståelse for, og gjennom dette så har vi da enten blitt sikrere i våre funn fra spørreundersøkelsen, eller så har vi nedtonet funnene i noen grad.

Nettopp ved å benytte to ulike perspektiv, så får vi et bilde som ligger enda tettere opp til det vi kan persipere eksempelvis gjennom øynene. Dette eksemplifiseres ved at det vi gjensker på papir, er det øyet umiddelbart registrerer, det vil si at vi persiperer ved at hjernen omskaper todimensjonale beskrivelser og kobler dette sammen med vår forståelse for og erfaring av opplevd romlighet og som igjen lar oss få et dypere innblikk. I denne sammenhengen kombinerer man kvalitativ og kvantitativ metode, og gjennom å samle inn data fra begge metodene, og analysere disse, kan man se data fra et nytt perspektiv.

Vi har i vårt utgangspunkt vektlagt vårt eget ståsted utfra positivismen og søkt forståelse for og et dypere innsyn i ved å søke støtte for våre funn utfra hermeneutikken gjennom vår analyse og kobling til intervju funn.

#### 4.7 Forskningsdesign

Metode kan sies å være framgangsmåten man velger seg for å nå et mål og i vårt tilfelle, hvordan vi går fram for å besvare oppgavens forskningsspørsmål, der vårt forskningsdesign skal skape en logisk bro mellom data som innsamles og forskningsspørsmålene for studien (Yin, 2003).

Metodevalgene er viktige for hva som blir fokusert på og undersøkelsens troverdighet og metoden har ofte sammenheng med spesifikke regler som brukes for å for å nå et bestemt mål i en forskningssammenheng, likevel er det vurderingene rundt hva som er hensiktsmessig for undersøkelsen som må være styrende for valgene våre, ikke metode-troskap.

Med utgangspunkt i vår problemstilling, målsetningen for undersøkelsen og fra et naturvitenskapelig ståsted hos begge, som er preget av positivismen og det objektivistiske kunnskapssynet, og ved hjelp av dypdykk i litteraturen fant vi det mest formålstjenlig å benytte en kvantitativ metode i kombinasjon med en kvalitativ metode.

Begge metodene kjørt i parallell, og hvor vi innhentet data ved hjelp av en spørreundersøkelse og en intervju runde med de samme respondentene som da ble våre informanter. Vi har dermed benyttet både en kvantitativ og kvalitativ tilnærming gjennom analysene og diskusjonen av resultatene, hvor våre egne erfaringer dannet er et viktig grunnlag for våre refleksjoner og endte opp i en metodetriangulering der vi så på sammenhenger mellom resultatene fra begge undersøkelsesformene.

##### 4.7.1 Utvalg

For å få svar på vår problemstilling gjennom våre definerte forskningsspørsmål så valgte vi å sikre både en bredde og en dybde i vår forskning ved å se på ulike organisasjonsnivå og

dertil ledere og ansatte, med ulik erfaring og ulike steds plasseringer (Hovedkontor / Regionskontorer) i SR-Bank. Respondentene som ble valgt ut i Privatmarked divisjonen ble valgt av sin leder som igjen var valgt av sin banksjef og så videre helt opp til divisjonsdirektør. Vi endte til slutt opp med 20 intervjuobjekter, fra divisjonsdirektører, Banksjefer, Rådgivere og til relativt ferske rådgivere.

Respondenter = Informanter, Alle respondentene våre gjennomførte/besvarte først spørreundersøkelsen og ble dernest intervjuet.

Antallet respondenter, men ikke minst spredningen i forhold til ansatte/ledere, hovedkontor/regionskontor samt erfaring og mindre erfarne gir oss et veldig dekkende snitt av organisasjonen og ligger nok i overkant i forhold til andre undersøkelser sammenlignet med antallet.

#### **4.7.2 Spørreundersøkelsen**

Spørreundersøkelsen ble utsendt til vår utvalg av respondenter og levert ved intervju gjennomføringen.

Resultatene fra spørreundersøkelsen er omdannet til en enkel poengskala for å muliggjøre en sammenstilling i forhold til hvordan svarene fordelte seg i de ulike svaralternativene.

#### **4.7.3 Intervjuene**

Intervju som datainnsamlingsmetode kan karakteriseres som krevende, fleksibel og faglig valid (Befring, 2007). Vårt utgangspunkt var det oppsøkende intervjuet der informantene ble intervjuet på egen arbeidsplass gjennom at en av oss besøkte de ulike regionskontorene samt hovedkontoret i løpet av tidlig vår 2013 for intervjugjennomføring.

Min egen erfaring var at det nok var helt nødvendig at det var jeg som foretok besøkene, gjennomførte intervjuene og bearbeidet de transkriberte materialet og dernest tolket datamaterialet, dette for bedre å kunne danne meg et helhetlig bilde av grupperingene vi hadde valgt oss.

Vi hadde utformet et strukturert opplegg med en intervjuguide som hadde en stor grad av struktur på spørsmålssiden. Intervjuguiden, som ligger vedlagt, inneholdt konkrete spørsmål men med rom for utdypende svar og kommentarer fra respondentene.

Den utarbeidede intervjuguiden ble diskutert i flere omganger oss forskere imellom samt med veileder, og etter å ha utarbeidet den endelige versjonen, så ble denne oversendt informantene i god tid før selve intervju gjennomføringen.

I intervjusituasjonen finnes det selvfølgelig muligheter for at informanten enten misforstår et spørsmål eller legger helt andre betydninger og tolkninger til grunn enn det vi gjør, men dette var noe vi forsøkte å unngå ved å gjennomføre et testintervju med min sjef på hovedkontoret. Gjennom hans tilbakemeldinger på intervjuguiden foretok vi dernest noen små justeringer.

I intervjugjennomføringen forsøkte jeg som intervjuer å være mest mulig forberedt i forhold til problemstillingen og spørsmålene som skulle besvares. Det at jeg ikke behøvde å notere underveis, da intervjuene ble innspilt til lydfiler, medførte til at jeg under selve intervjuet kunne fokusere på respondentenes besvarelser samt deres kroppsspråk, holdninger og så videre, for nettopp å søke avdekke om informantene forsto spørsmålene, og hvis ikke, komme med oppfølgings spørsmål, stikkord eller lignende uten å påvirke informantene i noen retning.

#### 4.7.4 Transkribering av intervju

I en transkribering av intervju fokuseres det på å nedtegne den muntlige teksten, i vårt tilfelle fra lydfiler, så eksakt som mulig, noe som er tidkrevende og et møysommelig arbeid. Transkriberingen ble allikevel en langt enklere prosess som ikke tok mye tid, dette da et familiemedlem, som til daglig arbeider med transkribering av legers informasjon til pasientjournal på et sykehus, og i tillegg er en meget erfaren transskribent, tilbød seg å utføre dette arbeidet for oss. Dette medførte til, etter vår mening, til en mye større presisjon i forhold til hva som ble sagt i intervjuene og til hva som ble nedskrevet, enn hva to amatører ville ha klart! Dette gav oss samtidig et enda større fokus på innhold enn på den mekaniske transkriberingen.

Likevel er det transkriberte materialet en fortolket utgave av de originale opptakene og enhver transkripsjon fra én kontekst til en annen medfører en rekke vurderinger og beslutninger. Eksempelvis vil det i noen tilfeller være vanskelig å tegn sette, slik at teksten uttrykker det samme som lydfilene. Tonefall og emosjonelle stemninger (sukk, latter, nervøs latter osv.) ble heller ikke tatt med i transkripsjonene. Videre så ble alle intervjuene skrevet ned på bokmål for å ivareta informantenes anonymitet og for å gjøre teksten godt lesbar.

Det var flere utsagn og detaljer jeg som intervjuer ikke hadde oppfattet i løpet av intervjuet som ble synlige og tydeligere etter transkriberingsprosessen, og samtlige av de 20 intervjuene ble altså ordrett nedtegnet fra lydfilene. Samlet utgjorde de transkriberte intervjuene omtrent 90 sider eller 9 timer lydopptak.

I følge Kvale er transkribering en strukturering av datamateriale og en tidlig begynnelse på analyseprosessen (Kvale, 1997) og vår erfaring var at gjennomlesningen av det transkriberte råmaterialet gav oss et vagt overblikk, det ble som nevnt omtrent 90 sider og var nok derfor ikke veldig godt egnet på dette tidspunkt til å gi oss det fulle overblikket, men det gav oss et vagt bilde av materialet som også genererte noen ideer om det videre analysearbeid.

For å fremheve meningsinnholdet av de transkriberte intervjuene så meningsfortettet vi dernest de transkriberte intervjuene tilhørende det enkelte spørsmål til sitater og fraser. Denne prosessen med å velge, fokusere, sortere, forenkle, abstrahere og omforme data fra (intervju) transkripsjon kalles kategorisering og er en måte å redusere datamaterialet på (Corbin og Strauss, 1998:101).

#### **4.8 Analyse**

I arbeidet med analyse, teoriutvikling og tolking har vi beveget oss frem og tilbake mellom de ulike delene i analyseprosessen for å søke mening og sammenhenger i det innsamlede materialet.

Vi har søkt å forstå intensjoner, tiltak, prosesser og handlinger som har foregått/foregår i Banken og prøvd å vektlegge informantenes egne opplevelser og forståelse, samt og se dette i lys av hvert enkelt kontor og den kontekst den representerer.

Når det gjelder å generalisere data fra en kvalitativ undersøkelse, så støtter oss til Yin, som trekker fram analytisk generalisering som en fruktbar generaliseringsmåte (Yin, 1994). Analytisk generalisering tar utgangspunkt i eksisterende teori og lar oss vurdere resultatene i en empirisk undersøkelse i lys av eksisterende teori. I vår undersøkelse innebærer dette at vi har tatt utgangspunkt i eksisterende teori og vurdert våre funn i lys av dette.

#### **4.9 Egne fordommer og forventninger**

Med 30 års IT erfaring (15 fra olje, 7 fra konsulentbransjen og programvarehus, 6 fra det offentlige innen helse og 2 fra bank i SR-Bank), så hadde jeg forventninger om å se en ulik bruk av og kanskje mest en redusert eller mangelfull form for bruk av viktig informasjon i respondentenes daglige virke. Med dette som utgangspunkt hadde jeg da også klare forventninger til å kunne påvise at metadatas rolle i informasjonsbruk og tilgjengelighet ut i hele organisasjonen – at metadata kan være en viktig bidragsyter i kunnskaping i banken.

## 5 Drøfting

### 5.1 Sett i forhold til kildebruk kan metadata bidra til «kunnskaping»?

I vår spørreundersøkelse har vi spurt respondentene våre om bruken av interne og eksterne informasjons kilder.

Med interne kilder så menes det her bankens ulike IT-systemer og for eksterne kilder så menes det eksterne IT-systemer, nettverk og lignende, det vil si i et teknologisk perspektiv.

Besvarelsene fra spørreundersøkelsen viser dessverre at respondentenes oppfatning av på grunn av manglende definisjon av hva som menes med en kilde er ulik fra respondent til respondent. Som et eksempel så har banken flere IT-systemer knyttet opp som listevalg direkte fra bankens egen intranettside (SPiN), i resultatene fra spørreundersøkelsen viser det seg at disse IT-systemene (Eksempelvis EDB Kreditt, PM Kunderådgiver, Salg og Kunde med mer) da blir oppfattet som en naturlig del av intranettsiden og dermed talt som en intern kilde hos flere av respondentene men ikke av alle.

Det ble derfor meningsløst å se på forholdet mellom antall av interne og eksterne kilder opp mot de ulike grupperingene vi hadde valgt oss. Manglende kildefinisjon gjelder jo da i samme grad også for eksterne kilder hvor flere respondenter ramser opp ulike nettsteder mens andre samler disse til en kilde, nemlig internett som en ekstern kilde.

Her ville nok metadata om kilde, hvor vi var mer spesifikk om hva definisjonen på en kilde er, vært både berikende og oppklarende for den enkelte respondent og derav sikret en likere oppfatning av hva vi mener er en unik kilde og derav også et likt utgangspunkt for respondentenes besvarelse. Dette ville igjen kunne ha gitt oss et kvalitetsmessig bedre datagrunnlag for analyse av deres kildebruk i forhold til eksempelvis de ulike grupperingene i banken samt fordeling mellom interne og eksterne kilder og lignende.

Her ville deling av metadata i form av en klar definisjon av hva en kilde er og da allerede her ha bidratt til både en enhetlig forståelse kildebegrepet og gjennom dette bidratt til en økt forståelse og kunnskaping i arbeidet med denne avhandlingen.

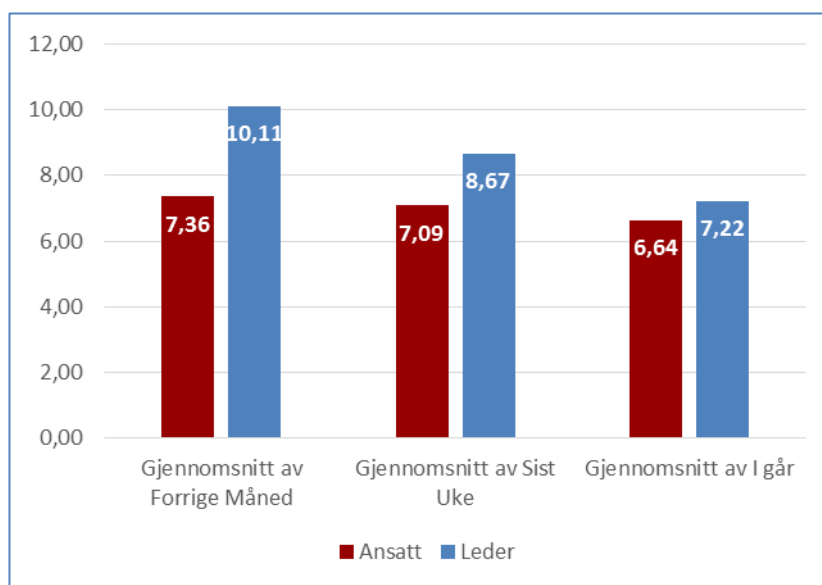
I vår resultatanalyse fra spørreundersøkelsen har vi ikke undersøkt betydningen / tyngden av den enkelte kilde i forhold til bruken men det er naturlig å anta at respondentene søker etter den fundamentale og viktigste informasjonen først i bankens interne IT-systemer for dernest, når denne informasjonen ikke gjenfinnes der, enten ved at den ikke finnes eller ved at den ikke er lett tilgjengelig, så søkes det dernest etter tilsvarende eller supplerende informasjon fra eksterne kilder.



Fra ovenstående valgte vi derfor å se nærmere på bruken av kilder og ser da at bruken av bankens interne IT-systemer (Interne kilder) overdøver bruken av de eksterne kildene i stor grad, og omtrent i forholdet 2:1.

### 5.1.1 Ledere søker informasjon oftere enn sine ansatte

Fra spørreundersøkelsen ser vi at ledere gjennomgående benytter flere kilder i sitt daglige arbeid enn deres ansatte.



**Figur 5.1.1.1** Ledere & Ansattes bruk av informasjonskilder.

Figuren viser ledere og ansattes gjennomsnittlige bruk av informasjonskilder (interne og Eksterne) for siste fulle arbeidsdag, sist uke og sist måned.

Noe av forklaringen her er i egenskap av at i det å være leder så er en del av denne lederrollen å legge til rette for sine ansatte, også når det gjelder informasjon og kunnskap. Det å omgjøre taus til eksplisitt kunnskap for deling med sine ansatte i form av å utarbeide «beste praksis» dokumentasjon vil være et slik eksempel, hvor lederen da i denne prosessen oftere vil forholde seg til flere informasjons kilder.

Reflekterende team er innarbeidet på ledernivå i banken men som en av lederne sier er dette ikke noe som er fokusert på eller innarbeidet på ansattnivået.

*«... vi på ledernivå har jobbet en del med reflekterende team i forhold til læring og formidling. Vi har sett litt på det også for ansatte, men det er kanskje et forbedringsområde vil jeg si.»*

I et metadataperspektiv vil det å gjøre «Beste praksis» kunnskapen enkelt tilgjengelig og delbar gjennom bankens IT-system og derav sikre at denne både blir lettere «flyttbar» i hele organisasjonen, og derav også i mye større grad gjenbrukbar, av alle, og derfor også gi et

godt utgangspunkt for læring og kunne skape ny og forbedret kunnskap. Når kunnskapen er eksplisitt vil den også kunne drøftes og derav også kunne ytterligere forbedres.

Alle Lederne denne i undersøkelsen er personer med godt over 5 års erfaring i banken og vi kan derfor betrakte dem alle som meget erfarne medarbeidere, ledere som vet det meste hva som produseres og lagres informasjon og ikke minst hvor den lagres. Bankens ansatte derimot, med mindre erfaring, sitter i noen grad mer enn sine ledere i åpne kontorlandskap og har derfor muligheten til å spørre sine kollegaer direkte der og da og vil av den grunn kunne ha et mindre behov for å søke etter informasjon i IT-Systemer. Åpne landskap vil kunne kompensere for manglende informasjon og kunnskap såfremt det er en miks av erfaring og kunnskap i fellesskapet.

*«... som sagt sitter vi i åpent landskap slik at det er veldig lett at vi reiser oss opp og spør om noen kan komme bort og se på en sak eller at vi står der inne og diskuterer.»*

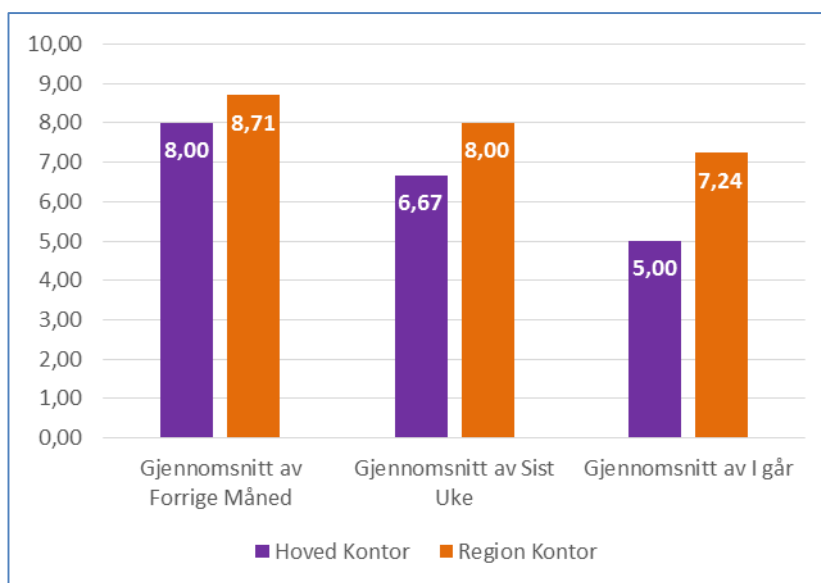
Videre så er det etablert læringsarenaer der informasjon og kunnskap deles og utvikles, formelt og uformelt mellom ansatte som trener sammen, ansatte med like eller delvis like roller og oppgaver.

*«Det foregår noe i organisert form på ukentlig treningsarena eller i ukes møter, og så foregår det en god del uformelt, spesielt her som de sitter i arbeidsrommet og jobber»*

Fra et metadata perspektiv så vil omgjøring av taus til eksplisitt kunnskap og dernest til lagring i et IT-system, gjerne i form av «Beste praksis» nødvendigvis ikke ha tillit som en faktor i informasjons og kunnskapsdelingen men være en faktor i selve omgjøringsprosessen, i transformeringen.

### **5.1.2 Regionskontorer søker informasjon oftere**

Hvis vi ser på forholdet mellom Hovedkontor og Regionskontorene så ser vi at kildebruken er større i regionskontorene.



**Figur 5.1.2.1** Hovedkontor & regionskontorenes bruk av informasjonskilder.

Figuren viser hovedkontor og regionskontorenes gjennomsnittlige bruk av informasjonskilder (interne og Eksterne) for siste fulle arbeidsdag, sist uke og sist måned.

Dette kan skyldes at respondentene tilsatt ved regionskontorene er mer operative med et større daglig informasjonsbehov enn ansatte på hovedkontoret. Videre så sitter respondentene på regionskontorene enda tettere på informasjonskildene, det være seg kundene samt det enkelte IT-system slik at respondenten vet om informasjonen finnes, men at den eksempelvis ikke er lett tilgjengelig.

Noen respondenter savner eksempelvis «Beste praksis» beskrivelse(r), og om dette finnes så er spørsmålet i så fall hvor kan den gjenfinnes / søkes etter slik at respondenten enklere kan utføre sine arbeidsoppgaver, i stedet for å finne ut av ting selv. En egenlæring som kan positivt og/eller negativt eksponere banken både direkte og indirekte ovenfor kunde. Respondenten, enheten og organisasjonen er og blir ikke så effektiv som de kan være.

*«Jeg savner av og til en mer systemteknisk informasjon, for vi har veldig mye faginformatjon, men den måten man finner ut av at sånn og sånn og sånn skal du gjøre, for å få dette til.»*

Regionskontorene vil også naturlig, sett i forhold til faktum at de er mindre i størrelse, antall ansatte, naturligvis derav inneha færre nøkkelpersoner innen det enkelte fagfelt/IT-system. Dette vil kunne gi et større behov for å kunne oppsøke og gjenfinne informasjon og kunnskap selv fra ulike informasjonskilder i form av søk i bankens IT-system for å finne frem til riktig informasjon.

*«Jeg liker vel gjerne å sitte litt og prøve å trykke og lete meg frem til ting, men det er jo veldig enkelt å spørre andre også.»*

*«... Det virker tungt å finne frem til informasjon i, der ikke vanlig søkemotor som en har på nettet, at en må lete steg for steg, en må vite hva en leter etter ...»*

Banken har et IT-system (en Microsoft Sharepoint samhandlingsløsning) der alle oppfordres til å legge inn egen kompetanse og kunnskap, systemets informasjon er koblet til intranettsidene i banken og søkbare. Men hva hjelper det når brukerne ikke kjenner til systemet? (Kun 1 av 20 informanter nevnte denne løsningen). Eller tar ikke respondentene seg tid til å bruke systemet aktivt i form av å lagre informasjon om seg selv? Og dernest sikre en jevnlig oppdatering underveis i forhold til sitt ansattforhold, sin kunnskap og kompetanse? For å sikre en enda bedre tilgang til, og dermed også deling av bankens nøkkelpersoners kompetanse og kunnskap som ikke er tilgjengeliggjort / omdannet til eksplisitt og dokumentert, så vil informasjon om hvem som kan hva kunne bidra i en mye større grad enn nå:

*«... hvis jeg trenger hjelp av noen som ikke er på kontoret så søker jeg jo på «SPIN» (Bankens Intranett løsning), der er de veldig ute etter at vi skal skrive hva vi kan og det tror jeg ikke at noen av oss på kontoret i hvert fall har gjort, skrevet hva vi er ekstra gode på, hva de kan spørre oss om.»*

I et metadata perspektiv så vil en ved å legge til rette for å enkelt å kunne søke frem organisasjonens erfaring og tause kunnskap ved å nytte metadata om hvem som har hvilken kompetanse i organisasjonen i et IT-system, så legger banken til rette for erfarings og kunnskapsdeling gjennom bruk av metadata.

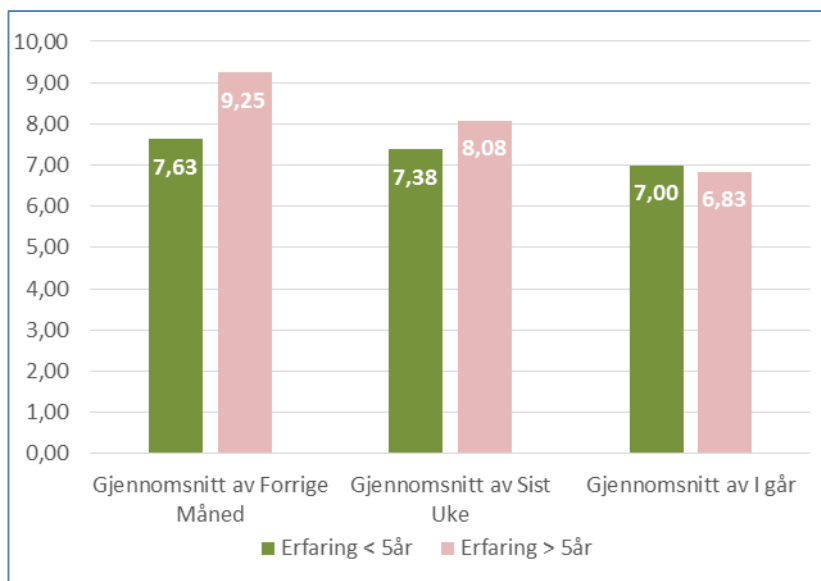
Regionskontorene opplever i større grad informasjonsutsendelser som «støy» i form av at det viderefremmes for? mye informasjon og i repeterende grad? Mer informasjon er ikke bedre informasjon.

*«... vi opplever jo av og til at det blir sendt ut samme informasjonen fra flere personer til de samme personene, litt mer kontroll på informasjonsflyten ...»*

I et metadata perspektiv så kan en snu informasjonsstrømmen til at denne «videresendes» og lagres og dernest gjøres tilgjengelig i form av enkel søkbar slik at respondenten her i større grad oppsøker nødvendig informasjon og kunnskap.

### **5.1.3 Erfarne medarbeidere søker informasjon oftere**

Erfarne medarbeidere benytter gjennomgående et mindre antall informasjonskilder enn sine kollegaer og noe av forklaringen her vil naturligvis være at med erfaring, og i særdeleshet erfaring i banken, så vil kjennskap til hva som produseres og lagres av informasjon samt hvor denne lagres være større enn for en ansatt med liten erfaring.



**Figur 5.1.3.1 Erfarne & mindre erfarne medarbeideres bruk av informasjonskilder.**

Figuren viser respondenter med mer enn 5 år erfaring og respondenter med mindre enn 5 års erfarings gjennomsnittlige bruk av informasjonskilder (interne og Eksterne) for siste fulle arbeidsdag, sist uke og sist måned.

Kan det stilles spørsmål ved de erfarnes endrings og lærevillighet i forhold til teknologi og da i særdeleshet til bankens nyere IT-system? Det mest nærliggende er nok at respondenter med erfaring og kunnskap om bankens informasjon har en større trygghet i, og kjennskap til, i form av «hvem, hva og hvor» på informasjon som både produseres og som er lagret i de enkelte IT-systemene.

*«... økt kunnskapsnivå henger sammen med redusert gjennomsnittlig ansettelse på bedriften, det vil si at om bedriften skal følge med og ligge i front på den teknologiske siden tyder det på at dette gjøres i større grad ved nyrekruttering enn ved oppgradering av den eksisterende arbeidsstokken.»*

Aker – Valhall-jacket rapporten (Western,2010,110)

“Hvordan kan jeg vite hva jeg tenker før jeg ser hva jeg sier?” sier Weick, og dette forteller oss at det en sier, og gjør, skaper en framstilling som kan bli undersøkt og reflektert over i etterkant for å forstå det som skjer. Respondentene med lang erfaring har nettopp dette, de har både prøvd og feilet, sett reaksjoner, reflektert og lært over tid.

*«Jeg føler at jeg er mye tryggere på de systemene nå enn jeg var når jeg startet. Det er jo på en måte tilbake til «learning by doing» at man har funnet ut av hva en må bruke.»*

Transformasjon av den tause kunnskapen herfra vil også være et viktig bidrag til den videre delingen og gjenbruken av tilegnet kunnskap.

I et metadata perspektiv ville både en effektiv lagring og gjenfinnbarhet av «Beste praksis» beskrivelser og være et godt utgangspunkt.

Flere vet at informasjonen finnes men den er ikke lett tilgjengelig, behovet for en effektiv løsning som hjelper og veileder de ansatte i deres søken etter bankens informasjon og kunnskap er åpenbart.

#### **5.1.4 Interne og eksterne nettverk**

Utover bruken av interne og eksterne IT-System kilder så samsvarer dette tilsvarende mellom ledere og ansatte i forhold til bruk og kjennskap av interne og eksterne nettverk i banken.

Gjennomgående er det en liten eller ingen bruk ei heller eksistens av uformelle og formelle nettverk hos de ansatte i banken, noe som er nesten den rake motsetning til så og si samtlige ledere, som har et minimum / er medlem av et internt nettverk i banken.

Dette passer godt inn i bildet av at ledere generelt forholder seg til et større antall av ulike kilder i søk etter informasjon.

Ledere

Formelle nettverk	Uformelle nettverk
Ja	Nei
Ukjent	Ukjent
Ja	Ja
Ja	Ja
Ja	Nei
Ja	Nei
Ja	Ja
Ja	Ja
Ja	Ja

Ansatte

Formelle nettverk	Uformelle nettverk
Ja <sup>x</sup>	Nei
Ja	Nei
Ja	Nei
Ja <sup>x</sup>	Nei
Nei	Nei
Ja <sup>x</sup>	Nei
Nei	Nei
Ja <sup>x</sup>	Nei
Ja <sup>x</sup>	Nei
Ja <sup>x</sup>	Nei
Ja <sup>x</sup>	Nei
Ja <sup>x</sup>	Nei

Ja<sup>x</sup> = De ansatte bruker avdelingsmøter og samlinger som eksempler på nettverk.

Tabell 5.1.4.1 Kjennskap til og bruk av nettverk i banken.

### 5.1.5 Systemer som ligger både innenfor og utenfor bankens brannmur

Med utgangspunktet at de ansattes mål er at en best mulig og på en mest mulig effektiv måte arbeide for å nå sine mål i eksempelvis deres søken etter informasjon og kunnskap ved kildebruk.

Denne casen dukket opp når vi spurte om hvilken prosess/arbeidsområde respondenten trodde at banken kunne ha best utbytte av å få en bedre informasjonshåndtering i?

«Det gjelder egentlig uansett hvilket system det er, det er bedre å «Google» det du lurert på enn å bruke interne. Hvis man skal finne åpningstider på SR-bank så «Googler» man det, man bruker ikke hjemmesiden. Da skriver man bare åpningstider SR-bank og så får man det opp uten å gå inn på linken ...»

Her viser det at det er et krystallklart behov for bedre informasjonssøkemuligheter og dertil informasjonsgjenfinning i banken.

Vi ser her at det for den ansatte er uvesentlig om denne informasjonen er fra en intern eller ekstern informasjonskilde for banken, men at det må være enkelt å finne frem nødvendig informasjon, og ved bruk av en for dem kjent søkemotor, som er forståelig og enkelt å bruke, og som presenterer informasjonen oversiktlig og med ingress i listen (medfører til at det en trenger kan hentes direkte utfra resultatlisten uten å måtte gå inn på kildesystemet som i dette tilfellet er bankens egen intranettside.

Så vår konklusjon her er at det er ikke bruken av ulike kilder (hvor) som er viktig for den ansatte, men hvordan de kan finne og/eller gjenfinne informasjon.



## 5.2 Kan strukturert / ustrukturert informasjon bidra til «kunnskaping»?

I spørreundersøkelsen spurte vi respondentene om deres oppfatning av fordelingen(graden) av strukturert og ustrukturert informasjon i organisasjonsenhetens, med tanke på å avdekke forskjeller i bruk av strukturert og ustrukturert informasjon i ulike grupperinger i banken. Videre så spurte også respondentene om hvor mye av den strukturerte og ustrukturerte informasjonen som ble dokumentert og dernest lagret i.

### 5.2.1.1 Hva kan strukturert informasjon være?

Strukturert informasjon har fast form og lar seg typisk representere som rader og kolonner i en relasjonsdatabase, et datavarehus eller i et regneark og lignende.

Forsikringskrone	Forsikringsdato	Forsikringsstaker	Avtalenummer

	Per dato	Inn/ut
1. Inngående balanse	01.09.2011	kr 74.637,27
2. Innbetalt sparebeløp		kr 17.795,00
3. Tilførs betingelsesløs sparing		kr 0,00
4. Utbetalt beløp		kr 0,00
5. Bedriftsbetalt fondskostnad		kr 239,21
6. Verdiforring		kr 6.232,55
7. Utgående balanse	01.01.2012	kr 98.996,83

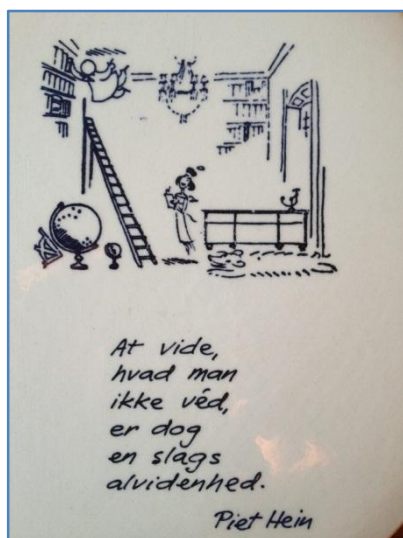
  

Fond	Antall andeler	Kurs	Verdi
INVSIF75	7,618894	13,065,18	kr 99.585,31
Totalverdi			kr 99.585,31

Figur 5.1.5.1 Strukturert informasjonseksempel - Pensjonskontoutskrift

### 5.2.1.2 Hva kan ustrukturert informasjon være?

Ustrukturerte data inneholder elementer med en mer fleksibel struktur. Et typisk eksempel på denne type data er **fritekst**, bilder, lyd med mer, men betegnelsen brukes generelt på alle typer der kildene (og innhold) er ulike og ikke kan representeres etter eksempelvis faste skjema.



Figur 5.1.5.2 Ustrukturert informasjonseksempel – Et Piet Hein dikt

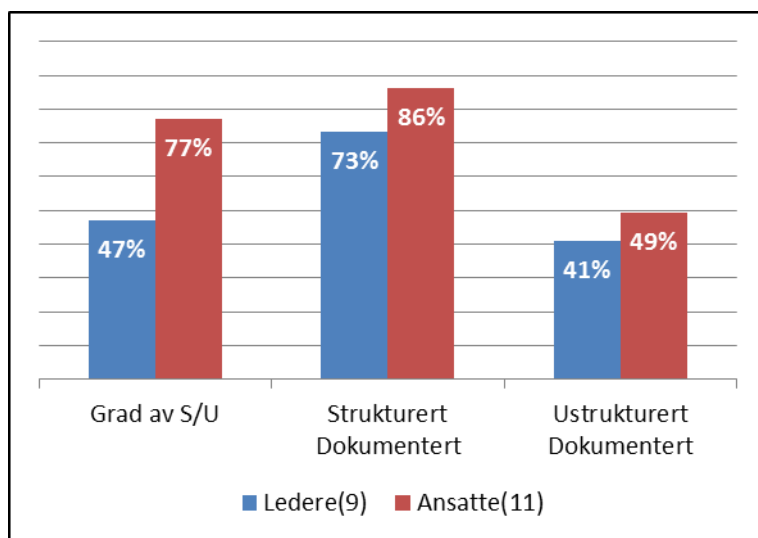
### 5.2.1.3 En nær fremtid

Som en kuriositet så vil det innen ustrukturert informasjon være der vi vil ha den største veksten av tilgjengelige datamengder, og mens en har kommet svært langt i å utnytte strukturert informasjon har man ikke hatt det samme fokus på å prosessere og dra verdier ut av ustrukturert informasjon. Men det skjer en enorm utvikling på området og **Big Data** innen BI og Datavarehus handler nettopp om å dra nytte av hele spekteret av tilgjengelig informasjon.

Videre så er det ifølge IBM øker datamengden vi omgir oss med, med omtrent 60 % prosent i året. Det betyr ikke bare at vi omgir oss med mer og mer informasjon, men også at informasjonen rundt oss er ny. En slik vekst innebærer at datamengdene som er produsert fra tidenes morgen (inklusive biblioteket i Alexandria) og frem til 2010 ikke er større enn det som er produsert fra slutten av 2010 til i dag.

### 5.2.2 Ansatte benytter i større grad strukturert informasjon i sitt arbeid enn deres ledere.

Diagrammet her viser lederes og ansattes oppfatning av graden av strukturert og ustrukturert informasjon i organisasjonsenheten samt hvor mye av den strukturerte og ustrukturerte informasjonen som blir dokumentert, og derved lagret.



**Figur 5.2.2.1** Ledere & ansattes oppfatning av strukturert og ustrukturert informasjon.

Figuren viser lederes og ansattes oppfatning av forholdet mellom strukturert og ustrukturert informasjon i enheten samt hvilken andel av dette som blir dokumentert.

Ansatte i banken er i motsetning til sine ledere mer operativt innrettet i sitt daglige arbeid, eksempelvis i det at de direkte kundekontakt medfører til mer bruk av Bankens basis IT-Systemer og da systemer med en sterk overvekt av strukturert informasjon.

Ustrukturert informasjon er mer ressurskrevende både i form av å dokumentere samt det å måtte tolke for å nyttiggjøre seg informasjon og kunnskap og ut fra dette så mener vi at

ansatte derfor først og fremst søker strukturert informasjon. Vi ser videre at respondentenes oppfatning om at mesteparten av den strukturerte informasjonen dokumenteres og lagres mens mindre enn halvparten av den ustrukturerte informasjonen ifølge respondentenes oppfatning. Denne oppfatningen er gjeldende for både ledere og ansatte med en litt større tiltro hos de ansatte.

Omgjøring fra taus til eksplisitt kunnskap er ressurskrevende og betydelig tid og innsats vil kunne trenge for å hjelpe ledere og ansatte i å omdanne deres tause kunnskap til eksplisitt kunnskap.

*«... av og til spør man rådgiveren så har han alltid noe mer enn det som står der ... Det blir ikke dokumentert fordi man ikke er trent nok til å sile ut hva som er relevant informasjon og hva som er irrelevant og at man gjerne bare tar på laveste nivå, altså det man må ha, og så er det vanskelig å vite hva ekstra burde det vært.»*

Det er allikevel verdt å merke seg at deling av kunnskap alltid vil baseres på tillit, kort fortalt kan en si at tillit er et element ved relasjonene mellom individer. Tillitt innebærer en villighet til å være sårbar og inkluderer elementer av risiko for den enkelte. Alle mennesker har en generell vilje til å gi tillit, men hvorvidt det oppstår tillit i en relasjon eller ikke, avhenger av tillitsgiverens vurdering av mottakerens tillitsverdighet. Dette vurderes i forhold til mottakerens evner, velvilje og integritet.

*«Dette går for meg ut på hele verdigrunnlaget, med å være åpen og ærlig. ... og da tror jeg det er viktig at ledelsen må utøve åpenhet.»*

Dette satt opp imot tidsklemmen balanserer nok dette i stor grad

*«... Det legges opp til åpenhet, dialog og diskusjon, men kanskje ikke i stor nok grad. Tempoet, krav til leveranser og krav til beslutninger er på en måte den andre siden av dette ...»*

I et metadata perspektiv vil dette være informasjon og kunnskap som er delbar, kunne enkelt nå ut i alle deler av organisasjonen, spesielt der denne har relevans, gitt at både metadata og informasjonen og kunnskapen er tilgjengeliggjort, er enkel søkbar, samt at kodifisering med mer, sikrer enhetlig forståelse og bruk.

Informasjonen er ikke lett tilgjengelig ei heller så søkbar som ønskelig, den ansatte må kjenne til om informasjonen finnes og omtrent hvor og når da denne ofte ligger «innkapslet» i en objekt, det være seg en presentasjon, dokument eller lignende. Årelang erfaring, gjennom tilegnelse av kunnskap om bankens informasjon kompenserer for dette i stor grad.

*«Jeg opplever at veldig mange er frustrerte på at den søkefunksjonen er dårlig, og så tror jeg også at det som blir lagt inn der, ... ofte så søker man og finner en mal som er på 20 Powerpoint sider og så skal du ha et eller annet punkt inne i den, at det brukes mye tid på leting.»*

I et metadataperspektiv så vil derfor enklere søk/oppslag gjennom strukturering og/eller merking («tagging») av bankens informasjon og kunnskap kunne understøtte ansattes behov for enklere tilgang til informasjon.

Informasjonens egenart der kundemøter logges, så vil det ofte være mye informasjon, både i form av eksplisitte aksjonspunkter og så videre, men også taus kunnskap om kunden om kundeforhold med mer. Kunnskap som ofte skal transformeres fra taus til eksplisitt og dernest logges i et system. Denne prosessen å transformere taus til eksplisitt kunnskap kan være ressurskrevende og derfor noe rådgiveren ikke ser seg i stand til å gjennomføre innen egen tidsklemme.

*«... i et kundemøte så får du ganske mye informasjon fra kunden men man klarer jo ikke å omsette det alltid like godt i sakene. Det ser vi veldig tydelig fordi at sakene blir dårlig skrevet, eller gjerne ikke så bra skrevet som de kunne blitt for det blir ikke tatt med de relevante opplysningene, men gjerne noen andre opplysninger ...»*

*«Av og til tenker jeg i forhold til registrering og logging på møter, en bruker mye tid på det i en travel hverdag, jeg ser veldig verdien av det, men jeg føler at det gjerne kan bli litt referat av og til. Det er noe med at alt tar tid, man jobber der man blir/som er hektisk og det er mange ting som skal gjøres så i en travel hverdag så føler jeg kanskje at noe av det som går på etterarbeid og logging er noe av det som av og til ... Noen av møtene blir det vel knapt med logging.»*

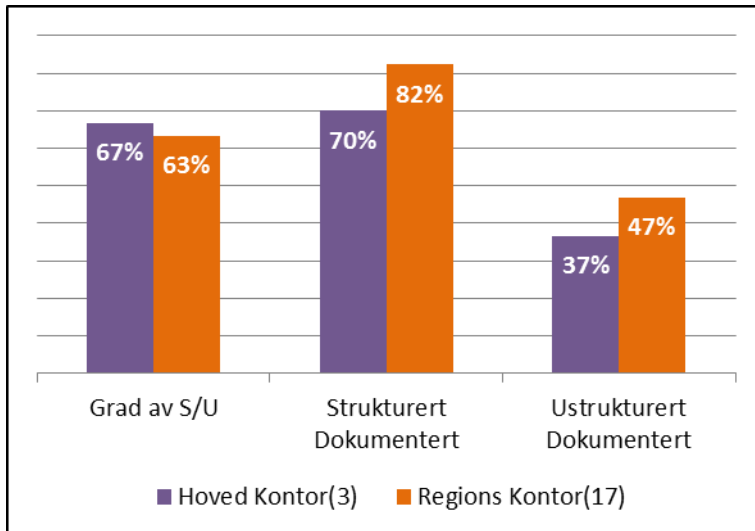
I et metadata perspektiv vil tidsklemme som medfører til utelatelse av informasjon og kunnskap i loggingen medføre til informasjons gap og dertil dårligere datakvalitet med mer.

### **5.2.3 Det er liten forskjell mellom hovedkontor og regionskontorene.**

Vi ser minimal forskjell mellom hovedkontor og regionskontorene når det gjelder graden av strukturert og ustrukturert informasjon.

Dette mener vi først og fremst skyldes at det i denne grupperingen er en blanding av ledere/ansatte samt erfarne/uerfarne respondenter, og der forskjellene først og fremst oppstår i skille mellom ulik erfaring samt ulike jobbinnhold(Leder/Ansatt).

Vi har derfor ikke undersøkt forholdet mellom hovedkontor og regionskontorene dypere.



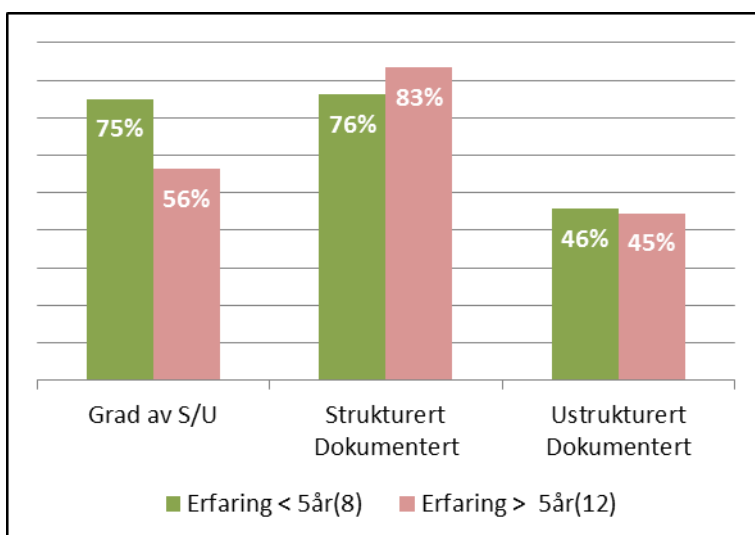
**Figur 5.2.3.1** Kontorenes oppfatning av strukturert og ustrukturert informasjon.

Figuren viser hoved- og regionskontorenes oppfatning av forholdet mellom strukturert og ustrukturert informasjon i enheten samt hvilken andel av dette som blir dokumentert.

#### 5.2.4 Med mer erfaring så reduseres bruken av strukturert informasjon?

En del av enhetens informasjon er ustrukturert og er ikke lett tilgjengelig i bankens IT-Systemer, og ei heller særlig søkbar, respondentene må vite at informasjonen finnes, omtrent hvor den finnes samt kjennskap til hvordan informasjonen kan gjenfinnes ved hjelp av systemoppslag eller søk.

Erfarne respondenter vet mer enn det som er dokumentert, og vår hypotese her er at med erfaring så reduseres også bruken av strukturert informasjon. Etter det vi kjenner til finnes det ikke insentiver som oppmuntrer ansatte med nøkkelkunnskap til omgjøring av taus kunnskap til eksplisitt for deling og gjenbruk i banken.



**Figur 5.2.4.1** Erfarne og uerfarnes oppfatning av strukturert og ustrukturert informasjon.

Figuren viser respondenter med mer enn 5år erfaring og respondenter med mindre enn 5års erfarings oppfatning av forholdet mellom strukturert og ustrukturert informasjon i enheten samt hvilken andel av dette som blir dokumentert.

*«Enkelte tvivholder på de gamle arbeidsoppgavene og de kjente rutinene, mens andre stadig er på søken etter noe nytt. Noen har et bevisst forhold til hva de velger bort av utviklingsmuligheter, mens andre igjen er stivnet til i mønstre de selv kanskje ikke er klar over.» Irgens (2007:51).*

Her ville det være interessant å se nærmere på hvorfor, både med en klar definisjon av hva en kilde virkelig er, for videre å kunne undersøke om de underliggende grunnene til den ulike bruken av kilder virkelig skyldes at erfarne medarbeidere er mindre læringsvillige og/eller har stivnet i de gamle arbeidsrutinene i banken.

Tidligere undersøkelser, som i Aker – Valhall-jacket rapporten (Western,2010,110) har vist at det er en sammenheng mellom økning av kunnskapsnivå i bedriften hang sammen med et lavt gjennomsnitt i ansettelsestid hos de ansatte:

*«... økt kunnskapsnivå henger sammen med redusert gjennomsnittlig ansettelse på bedriften, det vil si at om bedriften skal følge med og ligge i front på den teknologiske siden tyder det på at dette gjøres i større grad ved nyrekruttering enn ved oppgradering av den eksisterende arbeidsstokken.»*

Samtidig som det også påpekes at erfaring er meget nyttig i organisasjonen med følgende funn i rapporten:

*«På den annen side er det slik at tap av timer sett i forhold til «problemvariablene» reduseres ved økt erfaring på bedriften»*

Erfaring sikrer en effektiv og gjennomførings og leveransedyktighet i forhold til ikke standardiserte, gjenkjennbare og utfordrende caser i organisasjonen.

Respondentene kjenner til viktigheten av informasjons og kunnskapsdeling og da i særdeleshet viktigheten av å få til en deling av kunnskap og erfaring mellom nøkkelpersoner og mindre erfarne ansatte, men det ser ikke ut som om dette er et fokusområde i banken. Omgjøring av taus kunnskap kan være ressurskrevende. Videre så vil det være viktig at denne kunnskapen deles med flest mulig.

*«Vi er nødt å dele nøkkelpersonenes erfaring bedre, eneste måten å få det til er faktisk å ha dokumentasjon, tvinge dem som sitter med nøkkelinnsikt til å dokumentere det de holder på med, jeg ser ingen andre løsninger annet enn dokumentasjon og å finne en arena for erfaringsutveksling ...»*

I tråd med «vi kan vite mer enn hva vi kan si» (Polanyi 2000, s. 16), vil det alltid være noe uartikulerbart i taus/underforstått kunnskaping.

*«Hadde SR-bank visst det SR-bank vet sa Terje Vareberg (Tidl. Administrerende Direktør) en gang og det er mye sant i det.»*

Noen av respondentene refererte til det å ha kjennskap til, det å kunne få tak i den iboende kunnskapen hos de ansatte og henviste til et sitat fra tidligere Administrerende Direktør i SR-Bank.

I et metadataperspektiv vil det være best med at denne kunnskapen dokumenteres og lagres og dernest enkelt gjøres tilgjengelig fra IT-systemer og er enkelt søkbar og gjenfinnbar. Dette vil da ha et vedlikeholds perspektiv i form av hvem, hva og når med mer.

Det er ressurskrevende å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt i form av tidsbruk og behovet for nødvendig kompetanse.

*«... man har gjerne sittet i et langt møte og skal skrive møtereferat så er det egentlig ganske mye mer poenger som kunne vært viktige å få med, som ikke blir tatt med»*

#### **5.2.5 Aktiv filtrering av informasjons «Støy»**

Fra spørsmålet om refleksjon har vi bitt oss merke i en av bankens ledes besvarelse:

*«... men jeg er jo veldig reflekterende og jeg er til tider altfor åpent reflekterende – altså i en lederstilling så har jeg noen ganger – min tidligere sjef utfordret meg litt på hvilke rom det er en fordel at jeg er det og i hvilke rom er det en fordel at jeg faktisk begrenser det litt.»*

Hvis det i banken og/eller hos dens ledere er en oppfatning av at informasjon skal/bør begrenses i de ulike arena så vil dette kunne styres både ved en aktiv bruk av metadata samt også i forhold til dens knytning til bankens søkemotor(er).

En vil da kunne filtrere bort det som av noen vil kunne kalles «informasjonsstøy» og som dermed vil gi et bedre perspektiv over informasjonen som er (gjen)funnet. En aktiv bruk av tilrettelagte taksonomier, med automatisk fjerning av brukerdefinerte metadata i/på objektene samt soen som aktivt «retter og rydder» i metadataklassifisering etter lagring vil kunne støtte opp om en slik informasjonsstyring i.

Dette satt opp imot et maktperspektiv i organisasjonen, der leder(e) gjennom en slik bruk kan skaffe seg fordeler gjennom tilgang til informasjon og kunnskap gjennom å styre ved bruk av filtrering på informasjon i forhold til hvem, hva og hvor. En blir en ressurs og nøkkelperson på/om informasjon som nettopp skulle være enkelt tilgjengelig for alle i banken.

### 5.2.6 Folksonomi versus Taksonomi

Vil metadata kunne generere kunnskap ved å benytte seg av en taksonomi ved lagring av informasjon i banken? Og hva med taksonomi sett i forhold til folksonomi?

Både taksonomi og folksonomi er en tilrettelegging for kategorisering av informasjon og data. I en taksonomi vil det være lagt opp til en strukturert og konsekvent bruk som skal forenkle gjenfinning av den samme informasjonen i ettertid gjennom eksempelvis hierarkiske lister eller informasjonssøk. Ved bruk av folksonomi er det lagt opp til en mye større fleksibilitet gjennom at brukerne selv kan få anledning til å legge til nye begrep, uttrykk og grupper og derav få en større fleksibilitet. Også her kan det legges opp til en viss grad av strukturering.

I en taksonomi vil beskrivelsesreglene ofte være vanskelige å tolke, de vil være mangelfulle og veldig ofte også både vanskelige å definere og samtidig være «uendelige» i mengde. Hva velger jeg av flere mulige og dekkende valg er ofte en utfordring. En vil ofte se en «Feil kategorisering» og opphopning av informasjon på noen få definerte kategorier.

Ved utstrakt bruk av folksonomi vil det kunne være utfordrende for den enkelte ansatte i forhold til det å kunne uttrykke sin egen «problematisk situasjon», hvilke kategorier som skal nyttes ved tagging av et objekt der en er «helt fri» i hva en kan benytte. Hva om eksempelvis brukerens «systemmodell» er i utakt med kulturen i banken ellers? Nyansatte som ikke har adoptert og helt og fullt ut er integrert i bankens kultur. Videre så kan språk være mangetydig, uendelig og kontinuerlig under utvikling.

Ved bruk av folksonomi så vil brukeren kunne tilføre et mer aktuelt og tidsriktig vokabular, en rikere bruk av synonymer, og selv om en må se dette opp imot informasjonshistorikk og erfaring (nyansatte versus eldre) så vil nok tidsaktuell informasjon være det en mest benytter i hverdagen. Videre så vil bruk av folksonomi også kunne gi rom for nye og uventede synsvinkler som for eksempel «jeg brukte denne til ...» og så videre.

Noen av utfordringene ved bruk av folksonomi er «useriøse» beskrivelser og en opphopning av informasjon på overordnede begrep. Brukere har også en tendens til å gi for spesifikke beskrivelser (vanskeliggjør blant annet informasjonssøk med mer.) Det kan bli for private assosiasjoner og derav "Falske" relasjoner.

Innføring av insentiv for å engasjere brukerne samtidig som det nok bør utvikles og tilrettelegges for et grensesnitt til å organisere og eventuelt skille ut folksonomi emnene i kombinasjon med en utstrakt bruk av taksonomi, her bør en nok også videre vurdere en innføring av overvåking og oppfølging.



Vår konklusjon her er at uansett hvor banken havner på taksonomi – folksonomi skalaen, om banken innfører en filtrering av «informasjonsstøy», så er både strukturert og ustrukturert informasjon viktig. Den er i særdeleshet viktig i dialogen med kunden men også ellers i den ansattes arbeid. Denne informasjonen må være søkbar, det at den er og blir lett tilgjengelig, og enkel å finne/gjenfinne er det viktigste.

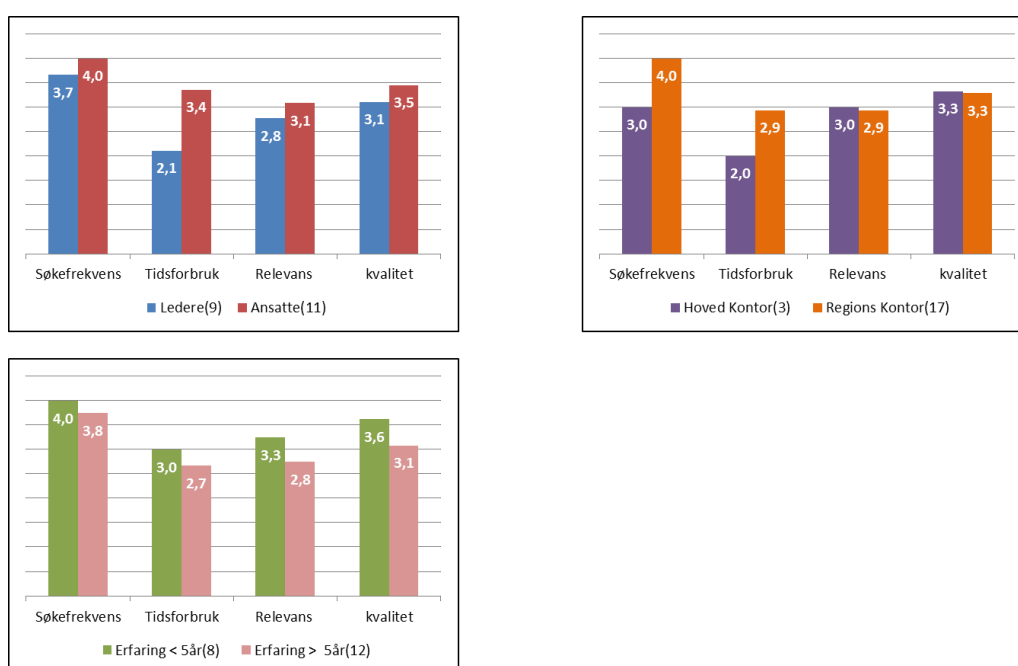
### 5.3 Sett i forhold til informasjonsdeling, kan metadata bidra til «kunnskaping»?

Her har vi undersøkt den ansattes forhold til informasjonsdeling og da sett i forhold til flere forhold. Mulighet for gjenfinning, enkelhet, tidsforbruk, hvor ofte, og opplæringsbehov.

#### 5.3.1 Oppsummerende funn

Ut fra den kvantitative spørreundersøkelsen gjorde vi noen funn som vi mener kan gi oss noen indikasjoner på hvordan informasjonsdeling kan bidra til kunnskaping. I første omgang så vi at søkefrekvensen etter informasjon var ulik ut fra hvilke stillinger, hvor de arbeidet og hvor stor erfaring intervjuobjektene hadde. Lederne hadde noe mindre søkefrekvens etter informasjon enn de ansatte.

De som sitter på hovedkontorene hadde ganske mye lavere søkefrekvens enn de som jobbet på regionskontorene. Samtidig fant vi at de med lengre erfaring hadde noe mindre søkefrekvens enn de med kortere erfaring. Noe av forklaringen på sammenhengen ligger nok i at det er flere ledere med lang erfaring på hovedkontoret. Men man kan likevel ut fra vår undersøkelse si at de med kort erfaring og uten lederansvar i større grad søker etter informasjon enn de med lengre erfaring og lederansvar.



Figur 5.3.1.1 Informasjonssøk

Når vi samtidig undersøkte tidsforbruket i forhold til informasjonssøkene viste denne mye av det samme. Men i forhold til graderingen viste det seg at de ansatte med kort erfaring brukte vesentlig mere tid på informasjonssøk enn lederne, og at de på regionskontorene brukte vesentlig lengre tid enn de som jobber på hovedkontorene. De ansatte med lang erfaring brukte noe mindre tid. Dette viser at det er et samsvar i forhold til trenden i forhold til søkefrekvens. Noe av årsaken til dette ligger nok i forhold til systembruk. Bankens

kjernesystemer og infrastruktur leveres av Evry og har i det siste året vært veldig ustabil og utilgjengelige av ulike årsaker. Dette har også vært en del i nyhetsbildet med flere reportasjer i både TV og Aviser. Spesielt de ansatte som er operative ofte har kundemøter hvor rådgivning, salg og kunde systemene er helt sentrale for gjennomføring medfører til et større tidsforbruk ved at dette må, ved system avbrudd («nedetid»), gjenopptas eller utføres etter kundemøtene når system(ene) er tilbake i normal drift igjen. Dette er noe spesielt de ansatte føler sterkt på kroppen. Det her en større effekt/konsekvens «ute» i regionskontorene som jo er de som oftest er i en direkte kontakt med bankens kunder. Dette er også noe vi også ser på resultatene rundt tidsbruk mellom hovedkontor og regionskontor.

Når det gjelder relevans og kvalitet på informasjonen man søkte opp viste undersøkelsen at det også her var noen forskjeller ut fra erfaring, arbeidsoppgaver, og arbeidssted. De med kort erfaring og de uten lederansvar var i stor grad fornøyd med både relevansen og spesielt kvaliteten på informasjonen. De med lang erfaring, og de med lederansvar var i mindre grad fornøyd når det gjaldt relevans og kvalitet. Mellom hovedkontoret og regionskontoret var det minimale forskjeller på dette spørsmålet. Dette bryter litt med den tidligere trenden med at regionskontoret i større grad har svart ganske likt de med kort erfaring, og de uten lederansvar samtidig som de på hovedkontoret har fulgt trenden til de med lang erfaring og de med lederansvar.

I denne sammenhengen ville bedre bruk av metadata kunne ha en påvirkning på resultatene fra spørreundersøkelsen. Søkefrekvensen og tidsbruken i forhold til informasjonssøk vil kunne bli mer effektiv. Ved en felles kunnskap rundt metadata vil man finne informasjonene lettere og dermed bruke mindre tid på dette. Vår undersøkelse viser at det særlig hos de ansatte med kort erfaring og de ansatte på regionskontorene kunne hatt store forbedringspotensialer i forhold til dette. De har stor søkefrekvens og samtidig bruker de mye tid på informasjonssøk.

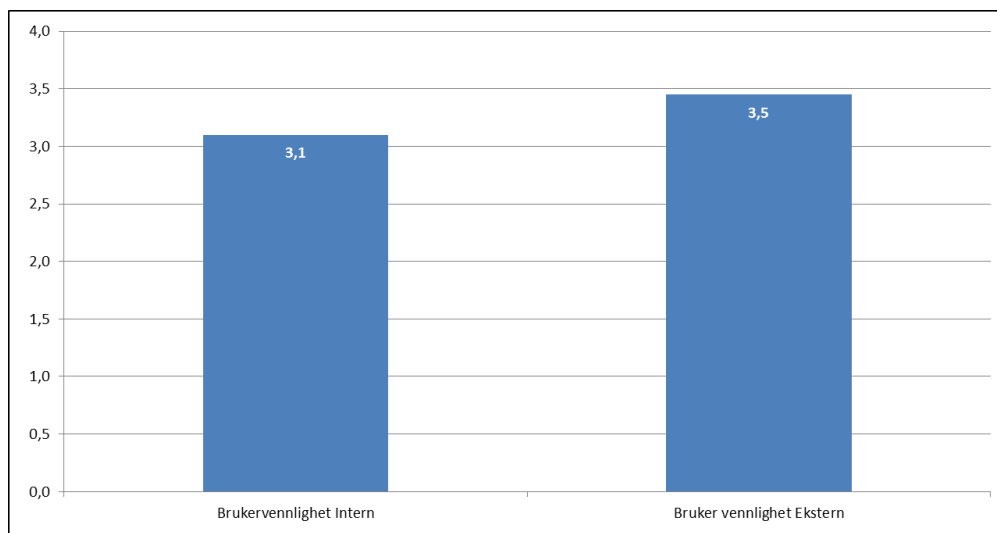
Når det gjelder relevans og kvalitet på informasjonen de ansatte finne vil man også kunne se forbedringer ved bedre bruk av metadata. Ved en bedre felles kunnskap om tagging av informasjon vil man kunne finne informasjon med bedre kvalitet og høyere relevans enn tidligere. Selv om de ansatte vi gjorde intervju på i utgangspunktet scorer høyt i vår undersøkelse ligger det helt klart forbedringspotensialer på disse punktene

### **5.3.2 Det er lettere å søke ekstern enn internt**

Når det gjelder brukervennligheten på informasjonssøkene gjorde vi noen interessante funn. I forhold til brukervennligheten så har vi en klar indikasjon på at det er enklere å søke informasjon ved bruk av eksterne søkemotorer enn ved bruk av interne og da i særdeleshet så nevnes «Google» som den aller beste i form av at den er enkel å bruke.

Forskjellen var relativt stor selv om begge i utgangspunktet scoret relativt bra på brukervennligheten. Men det er verdt å merke seg her at de interne søkemotorene, verdt å

merke seg at disse er i flertall og ikke en og bare en for slike søk internt, og som i utgangspunktet skal være tilpasset og finjustert til bankens kildesystemer og med søkebehovene (funksjoner, termer og lignende) de ansatte her har behov for å benytte, mens de eksterne kildene i utgangspunktet er tilpasset allmenheten og for alle formål og funksjoner.



*Figur 5.3.2.1 Interne & Eksterne IT-systemers brukervennlighet*

Dette viser etter vår forståelse et behov for et sted å kunne søke etter informasjon fra ulike kildesystem på ulike plattformer og lignende i motsetning til dagens situasjon hvor den enkelte ansatte må forholde seg til ulike kildesystem og deres interne søkefunksjoner, syntaksbruk samt begrensende informasjon tilhørende akkurat den informasjonskilden.

«Google» på internett som det lysende eksempelet der det er mulig fra et og samme sted, ved bruk av samme syntaks og nøkkelord, kan søke informasjon fra millioner av kilder.

Hvis man ser dette i sammenheng med funn vi gjorde i intervjuene så kan vi trekke frem et par uttalelser vi fikk på spørsmål om hvordan man delte informasjon som andre kunne ha nytte av.

*«I forhold til ledergruppen for eksempel så har vi jo fin informasjonsflyt, hvis jeg tror/føler at jeg har funnet på noe lurt så deler jeg det med de andre pr. mail ofte. Hvis jeg har informasjon som jeg føler at andre kunne ha nytte av så får de det på mail.»*

*«... kun via mail. Vi har forsøkt tidligere å ha via fellesdisk, men uten at det var, det kom liksom ikke skikkelig i gang. Men nå er det kun via mail.»*

I denne sammenhengen oppleves mail som den gode metoden å få deling av informasjonen. Men det er viktig å her se hvem det kommer fra og hvem det er som skal dele informasjonen. I denne sammenhengen gjelder dette informasjon mellom ledere i en

ledergroupe. Mail oppleves i andre sammenhenger som ikke tilstrekkelig eller lite brukervennlig. Men dette gjelder da også naturligvis en annen kontekst.

*«Det gjør jeg ved å fortelle dem om at det opplevde jeg slik at andre slipper å bruke tid på det. Hvis jeg har brukt mye tid på å finne ut noe og ingen visste noe så sender jeg enten mail – det gjorde jeg mye før, men nå har jeg gjort det mye i arbeidssonen (det åpne landskapet) eller på et fellesmøte»*

I denne sammenhengen har vedkommende erfart at mail av og til ikke er den beste måten å få delt informasjonen og velger en annen måte. Andre ansatte viste også at informasjonsdeling av og til bør deles mellom to ved et konkret møte.

*«På forespørsel så gjør jeg det ... pleier jeg heller å snakke med folk ...»*

*«... da kan det f.eks. være at jeg ser at en kollega av meg skal ha møte med en og så har jeg f.eks. hatt ham på telefonen eller hatt kontakt med ham når han har vært inne i banken, eller det er gjerne meg som har laget møte på ham eller noe. Da kan jeg gå konkret til den personen og si at sånn og sånn»*

Ut fra dette ser vi at det er ulikt hvilken form for informasjonsdeling som blir foretrukket. Videre her ville det kanskje vært nyttig å se om det finnes noen sammenhenger mellom formen for informasjon som skal deles og hvilken form for deling som da blir foretrukket.

Når det gjelder et felles system for deling av informasjon trakk flere i intervjuene frem Sharepoint som en samhandlingsplattform som skal hjelpe de ansatte å dele informasjon.

#### *5.3.2.1 Hva er så Sharepoint?*

Microsoft SharePoint er en samhandlingsplattform som skal gjøre det lettere for ansatte å kunne arbeide sammen (Samhandling). Ved hjelp av SharePoint kan en eksempelvis opprette webområder for deling av informasjon med andre, administrere dokumenter (og lignende.) fra begynnelse til slutt, og publisering av rapporter og så videre.

*«For meg er etableringen av Sharepoint det viktigste vi har gjort for å ha verktøy til å kunne dele informasjon, og det bruker jeg jo aktivt slik at når vi har dokumentasjon ... er jeg jo tydelig på hvor det skal ligge slik at alle kan finne informasjonen ...»*

Når man samtidig fikk spørsmål om hvordan man fikk tak i informasjon som kan hjelpe deg til bedre resultater så fikk vi svaret.

*«Jeg opplever at den informasjon jeg selv har tatt ansvar for å legge inn i Sharepoint er relativt lett å finne ...»*

Av dette ser vi at noen ansatte synes brukervennligheten i et informasjonsdelingssystem er godt, men legger også inn et forbehold om at dette er den informasjonen den ansatte selv har lagt inn. Et lignende problem ble også beskrevet under spørsmål om hvilken type informasjon informantene følte de lyktes med og ikke.

*«Jeg føler at mye av informasjonen jeg har deles jo kun på mail, da begrenser det seg jo i utgangspunktet bare på mail, det er ikke kategorisert på noen som helst måte. Selve informasjonen som blir sendt ut. Jeg kan vel si at jeg lykkes for min egen del, jeg har kontroll på det jeg vet fordi jeg har kategorisert det på min måte og at jeg har mitt mappesystem, det gjør at jeg vet hvor jeg finner den informasjonen som jeg har»*

Ut fra dette kan vi si at Sharepoint som samhandlingsplattform lykkes i å hjelpe til med å få delt informasjon mellom de ansatte. Men at denne delingen ikke er uproblematisk siden flere av de intervjuede også legger inn et forbehold om at dette gjelder den informasjonen som de selv har lagt inn. Dette blir i disse tilfellene et verktøy for å gjenfinne informasjon.

Her blir det da tydelig at systemene man bruker er brukervennlige nok i forhold til å gjenfinne informasjon, men ikke brukervennlige nok i forhold til å finne ny informasjon. Mye av årsaken til dette er nok at de ansatte selv gjenfinner informasjonen de selv har lagret og katalogisert. De har et eget velfungerende system for å gjenfinne egen informasjon.

Når det gjelder andres informasjon viser undersøkelsen at informasjonssøk ikke alltid er like lett. Dette betyr for oss at systemene de intervjuede bruker ikke er gode nok i forhold til metadata. Man vil her ha store forbedringspotensialer i forhold til informasjonssøk gjennom en bedre bruk av metadata i informasjonssystemene eller samhandlingsplattformene. Siden de eksterne søkemotorene viser en større brukervennlighet vil det her være nærliggende å se hvordan disse søkeplattformene forholder seg til metadata.

### **5.3.3 Antall plattformer for informasjonsdeling**

I intervjuet fikk vi indikasjoner på hva som var problemet i forhold til brukervennligheten i informasjonssøk. En av informantene uttalte følgende.

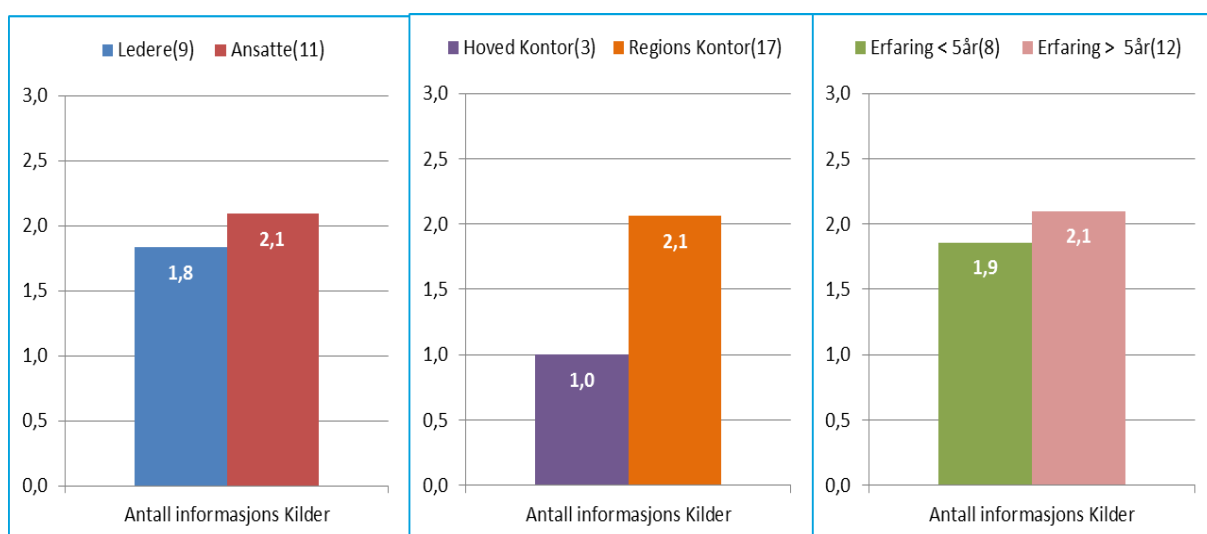
*«Systemene er jo på forskjellige plattformer sånn at det tar jo tid å finne frem ...»*

Så antall plattformer og antall systemer banken benytter seg av ser ut til å påvirke hvordan de ansatte oppfatter brukervennligheten i sine interne systemer. I den kvantitative undersøkelsen fikk vi forskjellige indikasjoner i forhold til dette. Når respondentene ble spurt om antall informasjonskilder ofte kunne skape «gi opp situasjoner» svarte de ansatte på

regionskontoret at dette oftere skapte «gi opp situasjoner», men den samme utfordringen var så godt som ikke eksisterte på hovedkontoret. Ut fra dette kan man se at det ligger forbedringspotensialer, og da særlig på regionskontorene i forhold til å samle informasjon på færre plattformer.

I intervjudelen kom det også frem at, hvor enkelt det er å søke og gjenfinne dokumenter, ble sett på som en viktig forutsetning for en god informasjonshåndtering.

*«Jeg tror en del av analysene og vurderingene vi sitter og gjør, kunne vært enda mye bedre og mer presise hvis vi hadde bestemt oss for å gå inn og ta en del av strategidokumentene våre og «metatagget», klassifisert dem og gjort dem lettere tilgjengelige. Bedret søkbarhet og evne til å gjenfinne dokumenter.»*



Figur 5.3.3.1 «Gi-Opp» Situasjoner - Antall informasjonskilder

### 5.3.4 Brukervennlighet i informasjonsdelingen

I forhold til de eksterne kildenes brukervennlighet fikk man også noen gode indikasjoner på hvorfor de blir oppfattet som mer brukervennlige enn de interne.

*«Det gjelder egentlig uansett hvilket system det er, det er bedre å «Google» det du lur på enn å bruke interne. Hvis man skal finne åpningstider på SR-bank så «Googler» man det, man bruker ikke hjemmesiden. Da skriver man bare åpningstider SR-bank og så får man det opp uten å gå inn på linken ...»*

Samtidig når informantene ble spurt om på hvilke området det var viktigst å ha erfarne nøkkelpersoner var det en som uttalte.

*«Når jeg søker etter informasjon, sånn generell informasjon, så søker jo jeg på Google, f.eks. jeg «Googlet» det opp og ser hva jeg finner. Jeg skulle lage mat her om dagen, jeg skulle lage «Prussetta», hvordan tror du at jeg fant den oppskriften?»*

*Jeg søkte «Googlet» på pruscetta og så fant jeg 3 oppskrifter, så bare valgte jeg en av dem. Og så stod det hvordan jeg skulle gjøre det. Hvis vi kunne ha gjort det slik at når vi søkte på en vanskelig lånesak f.eks., si at vi søker på et spesielt tema og så dukker det opp at slik gjør man det, å ja sånn er det jeg gjør, da hadde man spart utrolig med tid for man fant det etter å ha googlet det selv.»*

Når man ser disse uttalelsene i lys av vårt forskningsspørsmål ser vi at brukervennligheten oppfattes som viktig for hvordan metadata kan bidra til kunnskaping. I dette tilfellet ser man igjen viktigheten av god tagging av informasjon. Undersøkelsen viser at eksterne kilder som «Google» er gode på å tagge informasjon slik at den blir gjenfinnbar. Mens informasjon i organisasjonene som ligger i interne kilder ofte ikke er gjort like gjenfinnbar.

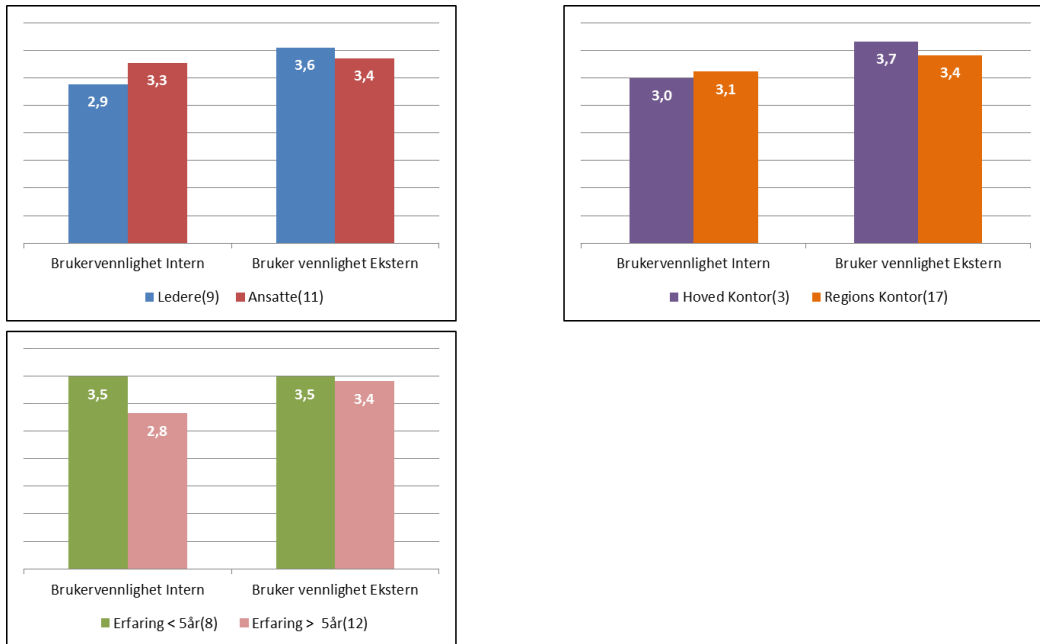
I forhold til brukervennlighet fant vi at det her var størst forskjell mellom de med lengre erfaring i forhold til de med kortere erfaring. De med kort erfaring mente at brukervennligheten var vesentlig bedre i forhold til de interne søkekildene enn de med lengre erfaring.

I voksenpedagogikken regnes erfaring som en viktig faktor og voksne har læringskapasitet og intelligens som de unge, men trenger lengre tid på selve innlæringen. Noen faktorer fremmer og andre hemmer ny læring hos voksne. Med økende alder har en gjerne økt erfaring, som igjen kan gi grunnlag for ny og bedre læring. (Hultgren, 2001)

Dette kan være noe av forklaringen i forhold til vårt funn, ansatte med erfaring sannsynligvis også er ansatte i en voksen alder som da trenger lengre tid på selve læringen og at det derfor er viktig men et enkelt brukergrensesnitt for informasjonssøk og for et samhandlingsverktøy/plattform og som ikke medfører til større endringer fra utgave til utgave av enten programvaren og/eller verktøy benyttet i organisasjonen.

Vi så også at de med lederansvar hadde samme tendens som de med lang erfaring. Dette kan kanskje forklares med at lederne i stor grad også er de med mest erfaring og voksne ansatte.

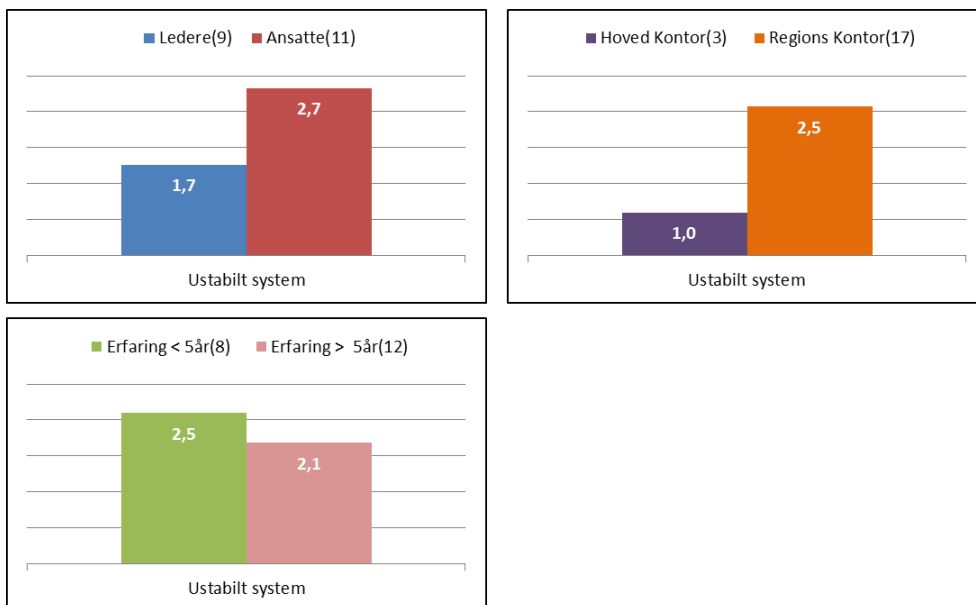




Figur 5.3.3.2 IT-systemers brukervennlighet.

### 5.3.5 Ustabile systemer

Når vi undersøkte hvilke situasjoner som førte til det vi kaller «gi opp situasjoner» gjorde vi også noen interessante funn. Her fant vi at faktoren ustabil system viste seg å være avgjørende for «gi opp situasjoner» relativt ofte. Med at det også her var svært stor forskjell på hvilken funksjon, og hvor den ansatte arbeidet. De med ledererfaring og de som jobbet på hovedkontorene hadde i liten grad dette problemet, mens de ansatte og de som jobbet på regionskontoret svarte at de ofte møtte et ustabil system i sine informasjonssøk.



Figur 5.3.3.3 Ustabile IT-System

Når de ansatte ble intervjuet ble også dette punktet trukket frem.

*«... systemet er nede en hel dag og vi har full kalender og vi skal produsere lånedokumenter eksempelvis, til kunder som de skal komme inn og signere, vi må avlyse disse 3 møtene, kunden får en dårlig opplevelse for de regner med at dette skal bli ordnet nu!»*

Stabile systemer der nyttig informasjon blir lagret slik at den enkelt kan hentes frem igjen, trekker de ansatte frem som en viktig forutsetning for at metadata skal kunne bidra til en kunnskaping i banken.

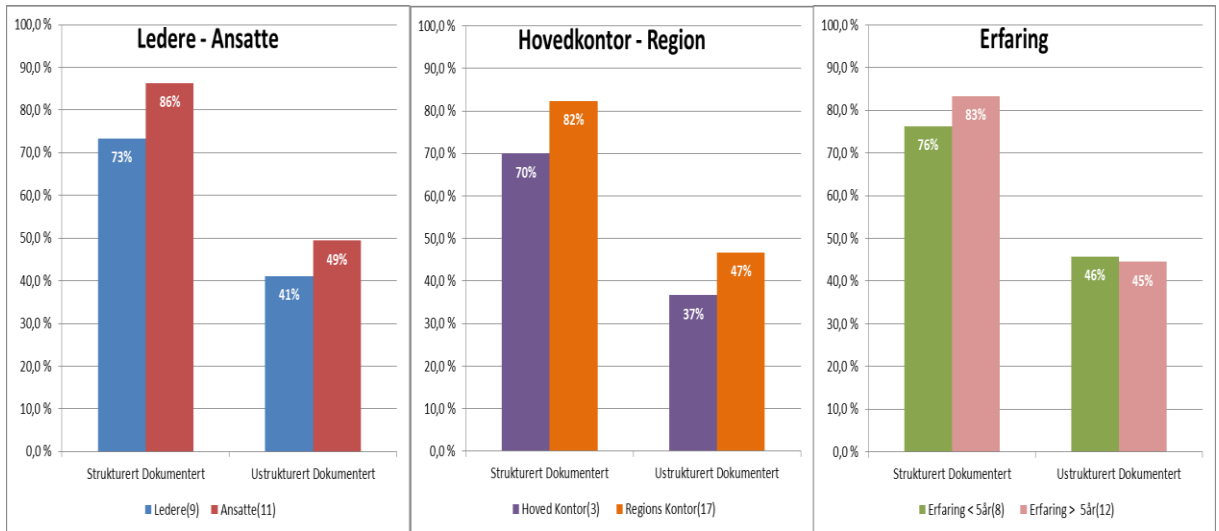
Når vi så på den samme faktoren i forhold til erfaring viser denne at de med mindre erfaring også møter dette oftere enn de med lenge/mer erfaring. Flere av de med minst erfaring har en større kundeeksponering i forhold til ansatte med mest erfaring, som ofte er de som da sitter i en leder / nøkkel posisjon og derav med en mindre direkte kunde eksponering. Dette betyr da for oss at konsekvensene av at de ansatte ikke finner riktig informasjon når de trenger den er ulik og tett knyttet til hvilke arbeidsoppgaver de har. Konsekvensene av mangelfull informasjon i direkte møte med kunder kan være store. Dette viser også at de som har direkte kundekontakt har et større behov for tilgang på stabile systemer som fungerer, med hensyn til behovet for søk og gjenfinning av informasjon. Her vil bruk av metadata og innføring av taksonomier kunne være et viktig bidrag der ansatte får felles begrepsapparat og definisjoner å forholde seg til både ved dokumentasjon og lagring av men ikke minst i forhold til informasjonssøk og informasjons gjenfinning.

### **5.3.6 Mangel på lagring**

Dette er et punkt som dukket opp i forbindelse med intervjuene. Vi hadde ikke satt opp dette i selve spørreundersøkelsen men siden det dukket opp senere i intervjuene viser det at det er et reelt problem. Vi fant at mangelfull lagring av og til skapte problemer for de ansatte. Tidligere har vi tatt opp utsagn om at det var lett å gjenfinne data, men med et forbehold. Der gjaldt dette den informasjonen som den ansatte hadde lagret selv. Når vi kommer til informasjonen som skulle vært lagret av noen andre får vi noen andre uttalelser om hvor lett det er å finne riktig informasjon eller at informasjonen rett og slett ikke har blitt lagret.

*«Når det ikke er lagret noen ting på den kunden, da sitter jo kunden igjen med en dårlig opplevelse, for de har jo gitt den informasjonen tidligere ...»*

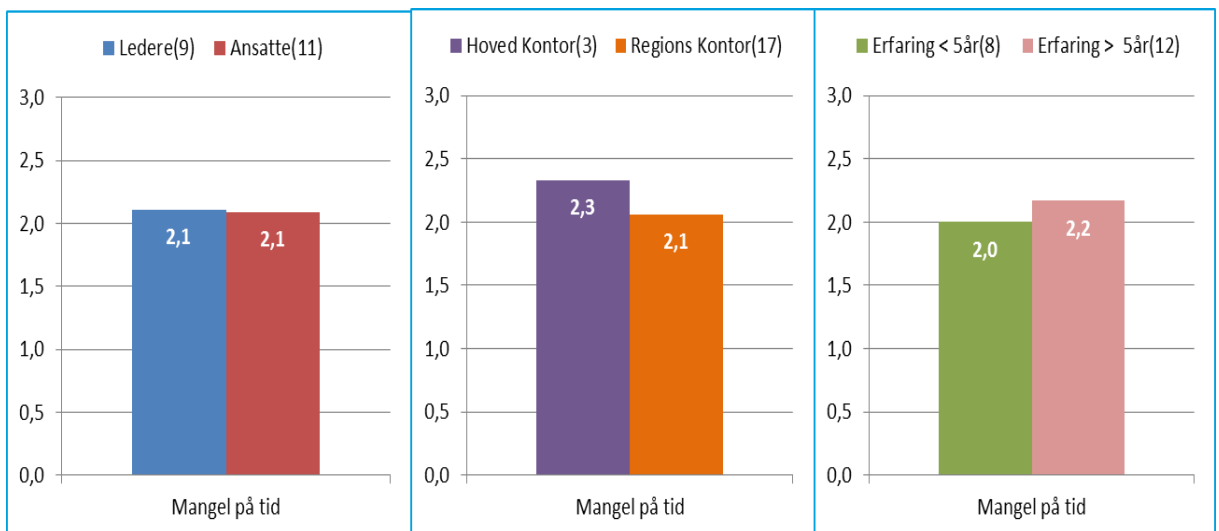
I denne sammenhengen vil naturlig nok ikke metadata ha noen effekt. For at metadata skal kunne bidra til kunnskaping vil det være en forutsetning at de ansatte lagrer mer av den ustrukturerte informasjonen andre senere kan ha nytte av.



Figur 5.3.3.4 Dokumentasjonsgrad av strukturert og ustrukturert informasjon

### 5.3.7 Mangel på tid til informasjonsdeling

Mangel på tid var også en faktor som skaper mange «gi opp situasjoner» Men her ser vi i liten grad forskjeller i forhold til funksjon, arbeidssted, og erfaring. Så dette kan man i denne sammenhengen se på som et gjennomgående problem når det gjelder informasjonssøk for hele organisasjonen. Når det gjelder effekten av bedre tidsbruk til informasjonsdeling kan man jo bare spekulere i. Men gjennom bedre bruk av metadata vil man som tidligere vist kunne spare tid i forhold til søk.



Figur 5.3.3.5 «Gi-Opp» situasjoner – Mangel på tid

## 5.4 Kan forvaltning av metadata bidra til «kunnskaping»?

Her har vi spurt om enhetens opplevde forvaltningseffektivitet, lagrings- og dokumentasjonsgrad. Informasjonsforvaltning er en norsk oversettelse av begrepet Information Management og som er et tverrfaglig fagfelt som spenner vidt, men som har sterke elementer fra kunnskap og informasjonsforvaltning i seg. I all hovedsak omfatter dette funksjoner som innsamling, behandling, styring og anvendelse av data og informasjon.

Informasjonsforvaltning «Enterprise Information management» er en utadrettet aktivitet som skal sikre at informasjon blir formidlet riktig til de riktige mottagerne. Dette innebærer å samle inn informasjonen, behandle og analysere, å sørge for lagring samt å gjøre denne tilgjengelig på en adekvat måte med hensyn på enkel gjenfinning.

Men informasjonsforvaltning kan også være mye mer, som det å skape ny informasjon gjennom læring i organisasjonen, for eksempel ved å kombinere eksisterende informasjon på en ny måte eller å lage systemer for å spre/dele informasjon til støtte i arbeidsprosesser.

I slike systemer er også brukervennlige grensesnitt, men ikke minst konstruksjon av effektive gjenfinningsrutiner viktige sider når en skal vurdere hvordan informasjonen forvaltes i ulike kontekster.

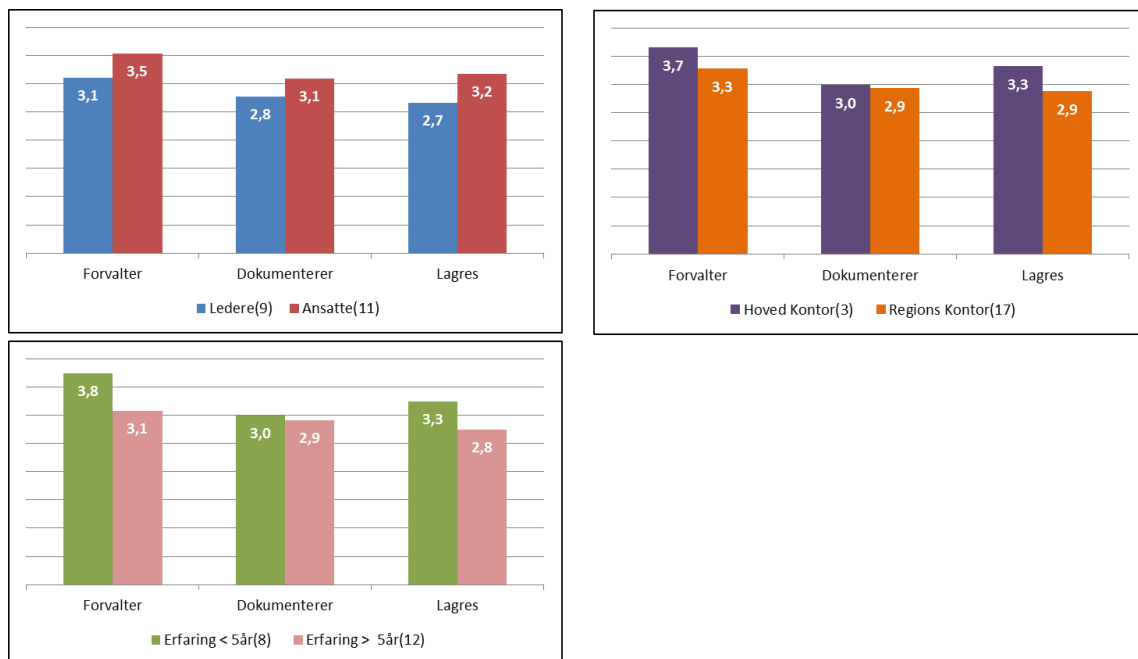
Det å kunne videreføre kunnskap om og effektivt forvalte metadata som en har tilegnet seg til å forstå hvordan en nettopp gjennom bruken av metadata kan forbedre og derav effektivisere informasjonssøkingprosessen og gjennom dette sikrer en effektiv gjenfinning av relevant informasjon.

### 5.4.1 Oppsummerende funn

Når vi søkte svar på hvilken form for informasjonsbehandling som gav god måloppnåelse for respondentene gjorde vi noen funn som vi mener er relevante for å kunne besvare dette forskningsspørsmålet.

Forvaltning av informasjon og kunnskap er i stor grad sett på som avgjørende for en god måloppnåelse og dette gjelder i særlig grad for respondenter uten lederansvar og respondenter med kortere erfaring. Respondenter med lederansvar og respondenter med lengre erfaring derimot, svarte at forvaltning var viktig men i vesentlig mindre grad enn i forhold til andre grupperinger.

Her mener vi at det er verdt å merke seg at respondentene fra hovedkontoret i denne sammenhengen har samme oppfatning som respondentene uten lederansvar og de med liten erfaring. I forehold til de to første forskningsspørsmålene så har tendensen derimot vært at ledere og de med erfaring hadde like eller sammenfallende oppfatninger.



Figur 5.4.1.1 Informasjonsforvaltning

Det er en gjennomgående felles forståelse av at dokumentering av informasjon og kunnskap er viktig for å skape og legge et grunnlag for en god måloppnåelse, dog mindre viktig enn en effektiv forvaltning. Respondentene hadde samme syn på selve lagringen av informasjon og kunnskap, men vi ser allikevel her et resultat som er verdt å merke seg, nemlig at respondentene med mindre erfaring, og respondentene uten lederansvar har en oppfatning av at informasjon og kunnskap er vesentlig viktigere for å skape en god måloppnåelse i forhold til ledere og respondenter med lengre erfaring.

En effektiv informasjonsforvaltning er basert på en effektiv innsamling av, behandling av, styring av og anvendelse av informasjon og kunnskap. Her er vi helt avhengig av en understøttende og effektiv metadataforvaltning hvor det er lagt til rette for enhetlige metadata om og samtidig tilgjengeliggjøring av de samme metadata, metadata om bankens dokumenterte informasjon og kunnskap, slik at en gjennom effektiv forvaltning (innsamling, behandling, styring og anvendelse) kan nå ut i banken med deling av og en mest mulig lik oppfatning og forståelse av informasjonen og kunnskapen. Ved innføring og bruk av metadata så vil banken legge til rette for kategorisering av, sporbarhet av, (gjen)finne, bruk av og en mer enhetlig forståelse av informasjon og kunnskap.

#### 5.4.2 Grunnleggende forutsetninger for at metadata skal bidra til kunnskaping.

Det er i denne sammenheng viktig å trekke frem noen besvarelser fra intervju delen vi gjennomførte hvor vi spurte informantene om hvordan de søker og (gjen)finder informasjon som kan hjelpe dem til bedre resultater. Besvarelsene herfra peker på en grunnleggende

forutsetning som må være tilstede for at forvaltning av metadata skal kunne bidra til kunnskaping i banken. Dette går på at det er en klar oppfatning om at ansatte må vite eller kjenne til at informasjonen som søkes finnes.

*«... det er klart at hvis du ikke vet at informasjon eksisterer så er det jammen ikke lett å finne den, man vet jo ikke helt hvor man skal lete ...»*

Ved innføring av og en effektiv bruk av metadata kategorisering, så vil en eksempelvis kunne lede ansatte frem til informasjon om emner, prosesser og lignende som de kanskje ikke vet eksisterer på en helt annen måte enn i dag. Men dette er da helt prisgitt at den ansatte er nysgjerrig og ønsker å vite, er nysgjerrig og med et ønske om å finne ut av ting selv.

I et metadataperspektiv, hvor banken etablerer et sted for søk opp mot all dokumentert og lagret eksplisitt informasjon og kunnskap så ville dette ha medført til at de ansatte enklere kunne finne informasjon uten å måtte vite hvor en skulle lete, hvilke system og/eller kilder å forholde seg til og så videre. Gjennom en slik forvaltning, med en etablert søkemotor, så ville metadata ha bidratt til en økt informasjons gjenfinning og dermed muliggjort ytterligere kunnskaping i banken.

Videre så ser vi også andre helt grunnleggende punkter som er avgjørende for informasjonshåndteringen, nemlig at informasjonen må være lett tilgjengelig. Når det gjelder forvaltning av bankens informasjon og kunnskap så må vi nok også trekke frem tilgjengelig og kjent kompetanse som et viktig punkt.

*«... tar jeg nok veldig kontakt med mentorer som jeg typisk har. Altså hvis det dukker opp en problemstilling i forhold til manglende leveranser så lodder jeg det alltid med noen andre ledere.»*

*«Prøver å finne ut hvem som gjør det bra, og så prøver jeg å snakke mye med dem ...»*

*«Jeg får informasjon via mitt nettverk i veldig stor grad, og så får jeg jo gjennom min leder.»*

*«Jeg bruker jo de kollegene som jeg har rundt meg og de kollegene som er ute i andre avdelinger, nettverkene og eventuelt også nettverk utenfor banken.»*

Her kan man nok si at det å vite at informasjonen finnes gjennom tilgjengeliggjøring av metadata som grunnlag for søk og oppslag må finnes og være enkelt tilgjengelig for de ansatte. Fra intervjuene viser det seg at en del av informantene hadde problemer med dette!

Det å legge til rette for spredning og deling av informasjon om hvem som kan hva i banken og som er enkelt å finne frem til i forhold til søkbarhet vil også være med til å legge til rette for en økt kunnskaping.

### 5.4.3 Organisasjonenes holdning til metadata

I intervjuet ba vi informantene våre å gi oss eksempler på der en god eller en dårlig informasjonshåndtering var/ble avgjørende for resultatet. Her fikk vi noen gode eksempler som gir oss en god indikasjon på hvilke faktorer som er viktig i forvaltningen av informasjon og kunnskap i banken.

I denne sammenheng hva som er viktig i forhold til forvaltning, dokumentering, og lagring av informasjon og kunnskap.

*«... hvis vi ser på prosjektet hos oss så vil du finne eksempler på at det er gjort elementer av et slikt prosjekt for både 3, 5, 10, 15 og 20 år siden hvor det er noen repeterende erfaringer av det å drive med ... som jeg ikke er sikker på at vi tar med oss fra gang til gang. Vi begynner litt med blanke ark og så hører jeg lyden av folk som sier at dette har vi gjort før og vi har gjort en slik erfaring. Da kan det godt tenkes at vi ved å være flinkere til å ta frem de gamle erfaringene kunne gjort en bedre jobb, en mer effektiv jobb og kanskje unngått noen fallgruver.»*

Her ser trekkes alle tre faktorer inn som avgjørende for måloppnåelsen men der denne informasjonen og kunnskapen kun sitter i hodene til noen ansatte. Forvaltningen av det man tidligere har erfart gjennom arbeid og prosjekter i banken må være med fra prosjekt til prosjekt, det må legges til rette for informasjons og kunnskapsdeling gjennom forvaltning av, dokumentering av og lagring av denne informasjonen og kunnskapen. Dette må det legges til rette for og vi må bli flinkere til å trekke frem at det forutsettes at bankens ansatte dokumenterer og lagrer som en naturlig del av sitt daglige arbeid i banken.

### 5.4.4 Riktig informasjonskanal til riktig metadata

*«Jeg synes nesten at i enhver konflikt, når man begynner å grave i enhver konflikt så handler det om at det er en svakhet i informasjonshåndteringen underveis.»*

Verdien av en god informasjonshåndtering blir også trukket frem som direkte avgjørende for å unngå eksempelvis konflikter i organisasjonen. I forhold til vanskeligheter i informasjonshåndteringen har vi også gjort noen funn som viser at man burde behandle informasjon på en annen måte for å få en mer effektiv informasjonsflyt.

*«Det er noe med, av og til så tar jeg meg i «mailsnyken», altså du driver og mailer frem og tilbake, om og men og blander inn, mens det du egentlig trenger er å sette deg ned*

*og bli enige. Da er det små ting i hver mail som mangler et eller annet. Det kan være konkret fakta som mangler, det kan være noe i ordlyden og stemningen, men det kan også være konkret fakta/info som noen som sender den mailen tenker at det må jo mottakeren vite og så vet de ikke det og så kommer ikke det frem for man får ikke ...»*

Dette utsagnet peker på viktigheten av at forvaltningen av informasjon og kunnskap skjer gjennom en egnet kanal. Hva med «pull i stedet for «push» av informasjon? Det at den ansatte i stedet for å bli overøst av informasjon selv kan drive oppsøkende virksomhet i form av selv å søke etter informasjon når denne trengs fra databaser og/eller samhandlingsverktøy/plattformer?

Her blir e-post korrespondansen et problem da det er aspekter av informasjonen som ikke fanges opp gjennom e-poster. Informanten sier her at det hadde vært mye mer effektivt å sette seg ned med den man utveksler informasjon med (korresponderer med via e-post) og der og da blitt enige om veien videre.

*«Jeg føler at mye av informasjonen jeg har deles jo kun på mail, da begrenser det seg jo i utgangspunktet bare på mail, det er ikke kategorisert på noen som helst måte. Selve informasjonen som blir sendt ut. Jeg kan vel si at jeg lykkes for min egen del, jeg har kontroll på det jeg vet fordi jeg har kategorisert det på min måte og at jeg har mitt mappesystem, det gjør at jeg vet hvor jeg finner den informasjonen som jeg har»*

Delingen skjer der og da, med de ansatte som er på adresselisten der og da i forhold til når utsender er klar for utsendelse, og dette muliggjør at mottakerne kan kategorisere mottatte e-poster på sin måte slik at en kan søke og gjenfinne informasjonen. Men hva med ettertidens ansatte, hva med de som blir ansatt etter denne utsendelsen? Og så videre.

Respondenter med mindre erfaring har større tiltro til at enheten deres effektivt lagrer, dokumenterer og forvalter informasjon, er dette med utgangspunkt i at de «overøses» av e-poster med informasjon? Der hver enkelt er sin egen bibliotekar? og oppretter sine systemer med indeksering og/eller katalogstrukturer og lignende for å forsøke å ha en oversikt over mottatt informasjon, samt tilrettelegge for en mulig senere gjenfinning av den samme informasjonen?

Denne delingen er ikke effektivt sett fra bankens perspektiv, med «dobbelt bokholderi» opphøyd i «Nte» av informasjon og kunnskap, der sannsynligvis ingen i organisasjonen har det hele og fulle bildet av tilgjengelig dokumentert informasjon, og der tilfeldigheter kan avgjøre om hvem som mottar hva, det kan i enkelte tilfeller rett og slett være et spørsmål om respondenten står på den «rette» adresselisten i e-post systemet eller ikke? Ofte finnes det også ulike adresselister der avsendere ofte har en ulik oppfatning om hvilke som bør eller skal benyttes i ulike sammenhenger.



*«... vi opplever jo av og til at det blir sendt ut samme informasjonen fra flere personer til de samme personene, litt mer kontroll på informasjonsflyten ...»*

Hver enkelt ansatt vil bruke mer av egen tid på den samme informasjonen som er distribuert ut til flere, informasjon som også distribueres mer enn en gang til samme mottaker, for å forvalte, filtrere og beslutte om mottatte e-poster med informasjon, skal lagres og hvis så hvor, samt tilrettelegge for og dernest gjennomføringen av selve lagringen.

*«Hvis jeg har informasjon som jeg føler at andre kunne ha nytte av så får de det på mail.»*

Dette satt opp imot et maktperspektiv i organisasjonen, der ansatte gjennom en strategisk bruk kan skaffe seg fordeler gjennom tilgang til informasjon og kunnskap om, gjennom å styre tilgangen til, ved bruk av filtrering og styring av informasjonstilgang i forhold til hvem, hva og hvor, for hvem kan vel egentlig fullt og helt vite eller kjenne til hva andre har behov for mer enn på et virkelig overordnet nivå?

#### **5.4.5 Felles forståelse av metadata**

Vi har gjennom vår undersøkelse og tilhørende intervjuer avdekket funn som viser at det noen ganger er vanskelig å oppfatte formuleringene i informasjon og kunnskap som er (gjen)funnet, og at dette rett og slett kan være veldig avgjørende for om informasjonen kan bidra til kunnskaping. Metadata og et felles begrepsapparat, gjennom eksempelvis taksonomi og en innføring og bruk av felles begrepsapparat vil kunne være med å legge til rette for en mer enhetlig og felles forståelse av samme informasjon på tvers av organisasjonen.

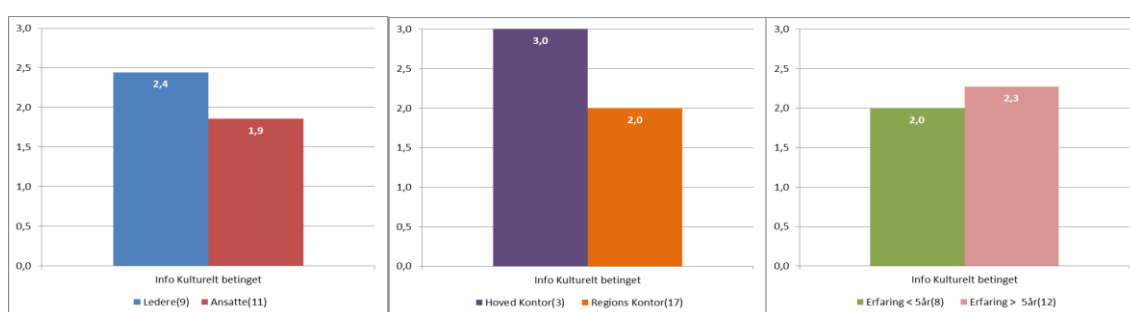
*«Jeg har hatt et eksempel nå der jeg hadde hentet ut informasjon som viste seg at jeg hadde misoppfattet formuleringer, jeg gjorde feil i saken og det er klart at når det gjøres feil i saken så må kunden vente ... Det er sånn typisk, jeg følte at det var nok en misforståelse i forhold til at jeg hadde misoppfattet noe av det, formuleringene. Jeg synes jo at det ligger for så vidt mye informasjon, men jeg synes ikke den er lett tilgjengelig.»*

Her blir informasjon misoppfattet og dermed gjøres det altså feil i saksbehandlingen. At informasjonen er formulert på en måte som i liten grad fører til misforståelser blir i denne sammenheng viktig at informasjonshåndteringen skal føre til et godt resultat hvis dette legges til rette for og ikke minst er mulig? Ved bruk av metadata så kunne en ved hjelp av synonymer, bruk av felles begrepsapparat og så videre så vil en enda bedre legge til rette for en felles forståelse av den samme informasjonen.

### 5.4.6 Kulturen i banken

Alt dette er underbygget av kulturen i banken, som et bakteppe, og med tanke på at flere filosofer hevder at en kultur får sitt syn på virkelighetene bestemt av ordene og de begrepene den har til disposisjon at virkelighetsforståelsen endrer seg i takt med språket så er dette veldig interessant i forhold til metadata og en innføring av et felles begrepsapparat og vokabular.

Vil vi med dette kunne skape endring i/av kulturen i banken? Og hvis så, til enda mer enhetlig og felles kultur? Fra vår spørreundersøkelse så ser vi at den største forskjellen i oppfatning av, tiltro til at informasjonen i banken er kulturavhengig er mellom hovedkontor og regionskontorene.



Figur 5.4.6.1 Kulturen i banken

## 5.5 Oppsummering og konklusjon av forskningsspørsmål

Her har vi oppsummert de mest sentrale funnene vi gjorde i forbindelse med våre undersøkelser og forsøkt å gi en konklusjon på hvert enkelt forskningsspørsmål.

### 5.5.1 Sett i forhold til kildebruk kan metadata bidra til «kunnskaping»?

Respondentene forteller oss at de søker informasjon i kilder ofte og at de med liten erfaring søker oftere enn de med lengre erfaring. Videre så finner vi også at respondentene ofte bruker både interne og eksterne kilder i sine søk, og der det beskrives at det er lettere å søke informasjon i eksterne kilder enn i de interne.

Våre respondenter lagrer ulike former for informasjon, fra rene tall som i form av strukturert informasjon til ustrukturert informasjon som eksempelvis «best praksis» dokumenter. Men informantene beskriver det selv så er det av og til vanskelig å finne den informasjonen man er ute etter. Spesielt den informasjon som man ikke har lagt inn selv. Verdien av dokumentasjon og lagring av informasjon blir minimal om den ikke er enkelt gjenfinnbar og derav tiltenkt bruk.

Konklusjonen vår er at det først og fremst ikke er hvor informasjon kommer fra, som er det viktige for respondentene, men hvordan de kan finne/gjenfinne informasjon enkelt. I denne sammenheng viser også våre funn at det også er av betydning hvordan kildenes

brukervennlighet og ikke minst antallet kilder å måtte forholde seg til i informasjonssøk som påvirker. Her vil vi presisere utfra egen erfaring at det allikevel er viktig å skille mellom interne og eksterne kilder, og da i forhold til informasjons kvalitet og tillit, hvor en helt klart vil ha en mye større tillit til intern informasjon versus ekstern på de aller fleste områder. Det kan nok også være noe i forhold til ulik tillit mellom de interne kildene, slik at en gjennom å tydelig presentere informasjonsopphavet i resultatsett derfor er viktig. Når det gjelder informasjons relevans så vil dette først og fremst være i forhold til etablering av og dernest bruken av et felles begrepsapparat i banken som de vil muliggjøre bruk av felles søkebegreper. Ved å presentere resultatene fra de interne kildene først i søkeresultatsett, så vil en på denne måten kunne lede brukeren i forhold til både relevans og tiltro til de ulike kildene.

### **5.5.2 Kan strukturert / ustrukturert informasjon bidra til «kunnskaping»?**

Det er en betydelig mindre grad av lagring av ustrukturert informasjon, spesielt blant respondentene uten lederfunksjon, og samtidig søker disse respondentene i større grad etter strukturert informasjon, slik at behovene for strukturert og ustrukturert kunnskap derfor må ses på i sammenheng med de arbeidsoppgaver som respondentene har.

Samtidig forteller flere av informantene våre at både den strukturerte og den ustrukturerte informasjonen ofte er mangelfull, der spesielt den ustrukturerte informasjonen også beskrives som resurskrevende/tidkrevende å finne.

Når det gjelder informasjonen informantene finner så forteller de i intervjuene om situasjoner der de i søk, og opphenting av informasjon opplever det vi her har valgt å kalle informasjons støy. Denne støyen gjør det vanskelig å finne den informasjonen de er ute etter. Av og til er denne informasjonen «gjemt» i store dokumenter, og av og til er den «gjemt» blant mange dokumenter.

Vår konklusjon her er at informasjon bidrar til kunnskaping, og uansett hvor banken havner på taksonomi – folksonomi skalaen ved bruk av metadata, og om banken innfører en filtrering av mulig «informasjonsstøy», så er metadata for både strukturert og ustrukturert informasjon viktig, nyttig og en bidragsyter inn i kunnskapingen i banken og der informasjons formene ofte styrker hverandre slik at det derfor vil være nyttig ved informasjonssøk å kunne (gjen)finne både den strukturerte og ustrukturerte informasjonen i et og samme søk.

### **5.5.3 Sett i forhold til informasjonsdeling, kan metadata bidra til kunnskaping?**

Våre respondenter bruker mye tid på informasjonssøk, og de opplever at de eksterne kildene har en bedre brukervennlighet enn de interne. I denne sammenheng ser vi også at brukervennligheten faller med erfaring, der respondentene med mindre erfaring opplever kildenes brukervennlighet som bedre enn respondentene med mer erfaring.

Fra intervjuene fikk vi også relativt klare indikasjoner på at informantene hadde nytte av å lagre ustrukturert informasjon, men at de slet med å finne/gjenfinne de riktige dokumentene.

Dette gjaldt spesielt dokumenter som andre hadde lagret. De dokumentene de selv hadde lagt inn i IT-systemer syntes de var enklere å gjenfinne.

Antall informasjonskilder å forholde seg til ved informasjonssøk oppfattes som problematisk og utfordrende, og der informantene ofte opplever at de ikke vet hvor de skal søke og dermed ikke finner den informasjon de trenger. Det at kildene er ustabile oppleves ekstra utfordrende og problematisk.

Våre funn viser her at metadata i seg selv ikke bidrar direkte til kunnskaping, men at metadata gjennom en effektivisering av informasjonssøk bidrar indirekte gjennom at en enklere og raskere kan (gjen)finne det man søker etter, med en riktigere relevans, og med den kvalitativt beste informasjonen, så vil metadata i informasjonsdeling bidra til kunnskaping.

#### **5.5.4 Kan forvaltning av metadata bidra til kunnskaping?**

Informantene kjenner ofte ikke til om informasjon de søker finnes og dermed så søker de heller ikke etter den, her må dog nevnes at holdningen til ansatte på hovedkontoret er at dette aldri er en grunn for «Gi-opp» situasjon ved informasjonssøk.

Informasjonshåndteringen oppleves også som kilde til konflikt, når informantene ikke finner den informasjonen de trenger når de trenger den.

I egen erfaring om informasjonshåndtering beskriver flere av informantene nytteverdien av å ha kompetanse lett tilgjengelig, og at utfordringene i informasjonsinnhentingen rask løser seg hvis de har noen med erfaring i umiddelbar nærhet.

Informasjonsflyten beskrives som utfordrende, først og fremst da bruken av epost i informasjonsforvaltningen av og til oppleves som utfordrende da man ikke får all informasjon man trenger, og at man opplever å måtte sende eposter frem og tilbake før man har det man trenger. Lagring og dertil egen systematisering av informasjon i informantenes egne elektroniske postbokser bidrar i mindre grad til kunnskaping da denne informasjonen ikke er tilgjengelig for andre.

Forvaltning av metadata vil bidra til kunnskaping ved at man bruker metadata aktivt ved felles lagring av dokumentert informasjon (eksempelvis gjennom bruk av en samhandlingsplattform/verktøy), og gjennom bruken av dette i kombinasjon med metadata, da gjøre informasjonen enklere og lettere tilgjengelig for senere bruk for alle. Dette betinger i midlertidig at metadata man har benyttet, er kjent, forstått og felles i banken gjennom etablering av et felles begrepsapparat og vokabular.

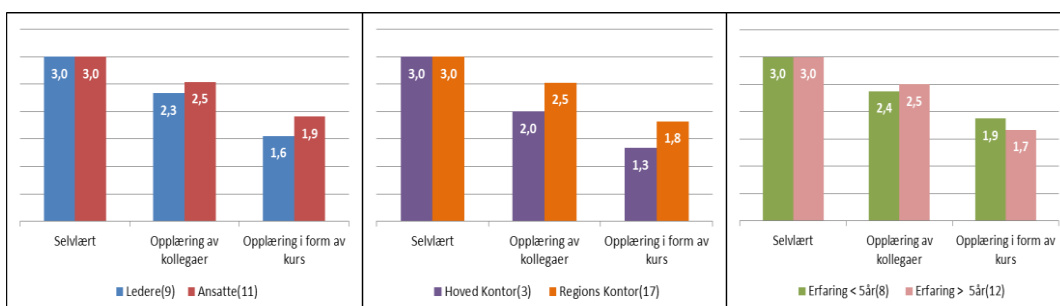
## 5.5.5 Andre betraktninger til funnene i forskningsspørsmål

### 5.5.5.1 Vedlikehold av dokumentert kunnskap

Hvem, hva og hvordan skal eksempelvis dokumentert, lagret og tilgjengeliggjort «Beste praksis» vedlikeholdes? Både med hensyn til innhold men også i forhold til vedlikeholdet av tilhørende metadata informasjon.

### 5.5.5.2 Opplæring

Alle respondentene svarer at de i stor grad er selv lærte i bruk av bankens IT-Systemer, har fått opplæring en gang i blant av kollegaer og svarer at de har fått en del opplæring av kollegaer og noe opplæring i form av kurs.



Figur 5.5.5.1 Ulike respondentgruppers forhold til læring i banken.

«Det er lov å gjøre feil så lenge vi lærer av det» sier Administrerende Direktør – Arne Austreid i SR-Bank som jo legitimerer det å prøve og feile i form av selv læring i banken såfremt en reflekterer over hendelsene og klarer å lære av egne feil.

Karl Weick sier i et intervju med tittelen «Some organizations can't afford to make any mistakes. What can we learn from them about dealing with the unexpected?» og følger opp med sitatet:

*“An organization can never know what it thinks before it sees what it does”*

Karl Weick legger i dette at det organisasjonen sier og gjør skaffer en framstilling, som kan bli undersøkt og reflektert over i etterkant, for å forstå det som skjer, slik at læring kan skje.

### 5.5.5.3 «Å Google»

Det å søke etter informasjon, er nærmest blitt synonymt med å søke på Intranett og/eller Internett. Men hva er vel egentlig både Intranett og Internett?

Intranett er i vårt tilfelle, bankens eget sted for informasjon, bestående av selektiv informasjon, det vil si at informasjonen er nøye utvalgt før tilgjengeliggjøring og langt ifra all informasjon som er dokumentert og lagret i banken. Eksempelvis er ikke informasjon fra bankens grunnsystemer tilgjengeliggjort her og derav ikke søkbare.

Internett er et nett av flere tusen store og små individuelle nettverk og millioner av datamaskiner. Intranett og Internett kan omfatte alt fra e-poster, ulike elektroniske tjenester og til litteratur og lignende.

Intranettet i banken lar deg søke i tilgjengeliggjort intern informasjon ved hjelp av en enkel søkemotor noe tilsvarende Google.

Google, som er en veldig populær søkemotor som lar deg søke i milliarder av Internettsider, vil med et søk på for eksempel «helte» gi ca. 26,5 tusen treff, mens «terrorist» gir ca. 153 millioner treff (per juli 2013) og med slike tall er det jo nærliggende å tro at alt er tilgjengelig på nettet. Men slik er det ikke, for Google, som andre søkemotorer lar oss søke i det vi kan kalle «det åpne nettet», det vil si kun nettsider som er tilgjengelige slik at de fanges opp av søkemotoren. Eksempelvis så ligger verken bankens basissystemers informasjon ute på intranett, ei heller så ligger flere forskningsdatabaser og lignende, åpent og tilgjengelige på internett.

#### *5.5.5.4 Tilgjengeliggjøring av ustrukturert informasjon*

Gjennom aktiv bruk av metadata tagging, hvor nøkkelord knyttet til områder og fag, person, prosess, beste praksis dokumenter og lignende samt stikkord og innhold vil legge til rette for at informasjonen enklere kan søkes frem og derav benyttes ut i organisasjonen. Det å legge til rette for transformering ved prioritering gjennom å avsette tid for transformasjonsarbeid hos nøkkelressurser samt aktiv bruk av intensiver vil kunne sikre en viss produksjon av transformert taust kunnskap. Videre må verktøy for transformeringsprosessen gjøres tilgjengelig for nøkkelressursene. En enhet for kvalitetssikring av produksjonen bør etableres for å standardisere samt sikre enhetlig og enkel tilgjengeliggjøring.

#### *5.5.5.5 Å begrense informasjonsflyt*

Irgens (2009) ramser opp 6 måter å begrense informasjonsflyt på i boka Profesjon og organisasjon (5 av Miller og 1 egen). Dette er aksjoner som mottaker kan benytte for å begrense informasjonsflyten ved blant annet å senke egne krav til kvalitet og akseptere feil, eller å forskyve behandlingen av informasjonen framover i tid samt filtrere informasjonsmengden som noen av tiltakene. Det foreslås også å unngå å behandle deler av informasjonsmengden, åpne for nye kanaler samt det å gå til kilde for der å begrense informasjonstilførselen.

Her spør vi oss om en rett og slett bare burde snu dette fra å være den mottagende part til å bli den oppsøkende part, både i forhold til når en trenger informasjon samt hvilken informasjon en trenger. Selvfølgelig må dette baseres på at den dokumenterte informasjonen er delt og tilgjengeliggjort, eksempelvis ved bruk av et samhandlingsverktøy/plattform og ved en utstrakt bruk av metadata for informasjonsgjenfinning og kategorisering. Da vil en hente informasjon selv, ved behov, og filtrere slik at informasjonen blir relevant og begrenset ved å

nyttiggjøre seg de etablerte metadata for informasjonen og gjennom dette også redusere det vi i denne avhandlingen har definert som informasjonsstøy, informasjon uten relevans og/eller uten riktig kvalitet.

#### 5.5.5.6 *Et tankekors?*

Metadata og bruk av metadata til informasjons og kunnskapsdeling passer som hånd i hanske til et arbeidsliv i stadig endring, med skiftende fokus, større informasjonsbehov en noen gang og med korte tidsfrister der historiske erfarings, informasjon og kunnskap mønstre ofte er det som skal til for å kunne ta beslutninger. Allikevel så er det et tankekors at det spesielt innen den Økonomisk Administrative lederutdanningen

*«... i praksis legges stadig mer vekt på å utdanne studenter til å bli lydige og effektive produktivitets- og profittfremmere som oppfører seg som føyelige og teknisk fininnstilte maskiner. Det utdannes ikke kunnskapsrike og reflekterte borgere som evner å tenke kritisk ...» Irgens og Wennes mfl (2011:38).*

Hva da i forhold til ukjente «terreng», det vil si i situasjoner som ikke er gjenkjennbare i forhold til historikk og at en derav ikke har tidligere erfaring, informasjon eller kunnskap? Flere stiller her spørsmålet om en mer vektlegging på en kunstnerisk tilnærming hvor spontanitet og innovasjon må vektlegges i større grad for å sette våre ledere og ansatte i stand til å enda bedre takle ukjente situasjoner. Vi stiller oss spørsmålet om og hvordan, i så fall, metadata kan være et hjelpemiddel også i ukjent «terreng»?

Er det da slik at ved «mønster gjenkjennelse» - Weick – sensemaking, så kan en gjenkjenne situasjonen og dertil agere basert på erfaring og/eller gjenfunnet informasjon og kunnskap ved hjelp av metadata? mens en ved situasjoner i et «ukjent terreng» så har en behov for en mer reflekterende hånd over gjeldene praksis og derav ha mindre behov og bruk av metadata?

## Litteraturliste

- D** Disterer, G. (2001)  
*Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer*  
Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-34). IEEE, USA: Hawaii.
- E** Earl, M.J. (2001):  
*Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy;*  
Journal of Management Information Systems, 18 (1), s. 215--233.
- G** Gourlay, S. (2004)  
*Tacit knowledge: the variety of meanings in empirical research,*  
Kingston Business School, Kingston upon Thames, UK
- Gourlay, S. (2006).  
*Towards conceptual clarity for 'tacit knowledge': a review of empirical studies.*  
Knowledge Management Research & Practice, Vol. 4.
- H** Hultgren, Å. (2001).  
*Å undervise voksne: arbeidsplassen som læringsarena.*  
Skarnes: Compendius.
- I** Irgens, E. J. (2007).  
*Profesjon og organisasjon – å arbeide som profesjonsutdannet.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011).  
*Dynamiske og lærende organisasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens, E. J. og Wennes, G. (red) (2011).  
*Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.* Fagbokforlaget.
- J** Jacobsen, Dag Ingvar (2005).  
*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*  
Kristiansand. Høyskoleforlaget
- M** Mathisen, Arve (2007)  
*Den 'tause' misforståelsen. Michael Polanyis kunnskapsteori i nytt lys*
- Microsoft v/Stephen Cawood (2010)  
*How to Do Everything - Microsoft SharePoint 2010* (2010)  
The McGraw-Hill companies
- Morgan, G. (1998/09).  
*Organisasjonsbilder,* Oslo. Universitetsforlaget.
- Marsh, David and Furlong, Edward (2002).  
«*Ontology and Epistemology in Political Science*» in Marsh, David and Stoker, Gerry (eds.):  
*Theory and Methods in Political Science,* 2nd edition. Basingstoke: Palgrave.
- N** Nandhakumar, J. (1999).  
"Virtual teams and lost proximity: consequences on trust relationships".  
I: P. Jackson, ed., *Virtual Working Social and Organisational Dynamics.* London: Routledge.



Nyeng, F. (2004).  
*Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.

Nyeng, Frode og Grete Wennes (red.)  
*Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

**K** Kvale, S. (1997).  
*Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Ad notam Gyldendal.

**P** Polanyi, Michael (1966, 2000) *Den tause dimensjon. En introduksjon til taus kunnskap*. Oslo. Spartacus forlag.

**R** Ringdal, K.(2007). *Enhet og Mangfold*. Fagbokforlaget.

**S** Simon, H. A., & Newell, A. (1958).  
Heuristic problem solving. *Operation research*, 6, 1–10.

Strauss, Anselm og Corbin, Juliet (1998)  
*Basics of Qualitative Research:  
Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*.  
Second Edition, Newbury Park; Sage Publications.

**T** Thagaard, T. (2010).  
*Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

**W** Wennes, Grete (2006)  
*Jakten på den avhengige variabel*

Westeren, Knut Ingar (2010)  
*Kunnskap og konkurransevne hos Aker Verdal*  
Høgskolen i Nord-Trøndelag Utredning nr 119

**Y** Yin, R. K. (2003).  
*Case study research: design and methods*.  
Thousand Oaks, California: Sage.

## Nettreferanser

Gottschalks, Petter (2002):  
*Kronikk om vekstmodeller for IT-støttet kunnskapsledelse*.  
<http://www.digi.no/68618/vekstmodellen-for-it-stottet-kunnskapsledelse-del-1>  
<http://www.digi.no/68618/vekstmodellen-for-it-stottet-kunnskapsledelse-del-2>  
<http://www.digi.no/68618/vekstmodellen-for-it-stottet-kunnskapsledelse-del-3>

Store norske leksikon. [Online]. Tilgjengelig fra:  
<http://www.snl.no>

## Tabeller

<b>Tabell 1.1.5.1</b> En datatabell.....	9
<b>Tabell 1.1.5.2</b> En datatabell m/metadata.....	9
<b>Tabell 2.5.3.1</b> Eksempler på bruk av taksonomi/folksonomi.....	21
<b>Tabell 3.3.1.1</b> Former for taus kunnskap (Gourlay 2004).....	38
<b>Tabell 3.3.4.1</b> Læringsprosess og resultater på ulike nivåer (Irgens 2011, s121).....	45
<b>Tabell 4.5.2.1</b> (Fritt gjengitt fra Jakobsen 2005:32).....	70
<b>Tabell 5.1.4.1</b> Kjennskap til og bruk av nettverk i banken. ....	88

## Figurer

<b>Figur 1.1.3.1</b> Overordnet organisasjonskart SR-Bank.....	3
<b>Figur 1.1.3.2</b> SR-Bank kontorkart.....	3
<b>Figur 1.1.5.1</b> IT og Forretningsperspektiver.....	5
<b>Figur 2.2.1.1</b> Metadata i forhold til strukturerte kilder.....	10
<b>Figur 2.2.3.1</b> Et eksempelutsnitt - informasjonsmodell.....	11
<b>Figur 2.2.4.1</b> Et eksempelutsnitt - teknisk metadata.....	12
<b>Figur 2.3.1.1</b> Rapport Metadata.....	13
<b>Figur 2.3.1.2</b> Lydfil Metadata.....	13
<b>Figur 2.3.1.3</b> Metadata i forhold til ustrukturerte kilder.....	14
<b>Figur 2.5.1.1</b> Eksempel – Taksonomi (Kontoplan).....	17
<b>Figur 2.5.2.1</b> Et Microsoft eksempel på en folksonomi.....	18
<b>Figur 2.5.3.1</b> Et forenklet Microsoft skisse på Taksonomi - Folksonomi.....	19
<b>Figur 2.5.3.1</b> Eksempel på «risiko» metadata-områder i et MS Word dokument.....	23
<b>Figur 2.5.3.1</b> Konseptuell metadata arkitektur i banken.....	23
<b>Figur 2.5.3.1</b> Illustrasjon av en «Spider / Web Crawler» som benytter andre søkemotorer ..	25
<b>Figur 2.5.3.2</b> Google avansert søk.....	26
<b>Figur 2.8.1.1</b> Fremtidig intern metadata arkitektur?.....	28
<b>Figur 2.8.1.2</b> Fremtidig intern & ekstern metadata arkitektur?.....	28
<b>Figur 3.3.3.1</b> Informasjons - Rich Media Modell (Hislop, 2009:230).....	43
<b>Figur 3.3.4.1</b> Kunnskapspyramiden (Irgens, 2011:121).....	44
<b>Figur 3.4.7.1</b> Gottschalks Vekstmodell i IT-Støttet kunnskapsledelse.....	58
<b>Figur 4.6.3.1</b> Fortolkningsnivåer i en deduktiv tilnærming.....	75
<b>Figur 4.6.3.2</b> Avhengig og uavhengig(e) variable.....	75
<b>Figur 5.1.1.1</b> Ledere & Ansattes bruk av informasjonskilder.....	82

<b>Figur 5.1.2.1</b> Hovedkontor & regionskontorers bruk av informasjonskilder.....	84
<b>Figur 5.1.3.1</b> Erfarne & mindre erfarne medarbeideres bruk av informasjonskilder. ....	86
<b>Figur 5.1.5.1</b> Strukturert informasjonseksempel - Pensjonskontoutskrift.....	90
<b>Figur 5.1.5.2</b> Ustrukturert informasjonseksempel – Et Piet Hein dikt.....	90
<b>Figur 5.2.2.1</b> Ledere & ansattes oppfatning av strukturert og ustrukturert informasjon. ....	91
<b>Figur 5.2.3.1</b> Kontorenes oppfatning av strukturert og ustrukturert informasjon. ....	94
<b>Figur 5.2.4.1</b> Erfarne og uerfarnes oppfatning av strukturert og ustrukturert informasjon. ....	94
<b>Figur 5.3.1.1</b> Informasjonssøk.....	99
<b>Figur 5.3.2.1</b> Interne & Eksterne IT-systemers brukervennlighet.....	101
<b>Figur 5.3.3.1</b> «Gi-Opp» Situasjoner - Antall informasjonskilder .....	104
<b>Figur 5.3.3.2</b> IT-systemers brukervennlighet.....	106
<b>Figur 5.3.3.3</b> Ustabile IT-System.....	106
<b>Figur 5.3.3.4</b> Dokumentasjonsgrad av strukturert og ustrukturert informasjon.....	108
<b>Figur 5.3.3.5</b> «Gi-Opp» situasjoner – Mangel på tid .....	108
<b>Figur 5.4.1.1</b> Informasjonsforvaltning .....	110
<b>Figur 5.4.6.1</b> Kulturen i banken .....	115
<b>Figur 5.5.5.1</b> Ulike respondentgruppers forhold til læring i banken. ....	118

## **Vedlegg**

**5.5.6 Vedlegg 1 – Spørreundersøkelsen (7 sider)**

**5.5.7 Vedlegg 2 – Spørreundersøkelse Resultater (13 sider)**

**5.5.8 Vedlegg 3 – Intervjuguide (5 sider)**

**5.5.9 Vedlegg 4 – Komprimert intervjubesvarelser (17 sider)**

# Vedlegg 1



**Mastergradsstudium  
Kunnskapsledelse**

## Spørreundersøkelse

Hvordan kan Metadata  
bidra til «kunnskaping»?

**KONFIDENSIELT**

## BASISINFORMASJON

Navn:

Alder:

Arbeider du heltid/deltid?

	Leder	Ansatt	Stillingstittel
Type stilling			

Utdanning(År):

Erfaring(År):

Erfaring i organisasjonen(År):

Erfaring i nåværende stilling(År):

Leder du noen i ditt arbeid i dag og i så fall hvor mange?

o o o O O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*

## INFORMASJONS LAGRING

*Hvordan og hvor lagrer du informasjon i ditt arbeid?*

*Hvilken type informasjon lagrer du i ditt daglige arbeid.*

o o o O O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*

## INFORMASJONS KILDER

### Interne kilder

I den siste tiden, hvor mange interne informasjonskilder forholdt du deg til?

	<i>Forrige Måned</i>	<i>Forrige Uke</i>	<i>I går</i>
I hvilken grad henter enheten informasjon fra interne kilder? (Hvor mange ulike kilder)			

### Eksemplifiser kildene

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Eksterne informasjonskilder

I den siste tiden, hvor mange eksterne informasjonskilder forholdt du deg til?

	<i>Forrige Måned</i>	<i>Forrige Uke</i>	<i>I går</i>
I hvilken grad henter enheten informasjon fra eksterne kilder? (Hvor mange ulike kilder)			

### Eksemplifiser kildene

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

o o o O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*



## INFORMASJONS ELEMENTER

**Strukturert informasjon**, eksempelvis konto, kunde - master og transaksjonsdata som banken lagrer i databaser om våre kunder og innskudd, konti, balanser, utlån osv. Disse data utgjør dog en liten del av den samlede informasjonsmengden, størsteparten er **ustrukturert informasjon** som eksempelvis dokumenter, bilder, presentasjoner, regneark, videoer, lydfiler osv.

### Forholdet mellom Strukturert og ustrukturert informasjon

	100 % Ustrukturert	75 % Ustrukturert	50 % / 50 % Ustrukturert Strukturert	75 % Strukturert	100 % Strukturert
I hvilken <b>grad</b> er enhetens informasjon & kunnskap strukturert i forhold til ustrukturert?					

### Strukturert informasjon

	100 %	75 %	50 %	25 %	Mindre enn 10 %
Hvor <b>mye</b> av den strukturerte informasjonen & kunnskapen i enheten er dokumentert?					

### Ustrukturert informasjon

	100 %	75 %	50 %	25 %	Mindre enn 10 %
Hvor <b>mye</b> av den ustrukturerte informasjonen & kunnskapen i enheten er dokumentert?					

o o o O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*

## INFORMASJONSDELING

### Gjenfinning / Søk

	<i>Ikke relevant</i>	<i>1 gang pr måned</i>	<i>1 gang pr uke</i>	<i>1 gang pr dag</i>	<i>Flere ganger pr dag</i>
Hvor ofte <b>søker</b> du etter informasjon?					

### Tidsforbruk ved informasjonssøk

	<i>Ikke relevant</i>	<i>Mindre enn 5 min pr dag</i>	<i>Mindre enn 30 min pr dag</i>	<i>Mindre enn 1 time pr dag</i>	<i>Mer enn 1 time pr dag</i>
Hvor mye <b>tid</b> bruker du på søk etter informasjon?					

### Informasjonsrelevans ved informasjonssøk

	<i>Ikke relevant</i>	<i>Ingen relevant informasjon funnet</i>	<i>Noe relevant informasjon funnet</i>	<i>Relevant informasjon funnet i resultatsett</i>	<i>Rett informasjon funnet</i>
Finner du <b>relevant</b> informasjon når du søker?					

### Informasjonskvalitet

<b>Her menes relevans og korrekthet</b>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Veldig dårlig kvalitet i informasjon funnet</i>	<i>Dårlig kvalitet i informasjon funnet</i>	<i>Noe kvalitet i resultatsett</i>	<i>Beste kvalitet i informasjon funnet</i>
Hvordan er kvaliteten på <b>funnet</b> informasjon?					

### Brukervennlighet

	<i>Ikke relevant</i>	<i>Svært Vanskelig</i>	<i>Vanskelig</i>	<i>Det går</i>	<i>Enkelt</i>
Hvor <b>enkelt</b> er det å finne informasjon - Internt?					
Hvor <b>enkelt</b> er det å finne informasjon - Eksternt?					

o o o O O o o o

Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.

«Gi-opp situasjoner i informasjonsinnhenting»

	Ofte	En gang i blant	Aldri	Ikke Relevant
Vet ikke hvordan jeg begrenser et søk				
Mangel på tid				
Vet at informasjonen ikke finnes				
Tungvint i bruk av				
Det som finnes av informasjon er utilstrekkelig				
For mange treff ved søk				
Ustabil system				
Antar at informasjonen har falt ut. (Dvs at det antas at det ikke er lagt inn eller er blitt slettet)				
Systemet gir ikke hjelp ved feil syntaks, vanskelig å treffe				
Antall Informasjonskilder...				

Opplæring i bruk av søk / gjenfinning

	Ofte	Sjelden	Aldri	Ikke Relevant
Jeg har lært å bruke dette selv				
Jeg har fått opplæring av kolleger				
Jeg har fått opplæring i form av kurs i bruken				

o o o O O o o o

Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.

## INFORMASJONSPERSPEKTIVER

### Perspektiv

	<i>I stor grad</i>	<i>I noen grad</i>	<i>I liten grad</i>	<i>Ikke i det heletatt</i>	<i>Ikke relevant</i>
Synes du informasjonen i enheten er <b>kulturelt</b> betinget?					
Synes du informasjonen i enheten er <b>politisk</b> betinget?					
Synes du informasjonen i enheten er <b>geografisk</b> betinget?					
Synes du informasjonen i enheten er <b>personavhengig</b> ?					
Synes du informasjonen i enheten er <b>enhetsavhengig</b> ?					

## INFORMASJONSFORVALTNING

<i>«effektivt i forhold til måloppnåelse»</i>	<i>I stor grad</i>	<i>I noen grad</i>	<i>I liten grad</i>	<i>Ikke i det heletatt</i>	<i>Ikke relevant</i>
<b>Forvalter</b> enheten egen kunnskap og informasjon?					
<b>Dokumenterer</b> enheten egen kunnskap og informasjon effektivt?					
<b>Lagres</b> enhetens kunnskap og informasjon?					

o o o O O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*

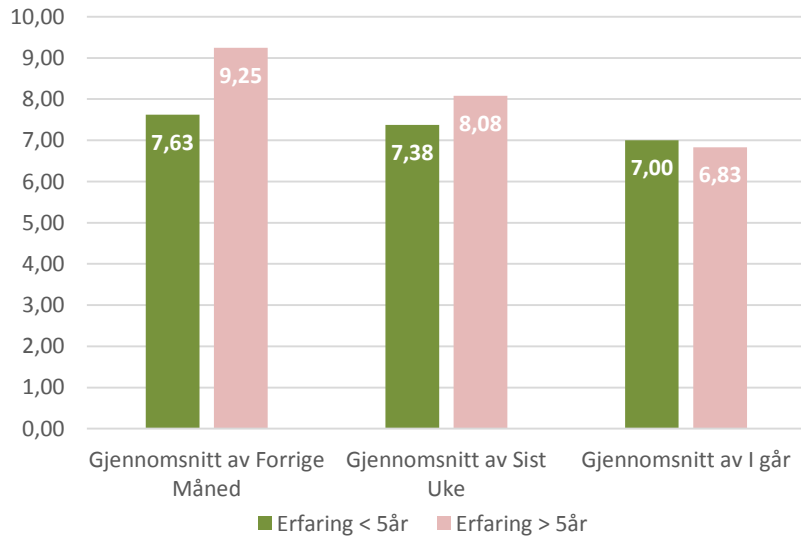
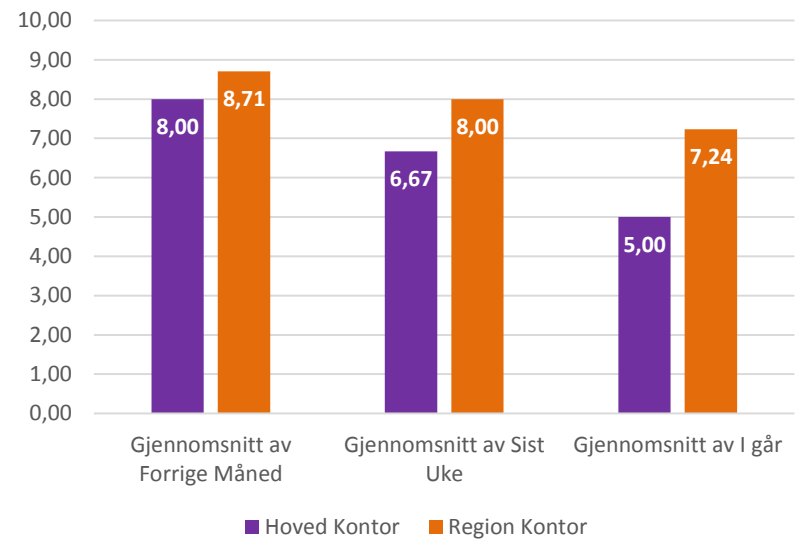
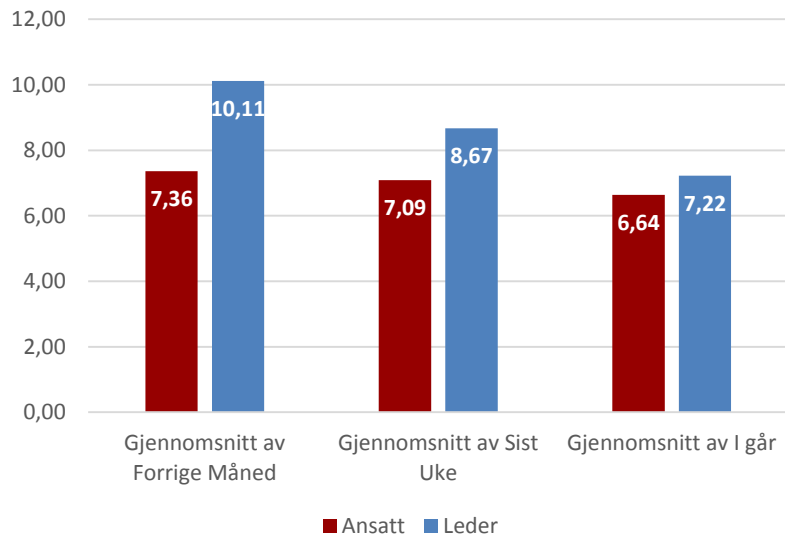
# Vedlegg 2

Mastergradsstudium  
Kunnskapsledelse

## Spørreundersøkelse Resultater

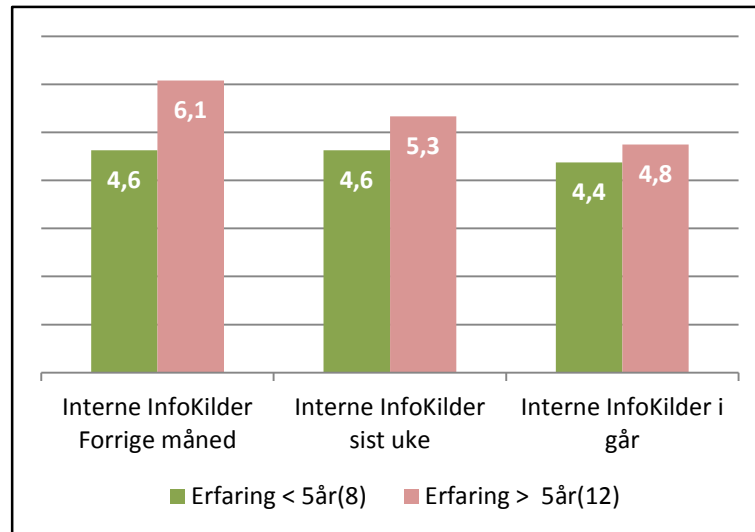
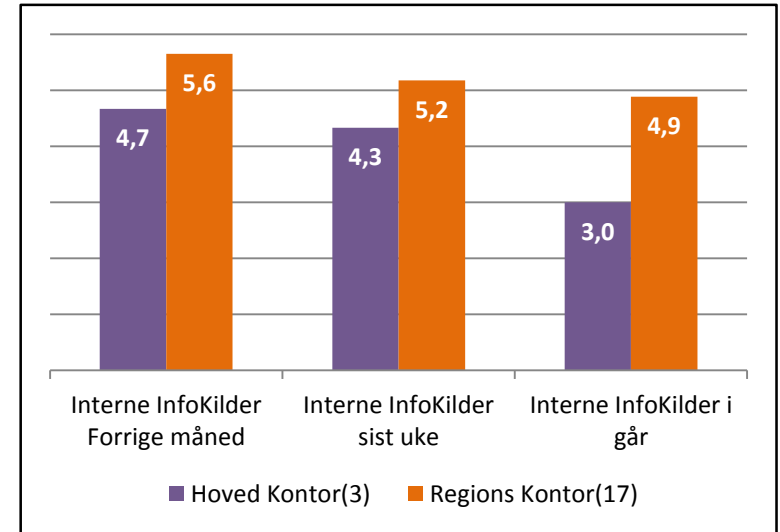
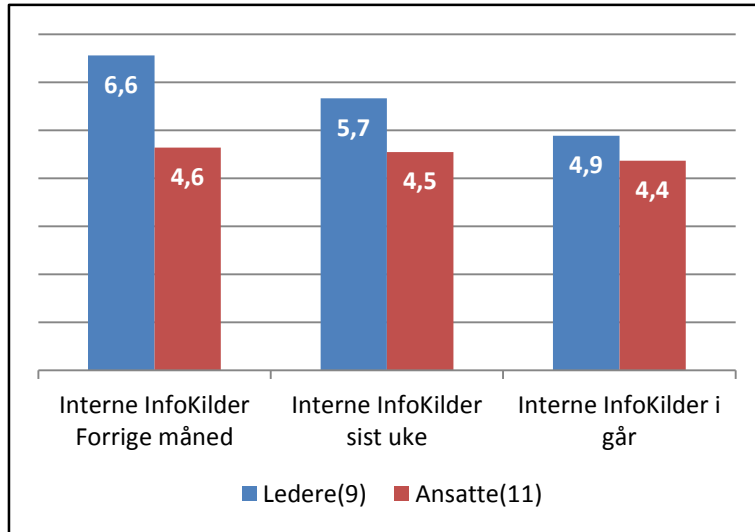
RUNE RASMUSSEN & MORTEN EJRSTAD  
© 2013

# Informasjon Kilder

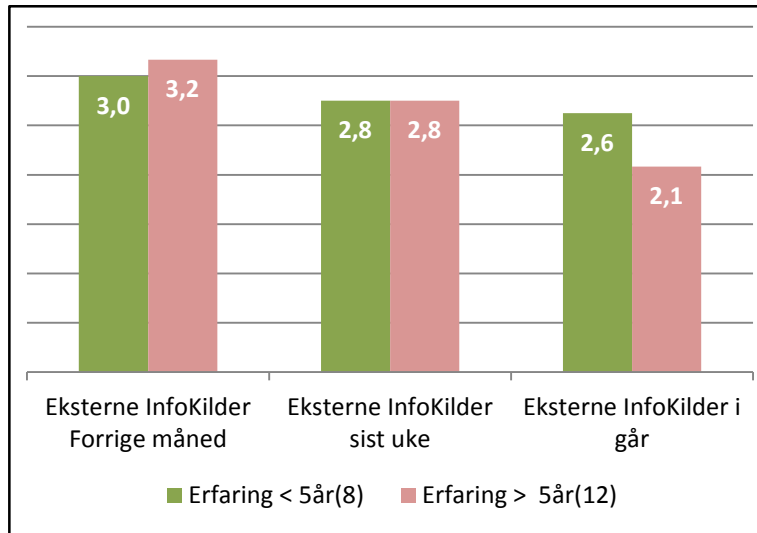
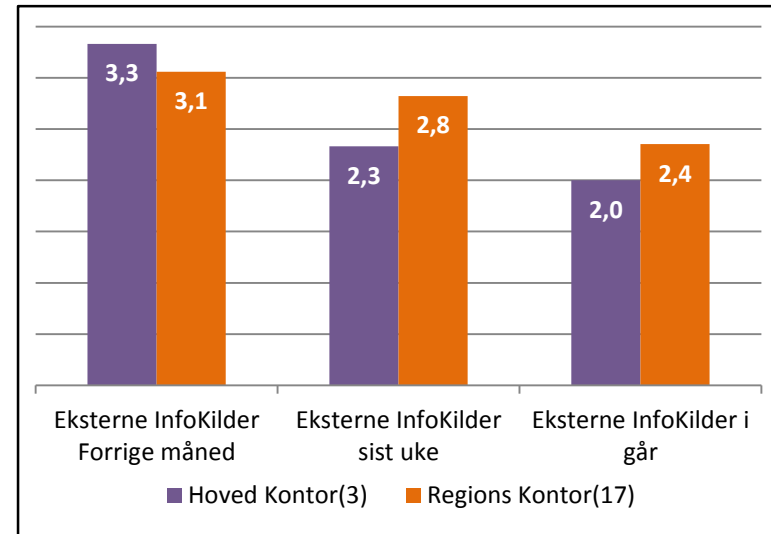
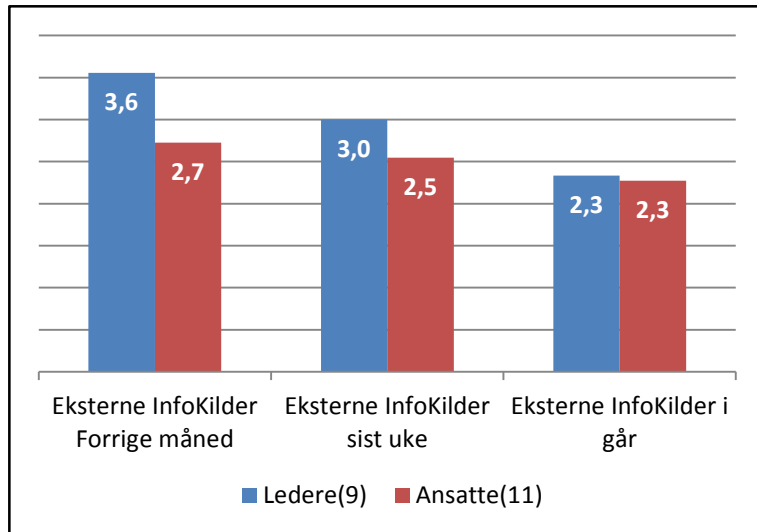


# Informasjon

## Interne Kilder



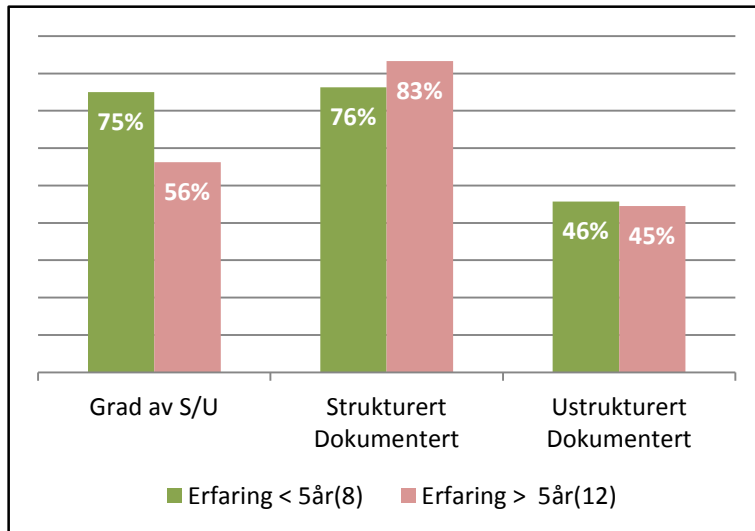
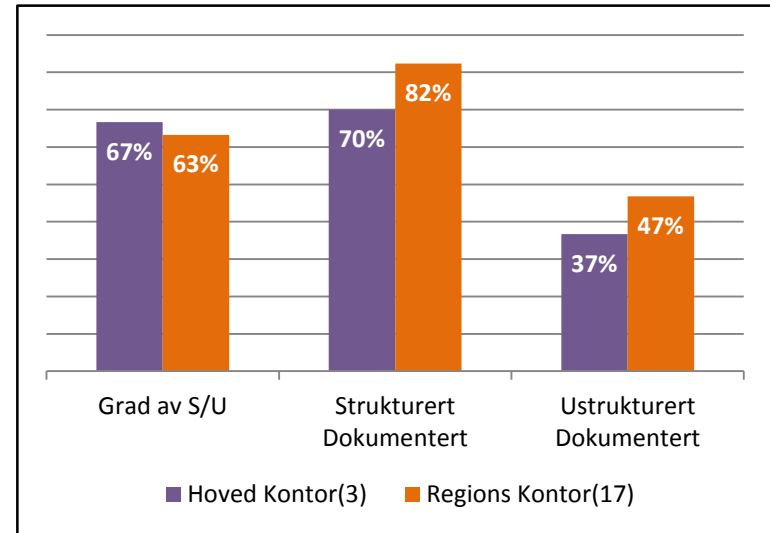
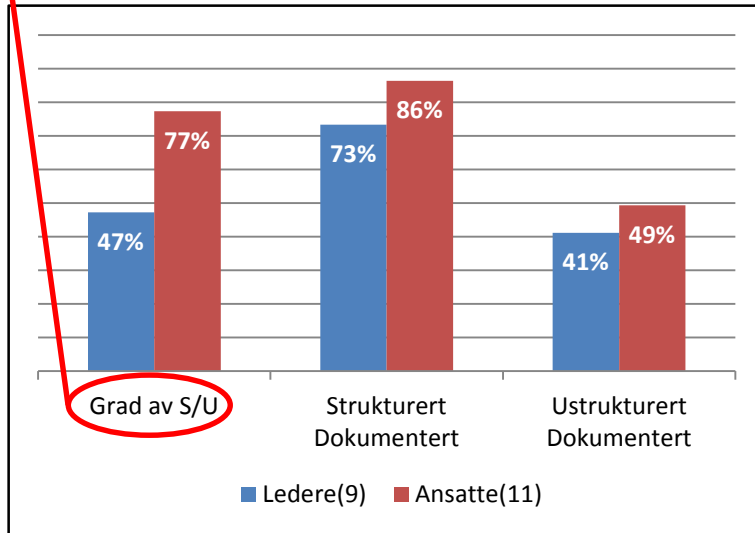
# Informasjon Eksterne Kilder





# Informasjons Elementer

Andel strukturert  
vs ustrukturert



### Søkefrekvens:

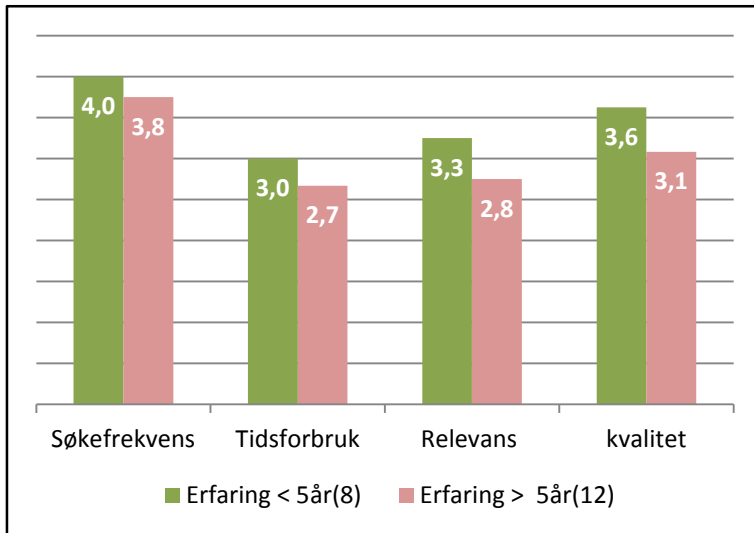
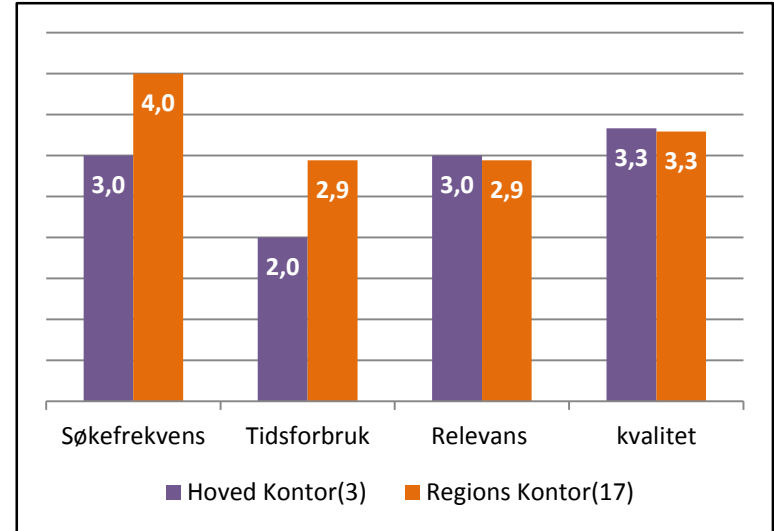
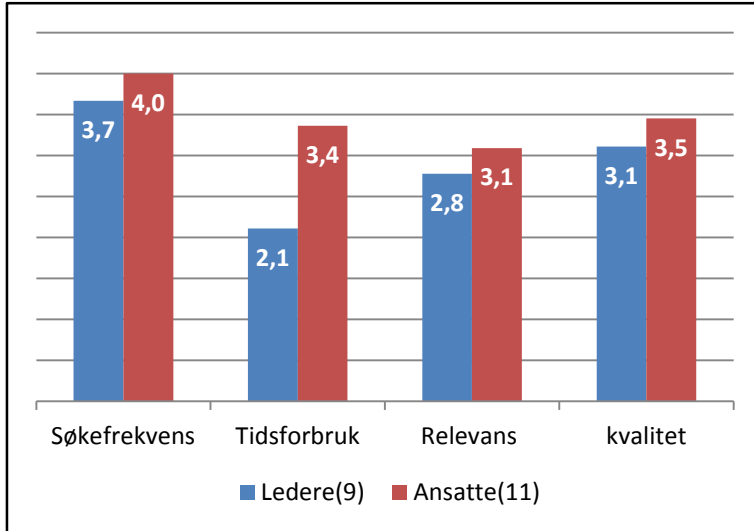
1 = 1 gang pr måned

2 = 1 gang pr uke

3 = 1 gang pr dag

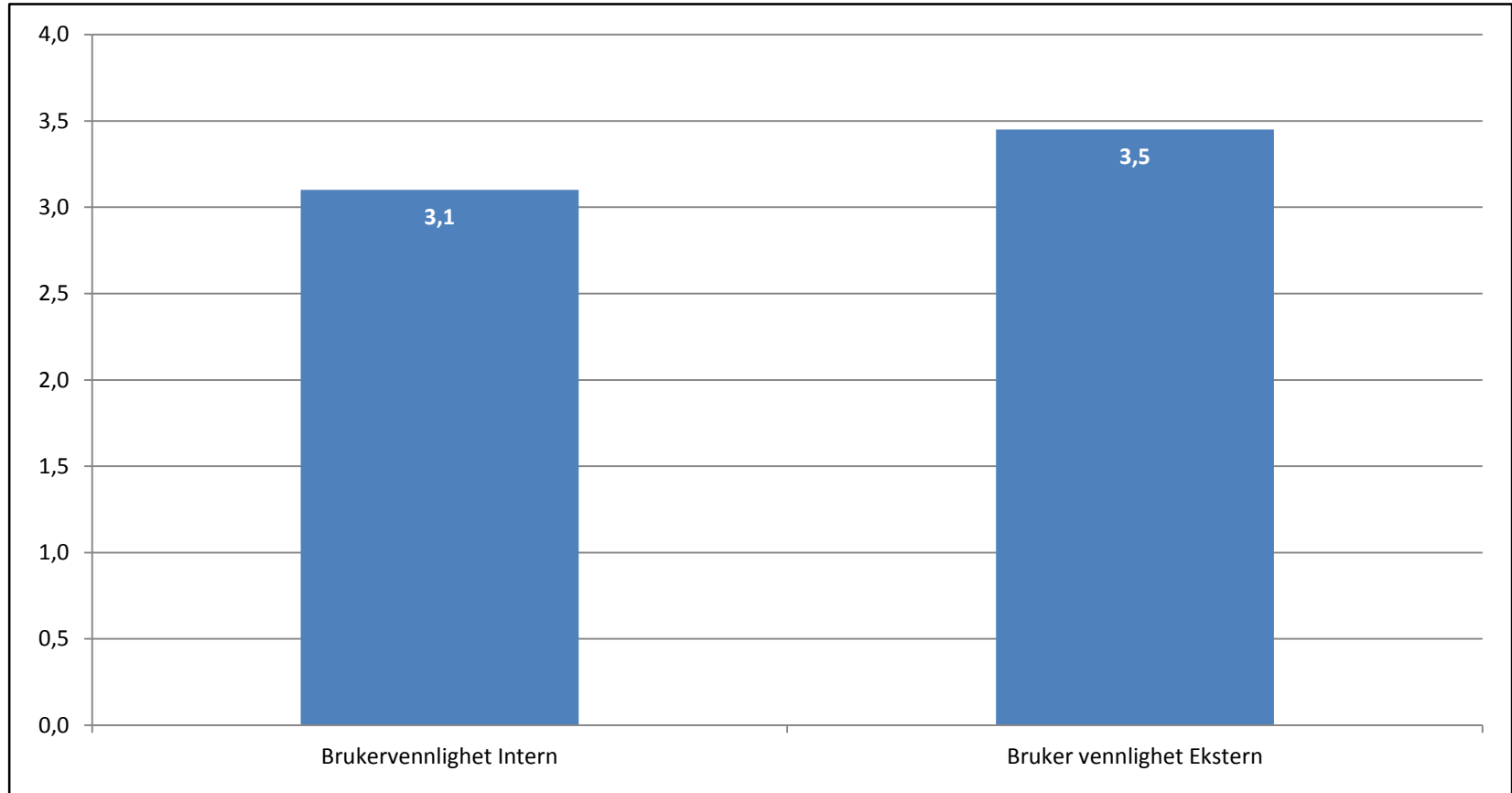
4 = Flere ganger pr dag

# Informasjons Søk



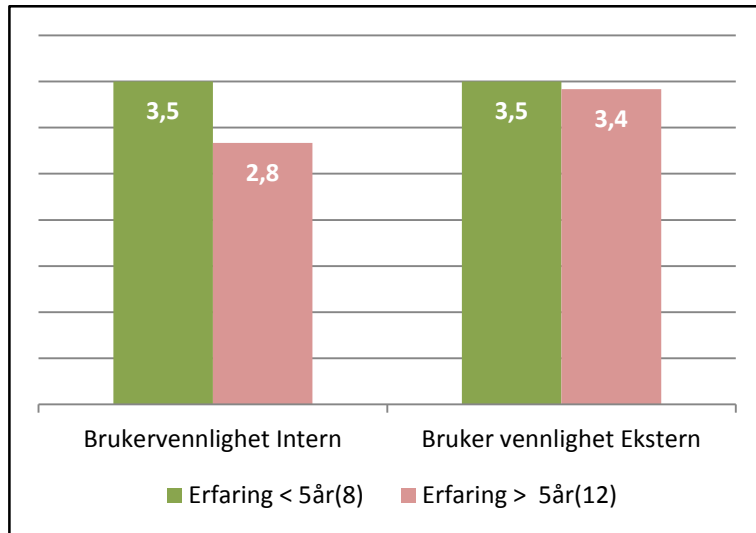
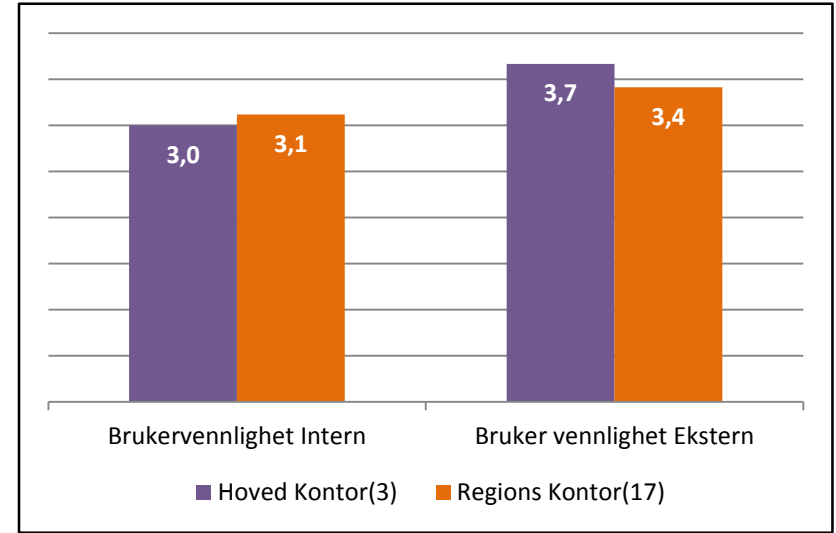
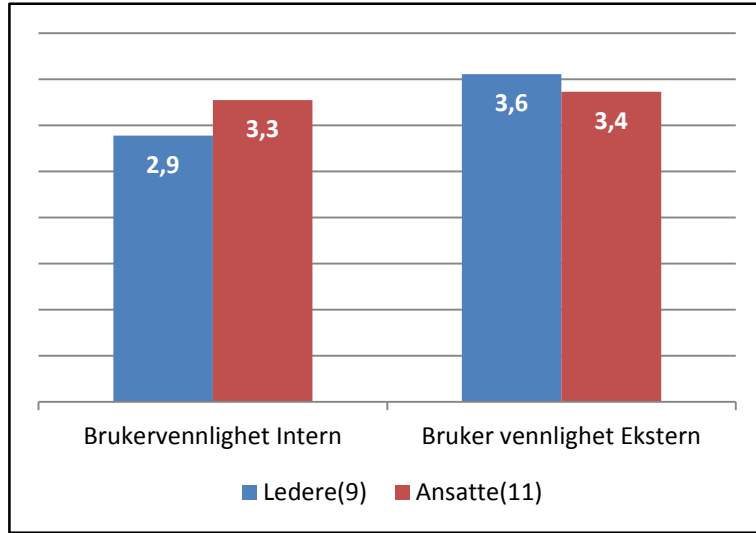
- 1=Svært Vanskelig
- 2=Vanskelig
- 3=Det går
- 4=Enkelt

# Informasjons Søk Brukervennlighet



- 1=Svært Vanskelig
- 2=Vanskelig
- 3=Det går
- 4=Enkelt

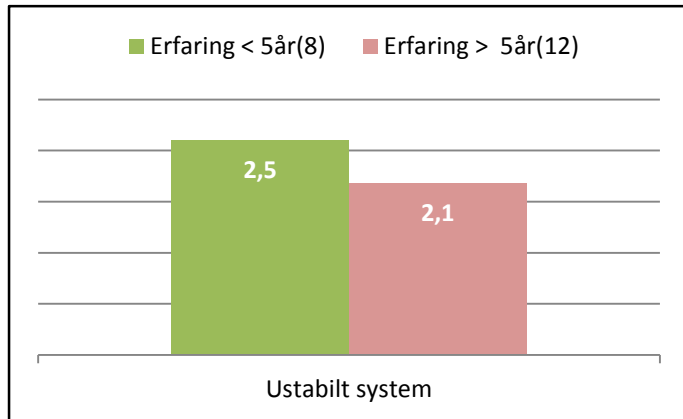
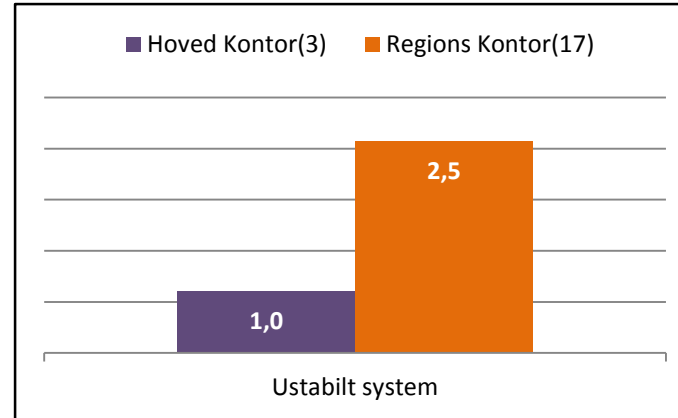
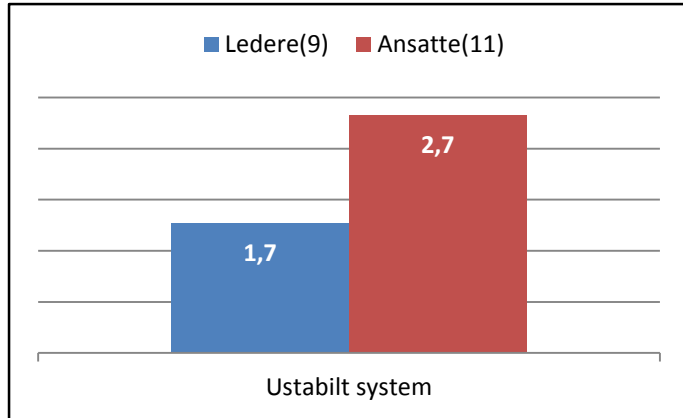
# Informasjons Søk Brukervennlighet



1=Aldri  
2=En gang i blant  
3=Ofte

# Informasjons Søk «Gi-opp situasjoner»

***Bankens kjernesystemer og infrastruktur leveres av Evry og har i det siste året vært veldig ustabil og utilgjengelige av ulike årsaker. Dette har også vært en del i nyhetsbildet med flere reportasjer i både TV og Aviser.***



1=Aldri  
2=En gang i blant  
3=Ofte

# Informasjons Søk

## «Gi-opp situasjoner»

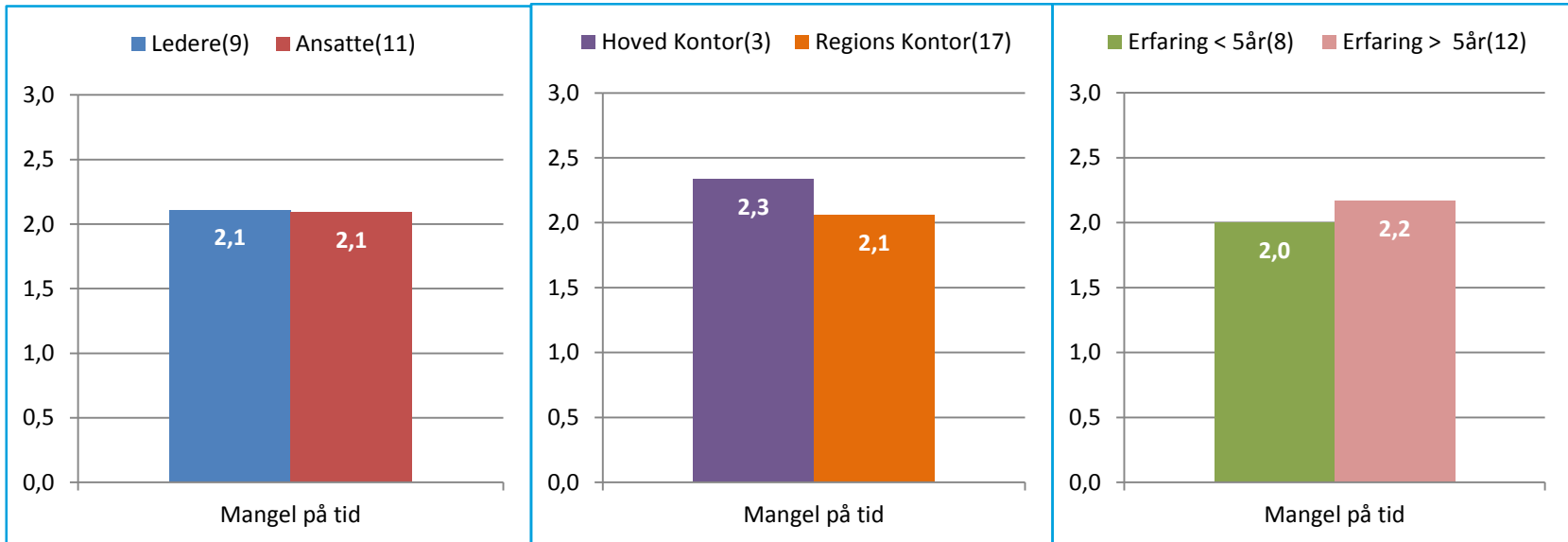
3=Ofte  
2=En gang i blant  
1=Aldri



1=Aldri  
2=En gang i blant  
3=Ofte

# Informasjons Søk «Gi-opp situasjoner» Mangel på tid

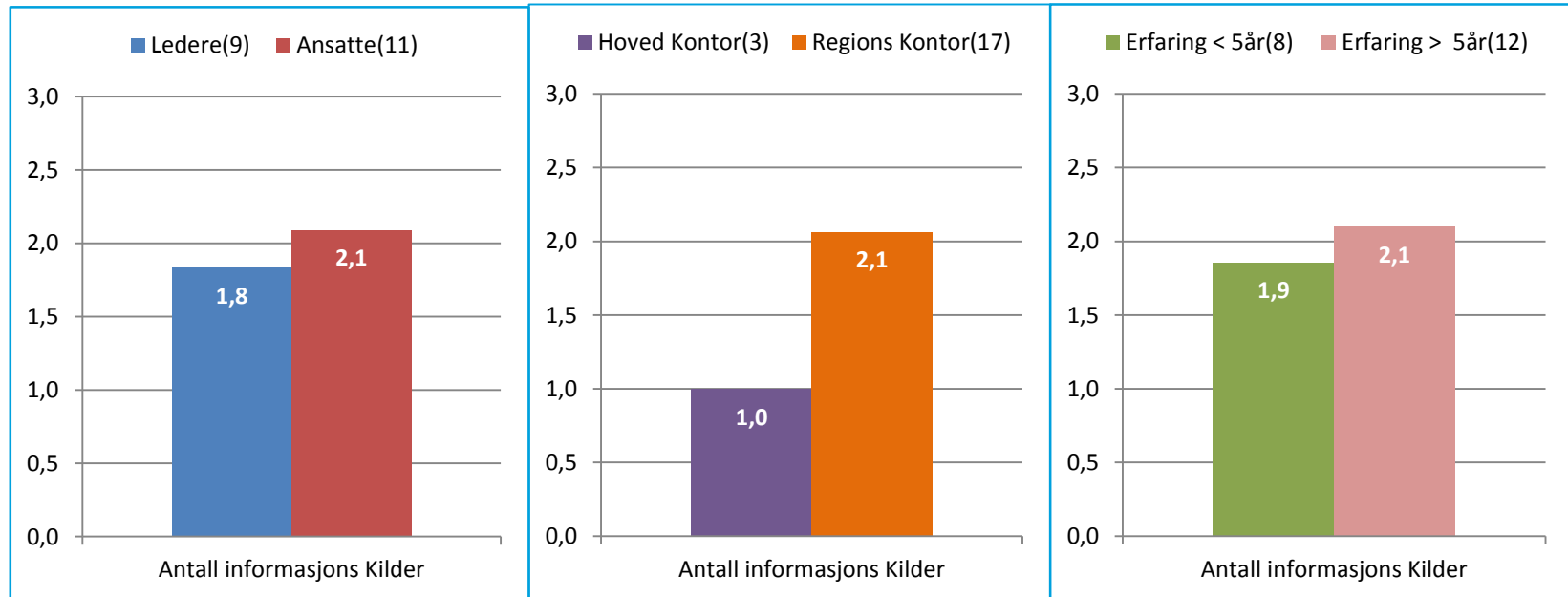
3=Ofte  
2=En gang i blant  
1=Aldri



1=Aldri  
2=En gang i blant  
3=Ofte

# Informasjons Søk «Gi-opp situasjoner» Antall informasjonskilder

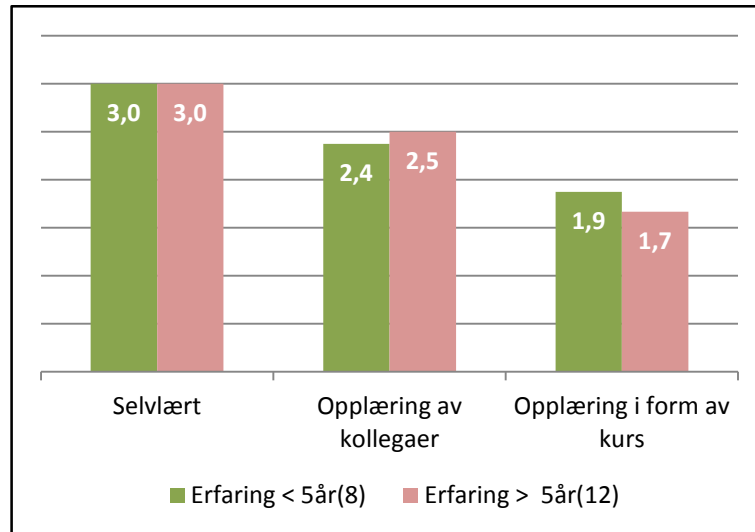
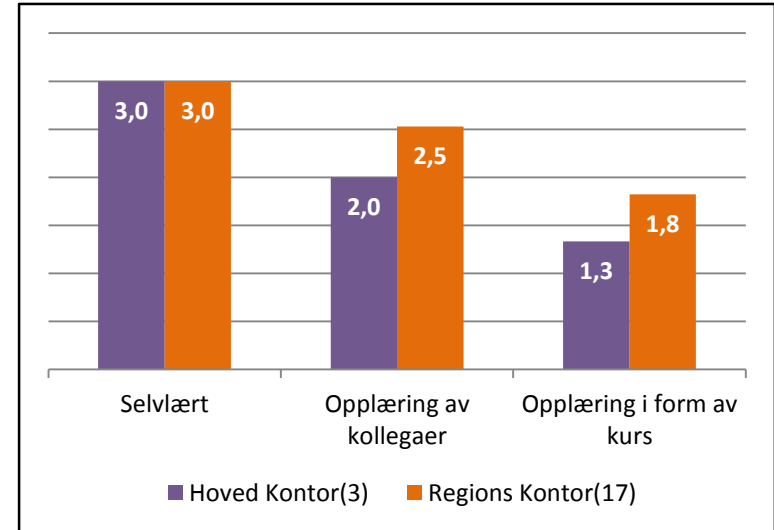
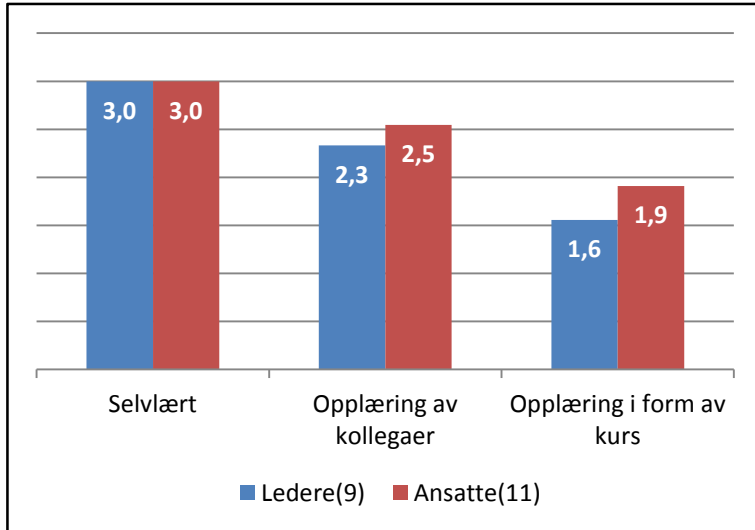
3=Ofte  
2=En gang i blant  
1=Aldri





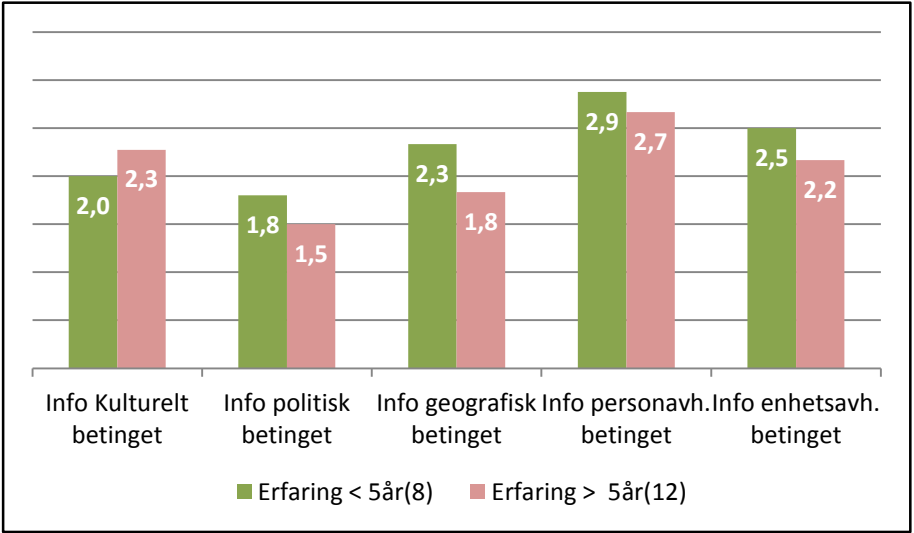
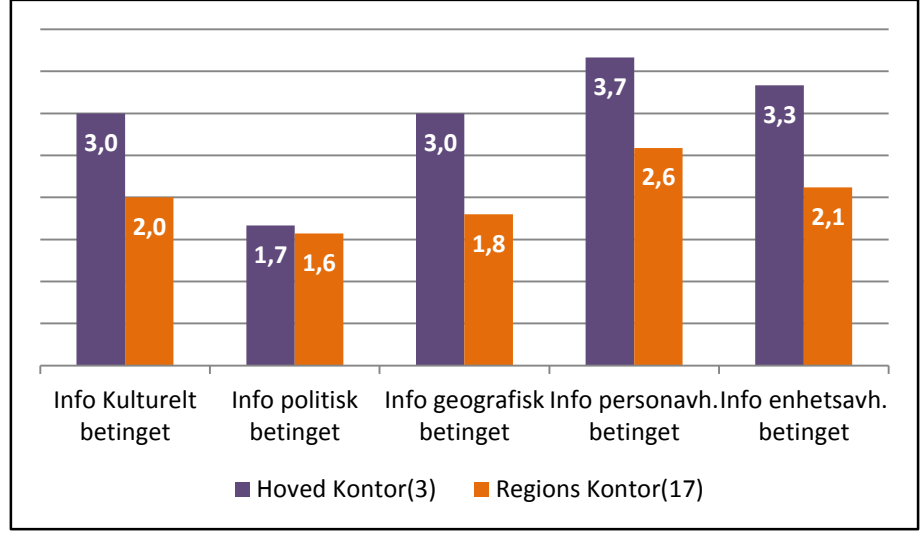
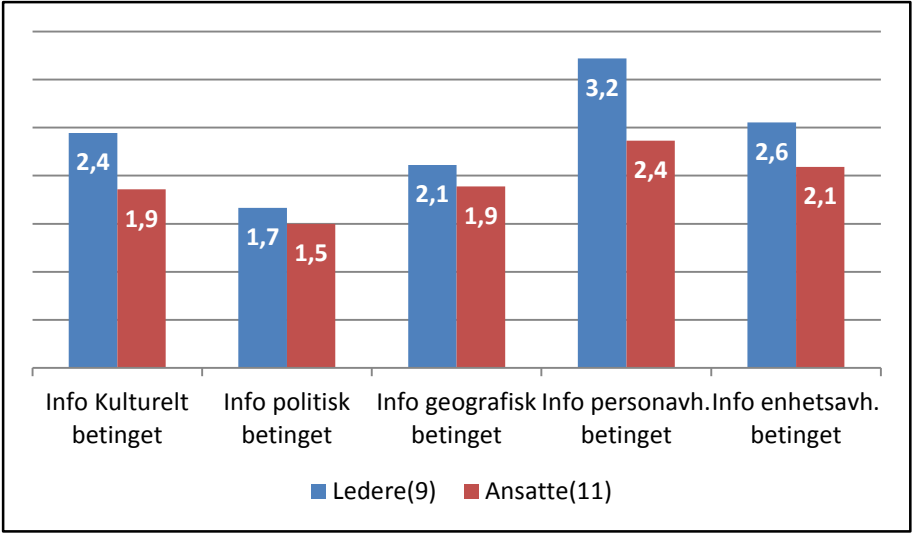
1=Aldri  
2=En gang i blant  
3=Ofte

# Opplæring i bruk



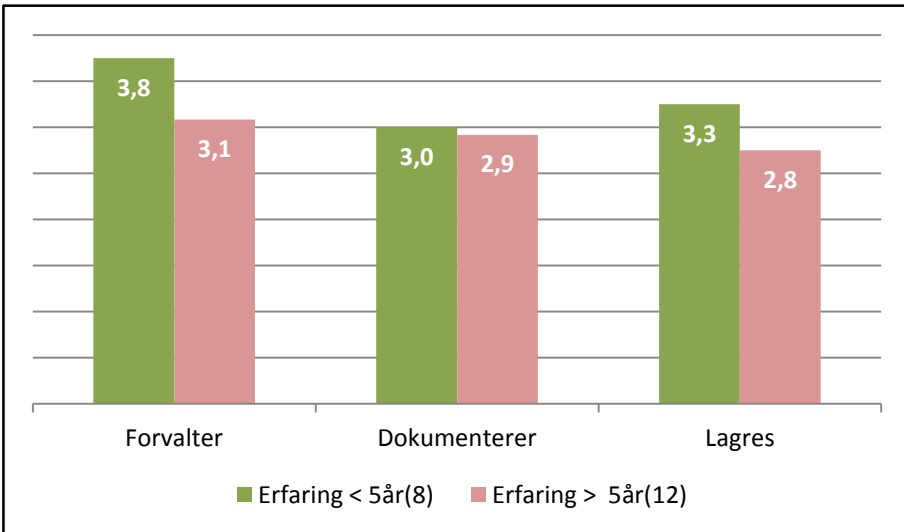
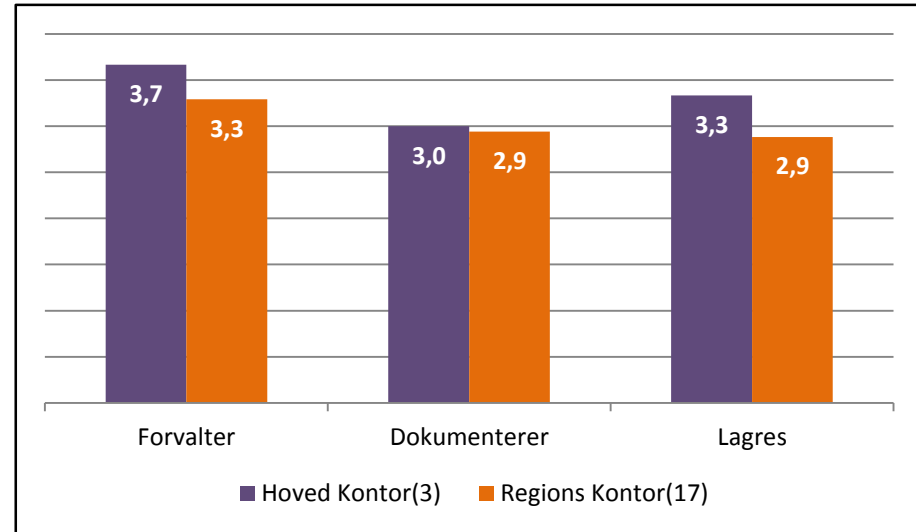
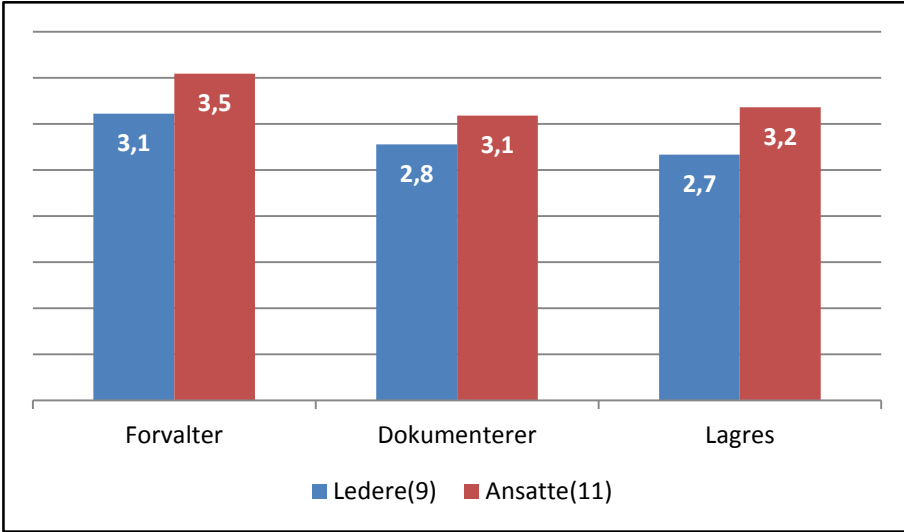
- 1=Ikke i det heletatt
- 2=I liten grad
- 3=I noen grad
- 4=I stor grad

# Informasjons Perspektiver



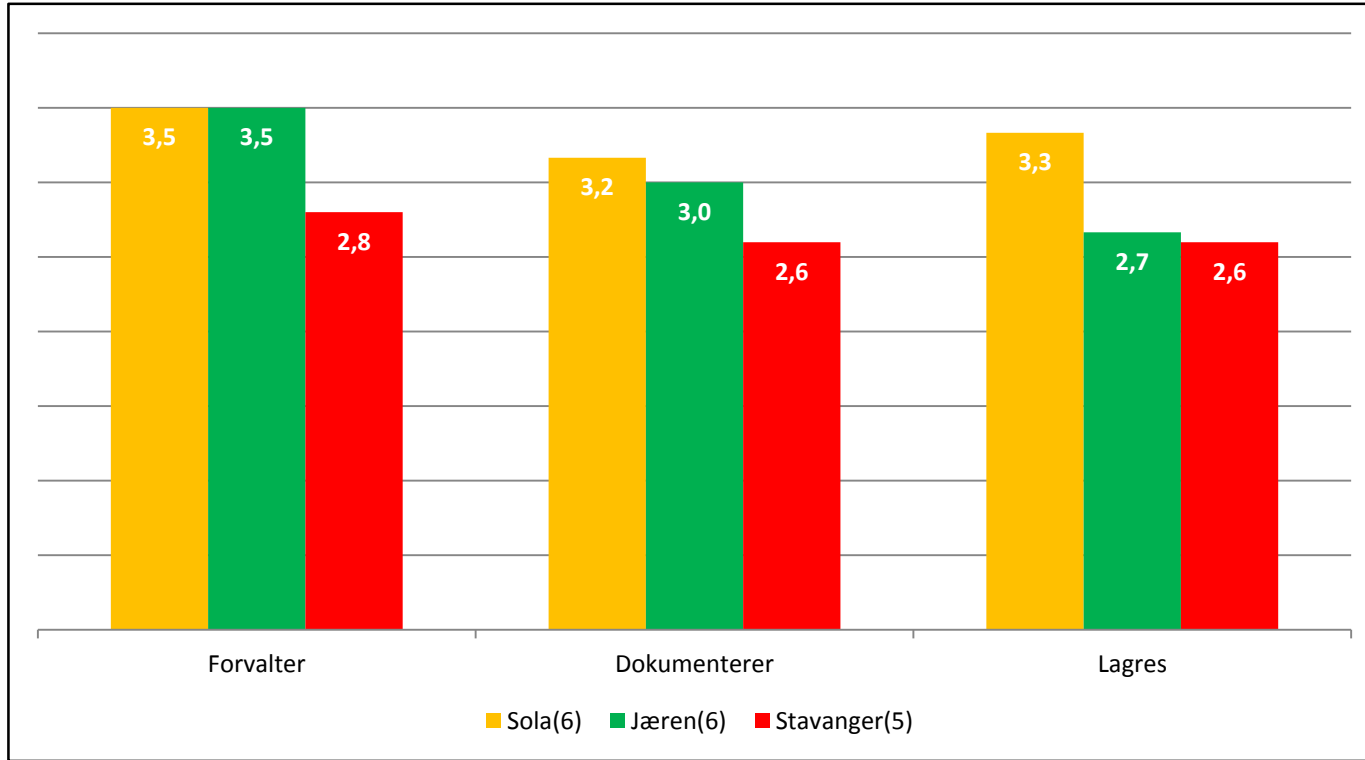
- 1=Ikke i det heletatt
- 2=I liten grad
- 3=I noen grad
- 4=I stor grad

# Informasjons Forvaltning



- 1=Ikke i det heletatt
- 2=I liten grad
- 3=I noen grad
- 4=I stor grad

# Informasjons Forvaltning



# Vedlegg 3



**Mastergradsstudium  
Kunnskapsledelse**

## Intervjuguide

Hvordan kan Metadata  
bidra til «kunnskaping»?

**KONFIDENSIELT**

### *Kort om din rolle*

Navnet på stilling/roller – og hva slags informasjon håndterer du i jobben. Hold det kort.

### *Tror du medarbeiderne vet mer enn de forteller/dokumenterer den siste måneden i arbeidssammenheng, og gjelder dette også deg selv?*

Fortell om en episode hvor ansatte satt inne med mer kunnskap/informasjon enn det som ble formidlet.

### *Samles de ansatte for å utveksle egne erfaringer i arbeidssammenheng?*

Beskriv/fortell hva som foregår/skjer når enheten samles for å utveksle erfaringer.

### *Legges det opp til åpenhet, dialog/diskusjon og kollektiv refleksjon om arbeidet i enheten?*

Beskriv hvordan legges det til rette for åpenhet/dialog/diskusjon i enheten.

o o o O O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*

*Finnes det nettverk i enheten hvor meningsfull og fornuftig dialog og/eller kollektiv refleksjon kan utløses?*

Hvilke nettverk kjenner du til?

*Benytter du deg av "learning by doing" i enhetens arbeid?*

Gi eksempler på «learning by doing» og er det forskjell(er) på din og andres?

*Hvordan deler du informasjon andre kan ha nytte av?*

På forespørsel, ved å lage prosesser og maler andre kan bruke, ved å fortelle om det, ved å samhandle løpende – i tilfelle hvordan/hvor. Forholdet ditt til arbeidsrom, Team rom → Alt i forhold til bruk av IT system

Fortell hva som skjer.

o o o O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*

### *Hvordan får du tak i informasjon som kan hjelpe deg til bedre resultater?*

Informasjon du vet om eksisterer (mest interessert i ustrukturert informasjon), og informasjon som du ikke vet eksisterer

Fortell om/forklar hva som skjer.

### *Hva mener du er mest verdifullt av den informasjon du er med å håndtere og lage?*

Hvorfor er den verdifull? – i forhold til kvalitet, krav, unngå konflikt, viktig for å ta rett beslutning, lære av og så videre...

Hva er for deg verdifull informasjon?

### *Hvilken sensitiv informasjon håndterer du?*

Hvorfor er den sensitiv, hvilke regler kjenner du til om sensitiv informasjon (graderingsmetodikk, kanalvalg, lagrings- og delingsregler), hvordan gjør du det? Hvilke kanaler utveksler du den på?

Hvordan klarer du å skille sensitiv fra ikke sensitiv informasjon? Og er det forskjell på utveksling av sensitiv og ikke sensitiv informasjon? Forklar.

o o o O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*



*Opplever du at vi oppfyller egne og omgivelsenes forventninger til hvordan vi håndterer informasjon og lærer av det vi gjør?*

I forhold til krav, avtaler, å fremstå profesjonelle → utred.

*Hvilken type informasjon føler du at du lykkes med og ikke?*

*På hvilke områder av det du er borti i jobben er det viktigst med erfarne nøkkelpersoner?*

Det som disse personene kan, tror du vi bedre kan dele deres erfaring og kunnskap? I tilfelle hvordan kan vi få den delt?

o o o O O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke viderefremmes eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*

*Hvilken prosess/arbeidsområde tror du at vi kan ha best utbytte av å få en bedre informasjonshåndtering i?*

Hvorfor (kunnskap, sikkerhet, effektivitet og så videre)? Hvilke tiltak mener du er viktigst/lettest å oppnå gevinst ved?

Beskriv og forklar.

*Har du eksempler på hvor du mener at en god eller dårlig informasjonshåndtering var avgjørende for resultatet?*

Eller vår kostnad/tid anvendt på oppgaven?

Kan du fortelle om en arbeidsprosess som er blitt bedre i forhold til måloppnåelse (tjent/innsparte kroner og lignende)

## AVSLUTNING

o o o O O O o o o

*Dette dokumentet eller dets innhold skal ikke videreformidles eller gjøres kjent for andre uten skriftlig samtykke.*

# Vedlegg 4



**Mastergradsstudium  
Kunnskapsledelse**

## Komprimerte Intervjubesvarelsen

Hvordan kan Metadata  
bidra til «kunnskaping»?

**KONFIDENSIELT**

## Innholdsfortegnelse

Tror du medarbeiderne vet mer enn de forteller/dokumenterer? .....	2
Samles de ansatte for å utveksle egne erfaringer i arbeidssammenheng? .....	3
Legges det opp til åpenhet, dialog/diskusjon og kollektiv refleksjon om arbeidet i enheten? .....	4
Finnes det nettverk i enheten .....	5
Benytter du deg av "learning by doing" i enhetens arbeid?.....	6
Hvordan deler du informasjon andre kan ha nytte av? .....	7
Hvordan får du tak i informasjon som kan hjelpe deg til bedre resultater? .....	8
Hva mener du er mest verdifullt av den informasjon du er med å håndtere og lage? .....	9
Hvilken sensitiv informasjon håndterer du? .....	10
Opplever du at vi oppfyller egne og omgivelsenes forventninger.....	11
Hvilken type informasjon føler du at du lykkes med og ikke? .....	12
Erfarne nøkkelpersoner? .....	13
Best utbytte av å få en bedre informasjonshåndtering i? .....	14
En god eller dårlig informasjonshåndtering var avgjørende for resultatet? .....	16

## Tror du medarbeiderne vet mer enn de forteller/dokumenterer?

*den siste måneden i arbeidssammenheng, og gjelder dette også deg selv?*

«Nesten hver gang jeg begynner å gå inn på detaljer eller diskusjoner om ting vi er uenige i så er det ofte noe mangel på informasjon på veien som gjør at misforståelser har oppstått.»

«Det kan være kundeklager eller feil som blir gjort som det i veldig liten eller manglende grad er dokumentert i kundepleiemodellen hva som ble avtalt og da kan det være vanskelig etterpå å finne ut hvor feilen var, da blir det lett påstand mot påstand, jo lenger tid det går jo vanskeligere er det å dokumentere ting tilbake, så det er jo det som vi kjenner mest på i forhold til»

«..i et kundemøte så får du ganske mye informasjon fra kunden men man klarer jo ikke å omsette det alltid like godt i sakene. Det ser vi veldig tydelig fordi at sakene blir dårlig skrevet, eller gjerne ikke så bra skrevet som de kunne blitt for det blir ikke tatt med de relevante opplysningene, men gjerne noen andre opplysninger..»

«Det opplever vi jo veldig ofte at en gjerne ikke deler i slike sammenhenger når vi sitter i et møtelokale. Det er litt interessant når man kommer på tomanns hånd med dem så har de ofte noen fortellinger å komme med.»

«..av og til spør man rådgiveren så har han alltid noe mer enn det som står der... Det blir ikke dokumentert fordi man ikke er trent nok til å sile ut hva som er relevant informasjon og hva som er irrelevant og at man gjerne bare tar på laveste nivå, altså det man må ha, og så er det vanskelig å vite hva ekstra burde det vært.»

«Ja jeg tror oftest at det kan stemme, fordi man forsøker alltid, man har gjerne sittet i et langt møte og skal skrive møtereferat så er det egentlig ganske mye mer poenger som kunne vært viktige å fått med, som ikke blir tatt med»

## Samles de ansatte for å utveksle egne erfaringer i arbeidssammenheng?

«Det vi gjør nå er å etablere «Kompetansekafeer» hvor vi utfordrer hverandre til å fortelle kolleger hva vi holder på med, det tror jeg er det viktigste bidraget vi har til å få det til, men jeg ser at vi på en måte trenger å formalisere den settingen for å få det til å fungere..»

«... jeg samler min ledergruppe, jeg samler alle lederne i min enhet en gang i måneden...»

### **Gjennomgående kommentarer om ukentlige møter... som også blir beskrevet som «En fot i bakken»**

«Vi har møte på kontoret en gang i uken der vi går litt gjennom uken som var. Vi tar opp gode historier og vi tar også opp hvis kollegaer har noen saker som de trenger å diskutere med andre og gjerne ta opp i plenum slik at alle får diskutert og vi kan komme frem til et fornuftig svar.»

«Hver fredag har vi en egen post som heter «erfaringsutveksling», det er jo i forhold til hvordan møtene har gått, hva er bra og hva er fokus videre. »

«... når jeg har ledermøte, der har vi alltid en runde rundt bordet for evaluering, og når jeg er på ledermøte med min leder, så har vi også en evaluering. Da har vi en liten runde på hva som rører seg... »

### **Mange påpeker fordelene med å sitte i åpen landskap...**

«... som sagt sitter vi i åpent landskap slik at det er veldig lett at vi reiser oss opp og spør om noen kan komme bort og se på en sak eller at vi står der inne og diskuterer.»

«Det foregår noe i organisert form på ukentlig treningsarena eller i ukes møter, og så foregår det en god del uformelt, spesielt her som de sitter i arbeidsrommet og jobber. »

### **Flere nevner også treningsarenaen...**

«**Treningsarena – det har jeg ikke hørt om...?** Vi har en struktur der en ukentlig trener ulike ting i forhold til ferdighet mot kunder eller i forhold til endringer. **Alle gjør det?** Ja i større og mindre grad, i større og mindre grupper, men det ligger i strukturen at alle skal trene ukentlig. **Gruppevis?** Ja gruppevis og individuelt.»

## Legges det opp til åpenhet, dialog/diskusjon og kollektiv refleksjon om arbeidet i enheten?

«Dette går for meg ut på hele verdigrunnlaget, med å være åpen og ærlig. ... og da tror jeg det er viktig at ledelsen må utøve åpenhet.»

« ... jeg er jo veldig reflekterende og jeg er til tider altfor åpent reflekterende – altså i en lederstilling så har jeg noen ganger – min tidligere sjef utfordret meg litt på hvilke rom det er en fordel at jeg er det og i hvilke rom er det en fordel at jeg faktisk begrenser det litt.»

... Det legges opp til åpenhet, dialog og diskusjon, men kanskje ikke i stor nok grad. Tempoet, krav til leveranser og krav til beslutninger er på en måte den andre siden av dette...»

«... vi sitter så tett på kolleger (**Landskap**), det er ingen som reagerer dersom det er noen som diskuterer noen saker der inne. Døren er også alltid åpen inn til lederne så vi kan gå inn der og diskutere dersom det skulle være behov for det, om det er deres hjelp vi trenger, så jeg synes det er ganske stor åpenhet.»

«Først må jeg si at det er et dilemma i forhold til våre handlingsregler i forhold til etikken bak dette med å dele informasjon og hva som kan og ikke. »

«... så har vi på ledernivå jobbet en del med reflekterende team i forhold til læring og formidling. Vi har sett litt på det også for ansatte, men det er kanskje et forbedringsområde vil jeg si...»

«Jeg synes de er veldig åpne, ledelsen har alltid døren åpen til å komme inn og snakke med dem, uansett hva det gjelder. Oss kolleger imellom også diskuterer ofte saker på hvordan en gjerne vil gå frem, hva en ville ha gjort dersom en var i samme situasjon.»

«Jeg opplever at det er ganske god takhøyde for å komme og si det man mener, det synes jeg er veldig positivt.»

«Jeg bruker vel nok tirsdagsmøtene og en-til-en for jeg ser jo gjentatte ganger at folk åpner seg mer nå jeg har dem på tomannshånd.»

«Det er noe som min leder, når hun begynte her, og la det inn som en del av det tirsdagsmøtet, også etter ønske fra oss ansatte om at vi skulle dele litt mer, spesielt fra oss som er nyere, for å få litt mer åpenhet og deling i forhold til dem som har mer erfaring. Det ligger som en fast post og da er det slik at alle skal ha forberedt seg på å kunne dele en eller annen historie, liten eller stor.»

«Det er litt sånn to-delt at vi i lang tid føler jeg har hatt en sånn ledertilnærkelse, vært en monolog. Så har vi også hatt en nesten litt sånn kultur at vi ikke gjør det når alle er til stede, men tar det heller sånn veldig uformelt på gangen ... Det er veldig sånn kultur på at vi heller holder munn enn å skinne.»

## Finnes det nettverk i enheten

### hvor meningsfull og fornuftig dialog og/eller kollektiv refleksjon kan utløses?

«Det finnes et nettverk i avdelingen her, men det er jo uformelle relasjoner mellom enkeltpersoner som er sterkere enn hos andre. Jeg synes å se tendenser til at flere snakker sammen på tvers enn man gjorde bare for et år siden»

«Hvis vi tar bare min divisjon, så tenker jeg at de nettverkene som er her så er det nok primært ledergrupper og team/miljøer, - de formelle. Men når vi etablerte «en dør inn» for et par år siden så jobbet vi med noe man kan kalle et nettverk. Vi laget en gruppe på tvers av divisjonene som skulle være et strategisk nettverk/gruppe som skulle tenke konsernperspektiv og «en dør inn»

«Et nettverk tenker jeg er den ledergruppen som jeg tilhører i forhold til min leder, et annet nettverk er min ledergruppe, altså de som rapporterer til meg. Så har du nettverk av mer faglig art, Kredittutvalget som jeg leder er på en måte et nettverk. Jeg sitter i et par styre med eksterne både i bank men også eksterne utenfor bank, det er en annen type nettverk.»

«Det er uformelle nettverk. Så har vi jo en sånn deling mellom Markeds plass og rådgivingsmiljøet og det kan man også kalle for litt nettverk.»

«Da må jeg si kredittsamlinger/fagsamlinger, vi hadde fagsamling i går på sparing.»



## Benytter du deg av "learning by doing" i enhetens arbeid?

«Sånn som jeg opplever kompetansen i vår avdeling så er den i dag veldig vesentlig opparbeidet gjennom «learning by doing». Vi er jo en veldig høykompetent avdeling, men det er også en avdeling som er relativt lite på kurs. ... vi oppgraderte ... uten noe særlig kurs, vi lærte veldig mye bare gjennom å gjøre det.»

«Vi har inne en konsulent som har høykompetanse på ..., vi lærer veldig mye gjennom å bruke ham.»

«... jeg hater jo brosjyrer derfor så er det: bare vis meg så prøver jeg og så ser vi hvordan det går. Det er jo derfor refleksjonsbiten er så viktig. Du får ikke den til uten refleksjonsbiten.»

«Resultatene ser vi, det de må evaluere er hva de gjør, hva er det de har lært av det de gjør, de må sette seg noen arbeidsmål og så må de reflektere litt over hvordan de utfører de arbeidsmålene og gjerne hva de lærte.»

«... det er vel litt slik vi gjør, men det er jo ikke slik at vi kan gjøre det i alle fagfelt. Vi kan ikke gi ut et lån og så plutselig se at nei det skulle vi ikke gjort. Det må på en måte kvalitetssikres underveis og det føler jeg at vi gjør ...»

«Jeg føler ikke at det er «learning by doing» på de tingene som det er knyttet risiko til, men jeg tror også at banken er blitt bedre på å drive med opplæring... Det er jo også fokus i fra leder at man på en måte skal ha alt riktig første gang, at man liksom ikke skal gå rundt og tenke at det er ikke så farlig, hvis det blir feil så gjør jeg det bare om igjen ... »

«... i de senere årene så opplever jeg at veldig mange får levert hva de skal gjøre, eksempelvis autorisasjonen. Der kan man sitte i timevis og lære opp ansatte til hva de skal si ved eksamen, men jeg er litt mer av den typen at du må finne din egen måte å gjøre dette på, litt «learning by doing», at du kjører noen kundemøte og bruker den malen ...»

«Jeg vil jo si at i forhold til denne jobben her så er det ikke så veldig mye «learning by doing» fordi dette må være riktig og da bruker en litt informasjon for å få det riktig første gangen i stedet for å måtte gjøre dette flere ganger ...»

«... det er nesten fare for at vi gjør litt for mye, vi slipper jo rådgiverne f.eks. veldig tidlig til kundene, de første kundemøtene blir jo ikke kjempegode, men de må bare lære det da... »

«... man har måter man har lagt opp et lån på i forhold til en kunde som skal kjøpe/selge en bolig, så viser det seg ikke at det var feil slik du gjorde det men det du lærte var at hvis du hadde gjort det litt annerledes så hadde du sluppet etterarbeidet. Det vil kanskje være et eksempel. Sånn er det jo masse av hele tiden.»

«... vi har samtaler med de ansatte der vi prøver å oppnå visse ting og da tenker jeg at hvis man prøver noe og så går vi tilbake og reflektere, gå gjennom om det var det man vil, så kan man lære noe av det i forhold til «learning by doing».»

## Hvordan deler du informasjon andre kan ha nytte av?

«For meg er etableringen av Sharepoint det viktigste vi har gjort for å ha verktøy til å kunne dele informasjon, og det bruker jeg jo aktivt slik at når vi har dokumentasjon ... er jeg jo tydelig på hvor det skal ligge slik at alle kan finne informasjonen ...»

«... det er sikkert ikke så lett å jobbe med meg, for jeg er ikke tilhenger av bare å dele informasjon. Jeg ønsker at det skal være en verdi med det. ... hvis jeg får informasjon som jeg bare sender videre, så blir jeg bare en postkasse...»

«Jeg deler primært ved mail, ved samtaler og ved orienteringer på møter»

«Jeg pleier vel gjerne, hvis jeg har fått noe informasjon som jeg vet er nytt/jeg ikke jobber med, så forsøker jeg å være flink til å nevne det til dem som er rundt meg den dagen...»

«Det var noen som syntes det var vanskelig så da satte jeg meg ned og laget en mal til resten av kontoret.»

«... da kan det f.eks. være at jeg ser at en kollega av meg skal ha møte med en og så har jeg f.eks. hatt ham på telefonen eller hatt kontakt med ham når han har vært inne i banken, eller det er gjerne meg som har laget møte på ham eller noe. Da kan jeg gå konkret til den personen og si at sånn og sånn»

«Det gjør jeg ved å fortelle dem om at det opplevde jeg slik at andre slipper å bruke tid på det. Hvis jeg har brukt mye tid på å finne ut noe og ingen visste noe så sender jeg enten mail – det gjorde jeg mye før, men nå har jeg gjort det mye i arbeidssonen (det åpne landskapet) eller på et fellesmøte»

«I forhold til ledergruppen for eksempel så har vi jo fin informasjonsflyt, hvis jeg tror/føler at jeg har funnet på noe lurt så deler jeg det med de andre pr. mail ofte. Hvis jeg har informasjon som jeg føler at andre kunne ha nytte av så får de det på mail.»

«Jeg loggfører jo alt etter kundemøter i Kundepleiemodellen. Alt som er lovet kunden, eller hva kunden har vært og etterspurt, hvilken konklusjon som er kommet ut av møtet.»

«Når jeg får informasjon som skal videre så samler jeg det opp og så deler jeg det hver tirsdag, da har jeg lagt det inn i en presentasjon som jeg lagre på fellesområdet ... ellers så sender jeg jo en del mailer, altså videresender, det som jeg tenker at de må ha med en gang.»

«På forespørsel så gjør jeg det ... pleier jeg heller å snakke med folk ...»

«... kun via mail. Vi har forsøkt tidligere å ha via fellesdisk, men uten at det var, det kom liksom ikke skikkelig i gang. Men nå er det kun via mail.»

«Det går mye på møter, samtaler i grupper da eller på fellesmøter. Det er stort sett internt da som blir delt og eventuelt hvis det er folk utenfra som du har en dialog med så deler man.»

## Hvordan får du tak i informasjon som kan hjelpe deg til bedre resultater?

«Jeg opplever at den informasjon jeg selv har tatt ansvar for å legge inn i Sharepoint er relativt lett å finne...»

«Der har du mange svar, men et er definitivt sparring med interne ressurser, søk på internett, det er bruk av konsulentselskap og andre bedrifter.»

«Jeg bruker nok i stor grad nettet og søker og leter på nett før jeg tar telefonen, hvis jeg skal sammenligne med andre.»

«De systemene som vi snakket om tidligere som SPIN(Bankens intranett), «Aktiv kunde» og chat, men det som gjør at jeg skal få bedre resultater det må vær hvis jeg går til min sjef.»

«... det er klart at hvis du ikke vet at informasjon eksisterer så er det jammen ikke lett å finne den, man vet jo ikke helt hvor man skal lete...»

«... tar jeg nok veldig kontakt med mentorer som jeg typisk har. Altså hvis det dukker opp en problemstilling i forhold til manglende leveranser så lodder jeg det alltid med noen andre ledere.»

«Jeg bruker veldig mye de søkemotorene som vi har, altså Markedsplassen og «Check» ... Ellers synes jeg Kundepleiemodellen er veldig viktig så lenge folk logger mer og mer av det som er avtalt med kunden, så er det mye lettere for neste mann som skal håndtere kunden.»

«Jeg leser meg opp selv en del, holder meg oppdatert selv via nettet, spesielt på det som går på fond og utvikling der da. Så jeg tar det mest selv. Eller så tror jeg ikke at det står så veldig mye på informasjonen når det gjelder å få bedre resultater.»

«Prøver å finne ut hvem som gjør det bra, og så prøver jeg å snakke mye med dem...»

«Jeg får informasjon via mitt nettverk i veldig stor grad, og så får jeg jo gjennom min leder.»

«Jeg bruker jo de kollegene som jeg har rundt meg og de kollegene som er ute i andre avdelinger, nettverkene og eventuelt også nettverk utenfor banken.»

«... jeg får tak i en del informasjon når vi er samlet på ledermøter og reflekterer over fortid og fremtid. Dele erfaringer og kunnskap der samt på ledermøte hos min leder, i divisjonens ledergruppe får jeg tak i mest informasjon»

## Hva mener du er mest verdifullt av den informasjon du er med å håndtere og lage?

«... den informasjonen som store deler av organisasjonen skal agere på.»

«... definitivt de forretningsmessige strategiene.»

«... resultatutviklingen alene er egentlig ganske fattig, men det er informasjonen rundt, hva som gjør at resultatene blir skapt ...»

«Vi er blitt ganske gode til å spørre om gode historier, men vi er kanskje ikke like gode nok til å spørre om manglende resultater, altså hva er historien bak det. Hva er det som hindrer?»

«... den mest verdifulle informasjon er egentlig en reflektert og god forståelse av hvilken prosess som ligger til grunn for resultatene, enten de er gode eller dårlige.»

«Informasjon om den egentlige prosessen, veien til resultatene er det for lite av ...»

«Den mest verdifulle/viktige informasjonen er jo den du får når det skjer endringer og den er viktig for at det skal bli god kvalitet, å følge retningslinjene, slippe å gjøre feil for så å måtte bruke tid på å korrigere.»

«Det er vel veldig mye av det vi logger, etter en samtale med en kunde tenker jeg. Den kan ha veldig stor betydning ved en senere anledning hvis det skulle være et eller annet så kan en annen finne ut av det ... hva som faktisk var avtalen for det kan hende at en husker ting på en annen måte enn det kunden husker og det er jo ofte slik at dersom kunden kommer tilbake til meg om 1 år så er det ikke sikkert at jeg husker den samtalen i det hele tatt ...»

«Informasjon om kunder i forhold til videre arbeid, eller hvis man skal se tilbake på en sak hvorfor ting ble gjort som de ble. Hva som er logget og avtalt med kunden eller hva som ble formidlet i fra banken. Både hvis en skal selv jobbe med kunden videre, eller hvis kunden tar kontakt med en annen kollega så kan denne da slå opp i hva som er blitt gjort tidligere.»

«Jeg vil jo nesten si at det mest verdifulle vi lagrer er kundereferater, det høres kanskje kjedelig ut men det gir oss en mulighet til å kunne ovenfor kunden fremstå som at vi vet hvem de er og det tror jeg er ekstremt viktig ovenfor kunden ...»

«... altså agenda og virksomhetsstyring som jeg lager ut i fra de kriteriene vi er blitt enige om at vi ønsker å følge opp. De gir på en måte en sekundering som gjør at områdebanksjefen har noe å trakte etter og kjenne seg litt stolt over når de har gjort det godt, anerkjennelse ...»

## Hvilken sensitiv informasjon håndterer du?

«Jeg tror ikke vi er veldig tydelig på definisjon på skille av sensitiv / ikke sensitiv informasjon med unntak av det som er åpenbart gradert informasjon, eller informasjon knyttet til innside problematikk – der tror jeg vi er veldig bevisste.»

«Ganske mye egentlig. Først og fremst er det jo personopplysninger vi bruker, det går på kundenes økonomi, familiesituasjon som ikke skal komme ut. Regler rundt det er jo at for det første så har jeg taushetsplikt, jeg kan fortelle veldig lite egentlig om jobben min til andre. Vi har jo sånn sett taushetsplikt her på kontoret også, det er ikke alt som skal diskuteres med kolleger.»

«Jeg kjenner ikke regelverket rundt det i detalj, men jeg har tatt fondsmegler eksamen slik at jeg har god kunnskap om den type informasjon og skillene her. Jeg har god kunnskap om informasjon om ansatte i forhold til den biten der, personvernbiten. Jeg mener at jeg har god innsikt i etikken, dette her med hva som er nødvendig å vite, det går veldig mye på holdninger liksom mye som går til lederteam.»

«Sensitiv informasjon går jo veldig mye på kundene du har, da får du jo alt som går på økonomi og familieforhold gjerne og den type ting som er vanlig informasjon som blir lagret her. I forhold til lagring av informasjon som vi bruker i Kundepleiemodellen så er jo det faktisk en kanal der kundene kan kreve å se informasjonen selv av det som står lagret i systemene. På den måten bør man jo «slipe det litt fint» på en måte ...»

«Sensitiv informasjon håndterer vi jo hver eneste dag i salg/kunder, i form av f.eks. personnummer. Som leder må du også håndtere en del sensitiv informasjon om ansatte, det kan være medarbeidersamtaler, det kan være vanskelige samtaler, det kan være ting som de tar opp med meg som de ikke ønsker at andre skal vite og hvor man lagrer dem.»

«... sensitiv informasjon så tenker jeg jo litt sånn informasjon som går litt på personlige opplysninger som gjerne ikke alle trenger å vite noe om. Der kan jeg vel si at det som jeg ser at ikke alle trenger det lagrer jeg kanskje ikke på kunden, for det er ikke noe som alle trenger å vite om. For i en slik jobb som dette så får man en del informasjon som kan være personlig informasjon i form av at de kommer avhengig av livssituasjonen ...»

«Vi håndterer jo ganske mye sensitiv informasjon her da, både personnummer, kontoer og mye slikt. Jeg føler at jeg vet hva jeg har lov til og ikke lov til av slike ting ...»

«Jeg regner vel nesten alt det som vi behandler av informasjon på kundeplan som sensitiv, det er jo personlig og taushetsbelagt selvsagt. Men også i forhold til lagring. Vi har jo ikke liggende åpne personnummer rekker i kalendere og den type ting som kan være tilgjengelig i møter nå lenger ...»

«På kundenivå så er det jo hvis vi har trusler eller hendelser så rapporterer vi det inn i de systemene som ligger der, tap/svindel og sånn ligger i samme. Ellers er det bare informasjon om kunde som nesten alle i banken har tilgang til ...»

## Opplever du at vi oppfyller egne og omgivelsenes forventninger til hvordan vi håndterer informasjon og lærer av det vi gjør?

«... vi måtte være flinkere til å ikke bare la den kunnskapen som spesielt sitter i nøkkelpersoners hoder kun forbli der.»

«... hvorfor leverer vi så ulikt, det tror jeg er et utslag av at vi ikke er gode nok til å lære av det vi gjør. Vi klarer ikke, når det er et miljø som leverer høye resultater så er vi ikke gode nok til å få transportert/transformert det de gjør til en annen plass ...»

«Vi har lagt inn evne og vilje til forbedring i verdigrunnlaget vårt så vi har det forankret, men vi har faktisk en ganske lang vei å gå. Det handler om å være samstemt om hva «en dør inn» betyr, være samstemt om hva som ligger i verdigrunnlaget, være samstemt om visjonen vår.»

«... hvis det kommer noen i servicedesken som skal ha ut penger og er blitt bedt om legitimasjon så tenker jeg at de også opplever det også som en god ting fordi at vi skal sjekke at det faktisk er riktig mann ...»

«Jeg ser veldig stor nytteverdi i at vi noterer i forbindelse med kundekontakten slik at både hvis kunden kommer tilbake igjen så kan man enkelt vite hva jeg eller andre har sagt eller gjort, vi ser at vi ikke klarer å huske alt, hver enkel kunde tror jo at vi husker alt om dem, men dessverre så går ikke det og da er det godt å ha den å lene seg til.»

«Håndtering av intern informasjon er nok veldig forskjellig fra person til person. Noen er veldig flinke til å sortere den informasjonen og enkelt og greit kan finne tilbake igjen til det, andre leser den og sletter så var det ferdig og så baserer de seg på at de klarer å huske det. Der er vi nok forskjellige, men jeg opplever jo at dette går greit, vi har brukerstøtte å lene oss på i forhold til det, de er ufattelig flinke til å samle på en del sånn fagmessig informasjon...»

«... jeg ser jo at vi scorer relativt dårlig på også i organisasjonsundersøkelsen i forhold om vi lærer av feil som vi gjør i forhold til kunder og der har vi vel ikke egentlig noe system som er så veldig strukturert uten om hendelsesdatabasen, men den blir liksom, hvis du tenker deg i prosess, så føles det nesten som en liten anmeldelse, men så burde vi gjerne ha et apparat for å ta imot kundeklagene da eller lignende, eller feil som blir gjort.»

«... også har vi ikke noen systemer for å lære så mye av feil, så tenker jeg av det du gjør enten det blir gjort riktig eller galt, men der er det litt sånn ...»

«... Det er kanskje banalt å si det, men kanskje det skulle vært et system som gjorde at du kunne logge hendelser, sånn at du hadde et navn på det, samtalen, eller et navn på det og at du f.eks. kunne «Google» det. Si at det var innenfor en personkonflikt, at du i HR hadde en database som på en måte, hva har vi gjort tidligere i slike situasjoner, da kunne man muligens «Google» seg frem til, ok sånn har vi gjort tidligere, hva gjør vi nå eksempelvis. Hva gjør vi i forhold til en ansatt som ikke fungerer, hva gjør vi med de ansatte som gjør det bra, hva gjør vi med en kunde som har en klagesak, nå håndteres det jo sikkert på 50 forskjellige måter ut i fra hvilket kontor du havnet på ...»

## Hvilken type informasjon føler du at du lykkes med og ikke?

«... den informasjonen som blir utydelig for meg, da blir jeg dårligere til å bruke den faktisk ... Jeg er best på den informasjonen som jeg har sett lyset på og som jeg synes er viktig og meningsfylt ... den informasjonen som jeg ikke kan forklare helt ut og ikke stoler på ... da blir jeg dårlig.»

«... hvis det er viktige endringer, noe som skal ut, så har man ofte tenkt gjennom det over lengre tid og mange ganger så det er helt tydelig og klart i din bevissthet mens mottaker får det for første gang... Det betyr at man må repetere mange ganger og stille klare spørsmål for å sjekke ut hvordan det er oppfattet. Det andre er at du ikke vet hvilken modus mottakeren er i, når du sender ut informasjonen og det farger jo hvordan det blir oppfattet.»

«Jeg føler at jeg er mye tryggere på de systemene nå enn jeg var når jeg startet. Det er jo på en måte tilbake til «learning by doing» at man har funnet ut av hva en må bruke.»

«Av og til tenker jeg i forhold til registrering og logging på møter, en bruker mye tid på det i en travel hverdag, jeg ser veldig verdien av det, men jeg føler at det gjerne kan bli litt referat av og til. Det er noe med at alt tar tid, man jobber der man blir/som er hektisk og det er mange ting som skal gjøres så i en travel hverdag så føler jeg kanskje at noe av det som går på etterarbeid og logging er noe av det som av og til... Noen av møtene blir det vel knapt med logging.»

«Før var det mye rot og altfor mye informasjon, nå kan du sile ut en del på en bedre måte føler jeg. Så du kan faktisk få den informasjonen som du vil uansett og så er det opp til hver enkelt å styre bort det man ikke trenger.»

«... den informasjonen som jeg relativt sjelden har behov for, det kan være i forbindelse med saker og system og da er det vanskelig å klare å huske tilbake igjen til det for der har vi litt mer «learning by doing», jo mer man bruker ting jo lettere er det å huske, men hvis jeg vet at det gikk noe informasjon for et lite år siden som jeg plutselig har behov for nå så kan det være vanskelig å finne tilbake igjen til det. Det som jeg oftere har bruk for, lagrer jeg, og vet hvor jeg skal finne det.»

### **Om systemet «Sjekk»**

«... jeg vet jo at det ligger enormt mye bra der og tanken og innholdet er sikkert kjempebra, men for meg så er det veldig utilgjengelig fordi at søket stort sett ikke fører meg noe sted. Jeg synes det er for vanskelig å bruke. Så da blir det til at jeg avstår fra å bruke det og finner det på annen måte, da bruker jeg jo mye lenger tid enn jeg sånn sett hadde behøvd å bruke.»

«Jeg føler at mye av informasjonen jeg har deles jo kun på mail, da begrenser det seg jo i utgangspunktet bare på mail, det er ikke kategorisert på noen som helst måte. Selve informasjonen som blir sendt ut. Jeg kan vel si at jeg lykkes for min egen del, jeg har kontroll på det jeg vet fordi jeg har kategorisert det på min måte og at jeg har mitt mappesystem, det gjør at jeg vet hvor jeg finner den informasjonen som jeg har»

## På hvilke områder av det du er borti i jobben er det viktigst med Erfarne nøkkelpersoner?

«Vi er nødt å dele nøkkelpersonenes erfaring bedre, eneste måten å få det til er faktisk å ha dokumentasjon, tvinge dem som sitter med nøkkelinnsikt til å dokumentere det de holder på med, jeg ser ingen andre løsninger annet enn dokumentasjon og å finne en arena for erfaringsutveksling ...»

«... det er svært vanskelig å skjønne, du må ha jobbet med det kanskje i 15 – 20 år for egentlig å skjønne det, og hvis vi mister den kompetansen, så mister vi noe som er utrolig kritisk ...»

«... jeg hadde nettopp et par timer med en annen bank som ville spør litt om organisering og han var så takknemlig for at jeg hadde brukt tid, men jeg kjente jo at jeg lærte mye av den timen jeg også, jeg fikk jo spurt ham om noe, så det er den positive siden med deling og så er det liksom bare å passe på at de ikke blir «oppspist» i forhold til hovedjobben.»

«... hvis jeg trenger hjelp av noen som ikke er på kontoret så søker jeg jo på «SPIN»(Intranett løsning), der er de veldig ute etter at vi skal skrive hva vi kan og det tror jeg ikke at noen av oss på kontoret i hvert fall har gjort, skrevet hva vi er ekstra gode på, hva de kan spørre oss om.»

«Det hadde gjerne vært bedre å brukt noen av nøkkelpersonene isteden for lederne av og til, det er så ofte lederne som skal være fagpersonen, men det er klart at i noen tilfeller så sitter jo nøkkelpersonene inne med mye mer kunnskap enn lederen.»

«... der det har vært veldig mye endringer og der har vi jo nøkkelpersoner og vi tar fatt i dem ganske ofte på grunn av at det er veldig mye endringer, mye nye krav og masse sånn»

«Veldig mye av den informasjonen som man går og spør om er jo delt i de her portalene, men det er bare det at man kanskje kan ha sett på det som en utfordring å finne den informasjonen og at det var lettere å gå og spørre.»

«Hadde SR-bank visst det SR-bank vet sa Terje Vareberg en gang og det er mye sant i det.»

«Det er jo det med at det er noen som lykkes på ting da og er flinke på områder. Det jeg ofte føler er at jeg har en god dialog. Det er greit at man kan ha en kjempedyktig nøkkelperson, men jeg har kanskje sett ham en gang, har ikke noe forhold til ham, slik at det blir en avstand. Det er klart at når jeg har en person som jeg på mange måter kanskje har delt rom med eller et eller annet sånn, da er det enklere altså.»

«Det er stadige endringer så vi har behov for å ha noen som er «dritgode» og som kan hjelpe de unge og uerfarne, der vi ikke blir /kommer helt i stampe.»

«Når jeg søker etter informasjon, sånn generell informasjon, så søker jeg på Google, f.eks. jeg «Googlet» det opp og ser hva jeg finner. Jeg skulle lage mat her om dagen, jeg skulle lage «Pruscetta», hvordan tror du at jeg fant den oppskriften? Jeg søkte «Googlet» på pruscetta og så fant jeg 3 oppskrifter, så bare valgte jeg en av dem. Og så stod det hvordan jeg skulle gjøre det. Hvis vi kunne ha gjort det slik at når vi søkte på en vanskelig lånesak f.eks., si at vi søker på et spesielt tema og så dukker det opp at slik gjør man det, å ja sånn er det jeg gjør, da hadde man spart utrolig med tid for man fant det etter å ha googlet det selv.»



## Hvilken prosess/arbeidsområde tror du at vi kan ha Best utbytte av å få en bedre informasjonshåndtering i?

«Jeg tror en del av analysene og vurderingene vi sitter og gjør, kunne vært enda mye bedre og mer presise hvis vi hadde bestemt oss for å gå inn og ta en del av strategidokumentene våre og «metatagget», klassifisert dem og gjort dem lettere tilgjengelige. Bedret søk barhet og evne til å gjenfinne dokumenter.»

«... jeg tenker at når jeg kobler meg på «Spinn»(**Bankens Intranett**) om morgenen så er det alltid på noe om at noen vant en pris, når er det ledig på hytten i Spangereid til at vi er klassifisert, altså verdien av det kontra driftsmeldinger kontra deling av informasjon rundt markedet på kreditt eller på plassering, og så kommer det 100 mailer hver dag om har du lyst til å være med på det? Viktig å få den informasjonen videre til alle i løpet av dagen, det er masse som filter som vi trenger, vi må strukturere det på en annen måte.»

«... jeg ser av og til når jeg skal hjelpe ansatte å finne tilbake til mail som er kommet tidligere, det som kommer på skjermen som er viktig, det forsvinner i mengden av alt det andre altfor fort og jeg innbiller meg at det må være en grassat stressfaktor for mange. Jeg er relativt strukturerte som person, men det er det jo ikke alle som er det og da blir det en ekstra stressfaktor i alt det andre. Og den greien der blir jo ikke mindre.»

«Jeg opplever at veldig mange er frustrerte på at den søkefunksjonen er dårlig, og så tror jeg også at det som blir lagt inn der, ... ofte så søker man og finner en mal som er på 20 Powerpoint sider og så skal du ha et eller annet punkt inne i den, at det brukes mye tid på leting.»

«... for min del så tror jeg faktisk det går på personalopplysninger, samtalene som en har med dem som jeg ikke dokumenterer noen plass, som bare er i mitt hode. Hvis vi skulle loggført det så tar det himla mye tid, hvis man skal loggføre alle samtaler man har med dem så tar det veldig lang tid, men jeg tror likevel vi kunne fått et bedre system på det.»

«Det hender jo at man skriver inn et søkeord som man absolutt ikke finner noe på slik at man må gå prosessen via, altså klikke deg gjennom finansieringsprosessen i stedet ...»

«... den søkemotoren som er der er ganske sensitiv i forhold til en søkemotor som er på Google, der vil du jo få treff.»

«Jeg savner av og til en mer systemteknisk informasjon, for vi har veldig mye faginformatjon, men den måten man finner ut av at sånn og sånn og sånn skal du gjøre, for å få dette til.»

«... Det virker tungt å finne frem til informasjon i, der ikke vanlig søkemotor som en har på nettet, at en må lete steg for steg, en må vite hva en leter etter...»

«... vi opplever jo av og til at det blir sendt ut samme informasjonen fra flere personer til de samme personene, litt mer kontroll på informasjonsflyten...»

«... da er jo kanskje dette med Salgsklienten og skadeforsikring eksempelvis opplever jeg som at vi ikke nødvendigvis snakker samme språket som dem som sitter på system. Men det er vel kanskje slik som det må være, programmering er ikke noe som jeg... Det er tungvint.»

«... det er alt for personavhengig om vi klarer å få skrevet inn hvor høyt en kunde kan gå, ergo er vi

mest kjent blant eiendomsめglere rundt om i byen at det er vanskelig å få finansieringsbekreftelser...»

«Systemene er jo på forskjellige plattformer sånn at det tar jo tid å finne frem...»

«Det gjelder egentlig uansett hvilket system det er, det er bedre å «Google» det du lurer på enn å bruke interne. Hvis man skal finne åpningstider på SR-bank så «Googler» man det, man bruker ikke hjemmesiden. Da skriver man bare åpningstider SR-bank og så får man det opp uten å gå inn på linken...»

«... å dele vanskelige lånesaker med hverandre, altså istedenfor at vi hele tiden bruker tiden til naborådgiveren som er veldig god, så slipper han å bli nedrent i jobb, hvis det var en eller annen måte å delt den informasjonen på»

## Har du eksempler på hvor du mener at En god eller dårlig informasjonshåndtering var avgjørende for resultatet?

«... hvis vi ser på prosjektet hos oss så vil du finne eksempler på at det er gjort elementer av et slikt prosjekt for både 3, 5, 10, 15 og 20 år siden hvor det er noen repeterende erfaringer av det å drive med ... som jeg ikke er sikker på at vi tar med oss fra gang til gang. Vi begynner litt med blanke ark og så hører jeg lyden av folk som sier at dette har vi gjort før og vi har gjort en slik erfaring. Da kan det godt tenkes at vi ved å være flinkere til å ta frem de gamle erfaringene kunne gjort en bedre jobb, en mer effektiv jobb og kanskje unngått noen fallgruver.»

«Jeg tror at det arbeidet som jeg la ned for 2 år siden med ledergruppen for å bygge opp en forståelse av strategien, en lang prosess, som resultere i et strategikart som vi egentlig hadde tenkt på forhånd nesten. Den prosessen der tror jeg medførte at ledergruppen ble så samkjørt på strategien at den gjenspeilte seg nedover. Så når jeg leser Organisasjonsundersøkelsen nå og ser at vi har over 90 prosent tillit, tenker jeg at da har vi faktisk klart å spre informasjonen ned.»

«Jeg synes nesten at i en hver konflikt, når man begynner å grave i en hver konflikt så handler det om at det er en svakhet i informasjonshåndteringen underveis.»

«Det er noe med, av og til så tar jeg meg i «mailsnyken», altså du driver og mailer frem og tilbake, om og men og blander inn, mens det du egentlig trenger er å sette deg ned og bli enige. Da er det små ting i hver mail som mangler et eller annet. Det kan være konkret fakta som mangler, det kan være noe i ordlyden og stemningen, men det kan også være konkret fakta/info som noen som sender den mailen tenker at det må jo mottakeren vite og så vet de ikke det og så kommer ikke det frem for man får ikke...»

«Jeg har hatt et eksempel nå der jeg hadde hentet ut informasjon som viste seg at jeg hadde misoppfattet formuleringer, jeg gjorde feil i saken og det er klart at når det gjøres feil i saken så må kunden vente... Det er sånn typisk, jeg følte at det var nok en misforståelse i forhold til at jeg hadde misoppfattet noe av det, formuleringene. Jeg synes jo at det ligger for så vidt mye informasjon, men jeg synes ikke den er lett tilgjengelig.»

«... den som kom når vi begynte med alle disse her spareproduktene slik at du kan ikke bare si at sånn og sånn er det, du må snakke samme språk som kunden, slik at han er sikker på hva som snakkes om, at vi ikke snakker «bankspråk», man selger et produkt, fond, spareprodukt og da undertegnes det av begge parter at man har forstått det her ... Det er det beste som har skjedd de siste 10 år.»

«... systemet er nede en hel dag og vi har full kalender og vi skal produsere lånedokumenter eksempelvis, til kunder som de skal komme inn og signere, vi må avlyse disse 3 møtene, kunden får en dårlig opplevelse for de regner med at dette skal bli ordnet nu!»

«... når det ikke er lagret noen ting på den kunden, da sitter jo kunden igjen med en dårlig opplevelse, for de har jo gitt den informasjonen tidligere...»

«Jeg hadde en henvendelse på en kredittsak der jeg skulle sjekke ut litt muligheter og spurte flere på kontoret, spurte lederen og fikk bekreftet at ja dette gikk helt sikker an, jeg fant ikke noe som tilsa at det ikke gikk an, hentet informasjon fra kunden, fikk signaturen og sendte det inn til depot. Så ble det stoppet der for da var det en pantsettelse der som ikke var gyldig. Når jeg da spør om hvordan jeg skulle visst dette, at det ikke var gyldig, så får jeg bare til svar at det står ingen plass, det er bare sånn som du må vite...»

«Vi tapte en rettsak nå nettopp mot noen som lånte noen penger i ... Den gangen ble det byttet ledere og rådgiver skrev ingenting av det han gjorde. Vi visste ikke om vi hadde gått god for dette, vi hadde null kontroll over hva kunden holdt på med, men etter hvert måtte vi finansiere opp ... uten at vi hadde frarådet, vi hadde ikke dokumentert noe som helst... det hadde ikke vært verre enn å signert ut frarådingsbrevet riktig, hadde det blitt dokumentert at vi hadde gjort det, skrevet i Kundepleiemodellen så hadde vi vært 'home free'.»