

Kunnskapsforvaltning i Skatteetaten

En kvalitativ casestudie av opplæringsprosessen for nye IT-ansatte

VEBJØRN BRØDSJØ
BENJAMIN SANDØY

VEILEDER
Professor Eli Hustad

Universitetet i Agder, 2022
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for informasjonssystemer

Master

Sammendrag

“Knowledge Management” (KM) er et begrep som handler om å forvalte kunnskap, hvor organisasjoner utformer strategier og initiativer for å anvende kunnskap internt. Kunnskapen kan komme nyansatte til gode når de skal læres opp i hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine, dersom denne kunnskapen er tilgjengelig for dem. Forskningsspørsmålet vi stiller oss handler om hvordan store offentlige organisasjoner kan sikre at nyansatte tilegner seg mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen til sin stilling. Hensikten med studien er å bidra til å forbedre en prosess hos en reell organisasjon, som også kan være relevant for andre organisasjoner. Vi tar i bruk litteratur om ulike tema som er med på å støtte besvarelsen av forskningsspørsmålet, og vi ser på trekk ved offentlig sektor for å forstå konteksten. Videre ser vi på kunnskapsforvaltning og nære tema som kunnskapsoverføring, initiativer, og ulike typer kunnskap for å få bedre forståelse av konsepter sentralt i forskningsspørsmålet. Vi ser også på organisasjonskultur som ligger i bakgrunn av kunnskapsforvaltning, og som støtter utførelsen av kunnskapsdeling. Samtidig bidrar vår studie til KM-litteraturen med fortolkningsbasert kvalitativ forskning, med en induktiv tilnærming. Skatteetaten er case-organisasjon i denne studien, og datainnsamlingen omfattet semistrukturerte intervjuer med 20 IT-ansatte. Resultatene fra caseanalysen blir sammenlignet med KM-litteraturen for å forstå trender, muligheter og for å foreslå løsninger. Under analysen tar vi i bruk teknikker som kategorisering og sortering for å organisere data, og for å identifisere konsepter og finne sitater. Studien resulterte i flere funn som kan bidra til at nyansatte tilegner seg mer relevant kunnskap i løpet av opplæringsprosessen, hvor relevant kunnskap blir definert som kunnskap som kan brukes for én eller flere gitte situasjoner. Et av de viktigste funnene viser at nyansatte først og fremst burde få tidlig opplæring i konkrete arbeidsoppgaver som er en del av stillingen slik at de kan føle seg mer produktive i starten av ansettelsesperioden. For mye generell kunnskap om organisasjonen i begynnelsen kan virke overveldende, og bør heller komme i mindre porsjoner utover i ansettelsesperioden. Offentlig sektor setter preg på hvordan kunnskap blir forvaltet i Skatteetaten, hvor de ansatte opplever en sterk jobbsikkerhet som bidrar til å skape et lavt konkurranseklima blant de ansatte. Dette fører til en åpenhet og villighet til å samarbeide og dele kunnskap fordi man ikke bekymrer seg for å miste posisjonen sin. En slik åpenhet bidrar også til en lav terskel for å spørre om kollegaer om bistand, og den lave terskelen ser ikke ut til å påvirke negativt på hvor mye kunnskap som blir dokumentert. Studien bidrar med en bekreftelse på at jobbsikkerhet og redusert konkurranseklima bidrar positivt til kunnskapsforvaltning. Studien utformer en definisjon på hva IT-ansatte mener relevant og irrelevant kunnskap er, og gir innsikt i hvorvidt en lav terskel for å spørre kollegaer om bistand påvirker hvor mye kunnskap som blir dokumentert. Avslutningsvis presenteres anbefalinger til Skatteetaten, og forslag til videre forskning.

Forord

Masteroppgaven er skrevet våren 2022 av to studenter fra masterprogrammet i informasjonssystemer ved Universitetet i Agder, og er skrevet i samarbeid med Skatteetaten.

Vi brenner for kunnskapsforvaltning, og har i forbindelse med masterstudiet valgt å vinkle flere prosjektoppgaver fra studiet opp mot kunnskapsforvaltning for å få muligheten til å lære mer om dette viktige temaet, og bygge mer forståelse opp mot masteroppgaven. Vi er også interessert i offentlig sektor, og hvordan vi kan bidra til å forbedre løsninger som bidrar positivt til samfunnet. Å jobbe med denne oppgaven har gitt oss en rik innsikt i hvordan forvaltning av kunnskap håndteres i en stor offentlig organisasjon, og hvordan vi kan være med å bidra til å forbedre en prosess.

Takk til Skatteetaten for å sette av ressurser som gjorde det mulig for oss å gjennomføre studien, det har vært svært interessant for oss å få samarbeide med dere. Takk til vår kontaktperson i Skatteetaten Øyvind Haugmoen for å ha vist engasjement rundt utarbeidelsen av masteroppgaven, og for å ha skaffet oss nye IT-ansatte vi kunne intervju. Takk også til Anne Talleraas fra Skatteetaten for å ha gjennomgått opplæringsprosessen med oss, og for å ha skaffet oss ledere vi kunne intervju. Vi vil takke alle informantene som deltok i studien, og som utgjorde datagrunnlaget, dere hadde mye interessant å dele med oss, tusen takk for det. Vi vil også rette en takk til våre medstudenter Ingvild Tisland og Marthe Løvslund Sodefjed for å bli med oss på fagfelleevaluering av hverandres oppgaver, og for å være med å gjøre hverandre gode. Til slutt vil vi takke vår veileder Eli Hustad for veiledning gjennom masteroppgaven, og for å ha kommet med mye nyttige innspill, tips og korreksjoner.

Kristiansand, vår 2022

Vebjørn Brødsjø og Benjamin AG Sandøy

Innhold

Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Motivasjon	8
1.3 Problemstilling	8
1.4 Rapportstruktur	10
1.5 Begrepsavklaringer	10
Teori	11
2.1 Offentlig sektor	11
2.2 Kunnskapsforvaltning	12
2.3 Eksplisitt og implisitt kunnskap	14
2.4 Relevant og irrelevant kunnskap	15
2.5 Opplæring og kunnskapsoverføring	16
2.6 Kunnskapsdeling	19
2.7 KM-initiativer	22
2.8 Organisasjonskultur	24
Metode	27
3.1 Forskningsperspektiv	27
3.2 Forskningsdesign	28
3.3 Kvalitativ forskningstilnærming	30
3.4 Datainnsamling	31
3.5 Analyse	33
3.6 Utarbeidelse av masteroppgaven	34
3.7 Begrensninger	35
Skatteetaten som case	36
4.1 Om organisasjonen	36
4.2 Divisjon IT	36
4.3 Opplæringsprosessen for nyansatte	37
4.4 Programmer for nyutdannede	38
4.5 Digitale verktøy som brukes for kunnskapsdeling	39
Resultater	41
5.1 Offentlig sektor og kunnskapsforvaltning	41
5.2 IT-ansatte om relevant og irrelevant kunnskap	43
5.3 Overføring av kunnskap i opplæringsprosessen	44
5.4 Deling av kunnskap internt	49
5.5 Initiativer for deling og dokumentasjon av kunnskap	52
5.6 Kultur internt	54

Diskusjon	57
6.1 Karakteristiske trekk med offentlig sektor	57
6.2 Definisjon på relevant og irrelevant kunnskap	58
6.3 Kultur for deling av kunnskap	59
6.4 Tilegnelse av mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen	65
Konklusjon	70
Kilder	73
Vedlegg A - Intervjuguide nyansatt	81
Vedlegg B - Intervjuguide leder	84
Vedlegg C - Samtykkeskjema	86
Vedlegg D - Sitater fra intervjuobjektene	89

Figurliste

Figur 2.1: En grafisk representasjon av kunnskapsoverføring (Albino et. al., 2004)	17
Figur 2.2: Guide for å utvikle og ta i bruk en kunnskapsdelingsstrategi (Siakas & Georgiadou, 2006)	20
Figur 2.3: Modell over elementer som påvirker atferd (De Long & Fahey, 2000)	26
Figur 3.1: Tankekart med begreper for innsamling av litteratur	29
Figur 3.2: Forskningsdesign	30
Figur 4.1: Organisasjonsstrukturen til Skatteetaten	36
Figur 4.2: Organisasjonsstrukturen til divisjon IT	37
Figur 4.3: Oppbygging av Trainee-programmet (Skatteetaten, 2022b)	39
Figur 4.4: Oppbygging av Tech Graduate-programmet (Skatteetaten, 2022c).....	39
Figur 6.1: Guide for å utvikle og ta i bruk en kunnskapsdelingsstrategi (Siakas & Georgiadou, 2006)	60
Figur 6.2: Modell over elementer som påvirker atferd (De Long & Fahey, 2000)	63
Figur 6.3: En grafisk representasjon av kunnskapsoverføring (Albino et. al., 2004)	68

Tabelliste

Tabell 3.1: Oversikt over intervjuer	32
Tabell 3.2: Møter med Skatteetaten	34
Tabell 4.1: Verktøy som bidrar til kunnskapsdeling	40

1. Introduksjon

I denne masteroppgaven undersøkes det hvordan organisasjoner i offentlig sektor kan forbedre sine opplæringsprosesser for IT-ansatte ved å fokusere mer på kunnskapsforvaltning. Det undersøkes videre hvordan man skiller relevant og irrelevant kunnskap fra hverandre, og hva slags påvirkning organisasjonskulturen har på deling av kunnskap. Det rettes fokus mot offentlige organisasjoner fordi strategier og klima internt er annerledes enn i private organisasjoner, og kunnskapsforvaltning kan derfor få en annen betydning i offentlige organisasjoner. Forvaltning av kunnskap er viktig for at en organisasjon skal utvikle seg, og for å ivareta egne ressurser. I offentlig sektor kan fokus på kunnskapsforvaltning internt, også ha en positiv effekt på innbyggerne i samfunnet som anvender det offentlige tjenestetilbudet.

1.1 Bakgrunn

Organisasjoner i offentlig sektor arbeider hver dag med å tilby tjenester til forbrukerne, og utvikler nye løsninger til samfunnet. Løsningene kan dreie seg om å anvende teknologi til å møte samfunnsbehov, eller effektivisere interne prosesser. Ved nye og forbedrede løsninger som effektiviserer gjøremål, kan ressurser allokere andre steder. Et område som kan fokuseres på ytterligere, er forvaltning av kunnskap. For å forvalte den kunnskapen man sitter på, lønner det seg å ha en oversikt over hvilken kunnskap man har, hva slags kunnskap man trenger, og hva slags kunnskap man er i ferd med å miste. Videre lønner det seg å ha initiativer for deling av kunnskap gjennom å skape et godt miljø for kunnskapsdeling, eller en kunnskapsdatabase som tilgjengeliggjør kunnskap for de ansatte. Det oppstår stadig utfordringer ved mangel på kunnskap i organisasjoner. Organisasjoner må kontinuerlig forbedre seg for å holde tritt med hva slags løsninger som etableres i samfunnet, hvor anvendelse av ny teknologi og nye metoder kan kreve tilegning av ny og utvidet kunnskap. Tap av kunnskap er også en utfordring, hvor organisasjoner mister verdifull kunnskap når ansatte forlater organisasjonen. Det er derfor viktig at personer som overtar, får mest mulig ut av opplæringsprosessen slik at kunnskap kan opprettholdes og utvikles videre.

“Knowledge Management” (KM) omfatter å etablere en strategi for å best mulig anvende egen kunnskap, og egne ressurser til å gjennomføre de gjøremålene man skal foreta seg (Girard & Girard, 2015). Strategien går på at rett kunnskap skal komme til de rette personene til rett tid, og at dette på sikt vil resultere i en gevinst i form av ressursbesparelser. Forskning på KM har økt med årene, og temaet har blitt mer modent etter hvert som flere funn er gjort, og flere forskere og praktikere har arbeidet med ulike tema innenfor fagområdet (Serenko, 2021). Det meste av forskning på KM antyder at forvaltning av kunnskap har en positiv effekt på organisasjoner, men at en god strategi for håndtering av kunnskap er avgjørende for å realisere verdier (Schulze & Leidner, 2002). Det forventes derfor at KM gir en verdi til organisasjoner i form av innovasjon og effektivisering, ved å forbedre måten kunnskapen utnyttes på internt (Newell, 2015).

1.2 Motivasjon

KM er et tverrfaglig tema, hvor det forskningsmessig finnes mye litteratur og publikasjoner fra ulike disipliner inkludert informasjonssystemer. Dette er et tema som har interessert oss gjennom vårt masterstudium siden det fortsatt er store utfordringer ved å implementere KM, og derfor behov for mer forskning. Semesteret før masteroppgaven ble påbegynt, ble det gjennomført en forstudie som fokuserte på kunnskapsforvaltning i offentlig sektor. Funn fra forstudien har motivert oss til å fortsette å forske på temaet gjennom å undersøke en relevant case-organisasjon. Studiens bidrag vil være å dekke noen av forskningsgapene i KM-litteraturen gjennom nye funn. En litteraturstudie som ble gjennomført i 2015, undersøkte hvor mye KM hadde blitt forsket på i offentlig sektor (Massaro et. al., 2015). Forfatterne konkluderte med at utdanning og FOU var en forskningskontekst som det var forsket relativt mye på, mens de regionale og lokale offentlige organisasjonene hadde begrenset forskning relatert til KM. Av den grunn var det ønskelig å utføre en masterstudie i en offentlig organisasjon som var utenfor utdanningssektoren.

Instituttet som masterprogrammet i informasjonssystemer er en del av, har i samarbeid med regionens samfunns- og næringsliv et partnerprogram hvor flere private og offentlige organisasjoner deltar. En av de offentlige organisasjonene som er med, er Skatteetaten. Dette er en stor organisasjon med over 900 IT-ansatte, og som ansetter flere nye kandidater i løpet av året. Ved nyansettelser, følger opplæringsprosesser hvor de nyansatte skal tilegne seg relevant kunnskap for stillingen sin, men hva er egentlig relevant kunnskap? I løpet av opplæringsprosessen skal de ansatte etter planen ha tilegnet seg nok kunnskap til å utføre arbeidet sitt, og derfra vil kunnskapen øke med erfaringer. Ny kunnskap som tilegnes kan deles videre og dermed sikre god flyt av kunnskap i organisasjonen, men hvilke former for kunnskap deles mest effektivt, og hvordan er kulturen for kunnskapsdeling internt? I opplæringsprosessen vil deling av både eksplisitt og implisitt kunnskap være med på å øke den nyansatte sine kunnskaper, og hvor mye kunnskap som den ansatte kan dele videre.

1.3 Problemstilling

Organisasjoner som skal rekruttere nye medarbeidere, ansetter og lærer opp personer til å utføre det arbeidet som opplyses om i stillingsbeskrivelsen. Opplæringen er helt sentral for at de nyansatte skal ha mulighet til å utføre arbeidet sitt, men det er ikke alltid de får vite alt de trenger å vite med en gang, og det er heller ikke sikkert de får maksimalt læringsutbytte av opplæringen. Organisasjoner kan ofte ha ulike opplæringsstrategier, hvor noen kanskje vil introdusere de nyansatte for alt i begynnelsen, mens andre fokuserer på det mest sentrale, og lar de nyansatte få lære resten på egenhånd. Selv om organisasjoner har til hensikt å ta det beste valget når det kommer til opplæringsstrategi, er det ikke en selvfølge at de lykkes. Dette kan være uavhengig av hvorvidt opplæringsprosessen får et stort fokus eller ikke.

Når Skatteetaten ansetter nye IT-medarbeidere, går de gjennom en opplæringsprosess hvor relevant kunnskap tilegnes for det arbeidet som skal utføres. En del av tiden blir også brukt til å tilegne seg kunnskap som ikke er relevant for arbeidet, og som dermed ikke blir anvendt. Det er også kunnskap som er relevant for arbeidet, men som ikke tilegnes i løpet av opplæringsprosessen. Dersom nyansatte hadde fått enda mer utbytte av opplæringsprosessen, kan dette påvirke de kommende årene, og det er ønskelig å se på hvordan ansatte selv opplevde opplæringen, og hvordan IT-løsninger har bidratt i prosessen. I den forbindelse har vi formulert et forskningsspørsmål som er hovedspørsmålet i studien, og som vi skal forsøke å besvare. Skatteetaten er case-organisasjonen som benyttes i studien, og vil være kilden til innsamling av data.

Forskningsspørsmål: *Hvordan kan store offentlige organisasjoner sikre at nyansatte tilegner seg mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen til sin stilling?*

Videre er det formulert følgende forskningsspørsmål som fungerer som delspørsmål, og er svært relevante for studien. Disse spørsmålene vil undersøkes og brukes i forbindelse med besvarelsen av det første forskningsspørsmålet.

Forskningsspørsmål 1.1: *Hvordan kan karakteristiske trekk med offentlig sektor bidra positivt til kunnskapsforvaltning?*

Forskningsspørsmål 1.2: *Hva mener IT-ansatte er relevant og irrelevant kunnskap, og hvordan kan det defineres?*

Forskningsspørsmål 1.3: *Vil en kultur med lav terskel for å spørre kollegaer om å dele kunnskap, ha en negativ påvirkning på hvor mye kunnskap som blir dokumentert?*

Det første forskningsspørsmålet ser på kjennetegn med offentlig sektor, og hvordan disse kjennetegnene kan påvirke kunnskapsforvaltningen internt på en positiv måte. Med denne informasjonen kan vi spesifisere tiltak som vil være unike for offentlig sektor, og som tar høyde for kulturelle trekk med arbeidstilværelsen i det offentlige. Det andre forskningsspørsmålet handler om hva IT-ansatte mener om relevant og irrelevant kunnskap. De kan ha en ulik tilnærming for hva relevant og irrelevant kunnskap er for noe, og hva de mener var relevant kunnskap i opplæringen sin. Denne informasjonen kan vi bruke til å forstå mer om hva som er relevant kunnskap, og videre forstå hvordan nyansatte kan tilegne seg mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen til sin stilling. Det tredje forskningsspørsmålet handler om hvordan kulturen er for deling av kunnskap internt, og lar oss se på om en lav terskel for å spørre hverandre om å dele kunnskap, vil føre til at dokumentasjon av kunnskap vil føles mindre viktig, og dermed bortprioriteres. Denne informasjonen kan hjelpe oss med å forstå kulturen for kunnskapsdeling, slik at vi enklere kan forutse hva slags tiltak som kan lykkes i opplæringsprosessen.

1.4 Rapportstruktur

Rapporten er videre strukturert som følger:

Kapittel 2 informerer om teori og tidligere forskning.

Kapittel 3 beskriver metoden som er brukt for å gjennomføre prosjektet.

Kapittel 4 forklarer mer om Skatteetaten som organisasjon og hva de driver med.

Kapittel 5 viser frem resultatene som er funnet gjennom bruk av metoden.

Kapittel 6 diskuterer resultatene og knytter funnene opp mot tidligere forskning.

Til slutt vil kapittel 7 konkludere prosjektet.

1.5 Begrepsavklaringer

Kunnskapsforvaltning

Det engelske begrepet “Knowledge Management” kan oversettes til norsk som “Kunnskapsledelse” eller “Kunnskapsforvaltning”. Det er valgt å gå for sistnevnte da vi i studien snakker om forvaltning av kunnskap, fremfor ledelse av kunnskap. Både oversettelsen og den engelske forkortelsen (KM) benyttes i studien.

Kunnskapsforvaltningssystem

Det engelske begrepet “Knowledge Management System” oversettes til norsk som “Kunnskapsforvaltningssystem” i studien. Både oversettelsen og den engelske forkortelsen (KMS) benyttes i studien.

Implisitt kunnskap

Det er valgt å bruke begrepet “implisitt kunnskap” fremfor “taus kunnskap”. Selv om taus kunnskap oftest blir brukt i litteraturen vi har undersøkt, er ordene eksplisitt og implisitt verbale motsetninger, samt at implisitt kunnskap beskrives som den kunnskapen som ikke er eksplisitt (Polanyi, 1966), og det er dette vi tar høyde for i studien. Noen fagområder skiller mellom taus kunnskap og implisitt kunnskap, men dette går ikke vi inn på i denne studien.

2. Teori

Det er gjennomgått litteratur over de områdene som er relevante å undersøke i henhold til studiens problemområde. Offentlig sektor og kunnskapsforvaltning klargjøres, samtidig blir det beskrevet hva slags funn som tidligere forskning har observert, og hvilke teorier og forslag som dermed er utarbeidet rundt ulike områder tilknyttet forvaltning av kunnskap.

2.1 Offentlig sektor

Roller som offentlig sektor kan ha i et samfunn, er å være en agent for å utføre tjenester, og gi goder til innbyggere. Ulikt privat sektor, har ikke organisasjoner i offentlig sektor profitt som et mål. I tillegg oppstår det ulike utfordringer som ikke nødvendigvis er unike for offentlig sektor, men som er mer utbredt og kritiske for dem, enn de er for privat sektor (Gherardi et. al., 2021). Vår definisjon på en slik offentlig organisasjon er at den er eid, styrt, og finansiert av det offentlige (Simović, 2015).

Etikk, tillit, og ansvarlighet er noen utfordringer som offentlig sektor er utsatt for. Ved bruk eller forvaltning av offentlige ressurser, har forvalteren forpliktelser til å ta i bruk slike ressurser effektivt og rettferdig (Hofmann et. al., 2019). Skattebetalere betaler av lønnen sin, og det stilles en forventning til at disse pengene skal gå til et felles gode. Hvis slike ressurser blir brukt uansvarlig, eller "sløses" bort, kan dette skape misnøye blant innbyggere som kan miste tillit til offentlige tjenester. Det er viktig å anerkjenne hvor alvorlig det er med ansvarlighet i det offentlige, hvor offentlig sektor har mange interessenter som blir påvirket av valg som blir tatt, og hendelser som skjer (Hofmann et. al., 2019). Redegjørelse og klarhet om for eksempel budsjett, kan bidra med å tydeliggjøre problemer, og dermed angi ansvarlighet (Gherardi et. al., 2021). Privat sektor er ikke utsatt for slike utfordringer, og de er ikke forpliktet på samme måte som offentlig sektor, selv om etisk ansvarlighet også er aktuelt for dem. Private organisasjoner har heller ikke et ansvar for å klargjøre fortjenester til enhver offentlig eller privat person. Offentlige organisasjoner har et samfunnsansvar, og er forpliktet til å tilby tjenester til befolkningen, og til samfunnet (Lindgren et. al., 2021).

Det er også ulikheter innad i offentlige organisasjoner sammenlignet med private organisasjoner. Ettersom offentlige organisasjoner ikke har profitt som et forretningsmål, skaper det også en annerledes organisasjonskultur. Ansatte i offentlig sektor jobber mot å skape verdi i form av tjenester og goder, og dette målet bidrar til å skape en kultur som foster samarbeid for å utføre daglige gjøremål (Choudhurya & Dasb, 2021). Konkurransesklimaet blir svært annerledes fra ansatt til ansatt under en slik kultur ettersom målet ikke er å sette seg selv i en stilling hvor man kan tjene mest, men heller hjelpe andre. Da offentlige organisasjoner har en sikker inntektskilde, vil organisasjonen være mindre utsatt for permitteringer og nedbemanninger som følge av vanskeligere tider. Dette kan også skape et

redusert konkurranseklima internt, og mindre frykt for jobbsikkerheten sin ettersom man ikke konkurrerer for å holde på en posisjon i organisasjonen (Choudhurya & Dasb, 2021).

2.2 Kunnskapsforvaltning

“Knowledge Management” er et begrep som har utviklet seg fra et akademisk begrep, og mer over til en vesentlig del av en organisasjons strategier. Begrepet hadde mest sannsynlig sin første begivenhet dedikert til seg på en konferanse i Boston i 1993, hvor akademikere møttes for å utarbeide definisjoner av dette begrepet (Girard & Girard, 2015). Det er mange måter å beskrive kunnskapsforvaltning på, og mange måter å definere begrepet på. Noen av de vanligste verbene som beskriver begrepet KM er “bruke”, “skape”, “dele” og “administrere”, og noen av de vanligste substantivene er “kunnskap”, “prosess”, “organisering” og “informasjon” (Girard & Girard, 2015).

Noen av de mest siterte definisjonene som Girard & Girard (2015) fremhevet i artikkelen deres er som følger (oversatt fra engelsk):

“Knowledge Management er derfor en bevisst strategi for å få rett kunnskap til de rette menneskene til rett tid og hjelpe folk med å dele og sette informasjon i handling på måter som streber etter å forbedre organisasjonens ytelse.”
(O'Dell & Grayson, 1998)

“Knowledge Management henter fra eksisterende ressurser som din organisasjon allerede har på plass – god informasjonssystemadministrasjon, organisatorisk endringsledelse og personalledelsespraksis.” (Davenport og Prusak, 1998, s. 163)

Definisjonene formidler begrepet på en måte der organisasjoner kan tjene på å ha strategier for å forvalte egen kunnskap, og bruke egne ressurser på den mest optimale måten for både deling og videreutvikling av kunnskap.

KM kan hjelpe offentlig sektor med å forbedre deres fornyelsesprosess, og hvis de lokaliserer sine utfordringer, kan de implementere løsninger som hjelper med å møte disse utfordringene (Edge, 2005). Dette kan være utfordringer knyttet til ineffektivitet, og svak utnyttelse av ressurser, hvor de ikke har oversikt over hva de allerede besitter av kunnskap. Fra et KM-perspektiv er tilgjengelige teknologiske ressurser en utfordring dersom man skal etablere en base som kan bidra til å forbedre KM i organisasjoner. KM er uansett noe som alle organisasjoner bør vurdere under sin egen strategi, og finne ut hvor mye fokus som er nødvendig for å dra nytte av KM på sikt. KM kan gi organisasjoner et konkurransefortrinn, og det kan være økonomiske gevinster som kommer fra at organisasjonen kan spare ressurser ved å redusere bruk av innleide konsulenter. Ved å ha kontroll på den kunnskapen man selv besitter, vil det være mulig å allokere ressursene deretter. Organisasjoner kan også oppnå ressursbesparelser i form av tid, hvor ansatte bruker mindre tid til å finne frem til informasjon

som gir dem kunnskap, dersom kunnskapen er enkelt tilgjengelig. Det antydes at konkurransefortrinnet har forflyttet seg fra rene økonomiske besparelser, og mer over til kompetansmessige fordeler, hvor anvendelse av kunnskap internt i organisasjoner gir en verdi både ved besparelser og organisasjonsutvikling (Sambamurthy & Subramani, 2005).

Kunnskap kan defineres som forståelse og ferdigheter som er anskaffet gjennom utdanning og erfaring. Kunnskap skiller seg fra informasjon og data ved at kunnskap er personlig tolket informasjon, mens informasjon er prosesserte data (Alavi & Leidner, 2001). For at en organisasjon skal ha suksess, kan man ofte være avhengig av å forstå forskjellen, samt forstå hva man har og hva man trenger. Man må i tillegg ha den forståelsen for hvordan man beveger seg over fra det ene til det andre (Davenport & Prusak, 1998). Hensikten med inndelingen er å kunne vurdere hvor nyttig kunnskapsforvaltning er, hvor man i teorien ikke klarer å skille ut kunnskap fra informasjon og data, og derfor er det heller ikke nødvendig å fokusere på kunnskapsforvaltning (Alavi & Leidner, 2001). Det hele kan settes opp i et hierarki, hvor data er innsamlet materiale, mens informasjon er den informasjonen man får ut av rådataene. Kunnskap vil videre være den forståelsen man får ut av informasjonen, og dersom informasjonen ikke gir kunnskap, vil det kun være informasjon. Man er igjen avhengig av kunnskap om at et fenomen eksisterer, før man kan få verdi ut av informasjon, og videre data. Det er derimot ikke åpenbare forskjeller på systemer som har til hensikt å forvalte kunnskap, sammenlignet med systemer som eksisterer for å oppbevare informasjon. Et klart skille mellom informasjon og kunnskap, er at kunnskap er mer personlig fordøyd informasjon man tilegner seg og vurderer, uavhengig av om den samsvarer med informasjonen eller ikke (Alavi & Leidner, 2001). I systemene som har til hensikt å forvalte kunnskapen, kan det i tillegg til informasjon om hva det gjelder, også presenteres personlig tolkning av dette med erfaringer og anbefalinger.

Innenfor kunnskapsforvaltning er det definert tre fundamentale steg som kan forekomme i en sekvens eller parallelt, for at kunnskap skal forvaltes. Disse stegene er; tilegning av kunnskap, deling av kunnskap, og anvendelse av kunnskap (Tiwana, 1999). Tilegnelse av kunnskap er prosessen med å få innsikt i hva som behøves av kunnskap, og deretter utvikle egne ferdigheter med å skaffe kunnskap gjennom kunnskapsdatabaser, kurs eller kollegaer. Ved tilegning kan man skape relasjoner på tvers av organisasjoner og avdelinger, dersom man innhenter kunnskap gjennom samhandling med andre. Deling av kunnskap omfatter den delen med å spre kunnskapen videre, og tilgjengeliggjøre det man allerede vet med kollegaer og samarbeidspartnere. Ved kunnskapsdeling vil man oppnå tillit og samtidig styrke sine relasjoner. Utnyttelse av kunnskap blir sentralt når det man har lært kan brukes til å utføre arbeid som tjener organisasjon. Dette kan være kunnskap om utvikling av nye metoder, effektivisering av prosesser, og det kan være generell kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver utføres, samt hvordan organisasjonens ledd henger sammen. Hensikten med å dele kunnskapsforvaltning inn i disse tre stegene, er at man vil ha en oversikt som gjør at man enklere vil kunne identifisere teknologi og muligheter som passer for hver av de fundamentale stegene (Tiwana, 1999).

2.3 Eksplisitt og implisitt kunnskap

Det finnes ulike typer kunnskap, hvor noe er enkelt å overføre til andre, mens annen kunnskap ikke kan overføres uten videre. Kunnskap er noe som kan deles inn i to forskjellige kategorier for å skille “vet-hva” og “vet-hvordan”. De to grunnleggende basene kalles eksplisitt kunnskap og implisitt (taus) kunnskap (Smith, 2001). Begrepene definerer en forskjell som gjør det mulig å kartlegge de ulike typene kunnskap. Kunnskap vil ha en kontinuerlig utvikling i organisasjonen, og Nonaka & Konno (1998) utformet en teori for å illustrere utviklingen, og hvordan kunnskapen overføres til annen type kunnskap. De ulike metodene som nevnes i deres teori, er sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering (Nonaka & Konno, 1998). Metodene omhandler overføringsteknikker mellom eksplisitt og implisitt kunnskap, og når de har sin effekt.

Eksplisitt kunnskap er kunnskap representert som informasjon som er enkel å lære bort, og rimelig å formidle ved både muntlig og skriftlig kunnskapsoverføring. Det kan være dokumentasjon som er oversiktlig, og som informerer om rutiner, systemer og andre prosedyrer. Kunnskapen er enkel å identifisere, og derfor enkel å dele (Haldin-Herrgard, 2000). Kunnskapen kan organiseres i kunnskapsforvaltningssystemer, og videre tilgjengeliggjøres for ansatte. Dette er systemer som kan spare organisasjonen for ressurser dersom den organiserte kunnskapen gjenbrukes og deles (Desouza et. al., 2005). En metode som trekkes frem som effektiv for deling av denne typen kunnskap, er kombinasjon (Nonaka & Konno, 1998). Kombinasjon er en prosess som innebærer at kunnskapen organiseres og tilgjengeliggjøres for de som skal ha tilgang til den. Eksplisitt kunnskap kartlegges, og samles inn til organisasjonen hvor den flettes sammen og bearbeides i en kunnskapsdatabase. Databasen vil ha et oversiktlig grensesnitt, slik at de som skal ha tilgang til kunnskapen enkelt kan finne frem til den kunnskapen de leter etter. Det er derimot en forutsetning for at kunnskapen deles, og at systemet for oppbevaring av den eksplisitte kunnskapen blir tatt i bruk for at det skal ha en reell verdi for organisasjonen (Desouza et. al., 2005).

Implisitt kunnskap er kunnskap som ikke er eksplisitt, og handler om at vi vet mer enn det vi er i stand til å uttrykke (Polanyi, 1966). Det er kunnskap som ikke er mulig å lese seg til, og heller ikke mulig å dokumentere på en måte som gjør at en person umiddelbart forstår hvordan noe utføres. For å formidle implisitt kunnskap, må det iverksettes grundig opplæring, og man må erfare selv ved prøving og feiling. Kunnskapen kan være en nøkkelkompetanse som kan gå tapt dersom en person som besitter kompetansen forsvinner før vedkommende har lært opp en ny person. En metode som trekkes frem som effektiv for deling av denne typen kunnskap, er sosialisering (Nonaka & Konno, 1998). Sosialisering er en prosess hvor individene kan samhandle med hverandre, hvor den som skal læres opp kan følge en erfaren person gjennom ulike arbeidsprosesser. Personen som læres opp får muligheten til å observere, prøve selv, og med tiden forstå hvordan de ulike elementene henger sammen. Man får oppleve situasjonen med fysisk involvering, og får svar på de spørsmålene man selv måtte

lure på underveis i opplæringsprosessen. Med tiden vil personen som læres opp bli kjent med prosedyrene, og tilegne seg kunnskap med egne erfaringer etter gjentakende samhandling med individer og systemer.

Hvilken type kunnskap som anses som mest verdifull for en organisasjon kan variere ut fra situasjonen. Noen mener at implisitt kunnskap generelt er mer verdifull da man med eksplisitt kunnskap ikke automatisk kan anvende det man har kunnskaper om i praksis, mens andre igjen mener at det er den eksplisitte kunnskapen som har størst verdi, da denne er enklere å formidle videre, samt enklere kan overføres og anvendes av andre (Alavi & Leidner, 2001). Selv om det er ulike oppfatninger av verdien av type kunnskap, er kunnskapstypene gjensidig avhengige hvor man ofte må ha en forståelse for den ene, for å forstå den andre. I flere tilfeller vil implisitt kunnskap om en prosess, et produkt eller en tjeneste være nødvendig for å forstå den eksplisitte kunnskapen om det samme (Alavi & Leidner, 2001).

De ulike kunnskapsformene krever ulike initiativ for kunnskapsoverføring. Der implisitt kunnskap vil kreve interaksjon og erfaringsutveksling, kan eksplisitt kunnskap overføres som dokumentasjon. Selv om disse kunnskapsformene er kjente, er det få organisasjoner som håndterer eksplisitt og implisitt kunnskap på en tilfredsstillende og effektiv måte (Bonner, 2000). Å vite hvordan man legger til rette for overføring av kunnskap er utfordrende for mange å få til, hvor overføring av implisitt kunnskap viser seg som mer utfordrende enn overføring av eksplisitt kunnskap. Å finne ut hvordan man kan forvalte implisitt kunnskap er utfordrende, men dersom man med samhandling og KM-initiativer oppnår deling av den implisitte kunnskapen, vil dette være med på å bidra til å øke organisasjonens ytelse (Muthuveloo et. al., 2017).

2.4 Relevant og irrelevant kunnskap

Hvor relevant en type kunnskap blir ansett å være, vil avgjøres av hvor mye den anvendes. Relevant kunnskap vil ha en verdi for organisasjoner i den grad den anses som relevant. Det faktum at kunnskapen en gang har vært relevant, vil ikke bety at den alltid vil være det. Kunnskap kan bli irrelevant med tiden, og organisasjoner kan inneha kunnskap som ikke er relevant for dem. Selv om organisasjoner kan ha relevant kunnskap oppbevart i kunnskapsdatabaser, er man også avhengig av at kunnskapen kan bli funnet av de som trenger den på det tidspunktet de leter etter den (Johnson et. al., 2002). Det hjelper lite å ha relevant kunnskap som ingen finner, eller som er vanskelig å finne. Det hjelper heller ikke å ha kunnskap om elementer som kan gjenbrukes, om ansatte ikke søker etter gjenbruksmateriale som er relevant for det de holder på med (Bock et. al., 2006). Kunnskap kan også miste relevans ved kodifisering, hvor den kan tolkes på en måte hvor den fremstår irrelevant.

Når en ansatt skal utføre arbeidet sitt, tar de i bruk kunnskap de har tilgjengelig for å fullføre oppgavene sine. Den kunnskapen kan ta mange former, som blant annet eksplisitt eller implisitt form (Alavi & Leidner, 2001). Kunnskap har også en relevans angående spesifikke

oppgaver en ansatt utfører, nemlig at noe kunnskap en ansatt har, er ikke relevant for alle oppgaver eller situasjoner. Når vi ser på relevant og irrelevant kunnskap, leter vi etter kunnskap som kan bli identifisert og anerkjent som viktig eller uviktig i spesifikke kontekster for en nyansatt. Kunnskap om en rutine eller prosedyre, kan være mer eller mindre relevant for en nyansatt avhengig av situasjonen. Kategorisering og vektlegging av kunnskap, er nyttig for å forstå hva som er relevant, hva som ikke er relevant, og hvor viktig spesifikk kunnskap er for å fullføre arbeidsoppgaver.

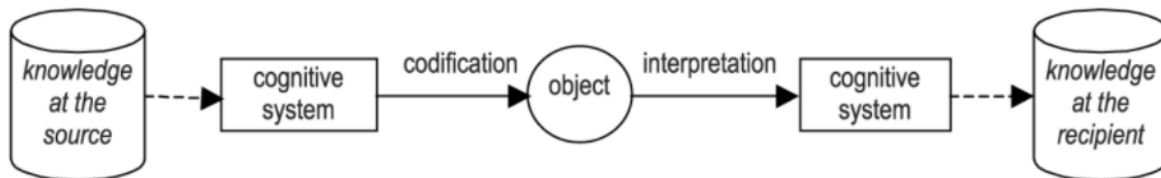
Organisasjoner innehar mye intern kunnskap, men ikke all kunnskap er relevant kunnskap. Hvordan organisasjonen presterer avhenger ofte av evnen man har til å anvende kunnskapen man besitter slik at den gir verdi. Organisasjoner har et gap mellom hva de vet, og hva de gjør (Alavi & Leidner, 2001). Dette vil si at de besitter kunnskap som de utnytter, men de besitter også kunnskap som de ikke utnytter. Dette kan skyldes at noe av kunnskapen ikke anvendes riktig, men det kan også skyldes at kunnskapen vurderes som irrelevant. Selv om mye av den irrelevante kunnskapen kan være utdatert informasjon i kunnskapsdatabaser, kan det også være at ulike kulturer internt i organisasjonen former antagelser om hva kunnskap er, og hvilken kunnskap som er verdt å håndtere (De Long & Fahey, 2000). Dette skaper et ulikt fokus om hva som er viktig, og hva som er mindre viktig. Relevant kunnskap for en kultur, kan være irrelevant kunnskap for en annen kultur. Dette vil påvirke hvordan kunnskapen håndteres, og dersom dokumentert kunnskap ikke har den samme verdien for alle, kan den være overflødig for noen bestemte kulturer eller avdelinger, samtidig som den er nyttig for andre. Organisasjoner må derfor ta høyde for dette, finne områder der kunnskap kan tilføre en målbar verdi, og deretter utvikle et kunnskapsforvaltningssystem for å oppbevare og tilgjengeliggjøre kunnskapen (Alavi & Leidner, 1999).

2.5 Opplæring og kunnskapsoverføring

Når nye ansatte rekrutteres og innstilles, følger en opplæringsprosess hvor de skal tilegne seg den kunnskapen som er nødvendig for å utføre det arbeidet som forventes av dem i stillingen. Opplæringsprosessen inkluderer kunnskapsoverføring fra en erfaren ansatt som kjenner til rutinene, og henvisning til kunnskapsdatabaser hvor man kan finne informasjon. Flere organisasjoner legger ansvaret om å tilrettelegge for kunnskapsoverføring på personalavdelingen (HR), som har ansvar for bemanningen. HR arbeider strategisk med vekt på anskaffelse, organisering og motivasjon av de menneskelige ressursene som organisasjonen trenger (Yahya & Goh 2002). HR sin rolle i KM er å legge til rette for “workshops” og sammenkomster med hensikt å initiere til kunnskapsforvaltning, hvor læringsaktiviteter knyttes opp mot forretningsmål. KM kan ses på som en videreutvikling fra HR, hvor IT anvendes og brukes i læringsaktivitetene (Yahya & Goh 2002). HR sine KM-initiativer som omhandler samhandling mellom ansatte i opplæringsprosessen, bidrar til anskaffelse av implisitt kunnskap, mens IT sine KM-initiativer som tilgjengeliggjør informasjon og kunnskap som presenteres i opplæringsprosessen, bidrar til anskaffelse av

eksplisitt kunnskap. I kombinasjon utgjør HR og IT viktige deler i organisasjoner ved opplæring av nyansatte.

Albino et. al. (2004) utviklet en modell som grafisk illustrerer stegene i kunnskapsoverføring. Å overføre kunnskap er en krevende prosess for organisasjoner. Å kartlegge hva slags kunnskap som er relevant å overføre, samt finne ut hvordan man kan overføre enkelte typer kunnskap som er vanskelig å formidle videre, er utfordrende for organisasjoner å få til. Modellen er illustrert i figur 2.1 (Albino et. al., 2004).



Figur 2.1: En grafisk representasjon av kunnskapsoverføring (Albino et. al., 2004)

Stegene i modellen tar for seg reisen fra kunnskapens kilde (erfaren ansatt), og frem til kunnskapens mottaker (nyansatt). Kunnskapen formidles fra kilden på en måte som kan kodifiseres på et språk som kan overføres. Om kunnskapen skal fanges opp av en annen person, er kodifisering av kunnskapen uunngåelig. Resultatet av kodifiseringen vil fremstille et “objekt” som kan tolkes av mottakeren. Om kilden og mottaker har en ulik tolkning av hva meningsinnholdet til objektet er, vil kunnskapen misoppfattes, og dermed ikke gi den tiltenkte verdien. For at kunnskapsoverføringen skal være vellykket, må det være en felles forståelse av kildens formidling, og mottakers tolkning. Det må også være et felles mål med overføringen, hvor kilden akter å overføre den kunnskapen som mottaker ønsker å lære, eller den kunnskapen som organisasjonen ønsker at mottaker skal lære (Albino et. al., 2004).

Faktorer som kan påvirke kunnskapsoverføring inkluderer tidspress og tillit (Bjorvatn & Wald, 2020). Ansatte som jobber med prosjekter under tidspress er fokusert på oppgavene med å gjennomføre deler av prosjektet, og setter derfor av mindre ressurser til kunnskapsoverføring. Dersom de er hardt presset på egne gjøremål for å nå tidsfrister og forekommende hendelser, vil de kunne oppleve at deltakelse i opplæring av nyansatte vil være et ekstra tiltak, og oppleve utfordringer med å prioritere å sette av tid til det. Dette er en utfordring for etterkommere som kanskje ikke får den typen opplæring de kunne trengt. Tidspress er en stor utfordring for å få til god kunnskapsoverføring i team, og dermed påvirke fremtidige oppgaver negativt. Tillit er også med på å påvirke kunnskapsoverføring. Dersom medarbeidere ikke stoler på lederens vurderinger, eller prosedyren som helhet, vil dette også ha negativ effekt på kunnskapsdelingen (Bjorvatn & Wald, 2020). Mistillit til selve prosedyren, vil føre med seg mistillit til ledelsen, og dersom de ansatte begynner å tvile på ledelsens avgjørelser, vil også dette påvirke ansattes motivasjon for å overføre kunnskap til hverandre. De ansatte kan som følge av dette finne andre måter å lære hverandre opp på, som de selv mener er nødvendig. Dette kan gi tilfeldige resultater for personen som læres opp, og

det kan gå utenfor organisasjonens opplæringsstrategi. Det kan også føre til at nye ansatte ikke får den nødvendige opplæringen de trenger dersom prosedyren ikke blir fulgt. Redusert tillit kan også bevege seg over til frykt for egen jobbsituasjon. Dersom ansatte frykter for at de kan bli overflødige om de deler sin unike kompetanse, vil dette gå utover opplæringen hvor ansatte holder igjen på verdifull kunnskap (Bjorvatn & Wald, 2020). En avslappet holdning til egen jobbsituasjon, og tiltak for å lette på tidspress til involverte i opplæringsprosesser, vil hjelpe godt på overføring av kunnskap.

Når ansatte velger å forlate organisasjonen, vil kunnskapen de besitter forsvinne med dem. Selv om noe kunnskap kan overføres, er det annen type kunnskap som er vanskelig å beholde. Om kunnskapen som går tapt er verdifull for organisasjonen, kan dette skape store utfordringer. Tap av nødvendig kunnskap kan gå utover kvalitet og produktivitet, samt føre til økt risiko, ressurskutt og strategisk feiljustering av arbeidsstyrken (Massingham, 2018). I tillegg vil det være en periode hvor arbeidsflyten går tregere, og hvor kompetansen må erstattes eller bygges opp på nytt. Når kunnskap går tapt i organisasjonen, oppstår det et redusert kunnskapsgrunnlag. Når dette oppstår, blir det skapt et kunnskapsunderskudd som mest sannsynlig ikke blir fylt opp igjen over tid av andre ansatte (Massingham, 2018). Dette underskuddet vil være noe organisasjonen må håndtere for å gå videre, da det kan omhandle tjenester som ikke lenger kan utføres. Kunnskapen som går tapt kan være unik for organisasjon, og noe som den ansatte utviklet over tid med sine erfaringer og motivasjon. Ansatte med ulikt verdisett og egne ønsker om faglig utvikling, vil lære mye av det grunnleggende, men ikke nødvendigvis spesialisere seg innenfor nøyaktig det samme. Hva slags kunnskap som en organisasjon er i ferd med å miste, vil behøve en langsiktig løsning.

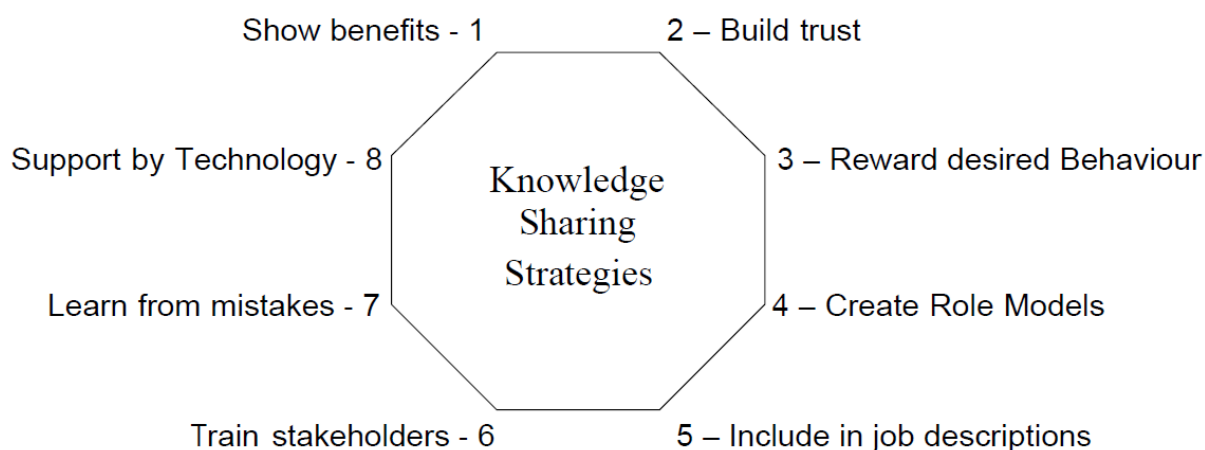
I dynamiske arbeidskontekster med krav til raske omstillinger, mange pågående prosjekter og korte tidsfrister som resulterer i hektiske hverdager, vil en opplæringsstrategi normalt gjennomføres annerledes enn i et roligere miljø. Ved valg av opplæringsstrategi, vil organisasjoner skille mellom eksplisitt og implisitt kunnskap for å tilpasse innholdet i opplæringsprogrammet. I et hurtig miljø vil det lønne seg å fokusere på overføring av implisitt kunnskap, noe som inkluderer intensive opplæringsprogrammer hvor de nyansatte læres opp til å utføre rutineoppgaver uten å behøve å sette seg inn i hvordan det skal gjøres (Jones & Mahon, 2012). Ved å vende seg til fremgangsmåten, vil utførelsen av oppgavene bli mer naturlig, og ved oppdateringer vil det tas i bruk kommunikasjonsplattformer for å sikre at rett informasjon blir formidlet til rett tid. I et roligere miljø, vil det lønne seg å fokusere på overføring av eksplisitt kunnskap, hvor de nyansatte introduseres til kunnskapsdatabaser og informasjon som kan brukes til å forstå hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene (Jones & Mahon, 2012). De vil bruke mer tid på å sette seg inn i oppgavene, men samtidig oppnå mer forståelse for hvordan oppgavene utføres.

2.6 Kunnskapsdeling

Flere organisasjoner innfører kunnskapsdatabaser for deling av kunnskap, men disse vil kun gi en verdi dersom de ansatte faktisk bruker dem (Tobin, 1997). Hvis ansatte ikke bruker databasene til å dele eksplisitt kunnskap, vil ikke systemet gi den tiltenkte verdien som organisasjonen ønsker. Menneskelig treghet/ubesluttsomhet beskrives som den største hindringen for kunnskapsforvaltning, og det er utfordrende å finne passende initiativer som motiverer ansatte til å dele kunnskap (Wah, 1999). Det er svært individuelt hva som motiverer de ansatte, og dette er med på å skape utfordringer med å finne de passende initiativene. Majoriteten av ansatte deler ikke kunnskap uoppfordret da de opplever dette som tungvint, og det er vanskelig å motivere seg til det dersom behovet ikke virker å være tydelig nok til å ha en effekt (Hu & Randel, 2014). Dette vil spesielt være tilfellet om dagens ansatte allerede besitter den nødvendige kunnskapen, men ikke ser fremover ved at det en dag skal komme noen nye som skal ta over ansvaret for arbeidsoppgavene, og som derfor behøver den nødvendige kunnskapen.

Dersom ledelsen ikke legger til rette for kunnskapsdeling, og unnlater å innarbeide rutiner og prosedyrer som skal følges, vil ansatte sannsynligvis hovedsakelig dele eksplisitt kunnskap fordi det er enklere å dokumentere enn det er å samhandle med andre (Smith, 2001). Selv om denne teorien er tilfellet i noen organisasjoner, vil man i andre organisasjoner oppleve det motsatte. Det å dokumentere erfaringer oppleves av mange ansatte som kjedelige gjøremål, noe som gjør at dem heller foretrekker å dele implisitt kunnskap, fremfor eksplisitt kunnskap (Oliveira, 2014). Om den implisitte kunnskapen anses som mer verdifull for organisasjonen, hevdes det videre at ledelsen bør fokusere på deling av denne type kunnskap med tilhørende initiativer hvor ledelsen bør fremme en kunnskapsdelingskultur internt i organisasjonen, hvor det er de ansattes oppgave å dele kunnskap mellom hverandre (Oliveira, 2014). Om deling av eksplisitt kunnskap er i fokus internt, er tilgjengeliggjøring av kunnskapsdatabaser oppnåelig å få på plass. Det er derimot mer utfordrende med tilrettelegging og motivasjonsfaktorer for bruken av systemet, og det er dette som er nødvendig for å etablere en fungerende strategi.

Siakas & Georgiadou (2006) utviklet en modell som kan brukes som veiledning for å utforme en kunnskapsdelingsstrategi. Veiledningen baserer seg på tidligere forskning og erfaringer. Modellen er illustrert i figur 2.2 (Siakas & Georgiadou, 2006).



Figur 2.2: Guide for å utvikle og ta i bruk en kunnskapsdelingsstrategi
(Siakas & Georgiadou, 2006)

Det første leddet handler om å identifisere hvilke fordeler man får ut av kunnskapsdeling. Det kan være økt ytelse, eller det kan resultere i økt trivsel som på lang sikt gir økt ytelse i organisasjonen. Det andre leddet handler om å bygge tillit, og dersom de ansatte har god tillit til hverandre, viser forskning at man oppnår økt kunnskapsdeling (Bjorvatn & Wald, 2020). Det tredje leddet handler om å belønne god delingskultur for å signalisere at dette er ønskelig, og samtidig oppfordre til gjentakelse. Det fjerde leddet handler om å skape rollemodeller, hvor personer som er flinke til å dele kunnskap kan få anerkjennelse som vil gi økt motivasjon. Det femte leddet handler om å inkludere kunnskapsdeling i stillingsbeskrivelsen, og fremheve det helt fra begynnelsen av ansettelsen. Den ansatte vil se på dette som et av de regelmessige gjøremålene, og dermed ha en normal tilnærming til dette. Det sjette leddet handler om å lære opp de involverte til å dele kunnskap, og forstå hvorfor dette er viktig. Det syvende leddet handler om å lære av sine feil, og bygge en kultur som aksepterer dette slik at de ansatte opplever å befinne seg i en trygg arena hvor det er lov til å gjøre feil. Det åttende og siste leddet handler om å tilrettelegge for kunnskapsdeling ved bruk av teknologi, hvor man kan tilgjengeliggjøre gode og brukervennlige systemer for deling av kunnskap. Teknologien er der for brukerne, og ikke motsatt (Siakas & Georgiadou, 2006).

De ansatte bør motiveres til å dele kunnskapen de besitter, og det er ulike former for motivasjon som kan være effektive. Disse kalles indre motivasjon og ytre motivasjon. Indre motivasjon for å dele kunnskap betyr at ansatte ønsker å dele fordi de personlig føler at det gir en verdi for dem. Det kan være en følelse av stolthet og respekt, eller en generell følelse av at de bidrar positivt. Om de opplever at delingen bidrar til å styrke organisasjonen, vil de oppleve seg selv som verdifulle, og det kan være en ekstra motivasjonsfaktor å se at det har en verdi når andre i organisasjonen kan dra nytte av den delte kunnskapen. Ytre motivasjon for å dele kunnskap innebærer at ansatte deler kunnskap hovedsakelig for å få en form for gevinst, eller for å unngå en form for straff. En gevinst i dette tilfellet kan for eksempel være økte bonuser eller en premie, mens en straff for eksempel kan være færre goder eller en slags bot. I dette tilfellet er det gevinsten eller straffen som er i fokus, og ikke selve

kunnskapsdelingen (Smith, 2001). Former for gevinst eller straff kan være lagt opp individuelt, men det kan også være felles for et utvalg av deltakere i organisasjonen.

Hvilken type organisasjon det er, påvirker også kunnskapsforvaltningen. Selv om de fleste organisasjoner er svake på dette området, er det noen unntak. "Lærende organisasjoner" har et stort fokus på tiltak for å forvalte kunnskap, og de er flinke til å tilegne seg, og overføre kunnskap (Garvin, 1993). Dette er organisasjoner som kan gå foran og være til inspirasjon for andre, men samtidig er det utfordrende for organisasjoner å sammenligne seg med dem, dersom forretningsmodellen og kulturen i organisasjonen er en helt annen enn det er i lærende organisasjoner. I tillegg har lærende organisasjoner ofte en flat hierarkisk struktur som ikke nødvendigvis er riktig strategi for alle andre organisasjoner, men det er en strategi som kan øke effektiviteten i informasjons- og kommunikasjonsflyten internt i organisasjonen (Choy Chong, 2006).

Svak informasjons- og kommunikasjonsflyt internt kan også være et tegn på at klimaet ikke er optimalt. Konkurransesklima i en organisasjon påvirker hvordan kunnskapsdelingskulturen er blant de ansatte. Dersom konkurransesklimaet internt i organisasjonen er høyt, vil dette påvirke kunnskapsdelingskulturen negativt (Halisah et. al., 2021). Når ansatte føler de må sammenligne seg med andre, og prestere på linje med dem, er terskelen for å dele verdifull kunnskap høyere. Ansatte kan frykte for jobbsikkerheten sin hvis de deler kunnskapen de har, hvor de kan tro at de har mindre verdi for organisasjonen dersom flere besitter kunnskapen deres. Å føle at man kan tilby noe unikt, vil være viktig for mange ansatte. I en finsk organisasjon i offentlig sektor ble det gjennomført en undersøkelse som viste at kunnskapsdelingsatferd var relatert til prestasjoner på jobb (Henttonen et. al., 2016). Det vil si at ansatte som presterer bedre på jobb, også er de som har større sannsynlighet for å dele kunnskapen med sine kollegaer. I en annen studie ble det observert at tillit, støtte fra toppledelsen, og et belønningssystem, også hadde en moderat effekt på kunnskapsdelingsatferd (Youssef et. al., 2017). Det vil lønne seg å etterstrebe et godt klima internt, hvor ansatte ikke skal føle seg truet på jobbsikkerheten selv i vanskelige tider. Et godt klima fører til deling av implisitt kunnskap mellom de ansatte, og dette vil igjen være positivt for kunnskapsforvaltningen i organisasjonen (Choudhurya & Dasb, 2021).

For å oppnå et godt klima, og dra nytte av KM så er kognitive lederstiler også avgjørende. Hvordan lederen oppfattes, og hvordan lederstilen utføres vil påvirke de ansattes holdning. Forskning på KM-praksis i offentlig sektor ble utført ved å sammenligne lederstilene radikal lederstil, tilpasningsdyktig lederstil og innovativ samarbeidsstil, mot flere KM-faktorer som KM-prosess, KM-ledelse, KM-kultur, KM-teknologi og KM-måling. Tilpasningsdyktig lederstil var den eneste stilen som kom positivt ut av undersøkelsen (Jain & Jeppe Jeppesen, 2013). Intensjonen de ansatte har for å dele kunnskap, handler i stor grad om hvilke holdninger de har, og subjektive normer. De ansatte kan mene at de er flinke til å dele kunnskap uten å egentlig være det, fordi dem har et annet forhold til hva deling av kunnskap innebærer (Shih & Farn, 2008). De ansattes holdninger vil påvirkes av hva slags lederstil som

utøves ovenfra, og da vil en tilpasningsdyktig lederstil være lønnsomt. Smidige organisasjoner generelt gir et sunt miljø hvor KM kan vokse, og hvor klimaet internt oppleves som åpent og tillitsfullt (Singh et. al., 2014).

Ledelsen kan videre initiere til kunnskapsdeling ved å legge en strategi for deling av enten eksplisitt eller implisitt kunnskap. Det er viktig å velge den strategien som er riktig for organisasjonen, og ikke ta et tilfeldig valg basert på antakelser. Det er heller ingen universell strategi som passer for alle organisasjoner. Feil valg eller forsøk på å legge til rette for begge deler kan gi konsekvenser om valget ikke passer organisasjonens klima eller forretningsmodell (Hansen et. al., 1999).

2.7 KM-initiativer

KM-initiativer er viktige å vurdere siden de er ryggraden i en organisasjons strategi knyttet til kunnskapsforvaltning. Hvordan en organisasjon vil sikre at deres ansatte deler kunnskap, kan for eksempel følges opp med et initiativ de har laget for å oppfylle dette målet.

Det er mange måter å hjelpe en organisasjon med å implementere et slikt initiativ. Først av alt er det avgjørende at toppledelsen er involvert i implementering av kunnskapsforvaltning. Deres rolle er å skape en visjon for bruken, formidle en slik visjon til resten av organisasjonen, og etablere en kultur som ser på kunnskap som en viktig og verdifull ressurs som kan deles og utnyttes (Choy Chong et. al., 2011). Avhengig av IT-modenheten til organisasjonen, kan en stor radikal endring være en for stor utfordring. En implementering bør da gjøres gradvis i mindre prosjekter i organisasjonen for å minimere risiko og kostnader (Oluikpe, 2012). Dersom prosjektet skulle feile, vil ikke tapet ha tilført en stor konsekvens.

For å sikre suksess for ett KM-initiativ, er det viktig å tilpasse det til organisasjonens generelle strategi (Oluikpe, 2012), og generelle styringssystem. Det må legges til rette for bruk, og ikke vurderes som et ekstra verktøy man har til rådighet. Strategien bør også definere prosesser for kunnskapsforvaltning, og ansvar for datainnsamling og foredling, samt sikre datakvalitet (Laihonen & Mäntylä, 2018). I tillegg må strategien skape en forståelse av hva organisasjonens kunnskapsressurser er, og hvor man finner dem, Man må også forklare hvordan slik kunnskap kan skape verdi (Oluikpe, 2012).

Det er KM-initiativer som blir sett på som muliggjørere for å forbedre en organisasjons ytelse. Et KM-initiativ som blir mer og mer vanlig i organisasjoner er implementering av et "Knowledge Management System" (KMS). Kunnskap i seg selv har liten verdi hvis den ikke blir delt, og KMS er informasjonssystemer designet spesielt for å legge til rette for innsamling, kodifisering og formidling av kunnskap i organisasjonen (Alavi & Leidner, 1999). Teknologi for deling og kommunikasjon mellom ansatte gjør det enklere å bruke et KMS, noe som fører til at ansatte blir mer villige til å dele kunnskap (Choy Chong et. al.,

2011). Det er slike KM-initiativer som bidrar til å øke organisasjonens kunnskapsbase, hvor ansatte blir delaktige i delingen (Massingham & Massingham, 2014).

De ansatte kan samarbeide og dele innhold med hverandre ved hjelp av et KMS basert på Web 2.0-løsninger. Dette er interaktive nettløsninger hvor brukerne er deltakende, og de kan være med å påvirke innholdet. Disse løsningene har en verdi for organisasjonen, da de ansatte forventer å finne plattformer hvor det står opplyst informasjon om arbeidsplassen, samt rutinebeskrivelser. Selv om løsningene ikke blir vellykket i form av at de blir lite brukt, og de brukte ressursene ikke resulterte i ønsket verdi, vil implementering av Web 2.0-løsninger heller ikke skade kunnskapsforvaltningen i organisasjonen (Levy, 2009). Det er ikke løsningene som selv gir en verdi, men anvendelsen og bruken av dem.

En type løsning som egner seg godt som KMS, er Wiki-løsninger. Dette er strukturerte websider hvor det er mulig for de ansatte å finne kunnskap, samt dokumentere og dele selv. Alle ansatte kan bidra med kunnskap, da løsningen ligger åpen og tilgjengelig for alle. En ulempe er at verdien er liten dersom ansatte ikke bidrar, og dersom det ikke forekommer initiativer for å sikre bruk, vil det mest sannsynlig heller ikke bli brukt. Det rådes til å inkludere dokumentasjonskrav i stillingsbeskrivelsen, og ellers tilføye former for anerkjennelse til personer som bidrar med dokumentasjon (Kiniti & Standing, 2013). I tillegg til Wiki-løsninger, finnes det mer tradisjonell KMS for oppbevaring av kunnskap. Mer tradisjonell KMS tilrettelegger kun for anskaffelse av kunnskap, og muliggjør ikke for at de ansatte skal være med å bidra, slik de har muligheten til i en Wiki. De ansatte blir generelt mer engasjerte i Wiki-løsninger enn tradisjonelle KMS-er grunnet muligheten de har for å sette sitt preg på den kunnskapen som deles i organisasjonen (Hester, 2010).

I en Wiki kan man spore endringer og redigere innhold etter relevans, og den bør være brukervennlig for den brukerbasen som skal bruke den, både når det gjelder navigasjonen til kunnskap, og endring av innhold. Wiki-løsninger har evnen til å bidra til kunnskapsdeling, og dette gir en innflytelse på bygging av en tillitsfull kultur (Grace, 2009). Med riktig bruk kan organisasjonen spare ressurser, hvor man kan tilby en strukturert informasjonskilde for sine ansatte, og samtidig unngå gjentakende e-poster med informasjon som er vanskelig å holde oversikt over. utfordringer kan omhandle sikkerhet, men også migrering av innhold, dersom organisasjonen på sikt vil endre løsning (Grace, 2009). Det kan også være utfordringer med utdatert informasjon som aldri endres, og derfor er irrelevant for organisasjonen. En Wiki som inneholder informasjon som ikke lenger er relevant, vil gjøre det mer utfordrende å finne frem til den relevante informasjonen.

For å sikre at implementering av en Wiki-løsning vil lønne seg, er det viktig å ha et formål med løsningen som er i tråd med organisasjonens formål. Om organisasjonens formål omfatter at dem ønsker å kontinuerlig utvikle seg, vil dette enklere forekomme om man kan dra nytte av hverandres erfaringer, noe en Wiki vil legge opp til. Videre er det nødvendig å vurdere hvilken Wiki-løsning som passer best for organisasjonen. Det finnes flere løsninger

som kan brukes, men hvor passende dem er kan variere (Kiniti & Standing, 2013). Før implementering bør man forsøke å vurdere kostnads- og nytteverdi av et KMS. Finne områder hvor kunnskap kan ha verdi for organisasjonen, og utforme et KMS til å håndtere kunnskapen som gir verdi. Det holder ikke å være fremoverlent på teknologi, organisasjoner må også tenke langsiktig for å etablere KM-initiativer som på lang sikt vil gi en verdi for organisasjonen (Alavi & Leidner, 1999). Suksessfull implementering vil vise seg over tid, og man er avhengig av støtte fra toppledelsen, motiverte medarbeidere, og et klart formål med implementeringen for å oppnå dette (Bolisani & Scarso, 2016).

2.8 Organisasjonskultur

Kulturen i organisasjoner forteller om hvordan holdninger er internt. Det handler om hvordan ansatte forholder seg til jobbsituasjonen, og til hverandre. Det handler om hvilke verdier som etterstrebes, og hvordan forretningsmodellen til organisasjonen skal tilpasses arbeidshverdagen. For å oppnå en god kultur, er organisasjonen avhengig av at de ansatte har tillit til det organisasjonen står for, og stoler på hverandre. Det er også kritisk at de ansatte føler seg ivaretatt gjennom endringsprosesser og at de forstår nødvendigheten av endringer (Corfield & Paton, 2016). En god organisasjonskultur vil bidra til at organisasjonen presterer bedre, samtidig som den bidrar til et bedre arbeidsmiljø. For å prestere bedre, må organisasjoner utnytte sin egen kunnskap for å holde seg både konkurransedyktige og innovative, og man er avhengig av en støttende kultur for å oppnå dette (Gupta et. al., 2000). I en organisasjon kan det også være flere subkulturer med felles verdier internt, men forskjellige fra hverandre. Det kan være utfordrende å få disse ansatte i organisasjonen til å samhandle. Organisasjoner opplever ofte utfordringer med kultur internt, og en casestudie som så på om KM-programmer kunne endre organisasjonskultur, påpekte at et klart og tydelig lederskap mot kulturendring kunne utforme varierte kortsiktige KM-tiltak for å oppnå en kulturell endring (Corfield & Paton, 2016). Dette inkluderte også å utpeke de mest motiverte medarbeiderne til å spille en nøkkelrolle i disse tiltakene.

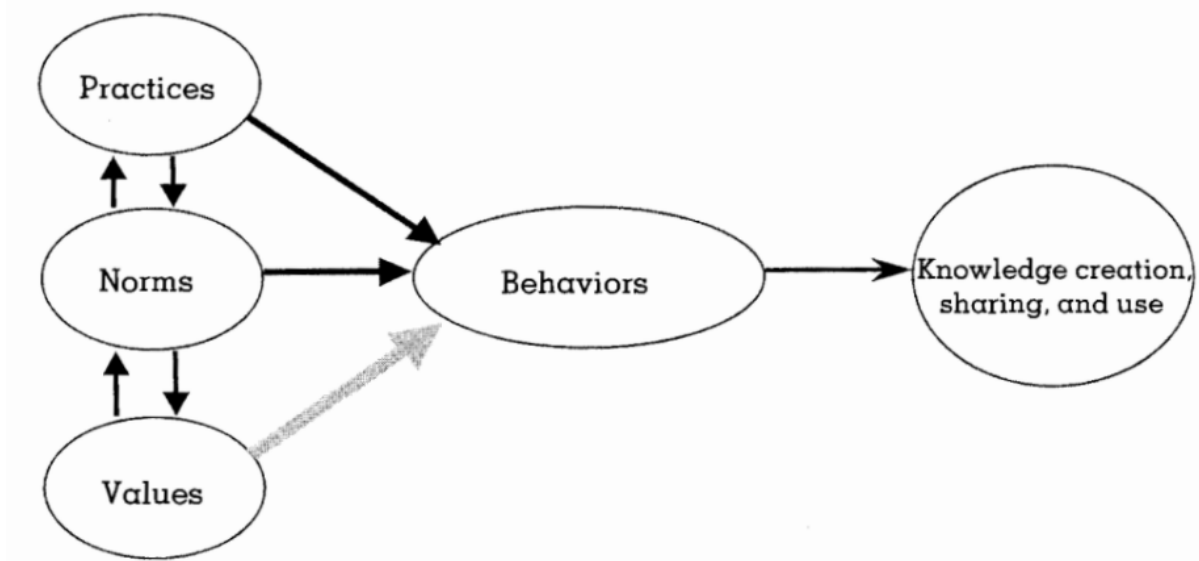
Selv om flere ansatte opptrer motiverende, er andre mer tilbakeholden. Hvor stille de ansatte er på jobb, har som regel innvirkning på hvor mye kunnskap som deles. Det er forsket på hvordan kunnskapsskjulende atferd påvirker ansattes taushet (Bari et. al., 2020). At ansatte av ulike årsaker er stille og tilbaketrukkne på jobb, hindrer kunnskap i å formidles på en effektiv måte. Det å bevisst tilbakeholde kunnskap, samt leke dum, er en kultur som ikke er optimal når organisasjonen ønsker å prestere og innovere. Kulturen for å skjule kunnskap er skadelig for organisasjoner når ansatte holder verdifull kunnskap for seg selv. Holdninger om å ikke dele kunnskapen man sitter på, svekker tillit til kollegaer, og generelle individuelle prestasjoner blir svakere (Bari et. al., 2020). Summen av dette påvirker både arbeidsmiljøet og organisasjonens prestasjoner.

En måte å løse dette på er å innføre tiltak som sikrer at alle får utbytte av hverandres prestasjoner (Weng et. al., 2020). Dersom oppgavene samlet sett skal oppnå et godt resultat,

kan dette motivere de ansatte til å hjelpe hverandre, og samtidig opprettholde en god organisasjonskultur. Gevinsten av resultatet må fordeles rettferdig for å unngå dårlig stemning internt, og ved å redusere misunnelsesfølelsen vil det bidra til økt kunnskapsdeling. Ansatte kan fort bli misunnelige på kollegaer som mottar ulike former for goder. Det kan oppstå misforståelser der ansatte føler seg urettferdig behandlet, og forskning har undersøkt at dette påvirker kunnskapsdelingsatferd (Weng et. al., 2020). Det som er viktig for å møte denne problemstillingen, er at den aktuelle lederen tydelig informerer om hvorfor noen får belønninger, mens andre ikke får det, og at organisasjonen har et system med objektiv begrunnelse av belønninger.

Kultur kan ses på som den største hindringen for å sikre god kunnskapsforvaltning (Leidner et. al., 2006). En god delingskultur har i motsetning til individualisme en stor effekt på kunnskapsoverføring, hvor de ansatte bevisst eller ubevisst deler kunnskap med hverandre (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Ledelsen bør derfor se etter muligheter for å etablere en delingskultur, fremfor å la ansatte holde på egen kunnskap. Kulturen avgjør hvor vellykkede KM-initiativer er, hvor KM dermed blir en del av organisasjonskulturen (Leidner et. al., 2006). En samarbeidsvillig kultur påvirker læringsmiljøet, hvor det sosiale aspektet er avgjørende for å lykkes med KM-initiativer (Lopez et. al., 2004). For å oppnå en ønsket kultur, er støtte fra toppledelsen helt sentralt. De må gå foran som et godt eksempel, hvor de tilrettelegger for ønsket kultur, og arrangerer sammenkomster for å etablere en kultur for deling av kunnskap. Det er også vrient for ansatte å godta, samt forholde seg til ny kunnskap med mindre informasjon om dette kommer fra ledelsen (Lee et. al., 2016).

Figur 2.3 illustrerer en modell fra De Long & Fahey (2000) som illustrerer hvilke elementer som har betydning for å oppnå en kultur for KM. Hva slags praksis som utøves, hvilke normer som går igjen, og spesielt hvilke verdsett som er viktige for de ansatte, spiller en rolle for hvordan atferdsmønsteret til de ansatte er, og hvordan dette påvirker KM. Kulturen påvirker også hva man vil definere som kunnskap, og hva slags kunnskap som har verdi for organisasjonen (De Long & Fahey, 2000).

Elements of culture:

Figur 2.3: Modell over elementer som påvirker atferd (De Long & Fahey, 2000)

Om ledelsen skal lykkes med kulturendring som er i tråd med KM-fokuset, må de designe KM-systemer som passer kulturen og det verdsettet som organisasjonen har. I større organisasjoner er det ofte flere kulturer internt, og et spesifikt KM-tiltak vil ikke nødvendigvis passe alle. Da må ledelsen heller fokusere på en strategi som legger til rette for flere KM-tiltak, hvor passende tiltak benyttes. Organisasjonskultur påvirker teknologivalg, utvikling av KM-tiltak og en KM-leders rolle. Det kan ofte være mer effektivt for kulturen å anerkjenne en engasjert KM-leder som fokuserer godt på samarbeid og kompetanse, fremfor å fokusere på å endre organisasjonskulturen samtidig som man implementerer KM-tiltak (Alavi et. al., 2005).

3. Metode

Det har blitt tatt i bruk kvalitative metoder for å gjennomføre studien, hvor forskningsperspektivet og forskningsdesignet som er brukt blir forklart, i tillegg til studiens reliabilitet, analysegrunnlag og begrensninger. En oversikt over informantene som har deltatt i studien listes opp, med informasjon om hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført, og hvordan metodikken er brukt i forbindelse med gjennomføring av studien.

3.1 Forskningsperspektiv

I denne studien har vi valgt en induktiv tilnærming; vi vil gå fra empiri til teori. Tilnærmingen krever at vi som forskere utfører studien med et åpent sinn (Jacobsen, 2018). Dette handler om hvordan man oppfatter virkeligheten (ontologi), hvor kunnskapen oppstår og hvordan den kan tilegnes (epistemologi) (Oates, 2006). Det ontologiske perspektivet vi har er at virkeligheten er menneskeskapt ut fra vår kontekst. Våre epistemologiske tanker bygger videre på det at virkeligheten er konstruert av hvert enkelt individ, og det er deres oppfatning som vi må forstå. Derfor velger vi også og utføre en fortolkningsbasert tilnærming som vil gi en dypere forståelse og innsikt for et temaområde (Klein & Myers, 1999). Vi prøver ikke å bevise eller motbevise en hypotese, vi prøver å se hvordan andre ser på verden og deres meninger for å forstå fenomenet som det forskes på (Oates, 2006).

Fortolkningsbasert forskning har ikke en oppskrift på hvordan forskningen skal utføres. Forskeren må selv undersøke og finne en metode som passer dem. Klein og Myers (1999) har laget et rammeverk av prinsipper som kan brukes til å hjelpe forskere med å gjennomføre og evaluere en forskningsstudie. Prinsippene vil gi varierende verdi til evaluering basert på type forskning som er blitt utført; forskeren evaluerer ved hjelp av prinsippene og kan bedømme hvilke prinsipper som er mer sentrale enn andre. Vi identifiserte tre prinsipper til å være sentrale for vår evaluering:

1. **“The Principle of Contextualization”** handler om bakgrunnen for forskningen for å forstå hvorfor emnet blir undersøkt. Sosial og historisk kontekst kan også gi innsikt i situasjonen som forskes på (Klein & Myers, 1999). I tillegg kan kontekst forsikre oss at data vi samler er brukbar. I vår kontekst tok vi noen steg for å skape en intern gyldighet. Vårt fokus er på store offentlige organisasjoner og IT-ansatte som gjorde at vi måtte skape et samarbeid med en slik organisasjon. I tillegg så ble vi og case-organisasjonen enig i å bare få tak i intervjuobjekter fra IT-divisjonen deres, og enda et krav på nye ansatte som igjen er direkte tilknyttet til forskningsspørsmålene. Med andre ord så vil nyansatte sitte på forskere kunnskap og bedre hukommelse om opplæringsprosessen enn ansatte som har sittet i organisasjonen i flere år. Vi har også sørget for å få et lederperspektiv fra organisasjonen for å skape forståelse og kontekst

for hva de andre intervjuobjektene forteller oss. Disse tiltakene sørger for at data vi får er trukket fra pålitelige kilder i riktig kontekst (Jacobsen, 2018).

2. **“The Principle of Dialogical Reasoning”** handler om å være klar over egne forutsetninger av forskningen og innsamlet data. Prinsippet har styrt forskningsdesign, og åpenhet, og grad av transparenthet om innholdet (Klein & Myers, 1999). Vi tar en beslutning om å være åpne med hvordan data blir samlet inn. Det vil si at all informasjon vi kan dele om innsamlingen av data, er noe vi vil dele. Målet er å være transparent og legge forskningen bar, og ikke skjule detaljer som kan svekke tillit til leser og andre deltakere (Jacobsen, 2018). Vi mener ydmykhet og åpenhet om dette muligens skaper økt tillit til leseren. I tillegg gir det leseren muligheten til å enklere ta en kritisk stilling til innholdet i forskningen.
3. **“The Principle of Multiple Interpretations”** handler om muligheten av forskjellige fortolkninger av data og spørsmål; data for vår egen del ved utførelsen av analyse, og spørsmål stilt til intervjuobjekter (Klein & Myers, 1999). Prinsippet er sentralt i vår forståelse av intervjuobjektene forståelse. Dette kan gjelde både forståelse av våre spørsmål, men også forståelse av deres tilværelse i case-organisasjonen. Grunnen til bruk av et digitalt verktøy kan være ulikt fra person til person, samtidig også grunnen til hvorfor man blir opplært i noe.

Målet med forskningen er å gi en forståelse for hvordan organisasjoner kan forbedre et område ved å identifisere utfordringer gjennom kvalitative metoder. En løsning for case-organisasjonen vil ikke bety en løsning for alle store offentlige organisasjoner (Walsham, 1995), da prosesser og rutiner vil variere fra organisasjon til organisasjon. I stedet er vi ute etter å skape en forståelse basert på innsiktsfulle data innhentet gjennom kvalitative intervjuer (Oates, 2006), hvor det som undersøkes er en relevant problemstilling for store offentlige organisasjoner.

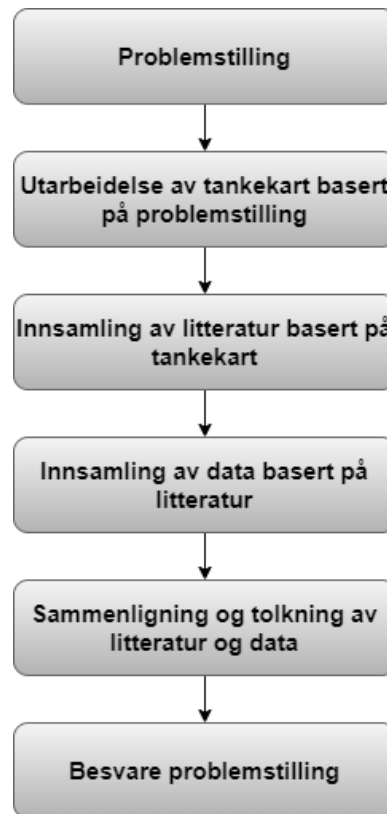
3.2 Forskningsdesign

For å kartlegge litteratur som kunne brukes i oppgaven, fokuserte vi på problemområdet, og utviklet et tankekart med begreper relatert til problemstillingen. Disse begrepene kom vi frem til basert på resultater fra forstudier, og kunnskap vi har opparbeidet oss om temaet gjennom studiet. Begrepene ble nøkkelord i søken på litteratur, hvor artikkeldatabasen Scopus ble brukt til å utføre systematiske søk for å finne frem til litteratur. Ved å gjøre det på denne måten, hadde vi alltid en klar oversikt over hva slags litteratur vi var ute etter, og vi fikk samlet inn et bredt utvalg av litteratur. Tankekartet er illustrert i figur 3.1.



Figur 3.1: Tankekart med begreper for innsamling av litteratur

Tankekartet ble brukt som en del av forskningsdesignet, og derfra kunne vi utforme bakgrunnsteorien som vi ville benytte oss av som forklaringsmodell å til å forklare de empiriske dataene vi samler inn. Det ble fokusert på å gjennomføre litteraturgjennomgangen tidlig i prosjektet, og derfra utforme intervjuguiden basert på denne for å sikre oss at datainnsamlingen inneholder det vi trenger. Spørsmål og oppfølgingsspørsmål ble utformet til å stå i stil med bakgrunnsteorien, slik at vi i analysen etter intervjuene ville ha muligheten til å knytte funnene direkte opp mot litteraturen. Deretter ville vi kunne vurdere og diskutere hvilke grep som kan gjøres for at store offentlige organisasjoner kan sikre at nyansatte tilegner seg mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen. Forskningsdesignet som vi utformet og fulgte, er illustrert i figur 3.2.



Figur 3.2: Forskningsdesign

Forskningsdesignet vi har skapt er basert på Oates (2006) sin modell for forskningsprosessen, men tilpasset vår oppgave. Vi har blitt inspirert av erfaringer i løpet av studiene våre som er basen for forskningsspørsmålene. Strategien vår grunnes i en casestudie. Vi valgte denne strategien fordi vi ønsker å jobbe sammen med en organisasjon hvor vi kan hjelpe dem med en prosess de har. Casestudie er en strategi som gir oss muligheten til å gå tett inn på en organisasjon og utføre slikt arbeid. Valget kommer fra et ønske om å bidra med noe av verdi for en reell organisasjon som gir oss ekstra motivasjon i tillegg til at forskningen vil bidra med nye innspill til forskningsområdet. For datagenerering og analyse valgte vi kvalitative intervjuer. Forskningsspørsmålet og problemet vi jobber med fra case-organisasjonen krever en del innsikt og grundig forståelse som en kvantitativ tilnærming ikke kan gi i like stor grad som en kvalitativ tilnærming kan (Oates, 2006).

3.3 Kvalitativ forskningstilnærming

En kvalitativ forskningstilnærming med intervjuer som datainnsamlingsmetode kan bidra til dyp forståelse om et tema gjennom innsiktsfulle data fra deltakerne. Den bidrar også til å forstå *hvorfor* ting er som de er, i stedet for simpelthen *hva* de er. I tillegg så er kvalitative intervjuer veldig fleksible i form av type intervjuer som kan variere i grad av struktur (Jacobsen, 2018). Hvis vi opplever at et spørsmål ikke passer eller er dårlig formulert, kan vi bruke en oppdatert intervjuguide i senere intervjuer. Hvis vi ser trender i svarene, kan vi endre på intervjuguiden til å inkludere og utforske de trendene i senere intervjuer. På den

andre siden så er en kvalitativ tilnærming tidskonsumerende, og intervjudata kan være utfordrende å analysere (Myers & Newman, 2007).

Innsamlet litteratur er med på å skape en forståelse for tidligere forskning og supplere forskningen som vi utfører. I tillegg leder den til valgene vi gjør når vi utformer forskningsdesignet. Hvilke funn som tidligere forskning har gjort, kan sammenlignes med våre funn for å se om det er foreslått noen løsninger på lignende utfordringer. Disse forslagene eller løsningene kan vi anvende i vår forskning, og videre foreslå hvilke tiltak som kan iverksettes, og hva som bør forskes videre på (Walsham, 1995). Ulike konsepter innen KM-litteraturen har bidratt til å utforme forskningsspørsmålene og intervjuguiden vår. Den tette forbindelsen leder til en intervjuguide som er sterkt knyttet til litteraturen vi har vært gjennom. En svakhet med dette er at intervjuguiden kan bli noe rigid, og derfor passet vi på å være åpne for nye betraktninger, og tilrettela dermed for noe fleksibilitet under intervjuene ved at vi lot oss løsne oss fra intervjuguiden for å stille oppfølgingsspørsmål.

3.4 Datainnsamling

Det ble valgt å gjennomføre datainnsamlingen ved hjelp av semistrukturerte intervjuer, hvor IT-ansatte i case-organisasjonen kunne delta som intervjuobjekter. Det ble valgt å fokusere på kun IT-ansatte da de har mer innsikt i bruken av digitale løsninger enn øvrige ansatte, og at de generelt sett er mer kjent med bruken av teknologi. Hensikten med intervjuene var å få et unikt datagrunnlag som kunne gi oss svar på det vi undersøkte, hvor svarene deres kunne brukes til å besvare problemstillingen. Vi forholdt oss til intervjuguiden vi utformet under intervjuene, hvor vi snakket med IT-ansatte som hadde opplevd opplæringsprosessen når de selv ble ansatt. De IT-ansatte ville også være kjent med interne løsninger for oppbevaring og deling av kunnskap, samt organisasjonskulturen. Vi intervjuet også noen ledere for å kunne se deres perspektiv når nyansatte skal læres opp. Intervjuguiden ble utformet basert på litteraturen, og derfra ble gjentakende spørsmål fjernet, og struktur tilpasset. Det ble kjørt et pilotintervju (testintervju) med en IT-ansatt utenfor case-organisasjonen for å sikre at vi med intervjuguiden fikk svar på det vi lurte på, at lengden på intervjuet var innenfor rimelig tid, og at intervjuobjektet skulle føle seg komfortabel med spørsmålene. Intervjuguiden ble endret noe basert på erfaringene fra pilotintervjuet, og øvrige tilbakemeldinger før den var klar til bruk. Intervjuguiden er vedlagt i vedlegg A. Det ble også utformet en intervjuguide tilpasset ledere, denne er vedlagt i vedlegg B.

Vi intervjuet totalt 20 IT-ansatte som vi fikk tildelt av case-organisasjonen, hvor 18 av dem var nyansatte som hadde vært i etaten mellom 5-19 måneder, og to av dem var ledere som hadde vært der i over 10 år. De nyansatte var spredt rundt i organisasjonen, hvor alle avdelingene i IT-divisjonen var representert. Noen av de nyansatte hadde vært gjennom Tech Graduate-programmet, mens andre igjen hadde roller som prosjektansvarlig og teamleder. En oversikt med informasjon om intervjuene som ble gjennomført, er vist i tabell 3.1.

Tabell 3.1: Oversikt over intervjuer

#	Rolle	Dato	Varighet
1	IT-ansatt	16.02.2022	56:24
2	IT-ansatt	17.02.2022	42:40
3	IT-ansatt	18.02.2022	50:58
4	IT-ansatt	18.02.2022	40:08
5	IT-ansatt	21.02.2022	46:08
6	IT-ansatt	21.02.2022	54:44
7	IT-ansatt	23.02.2022	51:08
8	IT-ansatt	23.02.2022	45:02
9	IT-ansatt	24.02.2022	55:48
10	IT-ansatt	25.02.2022	40:30
11	IT-ansatt	25.02.2022	58:20
12	IT-ansatt	01.03.2022	51:32
13	IT-ansatt	02.02.2022	44:36
14	IT-ansatt	04.02.2022	59:52
15	IT-ansatt	08.03.2022	41:44
16	IT-ansatt	08.03.2022	50:54
17	IT-ansatt	09.03.2022	57:06
18	IT-ansatt	10.03.2022	49:34
19	Gruppeleder	11.03.2022	59:12
20	Seksjonsleder	11.03.2022	59:28

Intervjuene ble gjennomført enkeltvis over Microsoft Teams med begge av gruppens medlemmer til stede, hvor den ene inntok rollen som intervjuleder, og den andre stilte oppfølgingsspørsmål til slutt. Et samtykkeskjema ble sendt ut på e-post til intervjuobjektene i forkant av intervjuene, og informasjon om oss, om prosjektets formål, og om personvern, ble repetert i begynnelsen av hvert intervju. Samtykkeskjemaet er vedlagt i vedlegg C. Intervjuguiden ble veiledende, men spørsmål og oppfølgingsspørsmål ble tilpasset etter hvordan intervjuet utviklet seg. Alle intervjuobjektene besvarte spørsmålene våre, og

reflekterte over dem mens de delte deres synspunkter med oss. Alle intervjuene ble tatt opp på en diktafon, og transkribert ord for ord i etterkant. Lydfilene ble kryptert når de skulle bli sendt til hverandre for transkribering, og etter transkribering ble de slettet.

3.5 Analyse

Analysering av data krever at forskeren selv tar initiativ og konstruerer en fremgangsmåte som passer best for dem. Walsham (2006) sier blant annet følgende (oversatt fra engelsk):

“Jeg tror at forskerens beste verktøy for analyse er hans eller hennes eget sinn, supplementert av sinnet til andre når arbeid og idéer er eksponert for dem.”

(Walsham, 2006)

Sitatet styrer fremgangsmåten vi har under analysen. Vi tar inspirasjon fra “Grounded Theory” hvor vi vil rote empiri inn i virkeligheten (Langley, 1999). Vi velger å ta inspirasjon fremfor å utføre metodikken rent for å unngå en altfor rigid analysestruktur. I tillegg ser vi en begrensning i å gå ned på mikronivå for å analysere data; overanalysering av data på et grunnivå kan utelukke konteksten av hva som blir sagt slik at forståelsen av hva som blir sagt kan bli misforstått eller tapt (Langley, 1999).

Etter at alle intervjuene var transkribert, begynte vi med analyse av datagrunnlaget. Intervjuguiden ble brukt som en base for kategorisering og sortering av sitater, konsepter, og data. Under hvert tema fra intervjuguiden opprettet vi kategorier hvor vi trakk ut opplysninger, normer og meninger fra intervjuene. Svarene fra intervjuobjektene ble tolket hver for seg, hvor de svarene som antydte en tilsvarende oppfatning ble kategorisert som samme oppfatning. På denne måten kunne vi ha et antall over hvor mange som hadde en gitt mening eller opplevelse av et fenomen, og hvilke meninger og opplevelser som var mest utbredt blant de ansatte. Dette ble en iterativ prosess hvor vi gikk gjennom hvert transkript av intervjuene for å trekke ut data og skape underkategorier som vi senere kunne presentere som resultater. Analysegrunnlaget ble sortert etter temaene fra intervjuguiden, noe som gjorde det oversiktlig og strukturert. Vi skilte på datagrunnlaget mellom de nyansatte og lederne da informantene hadde en ulik intervjuguide, og ulike forutsetninger for å svare på flere av spørsmålene. Dette lar oss tolke dataene fra to ulike perspektiv.

Aktuelle sitater som ble plukket ut, fungerte enten som representative for en oppfatning, eller så inneholdt de gode innspill og interessante opplysninger. Sitater blir brukt der vi tolker det som passende, og de blir brukt hyppig i teksten da vi ønsker å la dataene formidle budskapet. Vi passet også på å inkludere utsagn fra alle intervjuobjektene, og en liste over alle de brukte sitatene er vedlagt i vedlegg D. For å klargjøre til diskusjon trekker vi ned relevant litteratur og forbinder det sammen med funnene fra intervjuene.

3.6 Utarbeidelse av masteroppgaven

Forut for masteroppgaven, ble det gjennomført to forstudier om kunnskapsforvaltning i offentlig sektor, som gav grunnlaget for hva vi ønsket å forske videre på i masteroppgaven. I den ene forstudien ble det undersøkt variasjonen av KM-initiativer og dokumentasjonsrutiner i offentlig sektor. Det kommer frem at tydelig ledelse og en god organisasjonskultur for kunnskapsdeling er sentralt. Det ble også satt et spørsmålstegn til en observasjon i resultatene om hvorvidt god deling av implisitt kunnskap mellom de ansatte i en avdeling, har en negativ påvirkning på deling av eksplisitt kunnskap i form av dokumentasjon. Dette spørsmålet ønsket vi å se nærmere på i masteroppgaven, og derfor ble det utformet et forskningsspørsmål som kan relateres til dette og studiens problemstilling. Observasjonen handlet om at ansatte unnlot å dokumentere da de hadde en kultur for å komme inn på kontorene til hverandre, og spørre om å bli vist hvordan noe kunne gjøres. Selv om de forsto at dokumentasjon av rutinebeskrivelser var noe som skulle gjøres, var den lave terskelen for å heller spørre hverandre om hjelp et resultat av at de hadde kontroll på hverandres oppgaver, og at rutinebeskrivelser derfor ble bortprioritert. Det er dermed interessant å undersøke dette nærmere i et prosjekt av større omfang, og med flere intervjuobjekter. I den andre forstudien ble det undersøkt hvordan KM-initiativer kan lykkes i et miljø med kulturforskjeller. I forstudien ser vi igjen at ledelsen og deres valg av lederstil har stor påvirkning, hvor en tilpassningsdyktig lederstil, samt varierte og kortsiktige KM-initiativer kan bidra positivt til kunnskapsdeling. Videre i forstudien oppdaget vi at det meste av den undersøkte forskningen var kvantitative studier. Det kan være ulike årsaker til dette, men det motiverer oss likevel til å forsøke en kvalitativ forskningstilnærming i denne studien for å se hva det vil resultere i. En annen motivasjonsfaktor for valg av case, var muligheten til å gjennomføre studien i samarbeid med en stor offentlig organisasjon og deres IT-ansatte, og på den måten få en dypere innsikt med praktiske eksempler og erfaringer relatert til KM.

Vi hadde to møter med vår kontaktperson i Skatteetaten i forbindelse med utarbeidelse av oppgaven, og ett møte med HR hvor vi fikk en gjennomgang av opplæringsprosessen som de nyansatte gjennomgår i oppstarten. Møtene bidro til å spesifisere problemområdet, og til å forstå, og utforme forskningskonteksten. En oversikt over møtene er vist i tabell 3.2.

Tabell 3.2: Møter med Skatteetaten

#	Beskrivelse	Dato	Varighet
1	Drøfting av muligheter	19.10.2021	01:00:00
2	Spesifisering av problemområde	05.11.2021	01:00:00
3	Gjennomgang av opplæringsprosessen	22.02.2022	01:30:00

3.7 Begrensninger

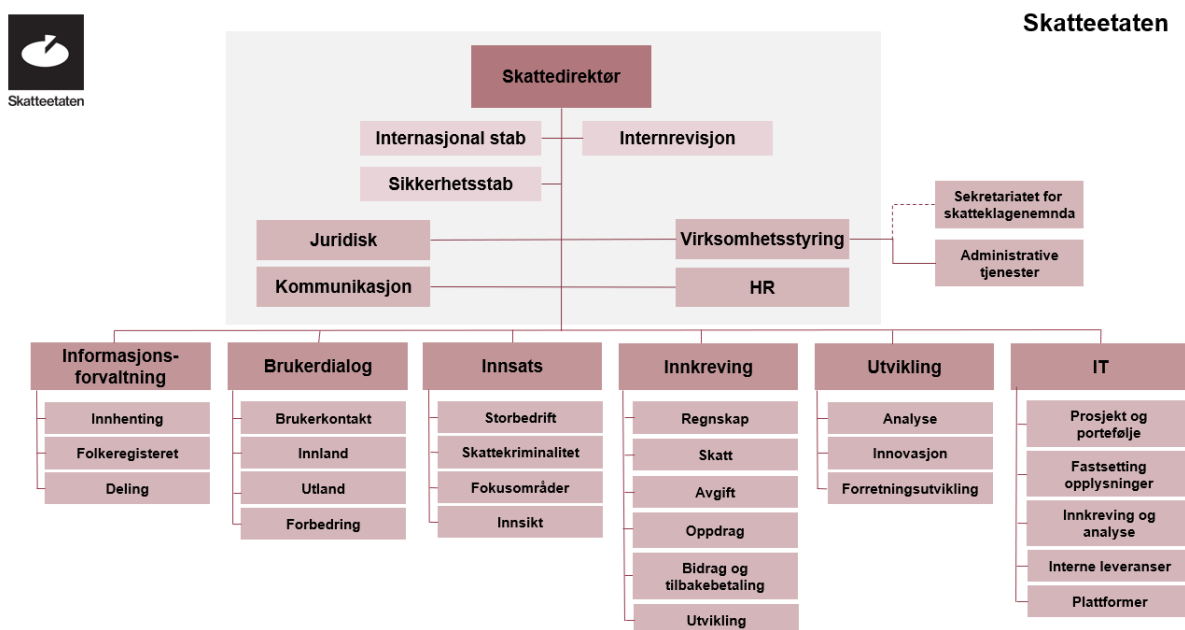
Prosjektet er påvirket av begrensninger under utføring av prosjektet, og før prosjektet startet. Forskere kan være blinde til egne forventninger, og må streve for å holde seg åpne og klare for at ideer og teorier kan være feil (Walsham, 1995). Valget med å ha én case-organisasjon gjør at vi kun samler inn datagrunnlaget i en bestemt kontekst, det betyr at ikke alle store offentlige organisasjoner nødvendigvis kan kjenne seg igjen i samme situasjon. Intervjuene har også noen begrensninger hvor intervjuene ble utført digitalt over Microsoft Teams som gjør at vi ikke kan observere det fulle kroppsspråket til intervjuobjektet som kan påvirke fortolkning og oppfatning. I tillegg så har intervjuobjektene gjennomgått opplæring under covid-19 pandemien som har vært preget av hjemmekontor med digitale verktøy og digitale sammenkomster. Dette har resultert i at de har fått en uvanlig og mindre optimal opplæringsprosess sammenlignet med hva som i utgangspunktet ville vært tilfellet dersom tidene hadde vært normale.

4. Skatteetaten som case

Case-organisasjonen som benyttes i studien er Skatteetaten. Case-organisasjonen, opplæringsprosessen deres, og verktøy de bruker for deling av kunnskap beskrives for å gi en innsikt i hva slags organisasjon som brukes som case. Alle intervjuobjektene er ansatt i Skatteetaten, og har vært gjennom opplæringsprosessen der. Noen av intervjuobjektene har også fulgt Tech Graduate-programmet.

4.1 Om organisasjonen

Skatteetaten er en stor offentlig organisasjon med over 7500 ansatte fordelt på flere lokasjoner innenfor fem regioner i Norge. Etaten har ansvar for folkeregisteret, og for å kreve inn skatter og avgifter for staten fra forbrukerne. De ansatte jobber med å opprettholde skattesystemet, og mot et felles mål som handler om å sikre finansieringen av velferdssamfunnet i Norge, slik at blant annet skoler og sykehus kan tilbys til hele landets befolkning uten at folks økonomi skal være en hindring (Skatteetaten, 2022a). Øverst i etaten sitter skattedirektøren, og under seg har direktøren en stab, og flere ulike divisjoner. Organisasjonsstrukturen deres er vist i figur 4.1.

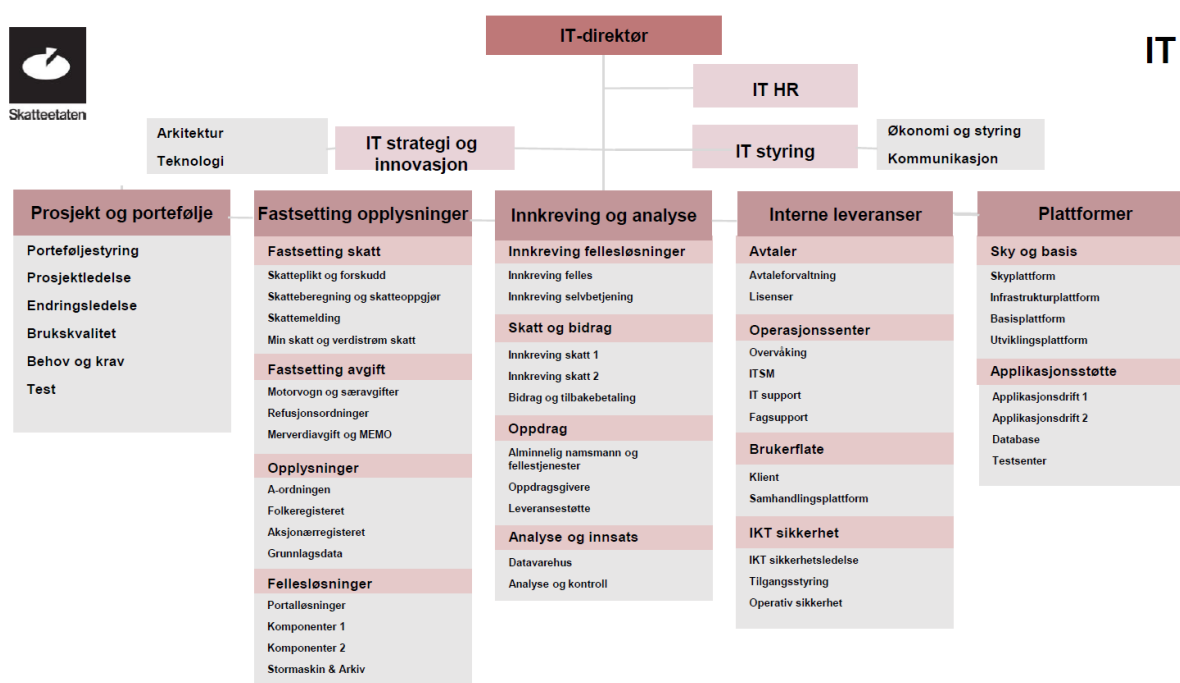


Figur 4.1: Organisasjonsstrukturen til Skatteetaten

4.2 Divisjon IT

IT-divisjonen består av nærmere 900 IT-ansatte, og en del konsulentvirksomhet i prosjekter. IT-direktøren sitter på toppen, og direktøren har tre staber på rundt 50 medarbeidere som støtter i arbeidet. Stabene er fordelt på HR, IT-styring, og IT-strategi og innovasjon.

Videre er IT delt opp i fem avdelinger som ledes av hver sin avdelingsdirektør. Avdelingene har til hensikt å speile resten av organisasjonen, og følge skatteprosessen. “Prosjekt og portefølje” jobber med prosesser for blant annet porteføljestyling, prosjektledelse og endringsledelse, hvor prosesser og rutiner utarbeides og forbedres. “Fastsetting av opplysninger” jobber med delen av skatteprosessen som omhandler innsamling av opplysninger til forbrukerne, og utsending av skattemeldingen. “Innkrevning og analyse” jobber med den andre delen av skatteprosessen som omhandler innkreving av skatt, og analyse, hvor det jobbes med utvikling av IT-løsninger knyttet opp mot dette. “Interne leveranser” jobber med å levere IT-tjenester ut mot selve etaten, og til de ansatte. Dette inkluderer både avtaler rundt bruk av IT-løsninger, IT-sikkerhet og brukerstøtte. “Plattformer” jobber med plattformer som brukes internt, bruk av skyløsninger og databaser. Organisasjonsstrukturen til IT-divisjonen er vist i figur 4.2.



Figur 4.2: Organisasjonsstrukturen til divisjon IT

4.3 Opplæringsprosessen for nyansatte

Prosessen begynner etter at den nyansatte har signert arbeidskontrakten. Før nyansatte tiltrer stillingen, har de en dialog med sin kommende leder rundt oppstart, hva som skal ordnes innen den tid, og hva som ønskes at den nyansatte setter seg inn i før oppstartsdagen. HR overlater ansvaret til nærmeste leder å sikre at opplæring blir gjennomført. Leder har ansvar for å sikre at nyansatte får en god introduksjon til de arbeidsoppgavene de skal utføre.

Første dagen får de nyansatte tildelt en PC, med tilgang til systemet. De har en samtale med sin leder for å diskutere forventninger og arbeidsoppgaver, hvor lederen basert på dette

utformer en oppstarts- og kompetanseplan. De nyansatte blir også introdusert til etaten gjennom møter, opplæringsvideoer, og uformelle samtaler med kollegaer. Introduksjonsvideoene som blir vist i oppstarten ligger på en egen portal på intranettet, og inneholder generell kunnskap om offentlig sektor, om Skatteetaten, samt regler, rutiner og prosedyrer man må sette seg inn i. Videoene er generelle, og obligatoriske for alle nyansatte i etaten. De nyansatte får videre tildelt en fadder som utpekes av lederen til å følge dem opp både faglig og sosialt. Fadderne har ansvar for å ordne alt det praktiske, hjelpe med å finne frem rundt i etaten, i bygget, og ellers være tilgjengelig for spørsmål. Det er også aktuelt å få tildelt en faglig mentor, som kan bistå med opplæring og hjelp til arbeidsoppgavene.

Det er litt ulik praksis om man får inn flere nye samtidig, eller om det bare er en. Om det kommer inn flere samtidig, blir opplæring kjørt litt i bolker hvor de forskjellige gruppene som har metodeansvar eller faglig ansvar hentes inn, og kjører en intensiv opplæring med kursing i klasserom. Om det er en person som kommer inn så blir vedkommende plassert i et team, og så er det mer opp til de andre teammedlemmene å bidra med opplæring.

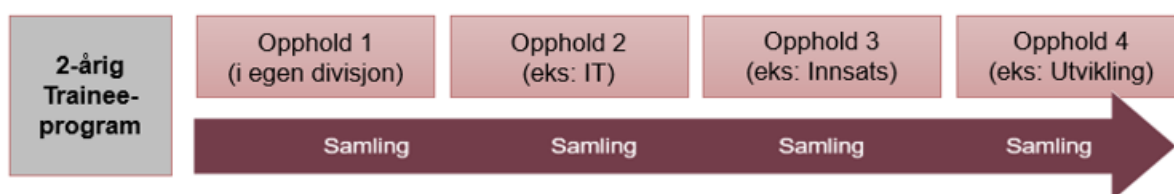
Etter noen måneder i etaten blir de nyansatte oppfordret til å møte på nyansattsamlinger, dette kan variere etter når man har kommet seg litt inn i oppgaver og rutiner, og når samlingene finner sted. Disse samlingene forekommer rundt fire ganger i året. Nyansattsamlingene gjelder alle medarbeidere i etaten, og går over to dager. Man møter toppledere, hvor også skattedirektør er til stede. Samlingen gjennomføres digitalt, da de nyansatte kan være fordelt på flere lokasjoner. I samlingen snakkes det om verdiene, og de nyansatte blir satt til å gjøre interaktive gruppeoppgaver, og ser hvordan den enkelte medarbeider henger sammen med hele organisasjonen. Det blir forklart om Skatteetaten sin visjon og hvorfor de gjør som de gjør. Noen nyansatte går rett inn i prosjekt, og på samlingen blir det lagt opp til at man skal forstå forskjellen mellom linje og prosjekt, og hvilke ulike oppgaver dem har. Det siste som blir gjennomgått er etikk og etiske dilemmaer. Påmeldingslenke til samlingen sendes til ledere, med anbefaling å drøye det litt for at de nyansatte skal få et bedre utbytte av det, og for å unngå å gi for mye informasjon på en gang. Skatteetaten har også en samling kun for IT, hvor IT-direktør alltid er til stede og ønsker velkommen. IT-direktøren presenterer hele IT-divisjonen, og hvordan de ulike avdelingene henger sammen.

4.4 Programmer for nyutdannede

Skatteetaten tilbyr egne programmer for nyutdannede ansatte med hensikt å integrere dem godt i etaten, og la dem få bygge nettverk på tvers av avdelinger. Programmene kalles Trainee og Tech Graduate, og de begynner rekrutteringsprosessen på høsten året før oppstart, hvor studenter som begynner sitt siste år på utdanningsprogrammet sitt, kan søke. Som deltaker i disse programmene blir man fast ansatt i Skatteetaten fra første dag. Oppstarten i ansettelsesperioden skjer ved at det arrangeres samlinger de første to ukene i Oslo, hvor de nyansatte som følger ett av disse programmene deltar på samlingene som inneholder faglig og sosialt opplegg, hvor de nyansatte blir kjent med hverandre og med etaten. I tillegg til

fadderordningen som inkluderer alle nyansatte, får de også en mentor som har regelmessige møter med dem for oppfølging. Skatteetaten ønsker med disse programmene å tiltrekke seg yngre medarbeidere, vise at de kan ha en karriere hos dem, og at de er en attraktiv arbeidsgiver. Målet deres er også å rekruttere personer med kompetanse og interesse for områder som de vet vil være viktige i tiden fremover. Programmene avsluttes etter endt løp hvor det markeres med en formell samling.

Trainee-programmet varer i to år, og er et program for nyutdannede med ulik utdanningsbakgrunn. Opplegget som vist i figur 4.3, går ut på at man begynner i den divisjonen man blir ansatt i, og deretter hospitere i andre ulike divisjoner et halvt år av gangen for å bli godt kjent med etaten. I løpet av årene deltar man også på samlinger som består av faglige opplegg og sosialt samvær, hvor man blir kjent med andre Traineer for å knytte nettverk. Traineeene har også noen felles samlinger med de som følger Tech Graduate-programmet.



Figur 4.3: Oppbygging av Trainee-programmet (Skatteetaten, 2022b)

Tech Graduate-programmet varer i ett år, og i motsetning til Trainee-programmet er dette programmet begrenset til IT. Opplegget som vist i figur 4.4, går ut på at man arbeider ett år i den divisjonen man blir ansatt i, og deltar på samlinger underveis i løpet av året. Samlingene er både sosiale og faglige, og de omhandler ulike temaer for faglig påfyll av kompetanse. Opplæringen og fadderordningen fungerer på samme måte som for nyansatte som følger vanlig ansettelsesprosess, hvor de får en personalleder og en fadder som følger dem opp i arbeidshverdagen. Utover dette deltar de på to fellessamlinger sammen med Traineeene, og inntil fire andre rene Tech Graduate-samlinger i løpet av året.



Figur 4.4: Oppbygging av Tech Graduate-programmet (Skatteetaten, 2022c)

4.5 Digitale verktøy som brukes for kunnskapsdeling

Skatteetaten bruker flere verktøy for kunnskapsdeling, og de har implementert både Atlassian- og SharePoint-produkter. I tillegg brukes Mattermost som direktemeldings-

programvare, da hovedsakelig for utviklingsmiljøene. Tabell 4.1 viser en oversikt over løsninger som benyttes for deling av kunnskap.

Tabell 4.1: Verktøy som bidrar til kunnskapsdeling

Verktøy	Funksjon
Intranett	Intern side med oversikt over etaten for de ansatte, og læringsportal.
Confluence	Intern Wiki for å dokumentere analyser av behov og IT-løsninger, samt utført arbeid og erfaringer.
Jira	Prosjektverktøy for å dokumentere produktkø og oppgavekø for utviklingsmiljøene.
OneDrive	Filvertstjeneste for deling av enkeltfiler i sanntid.
Teams	Samarbeidsplattform med virtuelle møter og direktemeldinger.
Mattermost	Direktemeldingsprogramvare for utviklingsmiljøene for smidig kommunikasjon og samarbeid.

Jira og Confluence er løsninger som inkluderes i Atlassian-produktene, og brukes aktivt av særlig utviklingsmiljøene. Confluence fungerer som organisasjonens interne Wiki, hvor dokumentasjon og kunnskapsforvaltning er en del av arbeidshverdagen. Løsningen ligger åpen og tilgjengelig for de ansatte som kan navigere seg frem til dokumentert arbeid.

Skatteetaten har nylig innført det de kaller Digital Arbeidsplass (DA), hvor de har implementert SharePoint for de ansatte. SharePoint inneholder en rekke verktøy i skyen som Skatteetaten kan benytte seg av, og på den måten enklere tilby de ansatte hjemmekontor, da møtevirkosomhet, informasjonsdeling og kommunikasjon kan opprettholdes på en effektiv måte digitalt. Med SharePoint kom blant annet funksjonalitet for direktemeldinger gjennom chat-løsningen til Teams. Løsningen tilbyr mye av den samme funksjonaliteten som Mattermost.

5. Resultater

Data fra intervjuene ble analysert og strukturert, og utgjorde funn. Normer og meninger som kom frem i intervjuene presenteres i resultatene. Det er plukket ut utvalgte sitater som blir presentert anonymt for å gi en rik innsikt i hva som er de mest sentrale funnene fra studien. Sitatene kan være representative for flertallet, eller innsiktsfulle forslag og meninger fra enkelte deltakere.

5.1 Offentlig sektor og kunnskapsforvaltning

De fleste av intervjuobjektene har jobbet i privat sektor tidligere, mens fire av intervjuobjektene opplyser om at Skatteetaten er deres første jobb, og at de dermed ikke har erfaringer fra privat sektor. Det er derfor flere som bemerker seg forskjeller på arbeidstilværelsen mellom privat og offentlig sektor, og de forteller om fordeler og ulemper med å jobbe i offentlig sektor.

Fordelen som blir trukket frem flest ganger, er jobbsikkerhet. I offentlig sektor har man en trygg jobb, hvor sjansen for å miste jobben under omorganiseringer og vanskelige tider, er betydelig mindre enn i privat sektor. Halvparten av intervjuobjektene trekker derfor frem jobbsikkerhet som en av de største fordelene. *“Jeg tenker jo at en offentlig jobb har større grad av sikkerhet for meg som arbeidstaker, og jeg har mange gode ordninger som jeg regner med jeg ikke ville hatt hvis jeg jobbet privat.”* Gode ordninger i form av blant annet personalordninger, samt rettigheter blir også trukket frem i flere av intervjuene, da dette gir en personlig gevinst. *“Mange kan jo kanskje tenke at det blir lavere lønn i offentlig sektor, men så har man jo en del goder som man kanskje ikke tenker på i pengeverdi da eller hva jeg skal si.”* Et gunstig arbeidstempo blir også trukket frem som en fordel, hvor profitt ikke kommer i fokus, men heller den verdien man skal gi. I tillegg trekker fem av intervjuobjektene frem at det er motiverende å gjøre en jobb som er med på å bidra positivt til samfunnet, hvor forbrukerne står i sentrum. *“Samtidig så er det det å jobbe med noe som faktisk har en verdi i samfunnet.”* Motivasjonen for samfunnsoppdrag kommer spesielt tydelig frem hos lederne som ble intervjuet.

Ulempen som blir trukket frem flest ganger, er byråkrati. Det er noe halvparten av intervjuobjektene trekker frem som en stor ulempe. Ting tar tid i offentlig sektor, og det tar tid å få gjennomført beslutninger. *“Veldig byråkratisk, ting tar tid. Det er enormt mange som har meninger om absolutt alt og ingenting, og det er litt slitsomt til tider.”* Lavere lønn, og mindre sjanser for å rykke opp i hierarkiet blir også trukket frem som ulemper. *“Hvis du har en ambisjon om å bli toppsjef så tror jeg det er betraktelig vanskeligere i det offentlige enn det private.”* Selv om intervjuobjektene trekker frem ulemper, virker de å være fornøyde med hvordan tilværelsen er i offentlig sektor.

På spørsmål om intervjuobjektene føler de innehar nødvendig kompetanse for sin stilling, mener samtlige at de har det. *“Det synes jeg, og ja, det er litt sånn at man lærer mens man går på en måte.”* Noen mener at det er en del de ikke kan, men at de forstår mye av det grunnleggende, mens andre igjen er mer trygge. Når de nyansatte går frem for å tilegne seg mer kunnskap, nevner 16 av dem at de som regel spør kollegaer dersom de står fast på en arbeidsoppgave. *“Siden jeg også er ganske ny da så bruker jeg kollegaene mine mye, og dokumenterer veldig grundig, og spør om jeg får lov å gjøre opptak og sånne ting altså så jeg ikke går glipp av noe, så dokumenterer jeg det skriftlig etterpå.”* Flere av intervjuobjektene trekker også frem at de bruker Google, eller ser over dokumentasjon internt. *“Med hjemmekontor har det vært veldig fort å bare Google, men sånn som når man begynner å gå tilbake til kontoret nå er det jo veldig fort å bare spør medarbeidere, folk i nærheten: “Vet dere hvordan dette kan løses?” for eksempel.”* Selv om det er enkelt å spørre en kollega, kan det være mer utfordrende å vite hvem man skal spørre. *“Utfordringene i sånn helt nye situasjoner som vi ikke har vært ute for før, det kan være å finne rette personen å spørre.”* Intervjuobjektene trekker frem fadder, mentor eller nærmeste leder som en person de går til om de har spørsmål vedrørende utførelsen av arbeidsoppgavene sine. Skatteetaten har også faggrupper det er mulig å stille spørsmål i, i tillegg til møter.

Skatteetaten tar i bruk en god del konsulenter for å utføre arbeid. Konsulentene er ofte innleid på et prosjekt, og de fleste intervjuobjektene informerer om at det foreligger rutiner for at arbeidet blir dokumentert. En av lederne som ble intervjuet nevner at de har et initiativ for erfaringsutveksling mellom konsulentene og egne medarbeidere: *“Alle mine konsulenter innen mitt fagområde inviteres til en månedlig erfaringsutvekslingsarena hvor de bidrar med sin kompetanse og holder presentasjon og forteller hva de gjør, så har jeg mine folk som også deler da.”* Utover muntlig utveksling blir kunnskap også dokumentert skriftlig. På forespørsel om hvorfor Skatteetaten leier inn en del konsulenter fremfor å ansette fast, er de fleste intervjuobjektene usikre på hvorfor dette er tilfellet. *“Det lurer jeg også på, for det er jo mye dyrere”* Nesten halvparten av intervjuobjektene tror dette skyldes at det er enklere å leie inn enn å ansette fast. I Skatteetaten foreligger det flere prosjekter til enhver tid, hvor det enkleste er å leie inn de ressursene til det man trenger, uten å måtte ansette på fast basis. *“Det er altså ikke nok kapasitet til å gjennomføre alle prosjekter med interne ressurser, og vi får ikke lov å ansette de på fast basis for å gjennomføre et prosjekt, for prosjektet er tidsbegrenset.”* Intervjuobjektene nevner også at det er vanskelig å ansette personer med bred erfaring, og peker på at det er høy konkurranse om kompetansen. Intervjuobjektene peker videre på årsaker som at det private markedet kan tilby høyere lønn, og at det for mange konsulenter også oppleves som mer spennende enn å jobbe i det offentlige. *“Det er jo også konsulenter som på godt og vondt ser at deres kompetanse er såpass ettertraktet i markedet at de i stedet for å bli fast ansatt i en statlig bedrift, vil de selge seg som konsulent og tjene mer på det.”* Flere av intervjuobjektene forteller at konsulentene gradvis vil fases ut, og at Skatteetaten ønsker å inneha de ressursene selv, men at utfordringen er at kompetansen ikke er enkel å få tak i, og at det er vanskeligere med faste ansatte til midlertidige prosjekter.

5.2 IT-ansatte om relevant og irrelevant kunnskap

De IT-ansatte kommer med flere innspill på hva de mener er relevant og irrelevant kunnskap. Flere av intervjuobjektene tenker seg godt om før de kommer med et passende svar, og halvparten av dem mener at relevant kunnskap er kunnskap som man trenger i arbeidet sitt, mens irrelevant kunnskap er kunnskap som ikke er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene. *“Relevant kunnskap er den kunnskapen du trenger for å gjøre en jobb som gjør at du når dine mål, og de målene er du blitt enige om med din leder.”* Ved å skille relevant fra irrelevant kunnskap, skiller de på den kunnskapen som vedrører og den som ikke vedrører arbeidsoppgavene. *“Relevant kunnskap er jo for meg, kunnskap som direkte kobles opp mot de arbeidsoppgavene jeg har”* De skiller også på hva det er som brukes i hverdagen og ikke. *“Det avhenger litt da. Altså sånn jeg ville sett på det er at relevant kunnskap er noe du kan anvende praktisk i hverdagen din på en eller annen måte. Irrelevant kunnskap ville jo da vært det motsatte, noe du kan, men kanskje aldri bruker. Man kan jo argumentere for at det er mye.”* Det kommer også frem flere meninger på hva relevant og irrelevant kunnskap er for noe, som at all kunnskap er relevant kunnskap, mens andre mener at det er vanskelig å si at kunnskap er irrelevant, dersom man ikke vet at det er irrelevant. *“Jeg vet ikke, det er jo vanskelig å si at noe er irrelevant hvis man ikke vet at det er irrelevant så for meg så føler jeg egentlig at alt er relevant for på et eller annet tidspunkt så kan det komme spørsmål om akkurat det.”* Det trekkes også frem at selv om noe kunnskap ikke er relevant for arbeidsoppgaven, kan det også bli relevant på en annen måte, hvor sosialisering bidrar til uformell læring. *“Kan si at irrelevant kunnskap på jobb er at jeg er glad i å bake brød, men samtidig så blir det fort relevant bare i forhold til enkel kollegial prat. Så kan det være noe man prater om og bånder med noen andre for de også liker å bake, eller ikke får det til. Irrelevant kunnskap kan bli relevant i forskjellige scenarier.”* De IT-ansatte legger mest vekt på at relevant kunnskap er forbundet med det de skal gjøre av arbeidsoppgaver.

For å vurdere hva slags kunnskap som er relevant å lære seg, er det varierende praksis for hva slags fremgangsmåte intervjuobjektene selv har. Det som blir nevnt flest ganger, er å være oppmerksom på elementer relatert til det de jobber med, og undersøke nytt innkommende relatert til eget arbeidsområde. En annen praksis som blir nevnt er å vurdere når dagens prosesser begynner å bli tungvinte, og når de vurderer at det er nødvendig med en fornyelse for å effektivisere. Intervjuobjektene oppnår tilegning av kunnskap ved å ta kurs, prøve og feile, og ta felles diskusjoner i plenum, både i møter og i uformelle samtaler. Det nevnes også at man får informasjonen før man selv ser at man trenger den. *“Alle sier: “Å det var veldig mye informasjon på kort tid, jeg husker kanskje litt av det.” Ja jeg vet det, men det er noen ting du er nødt til å forholde deg til. Du er nødt til å gjøre disse tingene, og du må få en liten hunsj om hva det er ment du skal gjøre, så forventer vi ikke at du skal kunne det. Så må du da settes inn i en oppgave eller et team, også må du ha en periode hvor du får lære.”* Å tilegne seg kunnskap er en kontinuerlig prosess, og intervjuobjektene uttrykker at de lærer underveis.

5.3 Overføring av kunnskap i opplæringsprosessen

Når nye IT-ansatte kommer inn i Skatteetaten, skal de læres opp til å utføre arbeidsoppgavene sine, og intervjuobjektene forteller om hvordan de selv opplevde opplæringen. Flere nevner at opplæringen opplevdes uformell, at de får en introduksjon, og at de lærer underveis, hvor de videre benytter seg av tildelt fadder og leder ved spørsmål. *“Jeg synes det er veldig deilig at liksom jeg kan finne ut med min kollega da, istedenfor at du blir satt opp i en sånn veldig formell prosess omkring det.”* De forteller videre at mye av introduksjonen foregår på video, og på en læringsportal på intranettet. Selv om noen av intervjuobjektene liker å bli introdusert til mye informasjon, er det flere som synes det kunne bli overveldende, og vanskelig å huske. *“Husker vel best den gjennomgangen av historien til etaten, men utenom det så er det ikke noe særlig som beit seg særlig fast.”* Videre blir de vist rundt i lokalet, får hilst på folk, og noen inviteres også til ulike nettverksgrupper. De fleste av intervjuobjektene nevner at de ikke har mye kontakt med HR etter at de har begynt, og at de forholder seg til nærmeste personalleder rundt opplæringsløpet. Hver leder har ansvar for å sette opp et løp med læringsmål, og det varierer hvor skreddersydd den er. *“Jeg synes kanskje ikke opplæringen som er satt opp til meg traff så veldig godt.”* Og det varierer hvor omfattende det er. *“Det føles som du er sett, og folk har satt opp en spesifikk plan for deg. Den biten er viktig tror jeg også, å føle at man blir ivaretatt.”* Fra en leders perspektiv reflekteres det over at skreddersøm av opplæringsløpet ville vært optimalt for en nyansatt, men at der er krevende å få til. *“Folk lærer litt forskjellig, det bør alltid være en blanding av litt sånn teoretisk og praktisk, folk er forskjellig. [...] Det å skreddersy for hva du trenger for å komme opp å gå da, det er jo det optimale ikke sant? Men det krever jo seriøst ganske mye da.”* En formalisert strategi som Skatteetaten bruker for å overføre kunnskap er blant annet fadderordningen. Hver nyansatt får tildelt en fadder som bidrar med å integrere den nyansatte i Skatteetaten. *“Det er jo fadderordninger som man har i Skatteetaten. Det er forsåvidt en veldig god ordning sånt sett.”* Dette er en ordning som intervjuobjektene er veldig fornøyde med. Noen av intervjuobjektene opplyser om at de fikk flere faddere som hadde forskjellig ansvar. Det kunne oppstå noen utfordringer med dette dersom det dukket opp noe overlapp. *“For det man har på en måte ulike opplæringer med ulike personer, og de vet ikke hva de andre har snakket om, også blir det ofte mye likt, eller at de har ulike versjoner av ting, og det er jo bare super forvirrende for oss da.”* Men i hovedsak er intervjuobjektene fornøyde med å ha flere de kunne henvende seg til.

Etter en stund i etaten, blir de nyansatte invitert til nyansattsamlinger. Lederne har ansvar for at de nyansatte blir invitert til dem, og at de helst har vært ansatt noen måneder før de deltar på det. *“Også tror jeg kanskje at hvis vi hadde vært på det nyansatt kurset helt i starten så ville det kanskje blitt litt mye. Jeg tror kanskje det er en fordel å ha jobbet, kanskje ikke nødvendigvis et halvt år, men hvert fall noen måneder i Skatteetaten før man tar det kurset.”* Noen av intervjuobjektene ble invitert til det tidligere, og fikk ikke like stort utbytte av det. *“Det hadde kanskje ikke vært nødvendig og hatt så tidlig for da blir det jo sånn, altfor mye*

på en gang som egentlig ikke er så relevant der og da, men blir relevant senere. Når du kommer til det senere tidspunktet så har du glemt hva du ble fortalt første dagen.” Til tross for at noen ble invitert tidlig på kurset, ble de fleste invitert etter noen måneder i etaten, og var fornøyd med tidspunktet.

Fire av intervjuobjektene opplyser om at de var en del av Tech Graduate-programmet som Skatteetaten tilbyr nye IT-ansatte. *“Tech Graduate er knyttet til en plass, og det gjelder bare et år. Så hovedtingen er bare at man knytter et nettverk på tvers av etaten. Og at vi har litt faglig møter, og litt sosiale møter. Det er egentlig kort oppsummert.”* Programmet får skryt av intervjuobjektene for opplegget i de første to ukene, hvor de nyansatte får knyttet et nettverk med hverandre på tvers av etaten. Et av intervjuobjektene mener også at den vanlige ansettelsesprosessen burde inkludere mer fra opplegget. *“Vi som er en del av Tech Graduate-programmet så får man på en måte, du får jo et nettverk for det første, fra forskjellige deler av Skatteetaten, også får du også på en måte den relevante opplæringen helt i starten da. Det er et helt supert program, og jeg tror kanskje masse av det som er med i det programmet burde også vært med for de som er nyansatte, og ikke er med i programmet da.”* Derfra har dem noen samlinger i løpet av året, men utover det virker det ikke å være store forskjeller, og et av intervjuobjektene uttrykker at det ikke var noe særlig mer opplegg som kom med programmet. *“Jeg synes det var veldig bra disse to ukene som Tech Graduate, også kom vi ut, og da var vi mer sånn overlatt til oss selv da, det var ikke så mye opplegg på en måte.”* Intervjuobjektene nevner også at covid-19 situasjonen har satt begrensninger i forhold til hvilke opplegg som var mulig å gjennomføre.

Når de nyansatte går gjennom opplæringsløpet så er det ikke alt som føles relevant. Noen av intervjuobjektene er ordknappe på om de lærte noe i opplæringsprosessen som ikke føltes relevant, men flesteparten av dem tar opp flere ting som de mener ikke føltes relevante. Det som blir trukket frem flest ganger, er at de fikk presentert for mye generell informasjon om Skatteetaten til at de fikk det med seg. *“Det å sette en nyansatt til å se videoer i en hel uke, jeg føler ikke at det gir mye verdi da.”* Det er mye innhold i læringsportalen, og mange opplæringsvideoer i begynnelsen som det er obligatorisk å se gjennom, hvor en del av disse ikke føles relevante, og at det blir kjedelig. *“Også er det en sånn læringsportal, der er det vel noe greier. Det er noe sånn obligatoriske ting du må gjennom der da, noen kjempelange kurs. Men det er mye om Skatteetaten og samfunnsansvaret og en del sånn personvernsting og sånn så jeg har gjort deler av det, men jeg har ikke helt kommet i mål da. Det er veldig kjedelig. I hvert fall jeg som jobber med nettjenester og sånn, brukeropplevelsen og hele den greia der, nitrist. [...] Nå er det bare en sånn lang liste med kurs og de er sånn timelange og bare, jeg prøver jo å lære meg da alt mulig annet, det ble liksom så kjedelig.”* Intervjuobjektene forteller at det var mye generell informasjon, og et par av intervjuobjektene nevner at de fikk kurs om ting de allerede kunne fra før.

Det blir også nevnt at selv om læringsopplegget inneholder en del informasjon man må forholde seg til så kunne det blitt presentert på en annen måte. *“Det var ikke irrelevant, men*

jeg tenker den læringsportalen da, hvor en del av de tingene som jeg som ansatt i Skatteetaten er nødt til å forholde meg til, dette med lover og regler, de kunne satt opp det på en annen måte. Litt mer spennende og kanskje fordelt det litt utover.” Selv om en del av innholdet ikke føles relevant til å begynne med, kan det vise seg å være relevant i ettertid, men på grunn av at man fikk mye informasjon i begynnelsen så kan det fort ha blitt glemt. *“Jeg har på en måte ikke helt skjønt at dette trenger jeg å ha litt oversikt over før senere, og da når jeg skjønner at den kunnskapen skal jeg ha nå så har jeg glemt det for det skjedde i uke én liksom.”* Et av intervjuobjektene forteller at de tidlig ble forklart mye om oppsettet til systemer de ikke skulle jobbe med, og andre igjen fikk felles opplæring med flere som hadde en annen rolle, hvor deler av opplæringen var relevant for noen, men ikke for alle. Flere intervjuobjekter trekker også frem at det ikke er noen formell opplæringsprosess utover det obligatoriske innholdet på læringsportalen. *“Jeg føler jo egentlig ikke at jeg har blitt så veldig lært opp etter de to ukene da så det er kanskje derfor det er litt vanskelig å svare på.”* Mye av læringen går for det meste i uformelle spørsmål til kollegaer og til faddere, og at de lærer seg det de skal underveis mens de jobber med det.

Etter å ha gjennomgått opplæringsløpet, kommer nyansatte stadig over nye utfordringer. Løsninger på noen av disse utfordringene kunne vært relevant å lære seg allerede i opplæringsprosessen, og vi ba derfor intervjuobjektene om å reflektere over om de kommer på noe som ikke var med i opplæringsprosessen, men som kunne vært relevant. Her er det flere intervjuobjekter som ikke har noen konkrete forslag, da de lærer underveis, og har kollegaer og faddere de kan spørre, men en del av intervjuobjektene kommer også med forslag til hva som kunne vært relevant. *“Det jeg kanskje hadde ønsket meg var jo at jeg ble introdusert litt mer til de ulike områdene som driver med utvikling, for det har tatt meg egentlig helt til nå å få oversikt over hva alle driver med. For det må man liksom bare finne ut av selv, og det er ingen naturlig vei å finne frem til det.”* Det å få en bredere introduksjon til det de faktisk skal holde på med, og prosessen rundt det, er det som blir nevnt flest ganger. Både for å gi mer kjennskap til arbeidsoppgavene, men også de områdene som vedrører egen rolle. *“Skulle kanskje ønske de gikk litt mer inn i miljø, og konfigurasjon av de applikasjonene vi holder på med, for det har jeg merket at det har jeg allerede hatt behov for. Og det er noe jeg ikke er veldig trygg på, eller ikke har vært borte i rett og slett.”* Intervjuobjektene forteller at dette er informasjon de har hatt bruk for tidlig, og at det gjerne kunne kommet tidligere i løpet.

Det blir også nevnt fra et par intervjuobjekter at de burde fått en bedre innføring i skatt, spesielt de som skal kommunisere med brukerne. *“For det er veldig mange som kommer inn, og har ikke peiling på hva skatt er, inkludert meg selv. [...] Hvis jeg hadde fått grunnleggende opplæring i skatt så hadde jeg skjønt hva alle de ulike tingene er mye bedre, og jeg visste jo ikke hva forskuddsskatt var før jeg plutselig skulle sitte og snakke med brukerne om forskuddsskatt så da måtte jeg bruke masse tid selv på å lære meg hva det var da.”* Et av intervjuobjektene nevner også at forretningsmål og strategi burde introduseres tydeligere, for å gi de nyansatte en bedre oversikt over hvorfor de gjør som de gjør, og hvor Skatteetaten vil.

Når en person forlater rollen sin, er det varierende praksis for hvordan det håndteres. Arbeid og pågående gjøremål skal dokumenteres, og personen som avtrer har ansvar for å ta en gjennomgang med personen som overtar arbeidsoppgavene. Om det er en person som besitter en del verdifull kunnskap som forlater organisasjonen, forteller de fleste intervjuobjektene at de ikke har vært borte i denne problemstillingen da de er såpass nye i Skatteetaten, men noen intervjuobjekter forteller at prosessen med å bevare kunnskap ikke er enkel. *“Da ber vi jo til høyere makter at de har dokumentert arbeidet sitt.”* Det nevnes at det er vanskelig å bevare kunnskap, selv med rutiner for det, og det er ikke all kunnskap som lar seg dokumentere. Om en person flytter på seg internt, forteller et par av intervjuobjektene at det er en utfordrende prosess for den personen som bytter rolle. Det nevnes at det er mange muligheter internt, men at selv om man får nye arbeidsoppgaver, er det vanskelig å gi slipp på de gamle oppgavene fordi man sitter på kompetansen som andre trenger. *“Hvis en person som er ansatt flytter på seg internt, så får de tildelt de nye arbeidsoppgavene. Men i stor grad så slipper de ikke unna de gamle oppgavene før det er foretatt en formell avlevering, og den avleveringen skal være akseptert av den eller funksjonen som overtar de oppgavene. Der har vi en lang vei å gå. Så derfor er det ikke alltid lett og ønskelig å skifte jobb internt, selv om det er utrolig store muligheter og spennende å kunne flytte på seg internt, men det er tungt fordi du ble sittende igjen med oppgaver du hadde i din gamle rolle.”* En av lederne som ble intervjuet forklarer at de er nøye på å formidle hvorfor de ansatte skal dokumentere kunnskapen de sitter på: *“Det jeg sier til mine ressurser er at hvis du i fremtiden ønsker å jobbe med noe nytt, så for all del pass på at du ikke er den eneste som sitter med kompetansen. Dokumenter kompetansen, og del kompetansen. Da er det enklere for meg å si at du kan dra. [...] Den dagen man flytter på seg og man blir hengende igjen i det gamle fordi du er den eneste som sitter på kompetansen, det er da man forstår at dette ikke var så lurt likevel.”* Flere av intervjuobjektene nevner at det fort blir en del frem og tilbake med spørsmål om arbeidsoppgavene på e-post.

Hektiske dager kan være med på å påvirke opplæringsprosessen til nyansatte. De fleste intervjuobjektene trekker det frem som negativt, hvor de opplever at det stopper litt opp, det tar lengre tid, og avtaler blir utsatt. *“Skatteetaten er jo møteetaten, og folk har jo møter hele dagen, og det går jo utover både opplæring, og produksjonstid, og det man skal levere.”* I slike tilfeller forteller noen av intervjuobjektene at de føler seg mer alene, og må lene seg mer på dokumentasjon. Et par intervjuobjekter forteller også at hektiske dager kan påvirke positivt på opplæringsprosessen, hvor en del overflødig arbeid blir bortprioritert. *“Det kan påvirke positivt, hvis det er hektiske dager med relevante aktiviteter. Hvis det er hektiske dager med masse møter så må man jo bare omprioritere og si at de møtene dropper vi for vi må drive med opplæring. Den rapporten gidder vi ikke skrive for det har vi ikke tid til på grunn av opplæring. Det går egentlig bare på prioritering fra et lederperspektiv tenker jeg.”* Flere opplever at lederne prioriterer å lære opp de nye, og at de ikke blir overlatt til seg selv. Et av intervjuobjektene forteller at de har noen tiltak for å sette opp faste møter for overføring av kunnskap, slik at det unngås mas. Et annet intervjuobjekt forteller om tiltak hvor de setter to og to sammen for å initiere til kunnskapsdeling. *“Senest i dag satte jeg to personer*

sammen fordi det er en som kan masse om et fagområde som ingen andre på teamet kan. [...] Resultatet vil ikke bli at jeg får to eksperter, resultatet blir at jeg har en ekspert, og en på et grunnleggende nivå som gjør at vi kan håndtere dette her neste hektiske periode.” Dette for å komme hektiske perioder i møte, hvor andre personer kan steppe inn.

Flere av intervjuobjektene kommer med forbedringsforslag til opplæringsprosessen, og ytrer sine meninger om hva som kunne vært gjort bedre, eller annerledes. En utfordring som de ofte opplevde når de var nye, var å vite hvem de skulle kontakte til enhver tid, når det gjaldt en sak. *“Det skjedde et par ganger at jeg måtte spørre folk, og jeg ble videresendt og videresendt.”* De fleste intervjuobjektene forteller at dette går greit, da de hovedsakelig henvender seg til fadder eller nærmeste leder som kan sende dem videre, men det nevnes at det ikke foreligger en god oversikt over hvem som holder på med hva, og hvem som har kompetanse på hva. Et forslag som blir trukket frem fra flere av intervjuobjektene er at det burde være en oversikt over ansatte og informasjon om dem. *“Det hadde vært veldig nyttig for alle nyansatte om man kunne søke opp ulike personer og få en kort oversikt over hva vi driver med, hvor vi sitter og hva vi kan hjelpe deg med.”* Slik det er i dag kan man søke opp personer på intranettet, men informasjon om kompetanse og ansvar er mangelvare.

En annen ulempe som også blir nevnt en del, er at det blir mye informasjon å svelge i begynnelsen. *“Jeg tror det er begrenset hvor mye man får med seg de første ukene man er nyansatt. [...] Jeg tror det kan være greit som jeg sa at du får en feeling om hvordan ting er, en liten touch på ting.”* Selv om det er mye informasjon man skal forholde seg til, forteller intervjuobjektene at det ikke er alt som er relevant å vite med en gang, og at informasjonen kunne blitt spredt litt mer utover. *“Jeg er veldig tilhenger at informasjon bør gis når det er behov for det. Informasjon for tidlig eller på feil tidspunkt gjør bare at det blir borte igjen til den dagen man skal begynne å bruke det.”* En av lederne reflekterer over at det muligens er gjort slik fordi det er en enkel måte å gjøre det på, men understreker at det er viktig å være klar over hvordan det oppfattes av den nyansatte. *“Lederen føler vel kanskje at dette er bra fordi man får da gitt fra seg informasjon, så er det opp til mottakeren å konsumere. Men man må tenke litt på hvordan det oppfattes også. Legge det ut til korrekt tid er min input i hvert fall.”* Den generelle tilbakemeldingen er at mye av informasjonen i begynnelsen kunne kommet senere. Skreddersøm av opplæringsløpet er også et punkt som gjentas i intervjuene, og det henger sammen med informasjonen de får i begynnelsen, hvor noen intervjuobjekter mener at mye av dette kunne vært ventet med til senere, og at de heller kunne fokusert mer på det de skal gjøre. En av lederne reflekterer over at de nyansatte føler seg lite produktive i begynnelsen på grunn av kompetansemangel, og at de derfor heller ønsker å fokusere på den kunnskapen de trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine. *“Man føler seg så lite produktiv når man er nyansatt. Så er det det å på en måte å fortelle ja det vil jo ta litt tid før du kommer opp i fart, men det betyr at de vil aller helst ha det mest nære det de faktisk skal holde på med, det vil de ha så fort og så mye som mulig så kan man heller vente med det generelle litt senere.”* Videre foreslår de å heller lære det mer generelle etter hvert, når de har mer kontroll.

5.4 Deling av kunnskap internt

Skatteetaten har utformet flere initiativer for deling av kunnskap internt, og nesten alle intervjuobjektene opplyser om flere initiativer. Et av intervjuobjektene forteller derimot at det er forsøkt å etablere initiativer, men at de ikke har lyktes med det. *“Vi har prøvd flere ganger, og det bunner jo egentlig alltid i hvordan vi skal opprettholde det, for vi kan jo alltid lage en side, og skrive inn ting vi vet, men hvordan skal man opprettholde det, og fortsette den delingen, det er vel kanskje det som har blitt vanskelig.”* Utover dette så forteller intervjuobjektene om initiativer som deling i møter, faggrupper, Wiki, direktemeldingskanaler og egne opplegg de har. Å dele kunnskap i møter er det som blir nevnt flest ganger, og er samtidig et punkt som samtlige sier fungerer veldig godt som arena for å dele kunnskap. Både Wiki og faggrupper fremstilles som fungerende løsninger som fungerer godt, men noen mener også at de har sine begrensninger. *“Man blir aldri god nok med disse tingene.”* Arenaene for å dele kunnskap avhenger også av hvor flinke de ansatte selv er til å ta initiativ. *“De har flere arenaer som jeg ikke har vært fremme og presentert noe enda, men de har forskjellige IT-fag forum og andre arenaer hvor man presenterer ting som skjer i Skatteetaten. Hvor andre deler av virksomheten kan koble seg på og være med på å høre litt på hva som skjer, så det er sånne delingsarenaer.”* Flere avdelinger har egne opplegg for å dele kunnskap, med intensjon om at de ansatte i avdelingen tilegner seg kunnskap som kollegaer besitter. *“Senest i dag så snakket jeg med to av folkene mine om de kunne sette seg sammen og sørge for at begge to ble ganske gode han ene var god på, og det løser man jo ikke med sånn noe vanvittig formalisme og stor dokumentasjonsskriving.”* Noen ledere oppfordrer også ansatte til å dra på kurs for å tilegne seg nødvendig kunnskap. *“De første kursene jeg var på, ble jeg oppfordret til å dra på av arbeidsgiver.”* Hvor også denne kunnskapen kan deles videre.

Lederne som ble intervjuet forteller om muntlig erfaringsutveksling, hvor læringen ofte skjer på eget initiativ i uformelle sammenhenger. *“Vi har veldig mye muntlig erfaringsutveksling, lære fra hverandre i forskjellige arenaer”* Hvor mye den ansatte lærer, vil avhenge av hvor flinke de er til å ta initiativ selv. *“Mange er jo flinke til å spørre mens andre er jo mer beskjedne kanskje eller forsiktige, og ikke spør, og da kan man fort havne i litt feil steg.”* Det er varierende hvor mye de forskjellige ansatte spør, og hvor mye de deler. Det blir også snakket om viktigheten med gode dokumentasjonsrutiner.

På spørsmål om intervjuobjektene selv synes de er flinke til å dele kunnskap, fordeler svarene seg jevnt på tre kategorier. En del mener at de er flinke til å dele på eget initiativ. *“Noen ganger mener jeg at dette her bør noen vite noe om så jeg har invitert meg inn ganske mye egentlig. Andre ganger blir jeg spurt.”* En annen del legger vekt på at de deler mest på forespørsler. *“I en enkel hverdag så er det ofte enklere hvis noen kommer å spør enn å være føre var og tilby sin kompetanse.”* Den tredje delen forteller at de kunne vært enda flinkere. Noe av begrunnelsen for at det kunne vært delt mer, handler om at intervjuobjektene selv er nye, og at de ikke har så mye kunnskap å dele enda, mens andre begrunnelser handler om at

de ikke opplever at dokumentasjonen blir brukt. *“Jeg sitter ikke og lager lange dokumenter og beskrivelser og rutinebeskrivelser og den type ting av det jeg gjør, fordi at det tror jeg er litt bortkastet tid fordi det er ikke så mange som er ute etter den informasjonen.”* Et av intervjuobjektene forteller også at det kan være vanskelig å dele fordi man ikke har avsatt tid til det. *“Hadde man sagt at man var 80% i et prosjekt da, og 20% som du kunne ha til egenutvikling, eller deling, eller hva det måtte være. Så hadde det på en måte vært litt lettere å forholde seg til, mens nå er det bare sånn forventet at man er 100% til stede i prosjektet da.”* Da blir det fort til at man heller disponerer tiden til å utføre det arbeidet man skal gjøre.

Informasjons- og kommunikasjonsflyten internt i IT blir beskrevet som både positiv og negativ av intervjuobjektene. Den blir av flere intervjuobjekter beskrevet som uformell og god, at man raskt får svar på spørsmål, og at de har gode verktøy for det. Størrelsen på organisasjonen blir derimot trukket frem som en utfordring. *“Jeg synes egentlig det har vært bra. Problemet er bare at det er så masse folk at ting kan ofte stoppe opp innimellom. Det er det eneste som jeg har opplevd. At det er så utrolig mye folk så man må liksom få den flyten sånn at alle får den samme beskjeden, eller at ting går på en måte i sirkel da. Det er det som kanskje kan være litt vanskelig.”* Størrelsen gjør at det er vanskelig å holde styr på hva som skjer, og hvem som holder på med hva. Med mange personer og prosjekter beskriver flere av intervjuobjektene det som uoversiktlig. *“Det er en stor organisasjon hvor folk kommer og går så det er veldig vanskelig å holde styr på hvilket prosjekt, eller hvem som har ansvar. Det blir jo litt krøll uansett.”* Noen trekker frem at informasjons- og kommunikasjonsflyten har et forbedringspotensial, men at de er på rett vei. Likevel kommenterer et av intervjuobjektene at det ikke er enkelt å utforme en strategi som passer for alle. *“Det er ikke sikkert at man lander på at en strategi kan fungere for hele Skatteetaten på absolutt alt, men det kan være at man hvert fall kan bli litt bedre på å si noe om hva bør brukes til hva, og et minimum som treffer alle.”* Videre informerer intervjuobjektet om at det skal være et åpenhetsprinsipp i Skatteetaten, men at informasjon også kun skal bli gitt dersom man har behov for det. *“Det er besluttet at man skal ha et åpenhetsprinsipp i Skatteetaten. Samtidig så er det sikkerhetsrelaterte krav til at all informasjon i Skatteetaten skal være behov spredt. Altså jeg skal ha et enslige behov for den informasjonen jeg trenger. Og de to prinsippene er litt motstridende, og er litt vanskelig å etterleves altså.”* Å holde tilbake informasjon som ikke alle har behov for, samtidig som man skal være åpen, oppleves som litt motstridende i følge intervjuobjektet.

Mye av informasjon og kommunikasjon går gjennom direktemeldingsprogramvarer, i tillegg til e-post og møter. Skatteetaten tar i bruk både Microsoft Teams sin chat-løsning, og Mattermost til direktemeldinger. Intervjuobjektene forteller at Teams begynte å bli brukt når SharePoint ble innført, og at Mattermost fortsatt brukes i tillegg, spesielt i utviklingsmiljøene. Løsningene tilbyr en del av den samme funksjonaliteten, men Mattermost beskrives som mer smidig. *“Mange av de i de tekniske miljøene våre foretrekker Mattermost. Det som er litt ulempen med Teams er jo at du for det første må være kjent med riktig kanal, den må være opprettet, du må ha riktig medlemmer inne der osv. Det blir mer begrenset på den måten, det*

er vanskeligere å få med seg informasjon hvor man ikke er invitert inn i kanalen. Så sånn sett så er Mattermost mer smidig.” De fleste intervjuobjektene virker å være usikre på hva som kommer til å skje med Mattermost etter at Teams ble innført. Noen intervjuobjekter forteller at utviklingsmiljøene er avhengige av Mattermost, og at programmet også tilbyr funksjonalitet som Teams ikke tilbyr. “Vi er veldig avhengig av Mattermost for den er blitt koblet til våre store systemer, så Mattermost kommer aldri til å gå bort.” Andre intervjuobjekter mener Teams vil ta mer og mer over på sikt. “Jeg innbiller meg at det kommer til å bli mer Teams etter hvert, og jeg har egentlig ikke noe imot det” Intervjuobjektene er splittet når det kommer til tanken om at Mattermost skal erstattes helt. “Jeg har fått litt inntrykk at det er litt både og, noen virker ikke veldig fiendtlig til ideen, mens andre sverger veldig til Mattermost. Så jeg tror det er litt blandede følelser kanskje.” Flere av intervjuobjektene forteller at bruk av begge løsningene gjør at kommunikasjonsflyten kan bli litt mer rotete siden det er flere kanaler å forholde seg til. “Det er liksom det hvis du begynner å snakke med samme personen på begge plattformene, det er da det blir rotete. Da blir man også sånn: Var det på Teams jeg sendte det, eller var det på Mattermost, eller var det på mail. Altså man blir liksom usikker på hvor har man den dokumentasjonen eller det man ble enige om.” Mens andre intervjuobjekter forteller at bruken av begge løsningene går fint, og at de har kontroll på hvor informasjonen kommer.

Mattermost er en ekstra lisensutgift dersom behovet også dekkes av Teams, men et av intervjuobjektene reflekterer over hvorfor Mattermost forsvarer lisenskostnaden, hvor den ekstra funksjonaliteten bidrar til at de kan jobbe mer effektivt. “Altså selvfølgelig går det litt på skattebetalernes penger, men for å best mulig vedlikeholde tjenester som vi benytter, og for å best mulig gjøre den jobben vi trenger å gjøre da, så føler jeg at det blir på en måte et nødvendig verktøy som vi nesten burde ha.” Noen av intervjuobjektene mener det er enklest å beholde Mattermost fordi det er godt etablert, og endringen vil være krevende. Dette i tillegg til ansattes vanemønster. “Man blir jo ofte litt sånn, hvis det har fungert bra så vil man jo bare fortsette å bruke det egentlig.” Mattermost trappes litt ned, hvor de som ikke bruker det mye, mister sin lisens, men det kommer ikke frem i intervjuene om hvorvidt det foreligger ulike formål for bruk av løsningene, og om hvorvidt Teams vil ta over på sikt.

Når intervjuobjektene ble spurt om hva de mener om leder og kollegaer sine holdninger til kunnskapsdeling så er det stort flertall av positive tilbakemeldinger, og spesielt innenfor teamene. “Vi er også flinke til å ikke bare kritisere kode, men vi prøver også å rose hverandre, og løfte hverandre opp når vi kommuniserer, og har for eksempel sprint avslutninger.” Intervjuobjektene forteller at det er veldig lav terskel for å dele, og hjelpe hverandre. “Veldig opptatt av kunnskapsdeling, veldig opptatt av formidling og spredning av kompetanse. [...] Vi er ganske enige der, og ganske like med å legge seg på et basisnivå, at vi skal prøve å unngå spesialister, prøve at alle kan gjøre litt av alt.” Utfordringen som et par intervjuobjekter presiserer er at det er mindre deling oppover i hierarkiet, og mindre deling på tvers av avdelingene. “Så synes jeg vel innimellom mellom team og grupper og sånn at det ikke er delt nok, da er vi litt tilbake til det at alle sitter og jobber hver for seg, de snakker ikke

sammen og de deler ikke.” I tillegg blir det fortalt av enkelte at de ønsker å prioritere deling mer, men at tiden ikke strekker til, samt at det er mer utfordrende å dele når det er mange til stede.

Samtlige intervjuobjekter er fornøyde med lederen sin, og flere beskriver lederstilen som åpen og uformell. *“Sjefen i Skatteetaten er jo veldig chill, bakoverlent, ikke noe stress liksom, alt går fint. I prosjektet så er det kanskje litt sånn overorden, hvis man kan si det sånn. Litt mer sånn stramt. Det er jo sånn det burde være også kanskje på sett og vis.”* Flere opplever sin leder som lett tilgjengelig og fleksibel.

5.5 Initiativer for deling og dokumentasjon av kunnskap

Skatteetaten bruker flere verktøy for å dokumentere og dele kunnskap. Confluence, Jira, SharePoint, og Git blir brukt for dokumentasjon og administrasjon, og Teams og Mattermost blir brukt for kommunikasjon og samarbeid. Alle verktøyene støtter kunnskapsdeling på ulike vis. *“Wiki-sider, og chats egentlig. Også blir disse verktøyene som Git og sånn som automatisk dokumenterer hva som egentlig skjer.”* Det faktiske formålet for alle verktøyene er ganske uklart. *“Ikke konkret som jeg kjenner til nei. Finnes helt sikkert et eller annet sted i en strategi en plass. Men ikke noe vi prater om, vi prater bare om at vi må dokumentere den kunnskapen vi trenger og den vi mangler.”* Resultatet viser seg å være usikkerhet og at teamene har en uformell løsning som varierer fra andre team. *“Det er ikke alltid så lett å vite hva som legges hvor. Vi har et prosjekt som ble lagt ut på SharePoint som sikkert overlapper en del med det som ligger ute på Wikien.”* Løsningen promoterer siloer som kan være inkompatible med hverandre. I tillegg vil ansatte som sitter på tvers ha vanskeligheter med å tilpasse seg de ulike gruppene de deltar i. Det er også vanskeligheter rundt bruken av verktøy, spesielt Wiki. *“Jeg synes det er litt vanskelig å finne frem ja. Nå har jeg lagret de Wiki-sidene og de Wiki-samlesidene som jeg har behov for, men å søke rundt i Wiki for å finne ting, det er ikke lett føler jeg.”* Det er vanskelig å søke seg frem til informasjon man trenger hvis man ikke allerede vet hvor ting er. Et forslag fra et intervjuobjekt er å gjøre et tiltak angående informasjonsarkitektur. *“Får man en bedre informasjonsarkitektur, bedre synergi mellom verktøyene man bruker, så vil informasjonen på tvers også være bedre. Da finner man det man trenger når du søker, det gjør man ikke i dag.”* En slik endring vil kreve en viss grad av formalisering for å fungere.

Intervjuobjektene viser til stort fokus på dokumentasjon av arbeid og rutiner. En av årsakene til fokuset er negative konsekvenser for tapt kunnskap. *“Det er nok en kjensgjerning at hvis vi mister enkeltpersoner her så sliter vi.”* En mindre del av intervjuobjektene føler at fokuset er svakere. Utfordringer rundt dokumentasjon er mer individuelt, og kan svekkes fordi man foretrekker å produsere. *“Jeg vet jo at det er noen som aller helst vil bruke all sin tid på å produsere fremfor å dokumentere.”* Det er også mulig at dokumentasjon ikke blir utført hvis en ansatt ikke anvender det selv. *“Ja, jo lengre du har vært her, jo mindre viktig er det å dokumentere tror jeg, for da har du liksom alt i hodet da.”* Verdien av dokumentasjon kan

også svekkes om den er lagret et sted som skaper utfordringer for tilgjengelighet. *“Jeg opplever også at utviklerne kanskje ikke er så opptatt av det når de først har implementert det de gjør så må jeg passe på at vi faktisk får dokumentert hvordan det er gjort, på et sted som er tilgjengelig da. Det kan hende det er dokumentert i kode, men det er jo ikke alle som kan gå inn å lese det.”* Det å forstå viktigheten og bredden til dokumentasjon er også viktig. Ansattes egne personlige oppfatning av bruksområdet til dokumentasjon kan føre til at man ikke ser verdien i dokumentasjon. *“Jeg tipper at mye av dokumentasjonen egentlig ikke blir lest av noen særlig, men det er vel litt sånn på de sakene at det kan bli relevant om et år for eksempel, og gå tilbake å se på det, mens mye av det vi gjør det er jo relevant for andre.”* Leder kan bidra til å skape forståelse for verdien. *“Noen er rett å slett ikke glad i å skrive dokumentasjon. Da kan du mase og jobbe så mye du vil med det, så vil det ikke bli så bra som du egentlig ønsker. Så ja, folk er veldig forskjellige, men viktig er jo da å vise til de eksemplene hvor manglende dokumentasjon har ført til utfordringer da, det hjelper jo kanskje.”* Når en ansatt forstår hvorfor det er nødvendig, og er motivert til å dokumentere godt, kan de bidra til å skape dokumentasjon av kvalitet. Selv sier de fleste intervjuobjektene at de dokumenterer, mens tre sier det varierer, og tre andre innrømmer at de ikke dokumenterer nok. Oppfatningen de har av kollegaer viser til at åtte intervjuobjekter opplever god dokumentasjon, ni mener det varierer, og én mener at det ikke blir dokumentert nok.

Mesteparten av intervjuobjektene har ikke opplevd noen store endringer som endret måten de jobbet på, men de har fått litt innsikt fra medarbeidere. *“Jeg opplever jo at hos enkelte så kan det være litt sånn at dem er litt trøtt og lei på nok en omorganisering, jeg mener det har vært noen her som har sagt at nå er det femte omorganiseringen de er med på, og de skjønner ikke hvorfor, for vi jobber jo akkurat sånn som vi har gjort.”* Det er også en følelse av å gå i sirkler, og at omorganiseringen er sløsing av tid og ressurser. *“Nå skal det sies at hensikten med den siste omorganiseringen er å komme tettere på forretningene igjen så det er jo litt sånn ja, spøken i gangen her at nå er vi tilbake hvor vi startet.”* En motstridende erfaring med omorganiseringene er at selv om ting kan være likt så er det fortsatt forbedringer. *“Jeg var med på den endringen hvor man gikk fra fossefall til å jobbe mer smidig, og så er det helt sikkert noen som jeg har snakket med som sier at vi jobber bare delvis smidig, og det er nok sikkert en del sannhet i det, men vi jobber hvert fall ikke sånn vi gjorde før det skal jeg love deg.”* Oppfatningen til de nyansatte er at utfordringer rundt store endringer ikke har påvirket dem altfor mye på grunn av at de ikke har vært ansatte lenge nok til å delta.

Intervjuobjektene er mer positive enn negative til hvor flinke ledelsen er til å forklare hvorfor endringer skjer. Mesteparten er fornøyde med hva ledelsen har gjort. *“Føler det har vært veldig god informasjon rundt hele hjemmekontor situasjonen, og digital arbeidsplass også.”* De har klart å opprettholde en god forståelse over lengre tid. *“Dette digitale arbeidsprosjektet har pågått i en god stund og det føler jeg var veldig godt organisert og rullet ut.”* Andre intervjuobjekter mener ledelsen har forklart godt nok, men at det kunne vært bedre. Årsaken til å forstå endringer kan variere. *“Det er nok veldig varierende, og det er varierende hva jeg selv også føler man får av informasjon.”* Det kan også være ens eget initiativ til å motta

informasjon som gjør at man ikke forstår. *“Kanskje ikke like tydelig hvorfor hver gang, eller kanskje jeg ikke har fulgt godt nok med da. At det skjer blir det i hvert fall godt informert om.”* Noen sitter igjen med en følelse av at de ikke har fått nok informasjon. *“I forhold til den såkalte omorganisering som jeg har nevnt så kunne vi nok ha fått en større grad av forståelse for den ved mer informasjon.”* Det er også en utfordring hvor man kan føle at man ikke blir hørt eller forstått. *“Jeg har ikke hørt noe hvorfor, bare hva. [...] Jeg har hørt litt i gangene at de må jo ha noe å gjøre der oppe. Det virker som om de bare finner på noe for å rettferdiggjøre arbeidsstillingen sin. Jeg tror ikke folk har noen god forståelse for hvorfor ting ble gjort.”* Leders oppfatning av dette problemet er pragmatisk i første steg. *“Det er jo ikke alle som alltid er enig med endringene, så målet er jo at man skal klare å skape et konsensus, og at alle forstår bakgrunnen på endringen. Men selv da så vil ikke alle være enig i det, og vil ikke ønske å forstå.”* Det er ikke realistisk å forvente at alle er glade for at endringer skjer. Det som er viktig er å skape forståelse og vilje for å imøtekomme endringer. *“Jeg opplever at folk er med hvis de får forklart godt nok hvorfor og ser at det kan føre med seg noe positivt. Men det er sjeldent at jeg får liksom at alt er positivt.”* Det å vise til verdien man kan trekke ut av endringer styrker grunnlaget som gjør det enklere å akseptere.

5.6 Kultur internt

Kulturen i IT-divisjonen i Skatteetaten, har flesteparten av intervjuobjektene en positiv formening om. Den er i store deler åpen og imøtekommende, med et arbeidsmiljø som gjør det enkelt å spørre om hjelp, hvor man ikke føler seg dum eller at man gjør noe feil hvis man spør. *“Det jobbes jo med kunnskapsdeling innenfor diverse systemer og rutiner. Det er veldig godt arbeidsmiljø, lett å ta tak i folk hvis man lurere på noe. Kan ta opp problemer med veldig lav terskel, er ikke sånn at du føler at du blir stilt opp til veggen hvis du gjør noe feil.”* Resultatet av å ha en slik åpen og ikke-dømmende kultur har ført til en lav terskel for å spørre om bistand til en slik grad at alle intervjuobjektene føler seg komfortable med å spørre om hjelp og informasjon. *“Alle er stort sett åpne og vil bidra med det de kan.”* Innstillingen har også en innvirkning på effektiviteten på arbeidet de gjør. Det er ikke en barriere for å stille mange spørsmål for å klargjøre arbeidsoppgaver, og mulige misforståelser som gjør at man kan unngå å gjøre feil. *“Jeg synes det er litt dumt å tenke at man ikke skal kunne spørre fordi det stopper jo opp på alt, ofte. Det er bedre å spørre en gang for mye enn en gang for lite, og det prøver jeg å si til utviklerne også at det er bedre å spørre meg enn at de lager noe som er feil.”* I tillegg er produktiviteten påvirket hvor ansatte har lyst til å jobbe godt, og hjelpe hverandre for å løse problemer. *“Generelt så er det jo veldig mange folk som er villig til å jobbe mye. Med jobbe mye så mener jeg jobbe godt, hjelpe hverandre, gjøre det de kan for arbeidsoppgavene og løse problemene.”* Trekkene kulminerer til at kulturen viser seg å være profesjonell og kompetent. *“Jeg føler egentlig at alle er veldig profesjonelle, og veldig greie. Jeg har ikke opplevd noen negative reaksjoner kan du si da, som er litt over det man kan forvente.”* Trekkene som intervjuobjektene trekker frem, peker mot at Skatteetaten har en god kultur i IT-divisjonen.

Selv om en større andel av intervjuobjektene stort sett bare har hatt positive erfaringer med kulturen i IT-divisjonen så er det noen som har hatt en annen opplevelse. Kulturen har en tendens til å variere fra gruppe til gruppe. Hvor en gruppe kan ha større grad av akseptanse til endringer og handlinger, kan andre gjøre litt motstand. *“For min egen del i min gruppe så vil jeg si ganske utdatert. Det er veldig mye motstand mot for eksempel hjemmekontor, som er helt uforståelig mot meg.”* Kulturen kan ha trekk hvor den varierer fra silo til silo. *“Det er en litt sånn gammeldags IT-struktur vil jeg si, hvor på en måte teknologien er viktigere enn alt annet, mens ikke sant, perspektivet mitt er at vi skal bruke teknologi for å gjøre ting enklere.”* Andre preg kan være at bruken av IT kan være utdatert hvor teknologi er i fokus, hvor heller mennesket burde vært i fokus, og teknologien tilgjengelig for deres behov.

Åpenheten av kulturen har også reflektert seg i villigheten til å dele kunnskap de sitter på, og tanker rundt det å sitte på kunnskap. De fleste av intervjuobjektene mener at de ikke opplever at kollegaer holder tilbake kunnskap. *“Jeg tror folk er interessert i å ha et trivelig arbeidsmiljø rett og slett.”* Det er heller ikke sett ned på eller noe fare i å dele kunnskap med hverandre ettersom delingen leder til et bedre arbeidsmiljø, og det er heller ikke noe konkurranse om å være bedre enn andre. *“I utgangspunktet så er det ikke noe sted hvor det er farlig å dele kunnskap eller lære bort det man vet, og det er ingen som på en måte nødvendigvis skal arrestere deg eller noe sånt så det er noe med den inkluderende måten man tar vare på hverandre på.”* I tillegg er det en generell forståelse av svakheter angående det å være avhengig av spesialister. *“Vi kan ikke være avhengig av enkeltpersoner for ting som skal leveres til det offentlige.”* Forståelsen for hvor viktig det er å ikke miste kompetanse viser til hvor viktig det er å overføre kunnskap for å bevare den. *“Jeg vet at på teamet mitt så har på en måte konsulentene vært såpass flinke at man ønsker jo at en fast ansatt også skal inneha den kompetansen og kunnskapen om våre løsninger. Det er jo det at man kanskje er bekymret for at en konsulent kan bli kicket ut fordi man skal spare penger.”* I de tilfellene hvor kunnskap er holdt tilbake virker det som at årsaken ikke er ondsinnet, men heller ubevisst. *“Jeg tror ikke at det er noen som tilbakeholder kunnskap med hensikt på en måte. Jeg opplever ikke at folk prøver å sette kjepper i hjulene på hverandre, men det kan være at de ubevisst holder tilbake kunnskap, altså de ikke er klar over at den kunnskapen skulle andre ha hatt.”* Det virker som at det å holde tilbake kunnskap kan føre til mer skade enn hva man kan tjene på å sitte som spesialist.

Tillit blant intervjuobjektene og deres kollegaer blir beskrevet som god av alle intervjuobjektene bortsett fra én som synes den er middels, og tillit til ledelsen blir også beskrevet som god av de fleste intervjuobjektene, mens noen av intervjuobjektene lener seg mer mot middels. Generelt skapes positive forhold til både kollegaer, arbeidsplass, og ledelsen. *“Jeg føler at alle har god tillit til ledelsen, og til hverandre. Det er flere på teamet mitt som jeg føler meg personlig komfortabel rundt, ikke bare som kollega, men føler også at vi har et vennskap, og det gjør jo at jeg får større tillit til arbeidsplassen, og det gjør at jeg vil gjøre det bedre.”* Det er også sterk tillit til ledere man forholder seg til. *“Den vil jeg og si er veldig høy. Hvis det er noe vi lur på, eller hvis det er noe administrativt så tar de tak i*

ting og holder orden.” Ledere er også generelt flinke til å gi skryt for å oppmuntre og gi tilbakemelding. *“Er veldig opptatt av å formidle all skryt videre. Vi snakker om det, og vi skryter av hverandre. I hvert fall hvis det kommer skryt utenfra, og det tar vi med inn.”* Hvis vi går høyere i hierarkiet begynner tilliten og endre seg på grunn av liten interaksjon fra lavere ledd. *“Nå er det en del nivåer da i Skatteetaten. Til teamleder og gruppeleder, og til avdelingsleder så er det veldig bra. Alt over avdeling har jeg ikke noe forhold til.”* En generell forståelse som er litt selvmotsigende er at Skatteetaten er en flat organisasjon på lavere ledd, men toppen skiller seg ut. *“Generelt sett så synes jeg at det er for mange nivåer i Skatteetaten. Det er for stor avstand i fra laveste nivå til toppledelse. Siloene er litt for mange.”* Dette knekkpunktet kan oppfattes som at de på toppen er for langt vekk for å forstå situasjoner de skal ta avgjørelser for. *“Jeg følte ikke at det var noe særlig god grunn til at de stoppet det initiativet mitt for å endre utviklingsmetode da så jeg vet ikke. Får bare stole på at de vet hva de driver med.”* I tillegg er det litt bekymringer for hvor rigid toppledelsen kan være. *“Jeg tror kanskje det er nøkkelordet her at Skatteetaten skulle vært litt mer fleksibel.”* Ikke alle avgjørelser faller helt i smak eller forstås, men de blir akseptert.

Et spørsmål angående utførelse av arbeidsrutiner prøver å trekke en tråd mellom lav terskel for å spørre om bistand, og dokumentering. Intervjuobjektene var ganske splittet hvor fem tror de ville dokumentert mer hvis de ikke kunne enkelt gå til andre når de trengte hjelp, og to tenker at den lave terskelen fører til mer dokumentasjon. Syv andre mener at det ikke er noen særlig sammenheng, men heller en individuell sak. *“Når du ikke trenger å finne informasjon ser du kanskje ikke viktigheten av å skrive ned ting selv heller.”* Andre årsaker kan være påvirket av omgivelsene. *“Jo mer man har å gjøre, jo mer ting som brenner, jo lettere er det å glemme å dokumentere for det hadde man ikke tid til og tenker at man skal gjøre det senere og så går det i glemmeboka.”* I tillegg så er det ingenting som viser til at de som ikke spør om hjelp, er noe flinke til å dokumentere. *“Jeg føler ikke at de som ikke spør er noe bedre på å dokumentere. Så det er nesten motsatt.”* Ellers kommer det ikke tydelig frem om en lav terskel for å spørre om bistand, påvirker hvor mye den ansatte dokumenterer.

Stress rundt arbeidsoppgaver er normalt i hver jobb. Hvor stresset stammer fra er ulikt. Intervjuobjektene føler at stress kommer fra jobben, press de legger på seg selv for å prestere, og noen føler seg mer avslappet. Det virker ikke som at presset kommer fra å vise et godt resultat. *“Jeg tror ikke at presset ligger i at man skal prestere så godt, det er vel mye fordi at det er generelt trygt da.”* Offentlig sektor har en sikkerhet og en hastighet ulikt det private. Det virker mer som at stress kommer fra å levere på arbeidsoppgaver i den forstand av hvor mye arbeid de har å gjøre. *“Vi opplever stress på arbeidsplassen for å levere et resultat. Det vil si arbeidsmengden kan til tider være for stor.”* I tillegg så er en del av leders arbeidsoppgave å svekke presset ansatte sitter med. *“Sånn overordnet så prøver vi jo å skjerme folk. Så lederne rapporterer at det er mye stress, mens medarbeiderne sier at ting fungerer bra.”* Frister kan være korte og arbeidsoppgavene kan være mange, men tempoet i det offentlige fremstår som lavere enn i det private.

6. Diskusjon

Funn fra analysen diskuteres, og sammenlignes med tidligere forskning for å besvare forskningsspørsmålene i studien. Hvert av delspørsmålene vil diskuteres og besvares, som igjen vil bidra til å besvare hovedspørsmålet i studien.

6.1 Karakteristiske trekk med offentlig sektor

Intervjuobjektene nevnte flere karakteristiske trekk fra offentlig sektor som de mente var positive. Et av trekkene som ble nevnt mest var jobbsikkerhet. Jobbsikkerhet er med på å gi en trygghet til de ansatte i form av at det er vanskeligere å miste jobben sin på grunnlag av nedgangsperioder. I tillegg så åpner den sikkerheten for mer deling i offentlige organisasjoner fordi konkurranseklimaet er redusert; det er mindre konkurranse om å bevare sin stilling og beskytte den mot at andre skal ta den fra deg (Choudhurya & Dasb, 2021). Denne oppførselen går også i tråd med det et intervjuobjekt nevner om hvor vanskelig det er å jage etter toppsjefsposisjon i offentlig sektor, kontra det private. Konkurranseklimaet er på et lavt nivå som fostrer sterkere villighet til å samarbeide enn å holde på kunnskap for å prøve å tjene på det. Vi kan se fra den lave terskelen for å spørre om bistand at en slik kultur er en realitet i Skatteetaten.

Flere av intervjuobjektene nevner at det å utføre en samfunnsoppgave er motiverende. Den motivasjonen samhandler sterkt med samfunnsansvaret en offentlig organisasjon har (Lindgren et. al., 2021). Et slikt ansvar er kritisk å imøtekomme for offentlige organisasjoner, som også er ulikt sammenlignet med det private (Gherardi et. al., 2021). Den ulikheten og motivasjonen for å utføre en samfunnsoppgave gir også en annen form for press hos intervjuobjektene. Noen intervjuobjekter påpeker at arbeidstempo påvirkes av det at profitt ikke er fokus. I stedet ligger fokuset på å levere et resultat av god kvalitet. I tillegg kommer press også fra dem selv; intervjuobjektene vil utføre en god jobb. Stress kan komme fra arbeidsoppgaver, men ledere prøver å skjerme ansatte for å prøve å minimere effekten av stress. Trekkene antyder at fokuset ligger på å ivareta de ansatte, og fostre motivasjonen for å utføre samfunnsoppgaver som Skatteetaten har, i tillegg til å fostre en god kultur som verdsetter samarbeid (Choudhurya & Dasb, 2021). Fokuset Skatteetaten kan ta på grunn av at profitt ikke er i fokus, gjør det enklere å prioritere andre aspekter. Et eksempel er å fokusere på kompetansebygging, noe de kan gjøre samtidig som de utfører arbeidsoppgavene. Et slikt fokus kan gi et konkurransefortrinn i den form av informerte, samarbeidsvillige, og mer kompetente ansatte. I tillegg er det enklere å realisere et slikt fokus i offentlig sektor ettersom verdien ikke nødvendigvis trenger å begrunnes i form av økonomisk profitt, men i stedet begrunnes på grunnlag av organisasjonsmessige fortjenester der ansatte vil sitte igjen med mer kompetanse (Sambamurthy & Subramani, 2005).

Intervjuobjektene har også nevnt at det føles veldig byråkratisk i det offentlige. Det vil si at ting tar tid, alle har en mening om alt, og at det er veldig mange ledd som ting skal gjennom før noe kan bli akseptert. Selv om dette trekket har negative konnotasjoner, betyr det ikke at det ikke kan anvendes. For å forbedre seg er det viktig å vite at det er noe som kan forbedres, og hva. Skatteetaten har en kultur som imøtekommer dialog, hvor man kan ta opp problemer under samlinger i diverse team, møter, og fagarenaer. Disse samlingene kan bli brukt for å identifisere og muligens implementere løsninger, eller i verste fall ta dem høyere opp i hierarkiet for bedømming (Edge, 2005). I tillegg trekker intervjuobjektene frem at slike samlinger er gode arenaer for kunnskapsdeling hvor de styrker forståelsen sin om arbeidsoppgaver og det faglige, og hvordan ting henger sammen.

Vi kan se at karakteristiske trekk med offentlig sektor kan gi ulike bidrag til kunnskapsforvaltning, og ved å identifisere fordelene kan vi besvare forskningsspørsmål 1.1. Mindre konkurranseklima i organisasjonen, og økt jobbsikkerhet er med på å skape en samarbeidskultur hvor folk vil hjelpe hverandre, og hvor terskelen er lav for å spørre hverandre om bistand. Forretningsformålet om å utføre en samfunnsoppgave bidrar til å motivere, og fokuset går vekk fra profitt. Dette gjør det mulig å ha fokus på forbedring i andre aspekter som blant annet kompetansebygging. I tillegg kan forståelse for egne ulemper lede til forbedringspotensial som kan diskuteres og formidles i arenaer for kunnskapsdeling som styrker kompetansen hos de ansatte.

6.2 Definisjon på relevant og irrelevant kunnskap

De IT-ansatte i Skatteetaten som ble intervjuet var stort sett enige i at relevant kunnskap er kunnskap som man får bruk for i arbeidet, og at relevant kunnskap for dem, kan være irrelevant for andre. Selv om de fleste intervjuobjektene mente dette, var det flere intervjuobjekter som mente noe annet, blant annet at kunnskap ikke er irrelevant, og at det er vanskelig å si at noe er irrelevant før man vet at det er irrelevant. Forskjellige antagelser om hva man ser på som relevant og irrelevant kunnskap, kan skyldes at det er ulike kulturer internt i Skatteetaten som former forskjellige antagelser om hva kunnskap er for noe, hvor kulturen er med på å påvirke hva de IT-ansatte vil definere som kunnskap, etter hvilke verdier de selv følger (De Long & Fahey, 2000). Selv om de fleste intervjuobjektene ikke hadde så mye kjennskap til hva som foregikk i andre avdelinger, nevnte noen at kulturen kunne variere mellom siloene. Med intervjuobjekter representert fra flere avdelinger, seksjoner, og grupper i IT-divisjonen, kan en ulik kultur forme ulike svar. I den grad intervjuobjektene er nye i organisasjonen, er vår tolkning at meningene om hva relevant og irrelevant kunnskap er for noe, mer knyttet til deres personlige preferanse, fremfor at de er påvirket av kulturen.

Når de nyansatte vurderer hva som er relevant å lære, ser de hovedsakelig på elementer rundt eget ansvarsområde for å se hva som kan gi en verdi ved utførelse av arbeidsoppgavene sine. Flere av de nyansatte forteller oss at de synes det er vanskelig å finne frem til informasjon de ser etter i den interne Wikien. Selv om Skatteetaten tar i bruk verktøy for dokumentasjon som

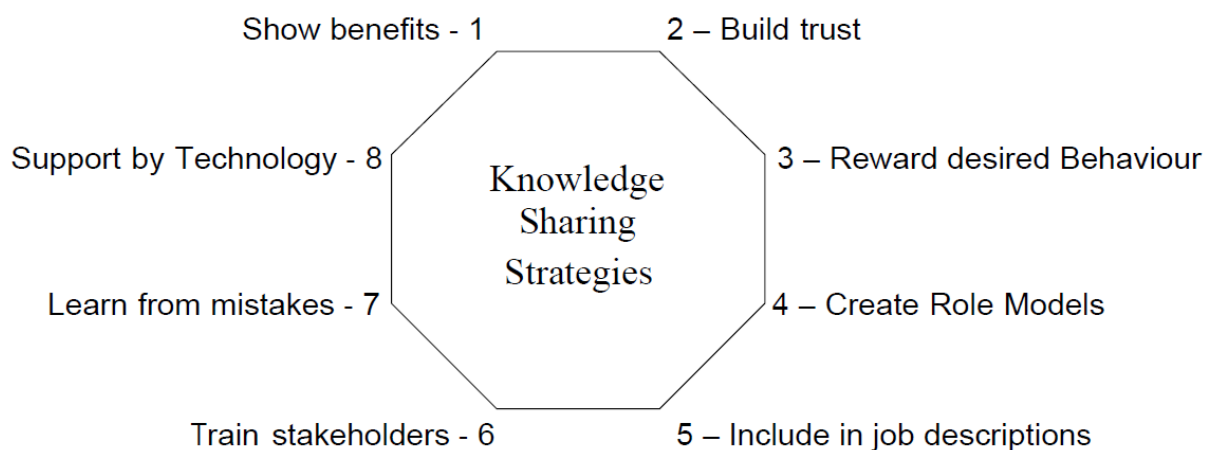
er relevant for flere grupper, er de avhengige av at kunnskapen kan bli funnet på det tidspunktet de nyansatte leter etter den (Johnson et. al., 2002). Noen nyansatte forteller også at de ikke nødvendigvis gjenbraker kunnskap, men at de heller bruker tid på å finne ut av det selv, og komme med egne løsninger. Om de nyansatte ikke søker etter gjenbruksmateriale som er relevant for det de holder på med, vil det heller ikke være relevant å lagre kunnskapen (Bock et. al., 2006). Et av intervjuobjektene fortalte at beskrivelser av rutiner og oppgaver ikke ble dokumentert, fordi intervjuobjektet ikke så for seg at den kunnskapen var relevant for andre. Når nyansatte foretrekker å løse oppgaver på egenhånd, og lære på den måten, fremfor å lære av andre så kan den dokumenterte kunnskapen bli irrelevant for dem, men for de som sliter med å finne den dokumenterte kunnskapen, vil relevant kunnskap være uten verdi om den ikke blir funnet (Desouza et. al., 2005). Selv om kunnskapen som er dokumentert er relevant for flere arbeidsoppgaver som utføres internt, vil det være irrelevant å ha den dokumentert, når de som hadde hatt bruk for den enten velger å ikke bruke den, eller ikke finner den. Det er viktig for Skatteetaten å forstå hva slags kunnskap som er relevant å ta vare på, og de burde derfor finne områder der kunnskap kan tilføre en verdi, og se på hvordan kunnskapen kan tilgjengeliggjøres på en mer oversiktlig måte for de som leter etter den (Alavi & Leidner, 1999). Om Skatteetaten sitter på mye dokumentasjon som ikke blir brukt, kan kunnskapen være irrelevant, men det kan også være et gap mellom det organisasjonen vet, og det de faktisk gjør (Alavi & Leidner, 2001).

Som svar til forskningsspørsmål 1.2, har vår tolkning av resultatene om hvordan IT-ansatte vil definere relevant og irrelevant kunnskap, gitt oss følgende definisjon: *Relevant kunnskap er kunnskap som brukes og ønskes for én eller flere gitte situasjoner, mens irrelevant kunnskap er kunnskap man hverken bruker eller trenger til én eller flere gitte situasjoner.* Relevant kunnskap for noen kan være irrelevant kunnskap for andre, og kunnskap kan veksle mellom å være relevant og irrelevant avhengig av behovet for kunnskapen.

6.3 Kultur for deling av kunnskap

Når intervjuobjektene fortalte om initiativer for deling av kunnskap, inkluderte dette møter, faggrupper og egne opplegg som er godt egnet for deling av implisitt kunnskap, samt Wiki og dokumentasjonsrutiner som egnes for deling av eksplisitt kunnskap. Møtene ble trukket frem som gode arenaer for å dele kunnskap. I møtene kan nyansatte få muligheten til å bli bedre kjent med hva kollegaene sitter på av kunnskap, hva slags kunnskap som kreves for å utføre planlagte gjøremål, og generelt mer om organisasjonen. Møtene beskrives som en god arena for å ta opp spørsmål man kan lære av, og ellers få servert ny informasjon som gir ny kunnskap. Intervjuobjektene nevner at selv om de har gode arenaer for å dele kunnskap, har de begrensninger, og noen av begrensningene handler om hvor gode de ansatte er til å ta initiativ. Menneskelig treghet/ubesluttsomhet er en stor hindring for at kunnskap blir delt (Wah, 1999). Dersom de ansatte ikke tar initiativ selv til å dele, er ledelsen avhengig av å legge til rette for deling med initiativer som motiverer de ansatte til å dele, dette er derimot ingen enkel oppgave (Wah, 1999).

Mye av kunnskapen de ansatte tilegner seg i løpet av ansettelsesperioden foregår i uformelle sammenhenger, hvor erfaringsutveksling foregår muntlig. Dette vitner om at det er en god kultur for deling av implisitt kunnskap, og en smidig tilnærming som er positivt for kunnskapsforvaltning (Singh et. al., 2014). Ledelsen kan bygge på dette, ved å utforme en strategi for å dele kunnskap. Selv om implisitt kunnskap deles i uformelle sammenhenger hvor ansatte viser hverandre hvordan ting kan gjøres, deles eksplisitt kunnskap i Wikien. Flere intervjuobjekter nevner at det er rutiner for å dokumentere, men at det er begrenset hvor mye kunnskap som dokumenteres, og hvor mye det blir brukt i ettertid. Om ledelsen skal utforme en strategi for å dele kunnskap, er det viktig å velge hva de skal fokusere på av eksplisitt og implisitt kunnskap, da feil fokus kan gi et mislykket resultat om det ikke passer kulturen i Skatteetaten, eller deres forretningsmodell (Hansen et. al., 1999). Basert på hvordan vi har tolket intervjuobjektene, virker det som at en strategi for deling av implisitt kunnskap er mer vellykket i Skatteetaten. Det er en lav terskel for å spørre hverandre om hjelp, og det foreligger et stort antall møter som også foregår som en arena for å dele kunnskap og vise hverandre ting. Samtidig er holdningene til dokumentasjon litt varierte, det kommer frem i intervjuene at det er nødvendig, og at det blir gjort, men det er begrenset hvor mye som blir dokumentert og hvor mye dokumentasjon som blir brukt. Figur 6.1 viser igjen modellen til Siakas & Georgiadou (2006) som er en veiledning til en strategi for deling av kunnskap. Denne modellen kan vi relatere til intervjuobjektene tilbakemeldinger for å se hva Skatteetaten er gode på, og hva de kan bli bedre på.



Figur 6.1: Guide for å utvikle og ta i bruk en kunnskapsdelingsstrategi (Siakas & Georgiadou, 2006)

Fra intervjuene ser vi at spesielt steg 2, 4 og 6 er godt utbredt i Skatteetaten. Det er god tillit mellom de ansatte, og de har en fadderordning hvor det utpekes personer som får ansvar for å bistå de nyansatte. Disse fadderne fungerer som rollemodeller for de nye. I tillegg virker det som om Skatteetaten er en trygg arena for å gjøre feil, uten at de ansatte skal frykte for jobbsikkerheten. Også steg 1 virker å være god, da Skatteetaten har innført initiativer for å dele kunnskap, noe som betyr at de trolig har merket seg at det vil gi fordeler på sikt. For steg

5 så ble ingen av intervjuobjektene spurt angående jobbeskrivelser, og det var ingen som tok opp at det å dele kunnskap var en del av de definerte arbeidsoppgavene sine. Det ble nevnt av noen at innleide konsulenter kunne være pliktig til å dokumentere det de hadde gjort, men ellers virket det mer som at de ble oppfordret til å dele kunnskap. Steg 8 virker å variere fra gruppe til gruppe, da de fleste intervjuobjektene ikke gir noen antydning til at dette virker å være et problem, mens et av intervjuobjektene tar opp en utfordring knyttet til dette hvor det virker som mennesket må tilpasse seg teknologien, istedenfor at teknologien er der for mennesket. Steg 3 og steg 6 er noe vi mener at Skatteetaten kunne blitt enda bedre på. Selv om mange intervjuobjekter uttrykker at deling av kunnskap er viktig, var det flere som mente at de kunne vært bedre til å dele. Ansatte kan innføres godt i hvorfor det er viktig å dele kunnskap, og det kan innføres små og varierte KM-tiltak som gir en form for belønning ved deling (Corfield & Paton, 2016). Slike tiltak kan være med på at flere ansatte motiveres til å dele, og dermed bidrar mer med kunnskapsdeling (Smith, 2001). Et KM-tiltak kan for eksempel være et initiativ for å sikre samarbeid, hvor ansatte tjener på hverandres presentasjoner (Weng et. al., 2020).

Flere intervjuobjekter fortalte at de delte kunnskap på eget initiativ, men flesteparten fortalte at de ikke gjorde det. De fleste delte mest på forespørsler, eller mente at de kunne vært enda bedre til å dele. Dette samsvarer også med Hu & Randel (2014) sin påstand om at majoriteten av ansatte ikke deler kunnskap uoppfordret. Selv om det i vårt tilfelle er nyansatte som er intervjuet, og de ikke har vært ansatt lenge nok til å ha opparbeidet seg så mye intern kunnskap som en erfaren ansatt besitter, kom det frem i noen intervjuer at erfarne ansatte ikke var stort bedre til å dokumentere kunnskap enn de nye, og et av intervjuobjektene nevnte at det ikke var alt som virket relevant å dokumentere. Det kan være vanskelig å motivere seg til å dele kunnskap dersom behovet for kunnskapen ikke virker å være der (Hu & Randel, 2014). Intervjuobjektene kan også ha et ulikt forhold til hva det innebærer å dele kunnskap, hvor de som sa de er flinke til å dele kunnskap, ikke nødvendigvis er flinkere enn de som sa at de kunne vært bedre til å dele (Shih & Farn, 2008).

Beskrivelsen av informasjons- og kommunikasjonsflyten varierer mellom god og dårlig blant intervjuobjektene. Den uformelle kulturen i Skatteetaten gjør det enkelt å ta kontakt, og kommunisere med hverandre, men kommunikasjonen kan være kaotisk og vanskelig å starte i situasjoner hvor de ansatte ikke kan få tak i riktig person. En nyansatt som ikke vet så mye om hvem som kan hva, har et større hinder å overkomme fordi de har ikke bygd opp et sosialt nettverk. Noen av intervjuobjektene nevner at det er uoversiktlig og vanskelig å finne frem til de rette personene for å løse et problem de eventuelt har. De går som regel gjennom fadder eller andre teammedlemmer for å finne riktig person. I tillegg så er det et skille for noen av intervjuobjektene som samhandler mye med utviklere. Det er hovedsakelig to kommunikasjonskanaler som blir brukt i IT-divisjonen: Microsoft Teams og Mattermost. Alle ansatte anvender Teams, mens ikke alle anvender Mattermost, som brukes mest i utviklingsmiljøene. Mattermost er et lisensbasert program, og det er ikke gunstig å dele ut lisenser til de som ikke tar programmet i bruk, da dette resulterer i ekstra utgifter som ikke

tilfører en verdi (Hofmann et. al., 2019). Baksiden med at flere ikke har lisenser, er at det deles informasjon i kanalen som ikke fanges opp av flere som informasjonen er relevant for. Det er et klart forbedringspotensial Skatteetaten har for de to kanalene. Med tanke på at det ikke er et klart formål for begge kanalene utenom det uformelle som er etablert, er det nødvendig å etablere en eller annen form for kontroll. Det må også nevnes at intervjuobjektene også nevner lignende forvirring og usikkerhet angående dokumentasjonskanalene: Wiki, Jira, og SharePoint. Målet burde da være å ha et formål for bruk av løsningene, for å klargjøre hvilken informasjon og kunnskap som skal deles og hvor den skal skrives (Bolisani & Scarso, 2016). Ved tydeliggjøring kan ansatte se hvilken kanal som er relevant for type informasjon de er ute etter, og i tillegg kan ledelsen enklere bedømme hvem som burde ha tilgang til eventuelle kostbare lisenser. Formaliseringen vil muligens kreve endringer i struktur og bruk av kanaler. For eksempel at deler av samtaler eller annen informasjon fra Mattermost kanskje må deles i andre kanaler for at flere skal få tilgang. Da er det viktig at Skatteetaten sørger for at ansatte blir ivaretatt og forstått for å minske motstand til eventuelle endringer, men også for å komme på en god løsning basert på de ansattes kunnskap på området. For øvrig har intervjuobjektene vist til sterk tillit til ledelsen som betyr at slike endringer ikke nødvendigvis vil være vanskelige for organisasjonen (Corfield & Paton, 2016).

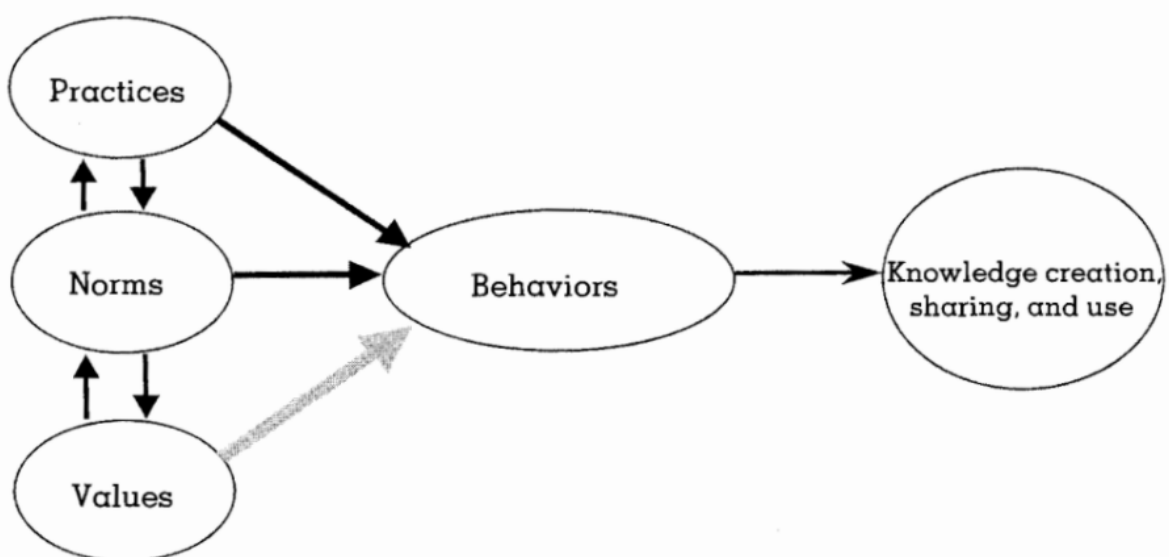
Intervjuobjektene sier at de er positive til holdninger som ledere og kollegaer har angående deling av kunnskap. Det forteller om en generell vilje til å dele og hjelpe hverandre, og at leder er med på å fostre den oppførselen hvorav leder blant annet er lett tilgjengelig, og har en åpen og uformell lederstil (Choudhury & Dasb, 2021). Ledere er også flinke til å gi skryt, og videreformidle at man har gjort en god jobb i teamet. En av utfordringene de står overfor er at det er mindre deling på tvers av avdelinger og oppover i hierarkiet. I tillegg er det ønsket om litt mer tilretteleggelse for deling, men at tid er en begrensende faktor. Det kan også være vanskelig å dele i altfor store samlinger ved å ta ordet for så å dele noe som bare 3 av 10 vil få nytte av. I slike situasjoner kan ansatte oppleve at det blir enklere å formidle eksplisitt kunnskap, hvor kunnskapen dokumenteres fordi dette blir enklere enn å samhandle med andre (Smith, 2001). Leder burde da ha muligheten til å tilrettelegge for at implisitt deling kan skje utenom samlinger for å opparbeide mer kompetanse hos de ansatte. Ansatte må få muligheten til å sette av tid til å dele nødvendig implisitt kunnskap i en mindre arena hvor læringspotensialet er sterkere. Intervjuobjektene er stort sett fornøyde med holdninger til deling, men uttrykker at de har et lite forbedringspotensial.

Selv om flesteparten av intervjuobjektene mener at de dokumenterer arbeidet sitt, er det noen som mener at de gjorde det av og til, og noen som innrømmer at de ikke dokumenterer så mye. I tillegg så mener litt over halvparten at kollegaer varierer på hvor mye de dokumenterer. En av årsakene for det som intervjuobjektene nevner selv er at det er kjedelig å dokumentere, og at man heller vil prioritere arbeidet videre. Fremfor å dokumentere kunnskap kan ansatte foretrekke å snakke og diskutere med kollegaer om problemer og arbeidsoppgaver fremfor å sitte og skrive ned dokumentasjon (Oliveira, 2014).

Å ha en god kultur for kunnskapsdeling er sentralt for at kunnskap skal bli delt mellom de ansatte. Om kulturen for deling ikke er god, er dette en stor hindring for at kunnskap blir delt (Leidner et. al., 2006). Dette ser ikke ut til å være et problem i Skatteetaten, hvor et stort flertall av intervjuobjektene forteller at kulturen er god. Selv om noen intervjuobjekter mener den kan være litt gammeldags, og at den kan variere mellom siloer, er ikke kulturen nødvendigvis dårlig, men heller annerledes fra egen gruppe, og egne forventninger. Intervjuobjektene forteller om en åpen og god kultur, med lav terskel for å spørre om bistand, og med rom for uformelle diskusjoner.

Flesteparten av intervjuobjektene forteller at de ikke opplever at ansatte sitter på kunnskap de ikke deler. Om det er et konkurranseklima internt, vil dette påvirke negativt på delingen (Halisah et. al., 2021). I Skatteetaten føler ansatte på jobbsikkerhet, og ikke på konkurranse om posisjoner. Denne opplevelsen bidrar positivt til at kunnskap deles mellom de ansatte. Et par av intervjuobjektene forteller at kollegaer kanskje holder på kunnskap, men at det i så fall er mer ubevisst. Dette kan for eksempel skyldes mer personlige trekk, hvor noen ansatte er mer tilbakeholdne enn andre. Hvor tilbakeholdne ansatte er, har som regel innvirkning på hvor mye kunnskap de deler (Bari et. al., 2020). Om ansatte opplever at kollegaer ikke deler kunnskapen de sitter på, vil det redusere tilliten til dem, og det kan påvirke arbeidsmiljøet negativt (Bari et. al., 2020). Når intervjuobjektene reflekterer over at de som ikke deler, kanskje gjør det ubevisst, viser de en forståelse for at handlingen, eller mangelen på handling ikke er vondt ment. Flere av intervjuobjektene sier selv at de kunne vært flinkere til å dele, og det kan virke som at det er en slik opplevelse de har av kollegaer som ikke deler. Figur 6.2 viser igjen modellen til De Long & Fahey (2000) om hvilke elementer som har betydning for å oppnå en kultur for KM.

Elements of culture:



Figur 6.2: Modell over elementer som påvirker atferd (De Long & Fahey, 2000)

Ansattes personlige trekk og verdier påvirker atferdsmønsteret deres, hvor de som er tilbakeholdne generelt sett deler mindre kunnskap enn de som er mer frempå. Blant intervjuobjektene virker holdningene for kunnskapsdeling positive. Noen er flinkere enn andre, og noen verdsetter deling mer enn andre. Stress er også en faktor som kan påvirke delingen negativt, og flere av intervjuobjektene opplever stress i forbindelse med tidspress, noe som har en negativ innvirkning på deling av kunnskap (Bjorvatn & Wald, 2020). I Skatteetaten er det rom for å gjøre feil, og intervjuobjektene føler derfor ikke på et press for å prestere, men dette er heller et press de legger på seg selv. Å unngå å føle på presset for å prestere et godt resultat, tror vi bidrar til at de ansatte trives godt i arbeidsmiljøet de er en del av, og at det blir en god kultur for deling. Vårt inntrykk er at de ansatte i Skatteetaten deler mye kunnskap med hverandre, som vil si at atferdsmønsteret til de ansatte påvirkes positivt av egne verdier med tanke på deling av kunnskap.

Samtlige intervjuobjekter opplever at de ansatte har god tillit til hverandre, og dette er med på å sørge for at kunnskapsdelingen er så god som den er (Bjorvatn & Wald, 2020). Tilliten til ledelsen blir av de fleste også beskrevet som god, men at det er noen avgjørelser som blir tatt, hvor begrunnelsen ikke kommer tydelig frem. Om de ansatte opplever at ledelsen ikke formidler godt nok om hvorfor en beslutning ble tatt på den måten den ble, kan de ansatte føle seg urettferdig behandlet om beslutningen har et negativt utfall for dem, og det kan gå utover kunnskapsdelingsatferden (Weng et. al., 2020). Dette virker ikke å være en utfordring i Skatteetaten, da en stor andel av intervjuobjektene ikke føler seg urettferdig behandlet, og noen av disse opplever også at en begrunnelse på en beslutning blir kommunisert tydelig ut. Dette er derimot ikke noe som alle opplever på alle områder, og ledelsen i Skatteetaten kan kommunisere tydeligere ut om årsaker på hvorfor de valgte noe kontra noe annet. Å gjøre dette handler ikke om å forsvare seg selv og beslutningsevnen sin, men heller å få de ansatte til å føle seg respektert og hørt, og få dem til å forstå hensikten med beslutningen uavhengig av om de er enige eller ikke. Valg om å innføre noe nytt besluttet av ledelsen, og en endring kan kreve ny kunnskap hos de ansatte. Å gå inn prosessen med å tilegne seg ny kunnskap kan være vanskelig for ansatte å godta, med mindre ledelsen informerer om dette tydelig, og om hvorfor det er nødvendig med en endring som krever ny kunnskap (Lee et. al., 2016).

Samtlige intervjuobjekter opplever at det er lav terskel for å spørre kollegaer om bistand. Det går tydelig igjen i intervjuene at terskelen er lav, og at det er en god kultur i Skatteetaten for å hjelpe hverandre dersom man spør. Spørsmålet er hvordan den lave terskelen påvirker hvor mye som blir dokumentert, om ansatte velger å unnlate å dokumentere fordi kulturen for å spørre om bistand er god. Noen av intervjuobjektene opplever at dokumentasjon kanskje ikke blir brukt så mye, og det kan skyldes fordi ansatte heller foretrekker å spørre om de lurer på noe. Når intervjuobjektene oppsøker informasjon så forteller de fleste intervjuobjektene at de går til en kollega først, og får de svarene de er ute etter, vil de heller ikke oppsøke dokumentasjon. Dette til tross for at eksplisitt kunnskap som finnes i dokumentasjon er enkel å identifisere, og enkel å dele (Haldin-Herrgard, 2000).

Flere av intervjuobjektene forteller imidlertid at det er stort fokus på dokumentasjon, og at selv om det varierer litt på hvor flinke de ansatte er til å dokumentere, virker det som at det generelt sett blir dokumentert mye. Fra intervjuene virker det som at fokuset på dokumentasjon er stort, men at det kunne vært større. Når intervjuobjektene får spørsmål om den lave terskelen resulterer i mindre dokumentasjon, er det varierende hvilke svar de gir på dette, hvor noen tror det har en sammenheng, mens andre tror det er mer individuelt. Det er vanskelig fra den responsen å si noe om den lave terskelen påvirker negativt på dokumentasjon, men det vi kan se er at terskelen for å spørre om bistand er svært lav, og at dokumentasjon får et stort fokus hvor flere intervjuobjekter opplever at kunnskap blir dokumentert, selv om dette er et område man alltid kan bli bedre på. Basert på denne observasjonen, og den varierende responsen fra intervjuobjektene, kan vi som svar til forskningsspørsmål 1.3 si at en kultur med lav terskel for å spørre kollegaer om å dele kunnskap, ikke viser noen negativ påvirkning til hvorvidt kunnskap blir dokumentert.

6.4 Tilegnelse av mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen

Skatteetaten ansetter mange nye IT-ansatte hvert eneste år, som alle gjennomgår et opplæringsløp. Mye av opplæringen foregår gjennom uformell læring, hvor Skatteetaten anvender teknologi for deling og kommunikasjon, noe som er med på at ansatte er villige til å dele kunnskap (Choy Chong et. al., 2011). Disse løsningene vil kun tilføre denne verdien om de også brukes til dette formålet (Tobin, 1997), noe vi opplever som tilfellet i Skatteetaten. De nyansatte får en introduksjon til sine nye kollegaer og sitt arbeidsområde, og de inkluderes i møter hvor de får oppleve hvordan de ansatte jobber. Flere av intervjuobjektene forteller at de jobber med en smidig metodikk, og dette er noe de nyansatte oppdager tidlig i ansettelsesprosessen som følge av at de integreres tidlig. De får gjennom møtene en forståelse for hvordan noe er bygd opp, som igjen støttes med dokumentasjon som ligger tilgjengelig for dem. Det å få denne forståelsen gjennom å både se og oppleve, kan forbedre forståelsen for dokumentasjonen om dette (Alavi & Leidner, 2001).

De nyansattes nærmeste leder er ansvarlig for å sette opp en kompetanseplan for dem, som direkte påvirker opplæringen deres. Intervjuobjektene oppfatning av opplæringsprosessen er at den består av en introduksjon som foregår gjennom videoer og informasjon i en læringsportal på intranettet, litt sosialisering og nettverksbygging, og en fadderordning. Det er også en nyansattsamling som de deltar på, og noen har deltatt i ekstra program som "Tech Graduate". Opplæringsprosessen oppleves av intervjuobjektene som uformell, og er tilrettelagt for at de skal lære underveis ved hjelp av en tildelt fadder. Rollen som fadder er et viktig ledd i å bygge kompetanse for de nyansatte, for tap av kunnskap ved utskiftninger kan gå utover kvalitet og produktivitet (Massingham, 2018). En fadderordning bidrar til at den nyansatte kommer seg raskere opp å gå, og det er viktig at leder velger riktig person til en slik rolle som har karaktertrekk om å ha lyst til å dele kunnskap, og hjelpe. Inntrykket vi har fått

er at det ikke vil være et problem å velge riktig person til å være fadder i Skatteetaten på grunn av den delingskulturen de har (Bjorvatn & Wald, 2020).

Læringsportalen bidrar til å gi generell informasjon om Skatteetaten, regler, og jobben. Mengden med informasjon viste seg å være overveldende å ta til seg for flere av de nyansatte. En av lederne vi intervjuet påpekte at ledere kan se på dette opplegget som en god løsning fordi det er en enkel måte å gjøre det på, men reflekterte videre at oppfatningen av ansatte er viktig. Etersom flere av intervjuobjektene føler seg overveldet og har et negativt syn på opplæringsportalen, og ledere muligens har et positivt syn på opplæringsportalen, kan det føre til at de ansatte mister litt tillit til leder. Det kan ha en effekt på den ansattes kunnskapsoverføring som leder mener portalen skal ha (Bjorvatn & Wald, 2020). Videre har samme leder reflektert over at informasjon burde legges ut til korrekt tid. Den innsikten kan vi se er lagt inn i når de nyansatte burde delta i nyansattsamlingen, hvor nyansatte er oppfordret til å delta etter noen måneder. I tillegg forteller intervjuobjektene at informasjonen de får kunne blitt spredt mer utover tid. Lærdommen som kan trekkes ut av de kommentarene er å tenke likt når man setter opp opplæringsportalen som nyansattsamlingene ved å gjøre den langsiktig. I tillegg må man identifisere hvilken informasjon som er kritisk å gi tidlig i opplæringen, og prioritere for å unngå informasjonsoverbelastning.

Opplæringsprosessen åpner for muligheten til å bli kjent med medarbeidere, og bygge sosiale nettverk. Spesielt er dette promotert i Tech Graduate-programmet. Tech Graduates skryter av de første to ukene av programmet som hjelper dem å bygge et nettverk på tvers av etaten. Programmet har også ekstra samlinger i løpet av det første året, men ellers følger de samme løp som den vanlige ansettelsesprosessen. Tech Graduates får muligheten til å etablere seg bredere enn andre ansatte. De får samhandlet med flere roller enn vanlig som bidrar til at de ansatte får forståelse for andre deler av etaten. Kunnskapsbasen gror derfor i den form at ansatte har tverrfaglige sosiale nettverk de kan anvende, støtte seg på, og dele i (Massingham & Massingham, 2014).

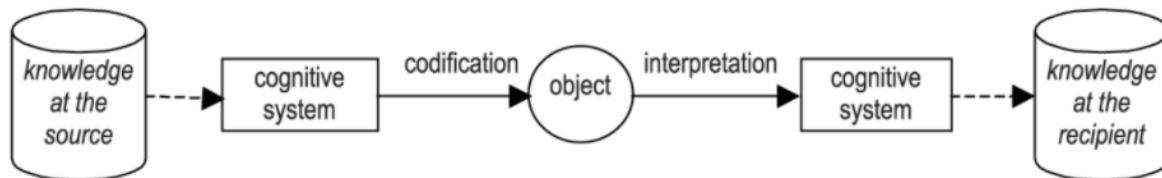
Intervjuobjektene har også kommet med forbedringsforslag rundt utfordringer som oppsto ofte under opplæringen deres. De synes det var vanskelig å vite hvem de skulle kontakte angående spørsmål og problemer de satt med. Situasjonen var ofte da at de spurte noen de kjente for så å bli videresendt. Situasjonen i seg selv viste seg å ikke være en stor hindring, men det viste til at det er uoversiktlig å finne frem til riktig person på egenhånd, og at det dermed tar lengre tid å komme frem til rett person. Intranettet gir mulighet til å finne personer, men ikke informasjon om hva de kan og hva som er ansvaret deres. Forslaget var da å lage en oversikt som gjør det mulig å finne personer enklere via intranettet ved å legge til ekstra informasjon om de man søker etter. Utfordringen vil være å etablere en strategi for å gjøre oversikten lettleselig fordi de ansatte kan fort lage egne standarder på hvordan slik informasjon skal presenteres. Dette kan ta form som formelle beskrivelser av roller, stillingsbeskrivelser, og avdelinger, grupper og team de hører til. Slike formelle beskrivelser kan anvendes til gode søkeord for å finne frem på intranettet. Litt vanskeligere blir det å

håndtere kompetansebeskrivelser som heller burde ha sin egen funksjon som kan ta høyde for de ulike måtene de ansatte beskriver sin kompetanse. For at forslaget skal fungere er det også viktig at det ikke sees på som en ekstra funksjon i intranettet, men heller som en del av strategien for hvordan intranettet skal operere (Oluikpe, 2012). Ettersom at dette er en endring som påvirker alle som jobber i Skatteetaten er det også viktig å skape forståelse for hvorfor det er nødvendig, og hvilken verdi endringen har (Oluikpe, 2012). Eksempler på verdien er først og fremst at det kan gjøre hverdagen for alle enklere med å ha en ekstra ressurs de kan utnytte for å finne frem til riktig person, og ledelsen har en ressurs hvor de kan finne ut hvem som sitter på hvilken kompetanse.

Under opplæringsprosessen så var det noen av intervjuobjektene som nevnte at de lærte noe som ikke føltes relevant. Det ble oftest trukket frem at stoff de ble vist og presentert generelt om Skatteetaten, var noe de ikke fikk med seg. For eksempel at opplæringsvideoer var kjedelige og irrelevante for oppgavene deres. I tillegg så hendte det at man kunne havne i en situasjon hvor man blir kurset om noe man allerede kan. Et intervjuobjekt trekker frem en situasjon hvor de satt og ble opplært i noe de følte var irrelevant for rollen deres. Det ble også nevnt at informasjonen kunne bli relevant i ettertid, men på grunn av tidspunktet de fikk opplæringen på, kunne det fort bli glemt. Det var også litt vanskelig å bedømme starten av opplæringsprosessen på grunn av den uformelle stilen hvor det eneste formelle var det obligatoriske i læringsportalen. Det virker som om at nyansatte blir overveldet med mye informasjon fra mange kanter. Det er vanskelig for dem som nye å se hvor de kan anvende informasjonen, og det blir vanskelig å fordøye den. Volumet av informasjon de får går også utover hvor mye de klarer å plukke opp og ivareta. Det blir opp til den nyansatte, og kanskje fadder og leder, å bedømme hva som er viktig å fokusere på. Kulturen innen teamene vil selv bedømme hva som er viktig å fokusere på fordi det er der avgjørelsen tas om hvilken kunnskap som er relevant, og hvilken som er irrelevant for dem (De Long & Fahey, 2000). Det virker som de nyansatte også har et ønske om å bli produktive så tidlig som mulig. Intervjuobjektene nevner derfor at det mest relevante for dem er å lære om oppgaver og områder som påvirker deres rolle. Det blir nevnt flere ganger at intervjuobjektene ikke lærer nok om det faglige rundt rollen deres; de får ikke bygd opp god nok kontekst eller forståelse av det faglige som omfatter oppgavene deres. Et eksempel som et intervjuobjekt trekker frem, var at de skulle ønske de fikk en tidligere innføring i det faglige rundt skatt for å forstå rollen sin bedre, og hva hensikten med arbeidet deres er. I tillegg så følte de at det var vanskelig å snakke om oppgavene når man ikke forstår det faglige. Den generelle enigheten er at selv om de anerkjenner at noe organisatorisk informasjon er nødvendig så er det viktig å lære direkte om deres arbeidsoppgaver og rolle tidlig i opplæringsprosessen.

Innholdet i en kompetanseplan bygger på informerte avgjørelser som varierer fra person til person ut fra hva de trenger å lære. En leder reflekterte over at det å skreddersy opplæringen er optimalt, men svært krevende. Dette er også et punkt som flere av intervjuobjektene uttrykte. Det er igjen vektlagt det at man ønsker å føle seg produktive hvor de vil fokusere på det nødvendige for å utføre arbeidsoppgavene sine, og lære mer om det generelle når de har

mer kontroll over hverdagen. Disse ønskene går utover kompetanseplanen, og det mer generelle opplæringsløpet. Endringen krever at opplæringsprosessen må åpnes og omprioriteres, og at kompetanseplanen blir mer omfattende. Vi kan se på dagens situasjon gjennom Albino et. al (2004) sin modell for kunnskapsoverføring, vist i figur 6.3.



Figur 6.3: En grafisk representasjon av kunnskapsoverføring (Albino et. al., 2004)

Den generelle informasjonen (kunnskapskilden) som Skatteetaten vil lære bort til de nyansatte, har en struktur på hvordan den skal formidle kunnskap i form av opplæringsportalen (objektet). Hvor vi kan se at den feiler, er verdien de nyansatte (mottakeren) sitter igjen med. Opplæringsportalen er forståelig, men fortolkningen er hindret på grunn av mengden slik at mottakere ikke klarer å ivareta den verdien som er forventet eller ønsket. Det er dette fortolkningsleddet som må styrkes ved mer skreddersying av opplæringsprosessen, som også krever at opplæringsplanen og kompetanseplanen må tilpasses ettersom den generelle informasjonen vil bli omprioritert. Det er også et argument for at kunnskapskilden må utdypes for å omfatte det faglige som intervjuobjektene også ønsker å lære for å være mer produktiv i begynnelsen. Ved å vektlegge fokus på områdene tilknyttet arbeidsoppgavene til den nyansatte i begynnelsen, og senere tilføye mer generell informasjon om Skatteetaten, vil dette bidra til at både Skatteetaten og den nyansatte oppnår et felles mål med kunnskapsoverføringen (Albino et. al., 2004).

Når vi skal forsøke å besvare forskningsspørsmålet om hvordan store offentlige organisasjoner kan sikre at nyansatte tilegner seg mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen til sin stilling, ser vi flere elementer som kan bidra med dette. I denne studien defineres relevant kunnskap som kunnskap som brukes og ønskes for én eller flere gitte situasjoner, og irrelevant kunnskap som kunnskap man hverken bruker eller trenger til én eller flere gitte situasjoner. Relevant kunnskap for noen kan være irrelevant kunnskap for andre, og kunnskap kan veksle mellom å være relevant og irrelevant avhengig av behovet for kunnskapen. Denne definisjonen lar oss enklere vurdere relevansen på opplæringsopplegget Skatteetaten har i dag, og på den måten kan vi komme med relevante innspill til forbedringsmuligheter. Skatteetaten har et forretningsmål som ikke dreier seg om profitt, og dette kan åpne muligheter for å satse på kunnskapsforvaltning internt. Mindre konkurranseklima internt, og økt jobbsikkerhet skaper en god kultur for samarbeid, som igjen resulterer med en lav terskel for å dele kunnskap. Dette er karakteristiske trekk med offentlig sektor som kan bidra positivt til kunnskapsforvaltning. Den lave terskelen for å dele kunnskap, ser heller ikke ut til å påvirke dokumentasjon av kunnskap negativt, slik at

nyansatte vil kunne finne frem til dokumentasjon de trenger, og oppleve et stort fokus på dokumentasjon internt hvor den eksplisitte kunnskapen er tilgjengelig for dem.

Opplæringsløpet er sterkt preget av en uformell kultur som støttes opp med ulike initiativ. Initiativ som fadderordningen får skryt, og siden faddere ikke føler på et konkurranseklima internt, vil ordningen ha den tiltenkte verdien ved at fadderen kan være en rollemodell som deler kunnskap. Opplegget rundt læringsportalen derimot, og de første ukene i opplæringsprosessen har forbedringspotensial. Vi tolker det som at nyansatte har lyst til å føle seg produktive så tidlig som mulig, og da er det nødvendig å prioritere å lære dem kunnskap som er relevant for deres arbeidsoppgaver. Det vil si kunnskap som omfatter arbeidsoppgaver, kunnskap som skaper kontekst og oversikt over deres del i organisasjonen, og det faglige som er relatert til deres del i systemet. For å oppnå dette så må man se langsiktig på opplæringsprosessen, og ikke overbelaste nyansatte med informasjon som kan anses som irrelevant fordi det ikke er direkte knyttet til viktige arbeidsoppgaver. Ledere må skreddersy opplæringen for hver enkelt nyansatt slik at opplæringen skaper verdi for begge parter. Vi foreslår at Skatteetaten må ta en vurdering, og prioritere generell informasjon som er viktigst og essensielt for nyansatte å vite, mens annen informasjon kan læres senere i opplæringsløpet. Det er viktig at riktig kunnskap kommer til riktig tid, og nyansatte trenger ikke å få servert alt det generelle på en gang. At de nyansatte opplever en lav terskel for å spørre kollegaer om bistand, samt tilgang til dokumentasjon, vil de også ha kunnskap tilgjengelig ved behov. Nyansatte bør også introduseres og få hjelp til å etablere et sosialt nettverk de kan anvende innen organisasjonen. Dette burde være en del av opplæringsprosessen, og kan styrkes videre med initiativ utformet for nyansatte. En digital oversikt over kollegaer vil også bidra til at nyansatte kan finne frem til riktig person hvis de lurer på noe eller trenger hjelp, og vi foreslår at dette utbedres med mer informasjon om de ansatte og deres roller i organisasjonen.

7. Konklusjon

Denne studien ser på Skatteetaten og deres nyansattes meninger om opplæringen. Vi er opptatt av å finne ut hvordan vi kan forbedre opplæringsprosessen deres ved å finne ut av hva de nyansatte bør lære i opplæringsløpet, og når. Vi har sett på hva relevant og irrelevant kunnskap betyr for de nyansatte, hvordan det er å jobbe i en stor offentlig organisasjon, og hva slags organisasjonskultur de føler Skatteetaten har. Videre så vi på initiativ relatert til kunnskapsforvaltning, og forholdet som ansatte og ledere har til kunnskapsdeling. Dette gjorde vi for å svare på følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan store offentlige organisasjoner sikre at nyansatte tilegner seg mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen til sin stilling?

Vi støtter opp forskningsspørsmålet med andre spørsmål for å få en bedre forståelse og et sterkere grunnlag til å forstå og forklare fenomenet som undersøkes. Blant annet så prøver vi å se om karakteristiske trekk med offentlig sektor bidrar positivt til kunnskapsforvaltning fordi det kan forklare delingskultur og klima. I tillegg vil det å forstå kulturen deres også gi oss innsikt i arbeidsrutiner som får oss til å stille spørsmål om en kultur med lav terskel for å spørre om hjelp kan påvirke den delen av jobben. Det er også viktig å ha en definisjon på hva som menes med relevant og irrelevant kunnskap i konteksten vår for å vise tydelig hva som menes når vi forklarer hva en ansatt kan tilegne seg av relevant kunnskap under opplæringsprosessen.

Vi benyttet oss av kvalitative intervjuer for datainnsamling fordi det gir oss mer innsikt og en dypere forståelse for fenomenet. Metodikken er godt egnet til å foreslå løsninger ettersom bakgrunnen til forslagene er direkte knyttet til erfaringer og meninger fra intervjuobjektene. I tillegg viste en forstudie vi utførte at det er mindre kvalitativ forskning på kunnskapsforvaltning enn kvantitativ, og derfor ønsker vi å øke forskningsbasen ved å ta i bruk en metodikk som er underrepresentert.

Det er observert flere funn i forbindelse med utarbeidelsen av denne studien. Her kommer en oppsummering av studiens viktigste funn:

- Lite konkurranseklima internt og opplevelse av jobbsikkerhet som en følge av å være i det offentlige, bidrar positivt til kunnskapsforvaltning
- Relevant kunnskap og irrelevant kunnskap kan defineres etter når det er et behov eller et ønske om å inneha kunnskapen
- Dokumentasjon kan ha et stort fokus, selv om terskelen er lav for å spørre hverandre om å dele kunnskap
- En fadderordning fungerer som en rollemodell som bidrar positivt i opplæringsprosessen

- Et oppstartsopplegg som initierer til nettverksbygging internt, bidrar positivt til kunnskapsforvaltning
- Nyansatte ønsker å føle seg produktive tidlig i ansettelsesperioden, og ønsker å lære det som er relevant for sine arbeidsoppgaver før de lærer mye generelt om organisasjonen
- Påfyll av irrelevant kunnskap blir fort glemt da det ikke blir anvendt
- Generell informasjon om og rundt organisasjonen kan strekkes mer utover for å lage plass til mer konkrete læremål tilknyttet en nyansatt sine arbeidsoppgaver
- En digital oversikt over ansatte og deres rolle som tilgjengeliggjøres for ansatte, kan bidra positivt til å enklere finne frem til riktig ressurs
- Samarbeidsverktøy kan tildeles et formål for bruk slik at nyansatte enklere forstår hvordan de skal forholde seg til de ulike løsningene

Vi vil anse forskningsspørsmålene som besvart, da studien har resultatet i funn som kan hjelpe store offentlige organisasjoner med å sikre at nyansatte tilegner seg mer relevant kunnskap under opplæringsprosessen til sin stilling, og dette er funn som ikke bare gjelder for Skatteetaten. Studien presenterer sitater fra 20 IT-ansatte, og diskuterer deres kommentarer opp mot eksisterende forskning for å komme frem til tolkninger og refleksjoner. Studiens bidrag til forskningsfeltet er å ytterligere bekrefte fordelene et redusert konkurranseklima internt og økt følelse av jobbsikkerhet har for forvaltning av kunnskap. Studien bidrar til å utforme definisjoner på relevant og irrelevant kunnskap fra en IT-ansatt sitt perspektiv, og til å få en nærmere innsikt i hvordan en lav terskel for å spørre kollegaer om å dele kunnskap, påvirker utførelsen av dokumentasjon som blir gjort. Videre diskuteres det initiativer fra case-organisasjonen som også kan være relevant for andre organisasjoner å anvende. Studien bidrar også med kvalitativ forskning på et felt med overvekt av kvantitative studier. Vi antyder at vår forskning kan bidra med en ny vinkel inn i temaet om kunnskapsforvaltning.

Vi vil anbefale Skatteetaten å fortsette med strategien de har rundt fadderordningen, nyansattsamlingene og Tech Graduate-programmet da disse virker å være gjennomført på en god måte. Et innspill kan heller være å utforme et initiativ for å integrere nyansatte også utenfor Tech Graduate-programmet slik at også de har et større nettverk å lene seg på tidlig. Nyansatte føler seg ikke så veldig produktive i begynnelsen, og det kan hjelpe å heller la dem fokusere mer på den kunnskapen de trenger for å utføre arbeidet sitt, fremfor å la dem se gjennom videoer med kunnskap hvor ikke alt er relevant i begynnelsen, og dermed blir irrelevant da kunnskapen går bort. Vi vil anbefale å skreddersy opplæringsplanen mer til å bli mer knyttet opp mot rollen, og heller spre den generelle informasjonen mer utover. Skatteetaten er en stor organisasjon, og det er ikke enkelt å finne frem til de ressursene man leter etter. Vi vil anbefale å utbedre intranettsiden med oversikten over de ansatte til å inneholde mer informasjon om rollebeskrivelser og ansvar slik at det blir litt enklere å finne frem til ressurser som spesielt nyansatte som ikke er så godt kjent i organisasjonen kan dra nytte av. Vi foreslår også å definere formål for bruk av samarbeidsverktøy.

Som forslag til videre forskning vil vi foreslå å gjøre et tilsvarende forskningsprosjekt i andre store offentlige organisasjoner. Dette fordi noen situasjoner kan være unike for Skatteetaten, og ikke nødvendigvis noe som andre store offentlige organisasjoner kjenner seg igjen i. IT-divisjonen i Skatteetaten har en god kultur for å dele kunnskap, og dette er ikke nødvendigvis tilfellet i alle store offentlige organisasjoner. Vi vil foreslå å undersøke kommunal sektor, da kommuner i tillegg påvirkes av lokal politikk, hvor kulturen kan være ulik fra flere forskjellige steder i landet. Det samme gjelder for store offentlige organisasjoner utenfor Norge, for å se hvor stor rolle kultur har på opplæringsprosessen. Vi vil også foreslå å intervju flere ansatte som har vært lengre i organisasjonen og har opplevd endringer, og endringer i måten de jobbet på hvor kunnskap som tidligere var relevant, blir irrelevant. I fremtidige studier kan man også inkludere noen observasjoner eller gruppeintervjuer for å oppleve kulturen gjennom gruppedynamikk. Avslutningsvis vil vi foreslå å gjennomføre dette i en tid som ikke preges av en ekstraordinær situasjon slik som covid-19 medførte, da undersøkelser i mer normale tider gir en bedre indikasjon på hvordan noe er ment å være.

8. Kilder

- Alavi, M., Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224. DOI: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: emerging views and practices from the field. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772754>
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Albino, V., Garavelli, A. C. & Gorgoglione, M. (2004). Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), 584-600. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635770410566492>
- Bari, M. W., Ghaffar, M. & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0149>
- Bjorvatn, T. & Wald, A. (2020). The impact of time pressure on knowledge transfer effectiveness in teams: trust as a critical but fragile mediator. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2357-2372. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0379>
- Bock, G., Kankanhalli, A. & Sharma, S. (2006). Are norms enough? The role of collaborative norms in promoting organizational knowledge seeking. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 357-367. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000630>
- Bolisani, E. & Scarso, E. (2016). Factors affecting the use of wiki to manage knowledge in a small company. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 423-443. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0205>
- Bonner, D. (2000) The knowledge management challenge: new roles and responsibilities for chief knowledge officers and chief learning officers. *Leading Knowledge Management and Learning*. American Society for Training & Development, Alexandria. Sitert av Smith, E. A. (2001).

- Choudhurya, D. & Dasb, P. (2021). The Influence of Organisational Climate on Knowledge Management: A Literature Review. *Institutions and Economies*, 13(1), 127-143. DOI: <https://doi.org/10.22452/IJIE.vol13no1.5>
- Choy Chong, S. (2006). KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. *The Learning Organization*, 13(3), 230-256. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696470610661108>
- Choy Chong, S., Salleh, K., Noh Syed Ahmad, S. & Syed Omar Sharifuddin, S. (2011). KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 497-512. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271111137457>
- Corfield, A. & Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture?. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 88-103. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0502>
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*, 1-15. URL: https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>
- Desouza, K. C., Awazu, Y. & Wan, Y. (2005). Factors Governing the Consumption of Explicit Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(1), 36-43. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.20250>
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 42-52. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270510629954>
- Garvin, D. A. (1993). Building a knowledge organization, *Harvard Business Review*, 78-91.
- Sitert av Smith, E. A. (2001).
- Gherardi, L., Linsalata, A. M., Gagliardo, E. D. & Orelli, R. L. (2021). Accountability and Reporting for Sustainability and Public Value: Challenges in the Public Sector. *MDPI Journals, Sustainability*, 13(3), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031097>

- Girard, J. & Girard, J. A. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20. URL: http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp1-20.pdf
- Grace, T. P. L. (2009). Wikis as a knowledge management tool. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 64-74. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270910971833>
- Gupta, B., Iyer, L. S. & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635570010273018>
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930010359252>
- Halisah, A., Jayasingam, S., Ramayah, T. & Popa, S. (2021). Social dilemmas in knowledge sharing: an examination of the interplay between knowledge sharing culture and performance climate. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1708-1725. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0631>
- Hansen, M. T., Nohira, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*, 106-117. URL: https://zonecours2.hec.ca/sdata/c/attachment/6-415-95.H2017/OpenSyllabus/Hansen,%20Morten%20T,%20Nitin%20Nohria,%20and%20Thomas%20Tierney-What_s%20Your%20Strategy%20for%20Managing%20Knowledge-p%201-11.pdf
- Henttonen, K., Kianto, A. & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- Hester, A. J. (2011). A comparative analysis of the usage and infusion of wiki and non-wiki-based knowledge management systems. *Information Technology and Management*, 12(1), 335-355. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10799-010-0079-9>
- Hofmann, S., Sæbø, Ø., Braccini, A. M. & Za, S. (2019). The public sector's roles in the sharing economy and the implications for public values. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101399>
- Hu, L. & Randel, A. E. (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213-243. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601114520969>

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Cappelen Damm AS.

Jain, A. K. & Jeppe Jeppesen, H. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347-362. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>

Johnson, B. H., Lorenz, E. & Lundvall, B. (2002). Why all this fuss about codified and tacit knowledge?. *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 245-262. URL: https://www.researchgate.net/publication/5212390_Why_all_this_Fuss_about_Codified_and_Tacit_Knowledge

Jones, N. B. & Mahon, J. F. (2012). Nimble knowledge transfer in high velocity/turbulent environments. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 774-788. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271211262808>

Kiniti, S. & Standing, C. (2013). Wikis as knowledge management systems: issues and challenges. *Journal of Systems and Information Technology*, 15(2), 189-201. DOI: <https://doi.org/10.1108/13287261311328895>

Klein, H. K., Myers, M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-93. DOI: <https://doi.org/10.2307/249410>

Laihonen, H. & Mäntylä, S. (2018). Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 219-234. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232>

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. DOI: <https://doi.org/10.2307/259349>

Lee, J., Shiue, Y. & Chen, C. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54(1), 462-274. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>

Leidner, D. E., Alavi, M. & Kayworth, T. R. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40. URL: https://www.researchgate.net/publication/220474966_The_Role_of_Culture_in_Knowledge_Management_A_Case_Study_of_Two_Global_Firms

- Levy, M. (1999). WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 120-134. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270910931215>
- Lindgren, I., Melin, U. & Sæbø, Ø. (2019). What is E-Government? Introducing a Work System Framework for Understanding E-Government. *Communications of the Association for Information Systems*, 48(1), 503-522. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04842>
- Lopez, S. P., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- Massaro, M., Dumay, J. & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 721-758. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0338>
- Massingham, P. R. & Massingham, R. K. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes?. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 221-254. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2013-0390>
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N. & Teoh, A. P. (2007). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>
- Myers, M. D, Newman, D. (2007). Doing interpretive research. *Information and Organization*, 17(1), 2-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>
- Newell, S. (2015). Managing knowledge and managing knowledge work: what we know and what the future holds. *Journal of Information Technology*, 30(1), 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1057/jit.2014.12>
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing* (1. utgave). UK: SAGE Publications Ltd.

- Oliveira M., Curado, C. M. M., Maçada, A. C. G. & Nodari, F. (2015). Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences?. *Computers in Human Behavior*, 14(1), 132-140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.042>
- Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 862-878. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271211276164>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension* (1. utgave). London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Sambamurthy, V. & Subramani, M. (2005). Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management. *MIS Quarterly*, 29(1), 1-7. DOI: <https://doi.org/10.2307/25148665>
- Schultze, U. & Leidner, D. E. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213-242. DOI: <https://doi.org/10.2307/4132331>
- Serenko, A. (2021). A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline: a 2021 update. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1889-1925. DOI: <http://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0730>
- Shih, J. C. & Farn, C. K. (2008). Behavior and Social Influence in Knowledge Sharing: Intention Formation and the Moderating Role of Knowledge Type. *International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management*, 3-13. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-89447-6_3
- Siakas, K. V. & Georgiadou, E. (2006). Knowledge sharing: Cultural dynamics. *European Conference of Knowledge Management*, 505-513. URL: <https://www.researchgate.net/publication/228978140>
- Simović, D. (2015). Project Management in Development Aid Industry – Public vs. Private. *Croatian International Relations Review*, 21(72), 167-197. DOI: <https://doi.org/10.1515/cirr-2015-0006>
- Singh, A., Singh, K. & Sharma, N. (2014) Agile knowledge management: a survey of Indian perceptions. *Innovations in Systems and Software Engineering* 10(1), 297–315. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11334-014-0237-z>
- Skatteetaten. (2022a). Om oss. Hentet fra: <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/> Lastet ned: 08.03.2022.

Skatteetaten. (2022b). Trainee i Skatteetaten. Hentet fra:

<https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/jobb/student-og-nyutdannede/trainee/> Lastet ned: 08.03.2022.

Skatteetaten. (2022c). Tech graduate i Skatteetaten. Hentet fra:

<https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/jobb/student-og-nyutdannede/techgrad/> Lastet ned: 08.03.2022.

Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270110411733>

Syed-Ikhsan, S. O. S. & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>

Tiwana, A. (1999). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms* (1. utgave). New Jersey: Prentice Hall PTR, 63-65. URL: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/Tiwana_Amrit_1999_Knowledge_Management_Toolkit1.pdf

Tobin, D. R. (1997). *The knowledge-enabled organization*, Amacom, New York. Sitert av Smith, E. A. (2001).

Wah, L. (1999). Making knowledge stick. *Management Review*, 9-24. Sitert av Smith, E. A. (2001).

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74-81. DOI: <https://doi.org/10.1057/ejis.1995.9>

Walsham, G. (2006). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *European Journal of Information Systems*, 15(3), 320-330. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000589>

Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A. & Sarwar, N. (2020). Loaded with knowledge, yet green with envy: leader–member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1653-1680. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0534>

Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270210450414>

Youssef, M., Haak-Saheem, W. & Youssef, E. M. (2017). A structural equation model for knowledge sharing behavior in an emerging economy. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 925-945. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0470>

Vedlegg A - Intervjuguide nyansatt

1. Introduksjon

Introduksjon av hverandre og om studiens formål

- Skap kontekst om hvem vi er
- Fortelle hva vi holder på med
- Informer om personvern, bruk av sitater og sletting av data
- Skap kontekst om hvem intervjuobjektet er
- La de fortelle hva de holder på med
 - Hvilken stilling har du i Skatteetaten og hvor lenge har du jobbet her?

2.1 Offentlig sektor

- Har du jobbet noe i privat sektor før du begynte i Skatteetaten?
 - Hvis ja: Hva slags forskjeller mellom offentlig og privat la du mest merke til?
 - Hvis nei: Hva ser du for deg er de største forskjellene?
- Hva ser du på som de største fordelene med å jobbe i offentlig sektor kontra privat sektor?
 - Hva ser du på som de største ulempene?

2.2 Kunnskapsforvaltning

- Føler du at du innehar nødvendig kompetanse for din stilling?
 - Hvis du står fast, hvordan går du frem for å tilegne deg mer kunnskap?
- Hender det at dere tar i bruk innleide konsulenter for å utføre arbeid?
 - Hvis bruk: Har dere noen rutiner på å få dokumentert arbeidet deres?
 - Hvis aktuelt: Hva er som regel årsaken til at dere leier inn konsulenter?

2.3 Eksplisitt og implisitt kunnskap

- Har dere utformet noen initiativer eller rutiner for deling av kunnskap?
 - Hvis ja: Hvordan synes du dette fungerer?
 - Hvis nei: Har du noen tanker for hva slags tiltak som kunne fungert?

2.4 Relevant og irrelevant kunnskap

- Hva ser du på som relevant og irrelevant kunnskap?
- Hvordan vurderer du hva slags kunnskap som er relevant å lære seg?

2.5 Opplæring og kunnskapsoverføring

- Hvordan foregår opplæringsprosessen deres når det kommer inn nye ansatte?
 - Hvis aktuelt: Hva slags rolle har HR i opplæringsprosessen deres?
 - Hva slags strategi har dere for overføring av kunnskap til nyansatte? (Formalisert?)
- Er det noe du lærte i opplæringsprosessen som ikke følte relevant?

- Er det noe du ikke lærte i opplæringsprosessen som kunne vært relevant?
- Hvordan håndterer dere en situasjon hvor en nøkkelperson som besitter verdifull kunnskap, forlater organisasjonen?
- Hvordan vil hektiske dager påvirke opplæringen av nyansatte?

2.6 Kunnskapsdeling

- Synes du selv at du er flink til å dele kunnskap?
 - Hvis ja: Deler du ofte på eget initiativ?
 - Hvis nei: Hva tror du selv skal til for at du deler mer?
- Hvordan vil du beskrive informasjons- og kommunikasjonsflyten internt i IT-seksjonen?
 - Hvis svak: Har du noen tanker om hvordan den kan forbedres?
- Hvordan opplever du leder og kollegaers holdninger til kunnskapsdeling?
- Hvordan vil du beskrive lederstilen til den du forholder deg til?

2.7 KM-initiativer

- Har dere noen løsninger dere benytter for å dokumentere, og dele kunnskap?
 - Hvilke løsninger benytter dere?
 - Er det definert et formål med bruk av løsningene?
- Hvor mye fokus får dokumentasjon av arbeid og rutiner hos dere?
 - Dokumenterer du arbeid og løsninger du finner på problemer?
 - Opplever du at kollegaer dokumentarer?
- Har du opplevd noen store endringer som påvirker måten du jobber på?
 - Hvis ja: Hvordan opplever du det?
 - Er ledelsen flinke til å informere hvorfor noe endres?

2.8 Organisasjonskultur

- Hvordan vil du beskrive kulturen i IT-seksjonen?
 - Opplever du noen ulikheter mellom avdelingene?
- Opplever du at kollegaer holder på kunnskap som de ikke deler?
 - Hvis ja: Hva tror du er årsaken til det?
- Hvordan vil du beskrive tilliten mellom deg og dine kollegaer?
 - Hvis svak: Hva skal til for at den forbedres?
- Hvordan vil du beskrive tilliten til ledelsen?
 - Opplever du å få skryt av din leder?
 - Hender det at du eller noen på din avdeling føler seg urettferdig behandlet av ledelsen?
- Føler du det er lav terskel for å spørre kollegaer om bistand?
 - Hvis ja: Tror du at du hadde dokumentert mer hvis det ikke hadde vært for den lave terskelen for å spørre om bistand?
 - Hvis nei: Hvorfor ikke?

- Opplever du eller noen av dine kollegaer en del stress på arbeidsplassen for å prestere et godt resultat?

3. Avslutning

- Takke for oppmøtet

Vedlegg B - Intervjuguide leder

1. Introduksjon

Introduksjon av hverandre og om studiens formål

- Skap kontekst om hvem vi er
- Fortelle hva vi holder på med
- Informer om personvern, bruk av sitater og sletting av data
- Skap kontekst om hvem intervjuobjektet er
- La de fortelle hva de holder på med
 - Hvilken stilling har du i Skatteetaten og hvor lenge har du jobbet her?

2.1 Offentlig sektor

- Hva ser du på som de største fordelene og ulempene med å jobbe i offentlig sektor?

2.2 Kunnskapsforvaltning

- Hva er som regel årsaken til at dere leier inn konsulenter?
 - Hvorfor velger dere å leie inn konsulenter fremfor å ansette fast?
 - Har dere noen rutiner på å få dokumentert arbeidet deres?
 - Har dere kontroll på når konsulentene kommer og går?

2.3 Eksplisitt og implisitt kunnskap

- Har dere utformet noen initiativer eller rutiner for deling av kunnskap?
 - Hvis ja: Hvordan synes du dette fungerer?
 - Hvis nei: Har du noen tanker for hva slags tiltak som kunne fungert?

2.4 Relevant og irrelevant kunnskap

- Hva ser du på som relevant og irrelevant kunnskap?
- Hvordan vurderer du hva slags kunnskap som er relevant å lære seg?

2.5 Opplæring og kunnskapsoverføring

- Hvordan foregår opplæringsprosessen deres når det kommer inn nye ansatte?
(Prosess mellom signering av kontrakt til første dag på jobb - Fadder/Mentor)
 - Hva slags rolle har HR i opplæringsprosessen deres?
 - Hva slags formalisert strategi har dere for overføring av kunnskap til nyansatte?
 - Har du noen tanker rundt skreddersying av kompetanseplan, og når nyansatte burde få ulik informasjon?
 - anbefaler dere noen kurs i prosessen?
 - Har du noen tanker rundt læringsvideoene som de ansatte må se gjennom?
- Oppfordrer du de nyansatte til å delta på nyansatt samlingene?
 - Når i løpet pleier du å oppfordre dem til det?

- Hvordan håndterer dere en situasjon hvor en nøkkelperson som besitter verdifull kunnskap, forlater organisasjonen?
- Hvordan vil hektiske dager påvirke opplæringen av nyansatte?

2.6 Kunnskapsdeling

- Synes du selv at du er flink til å dele kunnskap?
 - Hvis ja: Deler du ofte på eget initiativ?
 - Hvis nei: Hva tror du selv skal til for at du deler mer?
- Hvordan vil du beskrive informasjons- og kommunikasjonsflyten internt i IT-seksjonen?
 - Hvis svak: Har du noen tanker om hvordan den kan forbedres?
- Hvordan opplever du leder og kollegaers holdninger til kunnskapsdeling?

2.7 KM-initiativer

- Hvilke løsninger benytter dere for å dokumentere, og dele kunnskap?
 - Er det definert et formål med bruk av løsningene?
- Hvor mye fokus får dokumentasjon av arbeid og rutiner i din avdeling?
 - Opplever du at de under deg dokumenterer arbeidet?
- Har du opplevd noen store endringer som påvirker måten du jobber på?
 - Hvis ja: Hvordan opplever du det?
 - Hvordan presenteres endringer for ansatte?
 - Føler du at ansatte forstår hvorfor noe endres?

2.8 Organisasjonskultur

- Hvordan vil du beskrive kulturen i IT-seksjonen?
 - Opplever du noen ulikheter mellom avdelingene?
- Hvordan vil du beskrive tilliten mellom deg og dine ansatte?
- Hvordan vil du beskrive tilliten til toppledelsen?
- Tror du at hvor mye en ansatt dokumenterer, har en sammenheng med hvor lav terskel der er for å spørre om hjelp?
 - Hvis ja: Hvordan?
 - Hvis nei: Hvorfor ikke?
- Opplever du eller noen av dine kollegaer en del stress på arbeidsplassen?
 - Har dere noen tiltak for å håndtere det?

3. Avslutning

- Takke for oppmøtet

Vedlegg C - Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

“Kunnskapsforvaltning i Skatteetaten”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan nyansatte kan få et økt læringsutbytte av relevant kunnskap i opplæringsprosessen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Når Skatteetaten ansetter nye IT-medarbeidere, går dem gjennom en opplæringsprosess hvor dem tilegner seg relevant kunnskap for det arbeidet de skal utføre. En del av tiden blir også brukt til å tilegne seg kunnskap som ikke er relevant for arbeidet, og som ikke blir brukt. Det er også kunnskap som er relevant, men som ikke tilegnes i løpet av opplæringsprosessen. Dersom nyansatte hadde fått enda mer utbytte av opplæringsprosessen, kan dette påvirke de kommende årene, og det er ønskelig å se på hvordan ansatte selv opplevde opplæringen.

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan kan Skatteetaten sikre at nyansatte tilegner seg mer relevant kunnskap fra opplæringsprosessen til sin stilling?*

Forskningsspørsmål 2: *Hva er relevant og irrelevant kunnskap, og hvordan kan det defineres?*

Forskningsprosjektet er en masteroppgave som gjennomføres av to studenter ved Universitetet i Agder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet, og prosjektet gjennomføres i samarbeid med Skatteetaten.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget består av IT-personell i Skatteetaten, og blir plukket ut av en ansatt hos Skatteetaten som har innsikt i prosjektet. Det blir plukket ut 20 intervjuobjekter til å delta i studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du deltar i prosjektet så innebærer det at du blir intervjuet. Det vil ta deg 45-60 minutter og være med på intervjuet. Intervjuet blir tatt opp på lydopptak, og navnet ditt blir en del av opplysningene i opptaket. Navnet vil bli anonymisert ved transkribering.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Opplysningene blir kun behandlet av oss studentene som gjennomfører studiet.
- Navn på kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med kode som lagres på egen navneliste lokalt, adskilt fra øvrige data.
- Opplysningene om intervjuobjektet, vil være “IT-ansatt i Skatteetaten”, og “Har jobbet her i mer/mindre enn fem år”
- Opplysningene som innhentes, vil transkriberes og benyttes ved utarbeidelsen av studiet. Fullstendig utkast av intervjuer vil ikke vedlegges studien, men sitater og meninger kan innflettes i teksten.
- Opplysningene blir anonymisert, og vil ikke kunne gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai, 2022. Lydopptak blir slettet etter prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Universitetet i Agder ved Professor E. Hustad, eli.hustad@uia.no
Masterstudentene ved V. Brødsjø, vebjob16@uia.no og B. Sandøy, benjaminagsandoy@gmail.com
- Vårt personvernombud: Universitetet i Agder, personvernombud@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Vebjørn Brødsjø og Benjamin Sandøy

Vedlegg D - Sitater fra intervjuobjektene

Tabell D.1: Sitater fra intervjuobjektene

Sitat	Informant
Offentlig sektor og kunnskapsforvaltning	
<i>“Jeg tenker jo at en offentlig jobb har større grad av sikkerhet for meg som arbeidstaker, og jeg har mange gode ordninger som jeg regner med jeg ikke ville hatt hvis jeg jobbet privat.”</i>	Informant 14
<i>“Mange kan jo kanskje tenke at det blir lavere lønn i offentlig sektor, men så har man jo en del goder som man kanskje ikke tenker på i pengeverdi da eller hva jeg skal si.”</i>	Informant 6
<i>“Samtidig så er det det å jobbe med noe som faktisk har en verdi i samfunnet.”</i>	Informant 1
<i>“Veldig byråkratisk, ting tar tid. Det er enormt mange som har meninger om absolutt alt og ingenting, og det er litt slitsomt til tider.”</i>	Informant 6
<i>“Hvis du har en ambisjon om å bli toppsjef så tror jeg det er betraktelig vanskeligere i det offentlige enn det private.”</i>	Informant 17
<i>“Det synes jeg, og ja, det er litt sånn at man lærer mens man går på en måte.”</i>	Informant 3
<i>“Siden jeg også er ganske ny da så bruker jeg kollegaene mine mye, og dokumenterer veldig grundig, og spør om jeg får lov å gjøre opptak og sånne ting altså så jeg ikke går glipp av noe, så dokumenterer jeg det skriftlig etterpå.”</i>	Informant 2
<i>“Med hjemmekontor har det vært veldig fort å bare Google, men sånn som når man begynner å gå tilbake til kontoret nå er det jo veldig fort å bare spør medarbeidere, folk i nærheten: “Vet dere hvordan dette kan løses?” for eksempel.”</i>	Informant 15
<i>“Utfordringene i sånn helt nye situasjoner som vi ikke har vært ute for før, det kan være å finne rette personen å spørre.”</i>	Informant 3
<i>“Alle mine konsulenter innen mitt fagområde inviteres til en månedlig erfaringsutvekslingsarena hvor de bidrar med sin kompetanse og holder presentasjon og forteller hva de gjør, så har jeg mine folk som også deler da.”</i>	Informant 19
<i>“Det lurer jeg også på, for det er jo mye dyrere”</i>	Informant 6

<i>“Det er altså ikke nok kapasitet til å gjennomføre alle prosjekter med interne ressurser, og vi får ikke lov å ansette de på fast basis for å gjennomføre et prosjekt, for prosjektet er tidsbegrenset.”</i>	Informant 12
<i>“Det er jo også konsulenter som på godt og vondt ser at deres kompetanse er såpass ettertraktet i markedet at de i stedet for å bli fast ansatt i en statlig bedrift, vil de selge seg som konsulent og tjene mer på det.”</i>	Informant 18
IT-ansatte om relevant og irrelevant kunnskap	
<i>“Relevant kunnskap er den kunnskapen du trenger for å gjøre en jobb som gjør at du når dine mål, og de målene er du blitt enige om med din leder.”</i>	Informant 16
<i>“Relevant kunnskap er jo for meg, kunnskap som direkte kobles opp mot de arbeidsoppgavene jeg har”</i>	Informant 18
<i>“Det avhenger litt da. Altså sånn jeg ville sett på det er at relevant kunnskap er noe du kan anvende praktisk i hverdagen din på en eller annen måte. Irrelevant kunnskap ville jo da vært det motsatte, noe du kan, men kanskje aldri bruker. Man kan jo argumentere for at det er mye.”</i>	Informant 13
<i>“Jeg vet ikke, det er jo vanskelig å si at noe er irrelevant hvis man ikke vet at det er irrelevant så for meg så føler jeg egentlig at alt er relevant for på et eller annet tidspunkt så kan det komme spørsmål om akkurat det.”</i>	Informant 9
<i>“Kan si at irrelevant kunnskap på jobb er at jeg er glad i å bake brød, men samtidig så blir det fort relevant bare i forhold til enkel kollegial prat. Så kan det være noe man prater om og bånder med noen andre for de også liker å bake, eller ikke får det til. Irrelevant kunnskap kan bli relevant i forskjellige scenarier.”</i>	Informant 17
<i>“Alle sier: “Å det var veldig mye informasjon på kort tid, jeg husker kanskje litt av det.” Ja jeg vet det, men det er noen ting du er nødt til å forholde deg til. Du er nødt til å gjøre disse tingene, og du må få en liten hunsj om hva det er ment du skal gjøre, så forventer vi ikke at du skal kunne det. Så må du da settes inn i en oppgave eller et team, også må du ha en periode hvor du får lære.”</i>	Informant 19
Overføring av kunnskap i opplæringsprosessen	
<i>“Jeg synes det er veldig deilig at liksom jeg kan finne ut med min kollega da, istedenfor at du blir satt opp i en sånn veldig formell prosess omkring det.”</i>	Informant 2
<i>“Husker vel best den gjennomgangen av historien til etaten, men utenom det så er det ikke noe særlig som beit seg særlig fast.”</i>	Informant 10

<i>“Jeg synes kanskje ikke opplæringen som er satt opp til meg traff så veldig godt.”</i>	Informant 1
<i>“Det føles som du er sett, og folk har satt opp en spesifikk plan for deg. Den biten er viktig tror jeg også, å føle at man blir ivaretatt.”</i>	Informant 16
<i>“Folk lærer litt forskjellig, det bør alltid være en blanding av litt sånn teoretisk og praktisk, folk er forskjellig. [...] Det å skreddersy for hva du trenger for å komme opp å gå da, det er jo det optimale ikke sant? Men det krever jo seriøst ganske mye da.”</i>	Informant 19
<i>“Det er jo fadderordninger som man har i Skatteetaten. Det er for såvidt en veldig god ordening sånt sett.”</i>	Informant 18
<i>“For det man har på en måte ulike opplæringer med ulike personer, og de vet ikke hva de andre har snakket om, også blir det ofte mye likt, eller at de har ulike versjoner av ting, og det er jo bare super forvirrende for oss da.”</i>	Informant 5
<i>“Også tror jeg kanskje at hvis vi hadde vært på det nyansatt kurset helt i starten så ville det kanskje blitt litt mye. Jeg tror kanskje det er en fordel å ha jobbet, kanskje ikke nødvendigvis et halvt år, men hvert fall noen måneder i Skatteetaten før man tar det kurset.”</i>	Informant 13
<i>“Det hadde kanskje ikke vært nødvendig og hatt så tidlig for da blir det jo sånn, altfor mye på en gang som egentlig ikke er så relevant der og da, men blir relevant senere. Når du kommer til det senere tidspunktet så har du glemt hva du ble fortalt første dagen.”</i>	Informant 15
<i>“Tech Graduate er knyttet til en plass, og det gjelder bare et år. Så hovedtingen er bare at man knytter et nettverk på tvers av etaten. Og at vi har litt faglig møter, og litt sosiale møter. Det er egentlig kort oppsummert.”</i>	Informant 7
<i>“Vi som er en del av Tech Graduate-programmet så får man på en måte, du får jo et nettverk for det første, fra forskjellige deler av Skatteetaten, også får du også på en måte den relevante opplæringen helt i starten da. Det er et helt supert program, og jeg tror kanskje masse av det som er med i det programmet burde også vært med for de som er nyansatte, og ikke er med i programmet da.”</i>	Informant 5
<i>“Jeg synes det var veldig bra disse to ukene som Tech Graduate, også kom vi ut, og da var vi mer sånn overlatt til oss selv da, det var ikke så mye opplegg på en måte.”</i>	Informant 6
<i>“Det å sette en nyansatt til å se videoer i en hel uke, jeg føler ikke at det gir mye verdi da.”</i>	Informant 20
<i>“Også er det en sånn læringsportal, der er det vel noe greier. Det</i>	Informant 1

<p><i>er noe sånn obligatoriske ting du må gjennom der da, noen kjempelange kurs. Men det er mye om Skatteetaten og samfunnsansvaret og en del sånn personvernsting og sånn så jeg har gjort deler av det, men jeg har ikke helt kommet i mål da. Det er veldig kjedelig. I hvert fall jeg som jobber med nettjenester og sånn, brukeropplevelsen og hele den greia der, nitrist. [...] Nå er det bare en sånn lang liste med kurs og de er sånn timelange og bare, jeg prøver jo å lære meg da alt mulig annet, det ble liksom så kjedelig.”</i></p>	
<p><i>“Det var ikke irrelevant, men jeg tenker den læringsportalen da, hvor en del av de tingene som jeg som ansatt i Skatteetaten er nødt til å forholde meg til, dette med lover og regler, de kunne satt opp det på en annen måte. Litt mer spennende og kanskje fordelt det litt utover.”</i></p>	Informant 1
<p><i>“Jeg har på en måte ikke helt skjønt at dette trenger jeg å ha litt oversikt over før senere, og da når jeg skjønner at den kunnskapen skal jeg ha nå så har jeg glemt det for det skjedde i uke én liksom.”</i></p>	Informant 3
<p><i>“Jeg føler jo egentlig ikke at jeg har blitt så veldig lært opp etter de to ukene da så det er kanskje derfor det er litt vanskelig å svare på.”</i></p>	Informant 6
<p><i>“Det jeg kanskje hadde ønsket meg var jo at jeg ble introdusert litt mer til de ulike områdene som driver med utvikling, for det har tatt meg egentlig helt til nå å få oversikt over hva alle driver med. For det må man liksom bare finne ut av selv, og det er ingen naturlig vei å finne frem til det.”</i></p>	Informant 1
<p><i>“Skulle kanskje ønske de gikk litt mer inn i miljø, og konfigurasjon av de applikasjonene vi holder på med, for det har jeg merket at det har jeg allerede hatt behov for. Og det er noe jeg ikke er veldig trygg på, eller ikke har vært borte i rett og slett.”</i></p>	Informant 13
<p><i>“For det er veldig mange som kommer inn, og har ikke peiling på hva skatt er, inkludert meg selv. [...] Hvis jeg hadde fått grunnleggende opplæring i skatt så hadde jeg skjønt hva alle de ulike tingene er mye bedre, og jeg visste jo ikke hva forskuddsskatt var før jeg plutselig skulle sitte og snakke med brukerne om forskuddsskatt så da måtte jeg bruke masse tid selv på å lære meg hva det var da.”</i></p>	Informant 5
<p><i>“Da ber vi jo til høyere makter at de har dokumentert arbeidet sitt.”</i></p>	Informant 10
<p><i>“Hvis en person som er ansatt flytter på seg internt, så får de tildelt de nye arbeidsoppgavene. Men i stor grad så slipper de ikke unna de gamle oppgavene før det er foretatt en formell avlevering,</i></p>	Informant 12

<i>og den avleveringen skal være akseptert av den eller funksjonen som overtar de oppgavene. Der har vi en lang vei å gå. Så derfor er det ikke alltid lett og ønskelig å skifte jobb internt, selv om det er utrolig store muligheter og spennende å kunne flytte på seg internt, men det er tungt fordi du ble sittende igjen med oppgaver du hadde i din gamle rolle.”</i>	
<i>“Det jeg sier til mine ressurser er at hvis du i fremtiden ønsker å jobbe med noe nytt, så for all del pass på at du ikke er den eneste som sitter med kompetansen. Dokumenter kompetansen, og del kompetansen. Da er det enklere for meg å si at du kan dra. [...] Den dagen man flytter på seg og man blir hengende igjen i det gamle fordi du er den eneste som sitter på kompetansen, det er da man forstår at dette ikke var så lurt likevel.”</i>	Informant 20
<i>“Skatteetaten er jo møteetaten, og folk har jo møter hele dagen, og det går jo utover både opplæring, og produksjonstid, og det man skal levere.”</i>	Informant 6
<i>“Det kan påvirke positivt, hvis det er hektiske dager med relevante aktiviteter. Hvis det er hektiske dager med masse møter så må man jo bare omprioritere og si at de møtene dropper vi for vi må drive med opplæring. Den rapporten gidder vi ikke skrive for det har vi ikke tid til på grunn av opplæring. Det går egentlig bare på prioritering fra et lederperspektiv tenker jeg.”</i>	Informant 17
<i>“Senest i dag satte jeg to personer sammen fordi det er en som kan masse om et fagområde som ingen andre på teamet kan. [...] Resultatet vil ikke bli at jeg får to eksperter, resultatet blir at jeg har en ekspert, og en på et grunnleggende nivå som gjør at vi kan håndtere dette her neste hektiske periode.”</i>	Informant 17
<i>“Det skjedde et par ganger at jeg måtte spørre folk, og jeg ble videresendt og videresendt.”</i>	Informant 8
<i>“Det hadde vært veldig nyttig for alle nyansatte om man kunne søke opp ulike personer og få en kort oversikt over hva vi driver med, hvor vi sitter og hva vi kan hjelpe deg med.”</i>	Informant 1
<i>“Jeg tror det er begrenset hvor mye man får med seg de første ukene man er nyansatt. [...] Jeg tror det kan være greit som jeg sa at du får en feeling om hvordan ting er, en liten touch på ting.”</i>	Informant 19
<i>“Jeg er veldig tilhenger at informasjon bør gis når det er behov for det. Informasjon for tidlig eller på feil tidspunkt gjør bare at det blir borte igjen til den dagen man skal begynne å bruke det.”</i>	Informant 20
<i>“Lederen føler vel kanskje at dette er bra fordi man får da gitt fra seg informasjon, så er det opp til mottakeren å konsumere. Men man må tenke litt på hvordan det oppfattes også. Legge det ut til</i>	Informant 20

<i>korrekt tid er min input i hvert fall.”</i>	
<i>“Man føler seg så lite produktiv når man er nyansatt. Så er det det å på en måte å fortelle ja det vil jo ta litt tid før du kommer opp i fart, men det betyr at de vil aller helst ha det mest nære det de faktisk skal holde på med, det vil de ha så fort og så mye som mulig så kan man heller vente med det generelle litt senere.”</i>	Informant 19
Deling av kunnskap internt	
<i>“Vi har prøvd flere ganger, og det bunner jo egentlig alltid i hvordan vi skal opprettholde det, for vi kan jo alltid lage en side, og skrive inn ting vi vet, men hvordan skal man opprettholde det, og fortsette den delingen, det er vel kanskje det som har blitt vanskelig.”</i>	Informant 6
<i>“Man blir aldri god nok med disse tingene.”</i>	Informant 17
<i>“De har flere arenaer som jeg ikke har vært fremme og presentert noe enda, men de har forskjellige IT-fag forum og andre arenaer hvor man presenterer ting som skjer i Skatteetaten. Hvor andre deler av virksomheten kan koble seg på og være med på å høre litt på hva som skjer, så det er sånne delingsarenaer.”</i>	Informant 18
<i>“Senest i dag så snakket jeg med to av folkene mine om de kunne sette seg sammen og sørge for at begge to ble ganske gode han ene var god på, og det løser man jo ikke med sånn noe vanvittig formalisme og stor dokumentasjonsskriving.”</i>	Informant 17
<i>“De første kursene jeg var på, ble jeg oppfordret til å dra på av arbeidsgiver.”</i>	Informant 13
<i>“Vi har veldig mye muntlig erfaringsutveksling, lære fra hverandre i forskjellige arenaer”</i>	Informant 19
<i>“Mange er jo flinke til å spørre mens andre er jo mer beskjedne kanskje eller forsiktige, og ikke spør, og da kan man fort havne i litt feil steg.”</i>	Informant 20
<i>“Noen ganger mener jeg at dette her bør noen vite noe om så jeg har invitert meg inn ganske mye egentlig. Andre ganger blir jeg spurt.”</i>	Informant 19
<i>“I en enkel hverdag så er det ofte enklere hvis noen kommer å spør enn å være føre var og tilby sin kompetanse.”</i>	Informant 20
<i>“Jeg sitter ikke og lager lange dokumenter og beskrivelser og rutinebeskrivelser og den type ting av det jeg gjør, fordi at det tror jeg er litt bortkastet tid fordi det er ikke så mange som er ute etter den informasjonen.”</i>	Informant 3

<p>“Hadde man sagt at man var 80% i et prosjekt da, og 20% som du kunne ha til egenutvikling, eller deling, eller hva det måtte være. Så hadde det på en måte vært litt lettere å forholde seg til, mens nå er det bare sånn forventet at man er 100% til stede i prosjektet da.”</p>	Informant 6
<p>“Jeg synes egentlig det har vært bra. Problemet er bare at det er så masse folk at ting kan ofte stoppe opp innimellom. Det er det eneste som jeg har opplevd. At det er så utrolig mye folk så man må liksom få den flyten sånn at alle får den samme beskjeden, eller at ting går på en måte i sirkel da. Det er det som kanskje kan være litt vanskelig.”</p>	Informant 5
<p>“Det er en stor organisasjon hvor folk kommer og går så det er veldig vanskelig å holde styr på hvilket prosjekt, eller hvem som har ansvar. Det blir jo litt krøll uansett.”</p>	Informant 8
<p>“Det er ikke sikkert at man lander på at en strategi kan fungere for hele Skatteetaten på absolutt alt, men det kan være at man hvert fall kan bli litt bedre på å si noe om hva bør brukes til hva, og et minimum som treffer alle.”</p>	Informant 18
<p>“Det er besluttet at man skal ha et åpenhetsprinsipp i Skatteetaten. Samtidig så er det sikkerhetsrelaterte krav til at all informasjon i Skatteetaten skal være behov spredt. Altså jeg skal ha et enslige behov for den informasjonen jeg trenger. Og de to prinsippene er litt motstridende, og er litt vanskelig å etterleves altså.”</p>	Informant 18
<p>“Mange av de i de tekniske miljøene våre foretrekker Mattermost. Det som er litt ulempen med Teams er jo at du for det første må være kjent med riktig kanal, den må være opprettet, du må ha riktig medlemmer inne der osv. Det blir mer begrenset på den måten, det er vanskeligere å få med seg informasjon hvor man ikke er invitert inn i kanalen. Så sånn sett så er Mattermost mer smidig.”</p>	Informant 20
<p>“Vi er veldig avhengig av Mattermost for den er blitt koblet til våre store systemer, så Mattermost kommer aldri til å gå bort.”</p>	Informant 8
<p>“Jeg innbiller meg at det kommer til å bli mer Teams etter hvert, og jeg har egentlig ikke noe imot det”</p>	Informant 13
<p>“Jeg har fått litt inntrykk at det er litt både og, noen virker ikke veldig fiendtlig til ideen, mens andre sverger veldig til Mattermost. Så jeg tror det er litt blandede følelser kanskje.”</p>	Informant 13
<p>“Det er liksom det hvis du begynner å snakke med samme personen på begge plattformene, det er da det blir rotete. Da blir man også sånn: Var det på Teams jeg sendte det, eller var det på Mattermost, eller var det på mail. Altså man blir liksom usikker på hvor har man den dokumentasjonen eller det man ble enige om.”</p>	Informant 9

<i>“Altså selvfølgelig går det litt på skattebetalernes penger, men for å best mulig vedlikeholde tjenester som vi benytter, og for å best mulig gjøre den jobben vi trenger å gjøre da, så føler jeg at det blir på en måte et nødvendig verktøy som vi nesten burde ha.”</i>	Informant 4
<i>“Man blir jo ofte litt sånn, hvis det har fungert bra så vil man jo bare fortsette å bruke det egentlig.”</i>	Informant 11
<i>“Vi er også flinke til å ikke bare kritisere kode, men vi prøver også å rose hverandre, og løfte hverandre opp når vi kommuniserer, og har for eksempel sprint avslutninger.”</i>	Informant 14
<i>“Veldig opptatt av kunnskapsdeling, veldig opptatt av formidling og spredning av kompetanse. [...] Vi er ganske enige der, og ganske like med å legge seg på et basisnivå, at vi skal prøve å unngå spesialister, prøve at alle kan gjøre litt av alt.”</i>	Informant 17
<i>“Så synes jeg vel innimellom mellom team og grupper og sånn at det ikke er delt nok, da er vi litt tilbake til det at alle sitter og jobber hver for seg, de snakker ikke sammen og de deler ikke.”</i>	Informant 1
<i>“Sjefen i Skatteetaten er jo veldig chill, bakoverlent, ikke noe stress liksom, alt går fint. I prosjektet så er det kanskje litt sånn overorden, hvis man kan si det sånn. Litt mer sånn stramt. Det er jo sånn det burde være også kanskje på sett og vis.”</i>	Informant 15
Initiativer for deling og dokumentasjon av kunnskap	
<i>“Wiki-sider, og chats egentlig. Også blir disse verktøyene som Git og sånn som automatisk dokumenterer hva som egentlig skjer.”</i>	Informant 4
<i>“Ikke konkret som jeg kjenner til nei. Finnes helt sikkert et eller annet sted i en strategi en plass. Men ikke noe vi prater om, vi prater bare om at vi må dokumentere den kunnskapen vi trenger og den vi mangler.”</i>	Informant 17
<i>“Det er ikke alltid så lett å vite hva som legges hvor. Vi har et prosjekt som ble lagt ut på SharePoint som sikkert overlapper en del med det som ligger ute på Wikien.”</i>	Informant 16
<i>“Jeg synes det er litt vanskelig å finne frem ja. Nå har jeg lagret de Wiki-sidene og de Wiki-samlesidene som jeg har behov for, men å søke rundt i Wiki for å finne ting, det er ikke lett føler jeg.”</i>	Informant 7
<i>“Får man en bedre informasjonsarkitektur, bedre synergi mellom verktøyene man bruker, så vil informasjonen på tvers også være bedre. Da finner man det man trenger når du søker, det gjør man ikke i dag.”</i>	Informant 18
<i>“Det er nok en kjensgjerning at hvis vi mister enkeltpersoner her</i>	Informant 3

<i>så sliter vi.”</i>	
<i>“Jeg vet jo at det er noen som aller helst vil bruke all sin tid på å produsere fremfor å dokumentere.”</i>	Informant 3
<i>“Ja, jo lengre du har vært her, jo mindre viktig er det å dokumentere tror jeg, for da har du liksom alt i hodet da.”</i>	Informant 2
<i>“Jeg opplever også at utviklerne kanskje ikke er så opptatt av det når de først har implementert det de gjør så må jeg passe på at vi faktisk får dokumentert hvordan det er gjort, på et sted som er tilgjengelig da. Det kan hende det er dokumentert i kode, men det er jo ikke alle som kan gå inn å lese det.”</i>	Informant 9
<i>“Jeg tipper at mye av dokumentasjonen egentlig ikke blir lest av noen særlig, men det er vel litt sånn på de sakene at det kan bli relevant om et år for eksempel, og gå tilbake å se på det, mens mye av det vi gjør det er jo relevant for andre.”</i>	Informant 14
<i>“Noen er rett å slett ikke glad i å skrive dokumentasjon. Da kan du mase og jobbe så mye du vil med det, så vil det ikke bli så bra som du egentlig ønsker. Så ja, folk er veldig forskjellige, men viktig er jo da å vise til de eksemplene hvor manglende dokumentasjon har ført til utfordringer da, det hjelper jo kanskje.”</i>	Informant 20
<i>“Jeg opplever jo at hos enkelte så kan det være litt sånn at dem er litt trøtt og lei på nok en omorganisering, jeg mener det har vært noen her som har sagt at nå er det femte omorganiseringen de er med på, og de skjønner ikke hvorfor, for vi jobber jo akkurat sånn som vi har gjort.”</i>	Informant 3
<i>“Nå skal det sies at hensikten med den siste omorganiseringen er å komme tettere på forretningene igjen så det er jo litt sånn ja, spøken i gangen her at nå er vi tilbake hvor vi startet.”</i>	Informant 3
<i>“Jeg var med på den endringen hvor man gikk fra fossefall til å jobbe mer smidig, og så er det helt sikkert noen som jeg har snakket med som sier at vi jobber bare delvis smidig, og det er nok sikkert en del sannhet i det, men vi jobber hvert fall ikke sånn vi gjorde før det skal jeg love deg.”</i>	Informant 19
<i>“Føler det har vært veldig god informasjon rundt hele hjemmekontor situasjonen, og digital arbeidsplass også.”</i>	Informant 13
<i>“Dette digitale arbeidsprosjektet har pågått i en god stund og det føler jeg var veldig godt organisert og rullet ut.”</i>	Informant 16
<i>“Det er nok veldig varierende, og det er varierende hva jeg selv også føler man får av informasjon.”</i>	Informant 18

<i>“Kanskje ikke like tydelig hvorfor hver gang, eller kanskje jeg ikke har fulgt godt nok med da. At det skjer blir det i hvert fall godt informert om.”</i>	Informant 4
<i>“I forhold til den såkalte omorganisering som jeg har nevnt så kunne vi nok ha fått en større grad av forståelse for den ved mer informasjon.”</i>	Informant 12
<i>“Jeg har ikke hørt noe hvorfor, bare hva. [...] Jeg har hørt litt i gangene at de må jo ha noe å gjøre der oppe. Det virker som om de bare finner på noe for å rettferdiggjøre arbeidsstillingen sin. Jeg tror ikke folk har noen god forståelse for hvorfor ting ble gjort.”</i>	Informant 15
<i>“Det er jo ikke alle som alltid er enig med endringene, så målet er jo at man skal klare å skape et konsensus, og at alle forstår bakgrunnen på endringen. Men selv da så vil ikke alle være enig i det, og vil ikke ønske å forstå.”</i>	Informant 20
<i>“Jeg opplever at folk er med hvis de får forklart godt nok hvorfor og ser at det kan føre med seg noe positivt. Men det er sjeldent at jeg får liksom at alt er positivt.”</i>	Informant 19
Kultur internt	
<i>“Det jobbes jo med kunnskapsdeling innenfor diverse systemer og rutiner. Det er veldig godt arbeidsmiljø, lett å ta tak i folk hvis man lurer på noe. Kan ta opp problemer med veldig lav terskel, er ikke sånn at du føler at du blir stilt opp til veggen hvis du gjør noe feil.”</i>	Informant 10
<i>“Alle er stort sett åpne og vil bidra med det de kan.”</i>	Informant 16
<i>“Jeg synes det er litt dumt å tenke at man ikke skal kunne spørre fordi det stopper jo opp på alt, ofte. Det er bedre å spørre en gang for mye enn en gang for lite, og det prøver jeg å si til utviklerne også at det er bedre å spørre meg enn at de lager noe som er feil.”</i>	Informant 9
<i>“Generelt så er det jo veldig mange folk som er villig til å jobbe mye. Med jobbe mye så mener jeg jobbe godt, hjelpe hverandre, gjøre det de kan for arbeidsoppgavene og løse problemene.”</i>	Informant 11
<i>“Jeg føler egentlig at alle er veldig profesjonelle, og veldig greie. Jeg har ikke opplevd noen negative reaksjoner kan du si da, som er litt over det man kan forvente.”</i>	Informant 14
<i>“For min egen del i min gruppe så vil jeg si ganske utdatert. Det er veldig mye motstand mot for eksempel hjemmekontor, som er helt uforståelig mot meg.”</i>	Informant 6
<i>“Det er en litt sånn gammeldags IT-struktur vil jeg si, hvor på en måte teknologien er viktigere enn alt annet, mens ikke sant,</i>	Informant 1

<i>perspektivet mitt er at vi skal bruke teknologi for å gjøre ting enklere.”</i>	
<i>“Jeg tror folk er interessert i å ha et trivelig arbeidsmiljø rett og slett.”</i>	Informant 7
<i>“I utgangspunktet så er det ikke noe sted hvor det er farlig å dele kunnskap eller lære bort det man vet, og det er ingen som på en måte nødvendigvis skal arrestere deg eller noe sånt så det er noe med den inkluderende måten man tar vare på hverandre på.”</i>	Informant 18
<i>“Vi kan ikke være avhengig av enkeltpersoner for ting som skal leveres til det offentlige.”</i>	Informant 12
<i>“Jeg vet at på teamet mitt så har på en måte konsulentene vært såpass flinke at man ønsker jo at en fast ansatt også skal inneha den kompetansen og kunnskapen om våre løsninger. Det er jo det at man kanskje er bekymret for at en konsulent kan bli kicket ut fordi man skal spare penger.”</i>	Informant 9
<i>“Jeg tror ikke at det er noen som tilbakeholder kunnskap med hensikt på en måte. Jeg opplever ikke at folk prøver å sette kjepper i hjulene på hverandre, men det kan være at de ubevisst holder tilbake kunnskap, altså de ikke er klar over at den kunnskapen skulle andre ha hatt.”</i>	Informant 3
<i>“Jeg føler at alle har god tillit til ledelsen, og til hverandre. Det er flere på teamet mitt som jeg føler meg personlig komfortabel rundt, ikke bare som kollega, men føler også at vi har et vennskap, og det gjør jo at jeg får større tillit til arbeidsplassen, og det gjør at jeg vil gjøre det bedre.”</i>	Informant 14
<i>“Den vil jeg og si er veldig høy. Hvis det er noe vi lurert på, eller hvis det er noe administrativt så tar de tak i ting og holder orden.”</i>	Informant 11
<i>“Er veldig opptatt av å formidle all skryt videre. Vi snakker om det, og vi skryter av hverandre. I hvert fall hvis det kommer skryt utenfra, og det tar vi med inn.”</i>	Informant 17
<i>“Nå er det en del nivåer da i Skatteetaten. Til teamleder og gruppeleder, og til avdelingsleder så er det veldig bra. Alt over avdeling har jeg ikke noe forhold til.”</i>	Informant 2
<i>“Generelt sett så synes jeg at det er for mange nivåer i Skatteetaten. Det er for stor avstand i fra laveste nivå til toppledelse. Siloene er litt for mange.”</i>	Informant 12
<i>“Jeg følte ikke at det var noe særlig god grunn til at de stoppet det initiativet mitt for å endre utviklingsmetode da så jeg vet ikke. Får bare stole på at de vet hva de driver med.”</i>	Informant 9

<i>“Jeg tror kanskje det er nøkkelordet her at Skatteetaten skulle vært litt mer fleksibel.”</i>	Informant 6
<i>“Når du ikke trenger å finne informasjon ser du kanskje ikke viktigheten av å skrive ned ting selv heller.”</i>	Informant 19
<i>“Jo mer man har å gjøre, jo mer ting som brenner, jo lettere er det å glemme å dokumentere for det hadde man ikke tid til og tenker at man skal gjøre det senere og så går det i glemmeboka.”</i>	Informant 18
<i>“Jeg føler ikke at de som ikke spør er noe bedre på å dokumentere. Så det er nesten motsatt.”</i>	Informant 9
<i>“Jeg tror ikke at presset ligger i at man skal prestere så godt, det er vel mye fordi at det er generelt trygt da.”</i>	Informant 2
<i>“Vi opplever stress på arbeidsplassen for å levere et resultat. Det vil si arbeidsmengden kan til tider være for stor.”</i>	Informant 12
<i>“Sånn overordnet så prøver vi jo å skjerme folk. Så lederne rapporterer at det er mye stress, mens medarbeiderne sier at ting fungerer bra.”</i>	Informant 20