



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering

Katrine Nygård Gausel

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), STV-3910, juni 2022

Forord

Med denne oppgaven fullfører jeg mitt masterstudium ved Universitetet i Tromsø. Studietiden har vært kombinert med full jobb så det har til tider vært krevende, men mest av alt har det vært en spennende, lærerik og engasjerende tid.

Jeg ønsker å takke min veileder Hege Andersen for å ha vært en god sparringspartner. Takk for dine gode råd, tilbakemeldinger og inspirasjon. Videre vil jeg takke min arbeidsgiver som har gjort det mulig å kombinere jobb og studie, og ikke minst alle informantene som har stilt opp og gjort denne undersøkelsen mulig.

Til slutt vil jeg takke guttene mine, både store og små, for all støtte og tålmodighet underveis!

Tusen takk, alle og enhver!

Stavanger, mai 2022

Katrine Nygård Gausel

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er kunnskapsoverføring. Med kunnskapsoverføring menes prosessen for å overføre og gjenskape en «beste praksis» fra en del av organisasjonen til en annen (Szulanski, 1996). Mer spesifikt har jeg sett på prosessen der kunnskap overføres som følge av prosessautomatisering i SpareBank 1 SR-Bank. Denne studien er en kvalitativ casestudie som har til hensikt å besvare følgende problemstilling: *Hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering og hva kan hemme denne prosessen?*

Formålet er å belyse det menneskelige aspektet ved automatisering. Den skal konkretisere hvordan kunnskapsoverføring skjer når man automatiserer en prosess, og bidra til å klargjøre hva som kan være avgjørende for en effektiv og vellykket overføring.

Det teoretiske fundamentet i studien bygger på Szulanski (1996) sitt prosessbaserte syn på kunnskapsoverføring. Hovedfunnene viser at kunnskapsoverføringsprosessen til Szulanski (1996) kan benyttes for å forklare hvordan kunnskapsoverføring skjer ved prosessautomatisering. *Initieringsfasen* starter med et behov om en automatisert prosess og avsluttes når det er besluttet at prosessen skal automatiseres. Beslutning om automatisering starter *implementeringsfasen*, som varer frem til den automatiserte prosessen settes i produksjon. *Innkjøringsfasen* startes dermed når den automatiserte prosessen produksjonsettes og varer til nye rutiner er etablert og tatt i bruk i mottakende avdeling, som er startpunktet for *integreringsfasen*. Funnene viser at flere av fasene er sammenfallende med arbeidsprosessen til SpareBank 1 SR-Bank og er dermed lette å identifisere. Det er imidlertid vanskelig å skille mellom innkjørings- og integreringsfasen. Funnene peker på manglende formelle rutiner, standardisering og oppfølging som de største barrierene for kunnskapsoverføring. I tillegg viser funnene at tidsbruk i implementeringsfasen også kan være en hemme for kunnskapsoverføring.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	5
1.1	Problemstilling.....	6
1.2	Oppbygging av oppgaven.....	7
2	Empirisk kontekst.....	8
2.1	Om SpareBank 1 SR-Bank.....	8
2.2	Automatisering i SpareBank 1 SR-Bank.....	8
2.2.1	Digital Produksjon.....	8
2.2.2	Roller ved automatisering.....	9
2.2.3	Prosessflyt.....	10
3	Teoretisk rammeverk.....	11
3.1	Kunnskapsoverføringstradisjonen.....	11
3.2	Kunnskap.....	12
3.3	Kunnskapsoverføring.....	14
3.3.1	Kunnskapsoverføringsprosessen.....	14
3.4	Barrierer for kunnskapsoverføring.....	16
3.5	Anvendelse av teori.....	17
3.6	Oppsummering.....	18
4	Metode.....	18
4.1	Forskningsdesign og metodisk tilnærming.....	18
4.1.1	Forskningstilnærming.....	19
4.2	Datainnsamling.....	19
4.2.1	Utvalg.....	20
4.2.2	Intervjuguide.....	21
4.2.3	Gjennomføring av intervju.....	21
4.3	Dataanalyse.....	23

4.4	Kvalitet på studien	24
4.4.1	Reliabilitet og validitet	24
4.4.2	Forskningsetikk	25
5	Funn.....	26
5.1	Hvordan skjer kunnskapsoverføring?	26
5.1.1	Initiering	26
5.1.2	Implementering	28
5.1.3	Innkjøring	31
5.1.4	Integrering	32
5.2	Hemmere for kunnskapsoverføring	34
5.3	Oppsummering	37
6	Konklusjon	38
6.1	Implikasjoner	41
6.2	Videre forskning	42
7	Referanser.....	43
	Vedlegg 1: Intervjuguide (forretningsanalytiker)	45
	Vedlegg 2: Intervjuguide (prosesseksperter og mottaker)	47
	Vedlegg 3: Informasjonsskriv	49

Tabelliste

Tabell 1-	Oversikt over informanter.....	20
Tabell 2 -	Kategorisering.....	24
Tabell 3 -	Hemmere og fremmere for kunnskapsoverføring.....	41

Figurliste

Figur 1 -	Effekt omregnet til årsverk (internt dokument).....	9
Figur 2 -	Prosessflyt i Digital Produksjon (internt dokument).....	10
Figur 3 -	Fire metoder for å skape kunnskap (Nonaka, 1994)	13

Figur 4 - Kunnskapsoverføringsprosessen (Szulanski 2003).....	15
Figur 5 - Kunnskapsoverføring i SR-Bank	39

1 Innledning

Vi lever i en verden i konstant endring. Gjennom digitalisering utfordres gamle ideer, sannheter og måter å jobbe på. Det kan oppleves som en trussel, men kan også være en mulighet (Wolterskluwer, 2021). Digitalisering er noe som treffer alle bransjer i større eller mindre grad. Det handler om å bruke teknologi til å forbedre, forenkle og fornye (Sintef, 2022), og er ansett som en nødvendighet for å sikre omstilling og lønnsom drift.

Automatisering er en viktig del av digitaliseringen og innebærer at arbeidsoppgaver tidligere utført av menneskelig arbeidskraft helt eller delvis overtas av maskiner og andre teknologiske løsninger (Regjeringen, 2022). Automatisering handler om mer enn bare teknologi, det handler også om mennesker fordi det er de som skal ta det i bruk. Derfor er det menneskelige perspektivet også viktig når man skal automatisere.

Tema for denne oppgaven er kunnskapsoverføring. Med kunnskapsoverføring menes prosessen for å overføre og gjenskape en «beste praksis» fra en del av organisasjonen til en annen (Szulanski, 1996). Mer spesifikt skal jeg se nærmere på prosessen der kunnskap overføres som følge av prosessautomatisering i SpareBank 1 SR-Bank. I denne sammenheng er dermed «beste praksis» den automatiserte prosessen. Siden konteksten er i en bank, kan eksempler på automatiserte prosesser være utbetaling av lån eller behandling av søknader om avdragsfrihet. Kunnskapsoverføring er viktig når en prosess skal automatiseres. Dagens prosess skal da overføres og tolkes, både det som finnes av nedskrevet informasjon og den tause kunnskapen den enkelte besitter. Denne tolkningen legger grunnlaget og kravet for den nye automatiserte prosessen. Når prosessen er ferdig utviklet, skal den tilbakeføres til organisasjonen. Kunnskapsoverføring er dermed viktig for å sikre at den automatiserte prosessen samsvarer med behovene til organisasjonen, at nye arbeidsmetoder/rutiner tas i bruk og for at gevinster skal realiseres. Forskning viser imidlertid at kunnskapsoverføring lykkes i varierende grad, men ved å ha gode rutiner for å håndtere kunnskapsoverføring og ved å være forberedt på hindringene som kan oppstå underveis i prosessen vil man ha bedre forutsetninger for å lykkes (Szulanski, 1996). Dette viser at man bør ha et bevisst forhold til kunnskapsoverføring.

Denne studien har til formål å belyse det menneskelige aspektet ved automatisering. Den skal konkretisere hvordan kunnskapsoverføring skjer når man automatiserer en prosess, og bidra

til å belyse hva som kan være avgjørende for en effektiv og vellykket overføring. Dette skal hjelpe organisasjoner til å ta bevisste valg og forstå hvilke faktorer som kan være avgjørende når man skal automatisere en prosess. Studien tar utgangspunkt i Szulanski (1996) sine teorier om kunnskapsoverføring, dette perspektivet legger også rammene for dataene som er samlet inn, hvordan de er analysert og presentert.

1.1 Problemstilling

Jeg har lyst til å bidra til økt innsikt om kunnskapsoverføring, og belyse hvilke faktorer som kan påvirke kunnskapsoverføringsprosessen når man automatiserer. Jeg har dermed valgt følgende problemstilling:

Hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering og hva kan hemme denne prosessen?

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å anvende en kvalitativ casestudie. Caset er automatisering i SpareBank 1 SR-Bank. En casestudie gjør det mulig å komme tett på og undersøke hvordan SpareBank 1 SR-Bank jobber når man skal automatisere en prosess. Som et analytisk redskap for å forstå hvordan kunnskapsoverføring skjer, har jeg tatt utgangspunkt i Szulanski (1996) sitt prosessbaserte syn på kunnskapsoverføring. De fire fasene *initiering*, *implementering*, *innkjøring* og *integring* er gjennomgående for hele oppgaven og ligger til grunn for datainnsamling, analyse og presentasjon av resultater. Selv om jeg fokuserer på hemmere i problemstillingen, så vil jeg likevel belyse fremmere der det er mulig. Antakelsen er at hemmere og fremmere ofte er motsetninger av hverandre, selv om dette selvfølgelig ikke alltid er sannheten. Det er dermed hemmere for kunnskapsoverføring som blir belyst i teorikapittelet, det har en nytteverdi fordi det vil si noe om hva man bør fokusere på for å oppnå en bedre kunnskapsoverføringsprosess. Oppgavens empiriske data er samlet inn gjennom kvalitative intervju med medarbeidere som har jobbet tett med automatisering. Formålet har vært å få innsikt i hvordan de opplever at kunnskapsoverføring skjer. I tillegg ønsket jeg å få fatt på hva som kan hemme denne prosessen.

Funnene i denne oppgaven skal bidra til å skape en bevissthet rundt kunnskapsoverføring når man automatiserer prosesser. Dette gjennom å belyse hva som kan være avgjørende for å oppnå en vellykket kunnskapsoverføring, og ved å peke på konkrete faktorer som kan hemme denne prosessen. Dette er interessant både for organisasjoner som driver med automatisering i dag, men også for de som skal i gang med automatisering.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Denne masteroppgaven består av totalt seks hovedkapittel:

I *kapittel 1* har jeg redegjort for bakgrunn og aktualisert temaet. Hensikten er å gi en forståelse for det som har dannet problemstillingen og begrenset studiet mot kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering.

I *kapittel 2* beskrives konteksten for oppgaven. Her gis en beskrivelse av hvordan SpareBank 1 SR-Bank jobber med automatisering. Hensikten er å gi leseren en forståelse for konteksten det forskes på.

I *kapittel 3* presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. I første del defineres kunnskap og ulike måter kunnskap skapes på. Deretter presenteres de fire fasene i kunnskapsoverføringsprosessen til Szulanski (1996). Denne er sentral for hele oppgaven og ligger til grunn for datainnsamling, analyse og presentasjon av resultater. Avslutningsvis ser jeg nærmere på barrierer for kunnskapsoverføring, som er viktig for å forklare hemmere for kunnskapsoverføring.

Videre i *kapittel 4* presenteres valg av forskningsdesign og metode. Videre følger en detaljert beskrivelse av datainnsamling og analyse. Avslutningsvis drøftes kvaliteten på studien. Hensikten med kapittelet er å redegjør for de valgene som er tatt og gi leseren en forståelse av hvordan jeg har gått frem for å kunne besvare problemstillingen.

I *kapittel 5* diskuteres funnene opp mot det teoretiske rammeverket og empiri. Analysen er forankret i det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 3.

Avslutningsvis, i *kapittel 6*, besvares oppgavens problemstilling. I tillegg sier jeg noe om hva mitt bidrag til forskningen er og hva som ville vært interessant å forske videre på.

2 Empirisk kontekst

Hensikten med dette kapittelet er å gi en nærmere presentasjon av automatisering i SpareBank 1 SR-Bank. Innledningsvis vil jeg gi en introduksjon av banken og si litt om bakgrunnen for automatiseringsarbeidet. Videre vil jeg gi en beskrivelse hvordan SpareBank 1 SR-Bank jobber med automatisering.

2.1 Om SpareBank 1 SR-Bank

SpareBank 1 SR-Bank (heretter omtalt som SR-Bank) er det nest største norskeide finanskonsernet i Norge. Det er et komplett finanshus som tilbyr banktjenester, verdipapirhandel, regnskapstjenester og eiendomsmeglertjenester for både person- og bedriftskunder. Konsernet har omkring 1.500 ansatte fordelt på kontorer i Rogaland, Vestland, Agder, Oslo og Viken. SR-Bank har en strategi om å kombinere mennesker og teknologi og har et pågående arbeid med å forenkle og automatisere kunde- og arbeidsprosesser (SpareBank 1 SR-Bank, 2021).

2.2 Automatisering i SpareBank 1 SR-Bank

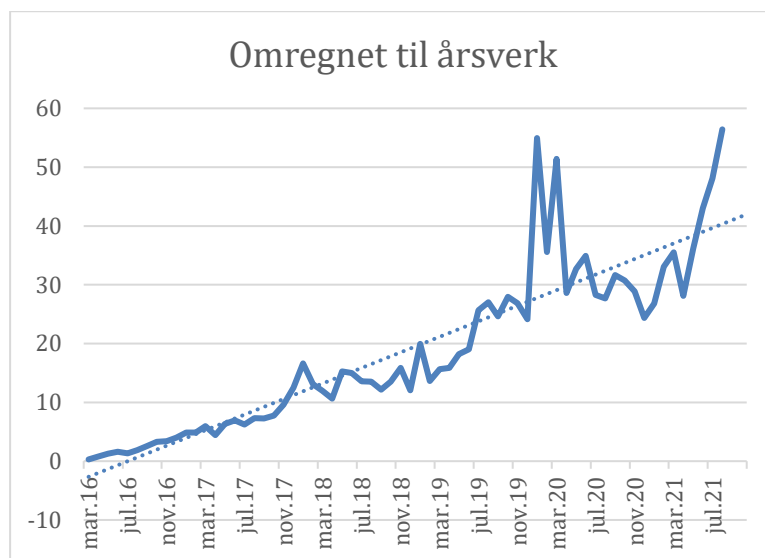
En analyse gjennomført av Accenture i 2015 avdekket at manuelle arbeidsoperasjoner og kompleksitet var dominerende i en rekke av prosessene i SR-Bank (internt dokument). De identifiserte også at flere av backoffice prosessene hadde høy grad av regelstyring og stilte få eller ingen krav til menneskelige vurderinger. Innenfor dette området anså man derfor at det var et stort potensial for automatisering. Samme år ble det derfor opprettet et eget prosjekt som hadde til mål å opprette en teknisk plattform for prosessautomatisering. Formålet var å realisere mer effektive produksjonsprosesser, bidra til prosesskontroll, skape høyere kvalitet i prosessene og gi raskere leveranser. I 2016 ble de første automatiserte prosessene levert. I 2017 ble avdelingen Digital Produksjon opprettet for å videreføre den teknologiske plattformen og for å drifte, forvalte og videreutvikle leveransene fra prosjektet.

2.2.1 Digital Produksjon

Digital Produksjon (heretter omtalt som DP) har blitt konsernets kompetansesenter for automatisering. De benytter prinsipper fra Lean i kombinasjon med teknologi (som RPA og prosessmotor) for å muliggjør automatisering. Prosessforbedring i form av forenkling og standardisering anses som viktige forutsetninger for å kunne lykkes med automatisering. Målet er ikke helautomatisering av alle prosesser, men å utnytte teknologien og få til et godt

samspill mellom menneske og maskin. Man bruker dermed mennesker til å håndtere de delene av prosessen som er mindre egnet til automatisering og/eller krever manuelle vurderinger. Prosessene som automatiseres blir endret i ulik grad, avhengig av hvilken teknologi som brukes og fokuset er å lage brukervennlige prosesser som er selvforklarende.

SR-Bank har hatt stor effekt av RPA-satsningen. Den bidrar til stabil drift selv ved ekstreme toppe og muliggjør vekst i volum med redusert ressursinnsats. Et godt eksempel på en ekstrem topp er fra covid-19 pandemien, da SR-Bank opplevde en stor økning i antall søknader om avdragsfrihet. Siden automatiserte prosesser håndterte disse søknadene, var ikke økningen problematisk og de ble behandlet innenfor normal behandlingstid. Figur 1 viser effekten SR-Bank har hatt av RPA-satsningen omregnet til årsverk.



Figur 1 - Effekt omregnet til årsverk (internt dokument)

2.2.2 Roller ved automatisering

Når en prosess skal automatiseres i SR-Bank er det flere roller involvert:

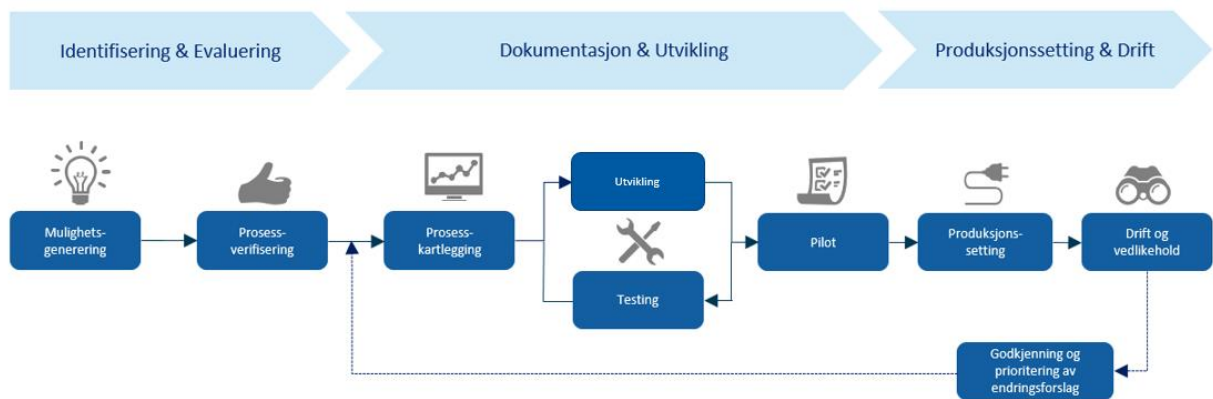
1. *Prosessekspert*: Ekspert på prosessen som skal automatiseres, ofte en medarbeider som til daglig jobber med prosessen
2. *Forretningsanalytiker*: Analyserer/kartlegger, dokumenterer og tester prosesser som skal automatiseres. Fungerer som et bindeledd mellom bestiller/prosessekspert og utvikler.
3. *Utvikler*: Utvikler og tester prosessene.

4. *Bestiller*: Kravstiller og mottaker av automatisert prosess, gjerne en avdelingsleder eller prosesseier.
5. *Mottaker*: Ansvarlig avdeling for prosessen som automatiseres

2.2.3 Prosessflyt

Som figur 2 viser så kan prosessen for automatisering deles inn i tre faser:

1. Identifisering og evaluering
2. Dokumentasjon og utvikling
3. Produksjonssetting og drift



Figur 2 - Prosessflyt i Digital Produksjon (internt dokument)

Fase 1 – Identifisering og evaluering

Denne fasen kalles også analysefasen og involverer stort sett bestiller, prosessekspert og forretningsanalytiker. Prosessen starter med mulighetsgenerering, dette innebærer at man skal identifisere mulige kandidater for automatisering. Nye forslag til prosessautomatisering er et resultat av workshop, prosjekter eller gjennom innmeldte forslag. For å vurdere om prosessen møter kriteriene for automatisering må man ha en grunnleggende forståelse for prosessen. Dette kan skje ved at bestiller/prosesseksperter gir en muntlig eller skriftlig gjennomgang av prosessen. Formatet for gjennomgangen er ikke standardisert, men skjer ofte via en demo av prosessen. Hovedmålet med denne fasen er å kartlegge og skape en forståelse for «as-is» prosess (dagens prosess) for å kunne ta en vurdering på om prosessen møter kriteriene for automatisering.

Fase 2 – Dokumentasjon og utvikling

I denne fasen går man i detaljene på «as-is» prosess (dagens prosess), slik at man er i stand til å skissere «to-be» prosess (automatisert prosess). Det er en interaktiv prosess med tett samarbeid mellom prosesseksperter, forretningsanalytikere og utviklere. Forretningsanalytiker har ansvaret for å dokumentere prosessen og gjør alle nødvendige avklaringer, noe som krever detaljert forståelse og kunnskap om den aktuelle prosessen. Når dokumentasjonen er ferdigstilt overleveres dette til en utvikler. Hovedmålet med denne fasen er å utforme teknisk dokumentasjon og overlevere denne slik at utvikling kan starte. Fasen avsluttes med testing og pilotering for å kvalitetssikre den nye automatiserte prosessen.

Fase 3 – Produksjonssetting og drift

I denne fasen settes prosessen i produksjon. Det betyr at den automatiserte prosessen formelt overleveres til ansvarlig avdeling. DP har driftsansvar og skal påse at prosessen kjører til enhver tid.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres den teoretiske forankringen som skal anvendes for å belyse problemstillingen. Det gjennomgående temaet i oppgaven er kunnskapsoverføring og jeg har valgt å legge Szulanski (1996) sin kunnskapsoverføringsprosess til grunn for å besvare oppgavens problemstilling: *Hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering og hva kan hemme denne prosessen?*

Innledningsvis i kapittelet vil jeg gi en kort presentasjon av kunnskapsoverføringstradisjonen, så defineres kunnskap og jeg går nærmere inn på hvordan kunnskap skapes. Deretter gjennomgås de ulike fasene i kunnskapsoverføringsprosessen: *initiering, implementering, innkjøring* og *integrering*. Avslutningsvis belyses barrierer for kunnskapsoverføring.

3.1 Kunnskapsoverføringstradisjonen

Kunnskapsoverføringstradisjonen har en rasjonalistisk instrumentell grunnorientering og studerer betingelser for utvikling, overføring og utnytting av kunnskap internt i multinasjonale selskaper (MNS). Innenfor litteraturen om emnet finnes det mange forskere og arbeidere som det blir referert til (Røvik, 2007), blant disse er Szulanski (1996) som denne

oppgaven legger stor vekt på. Jeg har plassert meg i dette feltet fordi jeg synes det prosessbaserte synet Szulanski (1996) har på kunnskapsoverføring passer godt for å belyse det menneskelige aspektet ved automatisering. Jeg har en forventning om at denne teorien vil kunne hjelpe meg å forklare hvordan kunnskapsoverføring skjer og til å belyse faktorer som kan påvirke vellykketheten av en overføring.

3.2 Kunnskap

Kunnskap er en viktig ressurs for organisasjoner fordi det bidrar til produktivitet, vekst og overlevelse (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000). Nonaka beskriver kunnskap som en persons «justified true belief» (Nonaka 1994:15). Denne beskrivelsen legger vekt på individet og dens opplevelse og tolkning av hva som er sant. Nonaka (1994) skiller mellom to typer kunnskap: *eksplisitt* og *taus*. Den eksplisitte kunnskapen referer til kunnskap som kan overføres på et formelt og systematisk språk (Nonaka, 1994). Det er kunnskap man enkelt kan sette ord på, som ofte nedfelles skriftlig og som kan settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer. Taus kunnskap er ubevisst og det er ikke uvanlig at man verken er bevisst eller reflekterer over at man har slik kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Taus kunnskap er knyttet til individets erfaringer og er kontekstavhengig, noe som gjør det vanskelig å formalisere og kommunisere til andre. Ved deling av denne type kunnskap er det derfor viktig at individene har en viss grad av felles erfaringer, uten dette vil det være vanskelig å dele hverandres forståelse og tankerekker (Nonaka, 1994).

I følge Nonaka (1994) blir kunnskap i organisasjoner skapt gjennom en interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap, og utvikles i fire steg: *sosialisering*, *eksternalisering*, *kombinering* og *internalisering*. Disse stegene representerer måter eksisterende kunnskap kan «konverteres» til ny kunnskap. De fire stegene er visualisert i figur 3:

		Til	
		<i>Taus kunnskap</i>	<i>Eksplisitt kunnskap</i>
Fra	<i>Taus kunnskap</i>	Sosialisering	Eksternalisering
	<i>Eksplisitt kunnskap</i>	Internalisering	Kombinering

Figur 3 - Fire metoder for å skape kunnskap (Nonaka, 1994)

Den første formen for kunnskapsdeling er *sosialisering*. Det innebærer å overføre taus kunnskap til andre uten at man nødvendigvis snakker sammen eller bevisst forsøker å overføre kunnskapen (Nonaka, 1994). Man kan dermed tilegne seg kunnskap uten at språk tas i bruk, dette kan skje gjennom observasjon, imitasjon og praksis. *Eksternalisering* er den andre formen for kunnskapsdeling. Taus kunnskap gjøres her eksplisitt. Det betyr at taus kunnskap hos et individ blir beskrevet, enten skriftlig eller muntlig, og gjort tilgjengelig for andre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den tredje formen for kunnskapsdeling er *kombinering*, eksplisitt kunnskap overføres her til en annen form for eksplisitt kunnskap. Man skaper dermed ny kunnskap ved å kombinere eksisterende eksplisitt kunnskap på nye måter (Nonaka 1994). Hensikten med dette er å gi et nytt bilde av en situasjon. *Internalisering* er den fjerde formen for kunnskapsdeling. Her gjør man eksplisitt kunnskap om til taus kunnskap. Det innebærer at eksplisitt kunnskap blir tatt i bruk og at den deretter blir tilpasset og omgjort til egen taus kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at grunnlaget for å skape lærende organisasjoner er knyttet til eksternalisering og formidling av taus kunnskap, og at eksplisitt kunnskap internaliseres slik at den tas i bruk i organisasjonen. For å fremme læring må organisasjoner derfor ha gode systemer som bidrar til at taus kunnskap blir uttrykt og gjort eksplisitt, og systemer som bidrar til at eksplisitt kunnskap blir tatt i bruk og blir en integrert del av de ansattes tause kunnskap.

3.3 Kunnskapsoverføring

Kunnskapsoverføring er en fellesbetegnelse på en forskningstradisjon som studerer utvikling, overføring, mottak og utnytting av kunnskap internt i multinasjonale selskaper (Røvik, 2007). Szulanski (1996) definerer kunnskapsoverføring som:

“Knowledge transfer connotes the firm’s replication of an internal practice that is performed in a superior way in some part of the organization and is deemed superior to internal alternate practices and known alternatives outside the company” (Szulanski, 1996:28)

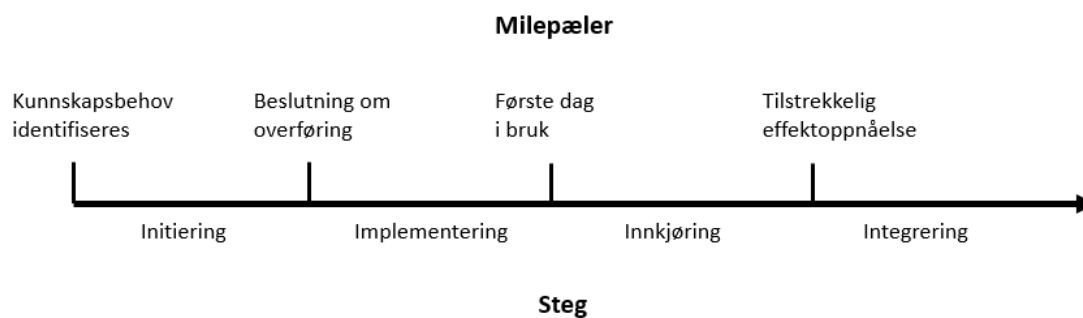
Kunnskapsoverføring handler i denne sammenheng om å overføre og gjenskape en «beste praksis» fra en del av organisasjonen til en annen. Den grunnleggende tanken er dermed at man kan forbedre egen prestasjon ved å lære av andre. Forskning viser at organisasjoner som lærer fra interne erfaringer er mer produktive, konkurransedyktige og har større sjanse til å overleve enn sine konkurrenter som er mindre flinke på kunnskapsoverføring (Argote et al. 2012), kunnskapsoverføring kan dermed anses som et konkurransefortrinn.

3.3.1 Kunnskapsoverføringsprosessen

Szulanski (1996) beskriver kunnskapsoverføringsprosessen på følgende måte:

«Intrafirm transfer of best practice is seen as an unfolding process consisting of stages in which characteristic factors not only appear in greater or lesser degree but also in a certain order of occurrence. Four stages are identified: initiation, implementation, ramp-up, and integration» (Szulanski, 1996:28).

Basert på min tolkning av definisjonen har Szulanski (1996) et prosessbasert syn på kunnskapsoverføring. Han viser til fire distinkte faser som jeg har oversatt til: *initiering, implementering, innkjøring og integrering*. Kunnskapsoverføringsprosessen er visualisert i figur 4.



Figur 4 - Kunnskapsoverføringsprosessen (Szulanski 2003)

Kunnskapsoverføringsprosessen starter med identifisering av et kunnskapsbehov og avsluttes når kunnskapen er ferdig integrert i organisasjonen. *Initiering* er det første steget i kunnskapsoverføringsprosessen og kjennetegnes av alle hendelser som fører til en beslutning om overføring. Målet med initieringsfasen er å skape en forståelse for den kunnskapen som skal overføres, slik at overføringen i implementeringssteget går bedre. *Implementeringsfasen* varer fra beslutning om overføring er tatt, frem til det tidspunkt den nye kunnskapen skal tas i bruk. Det er her organisasjonen skal tolke og utvikle sin egen forståelse av den nye kunnskapen. Målet med fasen er dermed å forberede bruken av den nye kunnskapen (Szulanski, 1996). *Innkjøringsfasen*, som Szulanski omtaler som «ramp-up», starter når mottakeren kan starte å anvende kunnskapen. Dette steget tar for seg de problemstillingene en kan oppleve fra man starter å anvende ny kunnskap i organisasjonen og frem til denne kunnskapen er tilpasset mottakerens kontekst og behov (Szulanski, 2000). Alt man har utarbeidet, drøftet og planlagt skal dermed iverksettes, dette innebærer alt fra kommunikasjon og presentasjon til de ansatte, opplæring, håndtering av oppstartsproblemer og uforutsette problemer og forsøk på etablering av nye rutiner (Nilsen, 2007). *Integreringsfasen* innebærer at den overførte kunnskapen er blitt rutinisert, det vil si at endrede formelle rutiner styrer handling. Vi kan dermed si at veien fra idé til ny praksis handler om at det først etableres nye rutiner, som så etterfølges av nye handlinger (Nilsen, 2007).

Læring er «en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (Jacobsen og Thorsvik, 2013:353). Basert på

denne definisjonen kan man si at læring er en vesentlig del av kunnskapsoverføringsprosessen. Det er gjennom læring man sikrer at ny kunnskap blir tatt i bruk. Szulanski (2000) skiller mellom «learning before doing» og «learning by doing», forskjellen er tidspunktet som læringen skjer, før eller under implementeringen. I de to første stegene, initiering og implementering, handler det om å planlegge og/eller skape seg mer forståelse før kunnskapen tas i bruk av mottakeren. I de to siste stegene, innkjøring og integrering, innebærer det å løse uventede problemer som oppstår når ny kunnskap tas i bruk. En organisasjon som har effektive rutiner for å håndtere alle aspektene av kunnskapsoverføringsprosessen har mindre sjanse for å oppleve en vanskelig overføring (Szulanski, 1996)

3.4 Barrierer for kunnskapsoverføring

Szulanski (1996) bruker begrepet «stickiness» om de utfordringene som oppstår når kunnskap skal overføres internt i en organisasjon. Min forståelse er at det handler om at kunnskapen ikke fester seg hos mottaker og dermed ikke blir tatt i bruk som forventet. Jeg har ikke funnet en god oversettelse på dette begrepet, men jeg har valgt å bruke ordet «barriere». Barrierer kan oppstå i alle fasene av kunnskapsoverføringsprosessen. I *initieringsfasen* er barrierene knyttet til utfordringer med å identifisere behov, identifisere kunnskap som skal dekke behovene og til å vurdere gjennomførbarheten av overføringen. I *implementeringsfasen* er de knyttet til å dekke kommunikasjonsgapet mellom kilde og mottaker eller til å tilpasse praksisen til mottakerens behov. I *innkjøringsfasen* vil problemene reflektere utfordringen med å oppnå tilfredsstillende resultater. I den siste fasen, *integreringsfasen*, vil barrierene være knyttet til å sørge for at den nye kunnskapen blir tatt i bruk og opprettholdt (Szulanski, 1996).

Barrierene for intern kunnskapsoverføring kan knyttes til fire faktorer: *kunnskap*, *kilde*, *mottaker* og *kontekst* (Szulanski, 1996). Forskningen til Szulanski (1996) har vist at den største barrieren for kunnskapsoverføring er knyttet til kunnskapsrelaterte faktorer som:

1. Mottakers manglende absorberingskapasitet
2. Kausal tvetydighet
3. Et vanskelig forhold mellom kilde og mottaker.

Absorberingskapasitet knyttes til mottakers evne til å identifisere, verdsette og anvende den nye kunnskapen (Szulanski, 1996). En mottaker med manglende absorberingskapasitet er dermed mindre sannsynlig å anvende ny kunnskap suksessfullt. *Kausal tvetydighet* (det Szulanski kaller «causal ambiguity») referer til hvorvidt man klarer å identifisere den rette årsaken til at en praksis lykkes. Nøyaktige betingelser for den «beste praksisen» kan ikke reproduseres, det er dermed relatert til gapet mellom hva som skulle blitt gjort og hva som faktisk blir gjort (Elwyn, Taubert, & Kowalczyk, 2007). *Kvaliteten på forholdet* påvirker mottakerens evne til å tilegne seg kunnskap når det er nødvendig. Et godt forhold bidrar til at mottakeren har god tilgang på informasjon, man er dermed avhengig av god kommunikasjon mellom kilde og mottaker (Szulanski, 1996). Kunnskapsrelaterte faktorer har vist seg å være viktigere enn motivasjonsrelaterte faktorer. Det handler dermed ikke om at organisasjoner ikke vil lære, heller om at de ikke vet hva de vet. Altså at det potensielt finnes mye verdifull kunnskap i en organisasjon som andre deler av organisasjonen ikke får dra nytte av fordi de ikke kjenner til denne kunnskapen. Man bør derfor bruke ressurser på å utvide læringskapasiteten til avdelingene, legge til rette for intern samhandling og kunnskapsdeling (Szulanski, 1996).

Det er forventet at man vil møte på barrierer i en kunnskapsoverføringsprosess. Det som er avgjørende for en effektiv overføring, er dermed hvordan en organisasjon velger å forebygge disse barrierene. Har man ikke gode nok rutiner for å håndtere dette kan konsekvensene være forsinkelse i implementeringen, budsjettoverskridelser og/eller et forventningsgap (Szulanski, 1996).

3.5 Anvendelse av teori

Det teoretiske rammeverket presentert i dette kapittelet vil videre i oppgaven kobles mot empiriske funn for å kunne besvare oppgavens problemstilling: *Hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering og hva kan hemme denne prosessen?* Jeg vil benytte de fire fasene i kunnskapsoverføringsprosessen til Szulanski (1996) som et analytisk redskap for å besvare første del av problemstillingen. Her vil jeg også benytte Nonaka's (1994) teorier om kunnskap for å beskrive hvilken type kunnskap som deles og hvordan den skapes. De fire fasene *initiering*, *implementering*, *innkjøring* og *integrering* er gjennomgående for hele oppgaven og ligger til grunn for datainnsamling, analyse og presentasjon av resultater.

Videre vil jeg bruke Szulanski (1996) sine teorier om barrierer for kunnskapsoverføring for å belyse hva som kan hemme denne prosessen. Her vil jeg igjen trekke inn Nonaka's (1994) teorier om kunnskap.

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for den teoretiske forankringen som ligger til grunn for videre analyse og drøfting. Innledningsvis ble begrepene kunnskap og kunnskapsoverføring definert. Videre har jeg beskrevet de fire fasene i kunnskapsoverføringsprosessen til Szulanski (1996): *initiering*, *implementering*, *innkjøring* og *integrering*. Deretter har jeg belyst barrierer for kunnskapsoverføring. Avslutningsvis har jeg gitt en beskrivelse av hvordan det teoretiske rammeverket skal anvendes. De fire fasene i kunnskapsoverføringsprosessen er sentrale for å kunne beskrive hvordan kunnskapsoverføring skjer ved prosessautomatisering. Så vil barrierer for kunnskapsoverføring brukes for å belyse hvilke faktorer som kan hemme kunnskapsoverføring.

4 Metode

I dette kapitlet gjennomgår jeg mitt valg av forskningsdesign og redegjør for den metodiske tilnærmingen som er valgt for å svare på problemstillingen. Dette innebærer en gjennomgang av *hva* jeg har samlet inn av data og *hvordan* det er samlet inn og analysert. Avslutningsvis gjennomgår jeg styrker og svakheter med studien.

Jeg vil også minne om hensikten med oppgaven, siden den legger den viktigste føringen for de metodiske valgene som er tatt. Formålet med oppgaven er å konkretisere hvordan kunnskapsoverføring skjer når man automatiserer en prosess, og bidra til å belyse hva som kan være avgjørende for en effektiv og vellykket overføring. Kunnskapsoverføring handler i denne sammenheng om å overføre og gjenskape en «beste praksis» fra en avdeling til en annen. I dette tilfellet er «beste praksis» den automatiserte prosessen. Hovedfokuset har derfor vært på samhandlingen mellom Digital Produksjon og mottakende avdeling.

4.1 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

Forskningsdesign handler om hvordan man skal gå frem for å få svar på oppgavens problemstilling, og for å besvare min problemstilling har jeg benyttet et *intensivt* undersøkelsesopplegg. Dette kjennetegnes av at man går i dybden på noen få enheter for å tak

i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen. Hensikten er å få frem en så helhetlig beskrivelse som mulig (Jacobsen, 2005). Jeg har gjennom min oppgave til hensikt å gi en beskrivelse av hvordan kunnskapsoverføring skjer ved prosessautomatisering. Jeg anser derfor et *beskrivende* (deskriptivt) design som mest fordelaktig.

Valg av metodisk tilnærming er styrt av formål og problemstilling. For å besvare problemstillingen «*Hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering og hva kan hemme denne prosessen?*» kreves dybdeforståelse. Det er derfor hensiktsmessig å anvende en kvalitativ metode, fordi det er best egnet når vi ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Gjennom min studie ønsker jeg å få frem den individuelle mening, erfaringer og refleksjoner, dette ville jeg ikke ha klart på samme måte ved bruk av kvantitativ metode. Dette ettersom denne metoden ikke har samme fleksibilitet og åpenhet, fordi datainnsamlingen er forhåndsstrukturert i faste spørsmål og svaralternativer (Jacobsen, 2005).

Casestudier kjennetegnes som intensive kvalitative studier som går i dybden på et fenomen i dens naturlige kontekst, og er godt egnet ved forskningsspørsmål som inkluderer «hvordan» eller «hvorfor» (Yin, 2009). Styrken i casestudier ligger i forståelse og forklaring av handlinger og prosesser (Andersen, 2013). Siden jeg søker forståelse av hvordan kunnskapsoverføring skjer i SpareBank 1 SR-Bank mener jeg at casestudier er godt egnet for denne studien, fordi det gir et godt grunnlag for å trekke deskriptive slutninger.

4.1.1 Forskningstilnærming

Kvalitativ forskning preges av både *induktive* og *deduktive* tilnærminger (Thagaard, 2018). Den induktive fremgangsmåten er eksplorerende og/eller empiridrevet, i motsetning til den deduktive tilnærmingen som er teoridrevet (Tjora, 2021), det vil si at analysen av data tar utgangspunkt i teoretiske perspektiver (Thagaard, 2018). Siden jeg har tatt utgangspunkt i de fire fasene i kunnskapsoverføringsprosessen til Szulanski (1996) for å kunne beskrive hvordan kunnskap overføres ved automatisering i SR-Bank har jeg benyttet en deduktiv tilnærming.

4.2 Datainnsamling

Det empiriske datamaterialet i denne oppgaven baserer seg på intervju. Intervju gir et godt grunnlag for å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser (Thagaard, 2018) og er mest hensiktsmessig når man vil utforske nyansene i opplevelser og erfaringer (Tjora, 2021).

4.2.1 Utvalg

Hovedregelen for utvalg i kvalitative studier er ifølge Tjora (2021) at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Dette kalles et *strategisk* utvalg, og er det som ligger til grunn for min utvelgelse. For å skape et best mulig representativt utvalg, ønsket jeg å intervju de ulike rollene som er involvert når en prosess skal automatiseres i SR-Bank. Siden hovedfokuset for oppgaven har vært samhandlingen mellom DP og mottakende avdeling for prosessen som skal automatiseres, ble utvalget derfor begrenset til følgende roller: *forretningsanalytiker, prosessekspert og mottaker*. Utvalget omfatter totalt 7 informanter fordelt på følgende roller:

Informant	Rolle	Forkortelse
1	Forretningsanalytiker 1	FA1
2	Forretningsanalytiker 2	FA2
3	Prosessekspert 1	PE1
4	Prosessekspert 2	PE2
5	Prosessekspert 3	PE3
6	Mottaker 1	M1
7	Mottaker 2	M2

Tabell 1- Oversikt over informanter

Utvalg av *forretningsanalytikere* begrenser seg til hvem som har eller har hatt denne stillingen i SR-Bank. Det er i dag fire personer som jobber som forretningsanalytiker, hvorav jeg er en av dem. Når jeg startet min undersøkelse, var to nyansatt og hadde dermed ikke tilstrekkelig erfaring. Jeg valgte derfor å ikke inkludere dem i undersøkelsen. For at utvalget ikke skulle bli for snevert med kun en informant, valgte jeg derfor å inkludere en som tidligere har jobbet som forretningsanalytiker. Det er kun noen måneder siden vedkommende byttet stilling internt i SR-Bank, jeg anser derfor innsikten vedkommende besitter som oppdatert og relevant.

For å unngå å begrense meg til eget nettverk når jeg skulle velge informanter til rollene *prosessekspert og mottaker*, kontaktet jeg ledergruppen i Kundeleveranser. Jeg valgte Kundeleveranser fordi det er det området i SR-Bank som har flest automatiserte prosesser og består av omkring 80 årsverk fordelt på flere avdelinger/team. Jeg ga ledergruppen en presentasjon over oppgaven og hva jeg ønsket å undersøke. Basert på dette fikk jeg et utvalg

fra dem over personer som hadde vært involvert i automatisering. Videre utvelgelse ble gjort ved at jeg valgte informanter basert på følgende kriterier:

1. De jobbet i ulike avdelinger/team innen Kundeleveranser
2. De hadde jobbet med ulike forretningsanalytikere
3. Hvem jeg trodde kunne gi meg mest kunnskap basert på deres erfaring med automatisering.

4.2.2 Intervjuguide

Det finnes ulike grader av strukturering av et intervju, fra de helt åpne til de helt lukkede (Jacobsen, 2005). Jeg har benyttet en delvis strukturert tilnærming, som vil si at temaene i hovedsak er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. Det har dermed en fleksibel struktur (Thagaard, 2018).

Intervjuguiden ble utarbeidet ved at jeg først tok utgangspunkt i relevant teori knyttet til problemstillingen. De fire fasene i kunnskapsoverføringsprosessen til Szulanski (1996) dannet grunnlaget for temaområdene jeg ønsket å dekke i intervjuene. For å dekke opp siste del av problemstillingen, ble hemmere og fremmere et eget temaområde. Deretter utarbeidet jeg konkrete spørsmål til hvert tema som skulle bidra til funn på disse områdene. Etersom studien inkluderte intervju av flere roller, anså jeg det som nødvendig å utarbeide en intervjuguide for forretningsanalytikere (vedlegg 1) og en for prosesseksperter og mottaker (vedlegg 2). Selv om intervjuguiden var relativt strukturert med konkrete spørsmål, var jeg opptatt av at respondentene skulle få snakke fritt og få lov til å utbrodere sine opplevelser utover de definerte spørsmålene. Prestruktureringen sørget for at enkelte aspekter ble satt i fokus, samtidig som den ivaretok en stor grad av åpenhet (Jacobsen, 2005).

4.2.3 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført i perioden januar - februar 2022. Planen var å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass, ansikt-til-ansikt. Men som følge av Covid-19 pandemien og krav til hjemmekontor i denne perioden, ble jeg nødt til å gjennomføre intervjuene via teams. Ifølge Tjora (2021) er intervjusituasjonen en viktig forutsetning for å lykkes med et intervju, og man bør gjennomføre intervjuet en plass hvor respondenten føler seg trygg. Selv om det beste hadde vært ansikt-til-ansikt, så vil jeg argumentere for at to år med hjemmekontor har gjort teams til en naturlig kontekst for informantene. Jeg mener dermed at det påvirket dem i liten grad.

Informantene fikk tilsendt samtykkeskjema i forkant av intervjuet, slik at de var kjent med studien og hva deltakelsen innebar. Sett i ettertid kunne det nok vært nyttig for noen av informantene og fått lest gjennom spørsmålene før intervjuet, slik at de kunne ha reflektert og dannet seg noen ideer i forkant. Det ble satt av 1 time til hvert intervju, og i de fleste tilfellene benyttet vi hele den tildelte tiden. Hvert intervju startet med en kort innledning om formålet med studien og praktisk informasjon knyttet til opptak og lagring av intervjuet. Alle samtykket til lydopptak og ble informert om at datamaterialet ville bli slettet ved innlevering av oppgaven. Jeg stilte åpne spørsmål og lot informanten fortelle sin historie med minst mulig innblanding fra meg. Hvis det var enkelte tema som ikke ble tilstrekkelig dekket stilte jeg oppfølgingsspørsmål og fikk dem til å konkretisere og eksemplifisere der det var nødvendig. Jeg valgte å ikke notere underveis i intervjuet, slik at jeg kunne konsentrere meg fullt og helt om intervjuet.

De fleste intervjuene hadde en god flyt, der informanten i stor grad snakket uavbrutt. Noen av informantene krevde at jeg tok en mer aktiv rolle, der jeg måtte utdype og stille flere oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde likevel at informantene ga utfyllende informasjon, svarte ærlig og var oppriktig interessert i å dele den kunnskapen de satt på. Som følge av min rolle i SR-Bank hadde jeg kjennskap til alle informantene i forkant av intervjuene, noe jeg tror kan ha bidratt positivt på intervjusituasjonen. Selv om tema i intervjuene ikke var sensitivt, opplevde jeg likevel at den ene informanten synes det var ubehagelig å si noe som kunne oppleves som negativt om dagens prosess og DP. Dette er nok knyttet til at jeg jobber i DP og at vedkommende ikke ønsket å «trække noen på tærne». Jeg var bevisst på dette og var tydelig på at det var viktig å være ærlig. Jeg minnet også om at alt som ble sagt var konfidensielt og ikke ville kunne spores tilbake til vedkommende.

For meg var intervjuene en modningsprosess. Etter jeg hadde transkribert de første intervjuene bet jeg meg merke i at jeg ofte ga informantene en muntlig bekreftelse. Jeg prøvde derfor å begrense dette ved å heller nikke bekreftende og være en aktiv lytter. Dette for å skape en bedre flyt og for å unngå at jeg avbrøt informantene der de gjerne ville ha utbrodert. Etter hvert tillot jeg også en stillhet, og opplevde at dette ga effekt. Informantene begynte da gjerne å utbrodere enda mer for å unngå en «pinlig stillhet».

4.3 Dataanalyse

Analysearbeid knyttet til kvalitativ er ofte tid- og ressurskrevende, fordi datamengden er omfattende og kompleks. Nilssen (2012) anbefaler derfor å kategorisere, redusere, forenkle og tyde meningsinnholdet i data som er samlet inn. Første kategorisering i denne studien skjedde allerede ved utarbeidelse av intervjuguiden, da tema ble konkretisert basert på den teoretiske forankringen.

Transkribering er en viktig del av analyseprosessen fordi det gjør forskeren bedre kjent med det innsamlede materialet, og det kan frembringe nye tanker og ideer (Nilssen, 2012). Jeg transkriberte intervjuene kort tid etter intervjuene var gjennomført og skrev en analyselogg underveis. Dette for å samle mine egne umiddelbare tanker og refleksjoner, noe som har vært nyttig i ettertid. Jeg fant det mest hensiktsmessig å transkribere på bokmål, noe som også bidrar til anonymisering av informantene. Etter transkriberingen var gjennomført satt jeg igjen med en stor mengde data. For å gjøre analyseprosessen mer overkommelig leste jeg gjennom alle intervjuene og fjernet overflødig informasjon som ikke var relevant. Eksempler på det jeg har vurdert som overflødig er informasjon som ikke knyttes til automatisering, blant annet generell informasjon om avdelingens arbeidsoppgaver. På denne måten fikk jeg komprimert datamaterialet.

Deretter leste jeg gjennom hvert intervju nøye. I denne prosessen benyttet jeg ulike fargekoder for å kategorisere innholdet etter de fire fasene i kunnskapsoverføringsprosessen og etter hemmere og fremmere. Når alle intervjuene var gjennomgått og fargekodet, opprettet jeg et Excel-dokument. Hver kategori fikk en egen fane og informasjon fra hver enkelt informant ble samlet sammen innenfor de ulike fasene. Videre ble datamaterialet kategorisert ytterligere inn i underkategorier (tabell 2), dette ga meg et mer oversiktlig bilde og gjorde det lettere å sammenligne og finne meningsmønstre. Kategoriseringen er også benyttet videre for å presentere funn i kapittel 5.

Hovedkategori	Underkategori
Initiering	Identifisering av behov
	Veien til beslutning
Implementering	Felles forståelse
	Kvalitetssikring
	Utvikling
Innkjøring	Informasjon, opplæring og tilpasning
Integrering	Rutiner og ansvarsfordeling
	Oppfølging
Hemmere og fremmere	Initiering
	Implementering
	Innkjøring
	Integrering
	Kunnskapsrelaterte faktorer

Tabell 2 - Kategorisering

Jeg har skrevet analyselogg under hele prosessen, og jeg opplevde at det dukket opp nye tanker og ideer hver gang jeg leste gjennom datamaterialet. På denne måten sørget jeg for å notere ned observasjoner og refleksjoner som ikke nødvendigvis kommer direkte frem av intervjuene.

4.4 Kvalitet på studien

I denne delen av kapittelet diskuteres studiens styrker og svakheter. Det gjøres gjennom en vurdering av oppgavens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil jeg vise til etiske betraktninger.

4.4.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er en vurdering av forskningens pålitelighet. Det kan knyttes til kvaliteten av de dataene prosjektet baserer seg på og til vurderinger av hvordan forskeren anvender og videreutvikler dataene. Validitet knyttes til resultatene av forskningen og hvordan vi tolker dataene. For å styrke reliabiliteten og validiteten har jeg tidligere i kapittelet gitt en beskrivelse av både forskningsstrategi og analysemetoder for å gjøre forskningsprosessen mest mulig transparent.

Noen dilemmaer kan imidlertid knyttes opp mot datainnsamling- og analyseprosessen. For eksempel ble det kun gjennomført intervjuer av informanter fra *Kundeleveranser*. Som nevnt tidligere er dette den divisjonen med flest automatiserte prosesser i organisasjonen. I tillegg har de i flere år vært samlokalisert med DP, som gjør at de har en tettere relasjon enn andre deler av organisasjonen. Dette kan dermed påvirke deres modenhet og forhold til automatisering. Jeg har også forsket på egen arbeidsplass, noe som innebærer at jeg har hatt en dobbeltrolle (Nilssen, 2012). Som nevnt tidligere jobber jeg selv som forretningsanalytiker i SR-Bank og har dermed mye innsidekunnskap. Det er både fordeler og ulemper som kan knyttes til dette. Fordelen er at jeg har mye relevant informasjon utover det datamaterialet gir. Det gir meg kontekstkunnskap som har hjulpet meg i tolkningsarbeidet. Ulempene er at min rolle kan påvirke informantene i den forstand at de føler de ikke kan fortelle hele sannheten, spesielt om det er noe som kan oppfattes som negativt. Nilsen (2012) peker også på at man kan miste forskersynet dersom man har for stor involvering i kulturen det forskes på. Jeg mener likevel at fordelene overveier ulempene, innsidekunnskapen har gjort at det har vært lettere å forstå og analysere datamaterialet. Jeg har også vært veldig oppmerksom på dette under analysen.

En annen ting jeg ønsker å belyse er valg av teori. Teoriene om kunnskapsoverføring baserer seg på forskning på multinasjonale selskap (MNS). Siden SR-Bank ikke er et multinasjonalt selskap, testes dermed teorien på et annet område enn det er laget. Det samme gjelder også for automatisering som «beste praksis». Dette er ikke en «beste praksis» i tradisjonell forstand, men jeg synes likevel det er interessant å se om teorien også kan benyttes også på dette fenomenet.

I oppgavens problemstilling fokuserer jeg på hemmere for kunnskapsoverføring. Det er dermed også dette som er belyst i teorikapittelet. Det hadde selvfølgelig også vært interessant å belyse hva som kan fremme denne prosessen, men siden dette er en masteroppgave og dermed har sine begrensninger både i tid og lengde ble hovedfokuset på hemmere. Jeg har likevel valgt å belyse fremmere der det er mulig basert på antakelsen om at hemmere og fremmere ofte er motsetninger av hverandre, selv om dette selvfølgelig ikke alltid er sannheten.

4.4.2 Forskningsetikk

Når man driver med kvalitativ forskning er det viktig at man vurderer de etiske implikasjonene av å studere bestemte grupper. Thagaard (2018) viser til viktige

grunnprinsipper som *informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av forskningen for deltagerne*. Underveis i kapittelet har jeg gjort rede for hva jeg har gjort for å ivareta de etiske retningslinjene.

Mitt prosjekt er meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Informantene har fått informasjon om studien og hva den innebærer, og jeg har fått informert samtykke fra samtlige. Oppgaven har et ansvar for å bevare respondentens personvern, derfor er ikke konkrete avdelingsnavn nevnt. Underveis i studien har jeg imidlertid innsett at det vil bli vanskelig å holde identiteten til forretningsanalytikerne skjult. De konkrete informantene vil ikke bli omtalt med navn, men for ansatte i SR-Bank som er kjent med Digital Produksjon, vil det være mulig å identifisere da det kun er et fåtall som har denne rollen. De berørte informantene er informert og har godkjent dette. All innsamlet data vil bli destruert ved avslutning av studien.

5 Funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra datamaterialet som er innsamlet. De empiriske funnene vil ses i lys av den teoretiske forankringen og konteksten beskrevet i kapittel 2 og 3. Jeg vil også minne om oppgavens problemstilling: *Hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering og hva kan hemme denne prosessen?*

I første del av kapittelet vil jeg drøfte funn knyttet til første del av problemstillingen. Funnene er derfor strukturert etter de fire fasene i kunnskapsoverføringsprosessen til Szulanski (1996): *initiering, implementering, innkjøring og integrering*. Avslutningsvis vil jeg drøfte funn knyttet til hva som kan hemme kunnskapsoverføring.

5.1 Hvordan skjer kunnskapsoverføring?

5.1.1 Initiering

I denne delen av kapittelet vil jeg presentere og drøfte funn knyttet til initieringsfasen. Denne fasen innebærer alle hendelser som fører til en beslutning om overføring av ny kunnskap. Fasen markerer overgangen fra tanker og ideer til en beslutning og konkretisering. Før kunnskap skal kunne overføres må det dermed eksistere et behov og en forståelse for hvilken kunnskap man ønsker tilført (Szulanski, 1996).

Identifisering av behov

Fasen starter med at et kunnskapsbehov identifiseres. I denne sammenheng er det behovet om en automatisert prosess som trigger kunnskapsoverføringsprosessen. Gjennom intervjuene kommer det frem at behovet oppstår på ulike måter, både gjennom forslag fra organisasjonen og at forretningsanalytiker har en aktiv rolle i organisasjonen ved at de jobber inn i tverrfaglige team og prosjekter.

Erfaring fremstår som en viktig bidragsyter til å få organisasjonen selv til å komme med forslag om prosesser som kan automatiseres. Noe som indikerer at det er en modningsprosess: «*De du har jobbet med lenge der begynner det å komme inn forslag om automatisering*» (FA1). Det kommer også tydelig frem i følgende sitat:

«Vi har det alltid fremme i pannebrasken på avdelingsmøter hvilke prosesser som kunne vært klare for en automatisering. Så vi er hele tiden på jakt etter nye områder vi kan overlevere eller melde inn. Så du får jo en helt annen tankegang en det du hadde før, nå er det mer «er dette noe vi kunne ha automatisert?» (PE1)

Det pekes også på viktigheten av at forretningsanalytiker er tett på organisasjonen for å kunne fange opp behovene: «*Det er viktig med proaktive forretningsanalytikere som har med seg ørene og er ute etter nye områder. Jeg tror ofte de beste prosessene kommer på denne måten, og ikke direkte fra avdelingen fordi de ser ikke omfang og kompleksitet*» (FA1).

Samtlige av informantene er positive til automatisering og opplever at det har en god effekt på deres arbeidshverdag. Både fordi kjedelige rutineoppgaver er overtatt av automatiserte prosesser, men også fordi det gir avlastning og hjelp i ellers travle perioder. Positive opplevelser med automatisering vil jeg derfor peke på som en viktig faktor for å få organisasjonen selv til å identifisere behov. Det fremstår også viktig å ha forretningsanalytikere som er tett på organisasjonen. Oppnår man et godt samarbeid vil dette også bidra til at man i større grad klarer å identifisere behov og ikke minst lære organisasjonen til å ha automatisering «top-of-mind», altså at automatisering er en naturlig del av tankesettet til organisasjonen.

Veien til beslutning

For å kunne ta en beslutning om en prosess kvalifiserer til automatisering kreves forståelse. Man må altså forstå prosessen man ønsker å automatisere. Begge forretningsanalytikerne er

tydelige på at deres metode for å skape denne forståelsen er gjennom en prosessgjennomgang. Det betyr at en prosessekspert demonstrerer og forklarer hvordan prosessen fungerer i praksis. Kunnskapsdeling skjer dermed gjennom det Nonaka (1994) kaller *sosialisering*. Prosessgjennomgangen skjer uavhengig av om det finnes nedskrevne prosess- og/eller arbeidsbeskrivelser. Dette begrunnes av følgende: «*Jeg har aldri fått over en arbeidsbeskrivelse som er i nærheten av det vi trenger*» (FA2). Dette tyder på at mye av forståelsen baserer seg på taus kunnskap.

Forretningsanalytikerne strukturerer informasjonen fra prosessgjennomgangen inn i et standardisert dokument. Det beskrives på følgende måte: «*Vi fokuserer veldig overordnet på prosess og litt mer spisset på risiko og businesscase. Altså hva får vi igjen av dette, men det er ikke bare kroner og ører som er det man styrer etter. Selv om det er ikke er et godt businesscase, så kan det være myke verdier som ligger til grunn for at man velger å prioritere en bestemt prosess*» (FA2). I denne fasen går man dermed ikke ned i alle detaljene og variasjonene i prosessen, det handler om å fange essensen og beskrive den overordnede prosessen. Hensikten med dokumentet er å strukturere informasjonen og danne et beslutningsgrunnlag.

5.1.2 Implementering

I denne delen vil jeg presentere funn knyttet til implementeringsfasen. Som forklart i teorikapittelet omfatter denne fasen tiden fra beslutning om overføring er tatt til tidspunkt for at ny kunnskap skal tas i bruk (Szulanski, 1996). Implementeringsfasen starter dermed når det er tatt en beslutning om at en prosess skal automatiseres og varer frem til den automatiserte prosessen er ferdig utviklet og settes i produksjon.

Felles forståelse

Implementeringsfasen bygger videre på arbeidet som er gjort i initieringsfasen, der man har skapt en overordnet forståelse av prosessen som skal automatiseres. Når det er tatt en beslutning om automatisering handler det om å gå i detaljene og fange alle nyansene ved en prosess. Begge forretningsanalytikerne er tydelig på at dette skjer gjennom tett samarbeid med de som utfører oppgaven, ved at prosessekspert demonstrerer og forklarer: «*Jeg setter opp et møte, så vil jeg vite hvordan de utfører oppgaven i høyeste detalj*» (FA2)

«Da har vi en workshop, gjerne bare en-til-en. Det beste er om det har forberedt seg på forhånd og har eksempler slik at de vet hva vi er ute etter og kan vise variasjonen i prosessen» (FA1)

Det kommer frem at det gjerne kreves opptil flere gjennomganger før man har klart å danne seg en komplett forståelse av prosessen: *«Må gjerne ta det to eller tre ganger for at jeg som ikke kan det skal klare å få det med» (FA1)*. Det kan dermed være en tidkrevende prosess å skape denne forståelsen og det krever et tett samarbeid med prosessekspert. Dette støttes av den ene prosesseksperten: *«Det som har vært krevende i en sånn prosess er oppstarten, bits and bites, møte etter møte og time etter time for å få gjennom prosessen. Mange av disse sakene er komplekse og stort detaljnivå, det er bittesmå ting som kan velte en hel sak» (PE1)*. Mye viktig informasjon ligger i detaljene, som oftest er taus kunnskap. Dette viser også viktigheten av tett samarbeid og at det skapes en felles forståelse.

Forretningsanalytikerne har standardiserte måter å dokumentere på, verktøy som brukes er avhengig av hvilken teknologi som benyttes for å automatisere. Men uavhengig av teknologi så må prosessen beskrives i detalj. Det gjøres også en risikovurdering, her involveres også prosessekspert: *«Vi må ta en vurdering om hva som skjer når en automatisert prosess overtar arbeidet til et menneske. Jeg prøver da å problematisere for å røyke frem worst-case scenario» (FA2)*

Domenekunnskap fremstår som en viktig faktor for tiden det tar for en forretningsanalytiker å forstå prosessen. SR-Bank har flere ulike forretningsområder, som igjen har ulike fagsystem, regler og måter å jobbe på. Har man domenekunnskap vil man lettere kunne forstå prosessen: *«Det er ikke tvil om at man er flinkere når man har jobbet på et område lenge. Jeg tror det er en enorm styrke å forstå fagfeltet man jobber med, men det er ikke et must. Man må jo bygge denne kompetansen» (FA1)*. Vedkommende følger opp med: *«Man blir tryggere på de områdene man jobber mye med og blir flinkere til å se helheten, prosesskompetansen øker når man jobber med et område» (FA1)*. Det oppleves som domenekunnskap gir bedre forutsetninger for å stille de rette spørsmålene.

På samme måte som i initieringsfasen, handler det om å fange den tause kunnskapen prosesseksperten besitter. Det er denne kunnskapen som danner grunnlaget for den nye automatiserte prosessen, det er derfor viktig at man har fanget forretningsreglene som ligger til grunn. Her er detaljene viktige, en liten mangel kan føre til store feil når en prosess skal tas

i bruk. Den tause kunnskapen blir dermed gjort eksplisitt, og det skjer dermed det Nonaka (1994) benevner som *eksternalisering*.

Kvalitetssikring

For å sikre at forretningsanalytikerne har en korrekt forståelse av prosessen, blir dokumentasjonen gjennomgått og kvalitetssikret av prosessekspert. Begge forretningsanalytikerne mener at dette er viktig for å sikre en felles forståelse: *«Jeg tar alltid en tilbakelesing. Nesten alltid dukker det opp nyanser som er misforstått eller misnotert i kartleggingen, så du luker nesten alltid ut små detaljer og feil»* (FA1)

«Når jeg har tegnet første utkast, så setter jeg opp en sesjon med den andre parten. Da kommer det alltid opp noe, om det har vært noen feilvurderinger, forenklinger eller du har kanskje overkomplisert» (FA2).

Dette støttes også av den ene prosesseksperten: *«Vi pleier å gå gjennom hele prosessen for å se at det stemmer og kvalitetssikre at stegene er riktige og at vi er enige»* (PE3)

Det påpekes at kvalitetssikringen ikke bare skjer for å sikre at man har lik forståelse, men også for å skape en trygghet hos avdelingen. Når dokumentasjonen er ferdigstilt benyttes den også for å få en formell godkjenning av prosesseier og driftsansvarlig (som oftest leder i mottakende avdeling): *«Vi har en egen signeringsløype. Den viktigste dokumentasjonen sendes inn og blir gjennomgått»* (FA2). Dette er dermed også en form for kvalitetssikring, da dokumentasjonen må godkjennes før utvikling kan starte.

Siden den automatiserte prosessen er gjort eksplisitt, på bakgrunn forretningsanalytikerens forståelse av dagens manuelle prosess, har man derfor et godt grunnlag for å diskutere og vurdere om den samsvarer og vil dekke dagens prosess. Gjennomgang av dokumentasjon brukes dermed for å sikre at man har en felles forståelse, for å skape trygghet og for ansvarliggjøring av mottakende avdeling.

Utvikling

Når dokumentasjonen er godkjent kan overlevering til utvikler skje. Den tekniske implementasjonen skjer på bakgrunn av dokumentasjonen laget av forretningsanalytiker. Begge forretningsanalytikerne viser til at de har et overleveringsmøte/oppstartsmøte med utvikler, dette er for å sikre lik forståelse og for å svare på spørsmål som måtte dukke opp.

Det pekes også på viktigheten av å ha en tett dialog når utvikling pågår. Det kreves derfor at både prosesseksperter og forretningsanalytikere er tilgjengelig og tett på dersom det oppstår spørsmål om prosessen under utvikling eller testing: *«Vi har mer forståelse av det som er rundt det, for helheten. Så derfor er det viktig at vi er tett på hele prosessen»* (FA1)

Testing er en annen form for kvalitetssikring. På denne måten tester man at implementasjonen samsvarer med dokumentasjonen og at dokumentasjonen faktisk samsvarer med virkeligheten: *«Man tester noen saker til man ideelt sett har fått gått opp alle forretningsavvikene»* (FA2). På denne måten klarer man å luke ut feil før prosessen faktisk skal settes i produksjon.

Et interessant funn er hvordan tidsaspektet i implementeringsfasen kan påvirke kunnskapsoverføringsprosessen. Selv om en prosess er ferdig dokumentert innebærer ikke dette at utvikling vil starte umiddelbart. Enkelte prosesser kan bli liggende i månedsvis før utvikling starter. Dette pekes på som en utfordring, både fordi virkelighetsbildet kan ha endret seg (dokumentasjonen samsvarer ikke lenger med det som faktisk skjer), men også fordi man mister forankring hos mottakende avdeling: *«Det er utfordrende. Da er det fort gjort at man må gå i gang med dokumentasjonen igjen. Om man ikke må gjøre alt på nytt, så må man tilbake og verifisere at det fortsatt er sann»* (FA2)

«Du mister den kontinuerlige dialogen som jeg tror er så utrolig viktig. Den gode dialogen skapes med at det er kontinuitet i det. Manglende kontinuitet skaper utrygghet og usikkerhet» (FA1)

Dersom det går lang tid fra dokumentasjonen er ferdigstilt til utvikling starter, vil det føre til ekstraarbeid og det kan påvirke de neste fasene i kunnskapsoverføringsprosessen: *«Vi mister den kontinuerlige forankringen. Det blir en mye, mye større jobb og du må bruke mer ressurser på handover fordi du må gå helt tilbake på scratch og gå gjennom alt på ny. Det blir en større jobb enn når du har løpende dialog med leder og medarbeider»* (FA1)

5.1.3 Innkjøring

I denne delen av kapitlet vil jeg presentere og drøfte funn knyttet til innkjøringsfasen. Fasen starter når organisasjonen begynner å bruke den nye kunnskapen, og tar dermed for seg de problemstillingene en kan oppleve fra man starter å anvende ny kunnskap i organisasjonen frem til denne kunnskapen er tilpasset mottakerens kontekst og behov (Szulanski, 2000).

Innkjøringsfasen starter når den automatiserte prosessen settes i produksjon, og inkluderer alt

av opplæring og tilpasninger som gjøres underveis frem til nye rutiner er etablert og tatt i bruk av mottakende avdeling.

Informasjon, opplæring og tilpasning

Funn fra studien viser at det ikke er noen standard måte å informere om at prosessen er klar for produksjon, verken knyttet til hva som skal informeres eller hvordan det skal gjøres. Hvordan det løses er dermed avhengig av den enkelte forretningsanalytiker: *«Det blir jo litt forskjellig fra hvert prosjekt, avhengig av hvor tett dialog man har hatt. Så jeg vil ikke si at jeg har en standard på det»* (FA1). Det påpekes imidlertid at informasjons- og opplæringsbehovet er avhengig av prosessens kompleksitet og hvor store endringer det er på den manuelle prosessen.

Det oppleves som en fase med lite struktur, men det er likevel tydelig at det finnes en bevissthet på at det er viktig med tett dialog etter produksjonssetting, og at det krever tilpasninger fortløpende for å sikre at prosessen fungerer som den skal: *«Dette er jo i en startfase og da er det jo slik at de får en hotline inn til oss»* (FA2).

«Vi følger litt ekstra med i starten eller i en periode og gir løpende tilbakemelding hvis det er noe feil eller forbedringspotensialet, slik at de kan fikse det så fort som mulig» (PE3)

Det kommer frem at den ene informantene har et svært bevisst forhold til innkjøringsfasen, selv om vedkommende bruker et annet begrep: *«Jeg kaller det hypercare i begynnelsen, når den har ekstra oppfølging»* (FA1).

Det er ulik oppfatning blant informantene hvordan de opplever denne fasen. Noen er veldig fornøyd, mens andre savner enda tettere oppfølging. Siden det ikke finnes noen standard, vil dermed informasjon og opplæring variere avhengig av hvordan den enkelte forretningsanalytiker velger å løse det: *«Det er forretningsanalytiker som har vært limet i det, for da er den kanskje den eneste som har hele overblikket og da ligger det er stort ansvar å kommunisere den endringen tydelig»* (FA1). Det oppleves at forretningsanalytiker har en avgjørende rolle i denne fasen. De har bidratt i kartleggingen og vært tett på organisasjonen i foregående faser, de sitter dermed på den totale oversikten over hva endringen innebærer.

5.1.4 Integrering

I denne delen vil jeg presentere funn knyttet til integreringsfasen. Denne fasen innebærer at man har begynt å handle i tråd med den nye kunnskapen. Det handler dermed om at det er

etablert nye rutiner, som er etterfulgt av nye handlinger (Szulanski, 1996). Først når man har begynt å handle i tråd med den nye kunnskapen, kan man si at en integrering har funnet sted (Nilsen, 2007).

Rutiner og ansvarsfordeling

Det kommer frem at automatisering innebærer at den manuelle oppgaven endres i ulik grad. I noen tilfeller innebærer det store endringer for den manuelle oppgaven, mens i andre tilfeller innebærer det at den mer eller mindre forsvinner. Uavhengig av dette ligger det et ansvar på mottakende avdeling, de må forstå hva det innebærer å ha automatiserte prosesser. Den nye rutinen som skal integreres handler derfor ikke bare om endringer i selve arbeidsprosessen, men også om ansvaret som ligger på avdelingen utover dette. Informantene er tydelige på at det etableres nye rutiner knyttet til den manuelle arbeidsoppgaven: «*Vi har jo egne arbeidsbeskrivelser som vi har oppdatert, for vi må jo ha skikkelige arbeidsbeskrivelser om vi må overta noe manuelt*» (M1). Når det gjelder ansvaret utover den manuelle arbeidsoppgaven så oppleves det som om alle informantene er enige om hva det innebærer, men det pekes på at dette burde vært kommunisert mer tydelig: «*Tidligere opplevde jeg at det var DP som hadde ansvaret for prosessen, men i de senere måneder så har jeg skjønt mer og mer at det er avdelingen som eier prosessen*» (PE3). Dette viser at det etableres nye rutiner, men det er vanskelig å vite om de faktisk etterfølges av nye handlinger. En viktig refleksjon er dermed at integreringsfasen også handler om holdninger, ikke bare om endret atferd. Dette skyldes at ikke alle prosesser fører til store endringer i rutine, men endringer i hvordan prosessen skal forvaltes.

Et interessant funn er hvor bevisst den ene informanten er på innkjørings- og integreringsfasen, selv om vedkommende bruker andre begreper: «*Jeg skiller mellom hypercare og handover*» (FA1). Vedkommende utdyper hva som ligger i handover: «*Jeg pleier å ha et formelt møte rundt overleveringen. Dialogen man har hatt gjennom hele prosessen påvirker enkeltheten av det møtet*» (FA1). Det kommer frem at hensikten med dette møtet er at det blir en overlevering til mottakende avdeling, som inkluderer en tydeliggjøring av ansvarsfordeling og rapportering om hvordan prosessen har gått hittil. Overleveringen skjer etter at prosessen er ferdig tilpasset i innkjøringsfasen: «*Handover skjer når man opplever at nå er det bra og det er godt nok. Da tar man en handover til avdelingen på prosessen*» (FA1). Jeg opplever dermed overleveringen (handover) som overgangen fra

initieringsfasen til integreringsfasen. Informanten har da hatt en tett oppfølging med avdelingen, påsett at alle tilpasninger er gjort og sett at prosessen kjører som den skal.

Oppfølging

En annen erkjennelse er at de automatiserte prosessene ikke følges opp systematisk etter de er satt i produksjon. Dette er det enighet om hos alle informantene. Den ene informanten oppsummerer det slik: «*Det er usystematisk og litt tilfeldig*» (FA1). Igjen opplever jeg det som veldig personavhengig.

5.2 Hemmere for kunnskapsoverføring

I denne delen av kapittelet vil funn knyttet til andre del av problemstillingen bli presentert: hva er det som kan hemme kunnskapsoverføring. Selv om hovedfokuset i teorikapittelet har vært barrierer for kunnskapsoverføring, tillater jeg meg også å diskutere fremmere basert på den antakelse at hemmere og fremmere ofte kan være motsetninger av hverandre.

I følge Szulanski (1996) kan barrierer oppstå i alle fasene av kunnskapsoverføringsprosessen. Han peker også på at det er kunnskapsrelaterte faktorer som er den største barrieren for kunnskapsoverføring. Jeg vil dermed presentere og drøfte funn knyttet til hemmere etter følgende kategorier: *initiering, implementering, innkjøring, integrering og kunnskapsrelaterte faktorer*.

Initiering

Barrierene i initieringsfasen er knyttet til utfordringer med å identifisere behov, identifisere kunnskap som skal dekke behovene og til å vurdere gjennomførbarheten av overføringen (Szulanski, 1996). Basert på funnene presentert i kapittel 5.1.1 *Initiering*, fremstår denne fasen som strukturert og standardisert. Positive erfaringer med automatisering fremstår som en bidragsyter til å identifisere behov, noe som jeg vil anse som en fremmer for denne fasen.

Jeg opplever at SR-Bank har gode rutiner for å identifisere behov og til å vurdere disse behovene, og det fremstår som automatisering har blitt en naturlig del av organisasjonen. Jeg vil derfor argumentere for at SR-Bank har gode rutiner i initieringsfasen, noe som taler for at dette er en fremmer for kunnskapsoverføring.

Implementering

I implementeringsfasen er barrierene knyttet til å dekke kommunikasjonsgapet mellom kilde og mottaker eller til å tilpasse praksisen til mottakerens behov (Szulanski, 1996). Funnene viser at denne fasen har høy grad av involvering når prosessen dokumenteres og DP har gode rutiner for kvalitetssikring. De formelle strukturene og standardiseringen vil jeg påstå er en fremmer for denne fasen, nettopp fordi man sikrer at man møter behovene til mottaker.

Domenekunnskap hos forretningsanalytiker er noe som kan bidra til å redusere kommunikasjonsgapet mellom kilde og mottaker og gjøre det lettere å sikre at den automatiserte prosessen møter mottakerens behov. Dette fordi implementeringsfasen baserer seg på mye taus kunnskap, og dersom forretningsanalytiker har kjennskap til det spesifikke forretningsområdet har man en grunnleggende forståelse som vil gjøre det lettere å forstå den spesifikke prosessen. Jeg vil igjen trekke frem følgende sitat: «*Man blir tryggere på de områdene man jobber mye med og blir flinkere til å se helheten, prosesskompetansen øker når man jobber med et område*» (FA1). Dette støttes også av Nonaka (1994) som peker på at deling av taus kunnskap fremmes av felles erfaringer, fordi det gjør det lettere å dele hverandres forståelse og tankerekker. Jeg vil derfor anse domenekunnskap som en fremmer for kunnskapsoverføring.

Det som derimot kan være en hemmer for denne fasen er tidsbruken i implementeringsfasen. Dersom det går lang tid fra dokumentasjonen er ferdigstilt til utvikling starter, kan dette føre til ekstraarbeid. Man mister også den gode dialogen, som samtlige av informantene peker på som en viktig forutsetning for å lykkes med automatisering: «*Du mister den kontinuerlige dialogen som jeg tror er så utrolig viktig. Den gode dialogen skapes med at det er kontinuitet i det. Manglende kontinuitet skaper utrygghet og usikkerhet*» (FA1). Jeg vil også trekke frem at mye av prosesskunnskapen for den automatiserte prosessen ligger hos forretningsanalytiker, spesielt dersom prosessen er radikalt endret. Da er også kommunikasjonen fra forretningsanalytiker svært viktig, noe som vil fremmes av kontinuerlig dialog. Jeg vil tilføye at kontinuerlig dialog er pekt på som en viktig faktor av samtlige av

informantene, uavhengig av hvilken fase man er i: «*Det er viktig med god dialog og samarbeid helt fra start egentlig, og underveis og når den er satt i produksjon for å se at det ble som forventet*» (PE3)

Innkjøring

I innkjøringsfasen vil problemene reflektere utfordringen med å oppnå tilfredsstillende resultater (Szulanski, 1996). Når man automatiserer en prosess er man avhengig av tilbakemeldinger for å avdekke feil eller mangler med den nye prosessen, dette vil være avgjørende for å oppnå tilfredsstillende resultater. Selv om innkjøringsfasen fremstår som tilfeldig og usystematisk, er det likevel en enighet om at den første tiden etter produksjonssetting krever samarbeid og dialog. Jeg vil også argumentere for et godt forhold mellom DP og mottakende avdeling vil bidra til å skape et godt samarbeid. Jeg vil derfor peke på at tett samarbeid, dialog og et godt forhold mellom DP og mottakende avdeling vil fungere som fremmere for denne fasen.

Manglende standardisering og formelle rutiner gjør at denne fasen er svært personavhengig. Det er dermed opptil den enkelte forretningsanalytiker å vurdere hvordan man informerer og følge opp mottakende avdeling. Som presentert i kapittel 5.1.3 *Innkjøring* er det ulik oppfatning blant informantene om hvordan denne fasen oppleves. Jeg anser derfor manglende formelle rutiner som en hemmer for denne fasen.

Integrering

Barrierene i den siste fasen er knyttet til å sørge for at den nye kunnskapen blir tatt i bruk og opprettholdt (Szulanski, 1996). Funnene viser ganske tydelig at det er en fase med lite bevissthet. Den er usystematisk og derav veldig personavhengig. Det er opptil den enkelte forretningsanalytiker hvordan de velger å følge opp en prosess. Jeg vil derfor anse manglende formelle rutiner og oppfølging som hemmere for denne fasen.

Kunnskapsrelaterte faktorer

Jeg ønsker i denne delen av kapittelet å diskutere hvordan kunnskapsrelaterte faktorer kan påvirke kunnskapsoverføring når man skal automatisere en prosess. Szulanski (1996) har identifisert følgende kunnskapsrelaterte faktorer som de største barrierene for kunnskapsoverføring:

1. Mottakers manglende absorberingskapasitet

2. Kausal tvetydighet
3. Et vanskelig forhold mellom kilde og mottaker

Absorberingskapasitet knyttes til mottakers evne til å identifisere, verdsette og anvende den nye kunnskapen (Szulanski, 1996). Mottaker er i dette tilfellet mottakende avdeling, altså de som skal ta den automatiserte prosessen i bruk. Funnene presentert og drøftet i kapittel 5.1.1 *Initiering* viser at det finnes gode rutiner for å identifisere og verdsette den nye kunnskapen, fordi initieringsfasen er en svært strukturert og fordi informantene utelukkende er positive til automatisering. Jeg vil derfor argumentere at dette bidrar positivt til at mottaker anvender ny kunnskap suksessfullt.

Kausal tvetydighet knyttes til hvorvidt man klarer å identifisere den rette årsaken til at en praksis lykkes (Elwyn, Taubert, & Kowalczyk, 2007). Ved automatisering vil jeg påstå at det er ganske åpenbart hva som har ført til en praksis lykkes. Man oppnår resultater fordi man har automatisert en prosess som tidligere ble utført manuelt. Jeg vil derfor argumentere for at *kausal tvetydighet* ikke vil være en barriere når man automatiserer en prosess.

Et vanskelig forhold mellom mottaker og kilde vil påvirke mottakerens evne til å tilegne seg kunnskap når det er nødvendig. Funnene fra min undersøkelse peker på at det eksisterer et godt forhold mellom DP og mottakende avdeling, jeg vil dermed ikke anse dette som en hemmer i denne konteksten.

5.3 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet oppsummert mine funn som skal svare på problemstillingen. I første del analyserte jeg hvordan kunnskapsoverføring skjer når SpareBank 1 SR-Bank automatiserer en prosess. Som analytisk redskap ble Szulanski (1996) sin kunnskapsoverføringsprosess benyttet og funnene er presentert etter de fire fasene *initiering, implementering, innkjøring og integrering*. I andre del har jeg presentert funn knyttet til hemmere for kunnskapsoverføring. For å belyse dette har jeg tatt utgangspunkt i Szulanski (1996) sin forskning på barrierer for kunnskapsoverføring. Jeg har også tillatt meg å diskutere fremmere under den forutsetning at det ofte er en motsetning av hemmere.

6 Konklusjon

I denne studien ønsker jeg å besvare problemstillingen: *Hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering og hva kan hemme denne prosessen?*

Først vil jeg besvare første del av problemstillingen, hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering. I neste del vil jeg besvare hva som hemmer kunnskapsoverføring. Avslutningsvis vil jeg si noe om hva mitt bidrag til forskningen er og hva som ville vært interessant å forske videre på.

Hvordan skjer kunnskapsoverføring?

Gjennom å plassere funn fra intervjuene inn i Szulanski (1996) sitt teoretiske rammeverk har jeg kunnet beskrive hvordan kunnskapsoverføring skjer når en prosess automatiseres i SR-Bank. *Initieringsfasen* starter med et behov om en automatisert prosess og avsluttes når det er besluttet at prosessen skal automatiseres. Denne fasen er dermed sammenfallende med første fase i arbeidsprosessen til DP: Identifisering og evaluering. Initieringsfasen fremstår som en strukturert og standardisert prosess. Man gjør det likt hver gang, noe som gjør det sammenlignbart og diskuterbart. Det benyttes verktøy som vektlegger både kvalitative og kvantitative vurderinger slik at man kan ta en faktabasert beslutning. Det skjer en *eksternalisering* (Nonaka, 1994), siden taus kunnskap fra prosessgjennomgangen gjøres eksplisitt.

Implementeringsfasen starter med en beslutning om at en prosess skal automatiseres og varer frem til den automatiserte prosessen er ferdig utviklet og satt i produksjon. Dette tilsvarer dermed andre fase i arbeidsprosessen til DP: Dokumentasjon og utvikling.

Implementeringsfasen er spesielt viktig ved automatisering. Det er her man skal avdekke alle viktige aspekter ved eksisterende prosess. Det er mye taus kunnskap som skal tolkes og gjøres eksplisitt. Feiler man i dette steget kan det gi store konsekvenser for resterende faser. Det fremstår som om det er en høy grad av involvering når prosessen dokumenteres og at det er formelle strukturer og en standard på hvordan dokumentasjon og kvalitetssikring gjennomføres.

Innkjøringsfasen starter når den automatiserte prosessen settes i produksjon, og varer frem til nye rutiner er etablert og tatt i bruk av mottakende avdeling. Denne fasen har samme startpunkt som den siste fasen i arbeidsprosessen til DP: Produksjonssetting og drift. Innkjøringsfasen fremstår som en fase med lite struktur. Det er opptil den enkelte

forretningsanalytiker å vurdere hva man skal informere om og hvordan det skal gjøres. Basert på arbeid fra tidligere faser finnes det mye eksplisitt kunnskap man kan overføre, men det er ikke satt i system. Det er likevel en bevissthet om hva denne fasen innebærer og en felles opplevelse om at det kreves tett samarbeid og at man er avhengig av å være tett på mottakende avdeling for å lykkes.

Integreringsfasen starter når nye rutiner er etablert og tatt i bruk av mottakende avdeling. Integreringsfasen handler dermed om at eksplisitt kunnskap tas i bruk og tilpasses til egen taus kunnskap, det Nonaka (1994) kaller *internalisering*. Fasen fremstår som lite strukturert og veldig personavhengig. Funnene viser at oppfølging av automatiserte prosesser ikke er satt i system, noe som vil gjøre det utfordrende å vite om ny kunnskap er tatt i bruk og tidfeste når dette faktisk skjer. Dette gjør det dermed vanskelig å skille mellom innkjørings- og integreringsfasen.

Funnene mine er oppsummert i figur 5. Her har jeg sammenstilt kunnskapsoverføringsprosessen med arbeidsprosessen til Digital Produksjon. I tillegg er startpunktet for hver fase beskrevet. De første fasene, *initiering* og *implementering* er sammenfallende med de to første fasene i arbeidsprosessen til DP, og dermed lett å identifisere. Funnene viser også at det er vanskelig å skille mellom de to siste fasene, *innkjøring* og *integrering*.



Figur 5 - Kunnskapsoverføring i SR-Bank

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at grunnlaget for å skape lærende organisasjoner er knyttet til eksternalisering og internalisering. Det betyr at det er avgjørende at man klarer å formidle taus kunnskap og gjør den eksplisitt, slik at den eksplisitte kunnskapen deretter kan tas i bruk i organisasjonen. Funnene viser at SR-Bank har gode rutiner for eksternalisering, siden dette skjer i de to første fasene. De bør dermed rette fokus på internalisering, som skjer i

de to siste fasen. Slik at de oppretter bedre rutiner for å dele den eksplisitte kunnskapen de besitter og at denne blir tatt i bruk og blir en integrert del av de ansattes tause kunnskap. Som Szulanski (1996) også påpeker vil man ved å ha gode rutiner i alle fasene av en overføringsprosess ha større sjanser for å lykkes.

Hemmere for kunnskapsoverføring

Basert på Szulanski (1996) sin forskning på barrierer for kunnskapsoverføring, har jeg identifisert faktorer som kan påvirke de ulike fasene i kunnskapsoverføringsprosessen. Jeg har som nevnt hovedfokus på hemmere, men jeg har likevel tillat meg å belyse fremmere der det er mulig. Fremmere er da basert på en antakelse om at hemmere og fremmere ofte er motsetninger av hverandre. Barrierer kan ifølge Szulanski (1996) oppstå i alle fasene av en kunnskapsoverføringsprosess. Han peker også på at det er kunnskapsrelaterte faktorer som er den største barrieren for kunnskapsoverføring. Mine funn viser derimot at de kunnskapsrelaterte faktorene Szulanski (1996) peker på ikke kan anses som hemmere i denne konteksten. Jeg vil dermed presentere øvrige funn knyttet til hemmere og fremmere etter de fire fasene *initiering*, *implementering*, *innkjøring* og *integrering*:

I den første fasen, *initiering*, er barrierene knyttet til å identifisere behov, identifisere kunnskap som skal dekke behovene og til å vurdere gjennomførbarheten av overføringen (Szulanski, 1996). Siden SR-Bank har gode rutiner knyttet til alle de nevnte barrierene anser jeg gode rutiner som en fremmer for denne prosessen. I den neste fasen, *implementering*, er barrierene knyttet til å dekke kommunikasjonsgapet mellom kilde og mottaker og til å tilpasse praksisen til mottakers behov (Szulanski, 1996). Formelle rutiner, standardisering og domenekunnskap er derfor trukket frem som fremmere for denne fasen. Det som fremstår som en hemmer er tidsbruk. Dersom det går for lang tid fra dokumentasjon er ferdigstilt til utvikling starter, kan det føre til ekstraarbeid. Det kan også påvirke dialogen, som er pekt på som en viktig faktor for kunnskapsoverføring. I den neste fasen, *innkjøring*, er barrierene knyttet til utfordringen med å oppnå tilfredsstillende resultater. I denne fasen pekes dermed tett samarbeid, dialog og et godt forhold mellom DP og mottakende avdeling som fremmere. Det som kan hemme denne fasen er manglende formelle rutiner. I den siste fasen, *integrering*, er barrierene knyttet til at den nye kunnskapen tas i bruk og opprettholdt. Manglende formelle

rutiner og oppfølging er dermed pekt som hemmere for denne fasen. Funnene er oppsummert i tabell 3:

	Hemmere	Fremmere
Initiering		Formelle rutiner og standardisering Positive erfaringer med automatisering Kontinuerlig dialog
Implementering	Tidsbruk	Formelle rutiner og standardisering Domenekunnskap Kontinuerlig dialog
Innkjøring	Manglende formelle rutiner og standardisering	Tett samarbeid og dialog God relasjon mellom DP og mottakende avdeling Kontinuerlig dialog
Integrering	Manglende formelle rutiner og standardisering Manglende oppfølging	Kontinuerlig dialog

Tabell 3 - Hemmere og fremmere for kunnskapsoverføring

Som forskningen til Szulanski (1996) tilsier så er det forventet at man vil møte på barrierer i en kunnskapsoverføringsprosess, men det som er avgjørende er hvordan man velger å forebygge disse barrierene. En bevissthet rundt funnene på hva som kan hemme og fremme de ulike fasene i en kunnskapsoverføringsprosess, kan dermed bidra til å øke sjansen for en vellykket overføring.

6.1 Implikasjoner

I denne delen av kapittelet vil jeg beskrive hva mitt bidrag til forskningen er:

Funnene mine viser at teorien også kan benyttes på områder den ikke er tiltenkt. Selv om jeg har tatt utgangspunkt i en teori som baserer seg på forskning på multinasjonale selskap (MNS), er den også egnet til å beskrive kunnskapsoverføring i et nasjonalt selskap. Automatisering er heller ikke en «beste praksis» i tradisjonell forstand, men teorien kan likevel benyttes for å forklare dette fenomenet. Jeg mener derfor jeg har bidratt til teoriutvikling.

Denne forskningen vil også bidra til at det skapes en bevissthet rundt kunnskapsoverføring når man automatiserer en prosess. Dette fordi jeg belyser de ulike fasene i en kunnskapsoverføringsprosess og hva som kan være avgjørende for å oppnå en vellykket kunnskapsoverføring. Jeg peker også på konkrete faktorer som kan hemme og fremme denne prosessen. Dette vil være interessant både for SR-Bank, men også for andre organisasjoner som driver med automatisering.

6.2 Videre forskning

Det er flere aspekter ved temaet som står frem som egnet for videre forskning:

Som forskningen min viser er det tydelig at SR-Bank kunne vært enda mer strukturerte i *initierings-* og *integreringsfasen*. Jeg finner derimot lite teori rundt hvordan disse fasene bør gjennomføres i praksis for å oppnå en best mulig overføringsprosess. Dette trekker også Røvik (2007) frem i en analyse av kunnskapsoverføringstradisjonen. Han viser til at det i litteraturen er en betydelig opptatthet av hvordan man skaper, finner frem til og overfører kunnskap om beste praksis, og et mindre fokus på de mange utfordringer som er knyttet til implementeringen av slike ideer i nye organisatoriske kontekster. Jeg mener derfor det hadde vært nyttig å forske videre på hvilke konkrete tiltak som er viktige i disse fasene.

Teorien sier at tidsbruk kan være flere måneder i initieringsfasen (Szulanski, 1996), men den sier ingenting om tidsbruk i de andre fasene og hvilken påvirkning dette kan ha på kunnskapsoverføringsprosessen. Tidsbruk i implementeringsfasen blir trukket frem som en hemmer for kunnskapsoverføring i SR-Bank, fordi man kan da risikere å gjenta mye arbeid og man kan miste mye av den tause kunnskapen. Det hadde dermed vært interessant og forsket nærmere på dette og hvilken betydning det faktisk kan ha for overføringsprosessen.

7 Referanser

- Andersen, S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J., & Moreland, R. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, ss. 1-8.
- Elwyn, G., Taubert, M., & Kowalczyk, J. (2007, Desember 20). Sticky knowledge: A possible model for investigating implementation in healthcare context. *Implementation Science*, ss. 2-44.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføres undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kerr, R. O. (2018, September 13). *Teknologiutviklingen endrer arbeidslivet i finansnæringen*. Hentet fra Finans Norge: <https://www.finansnorge.no/blogger/runa-opdal-kerrs-blogg/teknologiutviklingen-endrer-arbeidslivet-i-finansnaringen/>
- Nilsen, E. A. (2007). Oversettelse av mikroprosesser. Om å forstå møtet mellom en global ide og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging. Tromsø.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, vol 5, no 1, ss. 14-37.
- Regjeringen. (2022, April 9). *NOU 2018:2*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/?ch=6>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Sintef. (2022, April 9). *Digitalisering*. Hentet fra Sintef: <https://www.sintef.no/felles-fagomrade/digitalisering/>
- SpareBank 1 SR-Bank. (2021). *Årsrapport 2020*. Hentet fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/sr-bank/om-oss/Investor/Rapporter/2020/SpareBank_1_SR-Bank_Aarsrapport_2020.pdf
- Szulanski, G. (1996). Internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal, Vol 17*, ss. 24-43.
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 82, no. 1*, ss. 9-27.
- Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2016). Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science, vol. 27, no. 2*, ss. 304-322.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative Forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wolterskluwer. (2021, Desember 17). *Digitalisering og automatisering - en trussel eller en mulighet?* Hentet fra Wolterskluwer: <https://www.wolterskluwer.com/nb-no/expert-insights/digitalisering-og-automatisering-en-trussel-eller-en-mulighet>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. California: SAGE Publications, Inc.

Vedlegg 1: Intervjuguide (forretningsanalytiker)

Tema for oppgaven er kunnskapsoverføring, altså hvordan en automatisert prosess overleveres tilbake til ansvarlig avdeling. Det jeg ønsker innsikt igjennom dette intervjuet er hvordan kunnskapsoverføring skjer i praksis i SR-Bank.

- Du vil bli anonymisert i oppgaven
- Du har mulighet til å trekke deg når du vil og du kan la være å svare på spørsmål
- Er det greit at jeg tar et lydopptak av intervjuet? Rådata vil kun bli benyttet av meg og vil bli slettet i juni 2022.

Innledning

- Hva er din rolle i SR-Bank og hvor lenge har du jobbet i organisasjonen
- Hva er dine erfaringer med prosessautomatisering og hva har din rolle vært knyttet til det?

Tema: Initiering

- Hvordan oppstår behovet om en automatisert prosess?

Tema: Implementering

- Hvordan går du frem når du skal automatisere en prosess?

Tema: Innkjøring

- Hvordan overleveres prosesser tilbake til ansvarlig avdeling? (hva er det som overføres, hvem involveres, overføringsmetoder, ansvarsfordeling)
- Finnes det en standard på hvordan en overlevering skal skje?
- Hvordan sikrer man at hele avdelingen får samme opplæring/kunnskap?
- Hvordan påser man at kunnskapen tilpasses underveis dersom det oppstår hindringer?

Tema: Integrering

- Hvordan fremkommer det at ny kunnskap anvendes hos mottaker?
- Hvordan følger man opp prosessen?

Tema: Hemmere og fremmere

- Hva mener du er viktig for å sikre en god overføring av en automatisert prosess
- Er det noe du opplever som mer krevende når man skal automatisere en prosess?

Vedlegg 2: Intervjuguide (prosessekspert og mottaker)

Tema for oppgaven er kunnskapsoverføring, altså hvordan en automatisert prosess overleveres tilbake til ansvarlig avdeling. Det jeg ønsker innsikt igjennom dette intervjuet er hvordan kunnskapsoverføring skjer i praksis i SR-Bank.

- Du vil bli anonymisert i oppgaven
- Du har mulighet til å trekke deg når du vil og du kan la være å svare på spørsmål
- Er det greit at jeg tar et lydopptak av intervjuet? Rådata vil kun bli benyttet av meg og vil bli slettet i juni 2022.

Innledning

- Hva er din rolle i SR-Bank og hvor lenge har du jobbet i organisasjonen
- Hva er dine erfaringer med prosessautomatisering og hva har din rolle vært knyttet til det?

Tema: Initiering

- Hvordan oppstår behovet om en automatisert prosess?

Tema: Implementering

- Hvordan opplever du at prosessen for automatisering er? (fra start til slutt)

Tema: Innkjøring

- Hvordan opplever du at automatiserte prosesser tilbakeleveres til ansvarlig avdeling? (hva er det som overføres, hvem involveres, overføringsmetoder, ansvarsfordeling)
- Hvordan sikres det at alle i avdelingen får samme opplæring/kunnskap?
- Hvordan tilpasses kunnskapen underveis i bruk?
- Hvordan blir kunnskapen om den automatiserte prosessen forvaltet?

Tema: Integrering

- Hvem har ansvaret for at dere følger nye rutiner?
- Hvordan følges en automatisert prosess opp av Digital Produksjon?

Tema: Hemmere og fremmere

- Hva mener du er viktig for å sikre en god overføring av en automatisert prosess?
- Er det noe du opplever som mer krevende når man skal ta i bruk ny prosesskunnskap?
- Er det noe du savner av informasjon når en automatisert prosess skal settes i produksjon?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan skjer kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan kunnskapsoverføringsprosessen ved prosessautomatisering skjer i SpareBank 1 SR-Bank. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få mer innsikt i hvordan kunnskapsoverføringsprosessen skjer i SpareBank 1 SR-Bank når prosesser skal automatiseres. Datainnsamlingen skjer i forbindelse med en masteroppgave.

Problemstilling:

Hvordan skjer kunnskapsoverføringsprosessen i SpareBank 1 SR-Bank ved prosessautomatisering og hva er det som hemmer og fremmer denne prosessen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du har vært involvert eller mottaker av automatiseringsprosjekt(er).

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil bli intervjuet. Det vil ta deg ca. 1,5 timer. I intervjuet vil du få spørsmål om: Dine erfaringer med prosessautomatisering og kunnskapsoverføring

Samtalen vil bli tatt opp på lydbånd for å gi bedre mulighet til å tolke og analysere samtalen. Samtalen er av uformell karakter og det benyttes en enkel intervjuguide med åpne spørsmål. Hensikten er å ha en åpen og mest mulig fri dialog.

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

anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er student, Katrine Nygård Gausel, som vil ha tilgang til dataene.
- Navn vil bli anonymisert

Deltakerne skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2022. Personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges Arktiske Universitet 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:

- UIT ved Hege Andersen, tlf: 995 30 353
- Vårt personvernombud: *Joakim Bakkevold* tlf: 976 91 578

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

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

Med vennlig hilsen

Katrine Nygård Gausel

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «kunnskapsoverføring ved prosessautomatisering», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

