

MASTEROPPGAVE

Hvordan foregår kunnskapsdeling i ulike organisasjoner?

Hilde Aakerberg

August 2016

Masterstudiet i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



1. FORORD

Jeg nærmer meg nå slutten i dette masteravhandlingsarbeidet. Det har vært fire lære- og utbytterike år ved Høgskolen i Østfold. Jeg synes jeg har vært privilegert som har fått anledning til å delta på dette studiet i voksen alder.

Det har vært krevende å jobbe fulltid ved siden av deltidsstudier i så mange år. Siste året med masteravhandlingsarbeidet har krevd mye ved siden av jobb, familie, fritid og andre aktiviteter. Det har vært en utfordring å få satt av nok sammenhengende tid, og det er mye som er valgt bort i helger og ferier.

Arbeidet med masteravhandlingen og undersøkelsen var spennende. Jeg har nå smakt litt på det å være forsker. Arbeidet har også vært tungt og frustrerende, og jeg synes aldri jeg har kommet i mål.

Jeg vil gjerne takke min veileder Tom Bjørge Gundersen for veiledningsarbeidet. Han har oppmuntret meg og ledet meg tilbake på riktig vei når jeg har vært litt på ”villspor”. Jeg er glad han alltid har tatt i mot meg og motivert meg til å fortsette arbeidet når jeg har synes det har vært håpløst. Ellers vil jeg rette en hjertelig takk teamene som stilte til intervju ved Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon og Høgskolen i Oslo og Akershus. Det hadde ikke blitt noen undersøkelse og videre masteravhandling uten deres hjelp. Takk også til familiemedlemmer som har holdt ut med meg, og som har lest korrektur og hjulpet til med ulike tekniske utfordringer.

Jeg gleder meg nå til et ”nytt liv” hvor jeg skal få mer fritid og tid til andre aktiviteter, og kanskje også kurs og mindre studier. Kunnskap og læring som jeg har vært opptatt av, stopper ikke nå.

Innholdet i masteravhandlingen står for forfatterens egen regning.

Oslo, 22. august 2016

Hilde Aakerberg

2. SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven handler om kunnskapsdeling blant medarbeidere i organisasjoner. Det er foretatt undersøkelser i to offentlige organisasjoner. Felles for organisasjonene er at de er det vi gjerne omtaler som kunnskapsbedrifter. De har medarbeidere med høy faglig kompetanse, og verdiskapningen til organisasjonene og teamene som er undersøkt er også kunnskapsbasert. De leverer kunnskapsbaserte tjenester til andre deler av organisasjonen. Et annet felles trekk for de to organisasjonene er at de er utsatt for endringer og omstillinger. Endringene skyldes krav fra omgivelsene, blant annet krav fra offentlige myndigheter og tilpasning til digitale løsninger. Mye av endringene er av teknologisk art og skyldes krav til en økende grad av digitalisering. Dette fører til at organisasjonene står ovenfor omstilling og må tilpasse organisasjonene til nye digitale løsninger.

Under innledningskapittelet omhandler valg av tema. Her presenteres også problemstillingen som er:

På hvilken måte skjer kompetansebygging gjennom deling av kunnskap i forskjellige organisasjoner?

I masteravhandlingen presenteres først noen teoretisk perspektiv som vil være grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide og undersøkelsen. Først beskrives og diskuteres ulike teoretiske kunnskapsbegreper og teori omkring kunnskapsdeling. Deretter presenteres teorier omkring lærende organisasjoner. Siste del av teorikapittelet omhandler ulike former for ledelse, både kunnskapsledelse og endringsledelse. Transformasjonsledelse vil også bli presentert her sammen med organisasjonens visjoner.

Undersøkelsen er av kvalitativ art. Det har vært foretatt gruppeintervjuer i de to organisasjonene som er valgt ut. Metodekapittelet omhandler valg av metode og undersøkelsesdesign samt valg av intervjuform. Gruppeintervjuene danner grunnlaget for datainnsamling i de to organisasjonene. Valg av undersøkelsesenheter blir beskrevet. Videre omhandler kapittelet datainnsamling og bearbeiding av dataene i etterkant av intervjuene.

Metodekapittelet omhandler også validitet og reliabilitet i funnene. Avslutningsvis er det også tatt med noen etiske betraktninger omkring metodearbeidet.

I analysekapittelet blir funnene fra undersøkelsen presentert. Funnene blir kategorisert i følgende deskriptive hovedkategorier: Læring, utfordringer, struktur og motivasjon. Innenfor hver av disse fire hovedkategoriene finnes flere underkategorier hvor funnene blir analysert og diskutert. Analysen viste at tillit, relasjoner, motivasjon, miljø og kultur var viktige faktorer for kunnskapsdelingen i organisasjonene. Videre har visjon, mål og ledelse også stor betydning for kunnskapsdelingen i organisasjonene.

I drøftingskapittelet blir funnene fra analysen drøftet mot relevant teori. Det etableres nye analytiske kategorier for å drøfte funnene. De analytiske kategoriene som blir benyttet i drøftingen er endringer og endringsledelse samt lærende organisasjoner. De fire deskriptive hovedkategoriene drøftes i lys av disse analytiske kategoriene endringer og lærende organisasjoner. Funnene avdekket i stor grad at fellesskap og samhandling var sentralt for kunnskapsdeling. I dette kapittelet blir kollektivdannelser også bragt inn som ny teori til bruk i drøftingen. Teorier omkring kollektiver og kollektivdannelser vil derfor bli presentert her.

I avslutningskapittelet oppsummeres undersøkelsen, og det gis noen betraktninger om denne. Videre beskrives noen svakheter ved oppgaven, både når det gjelder metode og analyse og hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes. Avslutningsvis vil det bli presentert noen alternative forslag til undersøkelser for videre forskning innenfor dette området.

Innholdsfortegnelse

1. FORORD	i
2. SAMMENDRAG	ii
3. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	1
3.1 Innledning.....	1
3.2 Valg av organisasjoner for undersøkelse.....	3
3.2.1 Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon	3
3.2.2 Høgskolen i Oslo og Akershus	8
4. TEORI	13
4.1 Kompetanse på individnivå	13
4.1.1 Ulike kompetanseformer	15
4.2. Kompetanse i team og grupper.....	16
4.2.1 Relasjoner og tillit	19
4.3 Kompetanse på organisasjonsnivå - Lærende organisasjoner	21
4.3.1 Den femte disiplin	22
4.3.2 Kunnskapsdeling i en åpen systemmodell:	23
4.4 Ledelse.....	24
4.4.1 Kunnskapsledelse	25
4.4.2 Transformasjonsledelse	26
4.4. Oppsummering	30
5. METODE	32
5.1 Valg av metode og design	32
5.2 Kvalitativt intervju - intervjuguide.....	33
5.3 Gruppeintervjuer	34
5.4. Utvalg	35
5.5 Datainnsamlingen	36
5.6 Bearbeiding av data	37
5.7 Validitet og reliabilitet.....	38
5.8 Etikk	39
5.9 Oppsummering	39
6. ANALYSE	41
6.1 Læring	41
6.1.1 Kunnskap.....	41
6.1.2 Læringsarenaer	43
6.1.3 Samarbeid	45
6.1.4 Team.....	46
6.2 utfordringer.....	48
6.2.1 Omstilling	48
6.2.2 Systemer (IKT).....	49
6.2.3 Fagområder.....	51
6.2.4 Levering av tjenester	52

6.2.5	Organisasjon	53
6.2.6	Ressurser	54
6.2.7	Prioriteringer	55
6.3	Struktur	56
6.3.1	Organisering	56
6.3.2	Ledelse.....	58
6.3.3	Visjon	59
6.3.4	Mål.....	60
6.4	Motivasjon.....	61
6.4.1	Ledelse.....	61
6.4.2	Kultur.....	63
6.4.3	Holdninger.....	65
6.4.4	Relasjoner/tillit	66
6.4.5	Oppsummering	67
7.	DRØFTING.....	68
7.1.	Endringer i organisasjoner.....	68
7.1.1.	Krav til endringer fra omgivelsene.....	68
7.1.2	Endringer internt i organisasjonene.....	68
7.2	Lærende organisasjoner.....	73
7.2.1	Kan organisasjoner lære?	73
7.2.2	Hva motiverer til deling av kunnskap?.....	74
7.2.3	Hvilken rolle spiller ledelsen for kunnskapsdeling?	77
7.2.4	Hvilke organisatoriske forutsetninger må være tilstede for kunnskapsdeling?	82
7.3	Hva slags kollektivdannelse bidrar til kunnskapsdeling?.....	86
7.3.1	Kollektivdannelser overfor ledelsen.....	86
7.3.2	Kollektivdannelser i fagmiljøene	88
7.3.3	Kollektivdannelser rundt endringsprosesser	89
7.4	Oppsummering	91
8.	Avslutning	92
8.1	Svar på problemstilling	92
8.2	Diskusjon.....	94
8.3	Veien videre	95
9.	Litteraturliste	97
10.	Vedlegg	102
11.	Figuroversikt	108

3. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

3.1 Innledning

I masteravhandlingsarbeidet ønsker jeg å forske omkring og skrive om kunnskapsdeling. I dagens nyhetsbilde kan man se i ulike medier at kunnskap tillegges stor betydning. Vi kan ofte lese at dagens samfunn kalles kunnskapssamfunnet. Mange organisasjoner hevder å være kunnskapsbedrifter. Kunnskap blir betraktet som et konkurransefortrinn i mange organisasjoner. Kunnskapen kan betraktes som en immateriell verdi som de ansatte besitter og som brukes i forbindelse med verdiskapningen i organisasjonen. Det er disse verdiene som er organisasjonens ressurser og som må videreutvikles og deles med andre i organisasjonen for at organisasjonen skal kunne lykkes i å nå sine mål i stadig skiftende omgivelser.

Bakgrunnen for interessen for dette området stammer også fra masterstudiets første års prosjektoppgave. Her foretok jeg en undersøkelse blant medarbeiderne i avdelingen hvor jeg er ansatt. Problemstillingen her var hvordan de oppfattet relevansen av deres kompetanse i forhold til oppgavene, og hvordan de oppfattet at deres kompetanse ble etterspurt og utnyttet. Undersøkelsen avdekket blant annet det manglet planer og tiltak for kompetanseutvikling, det manglet læringsarenaer, mye kunnskap ikke ble utnyttet og kunnskap ble ikke delt. Jeg ønsket derfor å undersøke disse forholdene nærmere i masteravhandlingsarbeidet.

For at organisasjonene skal lykkes i sin måloppnåelse må medarbeidernes kunnskap deles med andre medarbeidere i organisasjonens arbeid med å nå målene. Det er disse forholdene jeg har vært opptatt av å undersøke i avhandlingsarbeidet. Jeg ønsket først og fremst å se nærmere på hva kunnskapsdeling er, og hvordan det foregår i ulike organisasjoner. Dette har jeg gjort innenfor de to utvalgte organisasjonene. Videre ønsket jeg innenfor de utvalgte organisasjonene å undersøke hvordan de delte kunnskap, og hvilke forhold som har betydning for kunnskapsdeling.

I utgangspunktet antok jeg følgende forhold kunne ha betydning for kunnskapsdelingen i organisasjonen:

- Organisering og struktur
- Ledelse
- Visjon
- Kultur
- Motivasjon

I løpet av undersøkelsen ble det avdekket andre forhold som også hadde betydning for kunnskapsdelingen. Begge organisasjonene var i omstillingsprosesser og de arbeidet aktivt med omstillinger som følge av krav til ny teknologi og digitale løsninger. De digitale løsningene fører til endringer og omstillinger i organisasjonen som de utvalgte teamene er engasjert i. Teamene som arbeider med disse områdene hadde også en del utfordringer med å nå ut til den øvrige organisasjonen med disse endringene.

Problemstillingen kan formuleres som følgende:

På hvilken måte skjer kompetansebygging gjennom deling av kunnskap i forskjellige organisasjoner?

Det har vært kunnskapsdelingen som foregår på arbeidsplassen og i arbeidssituasjoner ved samhandling jeg har vært spesielt interessert å undersøke nærmere. Kunnskapsdelingen kan være formell, ved at den inngår i kompetanseplaner, eller uformell, ved at den ikke er planlagt, men skjer ved samhandling omkring løsning av arbeidsoppgaver. Det er den uformelle kunnskapsdelingen som skjer i arbeidssituasjoner hvor flere medarbeidere deltar, jeg ønsker å undersøke nærmere. Jeg ønsker å se på hvilke forhold som påvirker dette:

Jeg har derfor valgt å fokusere på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan deler de ansatte kunnskap i organisasjonen?
2. Hvilken betydning har ledelsen i forbindelse med kunnskapsdeling?
3. Hvordan påvirker organisatoriske forhold kunnskapsdeling?

3.2 Valg av organisasjoner for undersøkelse

I forbindelse med valg av organisasjoner for undersøkelsen var jeg opptatt av å finne organisasjoner hvor jeg kunne forvente å finne medarbeidere med et høyt kunnskapsnivå, og hvor jeg kunne anta at det fantes stor grad av kunnskapsdeling og samhandling mellom medarbeideren. Disse ville forhåpentligvis kunne gi meg svar på mine forskningsspørsmål. Jeg har foretatt undersøkelser i Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) og Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA). Dette er organisasjoner hvor kunnskap er sentralt og er selve grunnlaget for organisasjonenes virksomhet. I DSS ble det foretatt to gruppeintervjuer og i HiOA ett gruppeintervju. Jeg vil i de neste kapitlene presentere organisasjonene nærmere.

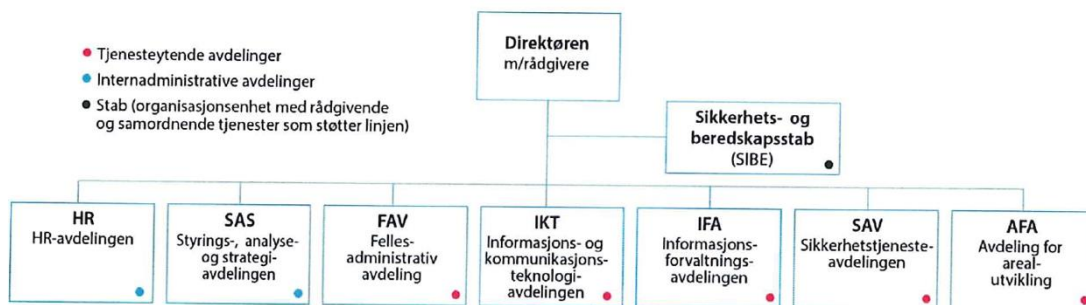
3.2.1 Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) er regjeringens instrument for en effektiv, sikker og fremtidsrettet departementsvirksomhet. DSS leverer felles tjenester til departementene og Statsministerens kontor (SMK). DSS har et stort faglig område. Tjenestene som leveres er følgende:

- Sikkerhet og beredskap
- Kommunikasjon og digitale tjenester
- Administrasjon og økonomi
- Arealforvaltning og nytt regjeringskvartal

DSS har ca. 800 ansatte og er organisert i fem tjenesteytende avdelinger, to avdelinger for intern administrasjon og to stabsenheter.

2.2 DSS' organisering pr. 1.3.15



Figur 1. Organisering i DSS. Virksomhetsplanen 2015

Teamene som er utvalgt for undersøkelsen tilhører HR avdelingen. Human Resources (HR) er en avdeling på 18 medarbeidere. HR arbeider innenfor følgende områder:

- Inkluderende arbeidsliv (IA)
- Trygghet og driftsberedskap
- Helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- Ledelse og kompetanseutvikling
- Lønn og personalforvaltning
- Arkiv
- Sekretariat
- Rekruttering

HR-avdelingen er organisert i tre team: organisasjonsutviklingsteamet, kjerneteamet og teamet for arkiv og dokumenttjenester. HR-avdelingens har som formål å sikre at DSS har riktig bemanning og kompetanse samt at personalledelse og personalforvaltning utøves på en måte som støtter opp om DSS' målsettinger og gjør DSS til en attraktiv arbeidsplass. Videre skal HR-avdelingen være en ressurs i forbindelse med organisasjonsutvikling og omstilling i DSS. HR-avdelingen har også ansvar for støttefunksjoner som sekretariatsoppgaver for DSS ledelse samt journal- og arkivtjeneste. (DSS Virksomhetsplans. 59).

Teamene som er med i undersøkelsen er:

- Organisasjonsutviklings(OU-)teamet (DSSOU)
- Kjerneteamet (DSSK)

OU-teamet (DSSOU) arbeider med organisasjons- og ledelsesutvikling. Kjerneteamet (DSSK) arbeider med lønn, personalforvaltning, inkluderende arbeidsliv og HMS. HR-avdelingen yter tjenester overfor de øvrige avdelingene i DSS.

DSS er basert på en styringspyramide hvor DSS' visjon er:

Et effektivt og attraktivt byråkrati

Det innebærer at DSS skal ta ansvar for effektivitet ved å tilby departementene og SMK gode systemer og effektive fellesfunksjoner. Departementene skal være

attraktive arbeidssteder med gode fellestjenester og god sikkerhet innenfor de definerte virksomhetsområdene:

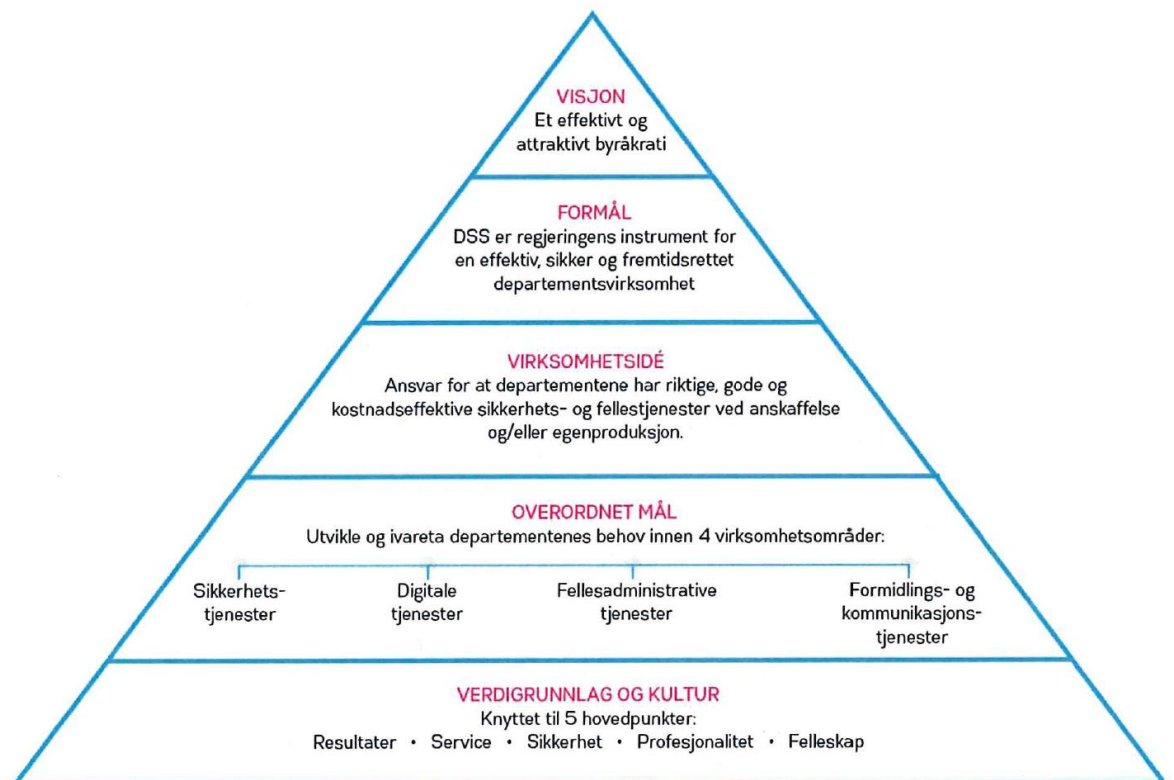
- Sikkerhetstjenester
- Digitale tjenester
- Administrative- og fasilitetstjenester
- Formidlings- og kommunikasjonstjenester

Deres verdier skal motivere til innsats og gode prestasjoner:

- Resultater
- Service
- Sikkerhet
- Profesjonalitet
- Fellesskap

DSS' styringspyramide

Styringspyramiden er bygget opp på følgende måte:



Figur 2. Styringspyramide DSS. Virksomhetsplanen 2015

Det årlige tildelingsbrevet fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) er styrende for DSS. Det danner grunnlaget for Virksomhetsplanen (VP) som inneholder organisasjonens grunnleggende forhold ved DSS' virksomhet, strategiske satsninger og prioriterte mål.

VP stiller også krav til ledere og medarbeidere om en aktiv samhandling i organisasjonen. De forventes å etterleve DSS' verdier og skal bidra til et godt arbeidsmiljø, kollegiale forhold, fellesskap og resultater. Det stilles spesielle krav til samarbeid, deling av informasjon og kunnskap samt aktivt bidrag til oppgaveløsning på tvers av organisasjonen.

Det stilles krav til ledere om tydelighet i organisering, roller og ansvar. Det kreves også involvering fra ledere overfor medarbeidere. Leder skal formidle informasjon og være lydhør overfor medarbeidernes synspunkter og initiativ. Gjennom dette vil medarbeiderne kunne få handlingsrom, ta initiativ og utvikle seg i jobben til beste for DSS' virksomhet. (VP)

DSS styringssystem har følgende tre hovedområder: planverk, policydokumenter, beredskaps- og krisehåndteringsplaner. Overordnet ligger generelt lov- og regelverk, stortingsvedtak, tildelingsbrev og økonomisk instruks.

Innenfor plandokumentene er det utarbeidet fem strategiske utviklingsområder. Dette er interne DSS dokumenter som er knyttet til overordnede føringer fra KMD og behov fra DSS' kunder.

DSS har fagstrategier på følgende områder (VP, s. 21):

- Digitale tjenester
- Sikkerhetstjenester
- Fellesadministrative tjenester
- Formidlings- og kommunikasjonstjenester
- Organisasjon, bemanning og kompetanseutvikling

Innenfor sistnevnte kategori skal DSS øke kunnskapen om sine kunder. Endringer i departementenes arbeidsformer og den teknologiske utviklingen skaper nye forventninger og muligheter for DSS. Dette stiller krav til DSS tilpasningsdyktighet og evne til å endre kompetansen. DSS skal være omstillingsdyktig og fleksibel organisasjon som kan tilpasse virksomheten til kundenes behov. Den enkelte medarbeider skal ha ansvar for å ta vare på egen kompetanse og utvikle denne i forhold til tjenestens behov og mål. DSS skal fortsette arbeidet med felles kulturbygging, og skal dele kunnskap og kompetanse på tvers av avdelingene. (VP, s. 25). Det kreves et kontinuerlig og langsiktig arbeid for å utvikle og styrke samarbeidskultur, god ledelse og medvirkning fra tillitsvalgtapparatet og de ansatte. Kunnskap og kompetanse skal deles og videreutvikles på tvers av organisatoriske enheter.

HR avdelingen har sine egne fagområder hvor HR-avdelingens formål er å sikre at DSS har riktig bemanning og kompetanse samt at personalledelse og personalforvaltning utøves på en måte som er i overensstemmelse med DSS' målsettinger og gjør DSS til en attraktiv arbeidsplass. HR har en rekke prioriterte utviklingsmål, interne mål og løpende driftsoppgaver som beskrives i virksomhetsplanen.

Prioriterte utviklingsmål

HR-avdelingen skal blant annet bedre dialogen med avdelingene, videreutvikle dagens fagstrategi for kompetanse til en helhetlig HR-strategi, se på nye arbeidsformer og kompetanseutvikling. De har også ansvaret for lederutviklingsprogrammet digital ledelse. De skal også styrke DSS attraktivitet som arbeidsgiver.

Interne mål

HR avdelingen har ansvar for medarbeidersamtaler og for å involvere medarbeidere, gjennomføring av lederutvikling og lederevaluering. De har også ansvar for å forbedre kommunikasjon med departementene og brukermedvirkning i utvikling av tjenestene samt effektivisering av administrative tjenester.

Løpende driftsoppgaver

HR-avdelingen skal være en tilgjengelig HR-partner. De har et overordnet ansvar for kompetanseutvikling i DSS, som innebærer behovsvurdering, utarbeide planer og evaluere kompetansetiltak. De har også ansvar for lederutvikling og evaluering. HR-avdelingen skal være en pådriver for vi-kultur og har også ansvar for velferdstiltak i organisasjonen i form av faglige og sosiale arrangementer samt bedriftsidrettslag. De har også ansvar for rekruttering, inkluderende arbeidsliv (IA) og helse, miljø og sikkerhet (HMS). HR-avdelingen har ansvar for personalforvaltning, lønnsområdet og fagforeningskontakt.

3.2.2 Høgskolen i Oslo og Akershus

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) er landets største statlige høgskole med 17 500 studenter og 1 900 ansatte. HiOA ble etablert i 2011 etter fusjon mellom Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus. Høgskolen består av flere tidligere selvstendige utdanningsinstitusjoner i Oslo som ingeniør-, lærer- og sykepleierutdanning. HiOA er lokalisert på tre ulike steder i Oslo-området. (www.hioa.no)

HiOA tilbyr et bredt utvalg av studier. Profesjonsstudiene som utgjør hoveddelen av studietilbudene, er profesjonsutdanninger hvor teori og praksis er knyttet nært sammen. Forskning spiller også en viktig rolle i flere utdanninger. HiOA tilbyr 50 ulike bachelorstudier, 30 masterstudier og seks doktorgradsstudier. I tillegg tilbys en rekke videre- og etterutdanninger.

HiOA har fire fakulteter for følgende områder:

- Helsefag
- Lærerutdanning og internasjonale studier
- Samfunnsfag
- Teknologi, kunst og design

To enheter ledet av prorektor innenfor følgende områder:

- Utdanning med følgende to avdelinger
 - Avdeling for studier, utdanningskvalitet og internasjonalisering
 - Avdeling for læringscenter og bibliotek
- Forskning og utvikling

I tillegg finnes følgende sentre: Senter for profesjonsstudiet og Senter for velferds- og arbeidslivsforskning.

Høgskolen har som målsetting å oppnå universitetsstatus og utvikle seg til å bli et ledende universitet med profesjonsrettet profil i Norden. Universitetssatsingen er et virkemiddel til å løfte profesjonsfagene ved å knytte dem til den forskningen og utviklingen som skjer både nasjonalt og internasjonalt. En annen strategi for høgskolen er sterk regional forankring samtidig som den skal ha en internasjonal orientering.

I følge HiOAs strategidokument (hioa.no) er deres visjon:

Ny viten – ny praksis

Tett samhandling med praksisfeltene skal bringe ny viten og ny praksis inn i en verden med nye utfordringer. Ifølge strategidokumentet stilles det krav til ny kunnskap og nye tjenester mellom etablerte fag og profesjoner.

HiOAs verdier bygger på Kunnskapsdepartementets kjerneverdier som gjelder for all høyere utdanning og forskning (Årsrapport 2015, hioa.no):

Kunnskap, kritisk refleksjon, kjeldekritikk, vitenskapelig metode og meningsbryting er kjerneverdier i høgre utdanning og forskning. Dette er også verdiane som skapar motvekt mot fordommar og kunnskapsløyse som kan ende i frykt og hat. (Kunnskapsdepartementet, Prop. 1 S (2011–2012).

I tillegg til kjerneverdiene har HiOA tre egne verdier som sammen med visjonene og målene skal være retningsgivende for all HiOAs virksomhet.

- Mangfold
- Læring
- Nyskaping

Høgskolens overordnede mål innen følgende områder er:

Utdanning

HiOA skal være internasjonalt ledende på profesjonsutdanninger.

Forskning og utviklingsarbeid

HiOA skal være i front på profesjonsrelevant forskning og utviklingsarbeid.

Samfunnsrettet virksomhet og formidling

HiOA skal utfordre og utvikle profesjonene i samspill med samfunns- og næringsliv, og de skal også være en aktiv pådriver og aktør i samfunnsdebatten.

Menneskelige og økonomiske ressurser

HiOA skal være et lærende og nyskapende arbeidssted som organiserer og utvikler virksomheten og ressursene målrettet og effektivt.

Et annet satsingsområde for HiOA er digitalisering. På prorektor Nina Waalers blogg (2016) kan man lese som svar på artikkel i Aftenposten 26. Januar 2016. ”Så hardt rammes din sektor av digitalisering):

På HiOA skjer det mye spennende. Om kort tid setter jeg i gang et større digitaliseringsprosjekt for hele institusjonen som skal gjøre at vi drar i samme retning, lærer av hverandre, utvikler digitale ferdigheter og tenker nytt. Det handler ikke om vi skal digitalisere men hvor fort vi skal digitalisere, når og hva vi skal digitalisere.

Innføring av digital eksamen er en del av høgskolens digitaliseringsarbeid. Satsingen på digitalisering av eksamen ble igangsatt i 2014-2015. Over 5 000 kandidater avla digital skoleeksamen ved HiOA i 2015 og veksten skal betydelig opp i 2016. (Årsrapport 2015, hioa.no).

Teamet som er utvalg for undersøkelsen er organisert i avdeling for studier, utdanningskvalitet og internasjonalisering, seksjon for eksamen og studieadministrative systemer. Teamet som består av tre personer arbeider hovedsakelig med innføring av digital eksamen i HiOA. Teammedlemmene har ulik bakgrunn med hensyn til utdanning og erfaring. To av medlemmene er relativt nyansatt og en av dem har i tillegg til lang yrkeserfaring en fersk mastergrad, mens den andre er nyutdannet med en bachelorgrad fra en annen utdanningsinstitusjon. Den tredje personen i teamet har lang erfaring fra eksamenskontoret ved HiOA og har solid kunnskap om de studieadministrative systemene.

Teamet jobber ut mot organisasjonen med innføring av digital eksamen. De jobber med innføring og opplæring i de digitale løsningene både mot studenter, undervisnings- og forskningsansatte (UF-ansatte), eksamensansvarlige, sensorer og eksamensvakter. Den digitale eksamensløsningen er også ny for teammedlemmene. Dette innebærer at de først må sette seg inn i og lære systemet selv, og deretter lære det bort til ulike brukergrupper i organisasjonen. Opplæringen må tilpasses hver enkelt brukergruppe da det er stor variasjon i ferdigheter og fagområde, kompetanse og alder. Spesielt innenfor IT-kompetanse er det stor variasjon. De ulike fagene stiller også ulike krav til løsning. Dette kan by noen utfordringer og opplæringen må tilpasses hver enkelt situasjon.

Ifølge teamet er metodikken i arbeidet å begynne med de som ønsker å gå over til digital eksamen. Det er de UF-ansatte som selv som avgjør om de vil gå over til digital eksamen. Teamet jobber mye med dem til de behersker løsningen, de blir ikke sluppet før de er komfortable med løsningen. Innenfor en avdeling finnes det ofte en eksamensansvarlig. Når vedkommende kan løsningen blir hun/han en ressursperson innenfor sitt miljø, hvor hun/han jobber med sine kollegaer skulder ved skulder. Videre skjer opplæringen internt i avdelingen ved at de overfører kunnskap til hverandre, som ringer i vann. Teamet har også oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av dokumentasjon og rutinebeskrivelser i forbindelse med de digitale eksamensløsningene.

Kunnskapsdeling skjer ved at teamet gir opplæring hos brukerne i organisasjonen. Det er også en toveis læring ved at de lærer i opplærings situasjoner mulige feil og fallgruver som de tar med seg videre i opplæringsarbeidet. Fordi de jobber tverrfaglig kan de ta med seg kunnskap fra en avdeling til en annen samtidig som de lærer og utvikler seg selv.

Til tross for at det forventes stor økning i antall digital eksamen fra ledelsens og styrets side (Årsrapport 2015 hioa.no) er det opp til hver enkelt avdeling og fag om de ønsker å innføre digital eksamen som vurderingsform. En stor del av oppgavene til teamet blir derfor å ”selge” løsningen ut i organisasjonen og motivere personer innen ulike fagmiljøer til å bli med.

Foreløpig er det to ulike eksamensløsninger til utprøving. Teamet må derfor ha kunnskap om begge løsningene, men de er relativt like. Et felles anskaffelsesprosjekt for digital eksamen for flere utdanningsinstitusjoner er ledet av Uninett (uninett.no). Uninett er eiet av Kunnskapsdepartementet og driver nettjenester for universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner. Målet er i løpet av 2016 å velge løsning. I HiOA forventes det full utrulling av den digitale eksamensløsningen i 2017.

4. TEORI

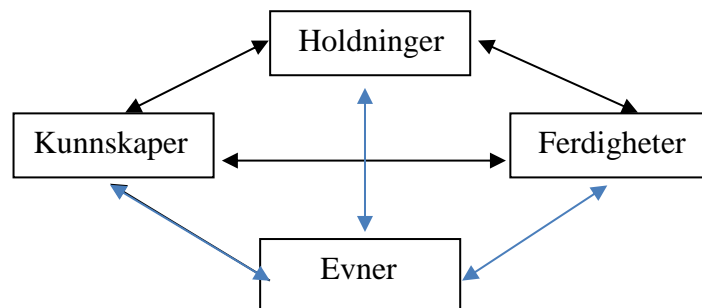
Jeg vil i dette kapitlet presentere ulike teorier rundt kompetanse og kunnskap og deretter komme inn på kunnskapsdeling. Jeg vil først presentere kompetanse på individuelt nivå, kompetanse i grupper og kompetanse innenfor organisasjon. Deretter vil det handle om lærende organisasjoner. Senere i kapitlet vil jeg komme inn på andre forhold som påvirker kunnskapsdeling som ledelse, organisasjon og motivasjon.

4.1 Kompetanse på individnivå

Man snakker ofte om kunnskap og kompetanse som samme begrep. Kunnskap inngår som en del av kompetansebegrepet. Kompetanse er et videre begrep enn kunnskap. Kompetanse kan defineres på mange ulike måter. Ifølge Lai (2004, s. 47-48):

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

Kompetanse på individnivå omfatter følgende kjernekomponenter:



Figur 3. Lai (2004) Sammenhengen mellom ulike kompetansekompener

Sammenhengen mellom disse komponentene glir over i hverandre og gir uttrykk for en persons samlede kompetanse. Jeg vil i de kommende underkapitlene gå nærmere inn på de ulike kompetansekompener.

Kunnskap

Kunnskap henviser til det en person vet eller tror hun/han vet. En stor del av en persons kunnskap kan være taus kunnskap, som defineres som kunnskap som er ubevisst ervervet og ikke så enkelt lar seg forklare. (Lai 2004). Taus kunnskap ble introdusert av Polyani (1966) som definerte begrepet som kunnskap som ikke kunne forklare med ord. Motsetningen til taus kunnskap er eksplisitt kunnskap som blir forklart gjennom språk og formuleringer og kan overføres både muntlig og gjennom skriftlig dokumentasjon. Ifølge Polyani (1966) er taus kunnskap læring gjennom handling ved at personer utfører handlingen selv. Den inkluderer derfor både kropp og hjerne. Taus kunnskap består av refleksjon, handling og interaksjon. Ettersom taus kunnskap er ikke-verbal form for kunnskap og den derfor vanskelig å formalisere og strukturere.

Ferdigheter

Ferdigheter kan defineres om evnen til å utføre komplekse oppgaver. Ferdigheter er knyttet til konkrete og praktisk handlinger. Ferdigheter gjelder også kognitive ferdigheter som å analysere og finne frem til aktuelle løsningsmetoder. Disse ferdighetene er ikke så lett å observere. Ferdigheter kan også utvikles gjennom erfaring og trening over tid, og dette kan også bidra til utvikling av taus kunnskap.(Lai 2004)

Evner

Evner omhandler et individs mer stabile egenskaper, kvaliteter, talent og øvrige trekk som påvirker muligheten til å utføre en oppgave, og til å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Eksempler på dette er kreative, analytiske, intuitive eller verbale evner, temperament og mentale ressurser, samt grunnleggende personlighetstrekk som graden av omgjengelighet, åpenhet og samvittighetsfullhet (Kaufmann & Kaufmann 1996).

Evnekomponenter kan påvirke de andre komponentene, men ikke omvendt, da evnene er av en stabil og grunnleggende karakter. (Lai 2004)

Holdning

Holdninger påvirker hvordan oppgaver utføres og inngår derfor som en komponent i kompetansebegrepet. Holdninger påvirker tilegnelse og utnyttelse av kompetanse. Det finnes ulike type holdninger. Jobbrelaterte holdninger innebærer

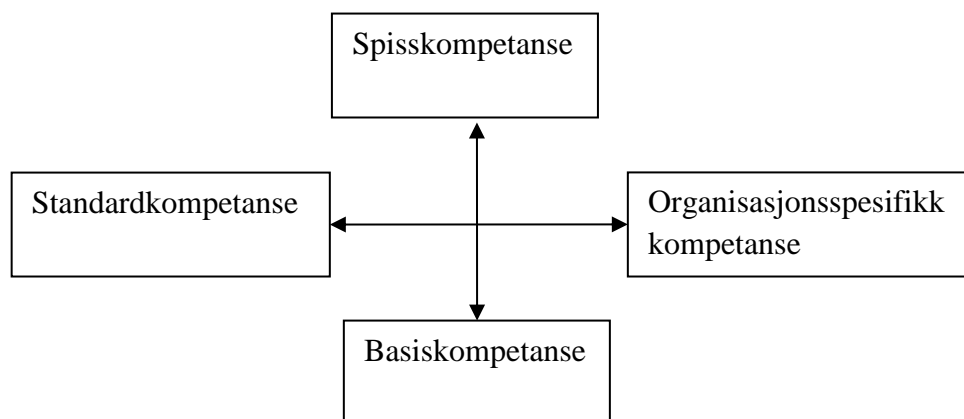
meninger, oppfatning og verdier som er knyttet til aktuelle oppgaver og funksjoner. Selvreflekterende holdninger innebærer subjektiv mestringstro og selvfølelse samt motivasjon og vilje. Holdninger påvirker også mulighetene for tilegnelse av kompetanse gjennom ulike former for læring. (Lai 2004). Andre teorier om kompetanse inkluderer ikke holdning som en kompetansekomponeent (Nordhaug 2004).

4.1.1 Ulike kompetanseformer

Med formell kompetanse menes den kompetanse som er ervervet gjennom utdanning og som man kan dokumentere med vitnemål eller attester. Den formelle kompetanse kan bestå av både kunnskaper og ferdigheter. Uformell kompetanse er kompetanse som ikke kan dokumenteres, og som man kan ha opparbeidet gjennom arbeidserfaring og ulik deltakelse i organisasjoner og samfunnsliv for øvrig. (Lai 2004)

Man kan skille mellom generell eller standardisert kompetanse og organisasjonsspesifikk kompetanse (Lai 2004, Nordhaug m.fl. 1993).

Utdanningsinstitusjoner sørger for standardisert kompetanse mens organisasjonskompetanse utvikles gjennom arbeid i organisasjoner og intern opplæring. Begge disse formene for kompetanse varierer fra basiskompetanse til spisskompetanse. Basiskompetanse gjenspeiler generelle ferdigheter og kunnskaper som brukes i mange ulike oppgaver i organisasjonen og i flere ulike organisasjoner. Spisskompetanse er kompetanse på et høyere faglig nivå, som innebærer en formell kompetanse med en høyere grad av spesialisering innenfor et fagområde. (Lai 2004)



Figur 4. Lai 2004. Kompetanse langs to kontinua

Åke Dalin (1993) fremstiller kompetanse ved å visualisere alle disse kompetansebegrepene med en hånd. Hver finger representerer et av følgende kompetansebegreper: holdninger, kunnskaper, ferdigheter, erfaringsbasert innsikt eller taus kunnskap og bruk av andres kompetanse. Ressursene som styrer hånden er fysisk og psykisk energi, lederskap og organisering. Når arbeidsoppgavene utføres brukes hele hånden med alle komponentene for å handle helhetlig og målrettet. Kompetente personer eller organisasjoner bruker hele hånden dvs. alle kompetanseelementene i sitt arbeid. Dersom ikke alle komponentene brukes, dvs. en finger ikke fungerer må denne trenes opp for å kunne handle helhetlig slik at hele hånden er i bruk. Kompetanse på bedriftsnivå defineres av Dalin som: ”Bedriftens evne til å bruke de ansattes samlede realkompetanse i arbeidet mot målet”. Som vi ser avhenger organisasjonen av annet de ansattes kompetanse, den avhenger av også av lederskap og organisering.

4.2. Kompetanse i team og grupper

Kunnskapsdeling mellom ansatte i en organisasjon er helt avgjørende for innovasjon og organisatorisk suksess. Kunnskapsdelingen handler om å utnytte den kunnskapen som finnes blant medarbeidere i organisasjonen, og på den annen side å gjøre hverandre gode ved å dele kunnskap (Filstad 2010). Kunnskapsdeling kan defineres som anskaffelse eller mottak av arbeids- og oppgaveinformasjon og kunnskap, samt tilbakemelding relatert til et produkt eller en fremgangsmåte

(Filstad 2010: Hansen 2002). Forståelse for hva som gjør at organisasjonsmedlemmer ønsker å dele kunnskap er vesentlig. Ved å vurdere kunnskapen må man se på følgende forhold (Filstad 2010: Mooradian, Rentzel & Matzler 2006):

Egenskaper ved kunnskapen, hvor mye som er uttalt og hvor mye som er taus.

Egenskaper ved ledelsen og deres styrende handlinger, tilrettelegging for kunnskapsdeling, incentiver, belønninger.

Egenskaper ved omgivelsene og mellommenneskelige relasjoner, delt språk og visjoner.

Egenskaper ved individet, forholdet til arbeidsplassen og dets holdninger og motiver.

Å dele kunnskap skjer gjennom deltakelse i praktisk arbeid hvor kollegaer kommuniserer egne erfaringer og hvor de har mulighet til å utveksle og dele kunnskap gjennom arbeidsoppgaver. (Filstad 2010: Ardichvili 2000).

Kunnskapsdeling mellom medarbeidere er avhengig av mellommenneskelig tillit i organisasjoner. Tillit er selve grunnlaget i kunnskapsdeling, men det kan også by på utfordringer med å skape den nødvendige tillit. (Filstad 2010: Levin & Cross 2004).

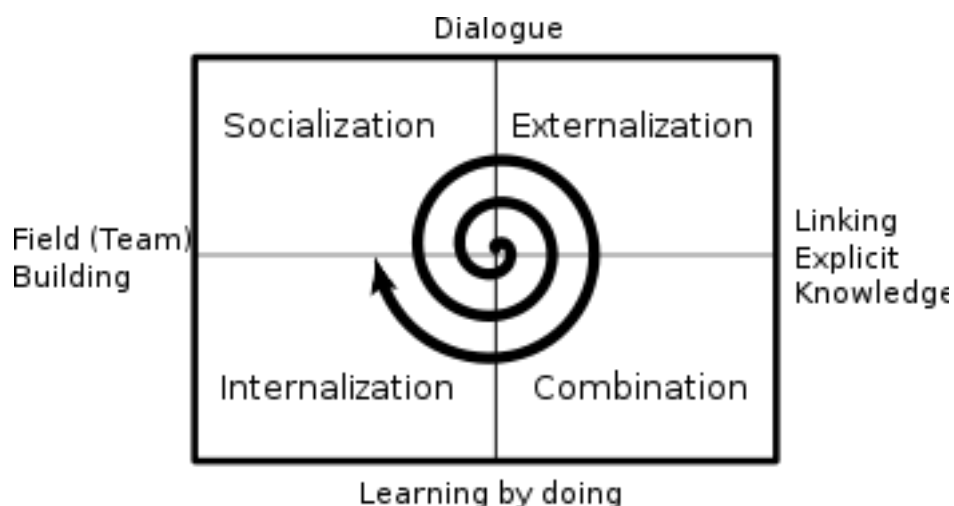
Kunnskapsdeling er kritisk for organisasjonslæring (Filstad 2014). I den forbindelse må medarbeiderne ha tillit til både lederen og kollegene for å dele kunnskap. Kunnskapsdeling gjør at kunnskap og kompetanse blir institusjonalisert. Kunnskapsledelse er ledelse av de læringsprosesser som tilrettelegger for kunnskapsdeling. Tillit er grunnleggende for hvor villige medarbeiderne er til å kommunisere med hverandre, det medfører at de må stole på de øvriges kompetanse, handlinger, oppriktighet og integritet. Overfor lederen må medarbeiderne ha en tillit til lederens rolle som kunnskapsbygger samtidig som lederen er åpen og gjør kunnskap kjent for sine medarbeidere. Kunnskapsdeling er nøkkelen til at organisasjonen kan skape en organisatorisk kompetanse (Filstad 2010).

Ifølge Nylehn (1997) kan medvirkning betraktes som et gode for den ansatte og en ressurs for bedriften. Videre definerer han medvirkning som at medlemmene i en organisasjon ikke er styrt av andre, men har en mulighet for å være aktive deltakere og få gjennomslag for sine synspunkter og interesser ved aktiv samhandling. Videre viser Nylehn (1997) til tre dimensjoner av medvirkning: Autonomi, medbestemmelse og deltakelse.

Overfor kunnskapsdeling gjelder deltakelse – aktiv handling og bekreftelse av identitet og likeverd. Autonomi gjelder innenfor gruppen hvor denne handler selvstendig. Innenfor kunnskapsdeling er medvirkning, deltakelse med aktiv handling og bekreftelse av identitet og likeverd vesentlig. Dette innebærer også at deltakerne i en gruppe må ha tillit til hverandre slik det tidligere er omtalt (Nylehn 1997).

Newell et al. (2002) uttrykker at gjennom team-arbeid kan helheten bli mer enn summen av enhetene. Ulike individer kan gjennom synergi kan skape resultater som overgår det hver enkelt kan skape på egenhånd. Dette synet er også i tråd med Senges (1990) femte disiplin, hvor helheten blir større enn summen av de enkelte disipliner. Newell et al. (2002) viser også til SEKI modellen (Nonaka & Takeuchi 1995). Her legges det stor vekt på de sosiale prosessene. At samhandlingen skjer over et lengre tidsrom er avgjørende for å dele taus kunnskap. Denne prosessen må skje et egnet miljø som Nonaka & Konno (1998) kaller Ba.

Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) (Filstad 2010) er ikke taus kunnskap og eksplisitt kunnskap helt adskilt, men gjensidig utfyllende via en interaksjonsprosess. Det skapes kunnskapsprosesser når taus og eksplisitt kunnskap samhandler og relateres til hverandre. SEKI-modellen (Nonaka, Toyama & Konno 2000) viser hvordan kunnskap skapes og utvikler seg.



Figur 5. SEKI-modellen Nonaka I., R. Toyama og N. Konno, (2000)

SEKI-modellen står for

Sosialisering – overføring av taus kunnskap

Eksternalisering – konvertering av taus til eksplisitt kunnskap

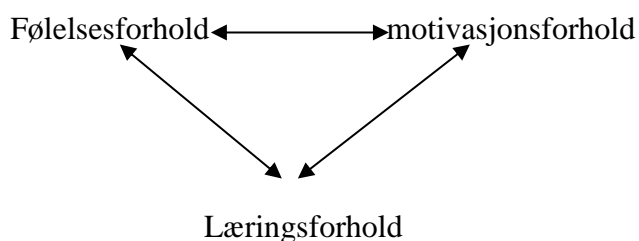
Kombinering – overføring av eksplisitt kunnskap

Internalisering – konvertering fra eksplisitt til taus kunnskap

I modellen foregår det en vekselvirkning mellom taus og eksplisitt kunnskap og den utløser en spiral som fører til utvikling av ny kunnskap. Kunnskapssamtalene mellom de to kunnskapsformene fører til kunnskapsutvikling gjennom interaksjon mellom individer i denne spiralprosessen (Filstad 2010) (Nonaka et al, 2000)

4.2.1 Relasjoner og tillit

Ut fra teorier om relasjonell tenkning (Wadel & Wadel 2007) er samspill mellom mennesker avgjørende ved situasjoner som vedrører læring, motivasjon og følelser. I et læringsforhold mellom to eller flere mennesker eksisterer det relasjoner hvor begge parter gjennom samhandling lærer av hverandre.



Figur 6. Wadel og Wadel (2007) Gjensidig påvirkning mellom forhold.

For en vellykket teamorganisering er relasjonelle ferdigheter avgjørende (Wadel & Wadel 2007). I et team har teamdeltakerne ulike ferdigheter. Det er derfor nødvendig å kjenne til de øvriges kompetanse og ferdigheter i tillegg til sine egne for å kunne utvikle egne ferdigheter og kompetanse. I et team arbeider man sammen rundt bestemte oppgaver og er avhengig av hverandres kompetanse gjennom samhandling og man danner derfor en samhandlingsmessig enhet. I et team har man et gjensidig læringsforhold til hverandre og man bygger opp hverandres kompetanse. Det kan her se ut som om relasjoner har stor betydning for kunnskapsdeling, dette vil også være gjenstand for undersøkelsene i denne oppgaven.

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2007:63) hevder i Slik skapes kunnskap at

kunnskapsutvikling stiller helt spesielle krav til relasjoner i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmer som skal dele og utveksle kunnskap, må kunne stole på hverandre og være åpne for hverandres ideer.

Innenfor en organisasjon skapes det mikrosamfunn hvor kunnskapen skal deles og utvikle seg. Gode relasjoner er nødvendig for å få medlemmene til å føle seg trygge og til å samhandle om kunnskap. Videre understreker von Krogh et al.(2007) betydningen av omsorg i organisasjonen gjennom følgende dimensjoner;

- gjensidig tillit
- aktiv empati,
- adgang til hjelp
- pågangsmot
- ingen fordømmelse.

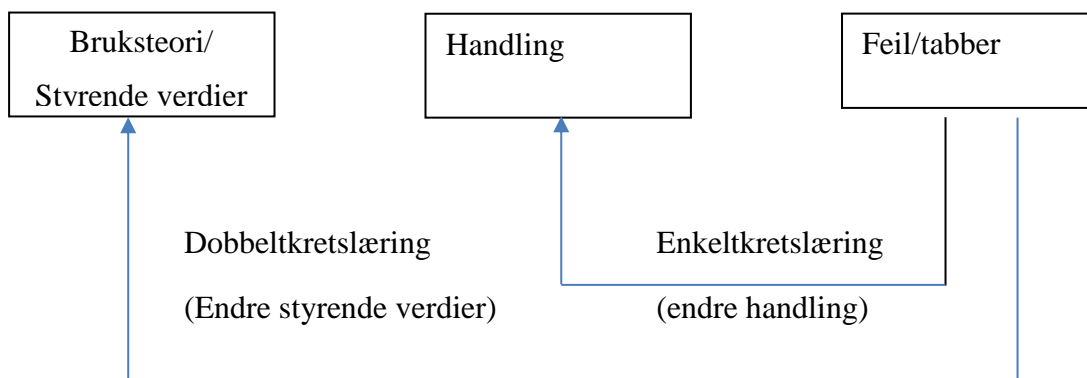
Videre må ledere bidra til å utvikle gode relasjoner ettersom måten ansatte forholder seg til hverandre på vil påvirke kunnskapsdelingen (von Krogh et al. 2007).

4.3 Kompetanse på organisasjonsnivå - Lærende organisasjoner

Vi har nå sett litt på kompetanse på individnivå og kunnskapsdeling i grupper og team. Jeg vil her presentere noen teorier omkring lærende organisasjoner før jeg i eget underkapittel presenterer Senges fem disipliner.

Vi kan til stadighet lese om organisasjoner som kaller seg lærende organisasjoner. Hva betyr det at organisasjoner kan lære? I begrepet ”The learning company” (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991) er en lærende organisasjon en organisasjon som tilrettelegger for læring for sine medlemmer og kontinuerlig omformer seg selv. Relasjonen mellom organisasjon og læring er her sentralt. Ifølge Peter Senge (1990) er en lærende organisasjon en organisasjon som lærer effektivt og dermed er i stand til å gjøre tilpasninger og endringer. Dette er en kontinuerlig prosess. Lærende organisasjoner lærer av sine erfaringer og har evne til å endre seg. Det er kunnskapen til medarbeiderne og deres læring og kunnskapsutvikling som er grunnlaget for de tilpasninger og endringer organisasjonen gjennomfører. Individene må i denne sammenheng tilpasse seg endring. (Senge 1990)

Agyris og Schøns (1978) teorier omkring lærende organisasjoner omfatter enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Deres utgangspunkt er at organisasjonslæring er en kumulativ prosess som reflekterer organisasjonens tilegnelse av egenskaper og kunnskap. Samtidig er læring en individuell prosess. Agyris og Schøn (1978) bruker begrepene handlingsteori og bruksteori eller styrende verdier for å forklare lærende organisasjon



Figur 7. Agyris og Schøn (1978). Enkelt- og dobbeltkretslæring

I enkeltkretslæring vil fokuset være på oppnåelse av mål ved å endre handling. I dobbeltkretslæring vil det være de grunnleggende verdiene som ligger til grunn for beslutninger som er gjenstand for endring.

4.3.1 Den femte disiplin

Ifølge Peter Senge (1990), er det i dag fem disipliner som bidrar til å utvikle organisasjoner til å bli lærende organisasjoner. Disse enkeltdisiplinene beskriver hvordan individene tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre.

Personlig mestring

Personlig mestring medfører økt motivasjon for å søke nye utfordringer og systematisk videreutvikle egne evner til å skape ønskede resultater. Dette er en livslang læringsprosess.

Mentale modeller

Tilrettelegging for å bryte med etablerte modeller og rutiner i organisasjonen som kan hindre nyskaping og utvikling i utviklingsarbeidet.

Felles visjon

Visjonsbygging dreier seg om å danne et felles bilde av organisasjonens fremtidige profil og mål. En felles visjon må være knyttet til samtlige mennesker i organisasjonen og at den gjennom disse blir en levende kraft.

Gruppelæring

I tillegg til de ovenstående disipliner må organisasjonsdeltakerne jobbe i team og spille sammen på lag for å nå overordnede mål. Gjennom gruppelæring oppnås i tillegg til resultater også vekst for den enkelte medarbeider. I gruppelæring må man være åpne for å ha dialog og diskusjon og det må være rom for å arbeide sammen om komplekse og vanskelige problemstillinger.

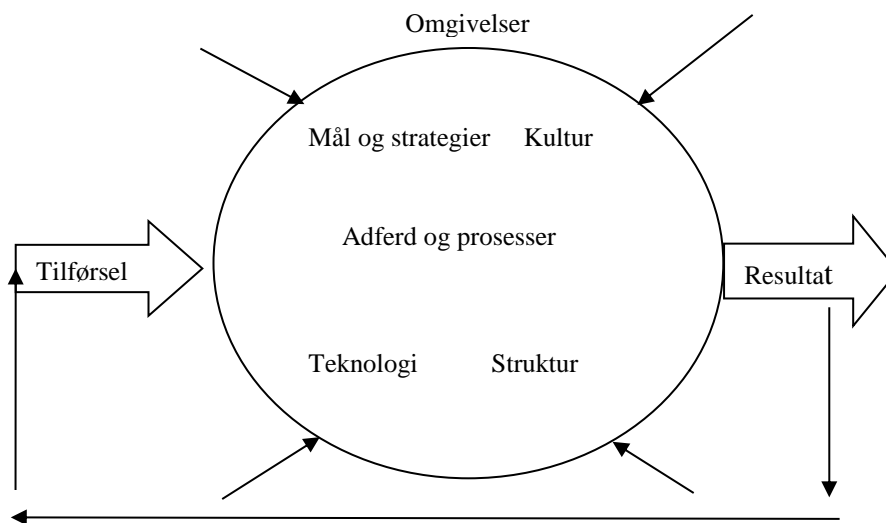
System tenkning

Dette er Segnes femte disiplin og det er denne som integrerer komponentene og tilrettelegger for effektive løsninger og organisasjonsmodeller. Ved å utvikle hver enkelt av de andre disiplinene blir helheten større enn summen av komponentene. I arbeidet med å bli en lærende organisasjon må man se seg selv og organisasjonen i et helhetlig perspektiv. Målet er å trene organisasjonens medlemmer i å identifisere underliggende strukturer fremfor enkelthendelser. De

trenes dermed opp i en ny måte å tenke på som kan føre til stor og varig forbedring i organisasjonen (Senge 1990).

4.3.2 Kunnskapsdeling i en åpen systemmodell:

Den åpne systemmodellen (Gundersen 2003) kan også benyttes for å beskrive kunnskapsdeling i lærende organisasjoner.



Figur 8. Gundersen (2003). Den åpne systemmodellen.

I den åpne systemmodellen kan læringen og kunnskapsdelingen betraktes som en prosess som foregår i et system med åtte variabler. Disse variablene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig.

Omgivelsene

Omgivelsene påvirker det åpne systemet, dette kan for undersøkelsesenheter være andre offentlige organisasjoner, departementer, studenter, myndigheter og øvrige eksterne interessenter, og kan sees på som en del av det åpne systemet. Det kan her for eksempel være krav til digitale løsninger fra omgivelsene.

Tilførsel

Tilførsel er de oppgaver og ressurser som avdelingen blir forsynt med. Det kan også være ressurser i form av medarbeidere, nye oppgaver og endrede arbeidsformer som følge av nye lover og krav til effektivitet.

Mål og strategier

Mål og strategier som er fastsatt av ledelsen som organisasjonen og avdelingene må forholde seg til og må arbeide mot å nå.

Kultur

Kultur er den organisasjonskultur, holdninger og verdier avdelingen inngår i samt avdelingenes egen kultur eller arbeidsmiljø som påvirker arbeidsprosessene. Det kan også her være samhandling mellom medarbeidere.

Struktur

Struktur er den måte enheten formelt er organisert på og de samhandlingsmåter som eksisterer internt. Det kan også finnes uformelle strukturer.

Teknologi

Teknologi inneholder IT-systemer, digitale løsninger, kompetanse, materielle ressurser, møter og arbeidsformer.

Adferden og arbeidsprosesser

Alle disse variablene inngår i den åpne systemmodell og påvirker adferden og de arbeidsprosessene som skjer i enheten. Kunnskapsdelingen skjer gjennom deltakelse blant medarbeiderne i arbeidsprosessene og samhandlingen rundt oppgavene. I denne undersøkelsen er det samhandlingen og kunnskapsdelingen som skjer i forbindelse med arbeidsprosessene som er gjenstand for undersøkelse.

Resultatet

Prosessene i modellen fører til et resultat som skal bidra til å nå organisasjonens mål. I tillegg til måloppnåelsen vil enheten ved kunnskapsdeling bidra til økt kunnskap som går inn som tilførsel i modellen som ny kunnskap. Dette kan også sammenlignes med Agyris og Schøns (1978) dobbeltekretslering.

4.4 Ledelse

Slik vi allerede har sett har ledelse stor betydning for kunnskapsdeling. Dette har vært pekt på under organisasjonslæring og kunnskapsdeling. For å få til en organisasjon hvor medarbeiderne deler kunnskap og dermed bidrar til kunnskapsdeling kreves det en ledelse som legger forhold til rette for dette.

4.4.1 Kunnskapsledelse

I et prosessuelt perspektiv er ligger kunnskapen inne i de ansattes hoder. Fra dette perspektivet er målet med kunnskapsledelse å sørge for at denne kunnskapen kommer ut, og at flere får ta del i denne kunnskapen gjennom deling. Det prosessuelle perspektivet oppfatter kunnskap som sosialt konstruert og basert på erfaring. Denne kunnskapen er dynamisk, innbakt i kulturen og kroppsliggjort. Lærdom er taus og blir overført gjennom deltakelse i sosiale nettverk, bl.a. arbeidsrelaterte grupper og team. Den primære funksjonen til kunnskapsledelse er å oppmuntre til kunnskapsdeling i samhandling gjennom nettverk (Newell, Robertson, Scarbrouh & Swan 2000).

According to this view, knowledge cannot simply be processed, rather it is continuously recreated and reconstituted through dynamic, interactive and social networking activity (Newell et al., 2002:107).

Nylehn (1997) hevder at tilrettelegging og informasjon dreier seg om å gjøre noe med organisasjonen og arbeidssituasjonen til de ansatte. Lederen kan gjøre de ansatte oppmerksom på mulighetene som finnes og derved legge til rette for motivasjon. Motivasjonen er noe som skjer hos individene selv, mens tilretteleggingen gjelder de vilkårene de ansatte arbeider under spesielt når det gjelder oppgaven

En viktig faktor for å lykkes er tillit og samarbeid i nettverk. Perspektivet legger vekt på relasjoner, omforent forståelse og holdninger når det gjelder dannelse av kunnskap og kunnskapsdeling. At man tilhører en homogen gruppe med felles forståelse er av betydning. (Newell et al. 2002),(Von Krogh et al., 2007).

Ifølge von Krogh et al. (2007) er lederens ansvar å omdanne den kunnskapen som finnes i organisasjonen til verdiskapende handlinger. Lederen er også ansvarlig for bedriftens konkurransesituasjon, og må sørge for at det utvikles ny og unik kunnskap, eller finne kreative metoder for å utnytte den allerede eksisterende kunnskapen i organisasjonen. (von Krogh et al., 2007). Til denne teorien har de utviklet fem kunnskapshjelpere. Disse skal:

- Formulere en kunnskapsvisjon
- Lede samtaler
- Mobilisere kunnskapsaktivister
- Skape den riktige konteksten
- Gjøre den lokale kunnskapen global

4.4.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en nyere ledelsesform. Transformasjonsledelse er en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner, herunder verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Den går videre ut på å motivere de ansatte til å tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer i jobben. Denne type ledelse tar hensyn til underordnes behov og motiver og legger til rette for å få dem til og nå sitt fulle potensial. (Bass & Avolio 1994).

Transformasjonsledere har ofte et sett av interne verdier og idealer. De motiverer de underordnede til å opptre på måter som fremmer fellesskapets interesser. Transformasjonsledere utfordrer eksisterende fremgangsmåter, inspirerer i måten visjonene formidles på, og gir de underordnede myndighet til å handle effektivt. (Bass 1985). Bass (1985) hevder at i arbeidet med å implementere en visjon for organisasjonen er det av stor betydning at ledere fremstår som rollemodeller for de verdier de representerer. Videre motiverer transformasjonsledere sine ansatte til å oppfylle visjonene ved synliggjøring av visjonens betydning for både organisasjonens og de ansattes personlige utvikling og muligheter. Utvikling av felles visjon er en av de viktigste elementene i transformasjonsledelsesprosessen (Jung og Avolio 2000).

James Mc Gregor Burns (1978) satt transformasjonsledelse opp som kontrast til transaksjonsledelse som er preget av mål – og regelstyring. Bass (1985) teori om transformasjonsledelse inneholdt følgende påvirkningsstrategier, de fire I-er, som

ledere skulle bruke for å mobilisere underordnede til å oppnå selskapets visjon:

- Idealisert innflytelse
- Inspirerende motivasjon
- Intellektuell stimulering

Bass og Avolio (1994) tilføyde senere

- Individuell støtte

Inspirerende motivasjon

Ved å formidle organisasjonens mål bidrar lederen til å mobilisere alle til å nå disse målene. Videre gir det de ansatte opplevelse av meningsfylt arbeid for å nå målene, samt gi dem utfordringer som bidrar til personlig vekst og utvikling.

(Bass 1985)

Idealisert innflytelse

Det må være samsvar mellom de verdier visjonen bygger på og lederens adferd. Når lederen opptrer som en rollemodell inspirerer dette dem til å sette egne interesser til siden og arbeide for organisasjonens visjon. (Bass 1985)

Intellektuell stimulering

Dette bidrar til å fremme nytenkning og kreativitet hos underordnede. Lederen oppmuntrer de ansatte til å stille spørsmålstegn ved gamle antakelser og løse problemer på nye måter samt til å være kritiske og kreative. Dette kan bidra til nye arbeidsmetoder og til at mål nås. De underordnede får en opplevelse av å ha en meningsfylt rolle, ha innflytelse og mestringsfølelse. (Bass 1985)

Individuell støtte

Individuell støtte betyr at lederen tar tak i de ansattes utviklingsbehov og underviser og veileder dem slik at de når sitt fulle potensial. Arbeidsoppgaver som oppleves som utfordrende delegeres. Videre fokuseres det på deres sterke sider slik at de utvikles til å prestere på et høyere nivå. (Bass 1985)

Transaksjonsledelse legger på den annen side vekt på transaksjoner mellom ledere, kollegaer og underordnede hvor krav og forventinger byttes mot betingelser og belønninger. Transformasjonsledere går utover dette ved å bruke de ovennevnte påvirkningsstrategiene for å oppnå resultater. Videre gis de underordnede myndighet og utfordrende oppgaver. Transformasjonsledelse

gjelder på alle nivåer og enkeltpersoner i organisasjonen. Ifølge Bass (1985) benytter ledere ofte en kombinasjon av transaksjons- og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse benyttes gjerne i et kortere tidsperspektiv for å kunne innfri kortsiktige mål samt belønninger for å innfri disse. Transformasjonsledelse har derimot et lengre tidsperspektiv, hvor underordnede blir motivert til å jobbe for at selskapet innfrir sin visjon.

Transformasjonsledelse er ifølge Bass (1996,1997,1998) relevant for alle typer organisasjoner og på alle nivåer. Følgende variable vil ifølge (1985) Bass være av betydning for transformasjonsledelse:

Trekk ved omgivelsene

Transformasjonsledelse oppstår gjerne i omgivelser som er preget av uforutsigbarhet og et skiftende miljø, hvor organisasjonsendringer er nødvendig. Transformasjonsledelse oppstår i et kollektivistisk miljø hvor gruppetilhørigheten er viktigere enn medlemmenes egeninteresse. Transformasjonsledelse kommer til nytte her hvor respekt, tillit, lojalitet og engasjement og innsats for organisasjonen står sterkt.

Arbeidsoppgavens karakter

Når oppgavene er komplekse, uklare og skiftende er transformasjonsledelse hensiktsmessig for å takle usikkerhet og oppmuntre til kreative løsninger på nye utfordringer ved samhandling.

Belønningssystem

Transformasjonsledelse praktiserer belønning hvor belønningen i større grad er tildeling av oppgaver som oppleves som utfordrende og meningsfull. I motsetning til transaksjonsledelse hvor belønningen er preget av lønnsøkning, bonuser og forfremmelser.

Forhold mellom lederen og underordnet

I organisasjoner hvor ledelsen sitter med makten og informasjonen er det grunnlag for at det oppstår transformasjonsledelse. I motsetning til transaksjonsledelse hvor de underordnede sitter med makten.

Transformasjonsledelse i team

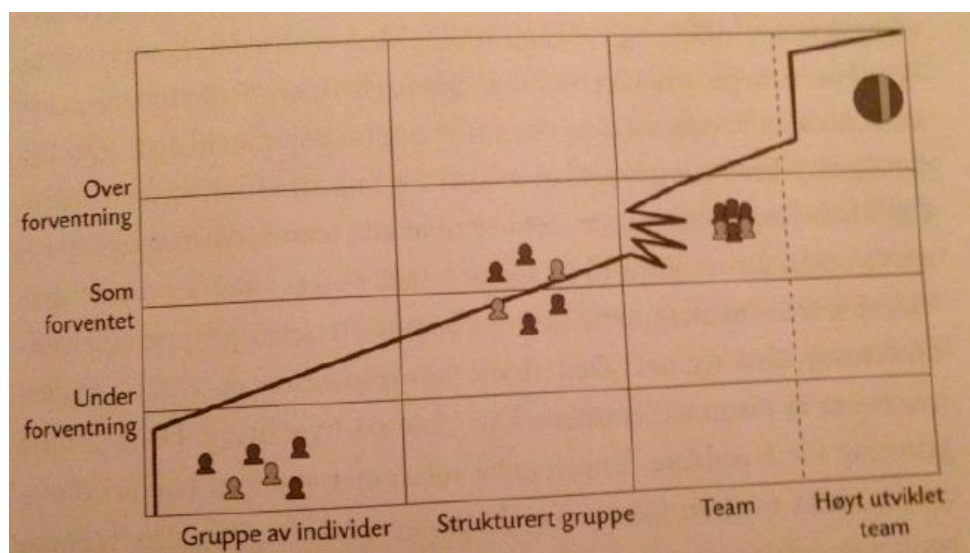
Tidligere forskningsprosjekter har studert transformasjonsledelse på individnivå. (Barling, Loughlin & Kelloway 2002), (Benjamin & Flynn 2006), (Walumbwa,

Avolio & Zhu 2008). Andre har undersøkt transformasjonsledelse på gruppenivå (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003). Transformasjonsledelse kan påvirke individets og hele gruppens effektivitet. Bass (1985) hevder at transformasjonsledelse motiverer underordnede til å prioritere gruppens mål fremfor sine egne mål og føre til at gruppen eller teamet når sine mål. I team eller grupper hvor medlemmene har ulik bakgrunn og innstilling på grunn av ulik kunnskap, prioriteringer, meninger og kultur kan transformasjonsledelsen bygge broer og utjevne ulikhet sammen mot en felles teamoppgave (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003). Prosessen kan skape styrke og samhold hos teammedlemmene. Det er også påvist sammenheng mellom transformasjonsledelse og teammedlemmenes myndighet over eget arbeid (Özarelli 2003). Videre er det funn som viser at transformasjonsledelse påvirker det emosjonelle klimaet i grupper som igjen øker gruppens prestasjoner. (Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hirts 2002).

Enkeltpersoner, grupper og team

Transformasjonsledelse kan utvikle en gruppe til å bli et høyt utviklet team.

(Avolio og Bass 1994, Barker (1993) hevder at et velfungerende team er basert på tillit, engasjement og en felles målforståelse.



Figur 9. Avolio og Bass (1994) Oversikt over teamutvikling

Figuren viser hvordan en gruppe enkeltpersoner utvikler seg til en strukturert gruppe, deretter til team og til slutt et høyt utviklet team. Den horisontale akse

representerer utviklingen fra gruppe av enkeltpersoner til høyt utviklet team. Den vertikale akse representerer prestasjonsnivået i gruppen,

Gruppe av enkeltpersoner

Mangler felles forståelse for hensikten med å arbeide sammen i en gruppe, og mangler mål og mening. Hvert individ fokuserer på sine egne oppgaver og har ikke mål og mangler felles forståelse for gruppearbeid.

Strukturert gruppe

I en strukturert gruppe er målet forstått og klart for hvert enkelt medlem. Alle er kjent med sitt ansvar og forventinger som stilles dem, og arbeidet basert på overenskomster og rollespesifikasjoner. Innen gruppen er det økt tillit, forpliktelse og felles målbevissthet i gruppen. Ifølge Avolio m.fl. (1996) befinner de fleste grupper også de som kaller seg team, seg på dette nivået.

Team

Ifølge Bass og Avolio (1994) finnes det et skille mellom gruppe og team. I et team har medlemmene en større forpliktelse til felles mål, og man er i større grad avhengig av hverandre enn dersom man opptre i en gruppe. Det er også tettere kontakt mellom medlemmene. Medlemmene utvikler teamroller i stedet for individuelle roller og felles adferd i teamet fremheves. Det er en økende forpliktelse blant medlemmene. Medlemmene identifiserer seg med teamets verdier. Dette fører til økende tillit og åpenhet blant medlemmene, som igjen bidrar til at teamets mål oppnås.

Høyt utviklet team

Et team på dette nivået har etablert høye standarder. Sammen har de utviklet en inspirerende visjon for sitt arbeid. Sammen blir de inspirert av visjonene og de samhandler gjennom å utfordre hverandres synspunkter. De er engasjert og har en felles målbevissthet. Fremfor egne oppgaver og interesser er det teamets utvikling som er i fokus. Teammedlemmene oppmuntrer hverandre til å se problemer fra ulike synsvinkler. Slike team kan også være selvledende. (Bass & Avolio 1994)

4.4. Oppsummering

I teorikapitlet har jeg nå presentert teorier rundt kunnskap og kunnskapsdeling, lærende organisasjoner og ledelsesformer som kan være relevante innenfor lærende organisasjoner og kunnskapsdeling. De ulike teoretiske perspektivene ga også grunnlag for den videre undersøkelsen og utformingen av intervjuguide som

ble brukt under datainnsamlingen. Dette vil jeg gjøre videre rede for i det neste kapitlet som omhandler metode

5. METODE

Jeg vil i dette kapittelet om metode beskrive og gjøre rede for mitt valg av metode for innhenting, bearbeiding og analysing av dataene. Med metode menes hvordan man analyserer problemstillingen, samler inn data og tolker funnene man gjør i undersøkelsen. Jeg vil presentere ulike metoder og ulike former for undersøkelsesdesign.

5.1 Valg av metode og design

Det finnes hovedsakelig to typer metoder; kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitativ metode er en metode som innhenter verbale eller skriftlige data gjennom intervjuer, observasjon eller kombinerer av disse. Det er det som blir sagt gjennom undersøkelsen som danner grunnlaget for den videre analysen. I kvalitative undersøkelser er utvalget begrenset og antallet respondenter er relativt få. Hensikten her er å gå i dybden i analysen. Kvantitative metoder egner seg til kvantitativt analyserbare problemstillinger. Her er utvalget av respondenter større, og man ser på tallfestede variabler (Jacobsen 2005).

I masteravhandlingen har jeg valgt kvalitativ metode med gruppeintervjuer. Analysen er foretatt innenfor to team i DSS og ett team i HiOA. Her var det viktig å gå i dybden i spørsmålene som gjelder de ansattes kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling og forholdene som ligger til grunn for dette. I et gruppeintervju er det også viktig å få frem samspillet og diskusjonen i intervjudeltakerne i mellom (Jacobsen 2005). Det finnes også andre metoder enn individuelle intervju og gruppeintervju, som for eksempel observasjon av den aktuelle arbeidssituasjon og samhandling medarbeiderne i mellom (Jacobsen 2005). Observasjon ville måtte foregå over en lenger periode for å studere kunnskapsdeling. Det ble derfor ikke vurdert da det ville vært langt mer tidkrevende både for meg selv og undersøkelsesenheten..

Utarbeidelse av problemstillingen og forskningsspørsmål er første steg i metodearbeidet (Jacobsen 2005). Deretter følger valg av undersøkelsesdesign. Man har mulighet til å velge mellom et intensivt eller ekstensivt design. Å gå i dybden (intensivt design) er et forsøk på få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten

inngår i (Jacobsen 2005). Motsetningen til et intensivt design er et ekstensivt design hvor undersøkelsen forgår blant flere enheter og hvor man undersøker mer i bredden. Ut fra funnene i undersøkelsen har man mulighet til å generalisere i forhold til populasjonen (Jacobsen 2005). Jeg har valgt et intensivt design som går i dybden og som har tatt sikte på å undersøke kunnskaper, relasjoner mellom medarbeidere, kultur, arbeidsmiljø, ledelse og holdninger blant et begrenset antall respondenter bestående av tre team. Casestudier er et annet design som kunne være aktuelt. Casestudier er avgrenset i tid og rom eller en spesiell hendelse og setter fokus på en enhet (Jacobsen 2005). Case-studier kan anvendes for å forstå spesielle hendelser eller situasjoner. I min problemstilling kunne et case ha vært kunnskapsdeling og det som skjer i en avgrenset situasjonen innenfor undersøkelsesenheter.

I min undersøkelse har jeg benyttet en beskrivende design (Jacobsen 2005). Jeg ønsker å beskrive hva kunnskapsdelingen er og hvordan det foregår innenfor teamene og deres omgivelser i de utvalgte organisasjonene. Dernest ønsker jeg å studere hvilke betingelser som ligger til grunn for kunnskapsdeling. En slik undersøkelse som dette som gjøres kun på ett tidspunkt kalles en tverrsnittstudie (Jacobsen 2005).

5.2 Kvalitativt intervju - intervjuguide

For undersøkelsene valgte jeg innsamling av data ved hjelp av gruppeintervju. Et alternativ kunne være å foreta individuelle intervjuer av de samme respondentene. Fordi problemstillingen omhandler kunnskapsdeling innebærer det i utgangspunktet samhandling mellom flere personer, og jeg var interessert i å få frem tankeprosesser og diskusjonen medlemmene i mellom. Spørsmålene i gruppeintervjuet var derfor relativt åpne for at respondentene kunne diskutere.

Til det åpne gruppeintervjuet utarbeidet jeg en intervjuguide som kunne gi meg svar på forskningsspørsmålene. En intervjuguide kan være strukturert med et sett av spørsmål som skal besvares eller det kan være åpent. En åpen intervjuguide vil si at det er temaer som skal diskuteres og man står mer fritt til å endre spørsmål og rekkefølge. En semi-strukturert intervjuguide er en blanding av strukturert og åpen intervjuguide (Jacobsen 2005). Ved en semi-strukturert intervjuguide har

man en løsere tilknytning til intervjuguiden og kommer gjennom alle punktene, selv om det kanskje ikke skjer i samme rekkefølge og man kan stoppe underveis og utdype noen spørsmål (Jacobsen 2005). Jeg valgte derfor å foreta et semi-strukturert intervju for å få svar på de spørsmålene problemstillingen stiller. I et semi-strukturert intervju ville respondentene kunne gi meg mer informasjon og denne intervjutypen setter respondentene og diskusjonene mer i fokus. Her var jeg også mindre avhengig av å følge spørsmålene i intervjuguiden.

Jeg utarbeidet derfor en intervjuguide for å kunne ha en struktur å forholde meg til gjennom intervjuforløpet. Intervjuobjektene står mer fritt i et semi-strukturert intervju til å snakke, og man kan stille oppfølgingsspørsmål for videre utdypning. Arbeidet med intervjuguiden var en gjentakende prosess som jeg arbeidet med over lengre tid. Intervjuguiden ble også testet ut for familie på forhånd for å kartlegge tidsbruken og for å undersøke om spørsmålene som ble stilt ble forstått.

Intervjuguiden ble utformet med en lang rekke punkter og underpunkter, som innspill til diskusjoner i gruppen. Jeg utarbeidet også en forenklet intervjuguide til respondentene som skulle oversendes dem og brukes til forberedelse i forkant av intervjuet. Respondentene fikk før intervjuet oversendt problemstillingen og den forenklete intervjuguiden slik at de kunne ha mulighet til å forberede seg noe omkring spørsmålene og problemstillingen før selve intervjuet.

5.3 Gruppeintervjuer

Gruppeintervjuer er grupper av respondenter som intervjues samtidig (Jacobsen 2005). Medlemmene i gruppen diskuterer problemstillingen. Fokuset blir på relasjonene i gruppen og diskusjonene fremfor hvert individ. Intervjueren opptrer i større grad som en møteleder som introduserer temaet og stiller noen åpne spørsmål (Jacobsen 2005). Intervjueren kan bryte inn dersom han/hun ønsker videre utdypning av et tema, eller for å sikre at alle deltakerne kommer til orde. Det kan være krevende for intervjuer å forholde seg til flere respondenter og følge opp interessante tema som dukker opp. Gruppeintervjuer gir mye informasjon i løpet av kort tid og kan av den grunn også være tidsbesparende (Jacobsen 2005). Ifølge Liamputtong (2010) kommer interaksjon og samspillet i gruppen tydelig frem, disse funnene ville man ikke ville fått frem i individuelle intervjuer.

Gruppeintervju ble valgt fordi jeg ønsket å få frem diskusjoner og samspillet i gruppen. Denne formen for intervju har også sammenheng med problemstillingen da kunnskapsdeling skjer ved samhandling og diskusjoner i de samme gruppene. Spørsmål ble introdusert og respondentene diskuterte spørsmålene. Jeg hadde her også muligheten til å bryte inn og be om videre utdypning av enkelte utsagn og temaer.

5.4. Utvalg

Til undersøkelsen ønsket jeg å foreta gruppeintervju i et par utvalgte organisasjoner. Det var ønskelig at det var organisasjoner av en viss størrelse og omfang, at de var tverrfaglige og hvor det fantes et høyt kompetansenivå. Det var også en fordel at de var lokalisert i Oslo-området slik at de var lett tilgjengelige.

For å komme i kontakt med aktuelle organisasjoner hvor jeg kunne foreta undersøkelser brukte jeg mitt eget nettverk blant venner og familie. Jeg var veldig heldig å få positiv respons i to store organisasjoner hvor det er stort fokus på kunnskap: DSS og HiOA. Utvalget besto av HR-avdelingen i DSS og teamet for digital eksamen i HiOA. Begge hadde høyt kompetansenivå og hadde oppgaver tilknyttet omstilling og endringer overfor organisasjonen. Teamene i utvalget var organisert sentralt og de hadde samtidig gjennom sine arbeidsoppgaver god kunnskap om organisasjonen.

Prosjektet var meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og det var noen ukers behandlingstid. Den opprinnelige planen var å få gjort intervjuene ferdig før jul. På grunn av andre aktiviteter i de utvalgte organisasjonene i desember og begynnelsen av januar, ble det ikke avholdt intervjuer før i januar. Ettersom HR avdelingen arbeider innenfor et så stort og omfattende område ble vi enige om å gjennomføre et intervju i OU-teamet og et i kjerneteamet. Jeg hadde før datainnsamlingen også vurdert å ha noen enkeltintervjuer i etterkant. Gruppeintervjuene ga svært mye informasjon og jeg så ikke behovet på det tidspunktet for å hente inn ytterligere data.

5.5 Datainnsamlingen

Jeg hadde kontakt med en person i hvert team før intervjuet. Den forenklede intervjuguiden ble oversendt før intervjuet slik at respondentene hadde mulighet til å forberede seg på intervjuet.

Intervjustedet kan ha betydning for respondentenes svar. Dette kalles konteksteffekten og den kan påvirke innholdet i intervjuet (Jacobsen 2005). Intervjuet foregikk derfor i respondentenes egne møtelokaler hvor de føler seg trygge og avslappet. Intervjuene var planlagt å vare ca. en time. Det hadde vært ønskelig med litt lenger tid, men på grunn av en presset timeplan i teamene lot det seg ikke gjøre å utvide tiden.

Jeg startet første intervju med å forholde meg til intervjuguiden og lot deltakerne diskutere seg i mellom før jeg tok inn underspørsmålene. Ettersom underspørsmålene var såpass mange og tiden til å gjennomføre intervjuet relativt knapp, måtte jeg konsentrere meg om hovedspørsmålet og den informasjonen jeg fikk der. Etter første intervju endret jeg spørsmålsstillingen ved å stille noen flere spørsmål i sammenheng, noe som ga grunnlag for diskusjon i gruppen.

Lydopptak ble brukt under intervjuet. Det har mange fordeler som å få gjengitt alt respondenten uttaler og i hvilket tonefall uttalelser sies i (Jacobsen 2005). Samtidig kan man være mer oppmerksom på ikke-verbal adferd. Det var mye diskusjoner og til tider også på grunn av deltakernes store engasjement ”snakk i munnen” på hverandre at det hadde vært vanskelig å få med seg alt uten lydopptak. En ulempe ved lydopptak er at intervjusituasjonen kan bli kunstig og respondentene bli hemmet i sine uttalelser (Repstad 2007). Diskusjonene gikk imidlertid veldig lett og det så ikke ut til at respondentene lot seg merke av opptaket. For å unngå at tekniske problemer skulle oppstå som for eksempel utladede batterier, brukte jeg to enheter under alle intervjuene. Etter intervjuene oppsummerte jeg og reflekterte over intervjuene. Jeg dannet meg et inntrykk av intervjuet og innholdet og oppsummerte dette i memos (Hesse-Biber & Leavy 2011). Ut fra disse erfaringene kunne jeg gjøre tilpasninger i de neste intervjuene.

5.6 Bearbeiding av data

Etter av intervjuene var avsluttet måtte de transkriberes, det vil si overføring av lydopptak til tekst. Dette var meget omfattende oppgave som jeg brukte mange dager på. Enkelte deler måtte jeg høre gjentatte ganger fordi opptaket til tider kunne være litt uklart og flere snakket samtidig. En fordel med å transkribere selv er at man får opplevd intervjuene og situasjonen på nytt. På den måten får man mer kjennskap til datagrunnlaget og kan oppdage nye viktige ting ved å høre på det flere ganger. Jeg opplevde å få sterkere tilknytning til datamateriale ved at intervjuene ble hørt flere ganger, jeg transkriberte dem selv og deretter leste dem.

Etter at intervjuene ble transkribert skulle de sorteres i temaer. Det startet med at dataene ble kodet, det vil si at viktige utsagn av teksten ble merket. Arbeidet med kategorier var også en lang prosess som startet med å kode informasjonen (Merriam 2009). Jeg kodet viktige utsagn ved å markere dem. Deretter overført jeg de kodede utsagnene til nye dokumenter og grupperte dem i kategorier. Flere utsagn kunne gjerne høre hjemme i flere kategorier. Tema som omhandler lignende forhold grupperes. Disse gruppene kalles kategorier. (Jacobsen 2005). Kategorier benyttes videre til å ordne forskjellige enheter og etablere sammenhenger mellom fenomener (Jacobsen 2005). Prosessen med kategorisering ble gjentatt flere ganger. Koding og memos foregår i en gjentagende prosess, også under selve datainnsamlingen mellom intervjuene. (Hesse-Biber & Leavy 2011). Kategoriene danner grunnlag for analyse ved hjelp av teori. I kapittel 6 som omhandler analyse skal funnene gjennomgå og i kapittel 7 skal teori trekkes inn for å drøfte og analysere de ulike analytiske kategoriene.

Datamaterialet ble gjennomgått flere ganger for å se etter funn som passer inn i kategoriene eller danner nye kategorier. Jeg begynte først med flere kategorier som etterhvert snevret seg inn til fire kategorier. Kategoriene hadde videre flere underkategorier.

Til slutt bestemte jeg meg for å gå videre med følgende kategorier i den videre analysen:

Læring

Utfordringer

Struktur

Motivasjon

5.7 Validitet og reliabilitet

I forbindelse med metode må det stilles spørsmål om validitet, det vil si gyldighet og reliabilitet, det vil si pålitelighet vedrørende innsamlede data og de konklusjoner som er trukket. Er de innsamlede data gyldige og til å stole på? (Jacobsen 2005). Vi må undersøke om vi har fått tak i de riktige kildene og om disse har avgitt riktig informasjon og om de konklusjonene vi har trukket av undersøkelsen er pålitelige. Dersom svarene fra flere respondenter sammenfaller gir det grunnlag for å danne kategorier av funnene for videre analyse. Kategoriseringen kan gjennomgås flere ganger for å se om man danne nye eller endrede kategorier (Jacobsen 2005).

De tre gruppeintervjuene ga mye data som ble bearbeidet og kategorisert. Teamene som ble intervjuet hadde mye aktuell informasjon og de var veldig engasjert i diskusjonene. Det tyder på at kildene var riktig. Utfallene av intervjuene ble kategorisert i de øvrige nevnte kategoriene: Læring, utfordringer, struktur og motivasjon. Datagrunnlaget som ble samlet her ga grunnlag for å arbeide videre med undersøkelsen. Mye av funnene var sammenfallende i de tre teamene.

Konklusjonene som er trukket fra undersøkelsen kan da tyde på at de er pålitelige. Utvalget med tre team i to organisasjoner er imidlertid svært begrenset. Hadde undersøkelsen vært mer omfattende og vært foretatt i flere team og i flere organisasjoner kunne utfallet vært annerledes.

I forbindelse med et gruppeintervju med medarbeidere som arbeider sammen kan det være en mulighet for at noen ikke sier sin oppriktige mening. Ifølge Liamputtong (2010) kan gruppeintervjuet begrense deltakernes uttalelser da utad de ikke ønsker å fremstå som uenige med den øvrige gruppen, eller komme med uttalelser som kan føre til at de føler seg utsatt. Ved for eksempel spørsmål om hva som hindrer deling av kunnskap, kan det være vanskelig å komme med sitt syn dersom noen mener at hindringen skyldes noen fra gruppen. Slike uttalelser vil man kunne gå glipp av i et gruppeintervju, mens man kunne ha mulighet til å få det frem i et individuelt intervju hvor respondentene var anonymisert og ikke kjente til hverandres utsagn. Ved individuelle intervjuer i etterkant kunne flere slike forhold ha blitt avdekket, noe som kunne ha styrket påliteligheten i undersøkelsen. I et gruppeintervju kan også flere ha problemer med å komme til ordet. Det er intervjuers oppgave å påse at alle respondentene bidrar i diskusjonene ved å komme til orde. Mitt inntrykk var at alle var svært aktive og engasjerte.

5.8 Etikk

Undersøkelser reiser en del etiske problemstillinger. Overfor deltakerne i undersøkelsen må det innhentes informert samtykke. Det innebærer at deltakerne må være informert om forhold rundt undersøkelsen, og at deltakelse er frivillig. Det stilles også krav til privatliv som betyr at informasjonen som samles inn ikke kommer på avveie og benyttes til andre formål. Deltakerne har også krav på anonymitet slik at deres utsagn ikke kan spores tilbake. Det er også et krav om at data blir korrekt gjengitt og resultatene presenteres på riktig måte (Jacobsen 2005). Det ble i forkant av undersøkelsen sendt ut informasjon til deltakerne om undersøkelsen og undersøkelsens formål og at det var frivillig å delta. I informasjonsbrevet ble det også informert om at respondentene ville anonymiseres slik at utsagn ikke ville spores tilbake. Det ble også informert om at undersøkelsen var meldepliktig overfor NSD og at undersøkelsen var godkjent.

5.9 Oppsummering

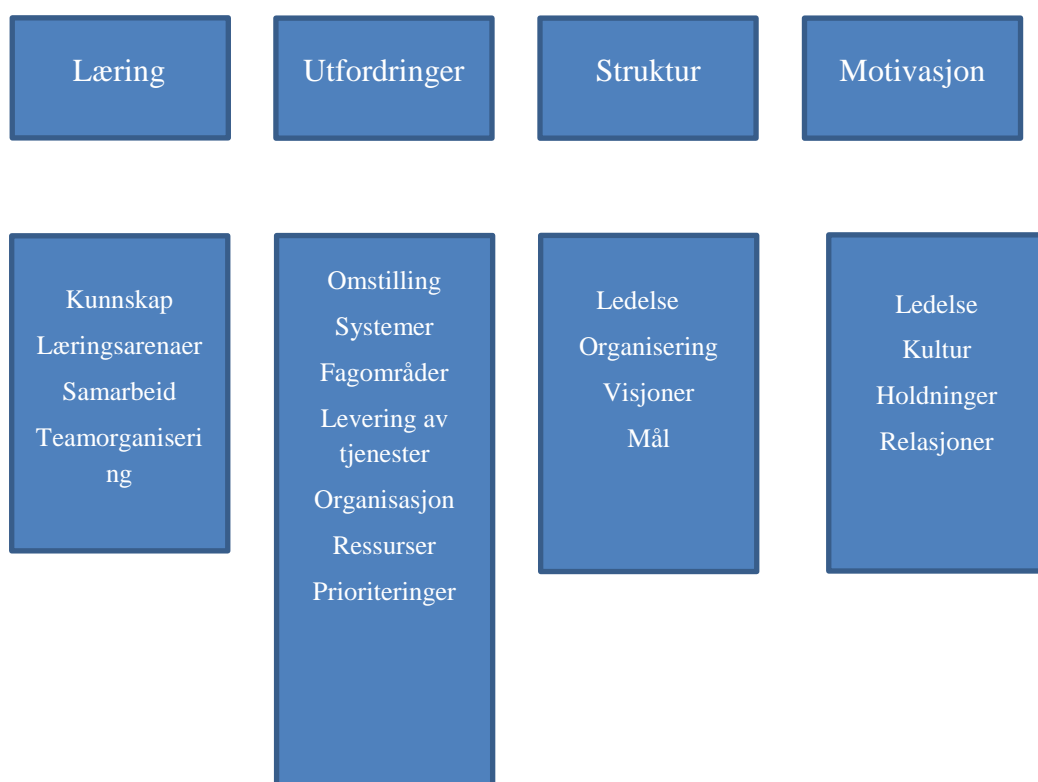
Jeg har nå gjort rede for valg av metode og undersøkelsesdesign. Videre har jeg beskrevet valg av undersøkelsesenheter, intervjuform og innsamling av data. Jeg har også hatt noen betraktninger om gyldighet, pålitelighet og etikk. De store

mengdene med innsamlede data fra intervjuene ga grunnlag for videre analysering som vil bli behandlet i det neste kapitlet som omhandler analyse.

Som vedlegg finnes intervjuguide og email til organisasjonene.

6. ANALYSE

Slik jeg beskrev i metodekapittelet transkriberte jeg alle intervjuene. Dette var en omfattende prosess som tok mye tid, men som også var svært nyttig da jeg fikk gått gjennom intervjuene flere ganger og kunne stadig oppfatte andre nyanser. Allerede under selve prosessen med transkriberingen startet analysen. Etter at arbeidet med kategorisering som var en tilbakevendende prosess, var avsluttet endte jeg opp med følgende kategorier og underkategorier som vil presenteres og drøftes i dette kapittelet:



6.1 Læring

Jeg har valgt å dele læring opp i underkategoriene kunnskap, læringsarenaer, samarbeid og teamorganisering. Disse vil presenteres for seg i de videre underavsnitt.

6.1.1 Kunnskap

I dette avsnittet vil jeg beskrive hvilken kunnskap de ansatte har og hvilken kunnskap de har behov for i sitt arbeid. Det er ansatte med høy kompetanse i de to organisasjonene og tre teamene som er undersøkt. De har høyskolebakgrunn på bachelor eller masternivå, mange også med etterutdannelse på høyt nivå. Teamene

er tverrfaglig sammensatt, noe de ser på som en fordel da de kan ha ulik innfallsvinkel i forbindelse med problemløsning.

Det er en verdi at man har med seg forskjellig kompetanse inn og forskjellig erfaring (DSSK)

Vi har mye kompetanse i teamet, vi er et solid team. Vi er tverrfaglig sammensatt. (DSSOU)

Det handler litt om å utfylle hverandre, om at kompetansen vår passer sammen (HiOA)

Det er ikke bare utdannelsen som er ulik. De har også ulik arbeidslivserfaring. Noen er nyutdannede, mens andre har flere tiår bak seg i arbeidslivet. Noen har erfaring fra det offentlige, mens andre har både fra offentlig og privat virksomhet.

Jeg tror den summen der gjør at vi kan møte de utfordringene på en god måte (DSSK)

De tre teamene tilhører ulike faglige miljøer og har ulik behov for kompetanse og kompetanseutvikling.

I DSSs kjerneteam er det et omfattende lov- og regelverk som må følges, det nevnes bl.a. forvaltningslov og arbeidsrett. Det skal tas riktige beslutninger innenfor dette området. Det er derfor viktig å kjenne til dette lovverket. Her har teamet arbeidet med å løfte seg kompetansemessig.

Hvis man kommer fra privat sektor er det en del nye ting å forholde seg til.

Det er et visst handlingsrom eller ulike måter å tolke ting på (DSSK)

I OU-teamet som arbeider med endringsprosesser og lederutvikling i DSS har de en sammensatt kompetanse på et høyt faglig nivå. De utfyller hverandre kompetansemessig. Teamet har ikke behov for noen ny type kompetanse, men har behov for å videreutvikle kompetansen.

Det er kanskje ikke en annen type kompetanse, men dypdykke, spisse og videreutvikle kompetansen. (DSSOU)

Kompetansen vår er knyttet til endring og menneskekunnskap (DSSOU)

De arbeider også med å utvikle konsepter i forbindelse med omstillinger. Og de snakker også om at gjenbruk av kompetanse er aktuelt.

Vi skal ha ferdige konsepter slik at vi skal vite hvordan vi opptrer når vi gjennomfører en omstilling i de ulike fasene.

Teamet i HiOA er som vi har sett en tverrfaglig sammensatt med personer med kort og lang erfaring fra organisasjonen. I teamet er det kun en som har arbeidet med eksamen i flere år og har erfaring fra eksamenskontoret ved studieadministrasjonen. Digital eksamen er nytt for alle. Det er en utfordring at de skal lære opp brukere i organisasjonen i systemet samtidig som de også skal lære det selv.

Vi lærer mens vi gjør det. Det er ikke så veldig mange som kan noe om dette for det er helt nytt. (HiOA)

6.1.2 Læringsarenaer

Jeg vil her beskrive hvor og i hvilke situasjoner læring foregår i de ulike organisasjonene. Det er ulike måter å lære på. Alle teamene nevner kurs, videreutdanning, ulike former for e-læring, selvstudium, litteratur, søk på nett. Det fremheves også læring ved diskusjoner og samarbeid.

I HiOA har de måttet lære mye av fagområdet digital eksamen på egen hånd. De har fått noe opplæring fra leverandør, men de opplyser selv at de lærer mest i opplærings situasjoner for brukerne.

Når vi har lært det, må vi lære alle andre det,..., du må lære det bort på forskjellige måter (HiOA).

I DSS er det tilrettelegging for å ta kurs og etterutdanning.

Jeg synes det har vært veldig gode muligheter til å kunne ta kurs å få påfyll. (DSSOU)

Flere opplyser også at de har vært på internopplæringstiltak for gruppeledere og kurs og etterutdanning hos eksterne kursholdere og høyskoler.

I DSSK har de også utbytte av å lære av hverandre.

Vi jobber sammen, diskuterer ting. Det lærer man jo veldig mye av, jobbe skulder ved skulder, strukturert i forhold til at vi kanskje bytter litt område vi jobber på også. (DSSK)

OU teamet i DSS har på samme måte tilgang til kurs og etterutdanning. De fremhever læring ved å jobbe sammen som verdifullt. Bemanningen er de siste årene øket for å kunne håndtere en økende oppdragsmengde.

Teamet ble utvidet fra to til fire for å øke kompetansen for å kunne ta på seg enda flere oppgaver. Vi lærer også på jobben, vi lærer av hverandre, det skal man ikke undervurdere. (DSSK).

I DSS brukes det også eksterne leverandører i ulike oppdrag, og de lærer også av å samarbeide med dem.

Vi tar det inn i kravspesifikasjon at det skal være kompetanseoverføring. Sparring underveis, man lærer av å diskutere med eksterne. (DSSOU)

E-læring er et område som kommer opp i diskusjonene i alle tre teamene. Dette er et relativt nytt læringsområde som brukes til intern og ekstern elektronisk opplæring eller som tillegg til annen opplæring.

I HiOA brukes mye webinarer som er en online presentasjon fra leverandør, i opplæringen. De har to ulike digitale eksamensløsninger hvor webinarer blir benyttet begge steder som lærings- og diskusjonsarena. Her kan de stille spørsmål og diskutere med brukere fra andre høyskoler.

Det blir som et forum etter hvert (HiOA)

I tillegg til webinarer arrangeres også erfaringsseminarer ulike fysiske steder.

I DSS har de et intranett som brukes veldig aktivt. Foredrag og fagseminarer blir streamet og lagt ut på intranettet. Det samme gjelder også for enkelte kurs. Film er en del av organisasjonens fagområder, hvor de har egen kompetanse.

Ting filmes og legges ut. (DSSOU)

I kjerneteamet har de samlet deltatt på et e-læringskurs om forvaltningsloven. Kurset går over flere dager i en måned med korte leksjoner. De diskuterer emnene i plenum en gang i uken. Kjerneteamet er veldig fornøyd med kursopplegget.

Det er sånne små snutter. Det er kort nok til at vi slipper å sette av masse tid. (DSSK)

Litteratur, artikler og søk på nett nevnes også som læringsarenaer. Det henvises til tidligere teori i DSSOU.

Det er gjenbruk. (DSSOU)

Det å repetere gammel kunnskap kan også være nyttig (DSSK)

I DSSK brukes mye litteratur og artikler i forbindelse med diskusjoner i forbindelse med problemløsningen.

Vi bruker mye artikler og jeg har en lærebok som jeg bruker som bibel, og som jeg hele tiden siterer fra og henter frem. (DSSK)

I HiOA er det benyttet mye brukermanualer fra systemleverandørene i forbindelse med opplæring av systemene. Ettersom det ikke har vært mye kurs og systemene har de vært henvist til brukermanualer til leverandører, og også til brukermanualer til underleverandører.

Man finner mye informasjon hvis man leter litt hos de forskjellige leverandørene. De har mye oppdateringer og opplæringsmanualer her og der da. (HiOA)

De har laget mye arbeidsbeskrivelser og rutiner selv da det ikke har vært mye tilgjengelig. Det har vært en tidkrevende og tilbakevendende prosess som følge av mye endringer i løsningen.

Rutinene som er skrevet forandres jo hele tiden. Ja de gjør det, da er det ikke rutiner, det er arbeidsbeskrivelser. (HiOA)

6.1.3 Samarbeid

I dette underavsnittet vil jeg beskrive hvordan de ansatte samarbeider med hverandre i sitt daglige arbeid. Det viser at de er avhengig av hverandre og hverandres kunnskap og kompetanse. De mer erfarne medarbeidere deler kunnskap med de nye medarbeiderne. Det vektlegges også at nye medarbeidere har med seg kompetanse inn som også er av verdi for medarbeidere med lengre erfaring i organisasjonen.

Jeg tenker at det er en verdi i det at man har med seg forskjellig kompetanse inn og forskjellig erfaring. Og det å dele det slik at de som har vært her lenge er med på det og tar inn litt nye ting. Det synes jeg er bra, en positiv ting. (DSSK)

I DSSK har medarbeiderne spesialisert seg innenfor ulike områder, da lov- og regelverket som de forvalter er svært omfattende. Dette skal de kunne svært godt for å kunne treffe riktige beslutninger innenfor sitt fagområde.

Så vi har fordelt oss litt utover på de områdene. For å kunne klare å dekke opp alt sammen, for det er ganske omfattende. (DSSK)

Jeg tror den summen der gjør at vi kan møte de utfordringene på en veldig god måte. Da har man litt av hvert. Det er ikke samme type mennesker, det blir ikke gruppetenking og problemer rundt det. (DSSK)

Ved å samarbeide om oppgaver bidrar hver enkelt med sin kompetanse og gjennom diskusjoner finner teamet frem til løsninger i fellesskap, samtidig som kunnskap deles og den samlede kompetansen økes.

Vi bruker en del på å diskutere ting i teamet for nettopp å komme frem til en løsning (DSSK)

Vi snakker om det med deling, vi jobber sammen, diskuterer ting. Det lærer man jo veldig mye av, jobbe skulder ved skulder, strukturert i forhold til at vi kanskje bytter litt område vi jobber på også. Veldig den diskusjonsbiten, at man diskuterer saker og får opp kompetansen på det. (DSSK)

I DSSOU har teammedlemmene også ulik faglig bakgrunn, men de ser på det som en fordel da de utfyller hverandre.

Vi har jo forskjellig faglig bakgrunn. Absolutt. Men jeg tenker at det er positivt. Fordi man utfyller hverandre. (DSSOU)

Det samme gjelder for teammedlemmene i HiOA. De har ulik faglig bakgrunn både teoretisk og erfaringsmessig. De ser på det som en fordel at de utfyller hverandre både faglig og når det gjelder personlige egenskaper.

Det handler litt om å utfylle hverandre, og om at kompetansen vår kanskje passer sammen. Det er mennesketypene, men også kunnskapene våre som egentlig er litt flaks at passer sammen. .. (HiOA)

Kompetanse benyttes til å finne løsninger på ulike utfordringer teamet møter.

...Og så er vi alle veldig løsningsorienterte (HiOA)

6.1.4 Team

Alle de tre undersøkelsesgruppene er organisert som team. Det innebærer at de jobber sammen med ulik kompetanse mot felles mål. Som vi har sett tidligere er et team avhengig av alle sine teammedlemmer for å nå målet.

I DSSOU jobber de i team, to og to ute på oppdragene for å sikre kompetansen, de kommer fra ulike steder og har ulike erfaringer og dette bidrar til å finne nye løsninger. Ved å være flere på oppdraget sikrer de kompetanseoverføring og kan bidra til felles løsninger. Ved å være to kan de også ta ulike roller og lære av hvordan de andre i teamet tenker.

Det er når vi er ute to og to så tar vi litt ulike roller og så lærer vi av hvordan man tenker Planleggingen av hvordan man skal på et oppdrag så er det jo deling, man tar roller og lærer av hverandre. Man kommer jo fra ulike steder, og har ulike erfaringer. Vi kommer til løsninger. (DSSOU)

I HiOA jobber de veldig tett sammen om den digitale løsningen. De er avhengig av hverandre fordi det er så mye som skjer rundt den digitale løsningen til enhver tid. De har i perioder sittet på sammen kontor og kommunisert veldig tett.

Vi snakker mye sammen, vi jobber veldig tett. Ja, veldig tett, nesten sånn koblet sammen. (HiOA)

Mye av løsningene har foregått i teamet ved at de alle er oppdatert samtidig og finner løsninger ved å snakke sammen og dele hverandres kunnskap.

Kompetansen deles hele tiden i mange ulike situasjoner som oppstår. Det foregår en veldig tett kommunikasjon i teamet.

Hvordan gjør vi det? Kan vi gjøre sånn? (HiOA)

Kan du løpe opp der for nå er det noe som har skjært seg, eller det er en opplæring kan du ta den. (HiOA)

Ved at vi snakker sammen, det oppstår en hendelse, ved brukerstøtte. (HiOA)

I DSSK understreker de betydningen av å være tilstede for hverandre og være tilgjengelige for spørsmål. Det skal være en lav terskel for å spørre hverandre i forhold til det å lese seg opp på områder som andre har god erfaring i.

Da er det mer naturlig å gå til X og spørre og høre hennes erfaringer. (DSSK)

Det er når vi står fast. (DSSK)

Det som fremmer kunnskap er at vi går til noen og spør hvis vi lurer på noe. (DSSK)

I DSSK har de ulike fagområder som teamet skal dekke. De har derfor spesialisert seg på fagområder. De skal ha kjennskap til andre områder og skal også kunne dekke opp hverandre ved fravær.

Vi skal dele med hverandre, hvis noen blir borte skal vi gå inn..., det er jo en utfordring den balansen der. (DSSK)

Det blir understreket at de er ett team, hvor de er avhengig av hverandre for å kunne være et team innenfor HR-området. Rekruttering er nylig etablert som et eget satsningsområde. De som arbeider innenfor dette området blir ofte litt feilaktig omtalt som et rekrutteringsteam. De er en del av kjerneteamet hvor de er gjensidig avhengig av hverandre.

Jeg synes de har sklidd veldig greit inn i resten av teamet. Og nettopp det med å dele kunnskap og være opptatt av det som ligger i bunnen for det vi holder på med. (DSSK)

Jeg opplever ikke selv at jeg er i et rekrutteringsteam, jeg er helt avhengig av de andre i kjerneteamet. Det hadde ikke holdt at vi var i vanntette skott for å si det sånn. (DSSK)

Jeg har nå beskrevet en del forhold rundt læring, jeg vil nå se på hvilke utfordringer i forhold til kunnskapsdeling organisasjonene står overfor.

6.2 utfordringer

Utfordringene er delt inn i følgende underkategorier som vil bli presentert i det følgende: Omstilling, systemer, fagområder, levering av tjenester, organisasjonen, ressurser, prioriteringer, ledelse. Noen av utfordringene gjelder internt i teamet, mens andre gjelder overfor organisasjonen for øvrig.

6.2.1 Omstilling

DSSOU har utfordringer i forhold til omstilling som er aktuell i hele organisasjonen og i offentlig sektor for øvrig. Teamet har noen utfordringer når det gjelder egen kompetanse og hvordan bruke denne i forhold til organisasjonsutviklingsarbeidet rundt omstilling i organisasjonen. Omstillingen vil berøre flere avdelinger og seksjoner og er i stor grad også knyttet til digitalisering.

De store utfordringene vi står overfor er en stor grad av omstilling. Og hvordan vår kompetanse er rigget i forhold til det. (DSSOU)

Omstilling, være en god støttepartner for ledere som skal lede gjennom omstilling, potensielt lede eller legge ned sin seksjon/virksomhet. (DSSOU)

Da er det viktig også at vi har startet med lederne på sett og vis. For de skal være rollemodeller i den digitale verden. (DSSOU)

Teamet mener omstillingen i organisasjonen vil kreve mye av dem. Det er kanskje ikke nødvendig å erverve seg ny kunnskap, men det er viktig å bruke den kunnskapen de allerede har på en annen måte. Det kan også være nødvendig å gjøre bruk av ”gammel kunnskap” for å finne tilbake til teorier og finne løsninger i fellesskap.

Det er helt avgjørende at vi viderefører vår kunnskap og oppdaterer oss. (DSSOU)

I likhet med DSSOU har HiOA utfordringer når det gjelder omstilling. Overgangen fra ordinær eksamen til digital eksamen innebærer en stor omstilling i flere avdelinger og blant flere ansatte og studenter i organisasjonen. Hittil har omstillingen vært frivillig, så de UF-ansatte som har ønsket digital eksamen har vært med i prosjektet. I løpet av et par år må alle over og teamet tror situasjonen vil bli mer krevende.

På et eller annet tidspunkt så må alle over. Da begynner den litt tøffe.....(HiOA)

De som kommer med senere vil få en mykere overgang fordi andre har vært gjennom større utfordringer og feil er rettet opp. Allikevel regner teamet med noen utfordringer for de siste som kommer med, blant annet fordi noen kanskje ikke vil være motivert for det.

Det kommer til å være de som ikke har lyst til å gå over til slutt. Da har de ikke noe valg. (HiOA)

6.2.2 Systemer (IKT)

Teamene i begge organisasjoner har utfordringer som gjelder IKT systemer. Det er flere systemer i DSSK organisasjonen ikke får fullt utbytte av fordi de ikke har god nok kompetanse på det. Dette gjelder bl.a. Websak som er saksbehandlingssystemet som er innført. Her ser det ut som om flere deler av organisasjonen sliter. Det kan se ut som om det ikke har vært god nok opplæring

eller kompetanseoverføring til teamet fra IKT avdelingen eller eksterne leverandører.

Det er flere systemer som vi snakker om at det er behov for å forbedre seg og utnytte det fullt ut. Istedenfor bare halvveis. (DSSK)

Det er også utfordringer i andre systemer, f.eks. lønnsystemet som forvaltes på tvers av avdelingene og hvor det er mange avdelinger involvert. Et annet system som skal ivareta endringsmeldinger i organisasjonen byr også på utfordringer. Her er det mange avdelinger involvert.

Det er et typisk prosjekt hvor det er mange avdelinger inne hvor vi har slitt litt med kompetanseoverføring og kommunikasjon, det har vært litt ulike prosjektgrupper. (DSSK)

I HiOA er det også utfordringer med IKT spesielt på den tekniske siden, og det er ingen av dem som har bakgrunn fra IT, og de har heller ikke dedikerte IT ressurser til prosjektet. De må derfor få hjelp fra IT brukerstøtte ettersom de ikke har egne ressurser til det.

Som sagt vi lærer mens vi går, men det er en del IKT læring som ikke er bare, bare. Men hvis vi spør, får vi hjelp, jeg opplever det. (HiOA)

Ettersom høgskolen er i en utprøvingsfase kommer stadig nye versjoner med ny funksjonalitet som de må lære. De må sette seg inn i problemstillingene, lære systemet og finne løsningen selv da det mangler mye dokumentasjon på området. Det finnes ikke mye søkemuligheter på f.eks. Google om dette. De har også to løsninger som er til utprøving og de må derfor ha kunnskap om begge.

Men foreløpig er det .. du står såpass alene for å prøve deg frem, du må finne løsningen selv. (HiOA)

Men det er ikke det her, du kan ikke søke opp dette her, ingen har prøvd dette før. (HiOA)

Det er også mye feil i løsningene som gjør det ekstra krevende.

I tillegg til utfordringer innenfor IKT er det også utfordringer innenfor andre fagområder som også har en tilknytning til IKT.

6.2.3 Fagområder

I begge organisasjoner finnes det mange og ulike fagområder og en sammensatt medarbeidergruppe. Det knytter seg utfordringer til at det er så store ulikheter i organisasjonen. I DSS spenner fagområdene fra sikkerhet til levering av renholdstjenester.

Mye av kompetansebehovet i organisasjonen kan være fagspesifikt og det lages planer for kartlegging av kompetanse. Mye av kunnskapsdelingen foregår i teamet hvor de har et felles faglig område.

Det er det dette rammeverket for identifisering av kompetanse, det bruker de avdelingene for å lage handlingsplaner hvert år og kompetanseplaner.

*Og det kan jo være veldig spesifikt avhengig av hvilken seksjon det er.
(DSSOU)*

Kunnskapsdelingen fra DSSOU ut i organisasjonen er mer preget av prosesser og utvikling ut i organisasjonen enn deling av faglig kunnskap.

Men det er mer når de kjører prosesser og kulturutvikling og disse tingene at vi ville kunne komme inn da. Naturlig komme inn. (DSSOU)

I DSSK har de sine spesialområder de arbeider innenfor. De skal ha oversikt over andres område for å kunne se sammenheng og kunne ta over ved fravær. Det kan være en utfordring å finne denne balansen, områdene er for omfattende til at alle kan ha like gode kunnskaper på alt.

Og så har vi våre spesialfelter, og det er ikke sånn at alle kan være så gode på al. (DSSK)

I HiOA har de faglige utfordringer med at den digitale eksamensløsningen er ny, og de må forholde seg til stadig nye versjoner slik vi har sett.

En annen utfordring overfor organisasjonen hvor de skal overføre kunnskapen er at det finnes veldig ulikt kompetansenivå blant brukerne. Brukerne kan være sensorer, studenter eller eksamensvakter. Det kan være enkle ting som å være i riktig skjermbilde, og trykke på riktige taster.

Du vet ikke helt kompetansen til personen du prater med, og da er det veldig vanskelig å skjønne hva den personen prater om. (HiOA)

Det er viktig for teamet å være tett på brukerne for å kunne lære seg de feilene de kan gjøre. Det gjør det lettere i neste omgang å hjelpe andre brukere.

Da er det veldig viktig at vi kan det vi gjør veldig godt for da blir det lettere for oss å vite om alle de forskjellige fallgruvene som studenter eller sensorer eller vakter ofte gjør da. (HiOA)

6.2.4 Levering av tjenester

Alle teamene i begge organisasjoner leverer tjenester til organisasjonen. OU teamet i DSS leverer leder- og organisasjonsutviklingstjenester, kjerneteamet i DSS leverer HR-tjenester og teamet i HiOA leverer tjenester for innføring av digitale eksamensløsninger.

OU teamet har de hatt noen utfordringer når det gjelder å komme i posisjon i organisasjonen. Avdelingene har valgt eksterne leverandører til oppdrag. De har derfor en utfordring i å gjøre seg kjent i organisasjonen slik at de blir mer brukt i oppdrag og at de blir et naturlig valg. De har allerede mye kunnskap til organisasjonen og erfaring fra prosesser i tidligere oppdrag. Ved bruk av eksterne leverandører kan det være mulighet for involvering fra OU-teamet for kompetanseoverføring.

For det første at vi blir litt kjent, og at de får tillit til oss og vise versa og at de kan forstå at jo vi kan henvende oss til HR og at det er naturlig at de gjør det. (DSSOU)

Vi har jo mange gode råd å gi dem på mange ulike områder Det er nok vi som må ta den ballen enda mer enn det vi har gjort for å etablere den kontakten for den kommer ikke fra avdelingen og inn. (DSSOU)

Kjerneteamet har også erfaringer med at organisasjonen setter i gang egne rekrutteringsprosesser uten å bli involvert. Man kunne bruke interne ressurser og bli mer effektive i slike prosesser.

Men hvorfor har dere ikke snakket med oss? Vi har jo etablert en rutine for rekruttering. (DSSK)

I kjerneteamet i DSS har de mange oppgaver og det er forventning om rask levering av tjenester. De har også satt mål på responstid på innmelding av saker.

Det går veldig raskt. Det går fort her. (DSSK)

I HiOA er de veldig avhengig av å gjøre en bra levering for å kunne fortsette prosessen med digitalisering av eksamen. Det er en utfordring å opprettholde et

positivt omdømme i det videre arbeidet ettersom omfanget av digital eksamen øker.

Vi må bare opprettholde det gode rykte vi har. (HiOA)

At de leverer det de skal og at resultatet blir bra skaper trygghet og tillit. Det er de avhengig av for å oppnå gode resultater for å nå målet om digital eksamen.

Jeg tror det handler veldig mye om tillit og om å bygge tillit. Og faktisk levere det du sier du skal. (HiOA)

6.2.5 Organisasjon

Begge organisasjonene består av mange ulike fagområder. Det skaper noen utfordringer for kunnskapsdelingen.

I DSSOU deler de mer kunnskap i internt i teamet enn med øvrige team. OU-teamet sitter nå i landskap med kjerneteamet. De opplever ikke at de har kommet noe nærmere kjerneteamet i HR. Imidlertid kan de fange opp en del ting ettersom de sitter i felles området.

Vi er nok bedre på å dele i team enn på tvers av team. (DSSOU)

Vi snapper opp sånne småting som skjer og ting som diskuteres Men for eksempel arkivet og de som jobber på lønn, jeg synes vi har mindre kontakt med de nå enn der vi satt før. Det har rett og slett med det fysiske å gjøre. (DSSOU)

For øvrig sitter flere av enhetene i DSS i ulike lokaler på ulike adresser. Det vanskeliggjør delingen på tvers i organisasjonen.

I tillegg til at organisasjonen er plassert på ulike steder har ikke organisasjonen en felles kultur. De leverer tjenester innen sitt område og samarbeider ikke så mye med andre fordi de ikke har så mye faglig til felles.

Tjenestene er veldig sterke subkulturer fordi de har veldig ulik kompetansebakgrunn og veldig ulike arbeidsoppgaver. (DSSOU)

Noen lever helt adskilte separate liv, tjenesten skal ikke egentlig samarbeide naturlig og så tett med andre. (DSSOU)

I DSS kjerneteam har de utfordringer med informasjonsflyten mellom teamene og mellom enheter i organisasjonen. Dette har påvirkning på kunnskapsdelingen i organisasjonen. Enkelte seksjoner er organisert i mange hierarkiske ledd.

Kunnskapsdeling henger sammen med informasjonsflyt og informasjonsflyt blir veldig styrt av organisasjonsstruktur. (DSSK)

De ser at det er et forbedringspotensial overfor OU-teamet. De bidrar mye i forholdt til OU-teamet, men er usikre på om det kan kalles kunnskapsdeling.

Jeg synes vi jobber mot OU-teamet og vi bidrar veldig mye inn hvor de lager en struktur og vi informerer videre ut i organisasjonen, og der er det flere av oss som bidrar inn. (DSSK)

Overfor organisasjonen som helhet er det også utfordringer med kommunikasjonen fordi den er så sammensatt. Det er derfor viktig å forstå hvordan organisasjonen fungerer.

Det er noe med at organisasjonen er så sammensatt, hvordan kommunisere, det er forskjellige kulturer rundt omkring. (DSSK)

Spesielt for de som arbeider med rekruttering er det vesentlig å forstå hvordan avdelingene fungerer og sette seg inn i arbeidshverdagen deres. For dem er det nødvendig med kunnskapsdeling om arbeidsoppgaver og hvilke behov som skal dekkes.

Vi blir nødt til å sette oss inn i oppgavene i de rollene de skal rekruttere til. (DSSK)

6.2.6 Ressurser

Ressurser påvirker kunnskapsdeling i organisasjonen og kan være en utfordring. Dersom man skal dele og utvide kunnskapsområdet vil det kreve ressurser. Det kreves ressurser både i form av tid og penger.

I DSSK er det opptatt å dele kunnskap i teamet for å kunne ha back-up løsninger.

Man kan jo si at tid og penger også er en del av det. (DSSK)

I DSSOU stiller de spørsmål om bruk av kompetansemidler har noen effekt. Det har ikke vært noen tradisjon for å måle effekt av kompetansetiltak.

*Har vi valgt de riktige tiltakene for den gruppen eller har vi ikke gjort det.
(DSSOU)*

I HiOA har de i følge teamet satt av få ressurser i innføring av digital eksamen. Det er en utfordring i forhold til organisasjonens ambisiøse mål om digital eksamen.

*Jeg har ingen ressurser annet enn meg selv som er dedikert til dette her.
(HiOA)*

6.2.7 Prioriteringer

Prioritering av kunnskapsdeling er en utfordring i en travel hverdag. De ansatte må sette av tid til å dele kunnskap og oppdatere hverandre. Teamene opplever tiden som en stor utfordring ved deling av kunnskap. I DSSOU fremholder de at tid er den største hindringen.

Jeg vil si at tid er den største. (DSSOU)

Deling av kunnskap ved å gjennomgå erfaringer ved avsluttede prosjekter blir nedprioritert i forhold til nye oppdrag. Dokumentasjonen kan bli mangelfull på grunn av prioritering av nye oppdrag. Det kan bero på at arbeidspresset er høyt og oppgavene mange.

Man kan si en personlig hindring også er vel at jeg er mer i fremtiden enn alltid å være like god på å dokumentere og dele. (DSSOU)

For å ta i bruk ny kompetanse er det en utfordring å finne tid i hverdagen og til å prioritere dette og det krever også mye av lederen.

Det krever at man gir rom for å ta ting i bruk også. (DSSOU)

I DSSK er det også diskusjon om hva man skal prioritere å bruke tid på å dele, men det er helt nødvendig at de fortsetter å prioritere det.

Til tross for kutt, budsjettkutt og det som måtte skje, at vi har satt det på agendaen, for det er måten å møte de utfordringene man har på. (DSSK)

Jeg har nå presentert de ulike funnene med hensyn til utfordringer som organisasjonene har. Jeg vil nå se videre på strukturen i undersøkelsenhetene.

6.3 Struktur

I strukturavsnittet vil jeg se på organisering, ledelse, visjon og mål og hvilken betydning det har for kunnskapsdeling.

6.3.1 Organisering

Både DSS og HiOA er det man kan kalle kunnskapsorganisasjoner og er sammensatt av ulike faglige enheter. Ettersom de begge er offentlige virksomheter er de begge relativt byråkratiske organisasjoner.

DSS er organisert i en internadministrativ avdeling og leverer sine tjenester til de øvrige tjenesteytende fagavdelingene i DSS. Fagavdelingene leverer tjenester til ulike departementer. De ulike fagavdelingene har mindre med hverandre å gjøre ut fra tjenestenes art. Tradisjonelt har disse avdelingene holdt seg mest for seg selv.

For fagavdelingene i DSS har historisk sett vært veldig selvstendige avdelinger og det har vært tette skott mellom avdelingene også. (DSSOU)

Fra avdelingene var helt separate siloer som virksomheter i virksomheten til at man nå tenker på en helt annen måte. (DSSOU)

Det nedsettes i økende grad grupper for tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling ved ulike typer prosjekter og arbeidsgrupper.

Det er ulike typer prosjekter. Som konkrete arenaer. (DSSOU)

DSSOU er involvert i flere slike arbeidsgrupper på tvers. Dette er noe de ikke gjorde så mye tidligere. Dette fører til økt kunnskapsdeling mellom avdelingene.

I tillegg er vi i mye større grad deltakere i større prosjekter, altså tverrfaglige prosjektgrupper og arbeidsgrupper fra de andre enhetene i organisasjonen som gjør at vi lærer av hverandre når vi sitter i disse arbeids- og prosjektgruppene. (DSSOU)

Det også øket fokus på intern mobilitet som f.eks. hospiteringsmuligheter eller flytting mellom avdelinger, slik at kunnskap kan bygges opp og utnyttes på tvers av avdelingene.

I virksomheten har vi den biten med hospitering, vi bruker jo det. (DSSOU)

De ulike fagavdelingene er også organisert forskjellig. Innenfor HR området hvor teamene tilhører er det flatt organisert, mens det i fagavdelingen kan være

organisert flere nivåer. For eksempel i sikkerhet hvor det er medarbeidere med bakgrunn fra Forsvaret. Det kan ha betydning for kunnskapsdeling og informasjonsflyt.

Nei, vi er nok ikke det for vi er ikke flate nok i det i organisering og struktur. (DSSOU)

Mange steder der det er kunnskapsmedarbeidere i seksjonen så er det en flatere struktur i praksis enn der hvor det kanskje er mer operative medarbeidere. (DSSOU)

Tverrfaglige arbeidsgrupper og prosjekter har positiv betydning for organisasjonens utvikling. Flere slike arbeidsgrupper vil forhåpentligvis ha en positiv effekt på deling.

For hvert slikt prosjekt modnes organisasjonen. (DSSOU)

Teamet i HiOA er organisert i en seksjon innenfor en større avdeling. Deres oppgave med innføring av digital eksamen ut i avdelingene er å få folk med seg i prosjektet og bidra til opplæring og gjennomføring av digital eksamen. De jobber på tvers i organisasjonen ut mot fakultetene i sitt arbeid med innføring av digital eksamen.

Jeg synes det er så morsomt å erfare at den nedenfra og opp tankegangen, at hvis du skal få til utvikling i en organisasjon og innovasjon og endring, så må du ha folk med deg. (HiOA)

Organisasjonen har vært gjennom en omorganisering og innført en strukturforandring som innebærer en forenkling av kommunikasjon ved innføring av en tjenesteeiermodell.

Som gjør at folk går litt på tvers av hva de har ansvar for og hva de skal gjøre, slik at det lettere oppstår kontakt. (HiOA)

I tillegg til samarbeid på tvers i organisasjonen og er det også andre forhold som har betydning for kunnskapsdelingen.

I begge organisasjoner er det møter. I DSS er det blant annet faste avdelingsmøter.

Da blir det tatt opp hva som skjer i organisasjonen, hva som skjer i HR, og det er en form for å "catche" opp ting som skjer. (DSSOU)

Møtene er høyt prioritert og det er viktig å være tilstede. Organisasjonen har de fire allmøter i året. I tillegg har de også to fagdager hvor hele organisasjonen er samlet.

Og så er man også veldig opptatt av fagavdelingene snakker på tvers, man har laget mekanismer på en måte for å bryte på siloene. (DSSOU)

I HiOA har det hyppige team-møter, det har vært nødvendig. De er også med på en del mer uformelle møter, f.eks. frokostmøter med lærerutdanning for å ”selge seg inn”. Det er ingen høy terskel for å ta initiativ til å ha et møte med avdelingene.

Det er mye sånne uformelle møteplasser. I lunsjen, sofaen eller gå inn på et møterom. (HiOA)

I tillegg til møter finnes det også mye informasjon å hente på intranett, One-note og så videre. Det er en kanal som treffer veldig mange. Her legges det ut både oppdateringer av lovverk og artikler fra ledersamlinger. I DSS hvor de også har filmkompetanse blir mange kurs lagt ut på nett.

Jeg prøver å bruke intranett, det er jo en type .. som fremmer deling av kunnskap. Vi prøver å treffe på ulike kanaler. (DSSOU)

I begge organisasjonene sitter medarbeiderne i åpne kontorlandskap. I DSS fremholder de at åpent landskap har betydning for kunnskapsdeling ved at man sitter sammen og finner løsninger.

Og så kommer vi liksom som to team da nærmere en løsning kjappere. (DSSOU)

I HiOA satt de tidligere på egne kontorer, men har nå flyttet i landskap. De opplever også at det er lettere å fange opp det andre snakker om.

Bare tilfeldigvis hører man at noen sier noe om et eller annet, så henger du deg på. Det er mye sånn uformell deling av kunnskap. (HiOA)

6.3.2 Ledelse

Ledelse kan ha påvirkning for deling av kunnskap. I DSS har de hatt ledelse som har fokusert på kompetanse og kunnskapsdeling. Lederen kom inn for fem år siden og har prioritert kunnskapsdeling og avsatt midler til dette. Det har betydning for de tjenestene som skal leveres at medarbeiderne er kompetente.

Vi har vært heldige som har en direktør som har prioritert dette med kompetanse.(DSSOU)

Også HR sjefen prioriterer kompetanse og faglig oppdatering innenfor budsjettets rammer.

Kompetanseheving er satt i system i organisasjonen. Det utarbeides planer og det prioriteres ulike kompetansetiltak.

Teamet har registrert at det er en endring fra tidligere ledergrupper med å tenke fellesskap i hele organisasjonen.

*Ledergruppa jobber veldig systematisk med felles prosjekter, jobber med å tenke felles, både i forhold til hvordan vi jobber med VP og andre ting.
(DSSOU)*

I HiOA er det også en relativt ny ledergruppe og de har også hatt en ledelsesomorganisering. Det er veldig fokus i ledelse på digital eksamen og digitalisering forøvrig. Dette er høyt forankret i ledelsen.

Jeg opplever at det er en forankring i ledelsen, men som ikke følges av så veldig mye ressurser da, men vi har veldig støtte i ledelsen, at det er fint at vi gjør det. (HiOA)

Lederen til teamet er opptatt av resultater av digital eksamen. Teamet står ganske fritt til å velge hvordan de vil arbeide med prosessene rundt innføring av digital eksamen. De må ikke følge noen fast modell for opplæring, men tilpasser det til hver enkelt situasjon. Det blir et samspill mellom teamet og de som de skal lære opp.

*Ja, det at ledelsen ikke kommer og styrer hvordan vi gjør ting, gjør at vi kan være veldig fleksible og tilpasse oss det de forskjellige ansatte trenger.
(HiOA)*

Jeg synes det er morsomt å se i praksis at det faktisk funker å jobbe nedefra og opp. (HiOA)

6.3.3. Visjon

Organisasjonens visjon skal være en rettesnor i hele organisasjonen. DSS og HiOA har også sine visjoner. I DSS er visjonen godt kjent og de har den i bakhodet i det daglige mens de jobber.

I OU teamet har de veldig nærhet til visjonen da de har den med i operasjonalisering i oppdrag ute i organisasjonen. Visjonen er:

Et effektivt og attraktivt byråkrati. (DSSOU)

Kjerneteamet tenker på effektivisering i sitt daglige arbeid og hva de skal gjøre. Effektivisering og modernisering er i fokus. Det er ikke en fremtidsutsikt, men mer et mål her og nå som de bruker bevisst

For meg er det med på å skape en bevissthet. En sammenheng (DSSK)

Ja, man tenker jo på det. Det er jo veldig mye snakk om effektivisering og modernisering, så da vil jo det være en naturlig følge av det, at man tenker på det. (DSSK)

Teamet har et ønske om å være aktive og attraktive slik at organisasjonen ser nytten av dem og at de hjelper dem, og at de kommer tilbake til dem.

Det er vel ingen som har lyst til å jobbe i et uattraktivt byråkrati. (DSSK)

Teamet har også sitt eget slagord som beskriver hvem og hva de er, og viser at de er aktive.

Vi skal være pådrivere og rådgivere (DSSK)

Teamet i HiOA er de ikke helt kjent med visjonen men mener at det her er tre ting som er i fokus.

Universitet, digitalisering, internasjonalisering. (HiOA)

Dette blir gjentatt i alle sammenhenger. Dette er kanskje mer mål for høghskolen. Ifølge HiOAs nettsider er visjonen: Ny viten – ny praksis. Man kan si at denne visjonen inneholder de tre ovenstående begrepene også

6.3.4. Mål

Visjonen skal brytes ned i operasjonaliserbare mål for avdelingene. Teamets mål er nært knyttet opp til visjonen og de er veldig bevisste på målene.

HR teamet har et mye sterkere forhold til de tingene enn kanskje mange andre avdelinger fordi vi er mye tettere på og har ansvar for å være med å operasjonalisere ut for organisasjonen, og har ansvaret for at disse tingene får plass i ledersamlinger og andre arenaer. (DSSOU)

Virksomhetsplanen (VP) for hele organisasjonen er styrende for målsettingen i organisasjonen. Den danner grunnlaget for detaljering for hver enkelt avdeling som igjen operasjonaliserer målene til oppgaver og ansvar til grupper og personer. Kjerneteamet har fokus og jobber mot samme mål. De oppfatter visjonen som målet og det er den de jobber mot nå.

Men å ha det i bakhodet og prøve å forstå avdelingens krav og forventninger, det er noe vi tar med oss og prøver å hjelpe dem med, men det er et stykke vei å gå og se den sammenhengen. (DSSK)

Et konkret mål for avdelingen er responstid og leveringsfrister og det målet jobber de bevisst mot.

Det har en disiplinerende effekt synes jeg. (DSSK)

I HiOA er det mye fokus rundt digitalisering og digitalisering av eksamen som er høyt forankret i ledelsen.

Vi har jo ikke mye ressurser, det er mer i form av ønsker og tanker om at nå skal vi digitalisere. (HiOA)

Målet er litt uklart men det er mye forventninger fra ledelsen. Ifølge årsrapporten skal eksamen fulldigitaliseres innen 2016. Dette betrakter teamet som et veldig ambisiøst mål.

Jeg tror ikke de skjønner hvor mye jobb det er. (HiOA)

Vi har nå sett på noen strukturelle forhold som er relevante for kunnskapsdeling med fokus på ledelse, organisering, visjoner og mål. I det neste underkapittelet skal vi se på hvilken betydning motivasjon har.

6.4 Motivasjon

Motivasjon har stor betydning for hvordan man skal lykkes med kunnskapsdeling. I teorikapittelet har vi tidligere sett at relasjoner, holdninger og tillit har betydning. I dette underkapittelet skal vi se på ledelse, kultur, holdninger og relasjoner.

6.4.1. Ledelse

Begge organisasjoner og alle teamene har synspunkter på lederens rolle i forbindelse med kunnskapsdeling. I DSS har de en ledelse som er veldig opptatt

av kunnskapsdeling og legger forhold til rette for at det skal skje. Leders holdninger trekkes frem for å få til en god kompetanseoverføring. Det er viktig at denne holdningen og forventningen er tilstede.

Og så er det leders holdning som fremmer deling av kunnskap. Veldig. (DSSOU)

Leder engasjerer seg aktivt for å sørge for at kunnskap når alle. Det innebærer deltakelse i teammøtene til OU-teamet for å være oppdatert på oppdragene. Teamet er selvgående og har ingen øvrig leder.

Hun sier at det må dere bytte neste gang slik at noen andre får tilført det. (DSSOU)

Vi satser da mye på en strategisk kompetanseutvikling. Det gjør vi så absolutt. (DSSOU)

I kjerneteamet ser de ledelsen og sin leder som rollemodeller. Det skaper en mulighet for en god delingskultur.

Så tenker jeg, det er så deilig at hun sier det på den måten de, fordi det åpner veldig opp at det er lov å stille "dumme" spørsmål. (DSSK)

Det er viktig at lederen bygger opp de ansatte og gir dem trygghet og tillit, det skaper en kultur for deling.

Da jeg begynte hadde jeg ikke noe jobberfaring, men allikevel turte hun å gi meg utfordrende oppgaver. (DSSK)

Lederen spiller en viktig rolle i å lage kultur. (DSSK)

I HiOA har de en ledelse som gir dem mye tillit og frihet til å jobbe på tvers i organisasjonen med kunnskapsdeling og innføring av digital eksamen. Her står teamet fritt til å jobbe med de opplæringsmetodene som de velger selv. Det er veldig lite styring fra ledernes side. Ifølge teamet fungerer dette veldig bra at de får så mye frihet,

Og det er positive og negative sider ved det. Jeg tenker at det er mest positive fordi det er veldig deilig å gjøre sånn som vi synes er best. (HiOA)

Da er det ikke så farlig da, da gjør vi det på vår måte. (HiOA)

Det er interessant å se hvordan alle teamene motiveres av sine ledere, uansett lederstil. På den ene siden en involverende og deltakende leder. På den andre siden ledere som ikke deltar og involverer seg i like stor grad, men som likevel

har tillit til at teamet har evne til å gjennomføre og nå målene. Felles for lederne er at de viser medarbeiderne tillit.

6.4.2. Kultur

I begge organisasjoner og alle team er de opptatt av kulturen. Det fremheves at kulturen er avgjørende for å fremme kunnskapsdeling i organisasjonen. At det er en god delingskultur innebærer også åpenhet og at det er lov å feile litt.

Sånn at man ikke er redd for å si noe fordi man tenker at dette kanskje ikke er riktig når man deler ting. (DSSK)

Som vi har sett i forrige avsnitt betyr lederen mye for å bygge opp en delingskultur.

Og så er det leders holdning som fremmer deling av kunnskap (DSSK)

I DSS har de fagdager to dager i året med tverrfaglige temaer som kan være aktuelle for hele organisasjonen. Det kan være en utfordring å finne temaer som favner bredt og er aktuelle for alle fagområder, men det er viktig for å bygge opp en felles organisasjon og kultur. Dette er et arrangement som prioriteres og de ansatte synes er svært viktig. Det sier noe om at ledelsen i organisasjonen prioriterer kunnskapsutvikling.

Hvor vi prøver i fellesskap eller to av oss å finne et tema som kan treffe organisasjonen. Det er også med å bygge en hel organisasjon hvor vi også er initiativtagere da. (DSSOU)

Jeg tror det er et veldig viktig signal om at det er noe toppledelsen tar veldig på alvor at man skal utvikle seg faglig og hele tiden være opptatt av at man skal få ny kunnskap. (DSSOU)

At det er full åpenhetskultur innebærer at ingen har ting å ”skjule” for hverandre av oppgaver og oppdrag. Alle kalendre er åpne og tilgjengelige for alle slik at det fremkommer hva de jobber med. Da er terskelen lavere for at andre kan stille spørsmål.

Det jeg kom på da vi snakket om det er at det er full åpenhetskultur i forhold til kalendre. (DSSOU)

I DSSOU er de veldig aktive i kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. En av grunnene er at de er et organisasjonsutviklingsteam og derfor mer bevisst på utvikling og læring

For vår del, melder vi oss på den ballen. Jeg opplever at vi hele tiden tar initiativ og dytter i både hverandre og vår leder og vår avdeling. (DSSOU)

I kulturen i DSSK er det et felles ønske om å løfte hverandre for å gjøre hverandre gode. Det er lav terskel for å stille spørsmål og man får hjelp til å komme videre. Ingen i teamet sitter og holder på "sitt" område for å posisjonere seg.

Min erfaring var at alt ble delt fordi det var et felles ønske om å løfte hverandre. Uansett hvor mye de andre hadde å gjøre når jeg kom og spurte om hjelp så tok de seg alltid tid til å hjelpe, da ble det jo kompetansedeling. (DSSK)

Jeg synes det er veldig positivt at vi er opptatt av å dele og gjøre hverandre gode, at vi har en felles forståelse av det. (DSSK)

Jeg har tatt opp tidligere at det er viktig å prioritere å sitte sammen og jobbe. Det er også en del av kulturen. Det betyr mye for teamet at de kan sitte sammen og jobbe og at det er en del av kulturen i organisasjonen.

Vi har snakket litt om det tidligere at vi har en kultur hvor man bruker tid og ressurser og prioriteringer knyttet til å kunne sitte sammen og jobbe. (DSSK)

I HiOA har teamet en annen innfallsvinkel på kulturen. Det er viktig å få med seg folk nedenfra. De må motiveres nedenfra for å være med på å utvikle organisasjonen. For å bygge kultur på tvers må folk bidra nedenfra og på tvers.

Du må bygge en kultur fra bunn. Det nytter ikke å styre det fra oven. (HiOA)

Det må bygges en kultur, en delingskultur. At det skal være litt stas å snakke med en kollega om felles problemstillinger. (HiOA)

Det er viktig for kulturen at det er et bra arbeidsmiljø og hyggelige kollegaer. At man føler seg som en familie, er trygg og har mye felles.

Det er kulturen og det er at man har hyggelige kollegaer, at man deler, HiOA familien liksom. (HiOA)

Strategi når ikke frem dersom ikke kulturen i organisasjonen er tilstede, eller ikke jobber i overensstemmelse med strategien. På den måten er kulturen svært viktig og kan hindre strategier og "vinne" over dem.

Culture eats strategy for breakfast (Sitat Peter Drucker). (HiOA)

6.4.3 Holdninger

Holdninger er blitt nevnt flere ganger under alle intervjuene. Holdninger er viktig for motivasjon og kultur og må være til stede for kunnskapsdeling. Både leders holdning som tidligere er omtalt, og medarbeideres holdninger er viktig.

Medarbeiderne må være interesserte og ha lyst til å være med på endringer.

Holdninger må være til stede for kunnskapsdeling, og for å kunne lære noe nytt.

Det er viktig at vilje og ønske om læring ligger i bunn.

Kommunikasjon, interesse, motivasjon. (HiOA)

At man liker bevegelse og forandring. Og ser nytten av det også.(HiOA)

Folk synes det er morsomt også faktisk. (HiOA)

Teamet i HiOA er i den situasjon at de lærer opp dem som er interessert, som er positive til endringer og ønsker utvikling. De bruker ressursene på dem som ønsker å være med, de øvrige kan de foreløpig vente med. Her må de positive holdningene være til stede for å lykkes med dem som ønsker å delta i prosjektet.

For å få til kunnskapsdeling må du ha folk som har lyst til det. (HiOA)

Men derfor, takknemlig å jobbe med dem som vil. Og så bare ignorere de som ikke vil. (HiOA)

Det handler veldig mye om motivasjon. Eller det handler egentlig bare om motivasjon. (HiOA)

Ved å bygge opp felles holdninger til å dele er det ønskelig å få til et miljø der alle deler med hverandre. Noen må starte for å få til en toveis deling. Da kan man få en felles delingskultur som kan gi alle noe tilbake.

Det er å bygge opp holdninger rundt det. At vi deler og det bør alle andre gjøre også. Men da må noen begynne. Hvis du gir får du kanskje tilbake. (HiOA)

For det er vel det som er poenget, at jeg skal føle at jeg drar nytte av å lære bort. (HiOA)

En positiv holdning kan også innebære at man er aktiv selv i forhold til læring. Ved at man har en holdning til læring og tar ansvar selv, og er søkende i forhold til muligheter. I HiOA får de også henvendelser fra UF-ansatte som ønsker innføring i digital eksamen i sitt fag.

Hva er dette, og hva ligger det i dette for meg? (HiOA)

Dersom ikke holdningene til læring og deling er til stede vil det kunne skape barrierer mot læring. Kunnskapsdeling og læring har ingen effekt når ikke holdningen til å lære er til stede.

Hvis du sier: nå MÅ du. Da kommer plutselig teflonen veldig fort på og så har de ikke lyst til å høre på i det hele tatt. (HiOA)

En holdning til deling og utvikling innebærer også at man har et eget ansvar for læring. Man må selv ta initiativ og være aktiv for å oppdatere seg, dele med andre og løse problemer i fellesskap.

Samtidig er det også med at man har et ansvar selv også, man kan ikke bare basere seg på at det kommer til deg, man må jo gjøre noe for at det skal komme. (DSSK)

6.4.4 Relasjoner/tillit

For å bygge opp kunnskapsdeling må det foreligge relasjoner til dem man deler med. Det er viktig å kjenne hverandre og ha tillit til hverandre. Utover det faglige har også det sosiale aspektet stor betydning. Dette skaper trygghet.

Hva fremmer deling av kunnskap, det er jo det at vi kjenner hverandre. Vi har jobbet med oss selv som team også. (DSSOU)

Det er ikke bare det faglige, men også det sosiale som skal henge sammen. (DSSOU)

Ved at man kjenner hverandre godt og kjenner hverandres kunnskap og erfaringer skaper det større trygghet og åpenhet i delingssituasjoner. Man kjenner også kanskje hverandres styrke og svakheter. Dette er viktig i kunnskapsdeling i teamet i DSSOU som jobber så tett sammen.

Man snakker på de samme kanalene, både kompetanse og erfaringer og hva man har vært borte i og hvor man er mer uerfaren. (DSSOU)

Man er mer åpen på hverandre. Dette henger sammen. Det er viktig. (DSSOU)

I DSSK hvor de jobber mer internt er det åpenhet for å spørre om hjelp i teamet. Det understreker at trygghet og tillit er viktig for å dele kunnskap.

*Det er lettere å spørre noen man vet at man ikke blir trykket ned av.
(DSSK)*

At man føler seg trygg og har tillit til hverandre. (DSSK)

I HiOA som jobber mer ut mot avdelingene er de i tillegg til å ha tillit til hverandre avhengig av å opparbeide seg tillit til organisasjonen og de de skal samarbeide med. De er avhengig av tillit og at de innfrir forventningene.

Jeg tror det handler veldig mye om tillit og om å bygge tillit. Og faktisk levere det du sier du skal. (HiOA)

I tillegg til at de har opplæring av sensorer har de også opplæring av eksamensvakter. Dette er ofte pensjonister som ikke lenger har samme tilknytning til arbeidslivet. Ved at de får tillit og trygghet har det gått veldig bra med opplæringen. Kunnskapen de får deler også med hverandre.

De føler at de blir litt ekstra godt tatt vare på og får mye oppmerksomhet og mye tillit. (HiOA)

Men der har de vært flinke til å dele. (HiOA)

6.4.5 Oppsummering

Vi har i analysekapittelet analysert funnene fra undersøkelsen gjennom de deskriptive kategoriene. I det neste kapittelet som omhandler drøfting skal vi gjennom etablering av analytiske kategorier drøfte og forklare funnene fra analysen videre.

7. DRØFTING

Jeg vil i dette kapittelet drøfte de funn som er omtalt i analysen. I analysen ble funnene kategorisert i de deskriptive kategoriene: Læring, utfordringer, struktur og motivasjon. Her i drøftingskapittelet vil analytiske kategorier benyttes for å forklare og forstå funnene som ble gjort i de deskriptive kategoriene. De analytiske kategoriene som skal brukes til å forklare funnene er: lærende organisasjoner og endringer. Som en overordnet analytisk kategori benyttes kollektivdannelser videre i drøftingen.

7.1. Endringer i organisasjoner

Begge organisasjoner er som vi har sett utsatt for endringer både fra omgivelsene utenfor og innenfra organisasjonen. Endringene organisasjonene er utsatt for utenfra gjelder blant annet krav om effektivisering. I dette kapittelet vil det først handle om krav til endringer fra omgivelsene og deretter interne endringer som følge av disse kravene.

7.1.1. Krav til endringer fra omgivelsene

Etter regjeringsskiftet i 2013 har det blitt større krav til effektivisering og produktivitet i offentlig sektor. For å tilpasse seg disse kravene medfører dette endringer i organisasjonen. Endringer i departementenes arbeidsformer og den teknologiske utviklingen stiller krav til DSS tilpasningsdyktighet og evne til å endre kompetansen for å møte endringen.

HiOA har målsetting om å oppnå universitetsstatus og å bli ledende innen profesjonsrettet utdanning innenfor forskning og utvikling både nasjonalt og internasjonalt. Dette innebærer krav om endringer av arbeidsformer og digitalisering av både vurderingsformer og undervisningsformer.

Utdanningsinstitusjonene konkurrerer også om å være attraktive undervisningsinstitusjoner for både norske og internasjonale studenter.

7.1.2 Endringer internt i organisasjonene

Disse endringene og omstillingen organisasjonen stilles overfor medfører også endringer internt. En stor del av endringene innebærer digitalisering, effektivisering og innføring av nye systemer. Endring av arbeidsformer og

teknologi krever omstilling internt i organisasjonen. Digitalisering, effektivisering av offentlig sektor og nye systemer stiller nye krav.

I begge organisasjoner er det fokus på disse endringene og omstillingene. DSS er ifølge respondentene omfattet av store endringer. For å tilpasse seg disse endringene må også organisasjonen endres, dette berører spesielt organisasjonsutviklingsteamet som gjennom sitt arbeid skal bidra til gjennomføringen av endringene i organisasjonen. Digitalisering medfører også endringer som organisasjonen berøres av, og dette krever også omstilling i organisasjonen. Det vil medføre endringer i måter å jobbe og samhandle på både internt og eksternt.

I HiOA er også organisasjonen i en omstillings- og endringsprosess når det gjelder overgang til universitet, internasjonalisering og digitalisering. HiOA-teamet er direkte involvert i disse endringene da digitalisering av eksamen krever stor omstilling, og endring på flere områder og blant ulike brukergrupper.

I en åpen systemmodell (Gundersen 2003) vil teknologien være en av variablene som påvirker arbeidsprosessene. Teknologien i organisasjonene som er undersøkt vil være de teknologiske endringene som digitalisering, digitale eksamensløsninger, saksbehandlingssystem og arkivsystem. Organisasjonen deles gjerne i tre vertikale nivåer; toppledelse, mellomledelse og det operative nivå (Gundersen 2003). Toppledelsen ivaretar organisasjonens mål og strategier. Mellomledelsen er ansvarlig for tilpasninger av toppledelsens beslutninger og iverksetting av egne tiltak. Det operative nivået er ansvarlig for utføring av oppgavene slik at organisasjonen når sine mål. I en ikke-rutinisert organisasjon vil det være utøverne som sitter på den største delen av kunnskapen som vil utgjøre arbeidsmaterialet. De har derfor stor påvirkning knyttet til måten arbeidet utføres på.

Teamene i begge organisasjoner er medarbeidere med et høyt kunnskapsnivå innenfor sitt område. De har derfor en del makt knyttet til sin kunnskap og bør

derfor ha innflytelse sammen med mellomledernivået i utformingen av mål og strategier. På den måten kan også det operative nivået dele kunnskap med mellomledelsen og toppledelsen. Toppledelsen er avhengig av denne kunnskapen og kan benytte kunnskapen i organisasjonen i sitt arbeid med strategi og målsettinger. Utfordringene løses gjennom de ansatte (Gundersen 2003). Dette er også i tråd med Senges systemtenkning (1990) hvor komponentene integreres og tilrettelegger for effektive løsninger og organisasjonsmodeller. Her blir helheten større enn summen av komponentene.

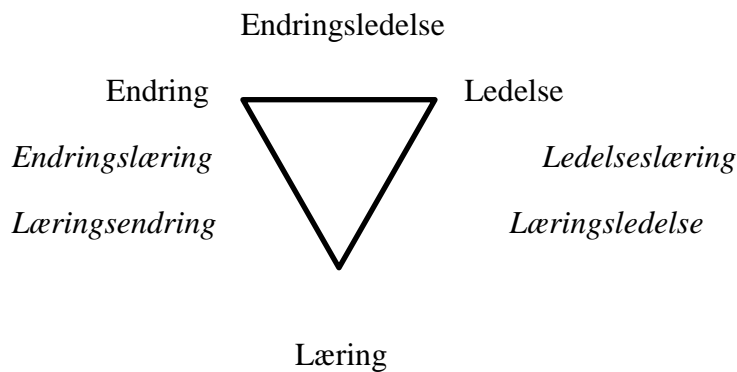
Teamene i begge organisasjoner har alle høy en kompetanse og det blir ikke uttrykt noe behov for ny kompetanse. De nye endringene de stilles overfor vil kreve at kunnskapen omstilles og brukes på en annen måte. Det er mer behov å videreutvikle kompetansen, spisse og dypdykke innen for fagområder. Innenfor begge organisasjoner er det omstilling og digitalisering som stiller krav til endring av kunnskap. Medarbeiderne har en basis og en spisskompetanse innenfor ulike områder som må videreutvikles og tilpasses organisasjonen. Gammel kunnskap må hentes frem og deles, og benyttes i nye sammenhenger. De nye endringene de stilles overfor vil kreve at kunnskapen omstilles og brukes i nye sammenhenger. Det kan være spisskompetanse som må tilpasses og utvikles til ny organisasjonsspesifikk kompetanse. (Lai 2004).

Som utfordringer har teamene nevnt IKT kompetanse. Det har skjedd mye endringer her de siste årene og teamene har enkelte kompetansehull som medfører at systemene ikke kan fullt utnyttes. Det vil hver være et kompetansegap mellom krav til utførelse av oppgavene og kompetanse medarbeiderne har. De mangler her kompetanse til å utføre oppgavene og nå målene på en effektiv måte. I HiOA støter de på tekniske problemer i forbindelse med den digitale eksamensløsningen. De har ikke tilstrekkelig IKT kompetanse og må på ulike måter finne løsninger på problemene selv. De mottar bistand fra IKT avdelingen når de tar kontakt og er i stor grad avhengig av deres hjelp. Dette er et kompetansegap mellom måloppnåelse med digital eksamen og den IKT kompetanse som er nødvendig å inneha for å ha ansvaret for den digitale eksamen. De har ikke tilstrekkelige kunnskap og ferdigheter til dette, mens evner og holdninger til problemløsning ser

ut til å være tilstede (Lai 2004). Det kan stilles spørsmål til om denne arbeidsformen er hensiktsmessig. Innenfor teamet har de ikke spesiell IKT kompetanse. De har kompetanse innenfor studieadministrasjon, opplæring og utvikling innen disse områdene. De har ingen spesialisering innen IKT, men er avhengig av løsninger på en del tekniske områder som ligger utenfor deres kompetanseområde. IKT kompetansen innebærer stor grad av spesialisering. Det finnes ingen formell arbeidsdeling eller koordinering mellom de ulike profesjonene, men det blir innhentet kompetanse ved behov. Ifølge Senge (1990) vil medarbeiderne gjennom systemtenkning ved å se organisasjonen i et helhetlig perspektiv ved å samarbeide om komplekse problemstillinger. Det kan her etableres løsninger og organisasjonsmodeller som tilrettelegger for samhandling. (Senge 1990).

I DSSOU er digitalisering en av utfordringene de står overfor omstilling i den offentlige sektor. Det krever mye av dem og de må også omstille sin egen kompetanse. De må bruke den kunnskapen de allerede har og også hente frem ”gammel kunnskap” og teorier til bruk i nye situasjoner i forbindelse med omstillingsarbeidet. Både den generelle kunnskapen og den organisasjonsspesifikke kunnskapen utvikles ved at man finner nye effektive løsninger og organisasjonsmodeller i fellesskap. Dette kan øke kunnskapen til et nytt nivå og en ny måte å tenke på som systemtenkning (Senge 1990).

Ifølge Cato Wedel (2004) er det tre begreper i forbindelse med endringsledelse mot en lærende organisasjon: endring, ledelse og læring. Man deler den eksisterende kunnskapen og finner nye løsninger. Disse står i forhold til hverandre og påvirker hverandre i forbindelse med endringer i organisasjonen. Det inngår forbindelser mellom disse i følgende modell.



Figur 10. Wadel, C. 2004. Forbindelse mellom endring, ledelse og læring.

De fire læringsformene utgjør endringsdisipliner i en organisasjon som har som målsetting å være en lærende organisasjon. I tillegg introduserer han en femte disiplin: relasjonell tenkning (Wadel 1991, 2003). Relasjonell tenkning setter de mellommenneskelige forhold i fokus. Individuelle relasjoner er det sentrale i relasjonell tenkning. I endringer er læring og ledelse knyttet sammen. Endringsledelse innebærer å forstå hvordan læring og læringsforhold foregår i organisasjoner (Wadel 2004). Endringer hvor begge organisasjonene er involvert vil derfor også omhandle ledelse og læring. Endringsledelse vil omfatte samhandling rundt endring og læring (Wadel 2004).

I lærende organisasjoner må kunnskap som erverves i prosjekter kunne brukes i fremtidige prosjekter. Deltakere i ulike prosjekter må samhandle for å danne fremtidsrettede læringsforhold. Læringen teamene oppnår må derfor brukes i nye prosjekter og sammenhenger. Det oppnås læring ved samhandling som igjen brukes i nye situasjoner. Vi har sett at HiOA-teamet benytter erfaringer fra tidligere opplærings situasjoner i nye opplæringer.

Det er ikke bare internt i teamene de er utsatt for endringer. Endringene påvirker hele organisasjonen og andre enheter i organisasjonene som teamene skal samhandle med. Vi har sett i HiOA at de kan bli møtt med motstand eller liten interesse for å delta i løsninger som innebærer endringer i vurderingsform. I DSS

er det også faglige enheter hvor spesielt organisasjonsutviklingsteamet har utfordringer med å nå inn til. Det er spesielt innenfor digitalisering og de endringene det medfører at de kan møte de største utfordringene.

7.2 Lærende organisasjoner

Jeg vil i dette avsnittet gjøre rede for lærende organisasjoner og hva som påvirker dette. Jeg har redegjort for kunnskapsbegreper og lærende organisasjoner i teorikapittelet.

7.2.1 Kan organisasjoner lære?

Jeg har tidligere nevnt at teamene er sammensatt av personer med ulik kompetanse, både med hensyn til utdanning og erfaring. Dette bidrar til at teamene fremstår med tverrfaglig kompetanse. Jeg har også nevnt at det kan oppstå kompetansegap. Spørsmålet er hvordan teamene og organisasjonene best kan takle slike utfordringer. Innenfor teamene bidrar teammedlemmene til problemløsning ved å bidra med sin kompetanse i diskusjoner og dialog. Dette er sosial kompetanse (Lai 2004) som har betydning for samarbeid og utvikling. Dette er også en form for å lære av hverandre ved at de jobber sammen mot å nå overordnede mål. I tillegg til måloppnåelse ved å oppnå mål som gruppe oppnår den enkelte personlig og faglig utvikling (Senge 1990).

Lai (2004) og Nordhaug (1993) skiller mellom generell eller standardisert og organisasjonsspesifikk kompetanse. Respondentene har høyere utdanning fra ulike utdanningsinstitusjoner. Her har de ervervet seg generell kompetanse. De har også fylt på den standardiserte kompetansen gjennom deltakelse på kurs og etter- og videreutdanninger gjennom flere år. De har i alle teamene uttalt at de har gode muligheter for å ta kurs eller videreutdanning av kortere eller lengre varighet. Dette øker den enkeltes generelle kompetanse eller standardkompetanse. Bruk av faglitteratur og søk på nettsteder er også i følge respondentene med på å øke også læringen og kompetansen. Dette er også en form for generell kompetanse. Den generelle kompetansen kan utvikles gjennom å løse problemstillinger i organisasjonen til organisasjonsspesifikk kompetanse.

I DSSK deltar de samlet på et e-læringsprogram om forvaltningsloven som går over flere dager. I teamet diskuterer temaer som tas opp i kurset. På den måten har de mulighet til å flytte det generelle over i en organisasjonsspesifikk kontekst, som også kan øke den organisasjonsspesifikke kompetansen. Det kan se ut som om læringsutbyttet øker ved felles møtedeltakelse og de har mulighet til å diskutere i plenum som gruppelæring (Senge 1990). Den organisasjonsspesifikke kompetansen utvikles derfor gjennom arbeidet og samhandling i organisasjonen. Denne kompetansen utvikles ved at medarbeiderne arbeider sammen rundt spørsmål og oppgaver og finner løsninger i fellesskap og dermed øker den organisasjonens samlede kompetanse. HiOA bruker mye webinarer i sitt arbeid. De stiller spørsmål og diskuterer med brukere fra andre høyskoler. Dette er en forholdsvis ny læringsform som fører til online kunnskapsdeling mellom organisasjoner. Det er som de uttaler: *Det blir som et forum etterhvert.* (HiOA). Læringsformen bidrar til aktivitet og engasjement fra deltakerne.

Disse kompetansebegrepene leder videre til kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling skjer gjennom praktisk arbeid hvor kollegaer bidrar med sin egen kunnskap og egne erfaringer gjennom løsning av felles arbeidsoppgaver (Filstad 2010; Ardichvili 2003). Teamene uttaler at de lærer av hverandre. De lærer av å jobbe sammen og diskutere problemstillinger og oppgaver. De jobber skulder ved skulder og bytter også litt om på oppgaver og roller. De bringer med seg kunnskap og erfaringer inn i diskusjoner slik at de øvrige tar opp denne kunnskapen. Teamet i HiOA har en opplæringsfunksjon, de lærer ved at de lærer bort til eksamensansvarlig på fagområdet som dermed blir en ressursperson. Denne ressursperson deler denne kunnskapen videre med de involverte i sitt fagmiljø. På denne måten deles kunnskapen videre, som ringer i vann.

7.2.2 Hva motiverer til deling av kunnskap?

Både motivasjon og holdninger er nevnt flere ganger under intervjuene. Det har vært fokus på både lederes og kollegaers holdninger og hva det betyr for kunnskapsdeling i organisasjonen. Både lederes og medarbeideres holdninger er viktige for å få til kunnskapsdeling i organisasjonen. Det nevnes interesse, motivasjon og ønske om forandring som må være til stede. Forandring innebærer

en personlig mestring som medfører økt motivasjon for å søke nye utfordringer (Senge 1990).

I HiOA ser de på det som en forutsetning at de som blir med i prosjektet for digital eksamen er positive og engasjerte. Ved å bygge opp felles holdninger for å dele innebærer dette en gjensidighet og tillit mellom medarbeiderne. Man må også ha nytte av å dele sin kunnskap med andre. Ifølge teamet i HiOA handler læringen egentlig bare om motivasjon. Motivasjon er vesentlig i et læringsforhold (Wadel 1988),(Lai 2004). Motivasjon blir mobilisert mellom mennesker og inngår i samhandlingsprosesser (Wadel 1999). Vi motiveres av hverandre gjennom motivasjonsforhold (Wadel 1988). Ifølge HiOA teamet må holdningen til å lære være tilstede ellers møter de motstand, konsekvensen er da at man ikke oppnår læringsutbytte. I likhet med motivasjon er også følelsesforhold viktig i læring (Wadel 1988), for eksempel ved at medarbeiderne føler seg truet eller at noen kommer for tett innpå deres område. I et læringsforhold hvor også motivasjon er tilstede, ligger det forventninger til et bytte. I en bytterelasjon har den ene part noe som den andre part mangler og gir grunnlag for ulike former for bytte og innebærer en samhandling hvor partene handler ut fra ulike interesser og verdier (Wadel 1988). I kunnskapsdeling som også innebærer et en bytterelasjon ligger det derfor en forventning om en gjenytelse, ved at den andre part bidrar med sin kunnskap i sitt felles arbeid med å nå det felles målet.

Respondentene i DSSOU trekker frem relasjoner og tillit for å skape gode læring og delingsforhold. Det sosiale fremheves for å kunne skape et grunnlag for å skape en delingskultur. Det er viktig at de kjenner hverandre og er åpne på hverandre, både faglig og personlig. Det kan oppfattes som et Ba, som et rom hvor de føler seg trygge (Nonaka & Konno 1988). Det at de sosiale prosessene og samhandlingen skjer over lang tid er vesentlig (Newell et al). I læringsforhold må man være trygg på at man blir respektert og at det er tillit mellom partene i læringsforholdet. Ifølge von Krogh (2007) stiller kunnskapsutvikling helt spesielle krav til relasjoner ved at organisasjonsmedlemmene må kunne stole på hverandre og være åpne for hverandre. Videre gir han omsorg stor betydning. I kunnskapsdeling er tillit selve fundamentet (Filstad 2010: Levin & Cross 2004).

Sosial kompetanse som inkluderer kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter har også betydning her ifølge Lai (2004).

Full åpenhet er viktig for å få til en kunnskapsdelingsdelingskultur. Det innebærer at man ikke har noe å skjule for hverandre når det gjelder jobb og oppgaver. Det fremheves at kalendre er åpne og tilgjengelige bidrar også til åpenhet og at man ikke har noe å skjule. Det gjør det enklere å kunne ta kontakt og stille spørsmål. Ifølge von Krogh et al. (2007) må man kunne stole på hverandre og være åpne for hverandres ideer for å kunne dele kunnskap. Det er en lav terskel i teamene for å stille spørsmål og man får hjelp til å utvikle seg. Videre må relasjoner bygges for å få medarbeiderne til å føle seg trygge i samhandlingsprosesser. Gjennom relasjoner bygges det tillit som er helt avgjørende for å kunne dele kunnskap (von Krogh et al. 2007).

I DSSK har de et felles ønske om å gjøre hverandre gode ved et felles løft. Det innebærer at man er åpne for hverandre og er tilgjengelige for hverandre for spørsmål og diskusjoner. Deres slagord: rådgivere og pådrivere innebærer også et mål for teamet. Teamet ønsker å fremstå som et velfungerende team med gode prestasjoner. Ifølge Barker (2006) er et velfungerende team basert på tillit, engasjement og en felles målforståelse. I DSS åpner kulturen for at man prioriterer å bruke tid og ressurser på å sitte sammen å jobbe for dermed å kunne øke kunnskapsdelingen og gi bedre tjenester til organisasjonen.

Teamet i HiOA jobber med å få med seg folk nedenfra for å bygge en delingskultur. Folk må bidra nedenfra og på tvers. De fremhever at i HiOA er det et godt miljø og hyggelige kollegaer og omtaler gjerne organisasjonen som HiOA familien. For å få til en delingskultur må det finnes relasjoner. Relasjoner er viktig for å få medarbeiderne til å ta kontakt og til å føle seg trygge i slike sammenhenger. Samspillet mellom mennesker er avgjørende i situasjoner som vedrører læring, motivasjoner og følelser. Det må opprettes relasjoner der medarbeiderne føler seg trygge (Wadel & Wadel 2007). Relasjoner mellom sender og mottaker har betydning for kunnskapsdeling. Relasjoner inneholder

også følgende to avgjørende elementer: tillit og posisjon og makt til mottaker (Ipe 2003). Ifølge teamet når ikke strategien frem dersom ikke kulturen i organisasjonen arbeider i overensstemmelse med den og viser til at ”culture eats strategy for breakfast”.

7.2.3 Hvilken rolle spiller ledelsen for kunnskapsdeling?

Vi har sett under teorikapittelet at ledelse har betydning for organisasjonens kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. I analysekapittelet har vi også sett at ledelsen har hatt betydning for hvordan kunnskap deles i organisasjonen både innenfor eget team og mellom team og på tvers i organisasjonen. Ledelsen fremstår også som rollemodeller overfor de ansatte.

Det har ikke vært intervjuer av ledere i denne undersøkelsen. I kjerneteamet i DSS deltok teamlederen sammen med det øvrige teamet. Utenom henne har det ikke vært ledere på noe høyere nivå blant respondentene. I teamet for digital eksamen i HiOA deltok prosjektlederen for digital eksamen, hun har imidlertid ikke personalansvar for teamet for øvrig. Organisasjonsutviklingsteamet i DSS har ingen teamleder, de er et selvgående team. HR-direktøren er deres nærmeste leder og hun deltar i møter og er involvert i prosjektene deres. I et innledende møte med DSS hadde jeg samtale med HR-direktøren og et av teammedlemmene. Det som kommer frem rundt spørsmål om ledere og ledelse er det som er kommet frem under intervjuet. I tillegg har jeg også brukt informasjon fra virksomhetsplan i DSS og øvrig informasjon fra ledelsen som årsrapport som er å finne på nettstedene.

I DSS har de gjennom styringspyramiden synliggjort verdier, mål og visjon. Visjonen som er *et effektivt og attraktivt byråkrati* er godt kjent blant teammedlemmene i begge team. Det er en visjon som de er bevisst på og som preger dem i det daglige arbeidet. Det er viktig for dem for å forstå avdelingenes krav og forventninger. Det er veldig stort fokus på effektivitet og omstilling, det har de også nedfelt i sine mål. Transformasjonslederen er opptatt av å formidle visjoner og motivere de ansatte til å finne nye løsninger og bidra til kreativitet (Bass 1985). Ettersom de ansatte er så bevisst på visjonen, kan man si at lederne fører en form for transformasjonsledelse når det gjelder å formidle visjonen.

De øvrige strategiene for transformasjonsledelse som benyttes for å oppnå selskapets visjon er: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering og individuell støtte (Bass, Avolio 1994). De ansatte opplever at det er viktig at de har en leder som er motiverende og som gir dem utfordringer og oppgaver som de vokser på. Samtidig som de skal nå målene skal de ansatte også få utfordrende arbeidsoppgaver.

Ved idealisert innflytelse i transformasjonsledelse fremstår lederen som en rollemodell og inspirerer medarbeiderne til å jobbe for organisasjonens visjon fremfor egne mål (Bass 1985). Leders holdninger betyr mye for å dele kunnskap ifølge respondentene. De har et felles ønske om å løfte hverandre kompetansemessig og gjøre hverandre gode. Det er viktig at leder her går foran og fører an. Etersom ledelsen fokuserer veldig på faglig utvikling og kunnskapsdeling, ”smitter” dette videre nedover i organisasjonen. De tar initiativ til oppdatering og deling av kunnskap.

Medarbeiderne i DSS mener at HR-lederen fremstår som en rollemodell ved å stille spørsmål og dermed åpner opp for at andre kan stille spørsmålstegn om ulike forhold. Dette bidrar til intellektuell stimulering og individuell støtte (Bass, Avolio). De ansatte stimuleres til å være kritiske til det bestående og løse problemer på en ny måte. I DSSOU teamet tar de dette på alvor ved å ta initiativ overfor hverandre, avdelingen og lederen. OU-teamet mener det er viktig at de har startet med lederne, de må være rollemodeller i den digitale verden.

Kormanski og Mozenters (1987) team building modell består av fem nivåer:

- Bevissthet (forming)
- Konflikt (storming)
- Samarbeid (norming)
- Produktivitet (performing)
- Oppløsning (separation)

Lederskap utøves ulikt i disse ulike fasene. Teamledelsen utøves ulikt i en transaksjonsorientert og en transformasjonsorientert lederstil. I den innledende fasen rundt bevisstgjøring er transaksjonslederen opptatt av å bli kjent, sette mål og organisere. I denne fasen er transformasjonslederen fokusert rundt verdispørsmål, visjoner og kommunikasjon gjennom myter og metaforer. I det neste stadiet som er konflikt er transformasjonslederen opptatt av aktiv lytting, hevdelse og konflikthåndtering. Her er transformasjonslederen opptatt av fleksibilitet, kreativitet og å se på problemstillingen fra ulike synsvinkler. I stadiet for samarbeid er transaksjonslederen opptatt av kommunikasjon, tilbakemelding og aksept, mens transformasjonslederen er opptatt av lekenhet, humor, nyskaping og nettverksbygging. I stadiet for produktivitet er transaksjonslederen opptatt av beslutninger, problemløsning og belønning. Her er transformasjonslederen opptatt av felles bevissthet, læring og tanker fremover. I den siste fasen for adskillelse er transaksjonslederen opptatt av evaluering og gjennomgang. Her er transformasjonslederen opptatt av feiring og verdig avslutning. (Kormanski & Mozenters 1987)

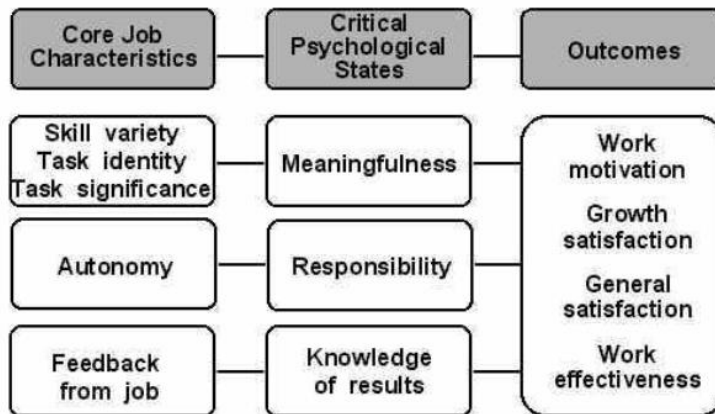
I HiOA opplever medarbeiderne mindre grad av direkte involvering fra ledelsen. Ledelsen er fokusert på måloppnåelse og levering slik vi også kan se det i transaksjonsledelse. Ledelsen formidler organisasjonens visjoner og mål for digital eksamen. I Kormanski og Mozenters (1987) modell befinner teamet seg i fasene samarbeid og produktivitet. Ledelsen utøver ledelse med kommunikasjon rundt mål, tilbakemeldinger og aksept. Her er det mindre grad av stimulering og støtte fra ledelsens side. I en transformasjonsledelse (Bass 1985) hadde ledelsen i denne fasen bidratt til å skape nyskaping, kreativitet og sett på nye måter å løse problemer på. Ledelsen gir dem stor tillit og frihet, men er mindre opptatt av hvordan teamet arbeider så lenge de innfrir målene. På samme måte som OU-teamet i DSS er de et selvgående team, som et høyt utviklet team (Bass & Avolio 1994), hvor de engasjerer seg og utfordrer hverandre og de har teamet som fokus fremfor egne mål og interesser.

HiOA teamet har klare mål men får mindre støtte og involvering fra ledelsen. De jobber med digital eksamen både på tvers og nedenfra og opp i organisasjonen.

Ledelsen presser ikke på i organisasjonen for å få flere over på digital eksamen, det er en prosess basert på frivillighet. Teamet fungerer som ledelsens kunnskapshjelpere ved å inneha rollene som kunnskapsaktivister og derved spre og gjøre den lokale kunnskapen i organisasjonen global ved (von Krogh et al. 2007). Som kunnskapsaktivister sprer de budskapet eller kunnskapen i organisasjonen og forsterker den. De tar kontakt med fagpersoner for å involvere dem i prosjektet med digital eksamen, diskuterer med dem og lærer dem opp til å bli nye ressurspersoner i den digitale løsningen. De nye ressurspersonene bringer dette videre i sitt fagmiljø, som ringer i vann sprer kunnskapen seg utover i organisasjonen.

Ifølge respondentene er lederen fornøyd med måloppnåelsen som er antall digitale eksamener. Fra ledelsens side blir det satt frem krav om enda større økning i antall digitale eksamener. Ledelsen gir teamet stor tillit og den har tro på at målene skal innfris, og de får anledning til å bruke de arbeidsmetodene de ønsker selv. Dette er i tråd med transaksjonsledelse i fasen omkring bevissthet og målsetting (Burns 1978, Bass 1985). Til tross for noe manglende involvering av ledere trives teamet med situasjonen, og at de får styre prosessene med digital eksamen i organisasjonen slik de selv ønsker. Dette motiverer dem i det videre arbeidet. Samtidig uttrykkes det noe bekymring over om de kan klare enda større økning med de samme ressursene. Ledelsen opptrer med en mer transaksjonsorientert lederstil, de setter mål og forventer å få dem innfridd. De deltar ikke i prosessen med involvering og inspirerende ledelse. Kan det være på grunn av ledelsens manglende involvering i prosjektet at målene som er satt opp ikke oppfattes som realistiske av teammedlemmene? Ifølge teori om transformasjonsledelse kan vi finne dette i intellektuell stimulering hvor lederen fremmer til nytenkning og kreativitet hos medarbeiderne som bidrar til nye arbeidsmetoder og at mål nås. Dette kan gi medarbeiderne stor innflytelse og mestringsfølelse. (Bass & Avolio 1980)

Job Characteristics Model



Figur 11. Hackman & Oldham (1980). Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1980) om jobb design omhandler fire kjernebegrep som variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. Tre psykologiske tilstander som opplevd meningsfullt arbeid, opplevd ansvar og kunnskap om resultat, leder frem til resultater som indre motivasjon og prestasjon, høy jobbtilfredshet og effektivitet. Vi kan se i teamet i HiOA som har ulik faglig bakgrunn de kan benytte i arbeidet. De står overfor selvstendige valg og står også fritt til å benytte sin kompetanse og den metoden de ønsker i arbeidet med digital eksamen. De får også positive tilbakemeldinger fra ledelsen om resultatoppnåelsen. De opplever arbeidet som både meningsfullt og ansvarsfullt. De ser at arbeidet med digital eksamen inngår i en større prosess med endring i utdanningssektoren. Dette fører til en indre motivasjon til å fortsette og teamet uttrykker en høy jobbtilfredsstillelse ved det arbeidet de gjør.

Motivasjon har vært omtalt flere ganger og er sentralt i kunnskapsdeling, og påvirkes av flere forhold, blant annet leder, kultur og holdninger. Leders holdning betyr mye for at man skal få til kunnskapsdeling i organisasjonen. Ifølge Nylehn (1997) kan lederen tilrettelegge gjennom organisasjonen og arbeidssituasjonen og gjøre oppmerksom på mulighetene. Motivasjon er noe som skjer hos medarbeiderne når de rette vilkårene er tilstede. Motivasjon skjer individuelt ved at forhold er lagt til rette for det. Ved at lederne i organisasjonen er positiv til kunnskapsdeling og legger til rette skaper det en positiv holdning hos

medarbeiderne og økt motivasjon. Lederne opptrer også som rollemodeller for de verdene de representerer og dermed motiverer sine ansatte til måloppnåelse og oppfylling av visjonen (Bass 1985).

I begge teamene er de opptatt av kultur og at det er avgjørende for å fremme kunnskapsdeling i organisasjonen. De ansatte vises også tillit ved at de gis utfordrende arbeidsoppgaver til tross for at de har lite jobberfaring. Det er viktig at det er full åpenhet og at det også er rom for å kunne feile. Ifølge von Krogh et al. (2007) er det viktig å kunne stole på hverandre og være åpne for hverandres ideer, det understrekes videre gjennom dimensjonene gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse. Teamene trekker videre leders holdning inn som noe som fremmer kunnskapsdeling. Det er i tråd med von Kroghs syn på lederens ansvar for å overføre organisasjonens kunnskap til verdiskapende handlinger, gjennom kunnskapshjelperne ved mobilisering av kunnskapsaktivister, kontekst og gjøre den lokale kunnskapen global. Leders holdninger reflekteres også i transformasjonsledelsens påvirkningsstrategier: Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte (Bass & Avolio 1994)

7.2.4 Hvilke organisatoriske forutsetninger må være tilstede for kunnskapsdeling?

Som vi har sett tidligere er alle undersøkelsesenheter organisert i team. Teamarbeid innebærer at deltakerne jobber mot samme mål og er avhengig av hverandre. Teamet er grunnlagt på felles verdier og har felles mål og visjoner. Ved at de identifiserer seg med teamet bidrar teamet til tillit og åpenhet (Bass, Avolio 1994). Respondentene hevder at det er en fordel at de har ulik kompetanse og erfaring. De har fordelt oppgavene, men er avhengig av hver enkelt for å kunne levere et sluttprodukt. Det anses også som en fordel at de er ulike og at det oppstår diskusjoner hvor de bidrar ut fra sin kompetanse og sitt perspektiv. I HiOA oppfatter de hverandre som ulike, både personlig og kompetansemessig, samtidig utfyller de hverandre til teamets beste og finner løsninger i fellesskap. De jobber sammen veldig tett, sammenkoblet som en enhet. Dette gjenspeiler avhengigheten og kontakten som finnes i team (Bass & Avolio 1994). I DSSOU teamet tar de ulike roller i teamarbeidet og lærer av hvordan de andre tenker og kommer frem

til løsninger og organisasjonsmessige forbedringer. Også i DSSK teamet er de avhengig av hverandre og har felles verdier og samme mål selv om de arbeider innenfor flere ulike områder innenfor HR. De oppfatter det som kunnskapsfremmende at de har en holdning til å dele med hverandre og at det er åpenhet for å spørre hverandre. Teammedlemmene har ulike teamroller og teamets mål er i fokus (Bass & Avolio 1994).

Teamene i begge organisasjoner leverer tjenester internt til organisasjonen. De skal forholde seg til ulike fagmiljøer internt. De ulike fagmiljøene er sterke enheter. Det har tradisjonelt vært lite samarbeid mellom enhetene i DSS. Fagområdene er svært ulike og det har ikke vært naturlig at det har vært mye samarbeid mellom dem. Det har vært tette skott mellom avdelingene og de ulike fagmiljøene som også omtales som siloer. I et systemtenkningsperspektiv (Senge 1990) må man se seg selv og organisasjonen i et helhetlig perspektiv. Det skjer en utvikling mellom fagmiljøene ved at det etableres tverrfaglige arbeids- og prosjektgrupper. Dette har ifølge respondentene ført til økt samarbeid og kunnskapsdeling ved at de lærer av hverandre. Ved formidling av visjon og mål og idealisert innflytelse (Bass 1985) kan ledelsen bidra til å føre ulike deler av organisasjonen sammen, og gjennom kunnskapsdeling og samarbeid å nå organisasjonens mål.

Avdelingene i DSS er ulikt organisert. HR avdelingen er organisert i få ledd mens fagavdelingene kan være organisert i flere nivåer. Informasjon og kunnskap flyter lettere mellom teamene i HR avdelingene enn innenfor fagmiljøene eller mellom fagmiljøene. Sikkerhetsavdelingen er organisert i mange nivåer. Respondentene hevder det har betydning for kunnskapsdelingen da informasjon som er grunnlag for kunnskap må gå gjennom flere ledd og kunnskap blir mindre kommunisert direkte. Hierarkiet i organisasjonen har betydning for kunnskapsdeling. Hierarkiske organisasjoner begrenser kunnskapsdeling innen organisasjonen. (Connely & Kelloway 2013) Nivåene i organisasjonen oppfattes som en hindring i å dele kunnskap. Det blir større avstand mellom medarbeiderne på ulike nivåer og det oppstår en ubalanse som hindrer kunnskap (Connely & Kelloway 2013).

I HiOA er teamet for digital eksamen organisert i avdeling for studier, utdanningskvalitet og internasjonalsisering. De deler kunnskap innad i teamet, men også med andre seksjoner i avdelingen. Ettersom deres oppdrag er digital eksamen mot fagmiljøene arbeider de på tvers i organisasjonen. De går på tvers av strukturer og arbeider nedenfra og opp. De tar kontakt og kommuniserer med avdelinger og personer for innføring av digital eksamen. Det har vært foretatt en omorganisering og strukturforandring i organisasjonen. Denne nye organisasjonsformen som kalles tjenesteeiermodellen har til hensikt å forenkle kommunikasjonen og åpne opp for å gå på kryss og tvers mellom avdelingene. Ved at organisasjonen åpner opp for å gå på tvers og ”rive ned” de hierarkiske strukturene fjernes de hierarkiske hindringene for å dele kunnskap (Connely & Kelloway, 2003). Læring og kunnskapsdeling kan gå fra en avdeling til en annen, og kunnskapsdelingen foregår som gruppelæring i organisasjonen (Senge 1990). Når kunnskapsdeling og læring sees i organisasjonen som et helhetlig perspektiv fremstår det som systemtenkning (Senge 1990).

I tillegg til struktur og organisering er det også andre ting som påvirker kunnskapsdeling. Arenaer hvor kunnskap deles må være tilstede, dette kan være både møter av både formell og uformell art samt ulike digitale læringsplattformer. Det avholdes både avdelings og teammøter i begge organisasjoner. Dette bidrar til informasjon, diskusjon og kunnskapsdeling. Respondentene i DSS understreker at viktig å delta på avdelingsmøtene, det prioriteres høyt å være tilstede. Møtene skal være et forum for ledelsen å gi informasjon og for medarbeiderne til å kunne medvirke ved å delta på møtet (Nylehn 1997). DSS har fire allmøter og to fagdager i året hvor tverrfaglige emner blir tatt opp. Dette er møter for hele organisasjoner. Dette er for å få avdelingene til å snakke sammen. Transformasjonslederen kan i møtene motivere medarbeiderne ved hjelp av strategier som inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse og intellektuell stimulering (Bass & Avolio 1994).

I HiOA har de mye team-møter for hyppig oppdatering. Det er nødvendig å holde seg oppdatert fordi det skjer så mye i den digitale løsningen til enhver tid. De har også en del uformelle møter med fagmiljøene om digital eksamen. Det er lav

terskel for å ta initiativ til slike møter og samtaler, også av møter av litt mer sosial karakter. Det finnes også mange uformelle møteplasser for å snakke sammen og dele kunnskap. Sosiale prosesser, uformelle møter og samhandling skaper et godt miljø og danner grunnlag for kunnskapsdeling ifølge Connely og Kelloway (2003). Den uformelle kunnskapsdelingen utvikles gjennom sosiale samhandlingsprosesser i det miljøet som kalles Ba (Nonaka & Konno, 1998). Ba kan være et fysisk arbeidssted hvor man møtes, men kan også være et virtuelt sted. Medarbeiderne deler også kunnskap på nett i virtuelle samhandlingsrom og databaser, og anser det som en viktig kanal for kunnskapsdeling. I DSS legges det ut oppdateringer av lovverk og dokumentasjon av kurs. I HiOA brukte de leverandørens webinar som et slags diskusjonsforum hvor de også hadde samhandling med brukere fra andre høyskoler og universiteter.

I begge organisasjoner sitter de i åpne kontorlandskap og de hevder at det har betydning for kunnskapsdeling. De fanger lettere opp hva andre snakker om og finner løsninger sammen. I forhold til tidligere da teamene satt i cellekontorer fører det til mer åpenhet og samhandling medarbeiderne og til en viss grad teamene i mellom. Åpne kontorlandskap fremmer kunnskapsdelingen og samhandling mellom medarbeiderne (Wang & Noe 2010). De åpne kontorlandskap kan også sees som en samhandlingssone og miljø som Ba (Nonaka & Konno 1998). Dette er et fysisk sted hvor samhandlingen er en integrert del av de daglige arbeidsprosessene.

I DSS ser de på fagdage med tverrfaglige temaer for hele organisasjonen som viktig for å bygge opp felles organisasjon og kultur. Det oppfattes også som et viktig signal fra ledelsen om at organisasjonen skal være faglig oppdatert og at det er fokus på kunnskap. Dette er også i henhold til transformasjonsledelsens påvirkningsstrategier som idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon (Bass 1985). Ifølge organisasjonsutviklingsteamet skal fagdage være med på å bygge opp organisasjonen. Disse fagdage kan betraktes som en strategi for å skape et miljø for samhandling, på samme måte som i form av et Ba (Nonaka & Konno 1998).

7.3 Hva slags kollektivdannelse bidrar til kunnskapsdeling?

Jeg har nå drøftet funnene ut fra de analytiske kategorier endringer og lærende organisasjoner. Som en overordnet analytisk kategori vil jeg se på funnene i lys av kollektivdannelser. Gjennom både de deskriptive kategoriene og de analytiske kategoriene har vi sett at begreper som felles visjon, tillit, samarbeid og holdninger har gått igjen. Hvordan kan kollektivdannelse ha betydning for kunnskapsdeling?

7.3.1 Kollektivdannelser overfor ledelsen

Arbeiderkollektivets teori (Lysgaard 1961) ble utarbeidet i en periode hvor forholdene i industribedrifter var gjenstand for undersøkelser og forskning. Det var de underordnede og deres samhandling i bedriften som ble undersøkt. Det var stort fokus på forholdet mellom de ansatte og bedriften, eller arbeiderkollektivet og det teknisk/økonomiske system. Det var et vi – de forhold.

I mange av dagens organisasjoner er ikke disse forholdene rundt ledelse og ansatte fremtredende på samme måte. Vi har gått over fra industri til kunnskapssamfunnet. I tidligere tiders industribedrifter var de ansatte operatører av maskiner, de var under sterk styring av ledelsen og hadde liten påvirkning på arbeidet da arbeidsprosessene var spesialisert og planlagt i detalj (Taylor 1947) De hadde lavere kunnskapsnivå og kunne lettere erstattes av andre ansatte eller maskiner. Ledelsen var ikke i like stor grad avhengig av deres kompetanse.

Kollektivet er en dannelse innenfor det teknisk/økonomiske system eller organisasjonen. Arbeiderkollektivet var avhengig av å være medlem i det teknisk/økonomiske system samtidig som den skulle beskytte seg mot det. Kollektivet skal være en beskytter eller forsikring mot det teknisk/økonomiske system (Lysgaard, 1961). Utviklingen av kollektivet er basert på spontanorganiserende prosesser som binder medlemmene sammen. Kollektivet er basert på de følgende betingelsene interaksjon og identifisering (Lysgaard, 1961). Interaksjon forutsetter at man er i nærheten av hverandre, her ser vi at teamene og miljøene jobber tett sammen. Identifisering innebærer at man deler likheter. Likhetene her kan sees som at man jobber i det samme fagmiljøet, man har lik faglig bakgrunn og har samme mål og felles visjon. Den tredje betingelsen er en

felles problemsituasjon. I denne situasjonen virker prosessene inn på hverandre og underbygger hverandre som et sirkelvirkningsforhold.

I undersøkelsesenheterne finner vi ikke dette forholdet mellom ansatte og ledelsen som hos Lysgaard (1961). De ansatte sitter på kunnskap som utgjør verdiskapningen og danner grunnlag for utviklingen i organisasjonene. Ledelsen er på den måten avhengig av de ansattes kompetanse og at denne brukes i forbindelse med å nå de oppsatte mål. Det er de ansattes kompetanse som i stor grad danner grunnlaget for virksomheten. Vi kan allikevel se ut som om det forekommer kollektivdannelser i organisasjonene. I noen grad fremgår det et vi-de forhold mellom teamene i undersøkelsesenheterne, som er organisert sentralt, mot de øvrige avdelingene i virksomheten. I både DSS og HiOA jobbes det ut i organisasjonene med kunnskapsdeling og endringsprosesser. Avdelingene i organisasjonen blir omtalt som subkulturer og fagmiljøer. Disse subkulturene kan fremstå som egne kollektiver. Det kan også se ut til å være utfordringer knyttet til å trenge inn til disse. I arbeiderkollektivet er det skille mellom ledelse og arbeidere (Lysgaard 1961). I undersøkelsesenheterne kan skillet stå mer frem som skille mellom administrativt personale og fagpersonale, eller mellom ulike faggrupper.

Begge teamene er besatt med personer med ulik kompetanse. Sammen bidrar de til å fremstå som en enhet. De har stor grad av fellesskapsfølelse. Som i kollektivdannelsen har de interaksjon og samhandling (Lysgaard 1961). Ved interaksjon og samhandling jobber de sammen i hverandres nærvær for å oppnå målene (Lysgaard 1961). Ved identifisering og samfølelse går de opp i en felles enhet. Som det er påpekt flere ganger jobber teamene svært tett sammen. I motsetning til arbeiderkollektivet arbeider teamene i overensstemmelse med ledelsen og ledelsens mål.

Ifølge Lysgaard (1961) utvikles kollektivet når personene befinner seg i nærheten av hverandre og ligner hverandre og står over for de underordnede problemsituasjon. I teamene jobber de tett sammen, de sitter i kontorlandskap og samhandler med hverandre. De er like fordi de jobber i samme team, de kjenner

hverandres kompetanse og har en felles målforståelse. Problemsituasjonen til teamet er de utfordringene de stilles overfor. I en slik situasjon virker prosessene inn på hverandre og underbygger hverandre ifølge Lysgaard (1961). Teamene er også avhengig av denne samhandlingen for å kunne nå de oppsatte mål. De utgjør et fellesskap og et ”vi”. Dette fremkommer mange ganger under gruppeintervjuene. Teamene fremstår derfor som kollektiver ved at de jobber tett sammen rundt prosesser og felles problemstillinger.

Teamene i undersøkelsesenheter skal på vegne av ledelsen gjennomføre endringer i organisasjonen. Teamet i HiOA arbeider med å innføre digital eksamen innenfor hele høgskolen. Digitalisering av eksamen er vedtatt av ledelsen og er i henhold til ledelsens strategier og mål. Teamet kan oppfattes som endringsagenter, og på den måten opptrer de på vegne av ledelsen. De skal utøve endringer i organisasjonen som er besluttet av ledelsen. I dette forholdet kan noen av fagmiljøene som et kollektiv oppfatte dette som en problemsituasjon og ved å beskytte seg mot endringene gjør de motstand. De kan forsikre seg mot systemet og danner buffer (Lysgard 1961).

7.3.2 Kollektivdannelser i fagmiljøene

Teamet i DSS viser også til at det kan være utfordringer med å nå inn til noen av fagmiljøene. Fagmiljøene i DSS er sterke enheter og har egne fellesskap, og kan dermed fremstå som kollektiver. De ulike fagmiljøene omtales som siloer og kan også betraktes som separate kollektiver som ivaretar sine interesser som er fagområdene og sitt fagmiljø. Teamene i DSS har erfaringer med at fagmiljøene kan innhente bistand fra eksterne aktører når de kjører utviklingsprosesser fremfor å benytte den kompetansen som finnes i egen organisasjon. Likeledes fremgår det at det bygges opp kompetanse i fagmiljøene rundt organisasjonsutvikling og HR-relaterte funksjoner fremfor å søke bistand hos de sentrale avdelingene i organisasjonen som allerede har denne kompetansen.

De ulike i DSS fagmiljøene har også lite med hverandre å gjøre på tvers. Fagavdelingene kan fremstå som egne organisasjoner og kollektiver. Det er også lite samarbeid på tvers mellom fagavdelingene, noe av bakgrunnen for dette er at de er svært ulike. De er ulike både med hensyn til faglig område som ikke naturlig

samhandler og kommuniserer sammen. De er også ulike med hensyn til struktur. Noen fagavdelinger har flere nivåer, mens andre har flatere struktur. Teamene har utfordringer med å trenge inn i de fagmiljøene som har flere nivåer. I tidligere tiders arbeiderkollektiver var det spissere pyramider i kontoravdelinger og flatere pyramider i produksjonsavdelinger med flere underordnede (Lysgaard 1961). Det var i de flate pyramidene kollektivdannelser var mer utbredt. Hvor det var mindre rangsforskjeller var det mindre kollektivdannelser (Lysgaard 1961). Innenfor avdelingene med flere nivåer kan det føre til at det dannes kollektiver i de ulike nivåene som gjør dem vanskeligere å trenge inn i utenfra.

7.3.3 Kollektivdannelser rundt endringsprosesser

I HiOA arbeides det med innføring av digital eksamen hvor deltakelsen i prosjektet er frivillig. De som ikke ønsker å delta har ikke teamet konsentrert seg om. De fokuserer på dem som er positive til endring og digital eksamensløsning og arbeider videre med dem. I en ikke altfor fjern fremtid må alle over på digitale løsninger. Det vil da kunne være noen som ikke ønsker disse endringene. Teamet ser at det kan by på utfordringer. Her kan det tenkes at noen vil forskanse seg mot endringene slik som i arbeiderkollektivet og yte en viss motstand (Lysgaard 1961). Til tross for at endringene implementeres av teamet så opptrer disse på vegne av ledelsen og deres strategi. Teamet vil da i sine roller representere ledelsens i en eventuell vi-de situasjon ved innføring av digital eksamen.

I arbeiderkollektivet var det teknisk/økonomiske system motparten og var representert ved ledelsen. Kollektivet skulle stå samlet for å beskytte seg mot det teknisk/økonomiske system (Lysgaard 1961). Det teknisk/økonomiske system teamene inngår i setter rammer i form av mål og strategier. Dette oppfattes ikke som noen motpart blant teamene. I motsetning til arbeiderkollektivet spiller de på lag med ledelsen. Kollektivene, her representert ved teamene, implementerer ledelsens strategi i organisasjonen. Ledelsen er avhengig av deres kompetanse og deres arbeid i forbindelse med implementering av ledelsens strategi. Teamene snakker om støtte fra ledelsen i deres arbeid og er kjent med ledelsens mål og strategier. Disse mål og strategiene jobber teamene for å nå. I dagens kunnskapssamfunn er ledelsen avhengig av de ansattes kompetanse for å kunne nå målene. Det er i deres hoder kunnskapen sitter, det er utnyttelse kompetansen og

samhandlingen med andre som utgjør organisasjonens verdiskapning og utvikling. De ansatte lar seg ikke umiddelbart erstatte med andre med sammen kompetanse. Det må derfor legges til rette for utvikling og deling av kunnskap og samhandling fra ledelsens side for at teamene skal utvikle seg i takt med organisasjonens mål og strategier (von Krogh et al. 2007).

I teamenes arbeid med henholdsvis organisasjonsutviklingsprosjekter, HR-tjenester og digital eksamen må de samhandle med andre avdelinger og fagmiljøer i organisasjonen. Disse fagmiljøene kan opptre som ulike kollektiver i samme organisasjon. De er på samme måte kollektiver basert på interaksjon og identifisering, ved at de har felles problemsituasjon og jobber mot felles mål (Lysgaard 1961). Ettersom det er ulike faglige miljøer vil det danne mange ulike kollektiver basert på ulike interaksjon- og identifiseringsprosesser og de står overfor en felles problemsituasjon. Teamene har uttrykt at de har mange sterke fagmiljøer, disse kan fremstå som sterke kollektivdannelser i organisasjonen. Det kan komme til ”drakamp” (Lysgaard 1961) mellom kollektivet og det teknisk/økonomiske systemet når det ikke er samsvar mellom interessene. Enkelte fagmiljøer i HiOA har for eksempel motsatt seg å gå over til digital eksamensløsning. De ønsker å fortsette med den tradisjonelle løsningen, og teamet forventer mer motstand når den tiden kommer at de må gå over til digital løsning. Innenfor andre interessentgrupper innenfor høgskolen kan det danne seg kollektiver, det kan være sentralt personale, administrative personale innenfor fagmiljøene, studentene, eksamensvaktene. De har alle ulike interesser innenfor det teknisk/økonomiske systemet. De samhandler og identifiserer seg med hverandre ut fra likheter og andre felles egenskaper.

Innenfor arbeiderkollektivet kunne det være problemer med å nå medlemmene dersom de er fysisk avskåret fra hverandre, dersom de arbeider i ulike lokaler eller på ulike skift og hvordan frihetsgraden til å bevege seg rundt er (Lysgaard 1961). I organisasjonene som er undersøkt arbeides det i ulike lokaler blant annet på grunn av organisasjonens kompleksitet og størrelse. Det er naturligvis adgang til å bevege seg rundt og ta kontakt for å samhandle med andre enheter. Man har også mulighet til samhandling ved hjelp av ulike elektroniske løsninger.

Vi har sett blant undersøkelsesenheter i DSS at de ikke alltid er like godt kjent. Fagavdelingene kjenner ikke godt nok til hva slags kompetanse teamene i undersøkelsesenheter har, og hva de kan tilby organisasjonene. Selv om de fysiske hindrene ikke er til stede i like stor grad, er det noen utfordringer med å nå inn til de ulike fagmiljøene eller kollektivene. De kan igangsette ulike prosjekter og prosesser uten å involvere den sentrale HR-avdelingen i DSS.

I HiOA ”infiltrerer” teamet de ulike kollektivene eller fagmiljøene ved å benytte muligheter til å delta på ulike arrangementer og samlinger. Her kan de fremme digital eksamen og skape en positiv holdning, slik at fagmiljøene slutter seg til. Innenfor lærerutdannelsen finnes det allerede relasjoner og de samhandler regelmessig ved at de deltar på møter og mer uformelle samlinger sammen med dette fagmiljøet. På den måten fremstår de som en akseptert del av kollektivet. Ved å bli inkludert i kollektivet kan det ved samhandling deles kunnskap og skape nye løsninger.

Innenfor andre enheter er det mer lukket og det kan være utfordringer med å slippe inn i kollektivet. Når man kommer inn som en fra administrasjonen kan det hende at det uttrykkes skepsis. Innenfor visse kollektiver av fagmiljøer er det ikke akseptert at noen fra administrasjonen involverer seg for å endre noe innenfor deres fagmiljø. Teamet er derfor helt avhengig av å få aksept, og levere det de skal slik at de oppnår tillit hos dem de jobber med slik at de kan fortsette det videre arbeidet.

7.4 Oppsummering

I drøftingskapittelet har jeg presentert drøftet funn fra analysen og de deskriptive kategoriene og sett dem i lys fra ulike teorier innenfor de følgende analytiske kategoriene endringer og lærende organisasjoner. I tillegg er kollektivdannelser benyttet som overordnet analytisk kategori for å drøfte endringer og lærende organisasjoner.

8. Avslutning

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å gi svar på hvordan kunnskapsdeling foregår i ulike organisasjoner. I teorikapittelet har jeg redegjort for en del begreper rundt kunnskap og kunnskapsdeling. Videre har jeg presentert teorier omkring lærende organisasjoner og ledelse med spesielt fokus på transformasjonsledelse. Dette har vært et teoretisk rammeverk for den videre undersøkelsen. Teorien dannet sammen med problemstilling og forskningsspørsmål grunnlag for å utvikle en intervjuguide som ble brukt i den kvalitative undersøkelsen.

Funnene fra undersøkelsen ble presentert i kapittel 6 analyse. I kapittel 7 som omhandler drøfting blir funnene drøftet opp mot teori som ble funnet relevant til dette formålet. I dette kapittelet blir det også introdusert teori som kollektivdannelser som drøftes opp mot de analytiske kategoriene.

8.1 Svar på problemstilling

Problemstillingen til masteravhandlingen er:

På hvilken måte skjer kompetansebygging gjennom deling av kunnskap i forskjellige organisasjoner?

Jeg har forsøkt å få svar på problemstillingen ved å stille følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan deler de ansatte kunnskap i organisasjonen?

De ansatte deler kunnskap gjennom samhandling rundt felles oppgaver og problemstillinger. Relasjoner og tillit er to begreper som er sentrale. Likeledes påvirker holdninger og motivasjon også de ansattes kunnskapsdeling.

Undersøkelsen viser at samarbeid og samhandling ved å løse oppgaver i fellesskap betyr mer for kunnskapsdeling enn deltakelser på kurs. Det har også vært viktig at de ansatte identifiserer seg med hverandre og kjenner hverandres kompetanse, styrker og svakheter. I alle teamene har de sett det som en fordel at de har ulik bakgrunn.

Taus kunnskap har vært diskutert i teorikapittelet men har ikke kommet så mye frem under selve undersøkelsen. Ved stor grad av samhandling vil den tause kunnskapen bli institusjonalisert og brukt i organisasjonen slik at den tause kunnskapen på den måten deles.

2. Hvilken betydning har ledelsen i forbindelse med kunnskapsdeling).

I de to organisasjonene har ledelsen ulik tilnærming til kunnskapsdeling. I DSS er ledelsen veldig tydelig på kunnskapsdeling og har et sterkt fokus på dette i sentrale dokumenter og strategier. Kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling har en sterk forankring blant ledere på ulike nivåer og blant medarbeidere. Ledelsen her fremstår som rollemodeller for den øvrige organisasjonen. Det legges også opp til samhandling og kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen mellom ulike fagavdelinger. Det arrangeres årlige fagdager med tverrfaglig innhold. Organisasjonen har fortsatt et stykke igjen når det gjelder kunnskapsdeling og samhandling mellom de ulike fagmiljøene.

I den andre organisasjonen, HiOA, oppfattes ikke ledelsen som like involverende i kunnskapsdelingen. Teamet som deltar i undersøkelsen jobber på tvers i ulike fagmiljøer i høgskolen. Ledelsen er lite styrende for deres valg av metode i arbeidet og engasjerer seg i mindre grad i deres arbeid, og teamet er vist stor grad av tillit i sitt arbeid. De er svært fokusert på de mål som oppnås. Målene er kvantifiserbare i forhold til hvor mange som avlegger digital eksamen. Teamet er svært godt utviklet og er høyt motivert for oppgaven og trives med å kunne planlegge, gjennomføre og innfri målene.

Sammenligningsgrunnlaget er naturligvis altfor lite for å kunne gi noen konklusjon om hva slags betydning ledelsen har. Imidlertid viser undersøkelsen at det er viktig at ledelsen er involverende, den har tillit til sine ansatte og at de får utfordrende oppgaver og har frihet til å kunne løse dem i fellesskap på ulike måter som igjen organisasjonen lærer av.

3. Hvordan påvirker organisatoriske forhold kunnskapsdeling?

Funnene viser at organisasjonskulturen har mye å si for kunnskapsdeling. Det har blitt fremhevet i alle intervjuene at holdninger og motivasjon til deling er viktig.

Åpenhet i organisasjonen er også viktig for å kunne dele kunnskap.

Undersøkelsesenheterne er alle teamorganisert og er alle avhengig av den enkeltes innsats og kompetanse for å nå målene. Den uformelle kunnskapsdelingen skjer ved at de jobber sammen med å løse oppgaver i fellesskap.

Undersøkelsen har vist at det har vært utfordringer til kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen, mellom de ulike fagmiljøene. Flere av fagmiljøene i begge organisasjoner er sterke og selvstendige faglige enheter. En del fagmiljøer har ikke så utbredt samarbeid fordi de er så ulike, spesielt innenfor DSS. I HiOA har de opplevd at det har vært utfordringer med å nå frem i enkelte miljøer med ny kunnskap som medfører stor endringer. I enkelte fagmiljøer i DSS har det også vært utfordringer i forbindelse med prosjekter og endringsprosesser iverksatt fra HR-avdelingen. En del fagmiljøer har manglet kunnskap om tjenestene de ulike avdelingene kan tilby, som kan effektivisere deres hverdag.

I drøftingskapittelet var kollektivdannelser benyttet som en overordnet analytisk kategori for de øvrige kategoriene lærende organisasjoner og endringer. I kollektiver utgjør de ansatte et fellesskap – et vi. Medlemmene identifiserer seg med hverandre og fremstår som et fellesskap gjennom interaksjon og samhandling med hverandre. De jobber som en enhet tett sammen rundt problemstillinger og oppgaver

8.2 Diskusjon

Jeg har i det foregående delkapittelet forsøkt å gi svar på problemstillinger og forskningsspørsmål. Jeg vil i diskusjonskapittelet se på styrker og svakheter med oppgaven og hva som kunne vært gjort annerledes i oppgaven.

Datainnsamlingen har vært gjort gjennom gruppeintervjuer. Som jeg har nevnt tidligere i metodekapittelet er det en viss risiko for at ikke alle synspunkter kommer frem i en slik situasjon. Selv om gruppeintervjuene ga rikelig med informasjon kunne det ha kommet frem andre funn ved individuelle intervjuer eller ved en kombinasjon av gruppe- og individuelle intervjuer. Dette kunne ha gitt undersøkelsen en annen analyse og drøfting.

Undersøkelsen var gjort i tre ulike team. Det ble ikke foretatt noen individuelle intervjuer av ledere. En prosjektleder uten personalansvar og en teamleder deltok imidlertid i gruppeintervjuene. Det var først og fremst samspeillet og diskusjonene i gruppeintervjuene jeg var interessert i for innsamling av data. Jeg ser at det kunne vært nyttig for oppgaven også å kunne se på kunnskapsdeling fra et ledelsesperspektiv. Funnene rundt ledelse har kommet frem under intervjuene i gruppene. Jeg har også hentet frem ledelsesstrategier fra organisasjonenes nettsider og andre dokumenter.

På det tidspunktet hvor jeg utarbeidet problemstillingen, forskningsspørsmålene og intervjuguiden hadde jeg ikke valgt noen organisasjon å foreta undersøkelsen i. Intervjuguiden ble derfor utarbeidet mer generelt til å passe til en hvilken som helst organisasjon. Under og etter intervjuet så jeg at intervjuguiden kunne ha vært mer orientert mot deres utfordringer. Digitalisering var et ord som gikk igjen i alle intervjuene. Dette medfører også større omstillinger og endringer som kunne vært mer sentralt i utarbeidelsen av problemstilling, forskningsspørsmålene og intervjuguiden.

8.3 Veien videre

Ut fra undersøkelsen kan det se ut som om kunnskapsdeling i team og mindre enheter foregår ved samarbeid og felles problemløsning. Medarbeiderne er positive til kunnskapsdeling og ser at det er helt nødvendig for å kunne løse oppgavene de står overfor. Det er større utfordringer med å dele kunnskap på tvers i organisasjonen.

Som et forslag til videre forskning kunne det vært en aktuell problemstilling å se på hva som hemmer kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen mellom ulike fagmiljøer.

Ettersom undersøkelsen er basert på funn fra medarbeidere i team kunne en annen aktuell problemstilling vært å forske på kunnskapsdeling fra et ledelsesperspektiv og hvordan det inngår i organisasjonens strategier.

Et tredje alternativ til videre forskning kunne være å se nærmere på kunnskapsdeling og endring av kunnskap i forbindelse med digitaliseringsprosjekter eller andre store omstillinger. Dette kunne også vært forsket på som et case-studium.

Som vi har sett er kunnskapsdeling og av stor betydning, og vil være det også i fremtiden med endringer og omstillinger i arbeidslivet. I intervju med Aftenposten 5. August 2016 svarer statsminister Erna Solberg bekreftende på spørsmålet om omstillingsevne nå er den viktigste egenskapen norske arbeidstagere kan ha.

– Ja, det er det. Egentlig har vi god omstillingsevne i norsk arbeidsliv, sier hun og poengterer at evnen til å omstille seg baserer seg på kompetanse og evnen til å ta i bruk ny teknologi, og på samhandling mellom den enkelte og arbeidsgiver.

Det ser ut som om disse forholdene som denne oppgaven har omhandlet i fremtiden også vil få økt oppmerksomhet i politikken, arbeidslivet og samfunnet for øvrig.

9. Litteraturliste

- Ardichvili, A., V. Page og T. Wentling. (2003). Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-sharing Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management* 7(1):64-77.
- Agyris, C. og D.A. Schön (red.)(1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Avolio, B.J. (1999) *Full leadership development. Building the vital forces in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*. 19(6): 731-761.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend Organizational and national boundaries?, *American Psychology* 52:130-139
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership, Industrial, military and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass B.M og Avolio, B.J (1994). Introduction, I B.M. Bass og B.J. Avolio (red.) *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage
- Bass B.M, Avolio, B.J., Jung D.I., og Berson, Y. (2003). Prediction unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88: 207-218.
- Barling, J., Loughlin, C. og Kelloway E.K. 2002. Development and test of a Model linking safety-specific transformational leadership and occupational Safety, *Journal of Applied Psychology* 87: 488-496.
- Benjamin, L. og Flynn F.J. 2006, Leadership style and regulatory mode. Value From fit?, *Organizational Behaviour and Human Decision Process* 100: 216-230.

- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage. Concertive control in self managing teams. *Administrative Science Quarterly* 38: 408-437.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Connely, C.E og Kelloway, E.K. (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures." *Leadership & Organization Development Journal* 24 (5/6): 294-301
- Dalin, Å. (1993). *Kunnskapsutvikling i arbeidslivet*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag a.s
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Filstad, C. (2014), *Tillit til å dele kunnskap*, BI Leadership Magazine. bi.no 2014/2015
- Glasø, L. og Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gundersen, T.B. (2003) Fra egenart til styringsform. Kap. 1 i Bjørk og Bjørkquist (red): Mellom plikt og rett- tanker om og arbeid med Kvalitetsreformen ved Avdeling for samfunnsfag og fremmedspråk. (2003). *Kopisamling 1 for Masterstudiet i organisasjon og ledelse*. Emne: Ledelse. Høgskolen i Østfold.
- Hackman, O. og Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*. Cambridge, MA-Addison-Wesley
- Hansen, M.T. (2002). Knowledge Networks –Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science* 13 (3): 232-248
- Hesse-Biber, S.N. & Leavy P. (2011). *The Practice of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage. Second edition.
- HiOA.no
- HiOA.no Ny viten – Ny praksis. Strategi 2020 for Høgskolen i Oslo og Akershus <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Virksomhetsstyring/Strategier/Ny-viten-ny-praksis>
- HiOAs årsrapport for 2015 - vedtatt av høgskolestyret 9. mars 2016

<http://www.hioa.no/Om-HiOA/Virksomhetsstyring/Interne-styingsdokumenter/AArsrapport-2015/HiOAs-aarsrapport-for-2015-vedtatt-av-hoegskolestyret-9-mars-2016>

- Ipe, M. (2003). "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework." *Human Resource Development Review* 2(4): 337-359.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser, Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jung, D.I. og Avolio B.J. (2002). Opening the black box. An experimental Investigation of mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, *Journal of Organizational Behaviour* 21: 949-964
- Kaufmann og Kaufmann, (1996, 2015 5. Utg.), *Psykologi i organisasjon og Ledelse*. Bergen: Vigmostad & Bjørke
- Krogh, G. von, Ichijo, K. og Nonaka, I. (2007). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner*. Oslo: N. W. Damm & sønn
- Kormanski, C. og Mozenter, A. (1987). "A new model of teambuilding", *The 1987 Annual: Developing Human Resources*, J.W.Pfeiffer, Editor University Associates 1987
- Kunnskapsdepartementet, Prop. 1 S (2011–2012)
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyling*. Oslo: Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke.
- Liamputtong, P. (2010) *Qualitative Research Methods, 3rd edition*. South Melbourne: Oxford University Press.
- Lysgaard, S. (1961) *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Levin D.Z. og R. Cross. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science* 50(11): 1477-1490.
- Merriam, Sharan B. (2009) *Qualitative Research, A Guide to Design and Implementation*. San Fransisco: Jossey-Bass

- Mooradian, T., B. Rentzel og K. Matzler. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning* 37 (4): 524-540.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough H. og Swan, J. (2002)(2009). *Managing Knowledge Work*, New York NY 10010, Palgrave Macmillan.
- Nordhaug, Odd. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, Odd m.fl (1993). *Kompetansestyring*. Oslo: TANO
- Nonaka I. og H. Takeuchi, (1995). *The knowledge creating company*. New York:Oxford University Press.
- Nonaka, I. og N. Konno (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Spring, 1998. Vol. 40(3) p. 40(15)
- Nonaka I., R. Toyama og N. Konno, (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33 (1): 5-34.
- Nyhlen, Børre (1997). *Organisasjonsteori, Kritiske analyser og refleksjoner*, Børre Nyhlen og KOLLE forlag.
- Polyani, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Pedler, M., J. Burgoyne og T. Boydell. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill
- Pirola-Merlo, A., Härtel C.E.J., Mann L. og Hirts, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *Leadership Quarterly* 13:611-626.
- Repstad, Pål. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Kristiansand: Universitetsforlaget.
- Ruud, S. (2016, 5.8.) Ingen grunn til at en 55-åring ikke skal lære seg nye duppedingser. *Aftenposten*. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Erna-Solberg-Ingen->

grunn-til-at-en-55-aring-ikke-skal-lare-seg-nye-duppedingser-589039b.html

Senge, Peter (1990, 2006). *The fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, Random House.

Taylor, F. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper

Uninett.no. Uninett as. Hentet fra:

<https://www.uninett.no/anskaffelse-digital-eksamen>

Virksomhetsplan, DSS, 2015.

Waalder, N. (2016, 31. Mars) Vi ”rammes” ikke av digitalisering. Hentet fra:

<https://blogg.hioa.no/ninawaalder/2016/03/31/vi-rammes-ikke-av-digitalisering/>

Wadel, Cato og Wadel, Carl Otto. (2007) *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. Stavanger: Høyskoleforlaget.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur. En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord. Seek a/s

Wadel, C. (1999). *Kommunikasjon- et mangfoldig samspill*. Flekkefjord: Seek a/s.

Wadel, C. (2003). *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. Flekkefjord: Seek a/s.

Wadel, C. (2004). *Endringsledelse mot en lærende organisasjon*. Flekkefjord. Seek a/s

Wang, S. and R. A. Noe (2010). "Knowledge sharing: A review and directions for future research." *Human Resource Management Review* 20(2): 115-131.

Walumbwa, F.O., Avolio, B. og Zhu, W. (2008). How transformational leadership Weaves its influence on individual job performance. The role of Identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology* 61 (4): 793-825.

Özarelli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and Team effectiveness, *Leadership & Organizational Development Journal* 24(6): 335-344

(Prosjektoppgave, Hilde Aakerberg, Høgskolen i Østfold, 20

10. Vedlegg

Intervjuguide

Brev til organisasjonene

Godkjennelse fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste

Intervjuguide

Hvordan er forholdet mellom de utfordringer dere står ovenfor og den kompetansen dere besitter i avdelingen?

Hva slags funksjon og oppgaver har avdelingen?

Hvordan utdannelsen og yrkesbakgrunn til medarbeiderne?

I hvilken grad er det behov for mer kompetanse eller en annen type kompetanse?

For din egen del? Hva slags kompetanse trenger du mer av?

For avdelingens del? Hva slags kompetanse må styrkes i avdelingen?

For organisasjonens del? Hva slags kompetanse trenger organisasjonen å utvikle?

Hvordan kan man gå frem for å erverve seg kompetansen?

Hva foretrekker du? For eksempel kurs, videreutdanning, overlapping med andre, observasjon, imitasjon, løse oppgaver i fellesskap, mentorordning

Hva gjør du?

Hva gjør dere?

På hvilke måter deler du kompetanse med andre?

På hvilke måter deler dere kompetanse med hverandre?

Opplæring både formell/uformell?

Det oppstår et akutt behov for å løse en oppgave

Delegering og opplæring/utvikling av oppgaver/rutiner?

Skulder ved skulder ved å jobbe sammen og lære av hverandre?

Imitasjon ved å observere og lære?

Overføring av taus kunnskap?

Annet?

I hvilke situasjoner deles kompetanse?

Hva slags kompetanse deler dere?

Grunnleggende kompetanse?

De enkeltes spisskompetanse på området?

Kompetanse som er spesiell hos denne organisasjonen?

Annet?

Hva kan forklare at kompetanseoverføring skjer eller ikke skjer?

Individuelle forhold? (trygghet, holdninger, posisjonering, utvikling)

Relasjonelle forhold? (gode vs. dårlige relasjoner, miljø, følelser)

Strukturelle forhold? (Måten virksomheten er organisert på)

Hva fremmer deling av kunnskap?

Relasjoner?

Tillitsforhold til medarbeidere/ledere?

Inkludering/involvering?

Personlig utvikling?

Belønning; bonus, karriere?

Annet?

Hva hindrer deling av kunnskap?

Konflikter?

Posisjonering og makt

Andre forhold som usikkerhet på arbeidsplassen, nedbemanning, dårlig arbeidsmiljø, manglende involvering

Klikker/grupperinger,

Lokalisering

Annet?

Hvordan er holdningen i avdelingen til å dele kunnskap?

Hvorfor vil man dele, eller ikke dele?

Hvorfor vil du dele/ikke dele?

Hvordan er det å spørre kollegaer?

Hvordan er kollegaenes interesse for å forklare, spørre lytte og forstå?

Hvordan er kollegaenes interesse for å ta i mot kunnskap?

Hvor viktig/nødvendig er det å dele?

Hvorfor er det viktig/nødvendig for deg?

For avdelingen?

For organisasjonen?

Hvor tilrettelagt for deling er det?

Fysisk plassering? (ulike steder, landskap, cellekontorer,)

Uformelle arenaer og sosiale møteplasser? (kaffebar, sofagrupeer etc.)

Møter hvor kunnskapsdeling/opplæring står på agendaen?

Har avdelingen elektroniske eller andre hjelpemidler for kunnskapsdeling?

Delegering av oppgaver og ansvar?

Har man jobbrotasjon, overlapping, backup funksjoner,?

Annet?

Hvordan ser organisasjonens visjon ut?

Felles bilde

Fremtidige profil og mål

Hva er organisasjonens mål?

Hva er organisasjonens overordnede mål?

Hva er avdelingens overordnede mål?

Hvordan kan avdelingen bidra til måloppnåelsen?

I hvilken grad slår visjoner og mål inn i det operative målet?

I hvilken grad opplever ansatte et eierskap i forhold til organisasjonens visjon og mål?

Hvilken rolle spiller lederen?

Deler lederen kunnskap med medarbeiderne?

Oppmuntrer lederen medarbeiderne til kunnskapsdeling?

Hvordan bidrar lederen til å bygge relasjoner og tillit?

Overføres kunnskap ved delegering av oppgaver og ansvar?

Annet?

Hvilken rolle spiller organisasjonskulturen?

Hvordan lærer dere av andre avdelinger i organisasjonen?

Hva oppnår dere ved å jobbe sammen og lære av hverandre?

Hvordan løser dere utfordringer som gjelder flere avdelinger i organisasjonen?

Hvilken rolle spiller organisasjonsstrukturen?

Hvordan er organisasjonsstrukturen, (flat, hierarkisk, demokratisk)?

Hvordan er kommunikasjonen på tvers i organisasjonen?

Hvordan er samarbeidet på tvers i organisasjonen?

Hvordan kan virksomheten legge til rette for at organisasjonen kan utvikles til en lærende organisasjon?

Finnes arenaer for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling på tvers i organisasjonen?

Oppmuntres det til videreutdanning?

Jobber man i tverrfaglige prosjekter og grupper?

Annet?

Hvordan kan organisasjonen utvikles ved kunnskapsdeling og læring?

Hvordan tar organisasjonen vare på de ansattes kunnskap?

Hvordan brukes de ansattes kunnskapsdeling for å oppnå utvikling og forbedring?

Bruker organisasjonen de ansattes kunnskap i sitt utviklings-/strategiarbeid?

Er det noe jeg ikke har spurt om som du synes det er viktig å si noe om?

Brev til organisasjonene

30. oktober 2015

Til bedriftens HR-avdeling

UNDERSØKELSE OM KUNNSKAPSDDELING SOM STRATEGI FOR UTVIKLING AV ORGANISASJONEN

Jeg er masterstudent i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Dette er et erfaringsbasert masterstudium hvor studentene har mange års arbeidserfaring og kommer fra ulike deler av arbeidslivet. Jeg er nå i gang med det fjerde og siste året og arbeider med min masteravhandling. Problemstillingen for avhandlingen er:

På hvilken måte skjer kompetansebygging gjennom deling av kunnskap i forskjellige organisasjoner?

I denne forbindelse vil jeg ha behov for å intervju en gruppe ansatte som arbeider sammen for å undersøke hva slags erfaringer de har innenfor dette området. Det kan også bli aktuelt med enkeltintervjuer i etterkant.

For å kunne analysere resultatene fra intervjuene vil jeg bruke lydopptak. Undersøkelsen blir derfor meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Resultatene av undersøkelsen kan anonymiseres i avhandlingen slik at det ikke kan spores tilbake til den enkelte medarbeider.

De som blir med i undersøkelsen, må gi sitt samtykke, og de kan når som helst trekke seg. Innsamlede data vil da umiddelbart bli slettet.

Jeg håper dere er interessert i å samarbeide med meg om dette prosjektet.

Med hilsen

Hilde Aakerberg



Tom Bjørge Gundersen
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag Høgskolen i Østfold
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 17.11.2015

Vår ref: 45471 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 03.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45471	<i>Undersøkelse om kunnskapsdeling som strategi for utvikling av organisasjonen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tom Bjørge Gundersen</i>
<i>Student</i>	<i>Hilde Aakerberg</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.03.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no

11. Figuroversikt

Figur 1. Organisering i DSS. Virksomhetsplanen 2015

Figur 2. Styringspyramide DSS. Virksomhetsplanen 2015

Figur 3. Lai (2004) Sammenhengen mellom ulike kompetansekompener

Figur 4. Lai (2004) Kompetanse langs to kontinua

Figur 5. SEKI-modellen Nonaka I., R. Toyama og N. Konno, (2000)

Figur 6. Wadel og Wadel (2007) Gjensidig påvirkning mellom forhold

Figur 7. Agyris og Schön (1978). Enkelt- og dobbeltkretslæring

Figur 8. Gundersen (2003). Den åpne systemmodellen

Figur 9. Avolio og Bass (1994) Oversikt over teamutvikling

Figur 10. Wadel, C. 2004. Forbindelse mellom endring, ledelse og læring

Figur 11. Hackman & Oldham (1980). Jobbkarakteristikamodellen