

MASTEROPPGAVE

Kollektivt kompetanseløft i virksomhet som yter tjenester til mennesker med psykisk utviklingshemming.

Inger Johanne Bakke

02.05.2018

Masterutdanning i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

En noe overveldet og fersk student entret for fire år siden Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag. Jeg var da uvitende om det omfanget av engasjement som skulle melde seg for organisasjons- og ledelsesfag. Raskt ble det tydelig at kunnskap som her ble presentert ville få innvirkning på så vel min forståelse av organisasjonen jeg selv jobber i, som på min egen yrkesutførelse og praksis. Parallelt med studiet har en spennende arbeidshverdag der ledelse og fagutvikling har vært sentralt innhold, medvirket til denne masteravhandlingens tilblivelse. Mens de regelmessige skolesamlingene med faglig påfyll nå avsluttes, vil tid og anledning frigjøres til å mobilisere desto mer engasjement til egen yrkespraksis. Nå ser jeg frem til å knytte min nye kunnskap og kompetanse til praksis og erfaring.

Jeg har mange å takke for at dette studiet har latt seg gjennomføre, det har tydelig vist seg hvor stor innvirkning støtte, oppmuntring og tilrettelegging har for gjennomføring.

Min mann, André, og døtre, Emilie Kristine og Silje Christel, har vært til avgjørende støtte og oppmuntring som både heiagjeng og husholdere. Jeg har mye å gjengjelde, og skal ikke sluntre med det! Takk for at dere har gitt meg både tid til å studere og tid til å ikke studere, jeg tror begge deler har vært viktig for oss alle sammen.

Familie, gode venner og støttespillere har fått meg til å tro på at dette studiet skulle la seg gjennomføre. Jeg er klar over at det har tidvis vært krevende å motarbeide mine frustrasjoner og midlertidige ønsker om å legge inn årene. Takk for at dere trodde på meg og forsto hvor viktig dette var for meg! Jammen fikk dere rett til slutt!

Jeg skylder også en stor takk til organisasjonen min, bestående av både ledere, kolleger og samarbeidspartnere som alle har vært så raus og delt av sin erfaring, tid og engasjement. Jeg er takknemlig for enhver samtale, refleksjon og diskusjon vi har delt, og som både har utfordret og inspirert meg.

Min veileder, Tom Bjørge Gundersen, har fulgt meg fra første til siste skoledag, og vært min veileder og mentor gjennom både prosjektoppgave og masteravhandling. Det var en lykkens dag da avtalen kom på plass og du ble min «master-veileder». Din erfaring og kunnskap har vært og er til stor inspirasjon og jeg føler meg privilegert som har fått gjennomføre dette studiet med din veiledning. Du har alltid de gode spørsmålene og de viktige resonnementene

som får meg til å tenke nytt. Og på nytt. Jeg kommer til å savne den jevnlige kontakten og samarbeidet vi har hatt de siste årene.

Innholdet i denne masteravhandlingen står for forfatterens regning.

Inger Johanne Bakke,

Sarpsborg mai, 2018.

Innhold

Forord.....	2
KAPITTEL 1.....	7
BAKGRUNN OG TEMAVALG.....	7
Bakgrunn for valg av tema.....	7
Problemstilling.....	8
Oppgavens oppbygning.....	9
KAPITTEL 2.....	10
UTVIKLINGSHEMMEDES MØTE MED SAMFUNN OG TJENESTEAPPARAT.....	10
FN-konvensjonen om rettigheter til mennesker med nedsatt funksjonsevne.....	11
Meld St.45 (2012-2013) Frihet og likeverd -om mennesker med utviklingshemming.....	11
NOU 2016:17 På lik linje.....	11
Utvalgets utredning av helse og omsorgssituasjonen for voksne utviklingshemmede.....	12
Boveiledningstjenesten i Sarpsborg kommune.....	13
Prosjekt Plattform for Livslange tjenester.....	14
KAPITTEL 3.....	17
TEORETISK GRUNNLAG.....	17
Kunnskap og kompetanse.....	18
Organisasjonslæring.....	19
Kunnskapsdeling.....	20
KAPITTEL 4.....	22
STUDIENS DESIGN OG METODEVALG.....	22
Vitenskapsteori og studiens design.....	22
Datainnsamlingsmetoder.....	23
Fokusgruppeintervju.....	24
Dybdeintervjuer.....	25
Å forske i egen virksomhet.....	26
Etiske betraktninger, troverdighet og pålitelighet.....	28
Kritisk blikk på egen forskning.....	32
KAPITTEL 5.....	33
ANALYSE.....	33
TILRETTELEGGING.....	35
Mål og strategi.....	35
Å binde teamene sammen.....	36
Tverrenhetlig samarbeid.....	37
Utvelgelse av ressurspersoner.....	39

Kontaktflater mellom ressurspersoner	41
Tid og anledning	42
Planlegging og forberedelser.....	43
TILHØRIGHET	45
Geografi og lokasjoner	45
Eieforhold	46
Sosiale relasjoner.....	47
Felles erfaringer og tillitt	49
Profesjonell tilhørighet.....	49
KOMMUNIKASJON.....	51
Forankring av mål og forventninger	52
Kommunikasjon på ledernivå	52
Formidling av kunnskapsbehov mellom team og enheter	53
Teknologi	54
Tilbud og forespørsel.....	55
Dialog i kunnskapsdelingen	56
KOMPETANSE	58
Kompetanse og selvtillit	58
Kompetanse og tillit	60
ENGASJEMENT OG HOLDNINGER.....	61
Ydmykhet og tillitt	61
Ansvar	62
Respekt og lojalitet.....	63
Initiativ.....	64
KAPITTEL 6	65
DRØFTING	65
STRUKTURER.....	66
Brobygging ved etablerte roller og funksjoner	66
Valg av egnede læringsarenaer	68
Tid og mulighet til å lykkes med kunnskapsdeling	70
KOMPETANSE	73
Utselgelse av ressurspersoner for kunnskapsdeling	73
Å etablere og opprettholde motivasjon for kunnskapsdeling.....	75
RELASJONER	78
Mellommenneskelige relasjoner og tillit.....	78
LEDELSE	82

Verdier som innvirker til kunnskapsdeling	82
Styringsdokumenter som inkluderer kunnskapsdeling.....	83
Langsiktighet.....	85
Teknologi og kommunikasjon.....	86
KAPITTEL 7	88
KUNNSKAPSDELINGENS KOMPLEKSITET	88
KILDEHENVISNING	91
Vedlegg 1	95
Vedlegg 2	97
Vedlegg 3	99

Oversikt over figurer:

Figur 1	Organisasjonskart Sarpsborg Kommune	s. 12
Figur 2	Situasjonsbestemt ledelse	s. 70
Figur 3	Wadels flytsone	s. 72
Figur 4	Jobbkarakteristika modellen	s. 74
Figur 5	Utvidet Leavitts Modell	s. 87

KAPITTEL 1

BAKGRUNN OG TEMAVALG

Bakgrunn for valg av tema

Ifølge prop.1S (2011-2012) fra helse og omsorgsdepartementet ønsker regjeringen å videreutvikle en helse- og omsorgstjeneste som er blant verdens beste på områdene medisin, teknologi og omsorg. I lovverket er det nedfelt bestemmelser som ivaretar de grunnleggende verdiene for tjenesteutforming: trygghet, respekt, individuelle hensyn og valgfrihet, medvirkning, selvbestemmelse og faglig god kvalitet.

Historien om omsorgen for mennesker med psykisk utviklingshemming sto ved et ideologisk veiskille da ansvarsreformen kom i 1991. Med verdier som normalisering og empowerment skulle nå kommunen overta sentralinstitusjonenes omsorg for denne målgruppen. Ved en inngående utredning av tjenesten avdekkes det i NOU 2016:17 *På lik linje*, behov for åtte løft på ulike samfunnsområder som vedrører mennesker med psykisk utviklingshemming. De åtte løftene vil være avgjørende for å innfri både politiske målsetninger og menneskerettighetene som fremgår av «FN konvensjonen om rettigheter for mennesker med nedsatt funksjonsevne» (CRPD). Jeg ønsker i denne avhandlingen å fokusere på områder som berører det sjette løftet i NOU-en, «Løft 6: Kompetanse og kunnskap». Den konkluderer med at det på landsbasis må rettes krav til både formell og uformell kompetanseutvikling i virksomheter som yter tjenester til målgruppen.

Kunnskapsdeling ansees å være den viktigste strategiske ressursen i organisasjoner, og ledelse av kunnskapsdeling er avgjørende for organisasjonens suksess hva gjelder utvikling, kompetanseløft og nytenkning (Filstad 2016, Ipe, 2003). Det er derfor av stor betydning å forstå hvordan kunnskap utvikles, deles og benyttes i organisasjonen. Jeg tar i denne studien utgangspunkt i en stor kommune hvor tre selvstendige enheter yter døgnkontinuerlige tjenester til mennesker med psykisk utviklingshemming. Virksomheten har de senere årene jobbet intensivt med fagutvikling på sentrale områder. I dette arbeidet har det vært stort fokus på kunnskapsutvikling og tilrettelegging av læringsarenaer for kunnskapsdeling mellom medarbeidere i ulike enheter og team, og man har slik hatt et kollektivt kompetanseløft som mål for øye. Studiens informanter er sentrale aktører i prosjektarbeidet og har relevante og viktige refleksjoner og erfaringer knyttet til betingelser for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av ulike enheter og team. Tilrettelegging for kunnskapsdeling er en forutsetning for å opprettholde og utvikle kunnskap og kompetanse i organisasjoner, og en av

hovedingrediensene for å lykkes med kompetanseløft i tjenestene som ifølge NOU 2016:17 *på lik linje* tydelig signaliserer behov for (Filstad, 2016).

Blant metoder er kunnskapsdeling spesielt egnet for en kollektiv kompetanseutvikling basert på kunnskap i relasjon og samhandling. I denne studien undersøker jeg betingelser for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av ulike team og enheter som yter døgnkontinuerlige tjenester til mennesker med psykisk utviklingshemming. Foreliggende studier om kunnskapsdeling på tvers av lokasjoner ser ikke ut til å være utført på valgt tjeneste. Dette innebærer at man i denne tjenesten vil basere sin organisering og tilrettelegging på kunnskaper man innhenter fra andre sektorer med til dels store organisatoriske ulikheter fra denne. I en tid der kunnskap og nytenkning er i medvind, vil det være av viktighet at team med liknende oppgaver og målsetninger innenfor samme kommuneområde evner å komme i kontakt med hverandre på en slik måte at kunnskap og erfaring kan deles til felles utvikling (Filstad, 2016). En slik evne er grunnleggende for innovasjon og en bærekraftig offentlig tjeneste.

Gjennom denne kvalitative studien, blir empiri sammenholdt med relevant teori. Min hensikt er å gi en organisasjonsteoretisk forståelse for informantenes utsagn og for de mekanismene man som leder må ivareta i tilrettelegging for læringsarenaer hvor ansatte på tvers av ulike team og enheter kan utveksle kunnskap. I Sarpsborg kommune hvor studien er gjennomført, har kunnskapsutvikling ved kunnskapsdeling vært gjenstand for prioritering og målsetning over flere år, noe som gir meg som forsker unik tilgang på informanter som har erfaringer med ulike betingelser for å lykkes med slik kunnskapsdeling.

Problemstilling

På bakgrunn av det ovennevnte er problemstillingen for denne oppgaven følgende:

Hva er vesentlige betingelser for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av ulike enheter og team?

Teori omkring organisasjonslæring peker på at kunnskapsdeling er en vesentlig faktor for kompetanseheving. Kunnskap er en viktig ikke-materiell ressurs som forbindes med konkurransefortrinn i dagens kunnskapssamfunn. I kombinasjon med sterke krav og føringer

av politisk, juridisk og etisk art, er derfor kunnskapsdeling å betrakte som en av de viktige kilder for videreutvikling og måloppnåelse for organisasjonen. Studier på dette området i valgte tjeneste er spesielt interessant nå som kunnskap og kompetanse er så eksplisitt satt på dagsorden på landsbasis etter publiseringen av NOU 2016:17 *På lik linje*.

Oppgavens oppbygning

Tjenesteutformingen til mennesker med psykisk utviklingshemming har gjennomgått endringer som følge av ideologiske og politiske endringer gjennom historien. I kapittel 2 vil jeg gi et kort historisk tilbakeblikk, men fokusere på nasjonale og lokale føringer som i dag innvirker på tjenestene. Jeg vil også her beskrive studiens tilknytning og nærhet til et fagutviklingsprosjekt som har funnet sted i Sarpsborg kommune gjennom de siste årene.

I kapittel 3 presenterer jeg det teoretiske grunnlag for denne studien. Grunnleggende for studien er innsikt i hva kunnskap og kompetanse er. Deretter beskrives grunnleggende teori om organisasjonslæring og kunnskapsdeling.

Kapittel 4 består av studiens design og metodevalg. Jeg forklarer her kjeden av valg jeg har tatt og som har ledet til at studien har blitt gjennomført slik den har blitt. Jeg gir en detaljert beskrivelse av hvordan metoder har blitt benyttet, og om de utfordringer og muligheter som har dukket opp underveis i forskningen. Jeg vier også plass til temaet forskning på egen virksomhet som har vært en kime til både glede og bekymring i de ulike fasene av studiens tilblivelse. Undersøkelsens etikk, pålitelighet og troverdighet drøftes også i dette kapittelet.

Kapittel 5 er oppgavens analyse. Her presenteres informantenes utsagn i de deskriptive kategorier jeg i den første fortolkningsprosessen utarbeidet. Både sitater og egne formuleringer gir her et så nøyaktig bilde av informantenes utsagn som lot seg gjengi.

Kapittel 6 er studiens hoveddel, altså drøftingen. Her sammenholder jeg de deskriptive kategoriene med relevant teori i utvalgte analytiske kategorier. Denne delen av studien gjør empirien meningsgivende i et organisasjonsteoretisk perspektiv.

Underveis i arbeidet med drøftingen, oppdaget jeg konturen av en del både samvarierende og motstridende overordnede elementer som fikk innvirkning på kunnskapsdelingen. Disse diskuterer jeg oppsummerende og avsluttende i kapittel 7.

KAPITTEL 2

UTVIKLINGSHEMMEDES MØTE MED SAMFUNN OG TJENESTEAPPARAT

Utviklingshemmedes historie preges utvikling og overganger. Tidligere tiders tradisjonelle tanke sett endret seg gradvis frem mot andre verdenskrig, og ny ideologi i etterkrigstiden brakte på bane tanker som individets egenverdi og rettigheter. Det kollektive ansvaret for sårbare grupper fikk gradvis bedre grobunn, men først på 50 og 60- tallet ble det bygget opp sentrale institusjoner som skulle ivareta mennesker med utviklingshemming og spesielle behov for omsorg. Den påfølgende utviklingen av menneskesyn og ideologi fortsatte, og i løpet av de neste tiår var tanken om særomsorgen erstattet med tanker om mangfold, inkludering og normalisering.

Med politiske målsetninger om likestilling og likeverd, selvbestemmelse, deltagelse og integrering, kom HVPU-reformen i 1991. Bakgrunnen for reformen var at livssituasjonen til de som bodde på sentralinstitusjonene fremsto uakseptable, og man ønsket å bedre målgruppens levekår. Mennesker med utviklingshemming skulle få mulighet til å leve og bo selvstendig, og ha en aktiv og meningsfull tilværelse i fellesskap med andre. Med reformen ble de store sentralinstitusjonene avviklet, og mennesker med utviklingshemming skulle heretter motta nødvendige tjenester i sine hjemkommuner. Innen 1995 var langt de fleste tilbakeført til hjemkommunene hvor normalisering var sentralt for tjenesteutformingen.

Det korte ovennevnte historiske tilbakeblikket er ment å gi leseren innsikt i at stor utvikling har funnet sted innen det offentlige tjenesteapparatet for denne brukergruppen helt frem mot forholdsvis ny tid. Dette er også grunnlaget for utredningen, NOU 2017:17 *På lik linje*, som denne studien springer ut fra, og som har undersøkt målgruppens møte med samfunn og tjenesteapparat i dag. I det følgende vil jeg presentere de grunnlagsdokumenter jeg har benyttet som utgangspunkt for studien, organisasjonen jeg studerer og prosjektarbeidet som har funnet sted de senere årene. Dette for å tilrettelegge for leserens mulighet til innsikt og undring omkring studien.

FN-konvensjonen om rettigheter til mennesker med nedsatt funksjonsevne

I 2006 underskrev Norge FN-konvensjonen om rettighetene til mennesker med nedsatt funksjonsevne. Konvensjonen skal sikre personer med nedsatt funksjonsevne lik tilgang til menneskerettighetene som alle andre. Denne slår fast menneskets egenverdi og samfunnets plikt til å anerkjenne mangfoldet. Rettighetene til et verdig liv skal være tilgjengeliggjort for enhver, uavhengig av individuelle forutsetninger. Norges politikk samsvarer med denne konvensjonen med sine mål om likestilling og likeverd, selvbestemmelse, deltakelse og integrering (NOU 2016:17 *På lik linje*).

Meld St.45 (2012-2013) Frihet og likeverd -om mennesker med utviklingshemming

I Meld.St. 45 *Frihet og likeverd (2012-2013)* ble de utviklingshemmedes levekår på nytt satt på dagsorden, og det ble foretatt en vurdering av hvorvidt man har lyktes i å innfri de politiske målsetningene for HVPU-reformen i den praktiske tjenesteutforming.

Meldingen slår fast at det har vært en positiv utvikling de ca. tyve årene siden reformen, men at vi på områder som reell likestilling, selvbestemmelse og deltakelse har et stykke igjen før måloppnåelse. Særlig avviker man fra målsetningene på områdene selvbestemmelse, rettsikkerhet, opplæring, arbeidsdeltakelse og helse og omsorg. Etter behandlingen av meldingen i stortinget ble det avdekket behov for en grundigere utredning av de påpekte forholdene.

NOU 2016:17 På lik linje

Et utvalg ble etter Stortingets behandling av Meld. St. 45 *Frihet og likeverd (2012-2013)* opprettet for å gjennomføre en offentlig utredning av den avdekkede situasjonen. Utvalget ble gitt i oppdrag å gjennomføre en kartlegging av hvorvidt utviklingshemmedes situasjon i dag, på ulike samfunnsområder, er i tråd med grunnleggende rettigheter som fremgår i FN-konvensjonen (CRPD) og de øvrige sektorpolitiske målsetninger. Utvalget skulle på grunnlag av sine funn vurdere hvilke innsatsområder som nå er viktigst samt komme med forslag til relevante tiltak innen hvert område for å sikre at både rettigheter ivaretas og politiske målsetninger innfris. Gjennomgangen viste at utviklingshemmedes situasjon på enkelte områder ikke samsvarer med politiske målsetninger og menneskerettigheter.

De foreslåtte tiltak i NOU 2016:17 *På like linje* er presentert innenfor åtte innsatsområder som krever særlig fokus i forhold til utviklingshemmedes situasjon. Det er vektlagt at

forslagene skal være relevante for å innfri målet om utviklingshemmedes deltakelse i samfunnet på lik linje med andre, at de bygger på realisme og at de skal kunne gjennomføres innenfor eksisterende kostnadsrammer.

Utredningen presenterer sine forslag som åtte nødvendige og realistiske løft:

- Løft 1: Selvbestemmelse og rettsikkerhet
- Løft 2: Inkluderende og likeverdig opplæring
- Løft 3: Arbeid for alle
- Løft 4: God helse og omsorg
- Løft 5: Eget hjem
- Løft 6: Kompetanse og kunnskap
- Løft 7: Koordinerte tjenester
- Løft 8: Måltrettet styring.

Utvalgets utredning av helse og omsorgssituasjonen for voksne utviklingshemmede.

Diskriminering av psykisk utviklingshemmede forbyes i «Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne» når det gjelder tilgang til helse -og omsorgstjenester. Forbudet om diskriminering i helseforhold forankres også i FN-konvensjonen (CRPD).

Helse og omsorgstjenester til utviklingshemmede er fra ny lov i 2012 underlagt «Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester». Tilbudet til psykisk utviklingshemmede skal være integrert i det generelle tilbudet til befolkningen, uten egne hjemler som spesielt retter seg mot denne gruppen. Utviklingshemmedes tjenestetilbud er ofte knyttet til boligbaser, bokollektiv eller bofellesskap med fast tilknyttet personalbase i boligens nærmiljø. Tjenestene som tilbys skal være forsvarlige, helhetlige, koordinerte og verdige. Det er flere politiske målsetninger i tillegg til kravet om nødvendige og forsvarlige tjenester. Et likeverdig tilbud om helse- og omsorgstjenester som er utformet med personen det gjelder i sentrum er grunnleggende. Tilbudet skal være helhetlig og koordinert, og skal leveres der tjenestemottakeren bor jf. nærhetsprinsippet.

Personer med utviklingshemming vil på lik linje med andre ha behov for medisinsk og helsefaglig hjelp innenfor både somatiske og psykologiske emner. Som følgelidelser kan det forventes at somatiske helseplager, psykisk sykdom og livsstilsrelaterte plager forekommer hyppigere for utviklingshemmede enn for befolkningen forøvrig. I tillegg vil tidlig alderdom

øke risikoen for aldersrelaterte plager og sykdommer. Dette innebærer et stort behov for helsekompetanse i tjenesten.

Utvalget anser at manglende kompetanse og opplæring i tjenesteapparatet er en gjennomgående utfordring som bidrar til at utviklingshemmede *ikke* får likeverdige tjenester av samme kvalitet som andre innenfor ulike områder. De peker blant annet på at utilstrekkelig kompetanse er hyppig forekommende, utstrakt bruk av vikarer og ukvalifisert arbeidskraft, mangelfull opplæring, og deltidsjobbing. Dette medvirker ifølge NOU 2016:17 *På lik linje* til at helse og omsorgstjenestene til utviklingshemmede generelt har for lav faglig kvalitet og at det er behov for å rette fokus mot et kunnskaps- og kompetanseløft.

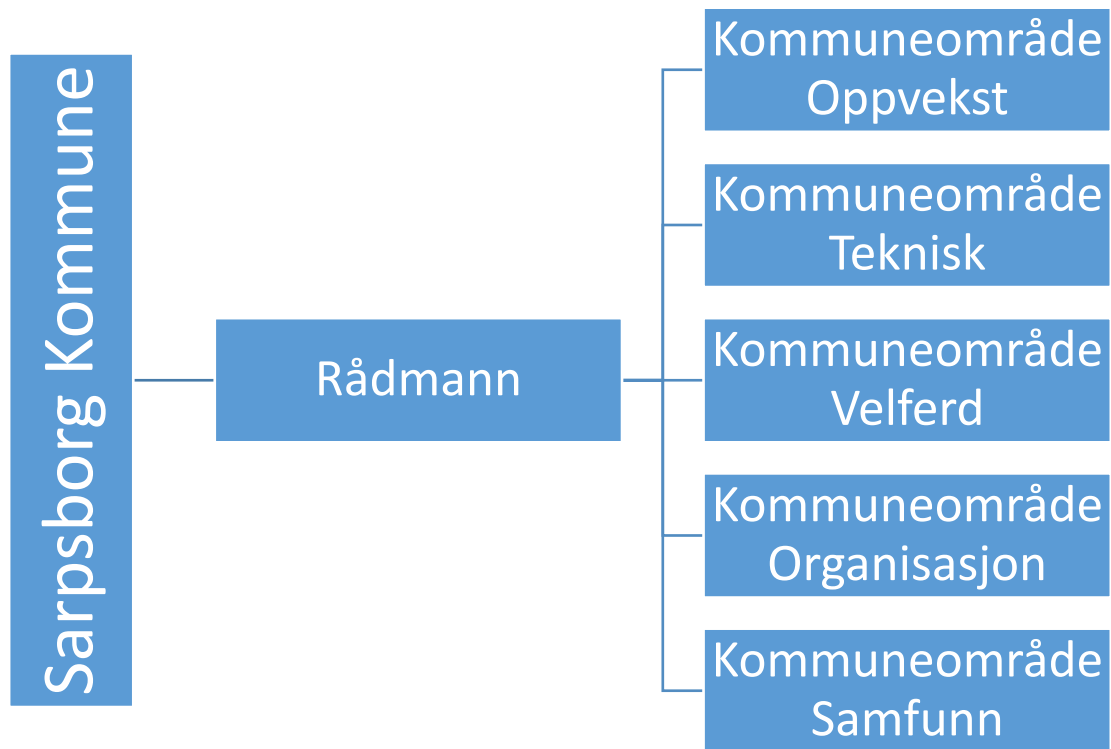
Boveiledningstjenesten i Sarpsborg kommune

Sarpsborg kommune er landets tredje eldste kommune, og ble i 1016 grunnlagt av Olav Haraldsson. Kommunen ble i 1992 sammenslått med omkringliggende småkommuner, og etablert som en storkommune. I dag har kommunen ca. 55.000 innbyggere og Sarpsborg kommune er en av de største arbeidsplassene.

Mål, verdier og vedtak blir i Sarpsborg politisk besluttet, da politikerne har den lovgivende makt i kommunen. Sarpsborg kommune er organisert i fem kommuneområder, slik det fremgår av organisasjonskartet, med rådmannen som øverste administrative leder.

Underlagt kommuneområde velferd er det i Sarpsborg kommune 17 enheter. De tre enhetene som yter kommunale helse- og omsorgstjenester til mennesker med utviklingshemming inngår som tre av disse, og er alle selvstendige enheter. Boveiledningstjenesten i Sarpsborg kommune har derfor tre respektive enhetsledere som har fra 6-9 team med hver sine teamledere i sin ledelse og til sammen ca. 600 ansatte fordelt på teamene. Teamene utgjør avlastningstjenester, arbeids- og aktivitetssentre og boliger med heldøgns omsorg til mindreårige flyktninger og til mennesker med psykisk utviklingshemming. Samlet yter enhetene tjenester til over 200 brukere i kommunen.

Figur 1. Organisasjonskart Sarpsborg kommune.



I et omfattende omstillingsarbeid de senere årene har det vært fokusert på faglig standard for tjenesteutformingen i Sarpsborg kommune med spesielt fokus overgangen mellom ulike livsfaser. Hovedprosjektet som strekker seg over fire delprosjekter fikk navnet «Morgendagens Tjenester –Livslange tjenester. De tre delprosjektene som inngår er Saksbehandling, Pårørendestøtte, Økonomi og Fagutvikling i miljøarbeid og implementering, hvorav sistnevnte er den delen som har utspilt seg i enheter og team som yter heldøgns omsorg til mennesker med psykisk utviklingshemming.

Prosjekt Plattform for Livslange tjenester

Plattform for livslange tjenester er forankret i nasjonale føringer for tjenester til mennesker med behov for livslange tjenester som følge av psykisk utviklingshemming. Prosjektet har sin bakgrunn i det omfattende lokale omstillingsprosjektet i Sarpsborg kommune. I denne sammenheng ble det besluttet en gjennomgang av ressurskrevende tjenester til personer med behov for livslange tjenester der fokuset på brukernes ulike livsfaser skulle vies spesiell oppmerksomhet.

Mennesker med psykisk utviklingshemming har ofte behov for livslange tjenester for å kunne leve mest mulig normalt og integrert i samfunnet og for å ha en adekvat deltagelse i hverdagsliv- og samfunnsliv. Ved å rette systematisk fokus på de kommunale tjenestene, har Sarpsborg Kommune ønsket å sikre helhetlige og alderstilpassede tjenester og omsorg, samt gode overganger mellom de ulike livsfaser og tjenester.

I delprosjektet «Fagutvikling i miljøarbeid og implementering» har målsetningen vært en kollektiv kompetanseutvikling som på ulike måter inkluderer enhver medarbeider.

Interne krefter har vært satt sammen i syv faggrupper for å konkretisere ideologiske prinsipper på en måte som evner å ivareta kompleksitet og helhetlig menneskesyn i tjenesteutforming og omsorgsutøvelse. Fra alle de tre enhetene som yter boveiledningstjenester i Sarpsborg Kommune ble engasjerte ansatte med relevant høyskolefaglig utdanning og videreutdanning utvalgt til å jobbe med utarbeidelsen av faglige veiledere innen ulike fagområder. Gruppene har utarbeidet hver sine veiledere med utgangspunkt i hver sine mandat som var forankret i prosjektledelsen. Hovedmålet har vært å tilby alle ansatte kunnskap, praktiske ferdigheter og verktøy i arbeidet med å tilby tilpassede tjenester som evner å ivareta individuelle behov og preferanser, selvstendighet og brukerstemme.

Det er utarbeidet veiledere for følgende fagområder:

1. Evaluering av tjenester og tiltak
2. Helse og klinisk blikk
3. Selvstendighet og mestring, herunder bruk av kognitive hjelpemidler, velferdsteknologi og tilpasning av fysisk miljø
4. Sosialt miljø
5. Brukerstemmen og deltagelse i hverdagsliv og samfunnsliv
6. Dokumentasjon og Gerica (Elektronisk journalprogram)
7. Rammeverk og metodikk for implementering

De seks første veilederne berører de helse- og omsorgsfaglige områdene, mens den syvende veilederen «Rammeverk og metodikk for implementering» beskriver en modell for implementeringen av disse i de enkelte enheter team. Jeg vil i det følgende presentere noen etablerte strukturer og begrep som nevnes underveis i studien. Slik kan leseren lettere forstå bakgrunnen for de utsagn og fortellinger som fremkommer i analysedelen av oppgaven.

En koordinator er en funksjon som i hver enhet er opprettet for å holde en overordnet og koordinerende rolle med de prosesser som inngår i implementeringsarbeidet. I mandatet er det blant annet nedskrevet at de organiserer og arrangerer ulike fagdager sammen med gruppene som har utarbeidet veilederne. Enhetens koordinator deltar sammen med koordinatoren i de øvrige enhetene i faste møter der informasjon og erfaringer fra de respektive enheter utveksles.

Ressurspersoner er både under og etter arbeidet med veilederne er oppnevnt som nøkkelpersoner for implementeringen av ulike fagområder og veiledere. De er samtalepartnere, rådgivere og veiledere innen sine fagområder. Studiens informanter er ressurspersoner som både har deltatt i utarbeidelsen av veilederen, og som på senere tidspunkt er utnevnt som ressurspersoner.

Tverrenhetlige grupper er satt ned for fordypning av to utvalgte fagområder. Her er ressurspersoner oppnevnt til å delta på bakgrunn av spesiell kunnskap og kompetanse knyttet til det fagområdet gruppen skal jobbe med. Gruppemedlemmene skal fungere som veiledere og instruktører for team som har behov for dette, og de skal utarbeide et produkt som kan presenteres for alle team i skriftlig form.

Felles fagdager er i denne studien en betegnelse som favner de ulike arrangementer som har inngått i ulike faser av implementeringsarbeidet. Dette er fagdager hvor man har kombinert relevante forelesninger og gruppe-/refleksjonsarbeid og hvor alle ressurspersoner har deltatt. Hensikten med fagdagene har vært å tilrettelegge for kjennskap mellom ressurspersoner i ulike team som er ansvarlige for samme fagområde, samt å utveksle kunnskaper og erfaringer knyttet til dette fagområdet. Refleksjon over praksis har til dels latt seg gjennomføre ved hjelp av ulike metoder. En metode som nevnes i denne studien er *Café-modellen*. Dette er en modell hvor man deler gruppen i mindre grupper som rullerer mellom ulike stasjoner. Stasjonene er lagt opp som café-bord, der det på hvert bord presenteres ulike problemstillinger som gruppene diskuterer erfaringer og kunnskaper knyttet til. Ved en rulling av gruppene, vil alle ressurspersoner kunne dele med seg på alle bord. Kunnskaper som fremkommer nedskrives og vil senere omarbeides og presenteres som en forslags-pool som ressurspersonene og andre kan benytte etter behov.

KAPITTEL 3

TEORETISK GRUNNLAG

Forrige kapittel introduserte leseren for det empiriske området denne studien omhandler. Tjenester til mennesker med utviklingshemming har som presentert vært gjenstand for stor utvikling i nyere tid. Som sårbar gruppe avhenger brukergruppen i stor grad av tilrettelegging og involvering av interesseorganisasjoner, pårørende, faggrupper og politikere for at viktig stemme skal bli hørt. Jeg har ovenfor beskrevet hvordan nasjonale og lokale føringer har innvirket på tjenesteutformingen i Sarpsborg kommune. Jeg beskriver også kort hvordan Sarpsborg kommune har jobbet for å ivareta behovet for en kvalitetssikring av tjenestene til utviklingshemmede, og hvordan et kollektivt kompetanseløft i tjenesten har vært en viktig del av dette arbeidet. Jeg vil i dette kapittelet tilsvarende introdusere det teoretiske fundamentet for studien.

I min gjennomgang av tidligere studier på området, finner jeg ikke at tilsvarende studier er gjennomført i organisasjoner som yter tjenester til mennesker med utviklingshemming. Organisasjonslæring og kunnskapsdeling er imidlertid felt som er viet mye oppmerksomhet i både private og offentlige bedrifter for øvrig, nasjonalt og internasjonalt, og det foreligger mye kunnskap om emnet som jeg knytter denne oppgaven nært opp til. Jeg ønsker ved denne studien å drøfte anerkjente og relevante teoretiske aspekter med denne tjenestens muligheter og utfordringer, strukturer og kulturer. Datatilfanget i en kvalitativ studie er alltid omfattende. Man søker rik og detaljert kunnskap om fenomenet man undersøker. Av denne grunn er det også mulig å drøfte de deskriptive kategoriene med mange alternative teorier som alle ville kunne være egnet til å løfte frem datamaterialet man forvalter. Valg av teori vil fargelegges av forskerens teoretiske ståsted og verdier, man vektlegger teori man er fortrolig med som forsker. Samtidig skal man være varsom og søke teoretiske perspektiver for å understøtte ens for forståelse eller å benytte teorier som informantene ikke ville gjenkjenne seg i. Jeg har i søk og anvendelse av teori vektlagt en respektfull tilnærming som løfter frem empirien slik jeg tror informanten selv ønsket eller mente å fremlegge den.

Studien baserer seg på og berammes av grunnleggende og anerkjent teori knyttet til organisasjonslæring generelt og kunnskapsdeling spesielt. Dette inngår derfor i det teoretiske grunnlaget som her presenteres. Elementært for å forstå kunnskapsdelende aktiviteter i organisasjonen, er avklaringen av kunnskaps- og kompetansebegrepet. Dette vil derfor også naturlig tilfalle rammeverket for studien. I kombinasjon med disse grunnleggende innsiktene,

har jeg til hensikt å drøfte det empiriske materialet ved hjelp av en bred teoretisk tilnærming. Ulike teorier må benyttes når empirien skal gjøres meningsgivende i en organisasjonsteoretisk sammenheng. Ved en slik holistisk tilnærming vil det være mulig å synliggjøre kunnskapsdelingens kompleksitet der både samvirkende og motvirkende krefter innvirker på måloppnåelsen.

Kunnskap og kompetanse

Kunnskapssamfunnet legger press på organisasjonene om å være kunnskapsintensive, dynamiske, endringsorienterte og innovative. For å lykkes med mål og strategier må enhver organisasjon mobilisere og tilrettelegge for kunnskapsutvikling (Ipe, 2003). Uten forståelse for hva kunnskapsbegrepet innebærer og ikke innebærer, vil man ifølge Filstad (2016) ikke ha forutsetninger for å vurdere hva som er nødvendig og nyttig kunnskap for organisasjonen, eller til å tilrettelegge, mobilisere og utnytte den kunnskapen som her befinner seg.

Kunnskap handler ifølge Platon om å kunne. I kombinasjon med refleksjon og meningsdannelse i praksis utvikles denne kunnskapen til viten. Viten er forankret i historie og situasjon, og tilknyttet sosial praksis ifølge Marx (Filstad 2016:109). Det betyr at kunnskap og viten er sosiale konstruksjoner basert på personers bevissthet innenfor en praksis, og at elementer som data og informasjon må skilles bort fra kunnskapsbegrepet (Filstad, 2016:109-110). Når det differensieres mellom kunnskap og informasjon, må et tilsvarende skille mellom kunnskapsdeling og informasjonsdeling også gjøres. Kunnskap forutsetter informasjon i kombinasjon med tolkning, refleksjon og forståelse av sammenhengen, slik at man settes i stand til å handle. Grunlaget for å forstå hva kunnskap er relaterer til kombinasjonen av det man individuelt tilegner seg av kunnskap i praktisk arbeid og som deltaker i sosial praksis, ifølge Filstad (2016:112) som refererer Newell et al. (2009) i en mulig definisjon av kunnskap:

«Evnen til å bedømme og å skille ut det som er viktig innenfor og på tvers av sosiale kontekster».

Informasjon i kombinasjon med prosess og forståelse kan dermed kalles kunnskap, og er et resultat av læreprosesser. Kunnskapsoppfatningen avhenger av begrunnelsesprosessen ifølge Westeren (2013:15), og kan kjennetegnes ved abstrakt tenkning, teorier, modeller og konsepter.

Anvendelsen av kunnskapen man tilegner seg, er det vi kaller kompetanse. Kunnskapsbegrepet må derfor inneholde både det å vite, kunnskap, og det å vite hvordan, kompetanse. Filstad (2016:124) definerer at kompetanse er:

«Prosesser hvor best egnet kunnskap, holdninger og ferdigheter konstrueres og anvendes tilpasset krav og forventninger i situasjonen».

Med utgangspunkt i sitatet «We know more than we can tell» ble begrepet taus kunnskap introdusert på 60-tallet (Westeren 2013:15). Forskjellen på taus og eksplisitt kunnskap er verdt fokus i den teoretiske forankringen av denne studien som følge av den betydningen begrepene får for kunnskapsdelingen. Hislop (2013) knytter begrepet taus kunnskap til aktivitet, subjektivitet, og sosial situasjon, hvilket vanskeliggjør kunnskapsdeling. Filstad (2016) legger til at den tause kunnskapen er basert på erfaring og forankret i forståelse og samhandling og at den er erfaringsbasert og forankret i forståelsen av sammenhenger. Den tause kunnskapen må deles gjennom samhandlende observasjon, praksis og refleksjon for at kompetanse skal kunne utvikles. Den eksplisitte kunnskapen er motsatt kunnskap som kan gjengis i skriftlig form som teori, og dermed lett delbar.

Organisasjonslæring

Litteraturen som omhandler læring og kunnskap i organisasjoner er omfattende og kompleks. Det enes imidlertid om at organisasjonslæring er avgjørende for å oppnå kompetente medarbeidere og organisatorisk kompetanse. Organisasjonslæring er ikke ensbetydende med individuell læring. Imidlertid er individuell læring en forutsetning for organisasjonslæring ved at det er utgangspunkt for både felles refleksjon, praksis og kan deles slik at organisasjonslæring kan finne sted (Filstad, 2016). Individuell læring er altså en forutsetning for organisasjonslæring, og kunnskapsdeling bidrar til kollektiv læring. Både kultur, holdninger, motivasjon, sosial samhandling, kollektiv læring og historikk inngår i den komplekse og fremdeles noe uklare organisasjonslæringen. Organisasjonslæring er kontinuerlige prosesser av kunnskapsdeling og endring, og en total prosess som består i en kombinasjon mellom individuelle, kollektive og organisatoriske kontekster som kombineres. Det er relasjonelle og reflekterende prosesser i et sosialt fellesskap eller arbeidsgruppe som resulterer i kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling (Filstad, 2016).

I forlengelsen av dette er organisasjonslæring situasjonsavhengig, og sosial, og krever refleksjon, observasjon og praksis mellom samarbeidende aktører i organisasjonen. Tilnærmingen til organisasjonslæring må ivareta individets tilegnelse av kunnskap gjennom deltakelse og praksis. For å lykkes med organisasjonslæring må læring integreres i yrkesutøvelsen og samhandlingen mellom leder og medarbeider, og medarbeidere imellom (Filstad, 2016:18-23). Vesentlig for organisasjonslæring er å utvikle en forståelse for hvordan kunnskap kan utvikles til kompetanse der kunnskapen vurderes og anvendes på de konkrete oppgaver i den enkelte situasjon.

Kunnskapsdeling

Utvikling av kompetanse i organisasjonene avhenger av kunnskapsdeling. Gjennom kunnskapsdeling utvikles kunnskap til kompetanse.

Ipe (2003:341) forklarer kunnskapsdeling på følgende måte:

Knowledge sharing is basically the act of making knowledge available to others within the organization. Knowledge sharing between individuals is the process by which knowledge held by an individual is converted into a form that can be understood, absorbed, and used by other individuals.

Kunnskapsdelingen er todelt. Man utnytter allerede foreliggende kunnskap og kompetanse i tillegg til at man oppnår både en individuell og organisatorisk kompetanseheving ved at kolleger og ledere deler sin kunnskap med hverandre gjennom refleksjon, kommunikasjon og samarbeid i felles praksis (Filstad, 2016:128). For å lykkes med kunnskapsdelingen er det vesentlig at det utvikles felles forståelse av hva kunnskap og kompetanse er, og hvilken kunnskap som trengs for å oppnå de aktuelle kompetansemålene i organisasjonen. Det bør knyttet til disse finnes en kunnskapsstrategi. Det er også avgjørende å vite hvordan denne kunnskapen skal og må deles, hvilke læringsarenaer som er best egnet i forhold til om det er taus eller eksplisitt kunnskap som skal deles (ibid).

Hvordan kunnskap deles, avhenger av hva slags kunnskap det er snakk om. Ulike fremgangsmåter vil være egnet for deling av informasjon, eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. Heller ikke all kunnskapsdeling lar seg formalisere. For å lykkes må organisasjonen påvirke og motivere de mellommenneskelige relasjonene, viljen og ikke minst tillitten til å dele kunnskap ved en felles praksis. Nære relasjoner som man ser i praksisfellesskap vil virke motiverende for kunnskapsdeling. For kunnskapsutvikling påpeker Carlile (2004) behovet for tilrettelegging for bedre tilgang til hverandres kunnskap på tvers av

kunnskapsgrenser. Det er også nødvendig å utvikle felles mening ved at ansatte fra ulike fagområder forstår hverandres perspektiver. Et tredje element er transformering av kunnskapen for å oppmuntre til endring av praksis når utviklingen innebærer ulike interesser og forhandlinger (Filstad, 2016:132-135). Innovasjon forutsetter perspektivskapning av eget kunnskapsområde, og perspektivtaking av hverandres kunnskapsområder, slik at denne kan deles på tvers av fagområdene i organisasjonen (Filstad, 2016:135)

I det følgende vil jeg presentere de metodiske valgene jeg har tatt for denne studien før jeg presenterer empirien i analysekapittelet og påfølgende sammenholder denne med teori i oppgavens hoveddel, drøftingen.

KAPITTEL 4

STUDIENS DESIGN OG METODEVALG

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for kjedene av metodiske valg jeg har tatt i løpet av denne studiens planleggings- og datainnsamlingsfase. Jeg beskriver viktige valg for fremskaffelsen av gode empiriske data som sammen med valgt teori kan være egnet til å besvare problemstillingen. På grunn av studiens problemstilling har jeg valgt en åpen tilnærming og derfor benyttet meg av kvalitative metoder. For mest mulig rik og nyansert informasjonstilgang valgte jeg innledende å skaffe data ved hjelp av et fokusgruppeintervju. Med utgangspunkt i informasjon som her fremkom gjennomførte jeg for bedre dybde seks individuelle dybdeintervjuer. På denne måten fikk jeg en så bred og dyp informasjonstilgang som ønskelig, og de to metodene kunne berike og utfylle hverandre.

Metode innebærer fremgangsmåte for valg av design, datainnsamling og tolkning av data og presentasjon av funn i en undersøkelse (Jacobsen, 2005). I dette kapitlet vil leseren presenteres for mine metodiske valg på ulike nivåer, samt for begrunnelser for valgene jeg har tatt. Presentasjon av data tilkommer i senere kapittel.

Vitenskapsteori og studiens design

Under tidlige forberedelser for denne studien har jeg tilegnet meg teori om organisasjonslæring, og spesielt fattet interesse for den avgjørende betydning kunnskapsdeling har for innovasjon og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Samtidig har jeg i min hjemstedskommune vært engasjert fagutviklingsprosjektet Plattform for Livslange Tjenester som er beskrevet i kapittel 2, hvor kunnskapsdeling står sentralt.

En åpen tilnærming for studien, der informantene selv kan fortelle om hva de erfarer at er vesentlige betingelser for å lykkes med kunnskapsdeling har vært en spennende og hensiktsmessig tilnærming. En induktiv studie innebærer at jeg ikke på forhånd har laget noen klar hypotese eller har en bestemt teori som jeg skal undersøke holdbarheten av. I et slikt design vil forskeren gå i dybden på situasjonen som undersøkes, og sikre seg tilgang på nødvendig dybde, nyanser og detaljer innenfor det man studerer (Jacobsen, 2005:35-38). Åpenhet i forhold til ny informasjon er vesentlig innenfor induktiv tilnærming. En slik studie kan derfor være ressurskrevende å gjennomføre, og man må gjerne velge færre enheter for

studien enn man optimalt ville foretrekke (Jacobsen, 2005:87-90). Samtidig gis det rom for mange variabler som er egnet for å avstedkomme dybdekunnskap (Estudie, 2017). Innen kvalitativ forskning tilskrives forskeren en vesentlig rolle i både innhenting og analysering av data der man er ute etter rike og meningsgivende beskrivelser av fenomenet man undersøker. Det er respondentene som er den viktigste kilden til denne innsikten (Merriam, 2016).

Som forsker bør man imidlertid være oppmerksom på de førforståelser og antakelser man tar utgangspunkt i, og som kan forringe åpenheten for nyheter. Generalisering er sjelden eller aldri mulig ved intensive studier som denne. Man må være bevisst på hva man faktisk vil kunne si noe om ut fra en studie av denne størrelse og omfang.

Kvalitativ forskning er en metodisk fremgangsmåte hvor metoder som er egnet for induktive studier inngår (Jacobsen, 2005:35-38). Designene og metodene som er tilknyttet denne tilnærmingen vil være egnet til å bringe frem de nyanser jeg er interessert i. Å få fullstendig oversikt over kompleksiteten ved kunnskapsdeling er vanskelig, og jeg planla derfor metoder som jeg mente ville være best egnet til å gi innsikt i informantenes egne opplevelser og erfaringer av betingelser for kunnskapsdeling mellom team og enheter i boveiledningstjenesten.

Ifølge Postholm (2010:9) handler kvalitativ metode om å forstå menneskelige utfordringer i en virkelig setting. Metodegruppen innen kvalitativ forskning avstedkommer ord og setninger fra informantens perspektiv, enten fra uttalte setninger eller skrevne linjer, og er beskrivelser fra de som står i nær forbindelse med den situasjonen jeg som forsker er opptatt av (Repstad, 2009).

Datainnsamlingsmetoder

I datainnsamling er det viktig å samle inn tilstrekkelig data til at man som forsker vil ha forutsetninger til å utforske de viktige egenskaper og karakterer ved fenomenet man undersøker, og til at man kan kategorisere og tolke fenomenet etter datainnsamlingen. Av denne grunn ser jeg det formålstjenlig å benytte meg av to ulike datainnsamlingsmetoder som vil kunne bidra med supplerende og utdypende informasjon fra ulike perspektiver.

Jeg har for studien valgt å gjennomføre ett fokusgruppeintervju med ledere i tjenesten, og deretter seks individuelle intervjuer. Her har jeg tilrettelagt for åpne spørsmål, samtidig som jeg har gitt dem en viss struktur for å holde retning på informasjonsflyten. Informantene har innenfor området fritt kunnet fortelle om sine meninger og erfaringer.

Fokusgruppeintervju

For å få en innledende god dialog og diskusjon knyttet til problemstilling og forskningsspørsmålene mine gjennomførte jeg innledningsvis et fokusgruppeintervju med førstelinjeledere, teamledere, i tjenesten. Metoden fokusgruppe er valgt på grunnlag av de fordeler slike fokusgrupper kan gi.

«Perhaps the most unique characteristic of focus group research is the interactive discussion through which data are generated, which leads to a different type of data not accessible through individual interviews. During the group discussion participants share their views, hear the views of others, and perhaps refine their own views in light of what they have heard».

(Merriam 2016: 114)

I fokusgrupper fremmes variasjoner i datatilfanget da informantene i gruppen kan sette hverandre på sporet av og stille spørsmålstejn ved hverandres oppfatninger og synspunkter. Jeg vil som forsker kunne få overblikk over temaer og områder som oppfattes mest relevante for deltakerne. Som forsker får man en noe perifer rolle som ordstyrer, hvilket innebærer at muligheten for oppfølgingsspørsmål reduseres. Man vil derimot kunne innta en noterende og lyttende posisjon i samtalen.

Fokusgruppen jeg inviterte besto av førstelinjeledere ved ulike boliger som yter heldøgns omsorg til mennesker med psykisk utviklingshemming. Det er viktig å få informasjon fra denne gruppen fordi de kan fortelle noe om hvordan ledelsen erfarer at kunnskapsdeling møter både muligheter og utfordringer i møte med praksis. Lederne star i en annen rolle i forhold til delingssituasjonene enn de ansatte, og vil derfor kunne bidra med nyanser som ansatte ikke nødvendigvis vil ha innsikt i.

Jeg stilte åpne spørsmål som var egnet til å igangsette en samtale mellom deltakerne om hva de som ledere opplever som viktige betingelser for å lykkes med kunnskapsdeling mellom ansatte på tvers av ulike team og enheter. Jeg fikk gjennom denne samtalen innsikt i nyttige

erfaringer de har omkring faktorer som kan se ut til å både hemme og fremme, samt om betingelser de anser som avgjørende for å lykkes med tilrettelegging og gjennomføring av kunnskapsdeling.

Etter fokusgruppeintervjuet og medfølgende bearbeidelser, hadde jeg en nyttig oversikt over viktige områder og variasjoner som kunne bidra til en rik datainnsamling i de påfølgende dybdeintervjuer. Dette fordi informasjon var kjent for meg fra fokusgruppeintervjuet som jeg kunne be informantene i dybdeintervjuene om å utdype.

Dybdeintervjuer

For å få tilgang på detaljert og dyptgående informasjon om de ulike faktorer som oppleves å bidra til kunnskapsdeling, gjennomførte jeg dybdeintervjuer. Til intervjuene stilte jeg forberedt med planlagt intervjuguide. Ved hjelp av systematiske åpne spørsmål sørget jeg for å få informasjon om de områdene jeg hadde ønske om å belyse, og fikk også tilgang på ny og overraskende informasjon som ikke tidligere var kjent. Jeg sørget også innen intervjuet for å være så godt forberedt at jeg ville vite hvilke oppfølgingsspørsmål det var viktig å stille underveis i intervjuet.

For å tilrettelegge for nyanser inviterte jeg til dybdeintervjuene informanter med høgskoleutdanning som i sin utdanning i stor grad vektlegger evnen til å analysere og det å argumentere for sine synspunkter. Jeg vurderte at dette var hensiktsmessig for å i løpet av en relativ kort samtale får tilgang på så mye og så nyansert data som mulig i en gruppe der jeg kan forvente alles deltakelse i diskusjonen. Denne beslutningen ledet til at jeg valgte ut informanter som på ulike måter har vært deltakende i prosjekt Plattform for Livslange Tjenester som ressurspersoner. Gjennom sin rolle har de vært pådrivere til kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling på tvers av team og enheter, og de vil derfor kunne dele sine tanker og refleksjoner knyttet til kunnskapsdelingens vesentlige betingelser basert på sin erfaring. Det muliggjør også tilgang på rike nyanser og dybde om dette området.

Som følge av mitt valg om å foreta intervjuer i egen kommune og tjeneste, har jeg gjort omfattende vurderinger for å begrense de viktigste svakheter og feller som kan medfølge av et slikt valg. Jeg beskriver i neste underkapittel de vurderingene jeg tok i denne forbindelse.

Å forske i egen virksomhet

Undersøkelser i egen organisasjon kan by på utfordringer som man som forsker må forholde seg bevisst til. Utfordringene går imidlertid hånd i hånd med fordelene man har ved inngående intern kjennskap til organisasjonen. Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for vurderinger og beslutninger jeg har tatt omkring dette temaet.

Prosjekt Plattform for Livslange Tjenester har bidratt til et tettere samarbeid mellom de tre enhetene som yter biveiledning til mennesker med utviklingshemming i Sarpsborg kommune. Det er samarbeidet rundt fagutvikling og kunnskapsdeling som i denne studien opptar min interesse. Prosjektsamarbeidet og planleggingen av systematisk tilrettelegging for kunnskapsdeling vekket min nysgjerrighet på hvilke faktorer og betingelser som spiller en rolle for å lykkes med kunnskapsdeling, og især den som skjer på tvers av ulike enheter og team. Gjennom prosjektarbeidet har jeg samarbeidet tett med vernepleiere og enkelte teamledere i gruppearbeidet, samt med enhetsledere i møter hvor progresjon og planlegging har funnet sted. Med dette har jeg i min rolle knyttet kontakt med sentrale personer i tjenesten som kjenner til min studie og mine faglige interesser. Under arbeidet har relevante saker for denne studien vært drøftet, i forbindelse med utarbeidelse av de faglige veilederne og den systematiske implementeringen av disse. Dette er faktorer som kan true studiens indre validitet, for eksempel ved at informantenes svar vil være farget av hva de tror jeg forventer å høre, eller et ønske om å gi meg svar som plasserer Sarpsborg kommunes faglige arbeid i et godt lys for interesserte lesere.

Jeg har gjennom de siste to årene av min studietid nesten kontinuerlig jobbet med vurderinger for hvorvidt denne studien kunne la seg gjennomføre i egen organisasjon. I perioder har argumentene gitt meg grønt lys, men først det siste halvåret har jeg følt at jeg har hatt kontroll med variabler som frem til det fikk trafikklysene til å skifte. Min vurdering har dreid rundt hvordan man kan gjennomføre en slik studie, på en slik måte at den blir forskningsmessig troverdig og interessant.

Som følge av min forbindelse til organisasjonen og prosjektet, har jeg hatt og har jeg en unik tilgang til verdifull kunnskap og empiri. Ifølge Ry Nilsen og Repstad (2004) er denne kjennskapen viktig og bør vies en systematisk refleksjon. Den uformelle organisasjonen er kjent for meg, jeg kjenner diskusjoner som har funnet sted, vurderinger som er gjort, relasjoner mellom ansatte og så videre. Dette gir meg innsikter som en utenforstående forsker

vanskelig ville få tilgang til. Faren for feilslutninger og mistolkninger kan ved slik kjennskap ifølge Repstad (2007) reduseres. I tillegg har jeg som følge av prosjektarbeidet en unik mulighet til å skaffe informanter som har gjort seg viktige refleksjoner og erfaringer om kunnskapsdeling på tvers av team og enheter gjennom sin spesielle rolle i prosjektet. Kombinasjonen mellom det jeg opplever som unike muligheter og min egne genuine interesse for «kunnskapsdeling på tvers» har bidratt til at jeg har jobbet meg gjennom mange hindre og utfordringer for å kunne lykkes med denne studien.

Jeg er altså svært bevisst på at den akademiske distansen kan utfordres ved min kjennskap og nærhet til organisasjonen og intervjuobjektene, og har derfor foretatt bevisste retningsvalg for å ivareta studiens indre validitet. Jeg planla først å utelukke enheten jeg selv jobber i i gjennomføringen av intervjuene. Imidlertid tilsa nærmere vurderinger omkring dette at jeg da ville kunne miste viktig informasjon. Strukturer og betingelser er ulike i de ulike enhetene, og jeg mistenkte at dette ville spille en rolle for hva informantene ville fortelle meg. For å få med så mange variasjoner og så rik dybde i datatilfanget som mulig, gikk jeg derfor senere bort fra min beslutning, og valgte å innlemme en leder fra egen enhet i fokusgruppeintervjuet, samt å gjennomføre ett av dybdeintervjuene med ansatt i egen enhet.

Forskning vil ifølge Ry Nilsen og Repstad (2004) alltid være verdiladet fra forskers ståsted. Det er derfor viktig å være bevisst sin egen subjektivitet og førforståelse, og etterstrebe en objektiv forståelse av det man studerer. Det var tidlig klart for meg at personlige interesser og verdier ville kunne fargelegge denne studien, og at det var behov for å være oppmerksom, ærlig og konfronterende i forhold til dette. Denne erkjennelsen påvirket i stor grad det forberedende arbeidet og valgene jeg i ulike faser av arbeidet har tatt for blant annet design, problemstilling og intervjuguider. Jeg mener denne ærligheten har bidratt til studiens troverdighet og medvirket til at den innehar en tilstrekkelig god forskningsmessig standard.

I tillegg til personlig verdiladning vil også mitt eget teoretiske perspektiv og tilknytning kunne påvirke analysene jeg gjør og den kvalitative drøftingen (Postholm, 2010). Jeg har brukt mye tid på å sette meg inn i litteratur omkring emnet og har tilstrebet å inkludere teori med ulike perspektiver. Dette har medvirket til at de teoretiske tilnærmingene jeg har valgt, er gjenstand for bevisste valg blant flere kjente alternativer.

I tillegg til validitets-spørsmålet har mine vurderinger også innlemmet min gjennomføringskraft. Med et hektisk liv både privat og i jobb, har mitt brennende engasjement for denne studien medvirket til motivasjon og utholdenhet i både planlegging og gjennomføring. Progresjonen i studien skyldes i stor grad min interesse for å lykkes med å ta i bruk intern kompetanse i flere team og enheter som står i tilsvarende utfordringer i offentlig sektor. Dette fordi man her har mye kompetanse som av ulike årsaker gjemmes i teamene og som ved det forringer organisasjonens evne til å oppnå relevant kompetanseløft og nyttenkning i tjenestene.

Som forsker inntar jeg en ny rolle ovenfor kolleger. Et slikt rolleskifte vil kunne påvirke graden av tillit. Jeg har i møte med kolleger og informanter vært tydelig på at min studie ikke er en evaluering av prosjektet eller ledelsen av sådan, og i utgangspunktet heller ikke et tilbakeblikk på dette. Det har heller ikke vært anledning for å benytte verken min rolle som forsker eller deres rolle som informant til å innynne henstillinger eller anbefalinger til ledelsen med meg som talerør eller rådgiver. Utfordringen de alle fikk av meg som forsker var å gi ærlige og reflekterte data omkring hva de anser å være viktige betingelser for å lykkes kunnskapsdeling på tvers av team og enheter under en ordinær drift etter prosjektets slutt. Som følge av deres erfaring var det min intensjon at de likevel naturlig ville trekke veksler på viktige erfaringer og tanker de har gjort seg som ressursperson i prosjektet, men uten at de skulle behøve å evaluere strukturer og liknende som hørte prosjektet til. Utformingen av intervjuguidene var av denne grunn et omfattende arbeid som strakk seg over flere måneder. Det var spesielt viktig å være oppmerksom på ordlyder som kunne bidra til at informantene ikke ville svare meg ærlig på spørsmålene, Dette ville kunne forekomme som følge av faktorer som tillit, lojalitet og respekt for relevante aktører i organisasjonen. Av samme grunn har det også vært viktig for meg å forsikre informantene om at dataen de kommer med vil bli behandlet med varsomhet og respekt, og fremstilles på en konfidensiell måte.

Etiske betraktninger, troverdighet og pålitelighet

Forskerens etikk har stor innvirkning på undersøkelsens troverdighet og pålitelighet (Merriam, 2009). Etiske vurderinger som gjøres underveis i studien er mange, og jeg vil innledningsvis i dette underkapittelet redegjøre for betraktninger jeg har jobbet med. Det er ønskelig at en studie som denne bærer preg av et gjennomgående etisk refleksjonsarbeid,

ikke minst av hensyn til informantene som har delt informasjonen studien dypest sett baserer seg på.

Alle informanter har levert skriftlig samtykke og har av fri vilje gitt informasjon. Likevel er det vesentlig at jeg som forsker evner å forvalte materialet de har gitt meg med respekt og varsomhet. I både datainnsamling, bearbeidelse og presentasjon av data har jeg hatt et øye for belastningen min håndtering og presentasjon av datamaterialet kan få for informantene (Nilsen, 2012). Jeg har av slike hensyn enkelte steder fjernet karakteristikker ved sitatene som vil kunne avsløre hvem som har sagt hva. Noen sitater har vært så avslørende og at jeg har flettet dem inn i teksten jeg selv har forfattet mellom utsagnene for å kamuflere utsagnenes opphav. Ingen informanter har i etterkant av intervjuene henvendt seg for å moderere eller justere informasjon som er gitt, og den er derfor presentert så nært opp til det jeg har oppfattet at informantene har ment som mulig.

Respektfull håndtering av datamaterialet knytter seg blant annet til oppbevaring og anonymisering av informasjon som er gitt. Ved at jeg har lagret opptak og transkripsjoner på egen data og telefon har jeg vært nøye på at passord og tilgang har vært utenfor andres rekkevidde. Det samme gjelder oppbevaring av dokumenter som jeg etter hvert skrev ut for å jobbe videre med. På tross av at navn ikke fremkom, ville det være elementer i transkripsjonene som kunne avsløre hvilke informanter jeg hadde snakket med, og muligens hvem som hadde sagt hva. Noe av informasjonen kunne tenkes å inneha opplysninger som ikke uten bearbeidelse var ønskelig på avveie. Jeg har vektlagt, og etter beste hensikter forsøkt å ivareta informantenes integritet og anonymitet i denne studien, og det vil kun være meg som skal stå til rette for det som her fremkommer.

Forskningens datainnsamling må sees med kritiske øyne for å vurdere svakheter som bør være gjort eksplisitt i forskningsrapporten (Jacobsen, 2005). Validitet og reliabilitet er to begreper som benyttes i redegjørelsen av hvor gode data og slutninger er. Data er troverdig i den grad den er relevant og derfor kan bidra til å besvare problemstillingen, og gir svar på det man ønsket å undersøke, dette kalles indre gyldighet. Ytre gyldighet viser derimot til hvorvidt data er generaliserbare, det vil si at de kan trekkes inn som relevante i andre sammenhenger enn i den undersøkelsen ble gjort.

Data som legger grunnlaget for denne studien er innhentet fra ressurspersoner i biveiledningstjenesten som har egenopplevde erfaringer og innsikter i temaet jeg undersøker. Da informasjonen jeg baserer studien på er egenopplevd, har jeg fått tilgang til førstehåndskilder, hvilket styrker troverdigheten i utsagnene (Jacobsen, 2005). Det er likevel nødvendig å undersøke om det som informeres er riktig. Respondentene fikk under intervjuene anledning til å uttale seg fritt om de ulike emnene i intervjuet og spørsmål som ble stilt for å sette de på sporet igjen når de hadde snakket ferdig.

Det kan ikke utelukkes at utsagnene fra informantene har vært preget av kjennskap mellom dem og meg som forsker. Dette knytter jeg særlig til at de fra før var kjent med mitt engasjement i prosjekt Plattform for Livslange Tjenester. Dette medfører en førforståelse av intervjuers interesser og forventninger til problemstillingen. Respondentene kan også ha unnlatt eller vektlagt spesielle deler av informasjonen dersom de har følt at tema eller spørsmål kan ha virket ubehagelige, selv om dette var forsøkt unngått. Som intervjuer har jeg vært oppmerksom på å ikke innta en forventning om svarene informantene skulle gi for å ikke påvirke deres svar, for eksempel ved min spørsmålsformulering.

Forskningseffekten innebærer at deltakeren i studien modererer seg eller demper sine standpunkter fordi vedkommende vet at noen forsker på ham eller henne (Repstad 2009:44). I forkant av intervjuet hadde jeg forberedt informasjon til hver enkelt informant der jeg plasserte studien i et organisasjonsteoretisk landskap. Her fremkom også at min interesse var å få innsikt i de erfaringer og refleksjoner de hadde gjort som følge av sin rolle i prosjektet, men uten at studien var en evaluering av dette. Jeg var oppmerksom på at min forskerrolle kunne være fristende å benytte som et talerør til ledelsen, med normative hentydninger. Slike utsagn forsøkte jeg ved hjelp av oppfølgingsspørsmål å plassere i en mer deskriptiv sammenheng.

Under vurdering av studiens troverdighet må man også se på ens eget arbeid i alle faser av arbeidet. Som følge av transkriberingen jeg gjorde like etter hvert intervju, er det mindre sannsynlig at egen forståelse har blitt tillagt vekt i denne fasen. Likevel kan min oppfattelse av det som sies mellom linjene være noe fargelagt av egen forståelse under analysen av dataen. Et problem ville reise seg om jeg tok sitater ut fra sammenhengene de var sagt i, fordi det ville kunne skape en annen mening enn de var tiltenkt. Dette har i enkelte områder av fortolkningsarbeidet vært et noe krevende arbeid, fordi informasjon ikke kom

strømningformet under intervjuene. Informantene har iblant snakket med ufullstendige setninger og hoppet litt fra det ene temaet til det neste –og tilbake igjen. I analysedelen har jeg i tillegg til fortolkningen av de eksplisitte utsagnene gjort et tolkningsarbeid i forhold til den implisitte informasjonen som er gitt. Jeg har vært bevisst på og varsom med å tillegge egen forforståelse og erfaring i denne tolkningen. Likevel er min tilknytning til prosjektet viktig for å kunne fremsette enkelte utsagn i en relevant kontekst, og synliggjøre denne for leseren.

Ved kvalitative studier som denne er den ytre validiteten sjelden god. Man kan ikke generalisere detaljfokuserte funn fra en relativt liten studie med kun et fåtall informanter til andre sammenhenger uten videre datainnsamling. Funnene knytter seg nært til fagutviklingsprosjektet denne organisasjonen har gjennomvært. I tillegg vil funnene bære preg av og knytte seg til særegne faktorer for organisasjonen, som dens størrelse, alder, erfaringer, strukturer og kulturer og så videre. Likevel kan den inneha interessant innsikt i betingelser for kunnskapsdeling innen vår tjeneste som andre offentlige virksomheter kan inspireres av eller relatere til. Studien er for så vidt lite omfattende, og innehar begrensninger som jeg håper gir interesse for videre forskning i tilsvarende eller liknende offentlige enheter

Reliabilitet handler om dataens pålitelighet. Her er det interessant å se nærmere på hvordan data kan være farget av hvem som intervjuer og de som blir intervjuet. Det er også i en analyse av reliabilitet viktig å se på andre faktorer som kan ha påvirket empirien. Dette kan for eksempel være konteksten hvor undersøkelsene fant sted, om metoden som er valgt avstedkommer muligheter for feil fremstilling og forståelse av data og gjennomføringen av undersøkelsen og forskerens evne til kritisk refleksjon.

Jeg synes mine funn gir en adekvat besvarelse på problemstillingen jeg har valgt.

Respondentene har villig stilt opp og besvart spørsmålene på det jeg oppfatter som ærlig vis. Jeg opplever selv å ha lyktes med å presentere funnene på en respektfull og korrekt måte. I mine analyser kan min fremstilling av relevante funn ha tatt farge av min faglige forståelse av informasjonen, uten at dette tilsier at respondentene har snakket feil eller at jeg har forstått eller gjengitt dem feil.

Kritisk blikk på egen forskning

Mye kunne vært gjort annerledes i denne studien, og mange alternativer har vært vurdert underveis og i ettertid av datainnsamling og fortolkningsarbeid. I valg av design tar man gjerne utgangspunkt i egne preferanser, personlighet og verdensforståelse (Merriam, 2009). Det kan nok diskuteres hvorvidt min personlighet og verdensforståelse var godt sammenfallende med samfunnsvitenskapelig forskning da jeg planla design og intervjuguide for studien. Jeg har derfor hatt stort utbytte av god veiledning, og litteraturgjennomgang tilknyttet kvalitativ forskning og organisasjonslæring for å utruste meg best mulig til oppgaven. Manglende erfaring og kunnskap har mest sannsynlig likevel medført at relevante data har havnet under radaren, og at presentasjonen av denne kunne vært gjort på en annen måte.

Det ville være underlig å ikke i forbindelse med kritisk blikk på egen forskning sette lys på min egen tilknytning til prosjektet det relateres til og informantene jeg har benyttet. Jeg har i prosjektarbeidet innehatt en sentral rolle i forbindelse med utarbeidelse av rammeverk for implementering. Jeg har derfor fra begynnelsen av gjort en rekke diskusjoner og refleksjoner rundt det å holde en forskningsmessig nødvendig avstand til prosjektet gjennom studien. Ved å velge en induktiv tilnærming med fokus på opplevde betingelser synes jeg at jeg etter mange omarbeidelser har lykket i å utarbeide en intervjuguide som ivaretok denne avstanden og kunne skape en stor nok avstand til prosjektet til at informantene kunne uttale seg på et mer generelt grunnlag. Likevel var det jo ønskelig at de skulle trekke paralleller til prosjektet, nettopp fordi denne erfaringen har vært vesentlig for refleksjoner jeg ønsket innsikt i og som de uten prosjekttilknytningen neppe ville hatt like stor refleksjon omkring.

En svakhet ved oppgaven er at jeg kun har inkludert ledere og ressurspersoner med høyskolefaglig bakgrunn i denne studien. Rammene for oppgaven tilsa at veivalg måtte tas, og pilotundersøkelser viste at jeg fikk det mest relevante datatilfanget knyttet til problemstillingen av disse informantene. Det kan derfor påberegnes at andre øyne ser andre ting, og at datatilfanget kunne vært supplert med viktig informasjon om flere aktører hadde vært inkludert i studien. Dette vil jeg fremme som forslag for videre forskning på dette området.

KAPITTEL 5

ANALYSE

Ledere og ressurspersoner for fagutvikling er som tidligere nevnt mine strategisk valgte informanter. Gjennom å lytte til deres fortellinger om erfaringer, refleksjoner og meninger om betingelser for kunnskapsdeling, har detaljerte og varierte opplysninger blitt kjent for meg som forsker. Datatilfanget fremstår i første omgang uoversiktlig og komplekst og er i behov for en fortolkningsprosess for å kunne både fremstilles og benyttes til analyse idet jeg gjennom oppgaven søker å besvare min problemstilling.

Den gjentatte gjennomgangen av lydopptak og transkripsjoner, og sammenlikningen mellom dem på kryss og tvers, klargjorde en oversikt over ulikheter, likheter og tendenser i utsagnene. Dette var den første fortolkningsprosessen, der data ble systematisert i ulike deskriptive kategorier som kunne la seg presentere på en oversiktlig og kategorisert måte.

Det var i prosessen med kategoriseringen viktig å holde egne fortolkninger til side, men forsøke å forstå innholdet i informasjonen jeg skulle sortere, slik informanten formidlet den. Det var også viktig å finne kategorier som favnet det omfattende datamaterialet best mulig. Jeg velger å presentere en så stor bredde av datatilfanget mitt som mulig, og mener dette på best måte vil avdekke kompleksiteten i betingelsene informantene erfarer knyttet til problemstillingen.

Fortellingene informantene presenterer har noen klare fellestrekk innenfor mange områder. Samtidig har de interessante nyanseforskjeller i informasjonen de gir. Noen informanter har også vært opptatt av områder andre ikke har snakket så mye om. Ved å sammenholde alle intervjuene har jeg lyktes i å få tak i et bredt og dypt datatilfang som jeg mener kan være egnet til å belyse viktige sider i jakten på suksessen innen kunnskapsdeling mellom enheter og team.

Jeg vil i det følgende presentere de deskriptive kategoriene jeg etter mye vurdering valgte å benytte. Jeg endte opp med seks deskriptive kategorier med følgende navn:

- Tilrettelegging
- Tilhørighet
- Kommunikasjon

- Kompetanse
- Engasjement og holdninger

Respondentene er både høyskoleutdannede ansatte og ledere i tjenesten. De har i sine funksjoner en del ulike perspektiver, men samtidig bærer dataen jeg får gjennom intervjuene preg av at de har hatt mange felles diskusjoner seg i mellom som viser at de har god innsikt i hverandres perspektiv. Dette har vært interessant å se, og jeg mener denne gjensidigheten har bidratt til å tilføre viktige detaljer og innsikter i datatilfanget.

TILRETTELEGGING

I sin rolle som ressursperson for fagutvikling for ett eller flere fagområder tilknyttet prosjekt Plattform for Livslange Tjenester, har informantene deltatt i mange diskusjoner knyttet til tilrettelegging for fagutvikling og kunnskapsdeling. De har derfor mye erfaring og kunnskap på dette området som det er vesentlig for meg som forsker å få innsikt i.

Tilrettelegging for kunnskapsdeling på ulike måter fremstår å være helt grunnleggende for å kunne lykkes med kunnskapsdelingen. Informantene ser kunnskapsdelingen som et felles ansvar for ledelse og ressurspersoner, hver ut fra sine funksjoner. En tydelig ledelse som anerkjenner kunnskapsdeling og har forventninger om slik praksis, ser ut til å gi et godt utgangspunkt for ressurspersoners delingsklima. Jeg vil i det følgende presentere informantenes synspunkter på hvordan og hvilken tilrettelegging som kan være avgjørende for å lykkes med kunnskapsdeling mellom team og enheter som yter tilsvarende tjenester innen samme kommuneområde. I min tolkning av dataene har jeg delt denne deskriptive kategorien inn i underemner:

- Mål og strategi
- Å binde teamene sammen
- Tverrenhetlig samarbeid
- Utvelgelse av ressurspersoner
- Kontaktflater for ressurspersonene
- Tid og anledning
- Planlegging og forberedelser

«Dersom ledelsen synes at dette er viktig, så blir det nok også lettere å tilrettelegge for at vi skal lykkes med å dele...visst det er kunnskap som vi trenger da»

Mål og strategi

En viktig betingelse for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av team og enheter, er ifølge informantene at dette er nedfelt i styringsdokumentene. Overordnede dokumenter legger viktige føringer og setter viktige retningslinjer for målsetninger og strategier for organisasjonen. At kunnskapsdeling inngår i dette planverket erfares å være vesentlig for å

lykkes med gjennomføringen av den ønskede kunnskapsdelingen. Styringsdokumentene som nevnes under intervjuene er virksomhetsplaner og funksjonsbeskrivelser.

Hver enkelt funksjon bør ha en egen funksjonsbeskrivelse. Her bør både ansvar, betingelser og verdier fremgå.

Å binde teamene sammen

Dialogen mellom teamene og enhetene fremmes ifølge informantene ved kontaktpersoner som følger denne opp og holder tak i kommunikasjonen. Man er avhengig av å ha en god formidlingsevne mellom team og enheter for å kunne oppdage andres kunnskapsbehov, samt for å kunne kommunisere ut hva man kan bidra med fra det enkelte team. En planlagt og løpende dialog vil også kunne avdekke teamenes faglige styrker og potensialer innenfor fagområder som ikke inngår i den systematiske kunnskapsutviklingen som er felles i alle enhetene.

Flere informanter oppgir at koordinatorene for fagutvikling i hver enhet har en avgjørende rolle for å binde team og enheter sammen. Dette fordi det fremgår av deres mandat og tilskrevne ansvarsområde å arrangere delingsarenaer, formidle kunnskaper og kunnskapsbehov mellom teamene og enhetene. Lederne selv opplever også at denne rollen er avgjørende fordi den vil kunne holde et fokus på kunnskapsdeling som man som leder ikke vil ha tid og mulighet til.

Andre enheter vil absolutt kunne besitte kunnskap vi har behov for. Det går å samkjøre dette så lenge vi har koordinatorene og fagteam i alle enheter. Koordinatorene kan samle dette og se det i en større sammenheng.

Et nært samarbeid mellom ledergruppene og en slik rolle vil avstedkomme muligheter til å sette kunnskapsdelingen i system samt til å binde både kunnskaper og ansatte fra ulike team sammen. Dette mener flere informanter kan bidra til at man får en mer helhetlig tjeneste der vi både løfter og styrker hverandres kompetanse i virksomheten slik at den kan medføre rikere forståelse og eventuelt endringer i tjenesteutformingen.

Fagutviklere og koordinatorene tror jeg vil være det naturlige kontaktpunktet mellom alle enhetene, ikke nødvendigvis alene, men sammen med sine fagteam og faggrupper.

Teamlederne nevnes av flere informanter å være den mest sentrale rollen for å sikre kunnskapsdelingen på grunn av sin lederfunksjon og myndighet. Som teamleder står man i nær tilknytning til mange parter, og har i sin funksjon en god oversikt over aktiviteter, kunnskaper og utfordringer i både sitt eget og enhetens team. En respondent uttrykker følgende:

Teamlederne må nok være bindeledd, både opp til enhetsleder, men også til de andre teamene. Som teamleder er man jo litt i midten, på en måte, og har jevnlig treff, da, med andre teamledere og enhetsleder. Så det som rører seg og hva man holder på med i de andre teamene, det vet jo kanskje teamlederne best... Sånn at det å være et bindeledd blir jo en viktig rolle... visst andre team jobber med ting vi kan dra nytte av eller motsatt.

Informantene oppgir også at det hviler et spesielt ansvar på teamlederne i forhold til deres oppmerksomhet, forventning og interesse for andres kunnskap og for kunnskapsdelingen. En informant mener det er av vesentlig betydning at teamlederen snakker om de andre teamene og deres kunnskaper med medarbeiderne sine.

Som leder vet man mer om andre team enn vi kanskje gjør, og da må jo dette gjøres kjent for oss som jobber i hver bolig for å vite hvem de er og hva de kan.

Om lederansvaret uttrykker en annen informant følgende:

Jeg tror det går på lederansvaret, at de tør å stille noen spørsmål om vi har hørt med noen på andre team om hvordan de jobber med det vi driver med. Det spørres jo hvor mye og hvordan man snakker om de andre enhetene og teamene med medarbeiderne sine»

Tverrenhetlig samarbeid

Gjennom tiden med prosjekt Plattform for Livslange tjenester har det vært arrangert diverse samlinger der ressurspersoner fra de ulike enheter på ulike måter har deltatt i kunnskapsutvikling. Deling av kunnskap og erfaringer har vært en viktig del av mange av disse arrangementene. Dette ser ut til å fargelegge informasjon informantene deler under dybdeintervjuene, og mye tegner til at dette har vært verdifulle sammenhenger for deling av kunnskap både under de nevnte arrangementene, men også i etterfølgelsen av disse.

Tverrenhetlige møter og temadager oppleves å være viktige arenaer for kunnskapsdeling. Spesielt trekker flere informanter frem fordelene ved at man på oppstartsmøter i forbindelse med de ulike fagområdene, har hatt oppgaver som har tilrettelagt godt for deling av kunnskap på tvers av team og enheter. Ved hjelp av den såkalte Café-modellen har grupper sammensatt av ressurspersoner i de ulike team og enheter jobbet med ulike gruppeoppgaver som er utarbeidet med hensikt å dele kunnskaper og erfaringer med hverandre. Metoden kan være egnet til å øke kunnskapsnivået ved at deltakerne kan supplere hverandres kunnskaper.

Jeg tror at jeg når jeg sitter med café-modellen, at jeg vil kunne få en aha-opplevelse og at jeg vil høre om ting som vi burde gjort her, og ta det med (...)Jeg var litt skeptisk første gangen, og tenkte er dette egentlig så veldig bra... men du sitter

faktisk på tvers av enhetene, og da oppdager man faktisk hva de andre teamene er flinke til og hva de har fokus på.

Disse møtene er gode eksempler på felles treffpunkter mellom ressurspersoner for ulike fagområder i de ulike team og enheter i boveiledningstjenesten. Informantene uttrykker stor enighet om disse møtenes betydning for kunnskapsdelingen der og da, men også for den kunnskapsdelingen som kan komme som følge av et slikt samarbeid. Flere informanter forteller at det er viktig å opprettholde slike samlinger en gang imellom i fortsettelsen for å fremme og opprettholde kunnskapsdeling på tvers av team og enheter.

Men så synes jeg at de større samlingene har vært fint, så om man hadde greid å opprettholde dette så tror jeg det ville vært fint for tjenesten. For klart, det er lettere å dele erfaring og kunnskap i mindre grupper når det ikke er like mange tilstede. Her blir folk tryggere på å dele med seg.

Det er lettere etter prosjektet å ta kontakt med andre. Det er som natt og dag. For å beholde de nye kontaktene varme er det viktig at vi innimellom har noen treffpunkter i fortsettelsen(...) Her møtes vi jo fra alle enheter, kan du si. Det hadde vært bra. Og så tror jeg den måten det var organisert på, at det var noen treffpunkter for alle gruppene, gjør at man øker det antall personer som det vil være lettere å ta kontakt med i ettertid, da. Fordi at man jo blir litt kjent og vet noe om hva de jobber med.

En annen arena for kunnskapsdeling har vært opprettede mindre tverrenhetlige grupper som har fordypet seg i spesielle fagområder slik at de kan dele og veilede team med behov for dette. Informantene trekker også veksel på denne når de forteller om behovet for et tverrenhetlig samarbeid rundt kunnskapsdelingen.

Ressursgruppa er på tvers av alle enhetene, og det er en konstellasjon som jeg tror vil bidra til kunnskapsdeling på tvers. Definitivt! Tanken er at vi må kunne bruke de som er gode på en ting mer ut i enhetene. Kanskje ved et slags veilederansvar ovenfor team som mangler kunnskaper om dette området fordi de kanskje ikke har jobbet så mye med det tidligere. For meg er det viktig at noen fra min enhet er med i gruppa fordi det da blir lettere for meg å...vi er kanskje ikke like gode på alt i en og samme enhet. Kunnskapen blir lettere tilgjengelig for meg om jeg har kjennskap til den som har fordypet seg i et område.

Kunnskapsbanken vil kunne bidra ved at ulike metoder, skjemaer og så videre blir forenklet og gjort tilgjengelig for alle slik at det blir lettere for folk å bruke det. Da trenger man liksom ikke å ha en doktorgrad for å forstå. (...)Mindre grupper med felles fokus på tvers av teamene... Dette ville også hjelpe til med å bli kjent med de andre enhetene og man vil danne sosiale relasjoner på den måten.

Også i forbindelse med tverrenhetlige grupper nevnes behovet for felles deltakelse. De fleste respondentene mener at alle enheter bør være representert i slike grupper for at respektive enheter skal ha kortest mulig avstand til kunnskapen.

Det er kjempebra at alle enhetene er representert i slike grupper, og at vi utfyller hverandre fordi vi er såpass forskjellige enheter. På denne måten dekker vi også mye bedre helheten i tjenesten. I forhold til kunnskapsdeling så tenker jeg at om vi skal sikre at alle enhetene får lik kunnskap så er det viktig at alle enhetene er representert også. Man får ikke det samme eieforholdet til noe som bare noen få personer fra en annen enhet sitter og jobber med – fordi man har ikke noe eierskap, man har ikke en man kjenner godt som kan dele inn i enheten. Når man har en representant fra sin egen enhet så vil man eie saken mer, og det vil bli lettere å ta kontakt.

Informantene er opptatt av hvordan man kan gjøre både kunnskaper og kunnskapsbehov kjent for hverandre. De snakker spesielt om ønsket om å etablere en felles bank der teamets kompetanse blir skrevet ned og gjort tilgjengelig for andre som kunne ha nytte av denne kunnskapen. Informantene mener dette er en mangel som hemmer kunnskapsdelingen fordi man rett og slett ikke vet hvor man kan henvende seg.

Det er noe med å bli klar over hva som finnes, å få kartlagt dette. Det kunne kanskje vært en bank eller noe slik på dette. Relevante videreutdanninger eller viktige erfaringer eller diagnoser.

Jobbrulling trekkes frem som formålstjenlig i forbindelse med kunnskapsdeling på tvers av team og enheter. Ved at ansatte og ledere skifter arbeidssted vil kunnskapen og oversikten over andres kunnskap bli både synliggjort og tilgjengeliggjort. I en enhet har man etablert et team med erfarne og etablerte fagfolk som inngår i enhetens ressursteam. Dette er ansatte som kan jobbe ved ulike boliger innenfor enheten.

Ressursteam vil kunne ha en viktig rolle i forhold til å dele kunnskap fordi de kan jobbe på ulike steder og få tips og triks som de kan ta med seg mellom boligene. Men de må få være kjent der de er, så de bør ikke jobbe for sjeldent på ett sted. Det er også ganske mye mindre belastende for ansatte å jobbe sammen med et kjent personale.

Utvelgelse av ressurspersoner

Ressurspersoner innenfor ulike fagområder oppleves av informantene å være viktig for å opprettholde et nødvendig og kontinuerlig fokus, og for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av team og enheter innen de fagområdene ressurspersonene representerer. Aktuelle refleksjoner om utvelgelsen av disse ressurspersonene fremkommer under intervjuene når informantene får spørsmål om hvem som typisk deler kunnskaper mellom team og enheter.

Det å brenne for faget sitt må være en vesentlig betingelse for å kunne tre inn i en slik rolle.

Det er et lederansvar å finne de som faktisk brenner for faget sitt. Lederne må på en måte kjenne sine ansatte godt nok til at de kan se hvem som kan ha en sånn rolle.

Flere informanter nevner viktigheten ved at lederen er en pådriver og motivator for kunnskapsutvikling, og at de riktige menneskene på de riktige stedene er av avgjørende betydning for å innfri målsetninger om deling av kunnskaper mellom team og enheter.

Den aller viktigste tilretteleggingen er at ledelsen evner å plukke ut de riktige folk til de riktige oppgavene og rollene, å se hva den enkelte ansatte er god på, konkretisere oppgaver og ansvar og å redusere tidsklemma for de som får tildelt seg oppgaver.

Flere av informantene uttrykker at det er viktig at de som skal inn i roller for fagutvikling og kunnskapsdeling er personer med sterk faglig tilknytning og en genuin interesse for faget og for målgruppen og at dette er egenskaper som driver faget videre og som skaper engasjement.

Informantene er enige om at det er viktig at alle ansatte deltar i den faglige utviklingen i teamene, men at det er de med det allerede sterke engasjementet for faget og for å utvikle tjenesten som har de beste forutsetninger for å lykkes som pådriver og ressursperson for kunnskapsdeling på tvers av ulike team og enheter. En av informantene beskriver sitt ståsted på følgende måte:

Det er viktig at man begynner med de som har størst interesse. Jeg mener faktisk at de som ikke har et sterkt engasjement i utgangspunktet får henge seg på underveis. Man må begynne i riktig ende, men de som har lyst.

Flere av informantene oppgir at utdanning og erfaring er viktig når ressurspersoner skal utvelges for bestemte fagområder og deling av kunnskaper.

Utdanning er viktig, på en måte, det legger jo grunnlaget for hva du ser og hva du ser etter. (...) utdanning spiller en stor rolle, det gjør det. I en tverrenhetlig gruppe synes jeg formell kompetanse er viktig (...) Erfaring har også noe med saken å gjøre. Jo mer erfaring jo mer kan du dele. Du har mer i bagasjen og har mer å dele.

Noen informanter trekker frem at kunnskapsdeling er noe vi har viet spesiell oppmerksomhet den senere tiden, og at det kan kjennes litt uvandt og utrygt for mange fremdeles. De med stort engasjement og høy kompetanse erfares å være litt tøffere i kunnskapsdelingsprosessene på tvers av team og enheter. Likevel er det en felles oppfatning blant de av informantene som trekker frem dette at også fagarbeidere og assistenter besitter viktig kunnskap for deling. Erfaringen ser imidlertid ut til å tilsi at denne gruppen i større grad foretrekker deling innenfor sitt eget team og i et kjent miljø.

Like viktig som å få dele fra seg av sin kunnskap ser det ut til å være å få opplysninger og tilgang på kunnskap som andre har som de kunne trenge bedre innsikt i. Dette gjør det også

viktig å føle seg representert og deltakende i den nye delingskulturen. Flere informanter uttrykker sterkt ønske om å få være med på å utvikle både seg, faget og tjenestene.

For meg er det viktig at min enhet er representert i tverrenhetlig gruppearbeid. Kunnskapen blir lettere tilgjengelig for meg om jeg har kjennskap til den som fordypet seg i et fagområde. Når man har en representant fra egen enhet i en tverrenhetlig gruppe, så vil man eie saken mer, og det vil bli lettere for alle team å ta kontakt med gruppen. Alle vil jo også gjerne være med, da.

Kontaktflater mellom ressurspersoner

Alle informanter er opptatt av at ressurspersoner er avhengige av en kontaktflate hvor de kan møtes, diskutere faglige problemstillinger og utveksle kunnskaper og erfaringer.

Det er avgjørende at det blir tilrettelagt for felles møtepunkter, og at man blir bedre kjent for å gjøre terskelen lavere mellom teamene.

Flere respondenter refererer til felles fagdager som har blitt arrangert i et samarbeid mellom ledere, koordinatorene og ressurspersoner som har deltatt i utarbeidelsen av de ulike veilederne. På slike dager har man hatt et variert program der både foredrag og refleksjoner i grupper på tvers av team og enheter har funnet sted i den hensikt å dele kunnskap med hverandre og utarbeide en felles samling av kunnskaper og ideer har blitt utviklet til felles nytte. En respondent uttrykker på følgende måte viktigheten av slike fagdager

(...) Så synes jeg også at de større samlingene har vært fint, så om man hadde greid å opprettholde dette så tror jeg det ville vært fint for tjenesten. (...) Etter prosjektet sitter vi jo igjen med uendelig mye mer kunnskap og bevissthet om kunnskap. Vi må ta med oss de gode erfaringene og se hvor mye vi får igjen for å dele med hverandre. En ting er å skulle lage et produkt, og den prosessen det er å jobbe gjennom dette. Og deretter er det når andre skal ta del i kunnskapen, og kommer tilbake fra samling og har fått inspirasjon, stiftet bekjensheter og fått del i andres erfaringer.

Store arrangementer oppgis også å kunne by på noen utfordringer i forhold til kunnskapsdelingen. En informant forteller om fordelene mindre grupper kan ha for deltakernes trygghetsfølelse i gruppen, hvilket kan generere større grad av deling.

Det er lettere å dele erfaring og kunnskap i mindre grupper når det ikke er like mange tilstede. Her blir folk tryggere på å dele med seg.

Halvparten av respondentene trekker spesielt frem tverrenhetlige grupper som i forlengelsen av prosjektet fordypet seg i ulike segmenter av fagområdene.

Jeg ser jo at de gruppene som jobber på tvers av enhetene – det må settes ned et større fokus på disse! De blir jo veldig gode på sine sær-områder i faget og kan bidra i mange sammenhenger i alle enhetene og være lett tilgjengelige med behov for

veiledning, for eksempel. Jeg har veldig godt inntrykk av tverrenhetlig gruppearbeid, og det er absolutt et behov. Utfordringen blir å få det man snakker om der ut til alle.

Informantene som snakker om disse gruppene, er opptatt av at personer med spesiell kompetanse på tvers av enhetene her får en mulighet til å diskutere og supplere hverandres kunnskaper slik at de kan tjene som veiledere og dele av sin kunnskap med teamene som trenger denne kompetansen.

Det er viktig at medlemmene har lyst til å sitte i gruppen, de må være åpen og tørre å dele med seg og snakke videre om det de driver med for at det skal kunne gå videre.

Tid og anledning

Både ledere og ressurspersoner for fagutvikling er opptatt av tidspress og hverdagens oppgavefokus, og mener dette er faktorer som kan true kunnskapsdeling.

Vi står jo hele tiden ovenfor tidsklemma og har mange ting som brenner. Med dette kan jo fokuset på kunnskapsdeling bli skjøvet bort. Om man får for mange oppgaver, så må den enkelte være god på å si fra når tiden ikke strekker til. For mange oppgaver kan være en hemmende faktor for kunnskapsdelingen fordi man mister fokus på det som drar oss videre, man blir sittende fast med alle de konkrete oppgavene vi skal løse.

Man avhenger av god ansvarsfordeling og oppgavedeling for å lykkes med en kontinuerlig kunnskapsdeling etter prosjektets tid. Det vil ifølge informantene være av vesentlig betydning at man har et koordinert opplegg som setter kunnskapsdeling i system om man skal lykkes med å dele på tvers av ulike team. Også i denne sammenhengen trekkes koordinatrollen inn som en nødvendig struktur, som har best tid og anledning til å sikre den organiserte og planlagte kunnskapsdelingen innenfor planlagte emner og fagområder.

For å opprettholde det vi har påbegynt må det fremdeles være avsatt tid i arbeidshverdagen, og vi må systematisere tiden for å jobbe med ulike emner. Jeg tror vi for å holde kontakt med andre team i fortsettelsen, må legge det til en vane. Kanskje må det inn på et skjema eller i ett eller annet system. Jeg tenker jo at det er den boligen som har en utfordring som har ansvaret for å ta kontakt også, mer enn for alle boliger å lete rundt etter hvem som trenger hva som vi kan. Og for at dette ikke skal skli ut synes jeg vi skulle lagt det inn som et ledd i et system, som forteller noe om hvordan man går fram. Her bør koordinatorene bidra.

En informant nevner behovet for tilrettelegging på turnus som vesentlig for å lykkes med kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. Turnuser som fristiller tid til fagutvikling for ressurspersonene vil gi nødvendig tid til å planlegge, forberede og gjennomføre kunnskapsdelingsprosesser. Turnuser som organiserer felles møtedager for alle enhetens team,

nevnes å være egnet til å holde ulike team innen enheten sammen og gi anledning for felles møtedager og kontaktflater som kan settes system for fagutvikling og kunnskapsdeling.

Ved stormøter er jo refleksjonsoppgaver veldig viktige, og at man kan jobbe i grupper på tvers av teamene.

Møtestrukturene ser noe ulike ut i de ulike teamene og enhetene. Det er flere informanter som nevner at disse møtene med hell kunne vært brukt på fag.

Vi har ganske mye møter, og jeg tror nok vi har blitt flinkere til å bruke denne tiden til fag. Vi er nok mer faglig bevisste, tror jeg. Men det er stadig vekk en utfordring å få tid til fag.

Planlegging og forberedelser

Lederen må også bære vesentlig ansvar i langsiktig planlegging og forventningsavklaringer for å lykkes med en systematisk kunnskapsdeling som inngår i den alminnelige driften ifølge en informant.

For at ansatte skal kunne lykkes med å dele kunnskap med andre team, er de opptatt av at arbeidsstedets hensikter og prioriteringer gjenspeiler seg i rutiner som tilrettelegger for dette. Fristilling av tid, mulighet for avspasering, anledning for planlegging og forberedelser er eksempler flere respondenter nevner. Både ledere og ressurspersoner for fagutvikling ser fare for at kunnskapsdeling kan bli saneringspost i møte med mange høyt prioriterte oppgaver, tid og anledning.

Spesielt lederne trekker frem de økonomiske rammene som potensiell trussel mot kunnskapsdelingen. De ser at kunnskapsdelingen koster ressurser man har knapphet på og uttrykker at det kan være problematisk når det er innsparing i kommunen.

Mange ansatte hos oss har et sterkt ønske om å gjøre en god jobb, men vi opplever nok ofte at det er lite tid. Det er viktig at det følger tid med meransvaret og oppgavene for at de skal føle at de gjør en god jobb.

Tid er en ressurs som i sterk grad opptar samtlige informanter, og et par trekker veksler på at man gjennom tiden i prosjektet har driftet kunnskapsdelingen på prosjektmidler, som nå er i ferd med å renne ut. Den normale driften skal overta, og det vil bli krevende å frigjøre nødvendige ressurser. Dette oppleves av både ledere og ressurspersoner å kunne utfordre videreføringen av kunnskapsdeling mellom enhetene.

Det kan være fremover at vi kan oppleve kunnskapsdelingen litt krevende dersom vi har veldig mange oppgaver og lite avsatt tid. Dette vil jo kunne hemme

kunnskapsdeling. Frem til nå har dette gått fint fordi vi har greid å finne tidspunkter som passer på grunn av ekstra tid vi har hatt som ressurspersoner i prosjektet.

I den alminnelige driften er man ofte oppgavestyrer og det er typisk avsatt lite tid til kontorarbeid. Flere informanter opplever at det er krevende å finne tid til å forberede andre oppgaver enn de som skjer i samhandling med brukerne. Stramt tidsbudsjett kan også få følger for valg av løsninger. Man velger gjerne de letteste løsningene som er gode nok, fremfor å organisere en mer omstendelig løsning som kunne vært et hakk eller to bedre.

Vi kan bli så fokuserte i egne oppgaver at man ikke kommer på at man skal se ut av teamet etter kunnskap.

En informant uttrykker viktigheten av å ha et øye for løsninger som kan bidra til å opprettholde graden av kunnskapsdeling etter prosjektet.

Jeg opplever ofte at jeg får for lite tid til å forberede og gjennomføre kunnskapsdelingen. De hverdagslige oppgavene spiser oss i min avdeling. Vi kan ikke ta slike ting imellom, bare.

Respondentene er opptatt av at det er behov for forberedelser dersom man skal lykkes med å gjennomføre kunnskapsdelingen etter intensjonene. Og at tilretteleggingen vil avhenge litt med oppgavene og organiseringen rundt kunnskapsdelingen som skal gjennomføres.

Man trenger tillit, tid og rom. Det er ikke så mange hensyn å ta om man kan innhente noe fra nett eller et hefte, men om man skal holde et fremlegg om et tema for noen, eller lage et opplegg for felles refleksjoner, så blir det jo viktig å ha gjort et godt forarbeide og å kunne tilpasse det til deres arbeidssituasjon.

TILHØRIGHET

Mine informanternes bakgrunn i prosjekt Plattform for Livslange Tjenester har introdusert dem for nye bekjenskaper som strekker seg ut over eget team, og ut av egen enhet slik at grensene for fellesskap mellom fagpersoner har blitt utvidet. Geografisk avstand og nærhet har påvirket den praktiske gjennomføringen av kunnskapsdeling for enkelte informanter. Sosiale relasjoner og faglig tilhørighet har hatt stor betydning for alle. Enkelte informanter har gjort viktige refleksjoner omkring eieforholdet til kunnskapen og delingen, og rundt tilhørigheten som er skapt gjennom felles erfaringer i prosjektsammenheng som kan være nyttig som utgangspunkt for en kontinuerlig kunnskapsdeling etter prosjektets tid.

Data jeg presenterer i dette underkapittelet er data som jeg i løpet av den første tolkningsprosessen har samlet i den deskriptive kategorien tilhørighet. Denne kategorien henspiller nok til at samholdet mellom de ulike team og enheter har blitt styrket gjennom de kunnskapsdelingsprosessene som har funnet sted, og at samhold og tilhørighet fremstår for informantene som en vesentlig betingelse for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av ulike team og enheter.

... Vi opplevde som en del av prosjektet ofte når vi møttes fra ulike enheter og team, hvor mange tilsvarende utfordringer vi står i i hverdagen. I vår enhet er nok teamene veldig forskjellige, og det kan nok gjøre det litt vanskelig å dele kunnskap noen ganger. Nå ser vi jo at det er team i andre enheter som er mer like oss som vi kan dele med.

Gjennom de følgende emnene presenteres informantenes erfaringer og refleksjoner omkring ulike deler av tilhørighet:

- Geografi og lokasjon
- Eieforhold
- Sosiale relasjoner
- Felles erfaringer og tillitt
- Profesjonell tilhørighet

Geografi og lokasjoner

Det kan synes å finne sted en hyppigere utveksling av kunnskap mellom geografisk nærliggende team enn andre team. Geografisk nærhet og korte fysiske avstander opplyses å

spille en viktig rolle for hvor stor grad av kunnskapsdeling som finner sted mellom ulike team og enheter.

En informant forklarer dette på følgende måte:

Sånn det er nå så er det gjerne slik at vi har god dialog med et team i nærheten. De er veldig flinke til å ringe hit til oss. Og da er det ofte slik at teamlederne samarbeider slik at de kan fristille både meg og en som jobber der fra miljøarbeid en stund. Slik at jeg kan dra bort dit, eller at de kommer hit, og vi går igjennom det som vi trenger mer kunnskap om, da.

En annen informant har tilsvarende et team i geografisk nærhet, og forteller om hvor viktig nærliggende personallokaler er for kunnskapsdeling mellom teamene. Informanten forteller:

Vi møtes på felles kontorer av og til, og det er her vi deler kunnskap. Her oppdager man kanskje tilfeldig at det har vært en episode, eller en problemstilling fordi noen snakker om noe og man blir en del av samtalen og kan kanskje noe om dette teamet. (...)Man er helt avhengig av å ha en felles møteplass.

Det er relativ stor variasjon mellom informantenes opplevelse av kunnskapsdelingsgraden i sitt team. En informant forteller om stor geografisk avstand mellom teamene og dertil lite kunnskapsdeling.

Kunnskapsdelingen er nesten fraværende (...) Det er generelt lite kunnskapsdeling på tvers, vil jeg si, det blir ikke tilrettelagt for det i noen spesiell grad. Mellom teamene er det akkurat som det er en stor mur....det er altfor lite kunnskap som deles!

En annen informant har en annen erfaring, og er godt fornøyd med kunnskapsdelingen mellom team, særlig i samme enhet.

I min rolle så har jeg ganske god oversikt over hva som finnes av kunnskap rundt omkring i enheten, da, så jeg føler jeg kan bruke kunnskapen riktig. Jeg vet noe om hvem som er gode på hva i egen enhet, noe jeg har funnet ut ved å være nysgjerrig. Og jeg har skaffet meg oversikt over det slik at jeg kan benytte andres kunnskap når jeg har behov for noe andre kan bedre enn oss.

Eieforhold

Et sterkt eieforhold til faget og til delingsprosessene nevnes av flere informanter å stå i sammenheng med grad og suksess i kunnskapsdeling i biveiledningstjenesten. Det kan se ut til å være en viss forskjell på opplevelsen av kunnskapsdeling og fokus på dette avhengig av de ansattes rolle og ansvar i forbindelse med prosjektet. Flere informanter uttrykker at de selv nok har stått i en rolle som har senket terskelen for å dele kunnskap og gitt større bevissthet

om andres kunnskap. Dette som følge av deltakelsen i den innledende delen av prosjektet, der veilederne ble utarbeidet og gruppearbeider på tvers av enhetene var bærende struktur.

Jeg tror jeg opplever det annerledes enn en kollega som ikke har vært med i prosjektet. Det er klart at jeg har jo vært med under hele prosessen og fått et sterkt eieforhold til prosjektet.

En informant har reflektert mye omkring dette med ulikt eieforhold og kjennskap, og har sett nytte av å forsøke å inkludere flere av de som ikke har deltatt i prosjektet hittil ved å gi dem tips og råd i tilfeller hvor andres kunnskap kan være nyttig for kollegaene å få innsikt i. Det kan se ut til at informantens eieforhold til prosjektet og kunnskapsdelingen motiverer til å inkludere og tilrettelegge for at kolleger skal få del i dette fellesskapet:

Av de ansatte ved teamene er det jo ikke så mange som har deltatt i prosjektet, og jeg tror kunnskapsdeling ser litt annerledes ut for oss enn for de. Jeg har tenkt litt på dette, og hvordan man kan få flere med (...) jeg har prøvd å tipse litt visst det har vært spesielle ting. Jeg har sakt noe om hvem som kan noe om dette forholdet og hvem det kan være lurt å kontakte. Det er viktig at noen som har vært med i prosjektet tipser, tror jeg, for ellers ville jo ikke de andre vite om hvem som finnes rundt omkring.

Ressurspersonene forteller under intervjuet om viktigheten av at deres team eller enhet er representert i det tverrenhetlige fagutviklingsarbeidet. De opplever seg på denne måten inkludert i utviklingen, og får anerkjennelse på at kunnskap de besitter er viktig å videreformidle til andre som står i tilsvarende utfordringer som dem.

Når det gjelder deling begynner vi nesten på bar bakke her hos oss, og da blir det om å gjøre å gjøre det så lett som mulig. I forhold til kunnskapsdeling så tenker jeg at om vi skal sikre at alle enhetene får lik kunnskap så er det viktig at alle enhetene er representert også.. Man får ikke det samme eieforholdet til noe som bare noen få personer fra en annen enhet sitter og jobber med.

Sosiale relasjoner

Dannelsen av sosiale relasjoner opptar informantene. De uttrykker i denne forbindelsen at relasjoner og kjennskap til hverandre kan være betydningsfulle kilder til kunnskapsdeling, og påpeker behovet for å tilrettelegge for dannelsen av slike relasjoner. Liten grad av nærhet og relasjoner vil kunne underbygge en fremmedfrykt som fremstår kontraproduktiv for kunnskapsdelingen på tvers av ulike team og enheter. Sosiale arrangementer og sammenkomster av ulike slag vil kunne tilrettelegge for relasjonsdannelse som kan få kunnskapsdeling som både tilsiktet og utilsiktet konsekvens, forteller flere informanter. Relasjoner har ifølge flere informanter sett ut til å være en vesentlig betingelse for å lykkes

med kunnskapsdeling generelt i tjenesten, men særlig i sammenheng med prosjektet. Det sosiale miljøet er viktig for tryggheten mellom ansatte i de ulike teamene, og investeringer for det sosiale fellesskapet vil derfor kunne innvirke sterkt på kunnskapsdeling mellom team og enheter.

Relasjoner innen eget team oppstår gjerne automatisk gjennom felles ansvar for oppgaveløsningen og tilbrakt tid sammen i arbeidshverdagen.

Det er mye enklere for meg å ringe til personer som jeg kjenner og som jeg har fått en god dialog med, enn å skulle ringe en i en annen enhet. Det er noe med det og, at det er trygt og godt for meg å ringe dem som jeg er på møter med. Og ofte så får du svar på det du lurer på innad i enhetene, du trenger på en måte ikke å strekke deg så langt.

Man oppdager derimot når man blir kjent med ansatte i andre team og enheter at det finnes flere som driver med det samme som en selv, og som har gjort viktige refleksjoner rundt de samme situasjonene som man selv reflekterer rundt i sitt team. Dette har en positiv innvirkning på kunnskapsdelingen på tvers av team og enheter, ifølge flere informanter.

Vi som har vært med har jo blitt kjent med folk i flere andre team, og kan dele kunnskaper med dem. Jeg tror det er viktig å starte her, ved å bli kjent med hverandre. De sosiale forholdene har mye å si for hvordan vi skal bli gode på å dele kunnskap med hverandre.

Relasjoner på tvers av team, og særlig på tvers av enhetene kan se ut til å trenge litt tilrettelegging for å etableres. En informant mener sosiale arrangementer kan være et viktig bidrag, og uttrykker følgende:

Det er lettere å komme med kunnskap når man kjenner til både teamet og mennesker som jobber der (...) Så kanskje de sammenkomstene som skjer mellom alle team i enheten, som sommeravslutning og juleavslutning og sånn, gjør at vi kan bli kjent litt utenom jobb – og det åpner jo selvsagt opp litt! Vi har jo kommet en vei med dette, og terskelen er jo allerede lavere for å ta kontakt med andre team enn det har vært tidligere. Men det er fordi noen har begynt, og tar kontakt.

En annen informant forteller tilsvarende at sosiale relasjoner er et godt sted å starte for å lykkes med kunnskapsdeling, og påpeker at arrangementer som ikke i utgangspunktet er til for å tilrettelegge for kunnskapsdeling, kan få slik deling som en utilsiktet følge:

Hensikten med arrangementer vi har hatt er nok ikke egentlig kunnskapsdeling, men ved at folk kommer i snakk med hverandre og blir kjent, så kommer kunnskapsdeling som en følge.

I tillegg til sosiale arrangementer som informantene trekker frem, er flere opptatt av at arenaer der man kan møtes omkring målrettet og fagorientert arbeid, også kan fremme kunnskapsdeling ved at sosiale relasjoner i tilknytning til faget dannes.

(...)Og her er det jo lagt opp til ulike aktiviteter som tilrettelegger for at vi skal blir bedre kjent med hverandre, for eksempel café-modellen. Jeg tror nok slike ting tilrettelegger for kunnskapsdeling senere også. Det er noe med å bli litt kjent med folk altså, da blir det mye lettere å ta kontakt.

En informant mener at det å møtes i tverrenhetlig samarbeid kan redusere graden av hemmende fremmedfrykt.

Det vil jo skape den trygge atmosfæren, da, så man faktisk tør å ringe på tvers. Jeg tror at den fremmedfrykten og frykten for alt vi ikke kjenner til er veldig stor i oss, og jeg tror det holder oss tilbake.

Felles erfaringer og tillitt

En informant er spesielt opptatt av fellesskapsfølelsen, og uttrykker hvordan felles erfaringer og utfordringer gjennom prosjektet har bidratt til å knytte relasjoner som kan være viktige i forbindelse med kunnskapsdeling.

Jeg tror egentlig at det å tørre å stille seg i en ukomfortabel situasjon sammen med andre som kjenner på det samme bidrar til at vi blir mer trygge på hverandre, og jeg tror jeg har vokst utrolig mye på det. Og det så vi jo sååå mange eksempler på. På begynnelsen var det mange som ikke overhodet kunne tenke seg å stå og lære bort av sin kunnskap, men som gjennom prosessen faktisk ble stående på et podium foran flere hundre mennesker. Men det var jo.. jeg tror det var todelt. Jeg tror det var veldig viktig at vi hadde opplæring i det å gjennomføre kunnskapsdeling i kursform. Men jeg tror også at prosessen i alle gruppene var veldig viktige (...)Alle måtte bidra sammen. Så etter hvert som man fikk et eierskap til prosjektet så ble det mer naturlig at det å dele og lære bort inngikk i jobben. Så den fellesskapsfølelsen, trur jeg...at man...ja, nå er det jeg som står her, men jeg er ikke alene for det sitter fem andre like nedenfor og backer opp. Alle hadde jobbet enormt med det stoffet som skulle presenteres, så det var hele prosessen.

Profesjonell tilhørighet

På spørsmål om hvem som oftest deler kunnskap ut av team og enheter er svaret ganske unisont fra informantene. Det er høyskoleutdannede og høyskoleutdannede med videreutdanning som deler mest. Særlig om de har ansvar som primærkontakter for krevende brukere, eller om de står i verv som fagutviklere eller koordinatore.

Når man stiller seg tilgjengelig med kunnskap som skal deles, kan man oppleve behov for å representere noe annet og bredere enn bare seg selv. Flere informanter har gitt meg et spennende innblikk i hvordan man i en delingssituasjon blir i behov for å skyve noe legitimt foran seg, et fag, et vedtak, et lovverk eller andre ting som kan bidra til å styrke ens posisjon i det ærendet det er å dele kunnskap med en kollega, kanskje en man ikke har noen sterk relasjon til i utgangspunktet.

Det handler nok litt om å føle seg trygg på den kunnskapen man besitter. Man kan jo komme til å føle på ønsket om å skyve et vedtak eller ei bok foran seg når man skal dele. Man må ha noe å komme med, liksom, og man må vite hva man snakker om.

En informant forteller om at det er ønskelig at man i delingssituasjon vet hvem den man deler kunnskap med er. Man har behov for å vite hvilket kompetansegrunnlag den andre har i delingssituasjonen, være seg erfaring eller formell teoretisk kompetanse.

Man kommer jo ikke bare inn i en helt ukjent bolig og møter et ukjent menneske og begynner å legge ut om utfordringer vi har i vårt team, eller områder vi ikke vet hvordan vi skal håndtere. Heller ikke motsatt at man kommer inn og forteller folk som ikke vet hvem vi er at: Hei, vi har god erfaring med å gjøre sånn eller sånn, prøv det! Man ønsker vel at de andre skal vite noe om oss som gir dem litt tillitt til oss før vi kommer og skal dele kunnskapen vår.

Det er viktig for den som skal dele at den andre har grunn til å ha tiltro til kunnskapen han kommer med er legitim. Det er ønskelig at den andre vet ting som hvilken erfaring man har, hvilket team man tilhører, utdanning og gjerne ekstra kurs eller videreutdanning. Det er derfor også lettere å dele med team som likner ens eget, enn med team som har sine vesentlige oppgaver og utfordringer i andre fagområder.

Det er mye enklere å ringe et ukjent team i egen enhet, enn et ukjent team i en annen enhet. Det er nok fordi at jeg føler en trygghet, og litt også fordi jeg føler at de vet hvem jeg er. De vet at jeg er vernepleiere på mitt team og hvilke ansvarsområder jeg har... det er kanskje litt med identitet.

KOMMUNIKASJON

Gjennom prosjekt plattform for livslange tjenester har informantene i ulike sammenhenger vært deltakende i samarbeid som har krevd kommunikasjon og samhandling mellom ulike aktører i ulike roller innenfor ulike fagområder. De har ved hjelp av sine erfaringer knyttet til nødvendig kommunikasjon kunnet gjengi vesentlige områder der kommunikasjon innvirker på hvorvidt man kan lykkes med kunnskapsdeling på tvers av ulike team og enheter.

Når de som brenner for et fagområde og er gode på dette møtes, så vil praten handle om dette. –Da blir det også lettere å dele kunnskaper med hverandre, og man ser hva andre jobber med og hva andre team har lykkes i.

Informantene er opptatt av kommunikasjon på ulike nivåer, som alle samvirker til kunnskapsdeling. Dersom kunnskapsdeling på tvers av team og enheter skal kunne lykkes er man, slik informantene oppfatter det, avhengig av at deling fremsnakkes og nedfelles i styrende dokumenter gjennom tydelige og vilde mål og forventninger. Informantene er også opptatt av hvordan ledelsen lykkes i å drive frem kunnskapsdeling mellom team og enheter ved å kommunisere dette som en villet praksis for sin enhet og ved å medvirke til at ansatte gjøres klar over hverandres kompetansefelt. Når en forespørsel foreligger er terskelen lavere for å dele kunnskap etter prosjektets tid enn før. Informantene har bydd på spennende betraktninger vedrørende dette.

I det følgende presenterer jeg fire emner under den deskriptive kategorien kommunikasjon:

- Forankring, mål og forventninger
- Kommunikasjon på ledernivå
- Formidling av kunnskapsbehov mellom team og enheter
- Teknologi
- Tilbud og forespørsel
- Dialog i kunnskapsdelingen.

«Kommunikasjon mellom kompetente folk vil jo heve kunnskapsnivået hos begge parter slik at begge vil profitere på delingen»

Forankring av mål og forventninger

Uttalte felles målsetninger og visjoner innenfor kunnskapsdeling legger ifølge flere informanter føringer for forventninger og praksis. Det er særlig lederne som ser ut til å være opptatt av at kunnskapsdelingen er forankret i styringsdokumenter som virksomhetsplanen der mål og strategier fremkommer.

I tillegg er også flere av informantene opptatt av viktigheten av å ha en godt beskrevet funksjonsbeskrivelse som klargjør ansvarsområder, betingelser og forventninger leder har til dem i forbindelse med ansvar for kunnskapsutvikling og -deling.

Klare forventninger er alltid viktig, sammen med tid til å gjennomføre. Det er nok viktig at det er konkretiserte verdier, funksjoner og retningslinjer for hver enkelt funksjon eller ansvarsområde. En funksjonsbeskrivelse er en fin måte å definere roller på.

Denne informanten er også opptatt av hvordan en god funksjonsbeskrivelse kan bidra til at rollen ivaretas når en ansatt slutter og en ny kommer til. Det vil være lett å få oversikt over hvilken rolle som har blitt borte, og dermed hvilken funksjon som må overtas av noen andre om målet og kontinuiteten i kunnskapsdelingen skal opprettholdes.

Kommunikasjon på ledernivå

Respondentene har hatt viktige innspill i forhold til hvordan kommunikasjon på ledernivå innvirker på deres tilbøyelighet til å dele kunnskaper på tvers av team og enheter. Et godt samarbeid og god kommunikasjon mellom enhetsleder og teamledere kan være en viktig forutsetning for formidling av kompetanse, kunnskap og kunnskapsbehov mellom teamene i enheten.

Oppmerksomheten på kunnskapsdeling i ledergruppen vil få innvirkning på hvordan det oppfordres til kunnskapsdeling på andre områder av organisasjonen.

Jeg synes jo teamlederne er veldig flinke, jeg synes at... de sitter jo på sitt ledermøte hver uke og deler med hverandre hvem av oss som er flinke til hva. Jeg synes jo også at desto viktigere er det å ha gode enhetsledere. Vi har så lett for å bare snakke om teamlederne, men en god enhetsleder er jo en som oppfordrer teamlederne til å sette av tid til å gi oss tid og rom for kunnskapsdeling mellom teamene og enhetene.

Imidlertid nevner noen av respondentene at deres inntrykk er at det i mindre grad finner sted kommunikasjon mellom teamlederne på tvers av enheter. Dette er de redd kan få uheldige konsekvenser for kunnskapsdelingen som følge av at man ikke blir oppmerksom på verken behov eller ressurser i andre enheter enn sin egen, og dermed vanskelig får tilgang på

kunnskap som kunne vært viktig for en. I tillegg kan en mangelfull kommunikasjon på tvers av enhetenes ledere sende signaler om linjer mellom enhetene som ikke tjener kunnskapsdeling på tvers. Dette fordi man som en respondent uttrykker det «*opplever at man er én enhet av tre, at man på en måte jobber ved siden av hverandre og at det er det*».

Hadde teamlederne hatt mer samarbeid på tvers, så hadde det nok vært lettere. Jeg synes kanskje vi må begynne der. Jeg tror ledelse er viktig i nesten alt vi gjør. Visst lederne ser nytten av å samarbeide seg imellom, og snakker høyt om dette, så vil de nok også ta dette med til sine medarbeidere.

Formidling av kunnskapsbehov mellom team og enheter

Høyt arbeidstempo og inngåtte vaner kan se ut til å medføre utfordringer for kommunikasjon mellom team og enheter av ulike grunner, og man er i stor grad opptatt med egen oppgaveløsning på eget team.

Intensjonen om kunnskapsdeling er utenom prosjektet underkommunisert, og i hverdagene er det fremdeles de daglige oppgavene som i størst grad styrer oss»

Den enkleste måten å formidle kunnskapsbehov oppleves å være ved henvendelse per telefon eller mail med kjente ansatte i annet team eller annen enhet. Teamledere erfares ofte å vite noe om hvem som kan kontaktes for hvilke saker, og brukes gjerne som rådgiver før kontakt med annet team etableres.

(..) Teamleder har jo veldig god eller overordnet oversikt, og vet jo på en måte hvor, hva eller hvilke team som er flinke til hva.

Informantene opplever at det er lettere å ta kontakt med et team innenfor egen enhet enn et team i en annen enhet for å få meddelt seg kunnskaper. Dette var særlig tydelig før man startet med samarbeidet i tilknytning til prosjekt Plattform for Livslange tjenester, som ser ut til å ha bidratt til kortere avstander og lavere terskler i noen grad. Fremdeles er det slik at team i andre enheter oppleves litt vanskeligere å kontakte med forespørsel om kunnskap. En informant uttrykker følgende:

Det er betydelig vanskeligere å kontakte team utenfor egen enhet enn innen samme enhet, både for å dele fra seg og for å innhente kunnskaper. De viktigste grunnene til dette er at man ikke kjenner de ansatte der eller ledere, og rett og slett fordi vi er så stor enhet fra før av at vi ikke trenger å tenke så langt ut i kommunen.

Teknologi

Kommunikasjon mellom ansatte i ulike team og enheter kan fremmes ved å styrke bruk av det felles intranettet, Sarpedia, mener flere informanter. Her vil man kunne presentere hva man har gjort av nyttige erfaringer, kunnskap man har tatt i bruk, eller kunnskap man har behov for. Dette nevnes som den mest effektive kommunikasjonsformen for kunnskapsdeling da den er tilgjengelig for alle, og krever lite av organisering, tid og relasjoner. Flere informanter nevner utfordringer knyttet til at man ikke er kjent med hverandres kunnskaper, erfaringer og så videre. For å etablere en kontakt mellom teamene og for å gjøre kjent for andre hva man innen de ulike teamene har av kunnskaper omkring ulike fagområder og utfordringer, foreslår flere informanter en felles kunnskapsbank der teamenes kunnskaper gjøres tilgjengelig for alle ansatte i de tre enhetene. En slik kunnskapsbank ville også kunne plasseres i intranettet.

Og det er her jeg nevner det med plattformen da, hvor vi kan presentere de ulike utfordringene vi har, diagnoser, kartlegginger eller andre ting. Andre måter å gjøre det på kunne være... Jeg har ikke så gode forslag. Jeg tenker at når vi har fått et så sikkert nett som Sarpedia så er dette en veldig lett måte å få tak i kunnskaper på. Her kan man jo ha egne rom for de ulike teamene hvor man kan dele kunnskap og ulike ting. Og mange er veldig flinke til å dele med seg.

På den annen side uttrykker en informant at det er vanskelig å få i gang bruken av slike forum. Folk er ikke vant med å bruke det, har kanskje ikke tid til å sitte ved datamaskinen i løpet av vekten sin.

Sarpedia som er et lukket nett, vil jo kunne inneholde mye informasjon til mange. Mangelfull interesse og innsikt i nytteverdien av rommene gjør at man ikke tar dem i bruk til kunnskapsdeling.

Vedkommende mener også at man kan ha større hell med å bruke intranettet til å formidle informasjon om kunnskaper man har i teamet sitt og som man kan kontaktes i forhold til, enn til å presentere den aktuelle kunnskapen. Det pekes også på at man i et slikt forum vil fremstille seg for et stort publikum, og at dette for mange kan virke ubehagelig.

Det kan nok føles litt ubehagelig å legge ut på Sarpedia alt man mangler kunnskaper om. Det er nok best egnet til å formidle informasjon om hva vi kan noe om i de forskjellige teama, så kan vi heller møtes og diskutere det i en eller annen bedre sammenheng.

I tillegg til Sarpedia trekker en annen informant frem teknologi i form av e-læringskurs som også har vært hyppig benyttet, og utarbeidet under prosjektet, og som kan benyttes til å spre kunnskap.

Først og fremst vil jeg nok nevne intranettet. Her kan man opprette ulike kunnskapsbanker hvor kunnskap gjøres tilgjengelig for ansatte. Ellers så har det jo blitt laget hefter som er veldig viktig for kunnskapsdeling. Det har blitt veldig godt mottatt her. Ellers er det jo e-læringsprogrammer som er veldig fine da.

Tilbud og forespørsel

Vesentlig for å lykkes nevner de aller fleste respondenter at det er å ha oversikt over andres erfaringer, spesielle fagområder og videreutdanninger. Det er nødvendig å vite hvor man kan henvende seg i ulike sammenhenger og i møte med ulike utfordringer.

Vi som har vært med som ressurspersoner har jo blitt kjent med folk i flere andre team. Ellers ville man ikke vite hva som finnes av kompetanse. Det var det som var litt av aha-opplevelsen da vi startet opp, at, jøkke meg så mange folk vi er, og så mye folk kan. Folk har jo videreutdanninger jeg ikke hadde kjent, og massevis av nyttig erfaring. Jeg hadde jo selvfølgelig tatt kontakt nå om jeg hadde hatt behov for kunnskap. Det er noe med å bli klar over hva som finnes, å få kartlagt dette.

Flere informanter har tatt et tilbakeblikk på tiden i prosjektet og påpeker hvordan man som ressurspersoner for samme fagområde stiftet nyttig bekjentskaper med hverandre. Dette har gitt dem bedre oversikt over deler av kunnskapen andre team og enheter innehar. De erfarer likevel at dette med oversikt over kompetanseområder er en vesentlig betingelse for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av ulike team og enheter.

I Boveiledningstjenesten føler jeg at de siste årene har gitt stor utvikling, men at det fortsatt for de aller fleste er nokså uoversiktlig hva som finnes av kompetanse. Derfor blir det nok fortsatt habiliteringstjenesten som kopler oss sammen, da. Visst man har samarbeid med dem, så ber de oss ta kontakt med en bolig de vet har utfordringer av samme art.

De fleste respondenter nevner i forbindelse med oversikt over andres kompetanse at de skulle kunne tenke seg å utvikle en oversikt i fellesskap der hvert teams spesielle kunnskapsområder kunne bli presentert på en slik måte at man i møte med utfordringer kunne vite hvor man skulle henvende seg.

Det kunne kanskje vært en bank eller noe slik på dette, egentlig. Relevante videreutdanninger eller viktige erfaringer eller diagnoser. Det ville vært en fordel om vi hadde hatt en felles plattform eller sted der vi presenterer hvilke utfordringer vi har, hva vi jobber med på hver bolig, slik at folk kan ta kontakt ved behov.

Respondentene mener også at det er den som har behovet for kunnskap som må ta initiativet til kunnskapsdelingen.

De man deler med må jo formidle hva de trenger kunnskap om, og så må de jo ta til seg det de trenger av det jeg kommer med. Det må jo på en måte komme en forespørsel.

For å ta kontakt med et annet team er det altså viktig for informantene at det har forekommet en forespørsel. Det er ikke vanlig praksis at den som besitter kunnskap oppsøker andre som kunne hatt bruk for den. Det er kultur for å gå litt forsiktig frem om hva andre bør eller ikke bør gjøre.

Jeg ville ikke tatt kontakt med et annet team for å presentere min kunnskap selv om jeg visste de kunne hatt nytte av den. Det er ikke vanlig praksis, og terskelen er høy for å gå frem på den måten. Jeg ville ikke bare tatt kontakt og spørre om noen ville høre mer om dette eller dette. Om jeg skulle gjøre det så måtte det være en forespørsel, for eksempel på plattformen. Det måtte komme en forespørsel i forkant.

Dialog i kunnskapsdelingen

Informantene for studien min innehar alle roller der kunnskapsdeling inngår i deres oppgaver på ulike måter. For meg som forsker gir dette tilgang til et spennende datatilfang omkring deres erfaringer og tanker om kommunikasjonen mellom aktørene i en delings situasjon.

Det er trekk ved kommunikasjonen som oppleves viktig for å lykkes med kunnskapsdelingen, men også for at kunnskapsdelingen skal kjennes mest mulig komfortabel og naturlig. Dette dreier seg om mottakelse av den som innehar den etterspurte kunnskapen, holdninger mellom aktørene og kvaliteter ved dialogen mellom dem. En informant uttrykker at følgende er viktig når vedkommende skal dele kunnskap med en kollega i et annet team:

Det jeg synes er veldig fint når jeg deler kunnskap om noe, er at det er en engasjert mottaker. Det gjør det lettere for meg å være en pådriver. Jeg vil gjerne at det stilles spørsmålsteget ved ting, det skal jo ikke være en enveiskommunikasjon.

Også en annen informant trekker frem viktigheten av den gjensidige dialogen under kunnskapsdelingen. Informantene ser ut til å foretrekke å benytte delings situasjonene til en gjensidig utveksling av erfaringer som kan gi grunnlag for en god faglig diskusjon. Det synes viktig at man sammen kan vurdere ulike alternativer, fremfor å komme til en annen som ekspert. Ved dette refererer informantene at begge parter vil ha god utbytte av delingsprosessen. Informantene forteller følgende om kvaliteten i dialogen mellom aktørene i en kunnskapsdelingsprosess.

Å bli tatt godt imot, og at den andre parten ønsker kunnskapen din. Og så at det er mulighet for dialog og diskusjon, for det er jo ikke alle løsninger som passer alle brukere, naturligvis. Vi jobber med mennesker og de har individuelle behov. (...)og i en slik prosess vil man jo alltid få opp diskusjoner og refleksjoner som gir oss selv også, da. Nye refleksjoner rundt tema vil jo medføre at vi må gå tilbake og evaluere ut fra nye refleksjoner.. Det er veldig givende å kunne hjelpe til, men vi må også ta stilling til det vi allerede har bestemt, på nytt.

En tredje ting som trekkes frem om dialog i kunnskapsdelingen, er ressurspersonenes evne til og ønske om å dele kunnskapen sin med andre. To informanter nevner faren for at man kan bli eie-syk på kunnskapen sin, og at et ønske om å holde denne for seg selv kan melde seg. En informant forklarer det «er viktig at man vil dele med fler, og at man ikke begynner å verne om kunnskapen sin»

En informant trekker frem at kunnskap er makt, og at man bør jobbe mer med fokuset på å være sammen om å være gode, og at vi ikke er sterkere enn det svakeste ledd. Nærhet til nødvendig kunnskap oppleves derfor å være viktig.

Reguleringer i taushetsplikten er et tema som opptar flere av informantene og som kan se ut til å ha innvirkning på kvaliteten i dialogen rundt en del tema som berøres i kunnskapsdelingen. Det kan se ut til å være noe usikkerhet rundt hvor grensene går for hva man kan dele innenfor taushetsplikten. I noen tilfeller kan dette se ut til å ha forhindret kunnskapsdeling, eller å ha begrenset denne. En informant uttrykker på denne måten hvordan taushetsplikten kan bli en vesentlig barriere:

Jeg tror også at taushetsplikten skaper utfordringer. Folk tar taushetsplikten, kanskje for meg, et hakk for alvorlig. Man tror at uansett hva det er om beboeren, så har du ikke lov til å si det. Og dette blir jo en barriere da, om hvordan man kan få hjelp fra de andre boligene uten å bryte taushetsplikten. Og det gjør det vanskelig. Jeg tror vi skulle hatt mer fokus på hva det er greit å snakke om (...)

KOMPETANSE

Kompetanse og kunnskap relaterer nært til hverandre, og kan begge være gjenstand for deling i en kunnskapsdelingsprosess. Informantene har gjennom prosjekt Plattform for Livslange tjenester på ulike måter deltatt i et større og systematisk kunnskapsutviklingsprogram.

Hensikten har vært kollektivt kompetanseløft for ulike fagområder og likhet i tjenesteutforming i ulike team. Informantene har relevante refleksjoner rundt sammenhenger mellom delingspraksis og selvtillit og tillit.

Opplevd grad av egen kunnskap og kompetanse ser ut til å innvirke på informantenes tilbøyelighet til å dele av sine kunnskaper på tvers av team og enheter. Kunnskap gir selvtillit og trygghet slik at man våger seg ut i en delings-situasjon. Tilsvarende forteller også informanter om hvordan sterkere grad av kunnskap eller spesialisert kunnskap, kan avstedkomme tillitt fra andre slik at de er mer tilbøyelige til å ta kontakt slik at delingsprosesser kan finne sted.

I dette underkapittelet presenterer jeg data som jeg har plassert i den deskriptive kategorien kompetanse. Emnene jeg presenterer nærmere er som følger:

- Kompetanse og selvtillit
- Kompetanse og tillit

Kompetanse og selvtillit

Å beherske og å føle trygghet på egen kompetanse og ansvarsområde nevnes å medføre større sikkerhet og trygghet i delingssituasjoner, og kan dermed innvirke på ønsket om å dele av sin kunnskap.

Dette henger sammen med at jeg må være trygg i denne kunnskapen slik at jeg kan dele den. Og det er viktig at jeg innser at kunnskapen min er viktig, for ellers ville det jo ikke være noe poeng for meg å dele den. Men det er en indre drivkraft når man synes at noe er viktig, og noe andre kunne ha nytte av.

Formell kompetanse nevnes å være spesielt viktig i forbindelse med identitet og trygghet.

Med dette får man lettere for å argumentere sin kunnskap i møte med praksis.

Da tør man kanskje i større grad å stille spørsmål eller å være skeptisk. Samtidig må man nok være litt nytenkende, da, og ikke akseptere at alt er forsøkt fra før.

Informanten forteller også om hvordan vedkommende erfarer at det i noen sammenhenger kan være utfordrende når ansatte med lavere utdanning får følelsen av at deres kunnskap ikke er like viktig og at de derfor avstår fra å dele sin kunnskap.

Jeg tror det kan være vanskelig i en gruppe med høyt utdannede å by på kunnskap for en med lavere utdanningsnivå, dessverre. Det kan stille seg utfordringer som at man føler kunnskapen ikke strekker til, og dermed ikke blir like deltakende. Det er viktig at de med utdanningen da er oppmerksomme og viser at alles kunnskap er av betydning og viktig å dele.

I tillegg til den formelle kompetansen, oppgir flere informanter at også erfaring er en viktig faktor som påvirker tryggheten i delingssituasjoner. En informant inkluderer opplysninger om at tilskrevne ansvarsområder er en viktig kilde til selvtillit og trygghet. Ved å få tildelt seg ansvar og oppgaver vises en tillitt som kan generere større selvtillit til å dele kunnskap med andre. I tillegg kan ansvarsområder sørge for at man naturlig kommer i kontakt med kolleger i andre team som innehar det samme ansvarsområdet. Her vil kunnskapsdeling eventuelt kunne skje.

Jeg har fått et økt kunnskapsfelt de siste årene på grunn av de ansvarsområdene jeg har. Jeg har fått mange ansvarsområder for mitt team. Dette bidrar til at jeg lettere tar kontakt med andre med samme ansvar som meg. Dette er jo områder jeg etterhvert har blitt veldig trygg på at jeg kan, for jeg har brukt mye tid på disse tingene. Fordi jeg er interessert i å lære mer, så blir jeg trygg.

Høy grad av kompetanse og erfaring nevnes altså å innvirke positivt på tilbøyelighet til å dele kunnskap. Motsatt kan frykten for å feile være en egenskap som kan se ut til å motstride den faglige tryggheten og selvtilliten i delingsprosessene. Det krever en del selvtillit å innrømme at man mangler kunnskap, særlig om det er kunnskap man selv mener man burde hatt. En informant beskriver dette på følgende måte:

Jeg tror redsel for å ta feil kan hemme kunnskapsdeling. Det går nok mye på det å tørre, og å tørre å innrømme at man mangler kunnskap. Særlig primærer og sekundærer vil kunne ha problemer med å innrømme kunnskapsmangel fordi det er forventet av dem at de har høy kompetanse på noe. Dette hemmer rett og slett fordi man ikke tør å ta kontakt fordi man skammer seg.

På spørsmål om kjennetegn ved de som ikke deler kunnskaper ut av eget team, forteller en informant om sine refleksjoner rundt at dette kan henge sammen med selvtillit og inkludering:

Om man er usikker på egen kunnskap, da, eller at man har lite ansvar og lite eieforhold. At de føler det er andre som tar seg av den biten, eller at de ikke blir sett og hørt når de kommer med ting.

En informant supplerer dataen med en interessant tilføyelse. Informanten reflekterer omkring hvorvidt en høy grad av kunnskapsdeling kan medføre at man unnlater å henvende seg til

kollegaer i andre team. Man vil kanskje tenke at man trenger noen med høyere kompetanse enn en selv, og at spesialisthelsetjenesten eller andre ekspertiser vil være mer egnet for ens henvendelse. Ved slike avgjørelser vil man komme i fare for å undergrave andres nyttige kunnskaper og erfaringer, men man vil også komme til å forhindre en kunnskapsdeling som kan medføre en synergisk kunnskapsutvikling som følge av en delingssituasjon.

Også kan det være motsatt, at man kan så godt sin egen bruker at man ikke kontakter noen på «samme nivå» men tenker at man må oppsøke ekspertise.

Kompetanse og tillit

Kompetanse og erfaring ser ut til å medføre selvtillit og dermed ønsket om å dele kunnskap med andre team og enheter. Noen informanter har også fortalt om at det er naturlig at de som innehar spesiell kompetanse også er de som blir kontaktet av ansatte utenfor eget team, særlig der teamleder er oppmerksom på å videreformidle informantens kunnskaper til andre.

Innen nå er det ganske mange som ringer hit til meg... eh, jeg føler meg veldig trygg og sikker på fagområdene og ansvarsoppgavene mine, og har hatt disse såpass lenge. Jeg opplever at jeg får tillit og at folk synes det er verdt å diskutere ting med meg. Og så har jeg jo en teamleder også som er veldig flink til å videreformidle til andre hva jeg er god på og hva jeg kan være behjelpelig med. Det er ganske ofte at folk henvender seg til oss.

En informant utdyper at spesiell kompetanse på et område vekker en tillit hos andre som kan få lettere for å ta kontakt, samtidig som denne spesialiteten medfører større trygghet i en kunnskapsdelingssituasjon. Imidlertid vil dette betinge at andre vet om hvilken kompetanse den ansatte besitter, noe som her kan se ut til å lykkes fordi teamlederen er våken for å videreformidle informantens kunnskap til andre som kunne ha glede av den.

Det er fint når det er navngitte personer som får et ekstra ansvar. Jeg tror helt sikkert at dette har positiv innvirkning på kunnskapsdeling i enheten.

I forbindelse med tillitt til andres kunnskap, forteller en informant om faren for at man ikke stoler på at andre har mer kunnskap enn en selv, og at dette kan være kontraproduktivt for kunnskapsdeling.

Muren blir i første omgang veldig høy fordi vi ikke stoler på at andre kan mer enn oss selv – om våre problem. Da føler vi at vi må kontakte spesialisthelsetjenesten som liksom kan noe mer enn oss. Men det tror jeg er feil da. Det er en tungvint måte å gjøre det på. Om man heller kunne henvende seg til noen som var gode på det i et annet team eller enhet, så ville jo det avhjelpe habiliteringstjenesten og forresten heve kompetansen i det enkelte team.

ENGASJEMENT OG HOLDNINGER

Åpenhet i arbeidsmiljøet for kritiske spørsmål og faglig interesse trekkes frem som viktige holdninger i forhold til kunnskapsdeling. Informantene er opptatt av den genuine interessen for å sikre gode tjenester og for utvikling, både personlig og i eget fag og profesjon. En slik interesse krever samtidig ydmykhet for at det finnes flere måter å gjøre ting på, og som kanskje kan være mer hensiktsmessig enn det man har valgt å gjøre selv. En potensiell konkurransefaktor mellom teamene vil kunne være en holdning som kan synes kontraproduktiv for kunnskapsdeling, og kan være egnet til å bidra til at kortene holdes tett til brystet fremfor å deles. En informant forteller om hvordan man ved å tørre å være ærlig om feiltrinn og feilvurderinger kan skape en åpenhetskultur som vil tilrettelegge for viktige diskusjoner som på tvers av team og enheter kan komme flere til gode.

Jeg tror det er veldig viktig å vite at selv om jeg er veldig flink i jobben min, så er det helt sikkert noen som er flinkere enn meg på dette eller dette. Og ved å kunne erkjenne det, og ved å prøve å finne de menneskene som er flinkere enn deg på et område... - det er det som gjør deg god.

Jeg vil i dette kapittelet beskrive informantenes informasjon vedrørende engasjement og holdninger som en vesentlig betingelse for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av ulike team og enheter. Jeg har i min analyse valgt å fremstille denne deskriptive kategorien med følgende fire emner:

- Ydmykhet og tillitt
- Ansvar
- Respekt og lojalitet
- Initiativ

Ydmykhet og tillitt

Åpenhet og respekt for kolleger og for de rollene og fagområdene som inngår i yrkesutøvelsen er grunnleggende verdier for å lykkes med kunnskapsdeling ifølge flere informanter. En informant trekker fram at det særlig er viktig for tjenesten å opprettholde ansattes ønske om å gjøre det lille ekstra og påminner om faren for å utelukke delingsfellesskapet i perioder som preges av økonomisk stramme rammer.

Og jeg tror at man trenger mennesker, i alle fall i helse- og sosialsektoren, som er interessert i å gi det lille ekstra, tenke utenfor boksen...i alle fall når det til tider er økonomisk vanskelig. Da må du ha mennesker som er interesserte i å yte. Jeg tror også det at om man mener at man selv kan sitte med all kunnskap, og innehar all kunnskap selv, så har man allerede tapt.

Tillitt og ydmykhet er holdninger alle informantene er opptatt av når det gjelder innvirkning på mulighetene for å lykkes med kunnskapsdeling. En informant presiserer at man må erkjenne at man neppe er best selv om man er god, for å naturlig vie andres kunnskaper oppmerksomhet og nysgjerrighet. Motsatt ville en faglig arroganse virke hemmende for kunnskapsdelingen. Flere informanter er oppmerksomme på faren for arroganse blant visse faggrupper i tjenesten.

Det kommer nok mye an på personen også, om man er ydmyk nok og ser at man kan søke hjelp hos noen, da. Jeg tror...og veldig for oss som er høgskoleutdannede, at vi har en stolthet i profesjonen vår da, og at dette gir oss noen ekstra utfordringer, og at det derfor blir vanskelig.

En informant påpeker spesielt faren for at man, fordi man er ukjent med hverandres praksis, kan komme til å unnlate viktig kunnskapsdeling fordi man ikke tror eller forventer at andre kan inneha relevant eller avansert nok kompetanse. Informanten mener manglende kjennskap vil medføre en mur som forringer samarbeidet mellom de ulike team og enheter.

Også andre informanter trekker fram at Spesialisthelsetjenesten ofte kan være lettere å kontakte enn hverandres team for å få kompetanse, både som følge av tillitt og mangelfull kjennskap til kunnskap vi har i de ulike teamene.

Ansvar

Ansvar og kunnskapsdeling ser ut til å være knyttet til hverandre ifølge flere informanter. Ansvar vil naturlig medføre deling av kunnskap, samtidig som ansvarsfraskrivelse kan forhindre tilsvarende. En informant uttrykker følgende korrelasjon mellom kunnskapsdeling og ansvar:

Jeg tror kanskje de som deler er mennesker som er vant med å ta litt ansvar, som er faglig bevisst og opptatt av fag. De er nok veldig interesserte i faget sitt og opptatt av at andre skal være opptatt av det samme. Dette fremmer nok kunnskapsdeling på tvers fordi man ser ut av sin egen tue(...). Om man er vandt til å ta ansvar, og jeg tror det ligger mye her, så vil man se at en del av det å ta ansvar også innebærer å dele med seg.

Motsatt uttrykker en annen informant som er opptatt av den samme sammenhengen faren for at ansvarsfraskrivelse kan forringe teamets evne til å dele kunnskaper med andre team og enheter.

Visst jeg vet at noen andre tar ansvar for tingene, så fraskriver jeg meg kanskje ansvaret. Fordi andre tar ansvar for det, så setter man seg selv litt til side, kanskje.

En tredje informant forteller i forbindelse med kunnskapsdeling og ansvar litt om hvordan man også selv bør få utbytte av at andre henvender seg til deres team om ting de har god erfaring eller kunnskap om. Informanten mener også at det inngår i ansvaret å ta godt imot de som henvender seg for å få del i ens kunnskap og for å reflektere sammen med den andre på en slik måte at kunnskapsdelingen også kan bidra til å sette nytt lys på egen praksis. På denne måten kan delingssituasjonen gagne begge parter.

Jeg opplever det veldig givende å ta imot noen som kommer for å se på hvordan vi har jobbet med noe vi har gjort bra, for å hjelpe til. Og i en slik prosess vil man jo få opp diskusjoner og refleksjoner som ganger oss selv da. Nye refleksjoner rundt teama vil jo medføre at vi må gå tilbake og evaluere ut fra nye refleksjoner. Det er veldig givende å kunne hjelpe til, men vi må også ta stilling til det vi allerede har bestemt, på nytt.

Respekt og lojalitet

Mot kan også ha betydning for å trosse frykten for å trække feil i andres område. En informant opplyser at man kan ha en stor respekt for andres ansvarsområde som kan medføre at man unnlater å sette spørsmålsteget eller spørre seg for rundt områder som andre har ansvar for.

... også tror jeg at veldig mange kan være redde for å trække de som har dette som ansvarsområde på tærne. Jeg tror man har veldig respekt for andres ansvarsoppgaver, slik at man ikke tør helt...

Det kan også hende at man unnlater å spørre noen andre enn de som har ansvar for et område i frykt for at dette kan blir oppfattet som en mistillit eller manglende tiltro til den ansvarlige i eget team eller enhet. En av informantene informerer følgende:

Det kan kjennes litt illojalt å spørre seg rundt utenfor eget team eller egen enhet når man vet at man har kunnskap innenfor området i enheten sin. Jeg tror dette er viktig å snakke om, fordi det kan bære med seg så mye positivt for helheten å undersøke variasjonene rundt omkring. Andres ulike løsninger og erfaringer vil jo berike vurderingen vi skal gjøre når vi tar stilling til hva vi tror er lurt å gjøre hos oss.

Ved nyansettelser kan det komme mye ny kunnskap inn i teamet. Det er viktig at teamet har en åpen holdning ovenfor nye måter å reflektere rundt praksisen og nye synspunkter basert på andre erfaringer og kunnskaper. Men det kan også knytte seg utfordringer til å få tak i ny kunnskap gjennom nye ansatte i mange tilfeller, og det kan ifølge informanten kreve at man i arbeidsmiljøet er oppmerksomme på at kunnskapen den nye kommer med kan være verdifull å få tak i.

Når man kommer inn ny, så skal man jo liksom ikke være noen verdensmester. Og det er dumt, for vi blir så sterke vi som har vært på arbeidsstedet i en mannsalder.

Det er viktig at vi evner å trekke oss litt tilbake slik at vi alle sammen kan få bidra med både kunnskaper og ansvar. Da går det også på at vi traverne må være villige til å gi slipp på gamle sannheter, og være villige til å endre oss.

Initiativ

Det er ifølge flere informanter viktig at lederne uttrykker sine forventninger til de ansatte når det gjelder å innhente kunnskaper fra andre, enten for å supplere egen kunnskap, eller for å få tak i kunnskap man mangler i teamet eller enheten. Dette legger en viktig føring for hvordan det forventes at vi utfører arbeidet vårt, og at kunnskapsdeling naturlig inngår i oppgavene.

Jeg synes det er flott å dele kunnskaper sammen. Jeg tror ikke vi er flinke nok til å bruke teamene og fagpersonene rundt oss, og det tror jeg vi må ha som felles mål. Det er nok viktig at ledelsen er tydelig i forhold til dette.

En informant påpeker at kunnskapsdelingen ikke nødvendigvis skal foregå ved at den ene lærer den andre, men ved at den ene har et ansvar for å igangsette relevante refleksjoner som kan sette teamet på sporet av gode løsninger. Informanten forteller følgende:

Jeg opplever ikke delingen spesielt krevende, for det er jo ikke sakt at jeg skal sitte med den «riktige» kunnskapen. Men vi er avhengige av å få i gang refleksjoner som kan gjøre oss ennå bedre. Jeg er veldig opptatt av at vi skal gi gode tjenester som er i tråd med lovverk og vedtakene til den enkelte bruker. Og at vi ansatte er interesserte og kan samarbeide, at vi er interesserte i å innhente nye kunnskaper er helt avgjørende. -At det ikke gjør oss svake at ikke vi innehar den kunnskapen selv.

Ønsket om å være «frempå» faglig er en viktig motivasjon for kunnskapsdeling, forteller en annen informant. Det er ifølge flere informanter viktig å ha riktig person på riktig sted. Giv i jobben, og ønsket om å gjøre det lille ekstra er en viktig faktor for kunnskapsdeling. I dette mener flere informanter at det er avgjørende at det er fagfolk som i utgangspunktet er interessert, engasjert og motivert som må få roller i forbindelse med organisert kunnskapsdeling. Disse har gjerne ønske om både personlig og faglig utvikling, og vil ut fra egen nysgjerrighet, initiativ og inspirasjon oppsøke arenaer for kunnskapsdeling. Dette kan skje ved møter, i veiledningssituasjoner eller ved faglige presentasjoner.

Prosjektarbeid er en måte å skape eller øke et iboende engasjement. Det er lett å bli og å være engasjert når flere fagfolk kommer sammen og kan reflektere, argumentere og utfordre gamle og eksisterende sannheter. Nye utfordringer og bekjenskaper kan tenne en ny gnist i ansatte som brenner for faget sitt. Dette er viktig, fordi at dersom man er «på» i faget sitt, også lett vil være «på» i en delingssituasjon.

KAPITTEL 6

DRØFTING

I første fortolkningsnivå av studien ble det empiriske råmaterialet bearbeidet og kategorisert i ulike deskriptive kategorier slik det fremgår av analysen. De deskriptive kategoriene ble deretter vurdert og lagt til grunn for valg av analytiske kategorier. Analytiske kategorier rommer ulike teorier som kan være meningsgivende for empirien. I drøftingen presenteres denne sammenhengen mellom empiri og teori, og vil gi leseren innsikt i den kompleksiteten som innvirker på organisasjonslæring i valgt virksomhet.

Fire analytiske kategorier ser ut til å berøre de ulike variasjoner i empirien. Jeg har i valget av disse lagt vekt på å løfte frem hovedtrekk ved det empiriske materialet, samt dekke den organisasjonsteoretiske kompleksiteten som kunnskapsdelingen inngår i. Jeg vil i dette kapitlet presentere de analytiske kategoriene med den empiri og teori jeg synes kan beskrive vesentlige betingelser for kunnskapsdeling på tvers av enheter og team. Skillet mellom de analytiske kategoriene er kunstige og glidende, men egnet for en analytisk fremstilling. I virkeligheten vil skillene mellom kategoriene være vanskelige å se, og elementer fra en kategori vil også kunne spille en rolle i en annen.

De valgte analytiske kategoriene er:

- Strukturer
- Kompetanse
- Relasjoner
- Ledelse

STRUKTURER

Brobygging ved etablerte roller og funksjoner

I kommunen har det tradisjonelt vært forholdsvis lang avstand mellom medarbeidere i ulike enheter og team. Gjennom tiden med Prosjekt Livslange Tjenester har det vært rettet mye oppmerksomhet mot det tverrenhetlige samarbeidet og det har vært etablert strukturer og funksjoner som har bidratt til å redusere avstand ved både samarbeid og felles refleksjoner. Man er grunnleggende avhengig av at organisasjonens ulike strukturer evner å bygge bro mellom de ulike teamene (Filstad, 2016).

I prosjektsammenheng ble rollen som koordinator og ressursperson etablert i de ulike enhetene. Disse innehar høy formell kompetanse, sterkt engasjement og har erfaring i tjenesten. Rollen som koordinator kan blant annet ivareta behovet for organisering av kunnskapsutviklingen, oversikt med kompetanse i ulike team og kontakt mellom ressurspersoner for ulike fagområder på tvers av team og enheter. Rollen som ressursperson ble tilsvarende etablert for å sikre at de faglige veilederne omsettes til god praksis i alle team, og opererer derfor også på tvers av teamene. Praksisnære refleksjoner i ulike team omkring de ulike fagområdene har vært vesentlige oppgaver for ressurspersonene.

Arbeidsdeling betraktes innen organisasjonsteorien som en formålsrasjonell strukturtilpasning som vil sikre effektiv og forutsigbar drift, og fremme organisasjonens måloppnåelse (Bolman og Deal, 2014). Funksjoner som koordinator og ressursperson ser ut til å være etablert med intensjoner om kvalitetssikring og gjennomføringskraft i implementeringsarbeidet som inngår i prosjektarbeidet. Informantene opplever at disse aktørene innehar kunnskaper, egenskaper og ferdigheter som vesentlig tilrettelegger for kunnskapsdeling mellom ulike enheter og team. Det er relevant å trekke frem ulike forståelsesrammer som kan forklare rollenes gjennomslag, og mulige trusler rettet mot denne.

«Vi» og «de andre» er to fasetter som kom tydelig til syne da Sverre Lysgård med kolleger gjennomførte sin studie, *arbeiderkollektivet*, i en av Norges største papirprodusenter på 50-tallet. Studien belyser hvordan kollektivet opptrer som en buffer mot det teknoøkonomiske og det menneskelige systemet som kommer med ulike påkrav til ansatte. Kollektivet utvikler i organisasjonen en sterk fellesskapsfølelse, og intern kollegial lojalitet. Ved kollektive motsvar til ledelsens krav skaffer ansatte seg forhandlingsmakt i møte med arbeidslederne. Kollegers forsøk på smiger og å skaffe ledelsens velvilje, var nærmest å betrakte som et svik mot kollektivet, og ville medføre sanksjoner i form av sterk motstand og utfrysing (Lysgaard,

1967). Studien er av tidligere årgang, men peker like fullt på en motstandsmekanisme som kan være gjeldende i endrings og utviklingsarbeid i dag. I prosjektet har enkelte ansatte på grunn av faglige kvalifikasjoner vært utpekt og utvalgt fra det man kan betegne som kollektivet. Dette kan innebære en endring i de to fasettene «vi» og «de andre».

Koordinatorers og ressurspersoners deltakelse i førende arbeid kan utsette dem for motstand knyttet til illojalitet og avstand til medarbeiderfellesskapet, kollektivet, de tilhører. Etter en periode med utarbeidelse av faglige veiledere som skal implementeres i praksis, entrer de fagmiljøene som veiledere og sparringspartnere. Mekanismer som kan skape sanksjoner i fellesskapet vil dermed kunne få innvirkning på deres gjennomslagskraft, med motstand fremfor endret praksis som resultat. Når informantene oppgir at dette i liten grad sammenfaller med deres erfaringer, er det nærliggende å vurdere hvilke mekanismer som kan motvirke det nevnte motstandsfenomenet.

Både ressurspersoner og koordinatører har erfaring og kunnskaper knyttet til rollene de har takket ja til, og nettopp dette ligger også til grunn i utvelgelsen. Med dette utgangspunktet kan både utvelgelsen og deres oppdrag og rolle legitimeres, hvilket kan redusere graden av motstand. Legitimitet innebærer medarbeidernes aksept for den oppgaven koordinator og ressurspersoner utfører. Dette kan for eksempel relatere til forankring i ledelse og prosjekt, eller til det tildelte mandatet. Legitimiteten kan også knyttes til det noe kompliserte maktbegrepet, et begrep som kan både brukes og misbrukes, fremme egne og fremme felles interesser, og som alltid må forstås som et relasjonelt fenomen (Filstad, 2016:160-168). Uten innsikt i makt og forhandlingsprosesser i organisasjonen vil man vanskelig kunne forstå hvilke maktmidler som er i bruk, og konsekvensen av bruken av disse. Sammen med taktikker for innflytelse vil riktig og passende bruk av makt kunne medvirke til prosess som øker medarbeidernes villighet til å godta og følge opp strategi og målsetninger (Kaufmann og Kaufmann, 2014:324-326). I form av sin formelle rolle vil koordinatører og ressurspersoner ha legitimitet ved ekspertmakt, eller kunnskapsmakt. I denne makten legitimeres rollen og oppgaveløsingen som følge av deres kompetanse som aksepteres som relevante for organisasjonens produksjon eller tjenester. Imidlertid kan også denne makten misbrukes, ved at informasjon og kunnskap tilbakeholdes for å oppnå egoistiske målsetninger ved posisjonering i organisasjonen.

Valg av egnede læringsarenaer

Ulike læringsarenaer har vært etablert og utviklet gjennom arbeidet med prosjekt Plattform for Livslange Tjenester. Allerede eksisterende rammer og strukturer la i utilstrekkelig grad til rette for at kunnskapsdeling kunne skje på tvers av enheter og team, og behovet meldte seg for nye kontaktflater der medarbeidere med ulik teamtilhørighet kunne møtes for å utveksle kunnskap. Fagdager med ulikt omfang og innhold ble etablert. Såkalte plattformsdager og plattformsmøter sikret ressurspersoner i ulike enheter god informasjon om prosjektets ulike fagområder. I forlengelsen av dette ble det arrangert kick-off der man tilrettela for faglig fordypning og refleksjon innen de aktuelle fagområdene før ressurspersonene har i oppdrag å bidra i implementeringsarbeidet i respektive enheter.

En utfordring i kunnskapsdeling er å tilpasse læringsarenaene til den kunnskapen som skal deles og de formålene selve læringsprosessene skal tjene. Kunnskapsdeling forutsetter på denne måten bevissthet rundt kunnskapsmål og kunnskapsbehovet som inngår i disse. Det er avgjørende for tilpasning av læringsarenaer at avklaringer er gjort vedrørende hva slags kunnskap det er aktuelt å løfte frem eller fokusere på for å nå målsetningene (Filstad, 2010). De nevnte læringsarenaene ble etablert med intensjoner om å ved kunnskapsdeling sikre felles forståelse av faglig tilnærming og tjenesteutforming blant ressurspersoner og medarbeidere i alle enheter og team. Informantenes erfaring med læringsarenaene er at de har vært vesentlige for både kjennskap og kontakt mellom medarbeidere i ulike team og for kunnskapsdeling dem imellom. Det er i dette underkapittelet nærliggende å drøfte mekanismer som kan bidra til at læringsarenaer fremmer mål om kunnskapsdeling, og på den annen side hvilke begrensninger ulike læringsarenaer kan ha knyttet til dette.

Eksplisitt kunnskap er kunnskap det er mulig å sette ord på. På grunn av denne egenskapen er den relativt lett å dele fordi den kan gjengis i presentasjoner, fremlegg, drøftinger og skriftlig materiale eller refleksjoner mellom ansatte (Filstad, 2016). Når man skal tilrettelegge for kunnskapsdeling på tvers av ulike enheter og team i det omfanget prosjektarbeidet har hatt til hensikt, vil mange medarbeidere være involvert. Dette medfører høye kostnader og til dels driftsmessige utfordringer fordi mange medarbeidere skal fristilles fra sine turnuser og delta i andre aktiviteter. Møter og arrangementer der man kan arrangere felles opplegg for mange, vil derfor være en effektiv strategi for å formidle mye kunnskap mellom mange medarbeidere.

I motsetning til eksplisitt kunnskap, er den tause kunnskapen uten ord. Den består av det vi kan betegne som magesfølelse og sammenholdelse av ulike kunnskaper og signaler i omgivelsene som avstedkommer ens reflekterte handlingsvalg (Filstad, 2016). Observasjon av

praktisk arbeid og oppgaveløsning og det å praktisere sammen med kolleger er avgjørende for å dele denne kunnskapen. Felles praksis gir grunnlag for den felles refleksjonen omkring kunnskapen i situasjonen.

I prosjektsammenheng har kunnskapsdelingen vært sentrert rundt de utarbeidete faglige veilederne som utgjør en faglig standard for tjenesteutformingen i de ulike enheter. Dette er et eksplisitt arbeid, og innholdet i denne lar seg eksplisitt formidle. Dersom slik informasjon eller formidling av eksplisitt kunnskap er målsetningen, vil læringsarenaer som møter og fagdager være tilstrekkelig og hensiktsmessig. For å tilnærme seg praksis har det i fagdage vært tilrettelagt for refleksjon rundt praksis, blant annet bruk av café-modellen. Her har ulike handlingsalternativer i møte med felles utfordringer i praksis vært presentert, drøftet og nedskrevet i et samarbeid mellom ressurspersoner fra ulike enheter og team. Ulike handlingsvalg har deretter blitt systematisert og omarbeidet til felles forslagsbanker til bruk i teamenes interne arbeid. På tross av denne tilnærmingen til praksis, vil det være deler av kunnskap som ikke lar seg formidle, og det må tas stilling til behov for supplerende læringsarenaer som kan ivareta denne utfordringen.

Læring gjennom å praktisere og å reflektere over praktisk arbeid, gjenkjennes som den viktigste læringsarenaen.

(Filstad, 2010).

Tilgjengelighet på medarbeidere i andre team vil være en utfordrende forutsetning for å etablere en læringsarena for taus kunnskap (Filstad, 2010). Dette kan knytte seg til at alle medarbeidere og ressurspersoner jobber fulle stillinger og har travle arbeidshverdager i det enkelte team. Det vil i normal drift, uten avsatt tid som følge av prosjektmidler, være krevende å fristille tid til å delta i refleksjoner med ansatte i andre enheter og team.

Geografisk nærhet kan imidlertid forenkle slik deling da man lettere kan utføre refleksjonsarbeidet i kortere ledige stunder. I tillegg til at mange jobber fulle stillinger, jobber medarbeidere i denne virksomheten i turnus, som ytterligere utfordrer kontaktmulighetene dem imellom. Det vil for å lykkes være behov for et forarbeid med hensyn til å vite om hverandre og hverandres kunnskaper, samt for tilrettelegging av tid og mulighet for å kunne møtes til praksisnære refleksjoner.

Juridiske forhold kan også komplisere mulighetene til observasjon og deltakelse i andres praksis. Eksempelvis vil lov om taushetsplikt i arbeidet med mennesker regulere hvilken

informasjon og kunnskap som kan deles mellom samhandlende og utenforstående personale. Enkelte brukere vil selv eller ved hjelp av sin representant kunne åpne for at informasjon kan deles med annet personale, men dette krever avklaringer og ryddige fremgangsmåter som kan oppleves tidkrevende og komplisert for travle medarbeidere.

Tid og mulighet til å lykkes med kunnskapsdeling

Under tiden prosjektet ble driftet på prosjektmidler, var det anledning til å fristille tid for ressurspersoner til å jobbe med faglige innsikter, utfordringer og kunnskapsdeling. Når den alminnelige driften igjen regulerer aktivitetene medfører dette begrensninger for tid og arenaer der kunnskap kan deles på tvers av enheter og team. Tilstrekkelig med tid og ressurser er avgjørende for å lykkes med å etablere en kultur for kunnskapsdeling (Filstad, 2010).

I møte med ulike krav organisasjonen skal innfri blir det tydelig at tid er en knapp ressurs som kan få innvirkning på organisasjonens evne til å tilrettelegge for kunnskapsdeling. Mange oppgaver som skal utføres med bedre kvalitet og til en rimeligere kostnad, utfordrer både ledelse og medarbeidere. Styring innebærer å fordele knappe ressurser til konkurrerende interesser og behov (Hansen og Negaard, 2010).

Føringer for ressursfordelingen fremgår av styringsdokumenter som kommuneplaner, virksomhetsplaner og avdelingsplaner der mål og strategier for virksomheten fremgår. Dette innebærer at prioriteringer på andre nivåer enn der kunnskapsdelingen faktisk finner sted, vil få følger for kunnskapsdeling og fagutvikling. Samtidig som tid er en knapp ressurs er det også en avgjørende ressurs for å lykkes med kunnskapsdeling. Det må finnes anledning til å gjennomføre kunnskapsdeling for å lykkes, og det er der medarbeidere møtes ansikt-til ansikt denne kunnskapsdelingen har størst innvirkning på praksis (Ipe, 2003:349).

I et rasjonelt perspektiv tvinges man til å anpasse og tilrettelegge kunnskapsdelingen på en slik måte at de kan la seg gjennomføre innenfor de økonomiske rammene man disponerer, og man vil derfor måtte se etter effektive løsninger som kan avstedkomme mest mulig kvalitet til lavest mulig kostnad. Større og sjeldnere møter kan være et eksempel på en effektiv læringsarena der mange kan få innsikt i eksplisitt kunnskap og informasjon. Vi ser imidlertid at effektiviseringen kan få følger for kvaliteten, ved at den vesentlige tause kunnskapen vies for liten oppmerksomhet. I et kvalitetsperspektiv vil man derimot som organisasjon skulle ivareta både behovet for kunnskapsutvikling og de medarbeiderne som har i oppgave å gjennomføre denne. Her spiller faktorer som stress, motivasjon og mestring inn. Det er derfor

relevant å se nærmere på faktorer som kan bidra til å avstedkomme tid og muligheter for kunnskapsdeling i virksomheten.

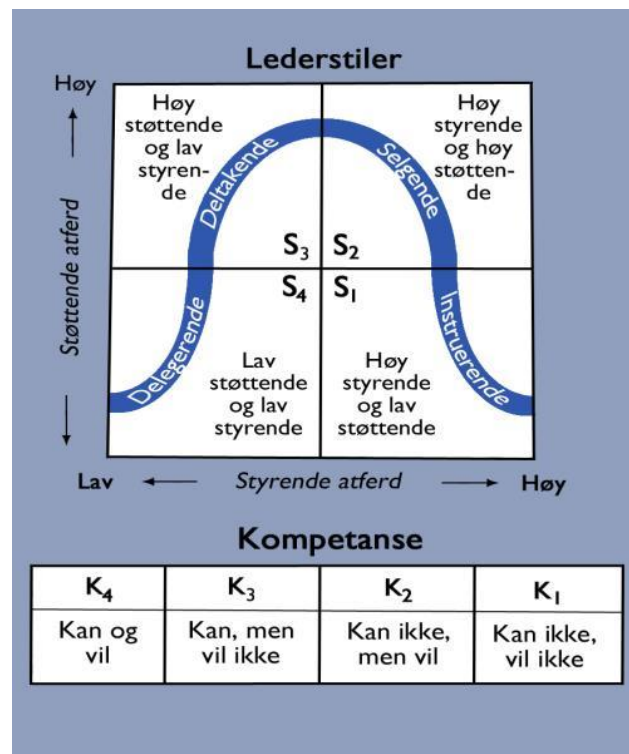
Turnuser som fristiller tid til fagutvikling for ressurspersoner ved kontordager eller vakter med planlagt avsatt tid mellom brukeravtaler, kan gi tid og rom for kunnskapsdeling. En slik tilpasning vil avstedkomme en forutsigbar kostnad, og kan tilrettelegge for kontinuitet i planlegging, gjennomføring og etterarbeid i forbindelse med kunnskapsdeling. En informant trekker frem at enheten har lyktes med å organisere turnuser slik at teamenes personalmøter avholdes til samme tid. Tilpasningen oppgis å være egnet til å samle teamene, skape felles forståelse av mål og strategier i enheten og gi muligheter for kunnskapsdeling mellom medarbeidere i ulike team innen enheten. Denne tiden vil trolig også kunne benyttes til kunnskapsdeling i praksis for medarbeidere utenfor møtet etter nærmere planlegging. I sin møteform vil samlingene, som diskutert over, generelt være egnet til deling av eksplisitt kunnskap. Likevel må man ta høyde for at man gjennom denne strukturelle tilpasningen kan skape oversikt over kompetanseområdene til ansatte i andre team eller planlegging av læring som kan gjennomføres i praksis ved senere anledninger.

I arbeidet med mennesker med psykisk utviklingshemming vil man søke å tilrettelegge for den enkeltes frihet til å være impulsiv. Denne målsetningen vil også kunne berøres når personalet som normalt er tilstede i miljøet, legger andre planer i denne tiden. I et kvalitetsperspektiv må man derfor også trekke inn tjenestekvaliteten i tilpasninger for kunnskapsdeling der man forsyner seg av tid som i utgangspunktet var tiltenkt den direkte samhandlingen med bruker.

Delegering av oppgaver kan være en fremgangsmåte som kan bidra til økt handlingsrom ved at andre kan avlaste de som skal delta i kunnskapsdelingen. I slik delegering vil ofte ledelsen være involvert, da den innebærer en allokering av ressurser på en ny eller annerledes måte i organisasjonen. Delegering kan knyttes til begrepet situasjonsbestemt ledelse, som henspiller til leders evne til å velge blant ulike lederstiler avhengig av kravene i situasjonen man skal lede. Faktorer i situasjonen som særlig innvirker på valg av lederstil, er medarbeiderens modenhet, det vil si vilje og kompetanse. Sammenhengen mellom lederstil og denne modenheten fremgår av Hersey og Blanchards (2008) modell, slik den blir vist i figuren under. Modellen indikerer at en delegerende lederstil innebærer en lavere grad av støtte og styring. Stilen vil derfor kreve medarbeidere med stor grad av både evne og vilje for at oppgaven skal bli godt utført (Hersey og Blanchard, 2008). I tillegg til tidsmessig og praktisk anledning vil delegering derfor også kreve at tilgjengelige medarbeidere innehar både

kompetanse og vilje til å få seg tildelt oppgaver slik at ressurspersonen kan fristilles til kunnskapsdeling.

Figur 2. Situasjonsbestemt ledelse.



Docplayer.me, 2017.

KOMPETANSE

Utvelgelse av ressurspersoner for kunnskapsdeling

I dagens kunnskapssamfunn må organisasjoner, private som offentlige, være innovative, endringsdyktige, kompetente og på ulike måter konkurranseorienterte. Dette legger press på så vel ledelse som medarbeidere (Filstad, 2010). Det er samtidig ønskelig å tilrettelegge for helse, trivsel og utvikling for den enkelte medarbeider i organisasjonen. I arbeidet med prosjekt plattform for livslange tjenester har det vært fokus på å plassere de riktige menneskene i de riktige funksjonene og rollene for å få best mulig resultat for både den enkelte medarbeider og for organisasjonen.

Samsvar mellom kunnskaper, ferdigheter og utfordringer vil innvirke på utvelgelsen av medarbeidere i ulike roller og funksjoner. Informantene erfarer at det er av stor betydning hvilke medarbeidere som utvelges, både til kunnskapsdeling som foregår på tvers av enheter og team og innad det enkelte team. Det legges spesielt vekt på at lederne må ha oversikt over hvem som har de faglige og personlige egenskapene de ulike rollene krever. Dette knytter seg særlig til mestring, engasjement og gjennomføringsgrad. Mens for store utfordringer kan medføre stress og bekymring, vil for små utfordringer kunne bringe med seg ulemper som kjedsomhet og frustrasjoner (Wadel, 2008).

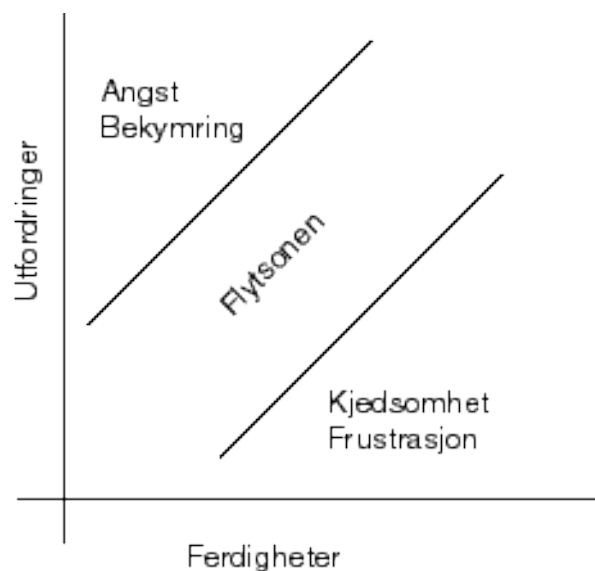
Stort personlig og faglig engasjement og kunnskaper ble vektlagt i utvelgelsen av medarbeidere til deltakelse i prosjektet. Det var innledningsvis planlagt at det skulle utarbeides en veileder innenfor fagområdet de deltok i. Etter hvert som arbeidet tok form ble det tatt stilling til at medarbeidere som hadde utarbeidet veilederne også skulle inneha en sentral rolle i implementeringen av disse, blant annet ved å presentere veilederens innhold for medarbeiderne i de tre enhetene, og arrangere fagmøter omkring det aktuelle fagområdet. For flere ansatte fremsto dette som en overveldende utfordring, og en informant trekker frem at det følte helt utenkelig å skulle stå foran så mange mennesker og presentere veilederen. Dette er et eksempel på et dilemma som kan reise seg når ledelsen tar stilling til hvem som kan egne seg til hvilke utfordringer med hensyn til sammenfall mellom utfordringen og ferdighetene. Dersom ledelsen har større tiltro og utsetter medarbeideren for større utfordringer enn vedkommende kan håndtere og mestre, vil negative konsekvenser følge.

Av informantene jeg har snakket med, hører jeg imidlertid ikke om avsluttede ansvarsområder, fraskrivelse av roller eller uhelse og turn-over. Derimot trekker de frem fortellinger om utfordringer, mestring, støtte og gjennomføring. Jeg ønsker derfor å drøfte

hvilke prinsipper som kan virke inn på hvorvidt utfordringene vil avstedkomme mestring eller uhelse.

Det er et lederansvar å utøve innflytelse på medarbeiderne for å fremme organisasjonens målsetning. Modellen under visere hvordan leder gradvis kan bidra til utvikling der medarbeideres kunnskaper utvikles slik at større utfordringer kan håndteres. Kvalifikasjoner og utfordringer må ifølge modellen samsvare. Når medarbeiderne besitter nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å løse eller imøtekomme utfordringene som stilles, vil man kunne oppnå personlig og faglig mestring og utvikling, og man beveger seg i den individuelle flytsonen. Dersom man ikke lykkes med denne balansen vil utfordringene kunne resultere i sykdom, apati og frustrasjon (Wadel, 2008).

Figur 3. Wadels flytzone.



Ia.hiof.no, 2017.

Utviklingen er imidlertid både et individuelt og et organisatorisk fenomen, der organisasjonen beveger seg oppover i skalaen som følge av individuell utvikling. Det er forholdet mellom individuell og kollektiv læring som bidrar til at organisasjonen realiserer sine målsetninger om faglig kvalitet og utvikling. Prinsippet denne teorien hentyder, innebærer at man i utvelgelse av medarbeidere til ulike funksjoner og roller vil ha et handlingsrom for å øke utfordringene slik at medarbeideren opplever mestring og utvikling. Imidlertid vil man måtte

være forsiktig med å legge et for stort press på medarbeidere til å ta utfordringer de ikke opplever å ha kompetanse til å utføre eller mestre, da dette skal medføre uheldige konsekvenser. Ei heller er det ønskelig å la være å utfordre medarbeidere som innehar kvalifikasjonene som kreves, da dette tilsvarende kan få uheldige konsekvenser. Både den enkelte og organisasjonen vil profitere på at enhver ansatt er i sin individuelle flytsone der utfordringene samsvarer med ferdigheter og kunnskaper (Wadel, 2008).

Flere av informantene peker på at de i deres rolle har fått nyttige erfaringer som har bidratt til å styrke deres faglige identitet og utvikling, og at de har vært ivrige for å innta roller, dele kunnskap og på denne måten skaffe seg nye bekjentskaper og faglige utfordringer. Dette til tross for den utfordringen og usikkerheten som innledningsvis knyttet seg til utfordringene. For å ta stilling til ovennevnte er det vesentlig at lederen eller den som utvelger medarbeidere til ulike utfordringer kjenner dem godt (ibid.). Man må for det første kjenne til medarbeiderens kunnskapsområde, slik at man kan tilrettelegge for at kunnskapene kan komme fellesskapet til del. På den annen side må man kjenne til medarbeiderens toleranse for utfordringer og stress. For at medarbeideren skal lykkes må utfordringen ikke overstige det vedkommende kan mestre. Samtidig må man vise forsiktighet med å unnlate å utfordre medarbeiderne slik at de ikke kjeder seg, hvilket vil være destruktivt for både den enkelte og for organisasjonens måloppnåelse.

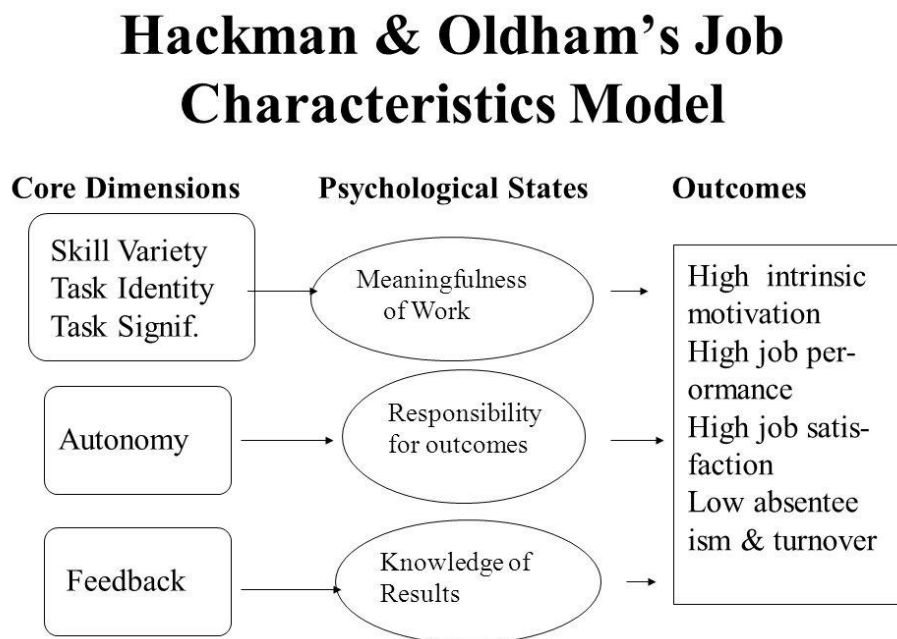
Å etablere og opprettholde motivasjon for kunnskapsdeling

Å motivere krever at en forstår spekteret av behov som folk kommer til jobben med, og at organisasjonen evner å respondere på dette. Tilretteleggelse for samspill mellom ansattes interesser og organisasjonens krav kan være formålstjenlig med hensyn til motivasjon for kunnskapsdeling. Det er vesentlig å legge forholdene til rette slik at menneskene i organisasjonen kan nå sine egne mål ved å yte innsats som gir organisasjonen selv gevinst (Filstad 2016:160-172).

I arbeidet med prosjekt Plattform for Livslange tjenester er kunnskapsdeling satt i system som skaper varierte og spennende oppgaver for mange ansatte. Noen oppgaver knytter seg til organisering og planlegging, andre til gjennomføring og atter andre etterarbeid. Å tilrettelegge for etablering av kjennskap blant medarbeidere i ulike enheter og team har også vært en villet målsetning. Et nytt kollegialt samarbeid kan synes å gi stor motivasjon i arbeidet.

Variasjon i oppgaver er ett av punktene som inngår i Hackman og Oldhams jobb-karakteristika-modell som er en kartlegging av hvilke faktorer i selve jobbsituasjonen som kan motivere og demotivere medarbeiderne (Hackman og Oldham,1980). Hensikten med modellen er å kunne regne ut motivasjonspotensialet i ulike arbeidsoppgaver slik at man kan definere og utvikle motivasjonsverdien til arbeidet som skal utføres (Kaufmann og Kaufmann, 2014:93-94). Det forutsettes at bedre motivasjon for jobbytelse medfører økt produktivitet og bedre kvalitet. Sentrale trekk beregnes å være egnet til å medføre engasjement og indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2014: 111-112). Ved dette kan man se at Wadels tidligere omtalte modell og job-characteristics-modellen peker mot de samme fenomenene, nemlig å utvikle individenes forståelse og kompetanse ved å gi ansvar. Ansvaret vil kunne bidra til motivasjon som er vesentlig for å lykkes med kunnskapsutvikling.

Figur 4. Jobbkarakteristika modellen



Slideplayer.com, 2017

Oppgavevariasjon, oppgaveidentitet og oppgavens viktighet bidrar ifølge denne modellen til motivasjon ved at oppgavene føles meningsfulle. Som ressursperson for fagutvikling opplever mange at oppgavene de gjennomfører sikrer at de får bruke et bredt spekter av sine

kunnskaper, evner og ferdigheter. Jo større grad av oppgavene man i sin funksjon kan fullføre fra begynnelse til slutt, desto større motivasjonsverdi knytter det seg til oppgaven (Kaufmann og Kaufmann 2014:111-113). Innenfor kunnskapsdelingen kan dette knytte seg til muligheten til å planlegge gjennomføre og utføre nødvendig oppfølgingsarbeid knyttet til kunnskapsdelingen, for eksempel ved planlegging gjennomføring og oppfølging av etterarbeid etter en fagdag eller et fagmøte.

Autonomi medvirker til ansvarsfølelse, og knytter seg til hvor stort selvstyre og kontroll man har over egne oppgaver. Som ressursperson har man måttet forholde seg til et mandat og gjennomføre oppgaven man er tildelt. Det har imidlertid vært mye opp til den enkelte gruppe som har utarbeidet veilederen å avgjøre hvordan denne skal utformes og hvordan fagdager knyttet til denne skal gjennomføres. Autonomi kan også avstedkomme utfordringer som ineffektivitet i tilfeller der medarbeideren får ansvar uten å bli fulgt opp og får angitt mål, retning og støtte. Ved å følge opp kan ledelsen tilrettelegge for at autonomien blir produktiv og at medarbeiderne opplever mestring. Man vil da også tidlig kunne oppdage og eventuelt forhindre at frustrasjon og apati utvikles som en utilsiktet konsekvens av autonomien. I prosjektet har den organiserte kunnskapsdelingen foregått i grupper. En informant trekker spesielt frem viktigheten av å ha gruppen sin på første benk under presentasjoner og fremlegg som gode støttespillere. Dette kan også samvirke til økt motivasjon fordi gruppen vil kunne utfylle hverandre og utløse problemløsningsressurser som ville være vanskelig for den enkelte å utløse alene (Kaufmann og Kaufmann, 2014:258).

RELASJONER

Mellommenneskelige relasjoner og tillit

Nøkkelen til kunnskapsdeling ligger i de mellommenneskelige relasjonene, den etablerte praksisen og i motiverte ledere og ansatte som ønsker å dele og få innsikt i hverandres kunnskaper (Feldman og Orlikowski, 2011). Kunnskapsdeling avhenger av relasjoner, tillit og tilhørighet. Tillit er av Abrams et al. (2003) definert som «vilje til å være sårbar», og innebærer viljen til å stole på dem man står i tilknytning til. I organisasjoner knyttes tillitsbegrepet til en subjektiv vilje og evne til å stole på at en kollega har tilstrekkelig kunnskap og at kollegaen handler til beste for sine kolleger og i tråd med organisasjonens verdier (Mayer et al., 1995). Samtidig retter begrepet seg til kunnskaps-innehaverens selvtillit og trygghet på egen kunnskap, og hvorvidt denne tilsier at man er komfortabel med å dele. På tilsvarende måte spiller tillit i relasjonen en vesentlig rolle for hvorvidt man gjør seg sårbar og etterspør en annens kunnskap (Filstad 2016:140).

Sosiale relasjoner, tillit og faglig tilhørighet oppgis å være avgjørende når det skal deles kunnskaper med kolleger i andre team og enheter. Kontakter, kjennskap og vennskap som har latt seg etablere gjennom prosjektarbeidet oppleves avgjørende også for den senere kontakten mellom medarbeiderne. I det etablerte sosiale miljøet utvikles trygghet og tillit mellom medarbeidere på tvers av teamene. Investeringer for det sosiale fellesskapet vil ifølge informantene derfor kunne innvirke sterkt på kunnskapsdeling mellom team og enheter. Både sosiale arrangementer og ulike læringsarenaer som tilrettelegger for faglig refleksjon nevnes å kunne være viktige bidrag for etableringen av relasjoner på tvers av ulike team og enheter. En informant trekker frem at man som følge av en sosial tilstelning oppnår en utilsiktet konsekvens i form av kunnskapsdeling, både som følge av samtaler under arrangementet og som følge av den relasjonen som oppstår, og som i ettertid forenkler barrieren det kan være å ta kontakt med et annet team.

Når kunnskap skal deles på tvers av ulike team og enheter vil nærhet mellom ansatte stå foran geografiske utfordringer som kan få innvirkning på hvorvidt man kan lykkes med så vel etablering av tillitsforhold som kunnskapsdeling. Geografisk avstand vil derfor sette store krav til tilrettelegging for relasjoner, spesielt i forbindelse med vennskapelig tillitt som fordrer at man blir trygg på den andre over tid. Tilrettelegging for at ansatte på tvers av enhetene skal etablere kjennskap og vennskap er gjort ved å etablere felles møteplasser og anledning for felles refleksjon. Imidlertid kreves det et engasjement fra den enkelte for å opprettholde de

kontaktene man har fått i tillegg til en ledelse som er fleksibel og tilrettelegger for opprettholdelse av kontakten på en mer kontinuerlig basis. Teori om organisasjonslæring henviser til at strukturer kan både begrense og tilrettelegge for kunnskapsdeling, og tilrettelegging for kunnskapsdeling vil i dette perspektivet også innebære at strukturene evner å tilrettelegge for sosiale relasjoner mellom ansatte i ulike team og enheter.

Innen relasjonsbegrepet reiser det seg superlativer som ledelse og styring vanskelig kan organisere, begreper som kjemi og tillit. Tillit i relasjonene knytter seg sterkt til viljen til å gi fra seg verdifull kunnskap, samt viljen til å lytte og lære av andre (Filstad, 2016:143). Jeg ønsker derfor å drøfte hva som kan vedlikeholde tillit, og hva som true eller ødelegge den.

Blant forhold som innbyr til slik tillit er regelmessig og rik kommunikasjon, samarbeidende kommunikasjon, felles visjon og språk, utvikling av personlige bånd, åpenhet om egen ekspertise og begrensninger (Filstad, 2016). Gjennom prosjektarbeidet har ressurspersoner fått delta ved mange læringsarenaer både, for å dele og for å bli tildelt kunnskaper. Dette har bidratt til at mange har blitt kjent med hverandres kunnskapsområder. Dette er faktorer som kan innvirke positivt på deres tillit til hverandres kunnskap, og tillit til at man har felles mål og hensikter for øye i delingssituasjoner. Det kan virke tillitsvekkende når en ressursperson kan besvare spørsmål som stilles, men også når begrensninger innrømmes. Dette kan stå i sammenheng med tillit til at personen ikke påberoper seg større kunnskap enn han eller hun faktisk besitter.

Etableringen av personlige forbindelser trekkes i organisasjonslitteraturen frem som vesentlige for å etablere tillit. Det å by på seg selv, sin personlighet og privatliv knyttes sterkt til etablering av tillit og tilrettelegger for omtanke i relasjonene (Abrams et al., 2003).

Ved at man i prosjektet har delt erfaringer, blitt eksponert for delingssituasjoner hvor mange har følt seg utilpass har det latt seg etablere tillitsforhold mellom ansatte på tvers av ulike team og enheter. Denne tilliten oppgis å være viktig for kunnskapsdelingen. En informant knytter dette til at man i prosjektet har skullet presentere og prestere i grupper, hvilket for mange har vært nytt og ukomfortabelt. Man har i denne situasjonen vært avhengig av å motta og gi støtte, noe som kan ha medvirket til kvalitet i relasjonene.

Åpenhet og ærlighet er faktorer som bidrar til å etablere og opprettholde tillit, og setter krav til at relasjonen får utvikle seg over tid (Fisher, 2009). I prosjektsammenheng har ressurspersoner fra ulike enheter hatt hyppigere kontakt med hverandre enn de har under

alminnelige omstendigheter i organisasjonen. Frykten for det ukjente trekkes av en av informantene frem som en av kildene til at man unngår å ta kontakt med medarbeidere i andre enheter og team som man ikke kjenner godt. Dette kan knytte seg til menneskets iboende frykt for å bli utlevert eller fremstilt i et dårlig lys, og kan i så måte sterkt relatere til selvtilliten til å etterspørre andres kunnskaper (ibid.)

Studier viser at trygghet på egen kompetanse gir økt tilbøyelighet til å dele kunnskapene sine med andre, og at disse selv også hyppigere tar initiativ til å dele med andre (Filstad, 2016:137). Ansatte med stort engasjement og høy kompetanse erfares å være litt tøffere i kunnskapsdelingsprosessene på tvers av team og enheter, og det kan se ut til at formell kompetanse legitimerer delingen. Ressurspersonene kan gjennom prosjektet ha fått så god innsikt og oppfriskning i ulike faglige aspekter at de har utviklet en større faglig selvtillit. Denne vil kunne medvirke til trygghet til å etterspørre andres kunnskaper. Det kan også innvirke positivt på denne selvtilliten at andre er kjent med en, både i forhold til hvor man kommer fra, hvilken rolle man har og faglige innsikter man har fått presentere. Dette kan bidra til å ufarliggjøre det å etterspørre andres kunnskaper. En informant trekker i denne forbindelse frem at tilskrevne ansvarsområder er en viktig kilde til selvtillit og trygghet. Ved å få tildelt seg ansvar og oppgaver vises en tillitt som kan generere større selvtillit til å dele kunnskap med andre.

Mottakelsen ved en kunnskapsforespørsel vil som følge av disse resonnementene være vesentlige. Milde hentydninger eller forventninger om at vedkommende som henvender seg burde inneha denne kunnskapen selv kan bidra til forlegenhet, og på denne måten redusere sannsynligheten for at man igjen tar kontakt. Sterkere hentydninger som avvisninger eller latterliggjøringer vil trolig i desto sterkere grad være egnet til å rive ned tillitsforholdet som kunnskapsdelingen baserer seg på.

Informantene har under intervjuene trukket frem faktorer som berører eierskapet til kunnskapen, og mener dette står i nær sammenheng med hvorvidt man lykkes med kunnskapsdeling mellom enheter og team. De peker på at ulike funksjoner og roller i organisasjonen gir ulike muligheter for å innta dette eieforholdet til kunnskapen og til delingsprosessene. Jo mer tilknyttet fagutviklingen man har vært, desto mer eierskap og oppmerksomhet vil man ha for kunnskapen og kunnskapsdelingen. For organisasjonen kan det være viktig å reflektere rundt hvordan tilskrevne ansvarsområder i tillegg til økende selvtillit, avstedkommer viktige læringsarenaer som styrker selvtillit og faglig identitet

ytterligere. Denne tilliten til sin egen mestring og kompetanse vil på den ene side øke tilbøyeligheten til at vedkommende deler av sin kunnskap. På den annen side vil de som ikke deltar på disse arenaene ikke få den samme tilgangen på denne sikkerheten. Dette kan medføre utilsiktede konsekvenser der gapet mellom de som får tilskrevet seg ansvar og oppgaver og de andre kan bidra til en utfordring for tillitsforholdet der noen ikke ønsker å etterspørre kunnskap, eller ikke føler at de har nok å bidra med. For å forhindre en slik uheldig konsekvens av strategiene imøtese den enkeltes mål og preferanser slik at organisasjonen tilrettelegger for at man blir gode sammen.

LEDELSE

Strukturer, kompetanse og relasjoner og ledelse er analytiske kategorier med unaturlige skiller og glidende overganger. Mye av det som står beskrevet under en kategori, ville like naturlig kunne være hjemmehørende i en annen. For en analytisk hensikt og for presentasjonens skyld, kan det likevel være hensiktsmessig å operere med noen grupperinger av empiri og teori, slik at de lar seg drøfte på en grundig måte. Ledelse er den siste kategorien, og jeg vil her presentere relevante supplementer som ikke like naturlig lot seg plassere under de forrige kategoriene.

Verdier som innvirker til kunnskapsdeling

Både i forkant av og i gjennomføringen av prosjekt Plattform for Livslange Tjenester var det rettet stor oppmerksomhet mot kollektivt kunnskap og kompetanseløft i tjenesten. Ved å initiere et så omfattende prosjektarbeid der alle medarbeidere i større eller mindre grad ble inkludert, var viktige signaler gitt om kommunens hensikter knyttet til læring, refleksjon, fleksibilitet og ending. Læring, kunnskap og kompetanse er helt sentrale verdier innen læringskulturen. Organisasjonene avhenger av et genuint fokus på kvalifisering og kunnskapsutvikling, og ikke minst på tilrettelegging for læring og kunnskapsdeling (Filstad, 2016:248).

Medarbeidere har i ulike faser av prosjektarbeidet blitt involvert og inkludert ved ulike læringsarenaer, og mye arbeid har vært nedlagt for å tilpasse disse til de ulike fasene av prosjektet. Innledningsvis deltok rådmann og kommunesjef i felles oppstartsamlinger for alle medarbeidere i alle enheter. Dette engasjementet understreker verdigrunnlag og prioritering av dette arbeidet i enhetene som yter døgkontinuerlige tjenester til mennesker med psykisk utviklingshemming. I fortsettelsen har man benyttet ulike læringsarenaer for å tilrettelegge for læring, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

Prosjekt Plattform for Livslange Tjenester ser på denne måten ut til å ha fokusert inngående på organisasjonens verdigrunnlag når det gjelder kunnskapsdeling, både under utarbeidelsen av veilederne og i implementeringsfasen av prosjektet. Dette ved å nedfelle kunnskapsutvikling og læring som en villet målsetning i diverse styringsdokumenter og planer som har fått direkte innvirkning på organisering og praksis. Under prosjektets forløp inngikk tett oppfølging av roller og forventninger som en naturlig del av arbeidet. Ved å inkludere alle ansatte og tildele nøkkelpersoner roller som sparringspartnere i de ulike

teamene, ble en viktig brikke lagt når det gjaldt organisasjonens verdigrunnlag og symbolske prioriteringsarbeid. Det er viktig at læringskulturen inngår som en naturlig del av organisasjonskulturen da denne på mange måter er en forutsetning for læringskulturen (Filstad, 2016:248).

Endringer har vært en følge av prosjektarbeidet, og organisasjonen har hatt sterkt fokus og intensjon om læring, trening, deling av kompetanse og ledelse i dette arbeidet. Imidlertid er prosessen med å integrere disse verdiene utenfor prosjektarbeidets rammer utfordrende, noe som fremkommer av informantenes uttalelser. Slike utfordringer kan stå i sammenheng med den forankringen en etablert kultur får i det sosiale fellesskapet i organisasjonen. Som følge av etablerte normer og handlingsregler, utvikles det en treghet for endring som kan utfordre innføringen av nye formelle verdier og rutiner i organisasjonen (Christensen et al., 2015). Informantene viser til varierende erfaringer om hvordan delingsprosessene forløper seg utover arrangerte samlinger og arenaer tilknyttet prosjektarbeidet, og de oppgir ulike mulige forklaringer på dette. På den ene side kan det se ut til at de som har deltatt som ressurspersoner gjennom hele prosjektarbeidet har fått en bedre innsikt og eierskap til hensikter og føringer enn de som i ettertid har vært påkøp. Avhengig av arbeid og oppmerksomhet mot kunnskapsdeling i det enkelte team, kan dette innebære varierende innsikt og delaktighet i organisasjonens felles visjoner, mål og strategier, hvilket er vesentlig for organisasjonslæringen (Senge, 1990). Det kan også se ut til at ulike organisasjons- og ledelseskulturer innvirker på hvordan man lykkes i å videreføre verdiene fra prosjektet til den mer alminnelige driften.

Styringsdokumenter som inkluderer kunnskapsdeling

For å lykkes med kunnskapsdeling er det vesentlig at det finnes utarbeidete kunnskapsmål for organisasjonen som berører strategiske elementer i organisasjonen, helt fra ledelsen til den enkelte medarbeider. Slike mål vil gi retning, formål og forpliktelse innenfor de ulike aktiviteter og relasjoner som finner sted i organisasjonen (Filstad, 2010).

Informantene har rettet oppmerksomhet mot behovet for forankring av kunnskapsdeling, og har i denne sammenheng nevnt styringsdokumenter som virksomhetsplaner, funksjonsbeskrivelser og mandater som egnede for slik forankring. Disse kan være egnet til å avklare mål, hensikter, strategier, roller og funksjoner. Formelle styringsdokumenter har en begrenset evne til å endre praksis alene (Christensen et al., 2009). Kunnskapsmål vil bidra

med å belyse hva som er nødvendige og ønskelige kunnskaper for organisasjonen, og kan på denne måten være viktige navigatører for organisasjonens virke (Filstad, 2010).

I prosjektsammenheng som denne undersøkelsen er knyttet til, har det utvilsomt funnet sted en sterk grad av planlegging, systematisering og nedfelte kunnskapsmål. Dette har vært en bærende bjelke for alt arbeidet som har utspilt seg under og som direkte følge av prosjektarbeidet. Det kan derfor være svært relevant å trekke frem kunnskapsmålenes og styringsdokumentenes betydning som betingelser for kunnskapsdeling. Min erfaring og observasjon er at overordnede styringsdokumenter gjerne fremstilles på en svært visjonell måte, noe som i varierende grad evner å inkludere operasjonaliseringer i målsetninger så vel som handlingsalternativene for alle nivåene av organisasjonen. Jo mindre overordnet dokumentet er, og jo mer det spesifiserer den enkelte funksjon, dess større egnethet kan de se ut til å ha når det gjelder gjennomføringskraft.

Det er sterkt behov for å definere kvalitative kunnskapsmål i ulike dimensjoner med påfølgende og kontinuerlig evaluering og refleksjon (Filstad, 2010). Når man har klare kunnskapsmål, og legger til grunn hvilken type kunnskap det er snakk om, vil man ha forutsetning for å tilpasse læringsarenaer som er hensiktsmessige for henholdsvis eksplisitt og taus kunnskap, og der deling av begge disse inkluderes i valgt strategi. Kunnskapsmål kan og bør utvikles på ulike nivåer i organisasjonen, fra strategiske overordnede målsetninger til individuelle mål som gir grunnlag for mestring og motivasjon. I lys av dette finnes det teoretisk belegg for å oppgi styringsdokumenter som gjennomsyrrer ulike nivåer av organisasjonen som vesentlige for å lykkes med kunnskapsdeling. Like fullt må det nok tillegges at dokumentene alene på ingen måte vil medføre kunnskapsdeling, men derimot være et nødvendig utgangspunkt i styring og ledelse av denne målsettingen.

Styringsdokumenter kan betraktes som en del av organisasjonens symboler som på ulikt vis sammenfaller eller kolliderer med ansattes verdier. Medarbeidernes eierskap til organisasjonens målsetninger slik de fremstår i så vel øvrige føringer som i styringsdokumenter, er av vesentlig betydning for måloppnåelse. På denne måten bør styringsdokumentene legges nært til medarbeiderens eksisterende verdisett, og presenteres på en måte og med et språk som tilsier at mål og strategier oppleves gjenkjennelig, viktig og som noe medarbeideren skulle ønske å tilslutte seg (Yukl, 1994). Transformasjonsledelse er en lederstil som i stor grad knytter seg til verdier. Lederen vektlegger å skape felles verdier i organisasjonen og å påvirke medlemmenes verdisyn. For å lykkes med dette må lederen være

oppmerksom på blant annet symboler og de emosjonelle forhold, og får organisasjonen med seg ved å gå foran som et godt eksempel (Jacobsen, 2014).

I arbeidet med plattform for livslange tjenester har det vært en tydelig forankring i ulike planarbeider, fra kommunedelsplan til den enkelte enhets virksomhetsplan. Innenfor prosjektet har det også i den enkelte enhet vært utarbeidet ytterligere interne konkretiseringer av hvilke mål, strukturelle tilrettelegginger og funksjoner som utgjør handlingsrommet for arbeidet. Kommunal ledelse på flere nivåer har på denne måten sammen med ressurspersoner og medarbeidere vært fremtredende og tydelige i arbeidet. Deres tilstedeværelse og tilslutning til fagfolkets arbeid er et verdibasert symbol når det gjelder å promotere så vel kompetanseløftet som endringer som kommer i kjølvannet av dette.

Langsiktighet

Å drive med kunnskapsdeling i en avgrenset periode er ikke tilstrekkelig for å lykkes med kunnskapsutvikling. Kunnskapsdelingen må inngå i kontinuerlige prosesser og være en del av organisasjonens virksomhet hele tiden. Kunnskapsdelingen må inngå som en vedvarende visjon for organisasjonen, og krever derfor en sterk og utholdende ledelseskultur (Filstad, 2016:249). Det varige, langsiktige og kontinuerlige hensynet vil være helt avgjørende for om organisasjonen vil lykkes med organisasjonslæring. Da er det nødvendig å unngå midlertidige eller kortvarige mål og strategier for kunnskapsdelingen. Det er også nødvendig å etablere en grunnleggende forståelse av hva kunnskap og kompetanse er. I denne sammenheng er det også vesentlig å identifisere organisasjonens kompetansemål og de gode læringsarenaene for deling og utvikling av denne kunnskapen og kompetansen. Strukturelt vil man derfor måtte ta høyde for hvilken type kunnskap som krever hvilke læringsarenaer (Filstad, 2010).

For å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av team og enheter må organisasjonen over tid jobbe med å samle medarbeidernes individuelle målsettinger slik at de i kan bidra i samme og riktig retning. Med dette er man avhengig av å etablere felles verdier, mål og visjoner (Senge, 1990). Mye kan tegne til at denne jobben i stor utstrekning er lagt i organisasjonen i forbindelse med prosjekt Plattform for Livslange Tjenester som strukturelt har tilrettelagt for samarbeid ved etablerte læringsarenaer. På den annen side vil et slikt prosjekt av ulike årsaker i varierende grad inkludere og få fotfeste i alle team og hos alle medarbeidere, selv om så har vært målsetningen. Dette kan gjøre seg spesielt gjeldende når den alminnelige driften avløser prosjektets betingelser. Læringskulturen bestående av ferske endringer vil møte utfordringer

fordi konstellasjoner, roller og arenaer som under prosjektet var betingelser for kunnskapsdelingen, vil kunne falle bort (Filstad, 2016).

Et varig fokus på og arbeid med felles visjoner og målsetninger blant medarbeidere i alle team vil kunne være en vesentlig betingelse for å lykkes med å opprettholde den delingskulturen man har ønske om å etablere. Ressurspersoners rolle og muligheter etter prosjektets tid vil imidlertid være utsatt for å falle tilbake til den kulturen som tidligere var gjeldende i det enkelte team. Ved å være bevisst slike utfordringer vil man kunne tilrettelegge arbeidet for å opprettholde læringskulturen under alminnelig drift. Man vil blant annet ved å jobbe på denne måten kunne påvirke sosialiseringssprosessene som over tid vil være bærende for den varige kulturen. Et varig fokus innebærer også at organisasjonen tar høyde for tap av nøkkelpersoner i sin planlegging slik at organisasjonen ikke gjør seg avhengig av et fåtall personer som man ikke kan risikere å miste.

Teknologi og kommunikasjon

Informantene har vist interesse for teknologi som tilrettelegger for en enkel kommunikasjon mellom ressurspersoner fra ulike enheter og team, og særlig for å kunne formidle teamenes spesielle kunnskaper og erfaringer og eventuelle kompetansebehov. Dette står i sammenheng med at det oppleves krevende å få oversikt med hvem man skal henvende seg til i ulike tilfeller, samt å presentere de kunnskaper man selv kan dele med andre som ønsker det. Teknologien jeg her vil drøfte er intranettet, Sarpedia, og hvordan dette kan være et egnet verktøy i kunnskapsdelingen mellom medarbeidere i ulike enheter og team.

I formidling av kunnskaper og kunnskapsbehov vil man kunne legge ut viktig informasjon på ulike portaler om hvor hvilken kunnskap er å finne. Her kan man for eksempel presentere informasjon om teamets kunnskaper i form som videreutdanninger, erfaringer og diagnoser slik at andre ved behov kan ta kontakt. På denne måten vil det bli lettere for de som trenger kunnskap å ta direkte kontakt med de som besitter denne kunnskapen. I så måte vil strukturen bidra til å bygge bro mellom enheter og team.

Man vil også på intranettet kunne dele relevante artikler, skjemaer, kartleggingsverktøy og annet materiell som kan være nyttig for å løse ulike oppgaver. Det vil imidlertid knytte seg visse modifikasjoner til en slik form for kunnskapsdeling. Utfordringene ved strukturen knyttes til ulike momenter som i teorien fremstilles som betingelser for å lykkes med organisasjonslæring. Intranettet vil for eksempel i liten grad kunne inkludere taus kunnskap,

observasjoner og refleksjoner rundt praksis der kunnskapen skal komme til anvendelse. Med slike begrensninger vil man vanskelig kunne omsette kunnskapene til praksis og oppnå kunnskapsutvikling og kompetanseløft (Filstad, 2016). I en kunnskapsdelingsprosess er det ønskelig at det gis anledning til å reflektere over ulike alternative handlingsmønstre i praksis, slik at man vil skal kunne velge et godt handlingsalternativ, noe som vil være lite gjennomførbart ved bruk av internettet (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Eksplisitt kunnskap vil være en viktig del av kunnskapen å dele mellom enheter og team, og man vil ved hjelp av et tverrenhetlig forum ha fordelene av å nå ut til mange uten store krav til organisering, tid og ressurser. En styrke ved slik kunnskapsformidling, som også relaterer til delingseffekten er muligheten den gir til å fremme konsensus, felles forståelse av faget og målsetninger (Senge, 1990). Intranettet vil derfor ha sine fordeler knyttet til formidling av informasjon om kunnskap og eksplisitt kunnskap. Det må også nevnes som en begrensning ved nettbruk i kunnskapsdeling at det som her legges ut vil bli gjenstand for alle ansattes gjennomlesing. For mange vil dette føles ukomfortabelt. Dette kan relatere til usikkerhet i egen kunnskap og frykten for å hevde noe som er feil, eller etterspørre kunnskaper fra andre som man føler man burde inneha som fagperson. Slike forhold kan medføre at den effektive strukturelle tilpasningen intranettet er, vil møte utfordringer i praksis som medfører at det ikke i ønsket grad blir benyttet. For å få gevinsten av kunnskapsdelingen, som økt kompetanse og eventuelt endret tjenestetilbud, vil man være avhengig av supplerende læringsarenaer som ivaretar behovet for samhandlende observasjon og refleksjon rundt praksis.

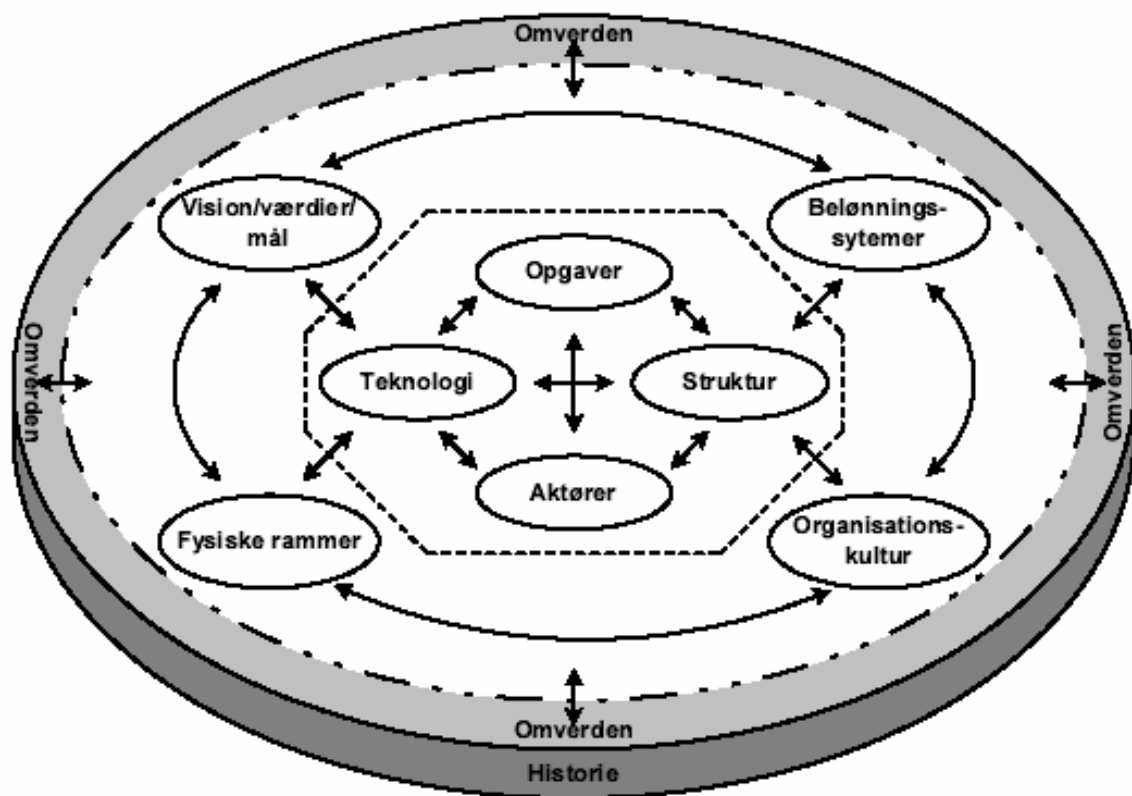
I vurdering av egnethet vil også verktøyet som symbol innvirke på bruk og grad av bruk, av verktøyet. Et verktøy som intranett som fremstår komplisert og uoversiktlig vil sannsynligvis i liten utstrekning friste til benyttelse. Det er i så tilfelle fare for at medarbeiderne finner andre alternative måter å formidle kunnskapen på, eller unnlater å dele kunnskapen. En utforming som derimot fremstår intuitiv og lettfattelig, vil innebære større brukertilfredshet og dermed bruk.

KAPITTEL 7

KUNNSKAPSDELINGENS KOMPLEKSITET

Leavitts modell tegner et bilde av fire sentrale variabler i organisasjonen: oppgaver, struktur, teknologi og aktører. Grunnantakelsen for modellen er at de fire variablene står i et gjensidig påvirkningsforhold, der endringer eller press rettet mot den ene, vil innvirke på de øvrige variablene. Omkring de fire variablene finnes omverden, som på ulike måter setter rammer og betingelser til variablene. Visjoner og mål, belønningssystemer, organisasjonskultur og fysiske rammer tilkommer i tillegg til organisasjonens historie. Alle variablene til sammen vil samvirke til organisasjonens ulike prosesser og resultater (Nilsen og Ry, 2002).

Figur 5. Utvidet Leavitt Modell.



Google.no, 2018.

Systemforståelsen påminner om at alt avhenger av alt. Jo mer kompleks organisasjonen er, dess mer kompleks vil analysen bli (Nilsen og Ry, 2002). Endring i en egenskap vil føre til

endring i en annen. Et poeng ved iverksetting av en endring, er at man i tillegg til å eventuelt oppnå det man ønsker, også ofte oppnår noe man ikke hadde tenkt på. Dette kalles utilsiktede konsekvenser. Disse kan være både positive og negative. En analysemodell som Leavitt kan gjøre en oppmerksom på slike mulige utilsiktede konsekvenser, og derfor gjøre en i stand til å unngå de negative.

Ulike organisasjonsideer entrer organisasjonene, og får i større eller mindre grad fotfeste. New Public Management (NPM) er et eksempel på en slik organisasjonsidé som med ideer fra det private næringslivet, har fått innpass og innvirkning på offentlig virksomhet. Idetilfanget innebærer styring og hierarkisk styringslinje der bruken av ressursene på alle måter må argumenteres. NPM er en rådende politisk tenkning som innebærer en sterk sentralisert styring basert på sparingsøkonomisk logikk. Produksjonsperspektivet er sterkt, og tjenester og tjenesteutforming inngår som en del av organisasjonenes produkter (Rørvik, 2009:34-37).

Som offentlig tjeneste er man politisk styrt, og føringer fra så vel nasjonale som lokale politiske føringer legger premisser i form av både begrensninger og muligheter. Politiske beslutninger dreier seg i hovedsak om å forvalte og fordele ressurser på en så kostnadseffektiv måte som mulig. Dette kan skape et gap mellom økonomiske føringer og fagfolkets kvalitetskrav.

Kunnskapsdeling er vesentlig for å oppnå et kollektivt kompetanseløft, og ulike variabler vil påvirke mulighetene for å lykkes med denne kunnskapsdelingen. Instrumentelle variabler knytter seg til formålsrasjonalitet og ulike strukturelle tilpasninger. Blant tradisjonene som ser på organisasjonene som instrumenter, finner vi spesielt Max Webers teorier om den byråkratiske organisasjonsform, og Taylors «Scientific management» med hovedfokus på effektivitet og teknikk. Man vil her se forbi enkeltpersoner og rette oppmerksomheten mot den konteksten de jobber under (Bolman og Deal, 2014). Formålsrasjonalitet ligger til grunn for valg av utformede regler, rutiner og arbeidsdeling som regulerer medarbeidernes handlingsrom (Christensen et al., 2015). I prosjektsammenheng er oppnevnte roller og funksjoner, læringsarenaer og avsatt tid eksempler på slike strukturelle trekk som er etablert for å tilrettelegge for implementering og kunnskapsdeling. Samtidig som den formelle organisasjonsstrukturen legger begrensninger på ansattes handlingsvalg, skaper den også en kapasitet til å nå bestemte mål (ibid.).

Dette perspektivet må imidlertid suppleres og sammenholdes med elementer i det samvarierende kulturelle, eller institusjonelle perspektivet. Ut fra den tradisjonelle

organisasjonsteorien vokste det institusjonelle perspektivet frem, og man begynte å se på hvordan sosiale og kulturelle krefter, både internt i organisasjonen og i dens omgivelser, påvirket organisasjonen. Innenfor det institusjonelle perspektivet fokuserer man på faktorer som samvirker med de formelle strukturene og rasjonelle handlingene, de iboende kulturer der uformelle normer og verdier gjennom organisasjonens utvikling har vokst frem. Kulturen gir organisasjonen en særegen identitet. Man forholder seg til både normer som sier noe om hva som er legitimt å gjøre for å oppfylle organisasjonens verdier, og verdiene selv, som er oppfatningene om organisasjonens ønsketilstand (Selznick 1997:8). Dette perspektivet ivaretar faktorer som blant annet verdier og motivasjon for delingspraksis.

De ulike variabler som inngår i Leavitts modell danner et holistisk bilde av organisasjonene, og farger også konturer av kompleksitet. Helheten innebærer at de ulike variablene som kan knyttes til de to overordnede perspektivene, det instrumentelle og det institusjonelle, samvirker. Organisasjonene opererer slik i en balansegang mellom ulike og konkurrerende verdier, der økonomi versus kvalitet er en typisk vippepinne.

NPM med effektivitetskrav vil innebære en sparingsøkonomisk logikk som kan legge begrensninger på handlingsmulighetene. Ved begrenset strukturell mulighet til å lykkes vil man risikere at ildsjeler og pådrivere mister sitt engasjement og motivasjon, og dermed forsvinner. Gjennom prosjekt Plattform for Livslange Tjenester har store deler av organisasjonens ledere og medarbeidere vært sterkt engasjert, og felles verdigrunnlag og engasjement har bidratt til høye forventninger og holdninger til kompetanseløft i tjenesten. Det vil i forlengelsen av slike engasjerende perioder i organisasjonen, være viktig å jobbe for å ivareta engasjement og motivasjon blant de ansatte. I bunnen for disse faktorene ligger kreativitet og nysgjerrighet som dermed må ansees som en av de viktige ressursene i organisasjonen. Denne kan ivaretas ved å inkludere medarbeiderne i skapende prosesser.

For ledere av offentlig tjeneste manøvrerer man derfor mellom ulike og motstridende krav og interesser i den hensikt å få mest mulig kvalitet i tjenesten innenfor de økonomiske rammene man tildeles. For å lykkes med kunnskapsdeling er det avgjørende at man finner balansepunktet som ivaretar både økonomiske og kvalitetsmessige behov på en slik måte at ildsjelene for delingskulturen ivaretar sin motivasjon og engasjerer seg i delingsprosesser.

Slutt.

KILDEHENVISNING

Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E. og Levin, D.Z.(2003). *Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks*. *Academy of Management Executive* 17 (4): 64-77.

Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (5. utgave) Oslo: Gyldendal Akademisk.

Charlile, P. R. (2004). *Transferring, Translating and Transforming: An Intregative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries*. *Organization Science* 15 (5): 555-568.

Christensen, P, H. (2005) *Facilitating Knowledge Sharing: A consepual Framework*. Copenhagen Business School. *SMG Working paper*. (4): 200.

Christensen, T., P. Læg Reid, P.G. Roness og K.A. Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.

Feldman, M. S. og Orlokowski, W. J. (2011). *Theorizing Practice and Practicing Theory*. *Organization Science* 22 (5): 1240-1253.

Filstad, C. (2010). *Suksesskriterier for etablering av læringskultur*. *Magma* (3).

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring. Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hackman, J. og Oldham, G. R.(1980). *Work design*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Hansen, S. K. og Negaard, A. (2010). *Økonomi på tvers. Grunnleggende økonomistyring for kommunale ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hersey, P., Johnson, D. E. & Blanchard, K. H. (2008) *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*(9. utgave). Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press

- Ipe, M. (2003). *Knowledge sharing in Organizations: a Conceptual Framework*. Human Resource Development Review 2 (4): 337-359.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2014). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lysgaard , S. (1967). *Arbeiderkollektivet: En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mayer, R.C., Davis. J.H. and Schoorman, F.D. (1995). *An integration model for organizational trust*. Academy of Management Review. (20): 709–734.
- Merriam, Sharan B. (2009). *Qualitative research*. Jossey- Bass. San Francisco
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research. A Guide to Design and Implementation*. Jossey- Bass. San Francisco
- Nilsen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ry Nilsen, J.C. og Ry, M (2002). *Annerledes tanker om Leavitt –en klassiker i ny belysning*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker –Et tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Repstad, P. (2009). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 2. utgave. Universitetsforlaget: Oslo.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Selznick, P. (1997). *Leadership and administration (Ledelse)*. Otta: Tano Aschehoug.

Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organisation*. New South Wales: Random House Australia.

Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Westeren, K.I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3.utgave) New Jersey: Prentice-Hall International.

NETTKILDER

Docplayer.me (2018). Situasjonsbestemt ledelse. Hentet 27.04.2018 fra <http://docplayer.me/docs-images/57/40524587/images/15-0.jpg>

E-studie.no (2017). Induktiv metode. Hentet 24.01.2017 fra <http://estudie.no/induktiv-deduktiv/>

Google.no (2018). Leavitt-Ry Model. Hentet 15.04.2018 fra <https://www.google.no/search?q=leavitt+ry+modellen&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjgWYTI8TaAhVMFiwKHVJnAUgQsAQIKQ&biw=1536&bih=741&dpr=1.25#imgrc=oWUecyRb0PZKuM:&spf=1524074399024>

Ia.hiof.no. (2018). *Wadels flytzone*. Hentet 13.04.2018 fra <http://www.ia.hiof.no/~borres/nymet/pages/problem.html>

Lovdata.no (2011) *Lov om kommunale helse og omsorgstjenester*. Hentet 01.02.2018 fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30?q=lov om kommunale helse og omsorgstjenester](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30?q=lov%20om%20kommunale%20helse%20og%20omsorgstjenester)

Regjeringen.no (2012) St.Meld. 45 (2012-2013) *Frihet og likeverd –om mennesker med utviklingshemming*. Hentet 03.03.2018 fra [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-45-2012--2013/id731249/?q=st.mld 45 \(2012-2013\)](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-45-2012--2013/id731249/?q=st.mld+45+(2012-2013))

Regjeringen. No (2016) NOU 2016:17 *På lik linje*. Hentet 03.03.2018 fra [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-17/id2513222/?q=nou 2016:17](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-17/id2513222/?q=nou+2016:17)

Slideplayer.com. (2017). *Hackman & Oldham's Job Characteristics Model*.

Hentet 20.03.2018 fra <http://slideplayer.com/slide/4113706/>

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Kunnskapsdeling i organisasjoner som yter tjenester til mennesker med utviklingshemming.

Bakgrunn og formål

Studien er en del av min masterutdanning i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold hvor jeg fordyper meg i organisasjonslæring. Formålet er å bli kjent med faktorer som bidrar til kunnskapsdeling mellom ansatte på tvers av team og enheter som yter døgnkontinuerlige tjenester til mennesker med utviklingshemming. Informanter vil være ledere og ansatte som jobber i boliger i Sarpsborg Kommune. Deltakernes opplevelser og erfaringer vil gjennomarbeides og analyseres i forhold til sentrale teoretiske prinsipper innen organisasjonslæring. Min interesse for kunnskapsdeling står i nær tilknytning til dets betydning for å lykkes i innovasjon og endring som er en forespeilet ingrediens i fremtidig tjenesteutforming av helse og omsorgstjenester.

Utvalg

Utvalget er gjort strategisk og det innhentes ved hjelp av enhetsledere kontaktopplysninger til teamledere og ansatte som innfrir kravene som informanter i denne studien. Deltakerne er høyskoleutdannet, har erfaring med biveiledning og plattformarbeid og er ressurspersoner for kompetanseutvikling i egen enhet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien todelt og består av ett fokusgruppeintervju med teamledere og individuelle dybdeintervjuer med ansatte. Temaene dreier seg om forhold som kan bidra til kunnskapsdeling på tvers av team og enheter. Et fokusgruppeintervju innebærer at flere informanter møtes og diskuterer emner av felles interesse og kjennskap. Min rolle som forsker blir å være ordstyrer i temaer informantene kjenner fra egen arbeidserfaring. Et fokusgruppeintervju vil vare i inntil 90 minutter. Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres med én informant og forsker omkring samme tema. Intervjuet vil vare inntil 60 minutter.

Spørsmålene vil omhandle faktorer ansatte erfarer at bidrar til kunnskapsdeling, og eventuelt hva som kan forhindre eller vanskeliggjøre en slik kunnskapsdeling.

Hva skjer med informasjonen om deg som deltaker?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres i publikasjonen. Personopplysninger vil kun omfatte rolle/tittel og virksomhet. Studien gjennomføres i én kommune, som vil fremkomme.

Alle intervjuene vil tas opp på lydfil og oppbevares her frem til transkribering senest tre dager etter gjennomføring. Lydfilen vil deretter slettes. Det vil kun være meg som forsker som har tilgang til både lydfil og transskripsjoner da disse lagres på passord-beskyttet data og lydopptaker.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 1. juni 2017. Når studien og påfølgende eksamen er ferdigstilt vil alt datamaterialet slettes fra min datamaskin.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert omgående.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder Inger Johanne Bakke på telefon 476 17 020. Da dette er et studieprosjekt er det også anledning til å kontakte min prosjektveileder Tom Bjørge Gundersen, amanuensis emeritus ved Høgskolen i Østfold på telefonnummer 924 60 846.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta på fokusgruppeintervju/dybdeintervju

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Temaguide for fokusgruppeintervju med teamledere

«Hva oppleves å være vesentlige betingelser for å lykkes med kunnskapsdeling mellom ansatte på tvers av team og enheter?»

Tema 1: Fokus på kunnskapsdeling.

1. Hvor sterkt fokus har dere på kunnskapsdeling mellom ansatte på tvers av ulike team og enheter?
2. Hvorvidt opplever dere at deres ansatte er opptatt av kunnskapsdeling på tvers av team og enheter?

Tema 2: Praktiske erfaringer.

1. Hvordan innhentes og deles kunnskap mellom ansatte på tvers av enheter og team?
2. Hvilke muligheter har ansatte for å innhente og dele kunnskap fra ansatte i andre team/enheter i informantenes enheter under alminnelig drift?
3. Hva oppleves mest utfordrende i tilrettelegging for kunnskapsdeling mellom ansatte i ulike team og enheter?

Tema 3: Strukturelle betingelser.

1. Hvilke strukturelle virkemidler kan benyttes for å tilrettelegge for kunnskapsdeling på tvers av team og enheter?
2. Hva erfares å være de mest vellykkede strukturelle virkemidler for kunnskapsdeling mellom ansatte på tvers av team og enheter?
–Og hvorfor?
3. Hvilke utfordringer støter på i strukturell tilrettelegging for kunnskapsdeling?
4. Hva er viktige betingelser for å lykkes?

Stikkord: Møter, fagdager, fagteam, turnus, arbeidsdeling, kompetansefordeling, teknologi, belønningssystemer, kontaktflate, tid, kontinuitet, mål, strategi, sammenheng mellom ulike avdelinger/saker.

Tema 4: Relasjonelle betingelser.

1. Hvilke erfaringer har dere med relasjoners innvirkning for kunnskapsdeling mellom ansatte på tvers av team og enheter?
2. Hva kjennetegner relasjoner som oppleves som vesentlige for å lykkes?

Stikkord: arbeidsmiljø, kjennskap, tillit, kommunikasjon, tilgjengelighet, oversikt over andres kompetanse, altruisme, nærhet, fellesskapsfølelse.

Tema 5: Personlige forhold.

1. Hvordan kan personlige egenskaper blant ansatte innvirke på kunnskapsdeling på tvers av team og enheter?
2. Er det spesielle egenskaper som knytter seg til det å innhente eller dele kunnskap?
3. Er det egenskaper som kan motvirke kunnskapsdeling?

Stikkord: Ledertyper, ildsjeler, erfaringer, trygghet, ekstrovert/introvert, nysgjerrighet, teknologisk evne, ekspertise-grad, selvtillit, kompetansenivå, tillit, ydmykhet, forpliktelse til organisasjonen, konkurranse-egenskaper, mangfold, minoriteter, ansvar, kunnskapstørste.

Avsluttende tema:

Hva mener dere er de viktigste betingelser for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av team?

Hva mener dere er de viktigste betingelser for å lykkes med kunnskapsdeling på tvers av enheter?

Vedlegg 3

Intervjuguide

«Hva oppleves å være vesentlige betingelser for kunnskapsdeling mellom medarbeidere på tvers av ulike team og enheter?»

Innledende spørsmål om informantens team

- Hva er ditt teams tre mest sentrale oppgaver?
- Hva er ditt teams tre mest utfordrende oppgaver?
- Hva vil du trekke frem at dere lykkes med?

Fokuset på kunnskapsutvikling i teamet

1. Hvordan opplever du at kunnskapsnivået er blant ansatte?
2. I hvilken grad er kunnskapsnivået tilstrekkelig for å løse oppgavene?

Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Svært sterk grad 10
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

3. I hvor stor grad vil du si at ledelsen er opptatt av kunnskapsutvikling?

Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Svært sterk grad 10
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

4. Hvor opptatt er de ansatte av kunnskapsutvikling?

Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Svært sterk grad 10
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

5. Hva er gjort for å øke kunnskapsnivået i din organisasjon?
 - a. Hvordan virket det
 - b. Hva tror du kan være mulige årsaker til det?
6. Hva er gjort for å tilrettelegge for kunnskapsdeling mellom ansatte i din organisasjon?
 - a. Hvordan virket det?
 - b. Hva tror du kan være mulige årsaker til resultatene?

Kunnskapsdeling i praksis

1. Hvor vanlig er det å dele kunnskap med hverandre i ditt team

Svært uvanlig 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Svært vanlig 10
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

2. Kan du gi et eksempel på en situasjon der andre har hatt kunnskap som ville være nyttig for deg?
 - a. Hvordan går du frem for å få tak i den andres kunnskap?
 - b. Er dette en vanlig fremgangsmåte i din avdeling?
 - c. Er det alternative fremgangsmåter som benyttes i teamet?
 - d. Eventuelt med hvilke resultater/konsekvenser?

3. Kan du gi et eksempel på en situasjon der du har hatt kunnskap som andre kunne hatt nytte av?
 - a. Hvordan går du frem for å dele kunnskapen din med andre?
 - b. Er dette en vanlig fremgangsmåte i din avdeling?
 - c. Har du opplevd at andre får fram på andre måter? Eventuelt hvordan og med hvilke resultater/konsekvenser?

Muligheter ved kunnskapsdelingen

1. I hvilke situasjoner/settinger deles kunnskap i din avdeling
2. Hva vil du si er de viktigste situasjoner hvor deling av kunnskap skjer?
3. Hvordan foregår kunnskapsdelingen?
4. Hva gjør kunnskapsdelingen mulig?

Utfordringer ved kunnskapsdeling

1. Hva gjør kunnskapsdeling vanskelig i ditt team?
2. Har du konkrete eksempler på faktorer som hemmer kunnskapsdeling?
3. Har du forslag til hva som kan bidra til å redusere disse utfordringene?
4. Hva tror du at du ville gjort for å redusere utfordringene om du hadde vært leder i din egen avdeling?

Kunnskapsdelende aktører i teamet

1. Hva kjennetegner de i ditt team som oftest deler kunnskaper med andre?
2. Hvorfor tror du disse kjennetegnene fremmer kunnskapsdeling?
3. Hvorfor deler disse aktørene kunnskaper med sine kolleger?
4. Hva kjennetegner de i ditt team som sjeldent eller aldri deler kunnskap i din avdeling?
5. Hvorfor tror du disse kjennetegnene hemmer kunnskapsdeling?

Egenskaper som innbyr til kunnskapsdeling

1. Hvilke egenskaper hos din kollega er viktige for at du skal ville dele dine kunnskaper med han/henne?
2. Hvilke egenskaper ved din kollega kan gjøre det vanskelig å dele kunnskap med han/henne?

3. Hvilke egenskaper hos din kollega kan medføre at du unngår å dele kunnskap med han/henne?

Samarbeid og kunnskapsdeling

1. Hvordan vil du beskrive det sosiale miljøet i ditt team?
2. På hvilke områder mener du det sosiale miljøet kan bidra til kunnskapsdeling?
3. Hvordan kan et sosialt miljø ha en negativ innvirkning på kunnskapsdeling?
4. Er det kjennetegn ved ditt team som du mener er spesielt viktig for å lykkes med kunnskapsdeling?

Organisering og kunnskapsdeling

1. Hvilke organisatoriske verktøy kan ledelsen benytte for å tilrettelegge for kunnskapsdeling?
2. Hvorvidt er dette ivaretatt i dag?
3. Hva opplever du som mangelfullt i tilretteleggingen for kunnskapsdeling?
4. Hva burde man ha fokus på å tilrettelegge bedre?
5. Hvilke fordeler ville slik tilrettelegging gi?

Lederstøtte

1. På hvilken måte erfarer du at ledelsen fremmer kunnskapsdeling mellom ansatte?
2. På hvilken måte erfarer du at ledelsen hindrer kunnskapsdeling mellom ansatte?
3. Hva mener du er lederens viktigste oppgaver i forbindelse med kunnskapsdeling?
4. Kan du gi konkrete forslag til hvordan du ønsker at din leder tilrettelegger for at du skal kunne dele kunnskap med din kollega?
5. Kan du gi konkrete forslag til hvordan du ønsker at din leder tilrettelegger for at du skal kunne få innsikt i de andres kunnskaper?

Informantens tilfredshet med teamets kunnskapsdeling.

Hvor tilfredsstillende er kunnskapsnivået i ditt team sett over ett?

Svært lite tilfredsstillende 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Svært tilfredsstillende 10
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------

Hvor tilfredsstillende er graden av kunnskapsdeling i ditt team sett over ett?

Svært lite tilfredsstillende 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Svært tilfredsstillende 10
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------

