

En studie av
kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling
i en offentlig, tjenesteytende organisasjon

Av
Laila Hassel Lønnum

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København/
Danmarks Pædagogiske Universitet for graden
Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2009



FULLMAKTSERKLÆRING – MASTERAVHANDLING

Sett ett kryss:

- Jeg ønsker at min avhandling skal være allment tilgjengelig
- Min avhandling må bare lånes ut etter samtykke i hvert enkelt tilfelle
- Min avhandling inneholder taushetsbelagte opplysninger og er derfor ikke tilgjengelig for andre

Dato: 31. august 2009

Navn: Laila Hassel Lønnum

Forord

Med store forventninger og høyt engasjement startet jeg arbeidet med masteravhandlingen. Jeg er generelt interessert i hva tilrettelegging og støtte kan bety for personlig vekst og utvikling. Så etter å ha fått innsikt i flere teorier om ledelsens betydning for kunnskapsdeling og kompetanseheving i organisasjoner, gjennom studiet i kunnskapsledelse, ble det spesielt interessant å kunne få mer innsikt i hvordan personlig utvikling kan inngå som en del av en forbedringsprosess i et organisasjonsperspektiv. Det har denne masteravhandlingen gitt meg muligheter for, og jeg har tatt utgangspunkt i egen organisasjon.

Kombinasjonen med en krevende jobb og et studium på masternivå har til tider hatt sine utfordringer. Erfaringen har vist at forskning på egen arbeidsplass ga meg utfordringer jeg ikke klarte å forutse. Læringskurven har vært høy og bratt, og arbeidet har også vært svært arbeidskrevende. Min veileder, Hege Eggen Børve, fortjener en stor takk. Først for at hun ga meg troen på at prosjektet mitt var relevant og mulig å gjennomføre. Senere har hun løftet meg, inspirert meg og gitt meg gode faglige råd.

Jeg vil også rette en stor takk til studiekollegene i kollokviegruppen min; Karin, Gerd og Eva. De faste møtene våre gjennom hele studietiden har gjort den mye morsommere, mindre ensom og mye mer krevende og lærerik. Engasjementet i de faglige drøftingene våre har vært unik og vil bli savnet.

Takk til min leder som alltid har støttet meg. Og ikke minst, takk til mine informanter for alle bidrag og for den åpenhet og tillit dere har vist meg. Uten dere hadde ikke dette vært mulig. En stor takk til dere!

Til slutt vil jeg takke min kjære Ivar for all støtte og oppmuntring jeg har fått gjennom hele studieperioden, og spesielt gjennom det siste halvåret. I avhandlingen fremheves omsorg og ingen fordømmelse som viktig for læring og utvikling. Jeg kan skrive under på begrepenes betydning. Uten dem er det tvilsomt om masteravhandlingen hadde blitt ferdig.

Et kort sammendrag

I denne avhandlingen har jeg belyst hvordan kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ved en offentlig, tjenesteytende organisasjon foregår. Det har jeg gjort gjennom en casestudie foretatt ved hjelp av kvalitative intervju av fem personer.

Mine funn viser en hierarkisk, rutinisert og kundestyrt arbeidsplass som har vektlagt også de sosiale systemene (Newell et.al., 2002). Analysen viser at de sosiale møteplassene er viktig for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ved casen. De ivaretar utvikling av den sosiale/felles kunnskapen (Spender, 1996, 1998 i Newell et.al., 2002) gjennom praksisfellesskapet (Gotvassli, 2007). Undersøkelsen viser også at et høyt fokus på teknologi og den individuelle kunnskapen hos arbeidstakerne er ikke er tilstrekkelig for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling (Von Krogh et.al., 2007). Arbeidsplassen har vektlagt møtestedet som bidrar til utvikling (Von Krogh et.al., 2007). Fysisk nærhet er en viktig psykologisk faktor (Schein, 1995). Ved at arbeidstakerne sitter i samme rom har denne fysiske nærheten gjort det mulig å utvikle gode sosiale systemer på tvers av den formelle organisasjonsstrukturen. Arbeidstakerne har laget seg egeninitierte arenaer for deling og utvikling av kunnskap i tillegg til de strukturelle lederinitierte arenaene. Sammen bidrar disse arenaene til et praksisfellesskap (Gotvassli, 2007). Det vil gi større sannsynlighet for likebehandling av kunder.

Analysen har også gitt meg mye informasjon om medvirkning i kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ved casen. Jeg oppfatter at omsorg og trygghet fra både kolleger og ledere har hatt stor betydning for arbeidstakeres utvikling og deltakelse i de lederinitierte arenaene (Von Krogh et.al., 2007). Dette anses som viktig for at arbeidstakere skal frigjøre sitt potensial (Sandvik, 1999). Både analyse og teori viser at lederne oppfattes som viktig for å påvirke de sosiale systemene som kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling er avhengig av (Gottschalk, 2004, Nylehn, 1997, Von Krogh et.al., 2007).

Innholdsfortegnelse:

Kap. 1. Kompetanseutviklingen i samfunnet.....	1
1.1. Tema og problemstilling	2
Kap. 2. Teoretisk tilnærming.....	5
2.1. Ulik forståelse av kunnskap.....	5
2.2. Ulike teoretiske perspektiv på kunnskap og kunnskapsutvikling	7
2.3. Kunnskapsutvikling sett i lys av organisatoriske forhold.....	11
2.4. Ledelsens betydning for kunnskapsutvikling	12
2.5. Organisasjonsstrukturer.....	16
Kap. 3. Metode	19
3.1. Mitt vitenskapelige ståsted	19
3.2. Vitenskapsteori og metodevalg.....	20
3.3. Valg av kvalitativ metode.....	23
3.3.1. <i>Utvalg og beskrivelse av informanter</i>	24
3.4. Praktisk gjennomføring av datainnsamlingen	26
3.4.1. <i>Analyse av data</i>	29
3.5. Min egen rolle ved casen.....	30
3.6. Styrker og svakheter ved undersøkelsen	30
Kap. 4. Presentasjon av empiri	37
4.1. Caseorganisasjonen.....	37
4.2. En kundestyrt og tidsstyrt arbeidsplass	39
4.2.1. <i>Oppgavens innhold, kompetansekrav og andre utfordringer</i>	39
4.2.2. <i>Strukturelle særpreg</i>	43
4.2.3. <i>Arbeidsmiljø og kultur</i>	44
4.3. Medvirkningsbasert kunnskapsdeling	47
4.3.1. <i>Egeninitiert kunnskapsdeling og utvikling for å utføre arbeidsoppgavene</i>	47
4.3.2. <i>Lederinitiert kunnskapsdeling – aktive og passive arbeidstakere</i>	50
4.3.3. <i>Forslag til lederinitiert medvirkning og kunnskapsutvikling</i>	54
4.4. To ”suksesshistorier” om lederinitiert kunnskapsutvikling.....	57
4.4.1. <i>Kunnskapsutvikling og medvirkning</i>	58
4.4.2. <i>Positiv erfaring med lederinitiert kunnskapsutvikling</i>	59
Kap. 5 Drøfting.....	61
5.1. Hvilke krav stiller oppgavene til kunnskapsutvikling.....	61
5.2. Struktur.....	65
5.3. Kompetansedeling og utvikling i et prosessuelt perspektiv	69
5.4. Kunnskapsledelse i en hierarkisk organisasjon	74
Kap. 6. Konklusjon	80
Avsluttende kommentar	84
Litteraturhenvisning.....	86

Figur 2.1. Kunnskap i et verdihierarki...s.6

Figur 2.2. Vekstmodellen for IT-støttet kunnskapsforvaltning...s.15

Figur 3.1. Grunnleggende forskjeller på positivistisk og hermeneutisk metode...s.22

Vedlegg 1: Informasjonsbrev 1, til informanter med case og intervju

Vedlegg 2: Case

Vedlegg 3: Informasjonsbrev 2, til informanter med intervju

Vedlegg 4: Intervjuguide

Kap. 1. Kompetanseutviklingen i samfunnet

Utdanning har gjennom mange år vært vektlagt i offentlige myndigheters arbeid med å redusere forskjellene i samfunnet, og det generelle kunnskapsnivået i befolkningen har økt. Høyt utdanningsnivå og kunnskap er nå viktige faktorer for å være attraktiv på arbeidsmarkedet (Nordhaug, 2006). Kunnskap er etter hvert blitt grunnlaget for verdiskapingen i et næringsliv som har gått fra å være kapitalbasert til kunnskapsbasert. Dette har ført til andre ledelsesutfordringer enn tidligere, og kunnskapsøkningen har ført til endrede krav i samfunnet. Organisasjoners behov for høy kompetanse, medvirkning og endringsvillighet har økt i takt med den generelle utviklingen.

Utviklingen har også ført til at kunder nå blant annet stiller større krav til økt tilgjengelighet, faglig dyktighet og service. Både private bedrifter og offentlige etater har et høyere kundefokus enn tidligere, og *kunderelasjoner spiller en stadig viktigere rolle i arbeidslivet, både i og utenfor servicesektoren* (Forseth og Rasmussen (red.), 2002:84).

For å møte kundenes krav har en del organisasjoner opprettet egne kundesenter. I tillegg til større effektivitet er ideen å profesjonalisere kundebehandlingen. Det legges forskjellige strategier for dette arbeidet (Forseth og Rasmussen, red., 2002); den ene er å standardisere produkt og service, og den andre er å skreddersy tilbudet til kundenes individuelle behov og situasjon. *Da er organisasjonen avhengig av de ansattes kompetanse og innsats og de må stole på dem for å gi riktige tjenester av høy kvalitet. Strategien for dette har vært å delegere ansvaret til kundebehandlerne og gi dem større frihet og selvstendighet i arbeidet* (Forseth og Rasmussen (red.) (2002:85). Strategien med myndiggjøring benyttes både i offentlige og private organisasjoner, noe som har ført til at ansatte som sitter i front opplever at deres kvalifikasjoner blir sett og verdsatt (Forseth og Rasmussen (red.) (2002).

”Knowledge Management”, det å lede ut fra et kunnskapsperspektiv, kan praktiseres og føre til suksess, ifølge Von Krogh et.al. (2007). Forfatterne hevder også at det rettes stor kritikk mot det teknologisk fokuset som oppstod tidlig på 1990-tallet, og at de støtter seg til et helt fagfelt som beveger seg i samme retning. Det begrunner de med: *Den tredje ”verdenskongressen” for knowledge management (San Francisco, februar 2001) understreker betydningen av kunnskapsfellesskap, relasjoner, kultur og ledelse* (Von Krogh

et.al., 2007:9). Bl.a. klarer man ikke å skape nødvendig engasjement med e-læring uten at man samtidig har menneskelig kontakt.

Kunnskapsledelse skal: [...] *føre til færre feil, mindre dobbeltarbeid, større uavhengighet i tid og sted for kunnskapsarbeidere, redusert tilfeldig spørring, bedre beslutninger, mindre oppfinning av hjulet på nytt, bedre kunderelasjoner, forbedret service og bedre lønnsomhet* (Gottschalk, 2004:45). Dersom man kan eliminere feil og dobbeltarbeid, og i tillegg oppnå enda bedre beslutninger og service i kunderelasjonen, gjennom å legge til rette for at arbeidstakerne gis mulighet for faglig og personlig utvikling, vil det være positivt for begge parter.

Personer som både lever i, av og med teknologien, betraktes gjerne som typiske kunnskapsarbeidere ifølge Børve (2008:4), og Newell et.al. (2002:18) har følgende definisjon på hva en kunnskapsarbeider er: *These knowledge workers are characterized as individuals with high levels of education and specialists skills combined with the ability to apply these skills to identify and solve problems.* I forskningen min foretar jeg en casestudie av et offentlig kundesenter som i følge disse definisjonene ikke består av kunnskapsarbeidere. Allikevel kan det synes å være relevant å studere kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling blant arbeidstakere som i tråd med Newell et.al. (2002) ikke defineres som kunnskapsarbeidere (Von Krogh et.al., 2007).

1.1. Tema og problemstilling

Likebehandling av kunder i offentlige etater.

Temaet er interessant da kunder som henvender seg til offentlige etater blant annet er opptatt av at kunder likebehandles og at det er høy faglig kvalitet på de tjenestene de etterspør i møte med statsansatte arbeidstakere.

Med likebehandling menes at kunder skal gis samme muligheter, og eventuelt begrensninger, uansett hvem de er og hvor i landet de kommer fra. Det som er tillatt ett sted i landet er også tillatt andre steder der samme lov- og regelverk gjelder. Alle skal også få god kvalitet på tjenestene, likelydende svar og samme gode service uansett hvem de er.

Hvordan foregår kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i en offentlig, tjenesteytende organisasjon?

Som en følge av kundenes krav om likebehandling og høy faglig kvalitet på tjenestene de etterspør fra det offentlige, og offentlige etaters mål om å innfri disse kravene, antar jeg det er viktig for kundesentrenes ledelse å legge til rette for at ansatte skal dele kunnskap og utvikle seg sammen. Målet må være at kunden skal få samme svar på de etterspurte tjenestene uansett hvilken kundekonsulent hun/han snakker med. Spørsmålet er; hvordan skal ledelsen ved kundesenter legge til rette for det?

I avhandlingen min vil jeg drøfte flere teorier som er spesielt rettet mot organisasjoner bestående av kunnskapsarbeidere for å vurdere hvordan ledelse, ut fra et kunnskapsperspektiv, kan føre til læring og utvikling. Casen jeg forsker på er avhengig av de ansattes kompetanse og må stole på deres innsats i førstelinjen (Forseth og Rasmussen, 2002). Sammen med datamaterialet som forteller om mange kompliserte oppgaver, også oppgaver som er spesielt utfordrende ved at det ikke finnes andre som har kunnskap innen fagfeltet, mener jeg at teoriene kan passe godt til å belyse avhandlingens tema og problemstilling. Med utgangspunkt i teorier om blant annet kunnskap, kunnskapsutvikling, organisasjonsstruktur og ledelse ønsker jeg å utforske hvordan arbeidstakerne oppfatter at det er tilrettelagt for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ved kundesenteret, og hva de mener kan føre til forbedring.

Følgende forskningsspørsmål er formulert:

- 1. Hvordan oppfatter arbeidstakerne at arbeidsplassen er tilrettelagt for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling?*
- 2. Hvordan mener arbeidstakerne at det skal legges til rette for å bedre arbeidstakernes medvirkning i kompetansedeling og kompetanseutvikling?*

Gjennom denne masteravhandlingen ved studiet i "Kunnskapsledelse" har jeg fått en fin anledning til å studere dette. For å utforske og belyse spørsmålene mine benytter jeg en casestudie fra et kundesenter i en offentlig etat, et kundesenter jeg har nær tilknytning til. En av kundesenterets målsettinger er at det skal komme på det samme for kunden hvem hun/han snakker med. Kunden skal også få svar ved første kontakt med kundesenteret, og da er det

viktig at alle som besvarer kundehenvendelser har høy kompetanse i det fagområdet kunden stiller spørsmål/har behov for hjelp.

Mitt ønske er å gå i dybden og få frem nyanserte data om hvordan kunnskapsdelingen og kunnskapsutviklingen ved casen foregår, og hvordan det kan legges til rette for å bedre arbeidstakernes medvirkning. Jeg har valgt kvalitative intervju for å samle inn data, og før jeg presenterer det innsamlede datamaterialet, gir jeg noen faktaopplysninger fra kundesenteret. Så beskriver jeg hvilke oppgaver som utføres, hvilke særpreg som kjennetegner enheten og informantenes oppfatning av organisasjonskulturen. Datamaterialet som belyser informantenes oppfatning av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling presenteres ut fra om dette er egeninitiert eller lederinitiert. Så presenteres informantenes forslag til forbedringer før jeg til slutt i empirien belyser noen historier om personlige erfaringer med utvikling.

I metodekapittelet tar jeg utgangspunkt i vitenskapsteori for så å belyse metoden jeg har valgt. Jeg begrunner valget av metode og beskriver hvordan den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen har foregått. I kapittelet forklarer jeg også hvilke valg som er tatt for å presentere empirien. Til slutt skriver jeg litt om min egen rolle ved casen før jeg drøfter metodevalget.

For å kunne belyse datamaterialet mitt, har jeg funnet fram til en del relevante teorier som jeg vil støtte meg til, og jeg antar de vil kunne gi økt innsikt i de fenomenene jeg undersøker når jeg drøfter dem opp mot empirien. Til slutt presenterer jeg hvilke funn datamaterialet viser.

Kap. 2. Teoretisk tilnærming

Kunnskap er et sentralt tema i avhandlingen, og jeg presenterer flere forskjellige teorier om kunnskap og hva som påvirker kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i organisasjoner. De støtter jeg meg til i drøftingen, og jeg antar de vil bidra til å belyse problemstillingen min.

For å klargjøre at det finnes flere betegnelser på kunnskap, og for senere å kunne drøfte hva som legges i dem, vil jeg presentere teori som belyser noen av disse begrepene. Ulike perspektiv på kunnskap og kunnskapsutvikling presenteres med hovedvekt på det prosessuelle perspektivet før jeg presenterer teorier som belyser miljøfaktorenes betydning for sosiale prosesser i organisasjoner.

2.1. Ulik forståelse av kunnskap

Newell et.al., (2002:3) hevder at "knowledge" er en uklar betegnelse, og at det er viktig å se forskjellen mellom informasjon og kunnskap. De sier videre:

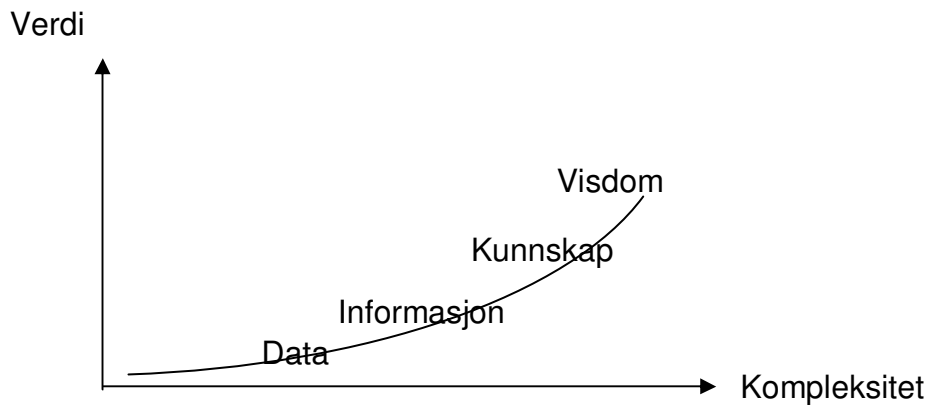
Nonaka (1994), for example, emphasizes that it is the semantic aspects of information that create knowledge, that is, it is the way in which information is conveyed and the meaning that the individual infers from the information that create knowledge. What an individual infers from information is related to their cognitive capacity and interpretive schema. It is reasonable therefore to suggest that different people may infer different things from the same information, which could lead to the creation of new and different knowledge. It is also evident that information and knowledge are distinguishable and information, whilst heavily context-dependent, contributes to the creation of knowledge and vice versa.

Forfatterne hevder at mye av den seneste litteraturen om kunnskap og kunnskapsledelse er fundert på Polanyis (1962) arbeid som trekker på Platons originale definisjon på kunnskap som *justified true belief* (Newell et.al., 2002:3).

I litteraturen skilles det også mellom kunnskap og kompetanse. Von Krogh et.al. (2007:6) viser til at det engelske ordet "knowledge" inneholder en betydning vi mister når vi oversetter det til "kunnskap" da det inneholder et ferdighetselement. Selv om "kompetanse" er noe mer vidtgående ved at både oppgaver og evner inngår, kan det være en mer passende oversettelse

fordi både kunnskap og ferdigheter da er inkludert. Nordhaug (2006:180) definerer kompetanse som [...] *kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes for å utføre arbeid.*

Gottschalk (2004) introduserer enda flere kunnskapsbegreper og illustrerer forholdet mellom data, informasjon, kunnskap og visdom på følgende måte i et verdihierarki:



Figur 2.1. Kunnskap i et verdihierarki

Gottschalk (2004:24) sier: *Informasjon er mer verdifull enn data, kunnskap er mer verdifull enn informasjon, og visdom er mer verdifull enn kunnskap. [...] Figuren viser at økende verdi er forbundet med økende kompleksitet.* Innenfor dette verdihierarkiet beskriver Gottschalk data som enkle fakta som gir mening og blir til informasjon når de settes inn i en sammenheng og er innenfor en struktur. Han hevder at informasjon blir til kunnskap når den er gitt en mening gjennom tolkning og refleksjon. På kunnskapsnivået eksisterer fakta innenfor en mental struktur som bevisstheten kan prosessere til for eksempel til å forutsi konsekvenser eller til å sammenlikne med andre hendelser. Dette nivået kan kalles intelligent atferd, og når verdier og engasjement er med og styrer intelligent atferd kan man si at atferden baserer seg på visdom. Nyten av data, informasjon, kunnskap og visdom øker med læring. Gottschalk sier også at det er foreslått å snu det hierarkiske perspektivet på hodet og gå motsatt vei ved at kunnskap for eksempel kan brytes ned til informasjon og informasjon til data.

Taus kunnskap er nok et kjent begrep. Nordhaug (2006) viser til Polanyis (1966) begrep "tacit knowledge" som peker på medarbeidernes iboende dyktighet, erfaringer og ekspertise. Polanyi (1966) hevder at vi vet mer enn det vi klarer å uttale. I kunnskapsbegrepet inkluderer han to former; den teoretiske og intellektuelle formen, og den praktiske handlende formen.

Den praktiske formen tilegnes gjennom praksis. En form for taus kunnskap er å raskt kunne se og bedømme helheten i en situasjon, kjenne den igjen og reagere direkte, nesten instinktivt.

I tillegg til at kunnskap omfattes av flere forskjellige begrep, har de teoretiske perspektivene på kunnskap og kunnskapsutvikling to grunnsyn.

2.2. Ulike teoretiske perspektiv på kunnskap og kunnskapsutvikling

Kunnskap kan betraktes i et strukturelt og i et prosessuelt perspektiv (Newell et.al., 2002, Von Krogh et.al., 2007). Teorier som belyser disse perspektivene presenteres her. Jeg har vektlagt teorier som omhandler det prosessuelle perspektivet da jeg i hovedsak ønsker å belyse empirien ut fra det.

Det strukturelle perspektivet oppfatter kunnskap som en beholdning som finnes både på individ- og organisasjonsnivå. Da kan kunnskapen måles og gis en verdi. Taus kunnskap opptrer i personen, er kjent, men går fra å være litt vanskelig til umulig å sette ord på. Denne formen for kunnskap finnes både i hodene våre og i de praktiske handlingene. Eksplisitt kunnskap kan derimot lett deles inn i kategorier eller fagområder og kommuniseres til andre. Det kan måles og gis en verdi, og er resultatet av en intellektuell prosess. Det strukturelle perspektivet oppfatter kunnskap som konkret, målbar og lett å identifisere. Kunnskapen kan derfor spres via for eksempel databaser, rutiner, planer og systemer. Både personer og virksomheter kan ha/eie kunnskap som kan sammenliknes med en form for beholdning. Taus og eksplisitt kunnskap må ofte kombineres, og eksplisitt kunnskap oppfattes som viktigere enn den tause (Newell et.al., 2002, Von Krogh et.al., 2007).

I det prosessuelle synet tenker man at kunnskap er plassert inne i hodene til folk. Målet med kunnskapsledelse sett fra dette perspektivet er å sørge for at denne kunnskapen kommer ut, og at flere får tilegne seg denne kunnskapen. Det prosessuelle perspektivet oppfatter kunnskap som sosialt konstruert og basert på erfaring, den er dynamisk, innbakt i kulturen og kroppsliggjort. Lærdom er taus og blir overført gjennom deltakelse i sosiale nettverk, bl.a. arbeidsrelaterte grupper og team. Den primære funksjonen til kunnskapsledelse er å oppmuntre til kunnskapsdeling gjennom nettverk. *According to this view, knowledge cannot simply be processed, rather it is continuously recreated and reconstituted through dynamic,*

interactive and social networking activity (Newell et.al., 2002:107). En kritisk suksessfaktor er tillit og samarbeid i nettverk. Perspektivet legger vekt på relasjoner, omforent forståelse og holdninger når det gjelder dannelse av kunnskap og kunnskapsdeling. Med andre ord kan det se ut som om det er nødvendig å tilhøre en homogen gruppe med felles forståelse. I alle tilfelle vil boundaries være viktig for å overføre kunnskap (Newell et.al., 2002, Von Krogh et.al., 2007).

Spenders (1996, 1998) rammeverk for klassifisering av kunnskap definerer kunnskap ut fra det prosessuelle perspektivet som vektlegger at kunnskap er sosialt konstruert (Newell et.al., 2002:kap.1). Det kaster lys over en viktig forskjell mellom individuell og sosial/felles kunnskap. Individuell kunnskap forklares som bevisst når den er eksplisitt og automatisk når den er implisitt, mens den sosiale/felles kunnskapen fremheves som objektiv når den er eksplisitt og kollektiv når den er implisitt.

Rammeverket synliggjør kontrasten mellom den eksplisitte kunnskapen som individene mener de er i besittelse av og den sosiale kunnskapen om hvor denne eksplisitte kunnskapen faktisk befinner seg, samt den gjensidige påvirkningen mellom disse (Spender, 1998:238) (i (Newell et.al., 2002:kap.1). Spender hevder at individuell eksplisitt kunnskap og sosial/felles kunnskap i organisasjonen er kvalitativt forskjellig, men det kan være noen felles oppfatninger mellom medlemmene i organisasjonen angående hva som utgjør eksplisitt organisasjonskunnskap. Spender mener at de fire forskjellige kunnskapstypene påvirker hverandre gjensidig og kreeres i organisasjonene. Dette rammeverket anerkjenner derfor at former for sosial kunnskap eksisterer og skapes i fellesskapet og forstås (muligens forskjellig) av individene i organisasjonen. I tillegg påvirker de gjensidig med individuelle typer kunnskap som skaper ny kunnskap både til individene og organisasjonen.

Spender (1996, 1998) argumenterer for at kollektiv kunnskap er den mest nyttige/verdifulle da denne typen kunnskap er mest vanskelig å forstå og etterlikne av andre bedrifter. Ideen støtter tanken om at en bedrifts kjernekompetanse er en kritisk strategisk ressurs i nåtidens turbulente og komplekse forretningsomgivelser. Spenders oppfatning om kollektiv kunnskap er i stor grad plassert og befestet innen organisasjonene, og gjenspeiles i begrepet "communities of practice" (fellesskapets praksis) (Newell et.al., 2002:kap.1).

Ut fra en sosiokulturell forståelse kan det hevdes at sosiale systemer bygges gjennom interaksjon. Gotvassli (2007) viser til at det prosessuelle perspektivet på kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjoner primært er basert på de sosiokulturelle prosessene som skjer i handling og praksis. I et slikt syn kan ikke kunnskapsutviklingen forstås som en mental prosess hos enkeltindividene, men at [...]kunnskap i praksisfeltet vil være situert i en historisk, sosial og kulturell sammenheng der den både skapes og blir innleiret i ulike former og media (Gotvassli, 2007:65). Videre skriver Gotvassli (2007:67) følgende om hva som kjennetegner fellesskapets praksis (COP):

Communities of Practice er selve byggesteinene i sosiale læringssystemer, det er her kompetansen blir utviklet og lagret. Disse sosiale systemene er karakterisert ved felles initiativ, gjensidig engasjement og felles repertoar av handlinger, artefakter, begreper, historier og diskusjoner. Slike praksisfellesskap gror frem som et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse. En slik kunnskapsutvikling vil også i høyeste grad være dynamisk, ved at den blir "forhandlet" frem i den interaksjonen som skjer i den sosiale praksissituasjonen (Gotvassli, 2007:67).

Proessen som tar for seg involvering av nyankomne i et praksisfelt, der de gradvis utvikler høyere kompetanse, påvirkes av det samme sosiale læresystemet.

Gotvassli skriver at praksisfellesskapet er selve byggesteinene i de sosiale læringssystemene, og sier: *Disse sosiale systemene er karakterisert ved felles initiativ, gjensidig engasjement og felles repertoar av handlinger, artefakter, begreper, historier og diskusjoner (Gotvassli, 2007:67).*

Dreyfus og Dreyfus (1999) har en litt annen vinkling på kunnskapsutvikling og hevder at kroppen reagerer på situasjonens krav når den først har tilegnet seg en ferdighet. Vi jobber i en "flyt", og de sammenlikner med for eksempel en sjåfør eller en sjakkmeister. Da trengs ingen bevisst/ubevisst regeletterlevelse for å kunne handle. *Lærlingen blir ekspert ved å imitere mesteren.* (Dreyfus og Dreyfus, 1999:63). Læringsmodellen deres beskriver fem stadier; novise, viderekommen begynner, kompetanse, dyktighet og ekspertise. Mesteren reagerer automatisk, mens den dyktige utøver ikke har nok erfaring til det og dermed må treffe bevisste slutninger. De hevder også at eksperter ikke har ekspertise i å bedømme elementer, og viser dermed et holistisk kunnskapssyn.

Mens Dreyfus og Dreyfus (1999) betviler mesterens evner til å bedømme elementer, viser Duesund (1995) (i Gotvassli (2007) til at vår kultur har hatt en dualistisk oppfatning helt opp til vår tid og at følelser har blitt vurdert som forstyrrende for rasjonelle beslutninger. Gotvassli viser også til Schön (1992/2001) som ser betydningen av en praksisepistemologi der kunnskapen ligger i selve handlingen – og begrepet *reflection in action* har oppstått. Også i situasjoner med usikkerhet, vil det være nyttig å lytte til det intuitive da vi ofte vet/kan mer enn vi er klar over og hva vi kan redegjøre for. For eksempel kan en kunnskapsarbeider komme i uventede situasjoner, for så å handle på måter de ikke kan forklare. På en annen side kan kunnskapen bli bevisstgjort og endret når slike situasjoner oppstår. Da snakker vi om at vi får refleksjon i handling, en refleksjon på praksis. Hos kunnskapsarbeideren vil handling ofte utvikle kunnskap, fordi det ligger en dynamikk i det å handle (Gotvassli, 2007). Og med refleksjon i selve handlingen er det kanskje mulig å oppnå redusert usikkerhet.

Hvilke refleksjoner arbeidstakeren gjør seg er avhengig av hvilke situasjoner og virkeligheter vedkommende er i. *Mennesker utvikler seg i samhandling med andre, og samfunnet består av individer i samhandling. På samme tid påvirkes våre handlinger av de tolkninger og vår forståelse av de situasjonene vi befinner oss i* (Børve, 2008:13-14). Forfatteren skriver at det finnes [...] grunnleggende regler i den sosiale strukturen som gjør at vi betrakter dem som *selyfølgelige og naturlige*.

SEKI-modellen (Siggaard Jensen et.al., 2004) er en klassiker, basert på omdannelse og overføring av kunnskap, som legger stor vekt på sosiale prosesser, dialog og interaksjon. Sosialiseringsfasen formidler taus kunnskap, deretter må kunnskapen eksternaliseres/gjøres eksplisitt slik at den kan bli forstått av andre. I kombineringsfasen kan ny kunnskap oppstå, og i den siste fasen, internalisering, blir eksplisitt kunnskap igjen taus. Modellens utgangspunkt er læring og endring på individuelt nivå. Den har en oppfattelse av at taus kunnskap kan oversettes og omformes, og at det skjer en sirkelbevegelse mellom taus og eksplisitt kunnskap. Denne sirkelbevegelsen fortsetter fra individuelt til organisatorisk nivå, og også videre til interorganisatorisk nivå Siggaard Jensen et.al. (2004).

Newell et.al. (2002:49) viser også til SEKI-modellens vektlegging på sosiale prosesser, dialog og interaksjon: *The two key processes in their SECI model [...] that emphasize the creation of knowledge are socialization and externalization. In particular, these two processes depend on dialogue and interaction over a prolonged period.*

2.3. Kunnskapsutvikling sett i lys av organisatoriske forhold

Nonaka og Takeuchi (1995) legger stor vekt på de sosiale prosessene (i Newell et.al., 2002:49). Dialog og interaksjon over en lang periode er nødvendig for at kunnskap skal kunne bli til eller deles. De sier at møter en gang i mellom ikke er nok for å utvikle kunnskap.

I boka *Slik skapes kunnskap* fremhever Von Krogh et.al. (2007) en rekke viktige forutsetninger for å skape ny kunnskap. Når taus kunnskap skal frigjøres og det skal inspireres til nytenking er arbeidsmiljøet svært viktig for om en arbeidsgiver kan nyttegjøre seg den kunnskapen som arbeiderne sitter med. Arbeidsmiljøet fremheves som en avgjørende faktor for å skape ny kunnskap i bedriften. *Kunnskapsutvikling stiller helt spesielle krav til relasjoner i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmer som skal dele og utveksle personlig kunnskap, må kunne stole på hverandre og være åpne for hverandres ideer* (Von Krogh et. al., 2007:63).

Forfatterne viser til at [...] *effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst* (Von Krogh et.al., 2007:21). De benytter det Japanske begrepet BA om møtesteder som bidrar til kunnskapsutvikling. All kunnskap er kontekstavhengig, og det er da viktig å påvirke handlingsrommet for å understøtte slik utvikling. Det kan være å skape fysiske, virtuelle eller mentale rom, eksempelvis for tverrfaglige nettverk som kan bidra til å frigjøre taus kunnskap slik at kunnskapsutveksling og kunnskapsutvikling kan skje.

Også Spilling (2006) viser til at man er avhengig av miljøet man arbeider innenfor om man skal lykkes med å utvikle ny virksomhet. Det er også viktig å ha noen å spille sammen med, og en kan se på entreprenørskap som en kollektiv prosess.

Uten arbeidstakernes engasjement og medvirkning er det antakelig problematisk å få gode kollektive prosesser. Og ifølge Nylehn (1997:114) kan medvirkning *betraktes som et gode for den enkelte og som en ressurs for bedriften*. Medvirkning kan oppfattes slik at organisasjonsmedlemmer har en viss mulighet til å delta aktivt og få gjennomslag for synspunkter og interesser. Nylehn (1997:142) viser til tre dimensjoner i medvirkningen. Det er *autonomi* som sier noe om selvstendige handlinger og fravær av styring, *medbestemmelse* der man deltar i beslutninger og fremmer egne interesser, og det er *deltakelse* der aktiv handling og bekreftelse av identitet og likeverd gjelder. Han gir også tre perspektiver på

medvirkning. Det er medvirkning som en *rettighet*, som et mål *eller gode i seg selv*, og det er som et *middel* til å oppnå andre goder. Det kan være ivaretagelse av deltakernes interesser, et bedre arbeidsmiljø, bedre prosesser, bedre ledelse eller bedre organisasjoner.

2.4. Ledelsens betydning for kunnskapsutvikling

God ledelse fremheves som viktig for at arbeidstakere skal bli oppmerksom på hvilke muligheter de har og hvordan det kan tilrettelegges for kunnskapsutvikling (Nylehn, 1997). Han skriver at tilrettelegging og informasjon handler om å gjøre noe med både organisasjonen og arbeidstakernes arbeidssituasjon. Det kan bidra mye til ansattes motivasjon, og det er også viktig å gi støtte, tilbakemelding og kritikk. I en slik sammenheng er ledere viktig både i forhold til å bygge opp og rive ned ansattes *selvfølelse og tillit til egne kvaliteter*. Her er vi kanskje inne på det viktigste området for lederinnsats i forhold til motivasjon (Nylehn, 1997:119).

I det prosessuelle kunnskapssynet er det omgivelsene som definerer hva som er riktig og galt, og utviklingen gjør at det nå investeres i mennesker mens det tidligere ble investert i maskiner. Dette har ført til endrede ledelsesutfordringer, og det fremheves at en leder må være klok. Det er nødvendig for en leder både å forstå den enkeltes behov, bedriftens behov og samfunnets behov. For å hindre mistillit i en bedrift vektlegges den gode grunntonen. Kunnskap utgjør makt, og skal en få folk til å dele kunnskap, må settingen være trygg. Von Krogh et.al. (2007:67) skriver:

Du kan se for deg et skapende miljø som et sted hvor kunnskap utveksles, skapes og brukes. I denne betydningen innebærer ikke nødvendigvis et skapende miljø et "fysisk" sted. Det kombinerer snarere aspekter av fysiske rom (som for eksempel utformingen av et kontor eller spredte aktiviteter, virtuelle rom (e-post, Intranett, telefonkonferanser osv.) og mentale rom (felles opplevelser, tanker, følelser). Mer enn noe er det et nettverk basert på interaksjon som bestemmes av hvor mye tillit og omsorg deltakerne viser hverandre.

Forfatterne skriver at det ligger utfordringer i overgangen fra å lede til å skape kunnskap (Von Krogh et.al., 2007). De fremhever omsorg som et viktig begrep for kunnskapsutviklingen i organisasjoner. Hva de mener med begrepet, viser de gjennom å skissere [...]fem dimensjoner: *gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen*

fordømmelse (Von Krogh et.al., 2007:68). De skriver at ledere må bidra til å utvikle gode relasjoner da måten ansatte forholder seg til hverandre på, vil påvirke hvor lett eller vanskelig det blir å dele og utvikle ny kunnskap. Det er og viktig å ha en strategi i forhold til både forbedringer og overlevelse slik at en vet hvilken kunnskap som kan være av betydning for bedriftens videre liv.

Lederens ansvar fremheves når Von Krogh et.al. (2007:90) også hevder at det er lederen som har ansvar for å [...] *frigjøre potensialet som finnes i organisasjonens kunnskap og omdanne det til verdiskapende handlinger*. Lederen er ansvarlig for bedriftens konkurransesituasjon, og må sørge for at det [...] *blir utviklet ny og unik kunnskap [...] eller må finne kreative metoder for bedre å utnytte den alminnelige kunnskapen som allerede finnes [...]* (Von Krogh et.al., 2007:90). Til dette har de utviklet fem kunnskapshjelpere; å formulere en kunnskapsvisjon, å lede samtaler, å mobilisere kunnskapsaktivister, å skape den riktige konteksten og å gjøre den lokale kunnskapen global.

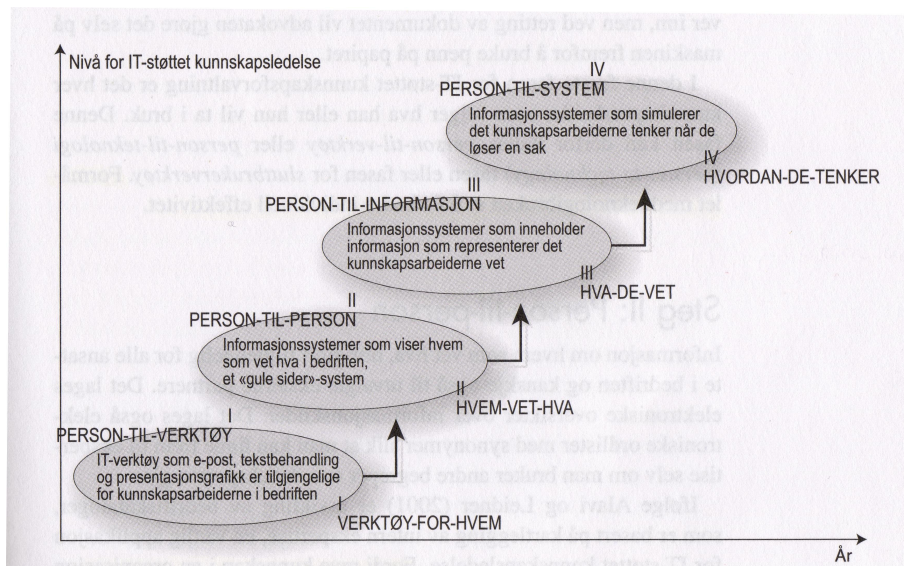
Knowledge management innebærer en overgang fra styring og kontroll til coaching slik at ledere skal kunne bidra til å frigjøre arbeidstakernes potensial (Von Krogh et.al., 2007).

I artikkelen "Lederen som "coach" av Egil Sandvik (1999) karakteriserer forfatteren den enkelte medarbeiders kompetanse som humankapital, og at kunnskapssamfunnet har fokus på enkeltindividet, dets utvikling og læring. Innen ledelsesteorien Human Resource Management oppfattes de ansatte å være bedriftens viktigste ressurs. Denne retningen har fått mye oppmerksomhet de siste årene, og medarbeidersamtaler og målstyring har utgjort viktige styringsverktøy for ledelsen. Dette synet på ledelse har ifølge Sandvik (1999) svakheter innen de kunnskapsintensive bedriftene der det er menneskene som er selve virksomheten, og der de anses som bedriftens drivkraft. Sandvik (1999:250) skriver: *Talent kan ikke effektiviseres, men må frigjøres*. Han skriver at kunnskapsarbeidere ofte trenger lite styring, men at de i stedet trenger inspirasjon, beskyttelse og støtte. Knowledge Management [...] *ser kunnskapsdeling, nyskaping, talentutvikling og læring som et sentralt lederperspektiv* (Sandvik, 1999:251), og medarbeideren har i stor grad behov for hjelp til å lede seg selv. Innen denne retningen fremheves; [...] *holdninger, verdier, bedriftskultur, lærestil, fornyelsesevne og kompetanseutvikling* som personalmål, og lederen som "coach" fremheves som *den sentrale utøveren av Knowledge Management* (Sandvik, 1999:251).

Coachens oppgave er å bidra til at den enkelte får god og effektiv læring. Sandvik (1999:252) har gjengitt følgende sitat av Peterson/Hicks, 1996 (Adam, 1998): *Coaching er en prosess som innebærer å utstyre mennesker med de verktøy, kunnskaper og muligheter som de trenger for å utvikle seg selv og bli mer effektive. Det dreier seg om å hjelpe sine medarbeidere (og seg selv) til å lære.* Sandvik (1999) skriver videre at ledelse av kunnskapsarbeidere vil kreve radikalt nye mentale modeller og lederroller. Kunnskapsarbeiderne trenger støtte og inspirasjon. Lederen som coach blir mer en talentutvikler og kompetanseutvikler enn hva lederrollen representerte før. Mange tegn tyder på at lederen må beherske det å være coach for å kunne lede i tiden fremover, og coaching kan ses på som er en ferdighet det er nødvendig å inneha i kunnskapssamfunnet. Forfatteren fremhever at god og effektiv læring krever både handling og refleksjon – både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.

Knowledge Management har også [...] *etter hvert i sterk grad lansert bruken av informasjonsteknologi som et viktig virkemiddel for å kartlegge, klassifisere og distribuere kunnskaper* (Gotvassli, 2007:65) og bygger på den vestlige verdens rasjonelle forståelse. Knowledge Management er en kombinasjon av informasjon og IKT, Human Resource Management samt organisasjons og økonomifaget med vekt på organisasjonslæring og intellektuell kapital. Begrepet Knowledge Management er forholdsvis nytt. Det er lederen som coach som er den sentrale utøveren av Knowledge management (Newell et.al., 2002). Der beskrives hvilke nøkkelfaktorer som spiller inn på motivasjonen hos kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeidere trenger å få utvikle sitt potensial, så personlig utvikling er en av faktorene. *Management needs to find ways of ensuring that the knowledge worker`s autonomy is employed for the benefit of the firm, as well as being motivational for the individual* (Newell et.al., 2002:71).

Det teknologiske fokuset innen knowledge management har flere kritikere, blant annet Von Krogh et.al. (2007) som vi har lest i kap. 1. IT-teknologien gjør det mulig å raskt spre informasjon til mange, og det benyttes i stor grad i organisasjonene. Vekstmodellen (Gottschalk, 2004) er et eksempel på teknologistøttet kunnskapsutvikling som jeg vil benytte i drøftingen av casens forhold til IT-teknologi.



Figur 2.2. Vekstmodellen for IT-støttet kunnskapsforvaltning

Kort om modellens fire stadier (Gottschalk, 2004: 144):

1. Person-til-verktøy: Kunnskapsarbeidere får tilgang til teknologien gjennom diverse programvare (verktøy)
2. Person-til-person: Teknologi brukes til å lagre informasjon om informasjonskilder, om hvem i organisasjonen som vet hva.
3. Person-til-informasjon: Teknologi brukes til å lagre selve informasjonen, gjerne i databaser. Denne informasjonen kan omformes til kunnskap av de som bruker den.
4. Person-til-system: Teknologi brukes til å anvende informasjon. Lagret informasjon blir forsøkt tolket slik mennesker ville ha tolket informasjonen. Her anvendes ekspertsystemer som utfører oppgaver som ellers ville blitt utført av en ekspert. Kan betraktes som en form for kunstig intelligens.

Gottschalk (2004:45) definerer kunnskapsledelse som

en metodikk drevet frem for å oppnå organisatorisk læring gjennom å fange, samle, skape, dele og anvende kunnskap med den hensikt å skape nye verdier for alle bedriftens interessenter. Kunnskapsledelse skal bidra til å hjelpe bedrifter med å skape, dele og bruke kunnskap på en effektiv måte. Effektiv og målrettet kunnskapsledelse skal føre til færre feil, mindre dobbeltarbeid, større uavhengighet i tid og sted for kunnskapsarbeidere, redusert tilfeldig spørring, bedre beslutninger, mindre oppfinning av hjulet på nytt, bedre kunderelasjoner, forbedret service og bedre lønnsomhet.

Som flere av teoriene viser er det mange ledelsesutfordringer å ta hensyn til. Vi hører blant annet at ledelsen bør involvere seg i arbeidstakernes utvikling for å legge til rette for kunnskapsutvikling.

Organisasjonsforståelse og ledelse er tett sammenvevd, og organisasjonsstrukturene har også gjennomgått store forandringer, fra den klassiske med fokus på funksjonalitet og teknikk der ledelse er basert på tradisjonell tenking med styring og kontroll, fram til dagens kompleksitetstenking som ser på organisasjoner som selvorganiserende prosesser.

Hvordan ledelse utøves i en organisasjon henger sammen med hvilke typer arbeidsoppgaver som skal utføres, og hvordan arbeidet er organisert. Det betyr at organisasjonsstrukturen må tilpasses oppgavene. I neste del vil jeg belyse noen organisasjonsteorier som skal bidra til å kaste lys over strukturens betydning.

2.5. Organisasjonsstrukturer

Kunnskapsutviklingen påvirkes av strukturen den er omkranset av. Senere drøftinger vil vise hvordan kunnskapsutviklingen ved casen påvirkes av den gjeldende strukturen ved enheten.

Taylor og hans teorier om scientific management fremhever arbeidsinstrukser og kontroll, ledere har spesialisert ansvar og det er høyt fokus på standardisering, effektivitet og arbeidskraft som lett kan skiftes ut. Dette perspektivet har et sterkt fokus på både formelle mål og formell organisasjonsstruktur. Teorien er at det finnes én beste måte å gjøre tingene på for å nå et bestemt mål, og det er denne måten man må etterstrebe. Dette synet står i sterk kontrast til human relation-tradisjonen med fokus på det sosiale systemet. Denne tradisjonen vektlegger behovet for å bli godtatt og likt av kolleger som muligens enda viktigere enn ledelsens ansporingmidler. Viktige produksjonsfaktorer i denne teorien er gruppenormene hvor følelsen av fellesskap og gruppepress/-beskyttelse har stor betydning. Oppmerksomhet fra ledelsen er viktig, og bedriften må gi en følelse av trygghet og legge til rette for motivasjon. Organisasjonen er et møtested for samhandling, læring og selvrealisering. Medlemmene har her muligheter for å dokumentere evner og ferdigheter samt at de får bekreftet både venns- og konflikrelasjoner. De psykologiske jobbkravene er allmenne, og Arbeidsmiljølovens paragraf om ansattes rettigheter i forhold til det psykososiale

arbeidsmiljøet har åpenbart sine røtter i dette perspektivet. Organisasjoner som åpne system har et perspektiv som fokuserer på at det er omgivelsene organisasjonen er plassert i som representerer selve grunnlaget for dens eksistensberettigelse. Forskjellige interessegrupper påvirker og stiller krav til organisasjonen og dens medlemmer som derfor stadig må være i prosess for å tilpasse seg de endrede kravene (Jacobsen og Thorsvik 1997, Morgan, 2004, Schein, 1995).

Call-senter-bransjen oppfattes ifølge Newell et.al., (2002:8) å tilhøre en bransje med sterkt fokus på struktur og prosedyrer. Forfatterne skriver: *Some sectors such as the fast food and customer service (call centre) sectors still, to a significant extent, adopt the principles of Scientific Management for the organization of major work process.*

Nylehn (1997) skriver at det ikke finnes en beste organisasjon, og at organisering ofte skjer ut fra hva lederne tror på. *Organisering representerer en prosess som er kompleks og krevende, og som derfor gir løsninger som delvis er person- og organisasjonsavhengig* (Nylehn, 1997:28). Forfatteren skriver at den enkelte arbeidstaker må innordne seg i organisasjonens forskjellige strukturer. Og han hevder at arbeidet som utføres må stå sentralt når strukturene skal fastsettes, og at organisasjonsløsninger som ikke samsvarer med arbeidsoppgavene neppe vil fungere.

Det er andre regler for produktivitet og lønnsomhet som gjelder i det kunnskapssamfunnet vi har nå enn i tidligere tiders industrisamfunn (Von Krogh et.al., 2007:11): *Kunnskap kan ikke kontrolleres og dirigeres på linje med fysiske faktorer. Kunnskap vokser frem i fellesskap mellom mennesker. Trygghet, tillit, læring og dialog fremheves som grunnleggende faktorer i knowledge management.*

De psykologiske faktorene i organisasjonene vektlegges av Schein (1995) som sier at arbeidstakernes forhold til sine kolleger i stor grad påvirker organisasjoners utvikling.

Som egen disiplin er organisasjonspsykologi uløselig knyttet til den erkjennelse at organisasjoner er komplekse sosiale systemer, og at nesten alle de spørsmål man kan stille om hva som bestemmer menneskers atferd i organisasjoner, må betraktes fra synsvinkelen til det sosiale system som helhet (Schein, 1995:15).

Menneskers behov for å stå i forhold til andre mennesker utover det selve jobben krever, fører til at det oppstår uformelle grupper. Disse uformelle gruppene dannes ofte ut fra den formelle strukturen som er bygd opp rundt arbeidet, og at den fysiske avstanden mellom arbeidstakerne derfor har betydning for informasjonsutvekslingen.

Siden kvaliteten av en teknisk avdelings løsninger avhenger av informasjonsutvekslingen mellom avdelingens medlemmer, er det viktig å bygge opp lokalene på en slik måte at man skaper størst mulig sannsynlighet for samspill ved å plassere folk så nær hverandre som mulig. Hvis en slik fysisk løsning ikke er mulig, må man finne andre kompensierende ordninger som kan stimulere kommunikasjonen Schein (1995:177).

Teorikapittelet har vist flere ulike kunnskapsbegrep og at det er ulike perspektiv på kunnskap og hvordan kunnskap deles og utvikles. Organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og sosiale prosesser er fremhevet. Det samme er ledelsens betydning som tilrettelegger for organisasjonenes kunnskapsutvikling, både i et strukturelt og relasjonelt lys.

Kap. 3. Metode

Kapittelet starter med en kort redegjørelse for mitt vitenskapelige ståsted før jeg presenterer vitenskapsteori som jeg benytter til å drøfte metodevalget mitt. Så redegjør jeg for mitt valg av metode og de praktiske forberedelsene jeg fant nødvendig for å kunne gjennomføre den empiriske delen av masteravhandlingen. Til slutt i kapittelet forteller jeg om min egen rolle i casen før jeg drøfter styrker og svakheter ved metoden.

3.1. Mitt vitenskapelige ståsted

I de fleste årene av mitt yrkesaktive liv har jeg jobbet i statlige, byråkratiske etater der den formaliserte strukturen og det individualistiske synet tradisjonelt har vært i fokus. Rennemo (2006: 35) sier: *Som mennesker i organisasjoner kommer vi ikke utenom spørsmålet om virkelighet og forståelse av virkelighet.* Jeg ser at min forståelse av virkeligheten åpenbart har vært preget av den kulturen jeg har vært en del av og automatisk vokste inn i. Mine antakelser om forskning og forskningsresultater har vært at forskningen viser små utdrag av virkeligheten og at de er objektive sannheter.

Mine forståelsesrammer og mitt virkelighetssyn har nok endret seg betraktelig de siste årene. Det har naturlig nok skjedd gjennom erfaring og utvikling. Jeg antar at endringen i stor grad er påvirket av de siste årene hvor jeg har tatt lederutdanning samtidig som jeg i denne perioden har hatt utfordrende oppgaver i lederrollen. Lederutdanningen har gitt meg en god teoretisk ballast. Koblet opp mot de erfaringene lederfunksjonen har gitt meg, har jeg etter hvert blitt bedre i å reflektere over hva som skjer, hvorfor og hvordan. Synet på den ”helt frie” individualisten har kommet mer i bakgrunnen. Jeg er etter hvert blitt mer oppmerksom på, og opptatt av, prosessene som skjer. Min oppfatning nå er at flere aspekter ved virkeligheten konstrueres sosialt. [...] *Dette er en avvisning om at verden er en objektiv virkelighet som eksisterer atskilt fra subjektene. En konstruktivistisk tilnærming betyr at det eksisterer flere virkeligheter som stadig er under omforming og endring* (Børve, 2008:13). Min erfaring er at relasjonelle forhold har stor betydning for hvordan vi mennesker utvikler oss. Og når relasjoner er i bevegelse ved at de både endres og utvikles vil forholdene rundt oss bli

påvirket og endret over tid. Min oppfatning er at alt dette vil ha stor betydning for hvordan kunnskapsutviklingen i organisasjoner foregår og organisasjoner utvikler seg.

Sett i lys av min antagelse om hvordan mitt vitenskapelige ståsted tidligere var påvirket av den formaliserte strukturen og det individuelle perspektivet, sier det kanskje noe om kjernen i hvordan vi sosialiseres og påvirkes av det relasjonelle. Det kan oppfattes som nok et argument for det prosessuelle synet. Forskjellen mellom før og nå er kanskje ikke så stor som jeg først har antatt. Kanskje er selve refleksjonen den eneste forskjellen? Mens min egen oppfatning om dette tidligere ble påvirket av omgivelsene uten at jeg reflekterte særlig over det, har jeg nå – gjennom påvirkning fra andre omgivelser – flere refleksjoner rundt hvordan prosessene er med og påvirker hvilke konstruksjoner som oppstår og hvordan jeg påvirkes av det.

Selv om jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig, antar jeg at forskningen bærer preg av min forståelse av at virkeligheten kan påvirkes av sosiale konstruksjoner.

3.2. Vitenskapsteori og metodevalg

Undersøkelser kan gi oss en type [...]ny kunnskap, i betydningen ”noe vi ikke har visst om i det hele tatt før” (Jacobsen, 2005:15). Forfatteren skriver også at det er mer vanlig at undersøkelser som gjennomføres i organisasjoner [...]bringer fram ny, lokal kunnskap, dvs. kunnskap om hvordan fenomener ser ut og ting henger sammen i en spesiell situasjon (2005:15). Han viser til tre typer hensikter med å gjennomføre undersøkelser selv om de fleste undersøkelser inneholder elementer av alle tre: Mer innsikt i fenomener, finne forklaringer og få mer kunnskap til å forutsi hva som vil skje i fremtiden. Jacobsen skriver videre at troverdige forskningsprosesser krever både systematikk og redegjørelse av hvilke svakheter som kan knyttes til resultatene.

Det vil alltid være samfunnsvitenskapenes oppgave å bidra til å forstå sosiale fenomener, og at kvalitativt orienterte metoder er måten forskere forsøker å løse oppgaven på. Omfang og utbredelse undersøkes og sammenliknes gjerne med kvantitativt orientert forskning, mens kvalitativt orientert forskning ikke markerer mengdeforskjeller. Der vil sammenlikningen ha [...]som formål å utdype forståelsen av fenomenet som skal studeres (Fossåskaret et. al., 2006:13-14). Videre sier han:

Interessen for det prosessuelle og det relasjonelle er det spesifikt antropologiske og sosiologiske anliggende ved studier av sosiale fenomener. Dette viser seg særlig i en kvalitativt orientert tradisjon. I denne metodetilnærmingen setter forskeren gjerne samspillet mellom personer i fokus. Han skjønner handling som samhandling. Rettere sagt vil man ofte ikke riktig skjønne handling om man ikke skjønner den som samhandling (Fossåskaret et. al., 2006:14).

Samtidig vil hendelsene skifte karakter i takt med hvilket kategorivalg som tas. [...] *en og samme person kan tillegge en observasjon forskjellig mening alt etter hvilke kunnskaper som legges til grunn for fortolkning (Fossåskaret et. al., 2006:36). Slike tolkninger må etterprøves for å være holdbare. Wadel (Fossåskaret et. al., 2006:37) hevder at [...] begreper og kategorier forskeren utvikler og velger å ta i bruk i sine analyser, framhever noen trekk ved det observerte samfunnet, og overser andre.*

Det ontologisk synet i positivismen, med naturvitenskapens antakelser om lovmessighet, er i følge Jacobsen (2005) utfordret fra flere hold. Den sentrale debatten om sosiale systemer og menneskelig samhandling har ikke konkludert, og det stilles fortsatt spørsmål ved om menneskelig samhandling [...] *består av lovmessigheter, eller om alt vi studerer, er unikt (Jacobsen, 2005:25). Fokuset er flyttet fra [...] å kartlegge en objektiv virkelighet til å studere hvordan mennesker fortolket og laget mening av en virkelighet (Jacobsen 2005:28). Ulike personer forstår virkeligheten forskjellig og har stor variasjon i fortolkningsmåtene, noe som også påvirker epistemologien. Noen hevder også at kunnskap kun kan være lokal og knyttet til et spesielt sted og tidspunkt. I en pragmatisk tilnærming ser vi også at det er [...] situasjoner der flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte (Jacobsen 2005:33). En slik intersubjektivitet gir større sannsynlighet for å kunne oppfatte noe å være sant.*

Jacobsen (2005:32) skriver at det er noen grunnleggende syn på forskjeller og sammenveving mellom positivistisk og hermeneutisk metode:

	Positivism	Hermeneutikk
Ontologi	Lovmessigheter	Generelle lover finnes ikke
Epistemologi	Det generelle	Det unike og særegne
	Objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål.	Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten
	Kunnskapen er kumulativ.	Kunnskap er lokal og unik.
Metode	Deduktiv	Induktiv
	Individualistisk	Holistisk
	Avstand	Nærhet
	Nøytral og objektiv	Styrt av undersøkernes verdier og interesser.
	Tall	Ord

Figur 3.1. Grunnleggende forskjeller på positivistisk og hermeneutisk metode

I kvalitativ analyse er hensikten å trekke noe fornuftig ut av mengden informasjon som er samlet inn. Det gjøres ved å redusere kompleksiteten og få en forenklet oversikt.

Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som trekkes fram, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Dermed er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten (Jacobsen, 2005:185).

Jacobsen (2005) viser til at denne vekslingen mellom å vurdere de enkelte delene av en helhet vekselvis med å vurdere helheten kalles for hermeneutisk metode, også kalt den hermeneutisk spiral.

Thagaard (1998:35) skriver at tolkning kan oppfattes [...] som dialog mellom forsker og tekst og at fokuset er å finne meningen som teksten formidler. Videre kan vi lese:

Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende. En hermeneutisk tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan leses på flere måter.

Thagaard (1998:35) viser til Geertz (1973) som skiller mellom tynne og tykke beskrivelser. Forskjellen forklares med at den tynne kun gjengir det som observeres, mens den tykke inkluderer både hva informanten kan ha ment og hvilke fortolkninger han/hun gir selv. I tillegg kommer forskerens fortolkning, og vi ser at den tykke beskrivelsen også inneholder meninger.

Skriveprosessen er en skapingsprosess og en formidlingsprosess. Mange har trolig den erfaring at nye ideer og tanker, en bedre forståelse, vokser fram under fire forhold: Når de snakker med noen. Når de fører en indre samtale. Når de leser. Og når de skriver. Alle disse tilfellene er relasjonelle situasjoner der ord og tekst er skapende og formidlende medium (Fossåskaret et. al., 2006:44).

3.3. Valg av kvalitativ metode

Kvalitativt orienterte metoder gir god forståelse av sosiale fenomener (Fossåskaret et.al., 2006). Det er viktig å forstå samhandling for å forstå handling. Jeg har likebehandling av kunder som tema. Problemstillingen er eksplorerende i forhold til å forstå hvordan kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling foregår ved arbeidsplassen og hva som kan gjøres bedre for å legge til rette for felles praksis. Jeg antar da at kvalitativ forskning vil være en god metode for å forstå kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ut fra å belyse hva som resulterer i både samhandling og handling.

En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. [...] Ved eksplorerende problemstillinger må vi velge en metode som får fram mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter. Slike metoder vil egne seg til innsamling av det vi kaller kvalitative data (Jacobsen, 2005:62).

Undersøkelser kan gi oss ny lokal kunnskap og større innsikt i hvordan fenomener henger sammen og hvordan ting ser ut (Jacobsen, 2005). Intensjonen min er å frembringe relevant informasjon fra et offentlig kundesenter slik at jeg kan belyse hvordan de løser oppgavene, deler informasjon og hever kompetansen på arbeidstakerne. Informasjonen innhetes gjennom å intervju ansatte ved casen samt å gi en oppgave til informanter.

Jacobsen (2005) viser til en pragmatisk tilnærming til kvalitative undersøkelsesmetoder der intersubjektivitet bidrar til å øke sannsynligheten for at man kan oppfatte noe å være sant. Det åpner for at likelydende spørsmål til informanter kan være positivt for å kunne se om det er intersubjektivitet. Jeg har valgt kvalitative intervju av enkeltpersoner, og jeg har gitt en oppgave til to av disse personene. Materialet presenterer jeg i en form for kvantifisering. Det innebærer at jeg skriver om det er en (1), andre, noen, enkelte, flere (2-4) og/eller om det er alle (5) som oppfatter samme fenomen likt. I presentasjonen av historiene skriver jeg om det

er den ene eller om begge har gitt opplysninger om det jeg belyser. Med stor grad av åpne spørsmål velger informantene selv hvilken informasjon de mener det er viktig å gi meg. Jeg antar at kvalitative intervju, og en oppgave, gir meg mye informasjon om hvordan kunnskapsdelingen foregår. Denne metoden vil kunne bidra til at jeg får en god teoretisk drøfting av materialet som innhentes og det jeg vil undersøke.

Fokuset mitt er på ansattes forståelse av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling (Jacobsen, 2005). Ved å høre arbeidstakernes oppfatning om oppgavene de har, hvilke muligheter de har for å dele kunnskap og hvilke refleksjoner de gjør seg om egen utvikling, vil jeg utforske hvordan det kan legges til rette for å dele og utvikle kunnskap gjennom en hermeneutisk tilnærming av datamaterialet (Jacobsen, 2005, Thagaard, 1998). Gjennom samme tilnærming søker jeg også etter innsikt i hvordan det kan legges til rette for å sannsynliggjøre at flere vil medvirke, og om det kan påvirke likebehandling av etatens kunder. Jeg bruker begrepet ”hun/han” om informantene for å få variasjon i skriveform samtidig som denne formen bidrar til å anonymisere hvem informanten er.

Om casen likebehandler kunder vil ikke denne undersøkelsen gi svar på. Det er ikke en del av undersøkelsen, og hvilke metoder som kunne gitt svar på det går jeg derfor ikke nærmere inn på her.

3.3.1. Utvalg og beskrivelse av informanter

Etter å ha avgjort metodevalget var det tid for å tenke gjennom både hvor mange og hvem jeg ønsket som informanter. Jeg måtte også velge design på datainnsamlingen.

Jeg har valgt å intervju fem informanter for å belyse problemstillingen. Valget på de fem utvalgte informantene er strategisk begrunnet for å få variasjon i utvalget (Jacobsen, 2005). Jeg har brukt min lokale kunnskap og valgt ut fra hensyn om fartstid i organisasjonen, erfaring med kundebehandling, ulike nye oppgaver, kjønn og teamfordeling.

Alle ansatte har en fartstid på over to år i casen, alle har kundebehandling på telefon som sin hovedoppgave, og de deler sin egen kompetanse med kundene. Alle kan derfor gi meg innsikt

i hvordan de oppfatter dette arbeidet og hvordan de mener kompetansedelingen foregår både i forhold til kundene og internt ved avdelingen.

Den personlige utviklingsprosessen to av de ansatte har vært gjennom i forhold til aktiv medvirkning, ligger til grunn for valget mitt om å be dem være informanter. Flere ansatte som tidligere var ganske stille i litt større forsamlinger, jamfør empiri, har de siste 4-5 årene tatt utfordringen med å gi informasjon til andre i plenum. De medvirker nå, på grunn av sin høye fagkompetanse, i den planlagte kompetanseutviklingen enheten gjennomfører. Jeg antar at de har gjort seg egne tanker om aktiv medvirkning. Det ligger til grunn for ønsket mitt om å intervju to arbeidstakere som har slik erfaring. Begge informantene fikk en oppgave av meg i tillegg til at de ble intervjuet. De har lang erfaring fra casen, og jeg antar derfor at de har mye informasjon å gi i forhold til problemstillingen min. De to får daglig spørsmål fra kolleger som har utfordrende kundesamtaler, og de besvarer alle typer kundehenvendelser. I tillegg stiller de opp flere ganger i året og representerer arbeidsgiver i møter på 30-130 deltakere som vi arrangerer med en av våre kundegrupper. Jeg har valgt disse to da jeg antar at medarbeiderne som benyttes så aktivt i både kundebehandling og kunnskapsdeling kan ha gode bidrag til å finne svar på problemformuleringen min. Begge kjønn er representert.

Lang erfaring ved casen er også lagt til grunn for valget av to av de siste tre informantene. Den siste informanten har kort ansiennitet og er valgt for å få innsikt i om det kan ha betydning for datamaterialet. De to informantene med lang erfaring er ofte i faglige diskusjoner og gir ofte støtte til kolleger som spør om råd, mens vedkommende med kortest ansiennitet ikke benyttes i samme grad av kolleger som har behov for faglig støtte. To av informantene har også deltatt i noen grad i opplæring av andre, og har erfaring både fra egen og andres kompetanseutvikling. En av dem dekker alle fagområdene, en dekker de fleste, mens den siste dekker noen av fagområdene. Begge kjønn er representert.

Arbeidsplassen er inndelt i fire team, og jevn fordeling mellom teamene har også vært et utvalgs-kriterium for meg. De to informantene som har skrevet case, kommer fra to forskjellige team. Hovedårsaken til den valgte teamfordelingen mellom informantene er at jeg forsker på egen arbeidsplass og ikke ønsker å utelukke noe team. Kjønnfordelingen ved casen er på ca 75 % kvinner og 25 % menn. Jeg har forsøkt å nærme meg tilsvarende fordeling ved at jeg har valgt å intervju 3 kvinner og 2 menn.

Fem informanter representerer over 10 % av de ansatte. Selv om utvalget er litt lite til å generalisere, antar jeg at disse fem medarbeiderne kan gi meg god innsikt både i hvordan kunnskap deles og hvordan det er mulig å tilrettelegge slik at flest mulig bidrar til/medvirker i kompetanseutviklingen ved casen. Kanskje oppnår jeg intersubjektivitet innen noen områder også (Jacobsen, 2005).

To av informantene har utdanning på videregående nivå mens de andre tre har utdanning på høghskolenivå. Alderen på informantene er mellom 37 og 47 år. Tre av informantene har i all hovedsak bedriftsintern erfaring fra sin tidligere yrkeskarriere, mens de to andre informantene har ekstern erfaring i tillegg. Den ene av de to har lang fartstid i etaten, mens den andre har forholdsvis kort erfaring fra vår etat.

Å få høre om ansattes egne opplevelse av, og erfaringer med, jobbinnhold, endringer, medvirkning og kompetanseutvikling kan gjøre meg i stand til å utvide/videreutvikle min egen innsikt om de lokale forholdene og [...] utvikle og raffinere eksisterende kunnskap (Jacobsen, 2005:15).

3.4. Praktisk gjennomføring av datainnsamlingen

De praktiske forberedelsene startet våren 2008. Jeg fikk da avklart med lederen ved casen at mitt ønske om å forske ved egen arbeidsplass ble mottatt med stor velvilje. Mitt ønske om tema samsvarte med lederens oppfatning om at dette kunne være nyttig for enheten. Så planla jeg aksjonsbasert tilnærming på masteravhandlingen da jeg ønsket en læringsprosess sammen med kollegene mine. I august 2008 avklarte jeg med resten av ledergruppen at de ville være referansegruppe for meg. Alle ga positivt svar. På kontaktmøtet mellom tillitsvalgte og ledelse i september 2008 informerte jeg så om studiene mine, at jeg ønsket å forske ved egen enhet, hvilket tema jeg ønsker mer kunnskap om, at ledergruppen var positiv til å være min referansegruppe og kunne tenke seg å lære sammen med meg. Alle plasstillitsvalgte var positive til arbeidet mitt. De så at dette kunne gi kompetanseheving ved avdelingen, og meldte at de selv også var positive til å bli brukt som referansegruppe om ønskelig. Så langt var planene klare og engasjementet på topp.

Så viste det seg å bli en ekstra travel høst med mye overtid og hyppige tjenestereiser på flere i ledergruppen. Det ble problemer både for mine kolleger og meg med å sette av tid til mitt forskningsarbeid. Jeg rakk ikke å få startet arbeidet med masteravhandlingen før julen sto for døren og innså da at det ville bli ekstra krevende rent tidsmessig å involvere kollegene mine. Med tungt hjerte måtte jeg legge fra meg tanken på aksjonsbasert tilnærming og læreprosesser sammen med mine kolleger. I jula 2008 bestemte jeg meg så for å gjennomføre forskningen alene.

Tema og problemstilling ble justert og ny metode ble valgt. Arbeidet med forskningsspørsmål og intervjuguide kom raskt på timeplanen samtidig som jeg måtte vurdere hvor mange informanter jeg ønsket å ha, samt hvem jeg ønsket å intervju. Dette arbeidet pågikk parallelt da jeg nå følte at jeg hadde mistet mye tid.

Etter å ha valgt informanter gjennomførte jeg enkeltvis samtale med alle fem for å spørre om de kunne tenke seg å være informant. Jeg fortalte hva dette ville innebære for dem samtidig som de fikk informasjon om studiene mine, hvilket forskningsopplegg jeg hadde planlagt og hvilket tema jeg hadde valgt for arbeidet. Alle fem svarte umiddelbart ja til å være informant og til at samtalene kunne tas opp på tape. De jeg ønsker skriftlig besvarelse fra var positiv også til det.

Nå stod den konkrete datainnsamlingen i fokus, men først skrev jeg informasjonsbrev og ga til hver enkelt informant så de skulle ha noe skriftlig å forholde seg til. Prosessen var todelt, så jeg måtte lage to typer informasjonsbrev. Brevet (vedlegg 1) til de to jeg ønsket en skriftlig besvarelse fra og skulle intervjuer er litt annerledes enn brevet (vedlegg 3) til de tre som jeg kun ønsket å intervju.

Etter tips fra veilederen min hadde jeg laget en oppgave som to av informantene nå fikk av meg (vedlegg 2). Der ble de bedt om å gi meg en kort, skriftlig presentasjon av en konkret arbeidssituasjon som omfattet nye arbeidsoppgaver de hadde fått. Videre skulle de reflektere over hvorfor arbeidsinnholdet deres hadde endret seg og hvordan de opplevde denne endringen.

Så laget jeg en intervjuguide (vedlegg 4) som er brukt under alle fem intervju. Guiden er tredelt. Spørsmålene i den første delen var konsentrert om oppgaver og jobbinnhold, kompetanse var i fokus i del to og kultur i del tre.

Å lage oppgaven til de skriftlige besvarelsene gikk relativt greit. Arbeidet med intervjuguiden og formuleringen av forskningsspørsmålene ble den største utfordringen min. Dette arbeidet ble mer problematisk enn jeg hadde forutsett, noe som overrasket meg. Utfordringen ble å finne frem til formuleringer som ville gi de opplysningene jeg ønsket mer innsikt i, og etter mye bearbeiding gjennom ganske lang tid var intervjuguiden klar. Nå var tiden inne for å dra på byen og kjøpe opptaker da jeg ikke hadde slikt utstyr fra før. Og så var alt klart for å gjennomføre intervjuene.

En stund etter å ha mottatt de skriftlige dataene gjennomførte jeg halvstrukturerte intervju. Intervjuguiden ble ikke justert underveis så den samme guiden er brukt på alle fem intervjuene. Under det siste intervjuet sviktet teknologien. Jeg oppdaget dette forholdsvis raskt, fikk ordnet opptakeren så den fungerte igjen, og gjorde ferdig intervjuet. Informanten sa seg positiv til å gi nytt intervju på det som hadde gått tapt. Da jeg var litt usikker på hvilken informasjon jeg hadde mistet, renskrev jeg intervjuet raskt for å finne ut hvilke spørsmål jeg manglet svar på. Så ble nytt intervju gjennomført med de få spørsmål og svar som var blitt borte.

Alle fem intervju ble gjennomført i arbeidstiden. Hvert intervju tok mellom halvannen og to og en halv time, noe som ga meg omtrent ti timer med datamateriale. Alle samtalene ble transkribert raskt etter hvert intervju. Jeg skrev selv ut intervjuene da dette ville sikre informantenes anonymitet og samtidig gjøre meg godt kjent med datamaterialet så tidlig som mulig i prosessen. Denne nedskrivningen var ferdig før jeg begynte arbeidet med å presentere empirien.

Både de skriftlige besvarelsene og intervjuene ga meg store mengder data. Arbeidet med å dra ut det mest nyttige i forhold til problemstillingen ble både en utfordrende, interessant og lærerik prosess. Å dra sammenligninger i materialet fra den enkelte informant har også vært utfordrende. Jeg har forsøkt å beskytte informantene så godt det lar seg gjøre ved en liten arbeidsplass ved at jeg i hovedsak presenterer et sammendrag av svarene. Presentasjonen er kategorisert ut fra hvordan jeg mener den best mulig kan belyse problemstillingen.

3.4.1. Analyse av data

Det transkriberte innholdet fra de fem samtaleene har resultert i overkant av 80 A4-sider med data. Det skriftlige materialet jeg mottok fra to av informantene har vært forholdsvis oversiktelig da det bestod av ca tre skrevne A4-sider.

Med så stort datamateriale ble det en utfordrende jobb å analysere hva det hadde gitt meg. Det har vært en lang og eksplorerende prosess (Børve, 2008), og jeg har forsøkt flere utvalgsriterier for å redusere kompleksiteten i materialet (Jacobsen, 2005). Med støtte i en hermeneutisk tilnærming valgte jeg å fokusere på de bestanddelene i materialet som omhandlet arbeidsoppgaver og struktur, kompetansedeling og -utvikling, medvirkning og kultur før jeg klarte å se helheten dette ga (Jacobsen, 2005, Thagaard, 1998).

Empirikapittelet starter med at jeg gir noen opplysninger om casen. Min nærhet til casen ligger nok som bakteppe, bevisst eller ubevisst, for min analyse. Informantene har fortalt om en case som er både kundestyrte og tidsstyrte. De har fortalt hva arbeidet går ut på og hva som kreves av dem, hva de oppfatter som casens særpreg og hva de tenker om arbeidsmiljø og kultur.

Empirien har vist at det er flere hjelpemidler og arenaer for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling, og at alle er delaktige i disse. Hvor delaktige arbeidstakerne er, varierer ut fra om kunnskapsdelingen/-utviklingen er egeninitiert eller lederinitiert. Materialet inneholder også forslag til hva som kan endres for å få flere arbeidstakerne til å medvirke i den lederinitierte kunnskapsdelingen. Det viser også at ledelse og lederstil er viktig for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Og det viser at arbeidstakere som ved hjelp av lederstøtte og gode tilbakemeldinger fra både ledere og kolleger har turt å ta noen utfordringer som har gitt dem en mer interessant arbeidsdag (To ”suksesshistorier” om lederinitiert kunnskapsutvikling).

Empirien har også vist at flere informanter har oppfattet samme fenomen noenlunde likt.

3.5. Min egen rolle ved casen

Jeg er tilsatt som teamleder ved casen, sitter i ledergruppen, er avdelingsdirektørens faste stedfortreder og har deltatt i oppbyggingen av en helt ny avdeling i etaten, fra 7 til 45 tilsatte, i løpet av de siste 7-8 årene. I oppbyggingsfasen var det mange vurderinger og avgjørelser rundt struktur, oppgaver, teknologi og interne og eksterne aktører som skulle tas rundt etableringen av den nye enheten. De fleste har jeg deltatt i.

I denne perioden har jeg blant annet hatt ansvar for, og deltatt i, utallige tilsettingsprosesser og påfølgende opplæringsprogrammer. Mine hovedoppgaver er av administrativ art, og personalplanlegging og opplæringsplaner for hele avdelingen er inkludert i mine ansvarsområder. Jeg har et spesielt ansvar for tett oppfølging av ansatte på teamet mitt og gjennomfører årlig både medarbeidersamtaler og medlytt. I de periodene noen er sykmeldte, har jeg også regelmessig oppfølging av dem på eget team.

3.6. Styrker og svakheter ved undersøkelsen

Som tidligere nevnt er målet mitt med denne avhandlingen å supplere egen kunnskap innen et område både jeg og andre ved casen har en del erfaring fra. Mine undersøkelser [*...]*kan dermed bringe fram ny, lokal kunnskap, dvs. kunnskap om hvordan fenomener ser ut og ting henger sammen[*...*] (Jacobsen, 2005:15).

Informantene har gitt meg et stort datamateriale som etter hvert har gitt meg større innsikt i de fenomenene jeg hadde som mål å undersøke. Jeg mener derfor at metoden som er benyttet har vært et godt hjelpemiddel. Det er jeg godt fornøyd med, selv om jeg ser at den også har sine svakheter. Om andre metoder kunne fungert bedre er et åpent spørsmål.

Jeg har forsket ved en enhet jeg har nære relasjoner og tette bånd til. Hvorvidt det er en styrke eller en svakhet, synes jeg det er vanskelig å bedømme da jeg ser både svakheter og styrker ved denne nærheten. Jeg drøfter det litt senere og ut fra flere vinklinger.

I ettertid har jeg ingen bastant mening om hvorvidt det ville vært en styrke for undersøkelsen om jeg hadde valgt andre kriterier i utvelgelsen av informanter. Fire av de fem informantene jeg intervjuet har lang erfaring fra casen, noe jeg har lagt vekt på. Kanskje kunne jeg med

fordel ha intervjuet enda en person med kort ansiennitet i stedet for en av de med lang erfaring. Eller kanskje kunne jeg ha intervjuet en person ekstra for å få mer utfyllende informasjon om prosessene rundt læring og utvikling som nytilsatt. Etter at alle intervjuene var gjennomført, erfarte jeg at det var en viss forskjell i synet på kunnskapsutvikling mellom disse to utvalgsriteriene. Samtidig har informantene mine gitt meg mye relevant informasjon, og alle har formidlet tanker og meninger om både sin egen og andres læring og utvikling. Ikke minst har informantene jeg valgte lang og god erfaring fra kundekontakt. I all hovedsak er jeg derfor godt fornøyd med utvalget av informanter. Selv om kjønn ikke har spesielt fokus i oppgaven, er jeg også fornøyd med at begge kjønn er representert. Jeg mener også at det er en styrke ved undersøkelsen.

Metoden som er benyttet, og valget av informanter, vil naturlig nok ha påvirkning på datamaterialet jeg har mottatt. Det var en lett og god tone under alle intervju, og min opplevelse er at informantene har vist meg stor tillit. Jeg oppfatter at de har vært åpne og ærlige i svarene jeg fikk, og at de har latt meg ta del i de tanker, oppfatninger og meninger de hadde rundt spørsmålene mine. Om de ville vært mer eller mindre åpne og ærlige til en annen forsker med en annen rolle, er et åpent spørsmål. Dette ble også tema i noen av samtalene, og informantene mente da at de ville gitt samme opplysninger uansett hvem som hadde intervjuet dem. Om den åpenheten jeg har følt er et positivt resultat av den nærhet jeg har til casen, kan det også være relevant å stille spørsmål ved. Uansett oppfatter jeg den åpenheten og tilliten jeg er vist som en styrke ved undersøkelsen. Det medfører også at tolkningen jeg har foretatt vurderer svarene ut fra en forståelse av at informantene ikke har holdt tilbake informasjon til meg som forsker. Mine antakelser bygger derfor på at jeg har fått åpne og ærlige svar.

Om det er de valgte informantene som best kan besvare temaet om likebehandling er et åpent spørsmål, men jeg antar at arbeidstakere med erfaring fra kundetjenester er de beste til å gi meg informasjon. Ulike personer forstår virkeligheten forskjellig (Jacobsen, 2005), men jeg antar det er arbeidstakerne som kan gi meg størst innsikt i hvilket samspill det er mellom de ansatte og hvilke sosiale fenomener som foregår for at de skal kunne besvare kundeforholdene.

Jeg antar også at det er en styrke for undersøkelsen at det er benyttet en metode som har resultert i skriftlige data. Der har informantene fortalt to "suksesshistorier" om tilrettelegging

for utvikling. Informasjonen som er innhentet bygger på en åpen, skriftlig oppgave til to av informantene og vil nok bidra til å øke forståelsen av dette fenomenet.

Det er også et åpent spørsmål om det kunne ha kommet frem flere data og mer informasjon om jeg hadde gjennomført gruppeintervju med informantene. Et gruppeintervju kunne også ha ført til at noen informanter ville blitt stille, slik som i møter der alle er samlet. Samtidig viser empirien at det er lettere å prate i mindre forsamlinger. Mindre forsamlinger beskrives å ha et antall på under 10-12 personer, og sett i lys av en slik forståelse, kunne en gruppe med fem informanter ha vært av passe størrelse. Informantene ville kanskje ha inspirert hverandre, noe som kunne ha satt i gang sosiale prosesser som kunne ha gitt meg flere opplysninger og mer kunnskap. Da det også kunne ha ført til færre opplysninger, holdes dette spørsmålet åpent. Jeg har valgt å kun forholde meg til enkeltintervju. Etter min mening svekker ikke det datamaterialet som er innhentet. Men om jeg hadde valgt gruppeintervju i tillegg til enkeltintervju ville jeg sannsynligvis ha fått et enda mer omfattende datamateriale fra denne casen. Jeg mener enkeltintervju har vært en god måte å samle data på.

Intervjuene foregikk på en annen teamleders kontor eller på et møterom. Om det har vært en styrke eller en svakhet for undersøkelsen at ikke alle intervjuene har foregått på et ”nøytralt” kontor, er jeg usikker på. Min antakelse er at det ikke har noen betydning for informasjonen informantene ga meg.

Som nevnt i metodekapittelet sviktet teknologien underveis i det ene intervjuet. Selv om informanten var helt avslappet i forhold til dette, og velvillig stilte opp på nytt for å bistå meg, er jeg selvsagt usikker på hvilke nyanseforskjeller som ligger i de svarene jeg har på tape i forhold til de som ikke ble registrert. Ut fra hukommelsen da deler av intervjuet ble repetert, mener jeg det i hovedsak er samsvar mellom informasjonen jeg fikk. Sannsynligvis vil tapping av samtalene gi færre unøyaktigheter enn om jeg hadde notert underveis fra alle intervjuene, så denne lille tekniske svikten oppfatter jeg å være uten betydning for sluttresultatet.

Ved å ta opp intervjuene på tape slapp jeg å notere underveis. Jeg kunne ha fullt fokus på samtalen. Og ved at jeg selv har skrevet ned all informasjon fra samtalene, fikk jeg repetert hele stemningen og ikke kun ordene som ble sagt. Jeg kjenner derfor materialet godt, og det mener jeg er en styrke i undersøkelsen.

Også underveis i intervjusituasjonen var jeg ute etter å få tak på informantenes tolkning av spørsmålet jeg stilte. Og min måte å tolke det innsamlede datamaterialet på, er nok påvirket av denne ”dobbeltolkningen” (Thagaard, 1998). De fem informantene tolket tydeligvis spørsmålene forskjellig for selv om en god del tilbakemeldinger er i samsvar med andre informanters svar, kom de ikke nødvendigvis i forbindelse med det samme spørsmålet. Det kunne komme i tilknytning til helt andre spørsmål.

Sett underveis i arbeidet med avhandlingen ble jeg oppmerksom på at intervjuguiden kanskje burde hatt med spørsmål om likebehandling av kunder da målet er å tilrettelegge for dette. Jeg har stilt spørsmål om både arbeidsoppgaver, kunnskapsdeling/-utvikling og miljø, men kunne gjerne stilt noen direkte spørsmål til informantene vedrørende likebehandling av kunder. Jeg ser nå at det er en svakhet ved oppgaven. Det ville vært nyttig å få mer innsikt i arbeidstakernes tanker om likebehandling av kunder for bedre å kunne legge til rette for det. Allikevel mener jeg å ha samlet inn så mye informasjon om kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling, arbeidsmiljø og medvirkning at materialet kaster et godt lys på hvordan det kan legges til rette for felles praksis og likebehandling av kunder når dette drøftes opp mot relevant teori. Jeg mener derfor jeg har dekning i empirien for de konklusjonene jeg har dratt og at undersøkelsen er relevant og til å stole på (Jacobsen, 2005:19).

Underveis i samtalene oppsto det også situasjoner der jeg opplevde å skifte fra forskerrollen til å tre inn i min faste rolle som teamleder. Jeg opplevde også at informantene brøt ut av rollen som informant og begynte å diskutere både faglige og organisatoriske spørsmål med meg. Dette skjedde noen få ganger i løpet av samtalene. Jeg mener jeg var bevisst disse situasjonene og at det ikke har påvirket empirien. Med min nærhet til casen kan det også ha skjedd flere ganger uten at det ble oppfattet av meg. Jeg ser at jeg ønsket å ”styre” spørsmålene dit jeg antok det fantes svar. Undersøkelsen finner sted i en etat der jeg har jobbet i over 20 år, og casen er et 8 år gammelt landsdekkende kundesenter som jeg har vært med på å bygge opp. Jeg har jobbet sammen med flere av de ansatte i mange, mange år. Jeg har også vært delaktig i å tilsette flere av dem ved avdelingen der vi nå jobber. Det har derfor vært vanskelig å ikke bli hengende fast i egen forutinntatthet. Jeg antar det er en svakhet her.

Informantene har informert seg annerledes til meg enn til en utenforstående. Språk og ordvalg som er benyttet i en del situasjoner er nok valgt som en følge av at jeg kjenner informantene, det interne språket og fagene. Svarene har heller ikke alltid vært detaljert, noe de måtte ha

vært til en utenforstående. Jeg har allikevel ikke hatt behov for å stille oppfølgingsspørsmål på grunn av mine forhåndskunnskaper om, og nære relasjoner til, casen. Informantenes ord og kroppsspråk er tolket ut fra denne forhåndskunnskapen, de mente tydelig at jeg ville forstå innholdet i det de fortalte. Min forståelse av informasjonen er nok derfor en annen enn om jeg hadde forsket i en helt ukjent kontekst. Hvordan dette har påvirket min tolkning er vanskelig for meg å vurdere, men jeg er ikke i tvil om at det har betydning. Om det er en styrke eller en svakhet oppfatter jeg å være et åpent spørsmål. Jeg antar det kan være litt av begge deler. Selv om materialet også kan oppfattes på andre måter, har jeg forsøkt å være veldig bevisst disse situasjonene i min tolkning.

Jeg antar at min rolle som teamleder ved avdelingen har hatt innvirkning på hvilke svar informantene har *ønsket* å gi og hvordan de har svart. Det vil igjen ha innvirkning på min tolkning av svarene jeg fikk. Thagaard (1998:35) kaller denne ”dobbeltolkningen” for tykke beskrivelser. Tykke beskrivelser inneholder både informantenes og forskerens egne fortolkninger, samt at den også inneholder meninger. Det er disse meningene jeg er ute etter mer informasjon om. Min tolkning startet nok allerede da jeg vurderte hvem jeg ønsket meg som informanter. Og den fortsatte både under informasjonssamtalen, intervjuene og presentasjonen av det innsamlede materialet. Her i analysen er min fortolkning av materialet enda mer åpenbar og vil forhåpentligvis komme tydelig fram gjennom drøftingen. Jeg har ikke møtt etiske utfordringer i tilknytning til denne nærheten.

Tove Thagaard (1998:131) sier: *Et hovedtrekk ved kvalitativ analyse er at den er meningsbærende, det vil si at den foregår på en måte som hjelper forskere til å reflektere over og utvikle en forståelse av materialet.* Jeg har selv transkribert alle samtalene i sin helhet. I tillegg er materialet analysert flere ganger. Etter hvert fikk jeg større klarhet i hvordan jeg kunne redusere kompleksiteten, presentere materialet og bringe arbeidet videre (Jacobsen, 2005:185). Det meste av informasjonen er presentert med mine ord og ut fra min fortolkning. Jeg har også gjengitt en god del sitater. Under presentasjonen av empirien mente jeg at dette ville understreke informantenes egne ord, og at jeg da la frem data som ikke var tolket av meg. Sett i ettertid er det åpenbart at også sitatene er med og understreker min tolkning, og brukes kanskje som et ”bevis” på min tolkning. Gjengivelsen av samtalene er gjort så grundig og detaljert som jeg har oppfattet nødvendig, og kan betraktes som tykke beskrivelser også ut fra Jacobsen (2005:192) sin forståelse da de er både detaljrike og varierte.

Kvalitative metoder markerer ikke mengdeforskjeller (Fossåskaret, 2006). I empirien synliggjør jeg hvor mange informanter som har gitt noenlunde samme svar da jeg ønsker innsikt i om informantene har felles oppfatning om de fenomenene jeg er interessert i. Dette støttes av Fossåskaret (2006:13-14) som sier sammenlikninger har [...]som formål å utdype forståelsen av fenomenet som skal studeres. Han sier også at det er viktig å forstå samhandling for å forstå handling. Min undersøkelse handler i hovedsak om hvordan arbeidstakerne ved kundesenteret kan samhandle for å muliggjøre ensartet handling (likebehandling) mot kundene på samme type spørsmål fra dem.

I utgangspunktet er objektivitet i forskningsprosessen et viktig spørsmål. Et vanskelig spørsmål for meg ved denne avhandlingen er om objektivitet i forskningsprosessen har vært enda mer problematisk for meg som har så tette relasjoner til casen enn for en utenforstående. Jeg har erfart at det har vært utfordrende å ha kontinuerlig bevissthet rundt dette spørsmålet i tolkningen. Og jeg antar at mitt helhetsinntrykk av casen ikke er utelukkende basert på undersøkelsen min, men at den også bygger på min forforståelse av forholdene. Samtidig mener jeg at jeg ville hatt en forforståelse også av en helt ukjent case. Jeg antar at det å fatte interesse for å forske ved en helt ukjent enhet bygger på en forforståelse av den. Uten dette ville kanskje ikke interessen være til stede. Når jeg vekselvis fortolker de enkelte delene i empirien ut fra helheten i materialet jeg har mottatt, og drøftet det opp mot relevant teori, har nok jeg derfor møtt utfordringer som utenforstående ikke ville hatt. Samtidig har denne nærheten gitt meg en innsikt som andre kanskje ikke ville ha oppnådd. Uansett har drøftingsprosessen både utvidet min forståelse og endre min forforståelse.

Sett i forhold til problemstillingen min, mener jeg at jeg har presentert det viktigste innholdet i datamaterialet. Min oppfatning er at jeg i stedet for å utelate noe jeg har vært usikker på betydningen av, heller kan ha tatt med vel mye fra det innsamlede materialet. Samtidig er jeg også klar over at min måte å sortere og presentere på har ført til at mye er utelatt (Thagaard, 1998). Dette ville nok også ha skjedd selv om jeg ikke hadde hatt kjennskap til casen fra før.

Jeg skriver alene. Det er også et valg jeg antar har påvirket tolkningen av både empiri og teori. Tynne beskrivelser gjengir kun det som observeres, mens de tykke beskrivelsene inkluderer informantens fortolkninger og meninger (Thagaard, 1998). Det er kun mine observasjoner av informant og tekst, og mine tolkninger som ligger til grunn for resultatet.

Avhandlingen har satt søkelys på medvirkning, hvordan det kan påvirke kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling som fører til likebehandling av kunder positivt, og hvordan ledelsen kan legge til rette for det. Det er kun det positive aspektet i å dele og utvikle kompetanse sammen med andre for å kunne likebehandle kunder som har stått i fokus under drøftingen av medvirkning. Det kan kanskje oppfattes som en svakhet ved oppgaven. Medvirkning vil med stor sannsynlighet også i noen situasjoner kunne skape individualister som kanskje ikke er opptatt av å dele kunnskap med andre.

Jeg mener metoden redegjør godt for valgene jeg har tatt og at det er dekning i empirien for konklusjonene jeg har trukket. Metoden har ført til ny innsikt og kunnskap, og slik sett anser jeg arbeidet som vellykket. Resultatet av avhandlingen er påvirket av metoden. For eksempel kunne andre informanter ha gitt meg bilder av en annen virkelighet. Men da det er mine informanternes virkelighet jeg har gått i dybden av, er jeg trygg på konklusjonene mine. Jeg håper også at fremstillingen er ryddig og systematisk og gir god oversiktlig også for andre.

Spørsmålet som kan stilles ved at jeg har forsket ved egen arbeidsplass mener jeg kan avvises, og jeg finner støtte i teori for dette. Det finnes ikke egentlige sannheter i tolkning, og fenomener kan oppfattes på flere måter. Det gir meg støtte i at min tolkning er like riktig som en annens (Thagaard, 1998). Dette da tolkning alltid vil være en dialog mellom forsker og tekst.

Kap. 4. Presentasjon av empiri

I dette kapittelet gir jeg en kort beskrivelse av casen før jeg presenterer datamaterialet.

4.1. Caseorganisasjonen

Casen er et landsdekkende kundesenter i en offentlig etat. Det ble etablert for å innfri politikernes ønske om en mer kundeorientert, effektiv og døgnåpen statlig forvaltning.

Kundesenteret ble etablert med 7 årsverk i 2001 for å være brukerstøtte for en gruppe eksterne kunder som da fikk mulighet til å samhandle med etatens datasystemer via Internett. Flere oppgaver som tidligere ble utført ved andre enheter i organisasjonen ble da overført til casen. Flere undersøkelser viste at dette var en effektiv og god måte å yte kundeservice på, og etter hvert er flere oppgaver blitt tillagt avdelingen som i august 2009 har sju forskjellige kundegrupper. Kundesenteret er en samlokalisert produksjonsenhet som yter tjenester innen flere forskjellige fagområder. De forskjellige kundegruppene krever forskjellig fagkompetanse. I tillegg til å være brukerstøtte for kunder som samhandler med etatens systemer via Internett, fungerer avdelingen også som opplysningstelefon. Kundesenteret har høyt kundefokus og tilstreber løsninger som ivaretar likebehandling og sikrer kundens interesser.

Henvendelsene skjer i all hovedsak via telefon. De forskjellige kundegruppene har egne dedikerte telefonnummer for direkte henvendelse. Årlig besvares i underkant av 500 000 telefonhenvendelser og 10 000 e-post, hovedsakelig fra eksterne kunder, av en bemanning på 40 årsverk fordelt på 45 personer. Alle kundekonsulenter har samme fullmakt og basiskompetanse på fagområdene, så det er likegyldig for kunden hvem hun/han snakker med. Telefonisystemet styrer neste kundehenvendelse til vedkommende kundekonsulent med rett kompetansetype som har stått lengst ledig. Kundesenteret måles på følgende; 80 % av kundene skal ha svar innen 20 sekunder, 80 % av kundene skal ha svar direkte ved første kontakt, e-post besvares innen 24 timer. I tillegg er det mål om både kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet, og det gjennomføres jevnlig kundeundersøkelser og årlige medarbeiderundersøkelser.

For nytilsatte gjennomføres det 3 ukers intensiv opplæring i kjøretøyfag, datasystemer, avdelingens spilleregler og kundebehandling før de på egen hånd kan besvare kundehenvendelser. Med mellom 1800-2500 kunder daglig er kundesenteret avhengig av å ha flere vikarer som kan steppe inn på kort varsel ved fravær. Derfor er det årlig også gjennomført 1-3 opplæringsrunder for vikarer i tillegg til de som er gjennomført i forbindelse med økningen i den faste staben.

Kontorlokalet har 38 arbeidsstasjoner som er samlet i enheter/kuber med fire i hver. Avdelingen er inndelt i fire team med hvert sitt faste område i lokalet. En sekretær har også kontor plass i det samme lokalet. Innenfor teamets område skal kundekonsulentene hver dag rullere mellom arbeidsstasjonene. Ingen sitter på samme sted to dager på rad. Det er flere årsaker til denne rulleringen. Blant annet bygger man da ikke opp egne plasser med eget kompetanseutstyr kun for sin egen del. All nødvendig informasjon er lagret elektronisk og er tilgjengelig for alle. Alle er ansvarlig for å varsle om de kommer over dokumenter som ikke er à jour, mens noen har som oppgave å gjennomgå og oppdatere de elektronisk lagrede dokumentene.

To ganger årlig skifter teamene mellom hvilket område i lokalet de holder til. Alle fire teamledere har egne cellekontor. To sitter alene, mens to andre deler kontor. Samtidig som teamene skifter kontor plass i lokalet, skifter teamlederne cellekontor. Slik opplever alle at det jevnlig er "nye" kolleger som sitter nærmest. Gjennom en litt lengre periode har man da hatt de fleste kollegene nært seg. Ideen er også at man blir godt kjent med alle.

Avdelingsdirektøren og sekretæren er de eneste som har fast kontor plass. Det er få permer og lite papir å se i lokalet da all nødvendig informasjon er å finne elektronisk. Avdelingen har et pauserom som benyttes daglig, et møterom samt et eget lite rom beregnet for private telefonsamtaler.

Kundesenterets generelle strategi er at alle ansatte skal medvirke aktivt i størst mulig grad. Som kompetanseutviklingstiltak gjennomføres det ukentlige teammøter. Da er både fag, organisasjon og miljø tema. Det er fagmøter en gang per måned, og det er teamsamlinger med fokus på relasjoner og arbeidsmiljø fredag ettermiddag og lørdag formiddag to ganger årlig. I tillegg er det jevnlig kurs/opplæring innen diverse fagområder. Dette både for å utvide kompetansen til de som har vært tilsatt for kort tid til å ha fått opplæring i alle fagområder, samt som repetisjon for de som melder behov for det. Erfarne kundekonsulentene har krav på

en medlytt per år. Da lytter teamleder på ca 20-25 kundesamtaler. Gjennomføring av samtalen, faglige utfordringer og forbedringer diskuteres under fire øyne like etter at samtaleene er gjennomført. Det gis både konstruktive tilbakemeldinger og ros.

For å yte gode kundetjenester med høy kvalitet er grunnopplæring, kompetanseutvikling og kunnskapsoverføring er en stor og viktig del av hverdagen på kundesenteret.

4.2. En kundestyrte og tidsstyrte arbeidsplass

4.2.1. Oppgavenes innhold, kompetansekrav og andre utfordringer

Alle informantene oppgir at de har kundebehandling på telefon som sin hovedoppgave. De besvarer både enkle og komplekse spørsmål angående kjøretøy fra eksterne og interne kunder. Casen har ansvar for sju forskjellige fagområder (skillsett) som de kan få kundehenvendelser i og hjelper kunder via telefon. På spørsmål forteller flere informanter hvilke skillsett de har kompetanse på. Andre beskriver kun det de oppfatter som hovedoppgavene sine. Noen mottar telefonhenvendelser fra alle fagområdene, mens andre sitter på færre skillsett ved casen.

Noen av informantene har som oppgave å være brukerstøtte for interne kolleger. De som har denne oppgaven sier at de trives veldig godt med denne jobben. Det begrunner de med at denne jobben gir store og komplekse faglige utfordringer. En informant fremhever at både det å ha kontakt med og hjelpe interne kolleger rundt om i landet er en av oppgavene vedkommende trives best med. En annen informant sier; *[...] det jeg liker er å få bryne meg litt på oppgaver.* En informant fremhever også gruppetilhørigheten innen dette fagområdet som veldig positiv. Samtidig som denne oppgaven oppfattes veldig positiv av alle som har den, er det en annen i denne gruppen som fremhever forkjærligheten for oppgaven med å være brukerstøtte for kjøretøyforhandlere. Informantene opplever det veldig positivt både å bidra til å løse en del utfordrende problemstillinger som disse kundene har samt å ut og treffe dem.

Informantene forteller at de også har oppgaver som krever at de tidvis er avlogget telefonen. En av informantene oppfatter disse "av-telefon-oppgavene" som en veldig grei avveksling,

mens flere andre forteller at de har veldig mange tilleggsoppgaver, og at noen av disse gir dem komplekse utfordringer.

En annen av informantene sier; *Jeg tror jeg trives best med å ha en jobb der jeg vet hva jeg skal gjøre.* Det å klare å holde seg oppdatert og gjøre en best mulig jobb innen de konkrete rammene for det en skal gjøre, at en [...] *trenger ikke finne opp svarene, det synes jeg er positivt.* Å hjelpe kunder og høre at de er fornøyd skaper trivsel, selv om kundene ikke nødvendigvis får det svaret de ønsker seg. Informanten forteller at hun/han gleder seg til å gå på jobb.

Alle informantene sier at de har mye relevant fagkompetanse, og at de mestrer oppgavene sine godt. Flere sier at de får brukt kompetansen sin. De forteller at det stadig er noe nytt å følge med på som får konsekvenser for kundene. Og det hender også at de må være våken og etterspørre informasjon fra andre enheter om for eksempel regelendringer som skal settes i verk. De opplever begge deler som positivt for trivselen. Informantene forteller om kundeforhold som krever at den enkelte kundekonsulent har omfattende og etatsspesifikk fagkompetanse. Andre forteller også at det er viktig å sitte på publikumstelefon for å holde kompetansen ved like og for å kunne være effektiv i arbeidet.

Man trenger ikke spesiell kompetanse før man starter ved casen, men man må kunne ta til seg kompetanse og klare å lære seg å bruke de verktøyene avdelingen benytter ifølge en informant. En annen nevner også at man skal opptre likt overfor kundene, og at alle derfor må ha tilgang til samme informasjon.

En informant sier at det er et omfattende regelverk som skal formidles, og at man derfor bør være opplagt når man er på arbeid. Det forklares med: *Det er vesentlig at en ikke sier feil til kundene.* Flere forteller at de har krav på seg om å holde seg faglig oppdatert. En av informantene sier også at det å til en hver tid holde seg faglig oppdatert er svært krevende. Dette oppgir hun/han å være på grunn av mange og svært omfattende fagområder, og at de må forstå hvilke konsekvenser en del av informasjonen får for kunden. Informanten forteller videre at noen jobbkrav kommer fra ledelsen, men at de man stiller til seg selv er vel så store. Dette begrunnes med at det kjennes ubehagelig å komme i situasjoner der kundene stiller spørsmål innen et fagområde hvor man føler seg utdatert og ikke kan svare.

En av informantene forteller at det tar lang tid å utvikle forståelse for fagområdene, og sier: *Det går ikke an å være kundekonsulent i 2-3 år og klare å svare på alt dette.* En annen stiller spørsmål ved om casen burde vurdere å la arbeidstakerne spesialisere seg på kun noen av fagområdene. Årsaken til spørsmålet er at de forskjellige fagfeltenes bredde stiller veldig store krav til den enkelte arbeidstaker om å til enhver tid holde seg faglig oppdatert. Informanten stiller samtidig spørsmål ved om enkelte kolleger opplever det som vanskelig å holde seg faglig oppdatert på en del systemer, og at det kan føre til at de føler seg utrygg. Denne informanten får en del spørsmål om bistand som kan tilsi at noen føler det slik. Hun/han stiller også spørsmål om det kan være vanskelig for den enkelte å tilkjenne faglig usikkerhet når man har forholdsvis lang erfaring i faget og kanskje selv mener at man egentlig burde hatt god kunnskap på området.

Både fagavdelingen i direktoratet og andre det søkes assistanse hos kommer til kort på en del av spørsmålene som stilles fra casen, ifølge en av informantene. Det finnes ikke hjelp/hjelpemidler noen steder. Vedkommende sier: *Vi måtte bare stake vegen selv.* Begrunnelsen er at ingen andre jobber innen det spesielle feltet, så avdelingen har ikke faglig assistanse å hente noen steder: *[...] for vi møter jo slike ting som aldri er tatt opp før, for vi er jo tross alt de eneste som driver med dette i hele verden. Ja, så vi kan jo møte problemstillinger ingen har svart på, så da handler det om at det er like viktig å ha noen å diskutere med da.* Informanten sier videre: *På enkelte ting så begynner vi vel å ha veldig kompetanse, så. Og det oppdager vi jo det at resten av etaten bruker mye av kompetansen vår også, både i prosjekter og i daglig arbeid.*

Andre informanter sier at de må ha utfordringer, og ikke bare rutinespørsmål, for å trives og for å utvikle seg både faglig og personlig. En forteller at hun/han synes det er viktig at det skjer "noe", selv om det også er godt med enkelte dager uten store utfordringer. Denne vekslingen mellom rolige og utfordrende dager oppfattes positivt av flere. Andre igjen forteller at de må ha daglige utfordringer for at arbeidet skal bli innholdsrikt, og at de vokser på oppgaver der de kommer til kort i første omgang. *Jeg tenker sånn at jeg stadig må bli bedre. Det er alltid noe å hente. Og det er det som er spennende.* Flere av informantene beskriver arbeidet som spennende og variert og med mange forskjellige oppgaver der ikke to dager er like.

Det gis forskjellige svar på hvem som er den ideelle arbeidstaker på avdelingen. En sier at det må være den som både utfører arbeidet sitt og som melder fra om det er noe. En annen sier at den ideelle arbeidstakeren ikke finnes, da det må være den som sitter og svarer kunden og alltid er oppdatert på fag og kan oppslagsverktøyene uten å være avhengig av tid til utvikling. Denne personen sitter også på telefon hele arbeidsdagen, med kun tre faste pauser i løpet av denne tiden. En tredje informant mener det er viktig at man trives med oppgavene, er innsatsvillig og positiv og holder avtaler. I tillegg må den ideelle arbeidstaker delta på møter på ettermiddagstid og i helgesamlinger som arrangeres. En informant oppfatter de som har jobbet lenge i faget og har høy fagkompetanse som viktig for casen. Miljøet fremhever ikke dem som viktigere enn andre, men da det er vanskelig for andre å steppe inn og ta disse oppgavene fremhever informanten dem som viktig. En annen mener at det er viktig å være glad i å snakke i telefon og spørre de andre mye. Man må heller ikke være redd for å gjøre feil. En informant sier også at foruten å ha telefonstemme, må den ideelle arbeidstakeren takle at klokka styrer arbeidsdagen. Det å klare å nullstille seg fra den ene kundesamtalen til den neste nevnes også som viktig for å kunne jobbe ved avdelingen.

Alle er åpne for andre oppgaver selv om flere melder at det ikke er spesielle oppgaver de ønsker seg, og at de trives med dem de har. Kun en av informantene ønsker seg en ny oppgave i tillegg til dem vedkommende har fra før. Andre sier at det kommer an på oppgavene og hva de går på bekostning av. Noen nevner også at jobbinnhold er tema i medarbeidersamtaler og at det diskuteres der. Flere informanter mener man må si fra hvis en ikke greier de oppgavene en har, eller eventuelt ønsker seg andre. En informant sier også at man må tåle å ikke få alle oppgavene en gjerne kunne tenkt seg.

Alle informantene svarer at de innfrir kravene som stilles til dem, og at de derfor oppfatter seg å være faglig god. De begrunner det litt forskjellig. En sier at hun/han synes at de som jobber ved casen stort sett får med seg aktuelle endringer som skjer og viser til nye eller endrede regelverk og lignende. Hun/han forteller at casen som regel er litt tidligere ut med å oppdatere seg enn andre enheter som arbeider innen det samme fagområdet. Flere informanter oppfatter at kravene innfris så lenge de ikke har fått tilbakemelding om noe annet. En annen informant svarer: *Jeg blir jo brukt til mye, og da tenker jeg jo sånn at da må det jo, da må dere ha sett at jeg gjør jobben og at jeg tar ansvar for det. For jeg blir jo spurt igjen.* En informant anser positive tilbakemeldinger som begrunnelse for å oppfatte jobbkravene som innfridd, mens en annen mener å innfri ved at kundene får riktige svar.

Som motivasjon for jobben nevner flere blandingen mellom selv å være faglig god og det gode arbeidsmiljøet ved enheten. Andre nevner at det er viktig å få utfordringer. Flere hevder at de har tatt utfordringer som de har fått. De mener dette har gjort jobben mer interessant, og at det er synd at ikke alle tar imot utfordringer de får.

4.2.2. Strukturelle særpreg

Flere informanter forteller at telefonhenvendelsene og vaktplanen styrer alle oppgavene ved casen.

Casen er en hierarkisk, rutinisert og kundestyrt avdeling, og en av informantene sier: *Vi er jo ganske låst på det at det er faste pauser, og det er tilrettelagt hvordan dagen skal være.*

Vedkommende forteller videre at man er veldig programmert på når de forskjellige oppgavene skal utføres, og fortsetter: *Jeg tenker som så at det må jo være slik.* Det forklarer informanten med at det ville blitt få til å motta kundehenvendelser på telefon uten slik styring. Styringen kan være vanskelig å forstå for andre enn de som jobber ved avdelingen. *Du skjønner ikke arbeidsmetodene her før du virkelig sitter her [...] for vi skjønner at det må være slik.* En informant nevner også overlapping i ferier/annet fravær som viktig i forhold til hvordan fordelingen av fagområder og tilleggsoppgaver fungerer.

Som krav i jobben er det en informant som nevner nøyaktighet og at en er til å stole på. Flere andre forteller at det kreves at man er pålogget telefonen. En informant sier også at det er et krav at 80 % av samtalene skal besvares inne 20 sek.

En av informantene forteller at hun/han må avtale med en teamleder og få tildelt tid til oppgaver som man ikke kan utføre samtidig som man er pålogget telefonen for å ta imot kundehenvendelser. Vedkommende sier at det perfekte ville vært å kunne styre alt selv. *Da ville jeg justert min egen tid så jeg hadde fått gjort ting når jeg hadde hatt det foran meg. [...] Jeg ville glemt telefonen en stund og gjort ferdig det jeg skulle ha gjort ferdig.*

Det å komme ned i kantina i flokk når man skal spise, nevnes av en informant å kunne ha betydning for hvordan andre i etaten oppfatter casen. Informanten sier at det da kan være problematisk å se enkeltmennesket, og lett å oppfatte avdelingens ansatte som en ensartet og

styrt flokk. En annen informant sier: *Jeg syntes det var spennende å begynne nedpå her. Det motiverer meg når jeg tenker på hva enkelte trodde det gikk ut på nedpå her, så er det blitt veldig mye forskjellige arbeidsoppgaver som en kanskje ikke drømte om til å begynne med da, da vi begynte her.* Her kommer det tydelig frem at informantene mener arbeidstakere ved andre enheter oppfatter casen som en annerledes arbeidsplass enn hva de selv gjør. Jeg forstår informantene slik at de mener de andres oppfatning er begrunnet i den stramme strukturen.

Å være sosial og kunne fungere i en stor gruppe, nevnes av flere informanter som spesielt for denne arbeidsplassen. Det begrunnes med den fysiske innplasseringen og at man skal være tett sammen hver dag.

4.2.3. Arbeidsmiljø og kultur

Alle informantene sier at det er et godt arbeidsmiljø ved casen. Dette begrunnes ut fra at de mener det er stor åpenhet og at man kan snakke med alle, at tonen mellom kolleger og mellom kundekonsulenter og ledere er god. De oppfatter også at det er høyt under taket. En informant forteller at både nytilsatte og besøkende ofte bemerker den gode tonen ved casen.

For øvrig vektlegger informantene forskjellige ting for å beskrive arbeidsmiljøet og kulturen ved casen. En informant sier at det er en god arbeidsplass fordi en kan ta opp ting med lederne og blir hørt. Informanten oppfatter dette som viktig. En annen informant sier at det også er viktig for sin egen del med så stor takhøyde at det går an å ha det artig på jobb. En tredje informant peker på at det er mange forskjellige mennesker som jobber veldig godt sammen og at det godtas at folk er forskjellig. Vedkommende beskriver også en kultur der alle er inkludert, og at ledere oppfattes som en blant de andre i kantina, men som leder på møter og lignende. Informanten mener dette gir et viktig samspill ved avdelingen. En annen sier at det er lagt til rette for flere ting. For eksempel er det muligheter for trim i arbeidstiden og det er fokus på andre miljøtiltak. Det arrangeres små konkurranser og spanderes kake og annet godt. Informantene forteller om et godt samarbeid og at alle er gode til å ta vare på hverandre.

En annen beskriver avdelingen som veldig ung og veldig stilt etter klokka, at måten det jobbes på er litt spesiell og at de bruker verktøy de selv har laget seg.

Noen av informantene nevner at casen har egne spilleregler som jevnlig diskuteres. Kundekonsulenter og ledere har utarbeidet disse spillereglene sammen og de omhandler hvordan man ønsker å opptre overfor både kunder og hverandre. Spillereglene diskuteres og justeres jevnlig, og de fremheves som medvirkende til at alle er bevisste på hvordan de selv er med og påvirker miljøet.

En informant sier at det også er bra å ha ledere som bestemmer noen ganger, og at de tar tak i ”ting” slik at diskusjoner kan foregå åpent i møter der alle deltar i stedet for innen enkelte grupperinger, noe som kan forekomme enkelte ganger. Vedkommende sier videre at spillereglene bidrar til at det er fokus på at man skal tenke seg om litt i forhold til hva man sier og gjør. En annen nevner at det er viktig for miljøet at spillereglene jevnlig diskuteres og blir akseptert av alle.

Alle informantene sier at de opplever å være trygge på jobb, og de har forskjellige forklaringer på hvorfor: De stoler på både kolleger og teamledere, er trygg på at det går an å melde ting som blir bare ”mellom deg og meg”, har noen å prate med ved behov, er trygg på å ha arbeid, opplever at den gode tonen gir trygghet, opplever ingen baksnakking av andre selv om det snakkes om mye forskjellig, opplever at det å kunne spørre kolleger gir faglig trygghet, mener de har muligheter for innflytelse. Det er også flere som sier at de ikke føler seg utrygge. På spørsmål om hvem den ideelle arbeidstaker er, så er det noen som spør om jeg vil ha navn. Dette gjøres med et smil, og med en tydelig henvisning til at de tenker på seg selv. Det humoristiske glimtet i øynene er tydelig.

Informantene sier at de ikke vet om noe som kan oppfattes som utrygt ved casen. Alle fem informantene mener også at det er anledning til å skille seg ut, og noen sier at de oppfatter at folk er seg selv fullt ut. En annen sier: *Så lenge det er positivt, må det jo være lov å skille seg ut litt.* En informant mener bestemt at miljøet ikke oppleves utrygt, og noen sier at det er åpenhet både for å skille seg ut og være en i mengden. En informant tror allikevel det kan være mulig at noen opplever faglig utrygghet uten å melde fra. Informanten har ingen spesielle erfaringer som tilsier dette, kun tanker om at det ikke er sikkert at alle er åpne om alt selv om man har et åpent miljø.

Alle har en oppfatning av at noen er mer synlig i miljøet enn andre, og at dette handler om personlighet. Det er også noen som er mer stille enn andre. Flere oppfatter at dette er greit. En

informant ser fordeler med begge deler, og sier at det kan komme mye bra av at noen er litt masete til tider. En annen nevner at man også kan oppleve å bli oppfordret av ledere til å være mer synlig. En tredje informant sier at det noen ganger kan være greit at andre snakker, for da slipper man selv. En annen informant sier også at det har vært tema blant noen at enkelte er veldig stille, og at man da må passe på så ingen faller utenfor.

Informantene mener at folk bryr seg om hverandre, og de både viser selv og får omsorg fra kolleger og ledere. Flere forteller at omsorg og omtanke er noe av det som gjør det greit å komme på jobb, og at det er en av årsakene til at de trives. En informant sier også at å få omsorg fra kolleger er like viktig som fra ledere. Vedkommende nevner også at det er viktig å hilse på hverandre.

På spørsmål om hva som skal til for at arbeidstakerne skal dele kunnskap med kollegene, forteller informantene at de deler kunnskap hele tiden. Det sier det er vanlig at de får hjelp både av kolleger og ledere når de spør. De mener også at det kreves en åpenhet i kulturen for at kunnskap skal deles med andre. Hvis ikke tør ikke folk å spørre om de lurer på noe. De mener derfor at det har stor betydning at alle er oppfordret av ledelsen til både å spørre og å dele kunnskapen sin med kollegene. De mener også at man må føle seg kompetent og være trygg i miljøet, og at det er tillit og samhold mellom ansatte for å unngå konkurranse. En av informantene sier at hun/han etter hvert har forstått at det ikke er en selvfølge at det er slik, og sier at dette forteller om en kultur som er opptatt av kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

Alle informantene sier de får tilbakemeldinger på jobben de gjør. Hvor ofte de får tilbakemelding er varierende. En informant nevner også at den daglige tonen er noe man tar til seg og oppfatter positivt. Både gode ideer og diverse dagligdagse gjøremål honoreres med positive tilbakemeldinger. Det gis av både teamledere, kolleger, leder og kunder. De fleste sier at det gis mest ros, men at det også gis ris i form av konstruktive tilbakemeldinger. En av informantene sier: *Jeg har aldri i mitt liv fått så mye ris og ros noen steder, så det er så mye greit at.* Alle informantene sier at de oppfatter det positivt at de får tilbakemelding, både konstruktiv kritikk og ros.

En av informantene sier at tilbakemeldinger er med og styrer hvilken informasjon som gis til kundene. En annen oppfatter både ris og ros som motivasjonsfaktor, sier at en da blir lagt merke til og at begge deler påvirker positivt: *Det gjør en forskjell.* En tredje informant sier at

tilbakemelding betyr [...] *veldig mye, enormt mye* og hevder at vi stagnerer om vi ikke får tilbakemelding. En annen informant opplever å selv ha blitt bedre til å gi tilbakemeldinger til andre nå som hun/han er en del av et miljø som vektlegger dette, og sier [...] *det er mer fokus på det å gi tilbakemeldinger, og det smitter litt.*

For øvrig er det en av informantene som opplever at menn og kvinner behandles ulikt. Hun/han har en følelse av at menn kan bli prioritert i noen sammenhenger, for eksempel er det kanskje en tendens til at menn raskere enn kvinner får tildelt tilleggsoppgaver. En annen informant sier at kjønnsforskjellen i samfunnet for øvrig også gjenspeiles ved casen. Dette skjer kanskje ubevisst da hun/han mener at ledelsen egentlig kjemper litt for å få til likhet. De andre informantene har en klar forståelse av at de ikke opplever ulik behandling basert på kjønn.

4.3. Medvirkningsbasert kunnskapsdeling

Alle informantene forteller at det finnes flere arenaer for å dele kunnskap. En del av disse arenaene for kunnskapsdeling er egeninitiert ut fra arbeidstakernes ønske om å gi gode svar til kundene mens andre arenaer er lederinitiert. På de egeninitierte arenaene deltar alle, mens i de lederinitierte arenaene er det både aktive og passive deltakere.

4.3.1. Egeninitiert kunnskapsdeling og utvikling for å utføre arbeidsoppgavene

På spørsmål om hvilke hjelpemidler de har, er det flere informanter som forteller at de oppfatter kollegene som et godt hjelpemiddel. Både kundekonsulenter og teamledere nevnes i den forbindelse, og informantene forteller at man får hjelp til det man har behov for hjelp til når man spør andre ved casen. En av informantene fremhever: *Og det er ingen som sitter inn med kompetanse som de vil holde for seg selv. De vil hjelpe hvis vi spør, så det er veldig positivt. Det er ingen som sitter der og føler at de vil ha det for seg selv for å bli bedre enn de andre.* Flere informanter sier også at de ved behov henvender seg til fagavdelingen i direktoratet og benytter seg av kompetansen til kolleger der.

Informantene forteller at de oppfatter at hele arbeidsplassen er en arena for kunnskapsdeling. Alle deltar aktivt ved at de prater, deler informasjon og spør hverandre. En informant forteller: *Vi får til å lage oss en arena også hvis det er hastig. Ja, hvis vi melder fra et eller annet så har det blitt tatt opp. Det er noen som sørger for at det blir rom for å ta opp ting.* Vedkommende sier at tanken på å dele kunnskap har vært med helt fra starten. En annen informant sier at alle gladelig deler det de kan med kollegene. Og en annen informant forteller at hun/han alltid er oppmerksom på å legge informasjon vedkommende selv mottar/innhenter tilgjengelig for de andre.

En av informantene som inngår i en gruppe brukerstøtter forteller at deltakerne i den gruppen selv styrer hvordan de gjør ting. Det gjelder m.a. hvordan de legger opp den nettbaserte informasjonen mellom grupped medlemmene. I følge en av informantene kan denne gruppen oppfattes å være en generell kompetansebase ved avdelingen da de innehar høy kompetanse på mange av fagområdene og får spørsmål fra veldig mange av de andre ved avdelingen.

Å hjelpe kolleger som har fått utfordrende spørsmål fra kunder, nevnes av en informant som et område der egne kunnskaper og ferdigheter både brukes og utvikles. Og det er flere informanter som forteller at de ofte bistår kolleger når de har utfordrende kundesamtaler. I tillegg til å opplyse kollegaen om svaret, forteller en av informantene at hun/han også er påpasselig med å vise hvor vedkommende selv kan finne informasjon om emnet. Slik får kollegaen et bedre grunnlag for å utvikle egne kunnskaper innen feltet neste gang et tilsvarende spørsmål dukker opp. Denne informanten nevner også at man får brukt det en selv kan når en må lete seg fram til svar på problemstillinger, og ved å få muligheter til å gjøre forskjellige ting. Ved å hjelpe kolleger får man et enda større tilfang av problemstillinger, og det opplever informantene som positivt for kunnskapsutviklingen.

En informant sier at det er viktig å bli hørt, og ha mulighet for å påvirke. Alle informantene sier også at det ikke ligger hindringer i veien for ansatte som ønsker å komme med forslag på forbedringer selv om en ikke kan påvirke innen absolutt alle områder. Flere informanter mener at det helt klart er noen som har større innflytelse enn andre på beslutninger som tas og at dette først og fremst gjelder faglige avgjørelser. Aktiv medvirkning er opp til den enkelte. Noen er flink til å melde/komme med innspill, og får innflytelse på den måten. En av informantene synes at det er viktig å ha ledere som spør ansatte om råd og sier at lederne gjør det. Flere mener at arbeidstakerne ikke kan forvente å få medvirke hvis de selv unnlater å

melde det de har på hjertet. Andre forteller at de ikke sitter og spekulerer i om noen har større innflytelser enn andre, og en informant som oppfatter seg selv som forholdsvis stille mener å bli hørt like mye som de som er mest synlige i miljøet. Enkelte oppfatter det slik at ingen i miljøet har større innflytelse enn andre.

Flere informanter mener at det er arbeidstakerne selv som må finne aktuelle tema, og melde behov, om en ønsker ekstern utvikling i form av kurs eller lignende. Andre sier at de har tenkt på opplæring innen et bestemt område uten å ha gjort noe mer med det. En hevder å alltid ha lyst til å lære mer om noe, og har også fått støtte til dette. En annen synes det kan være vanskelig å konkretisere hvilke områder hun/han ønsker utvikling og at det derfor er vanskelig å komme i gang med noe. Vedkommende synes det er lettest å fokusere på faglig utvikling selv om hun/han også kunne tenkt seg personlig utvikling på andre områder.

Alle sier at de selv kan ta initiativ til å delta på aktiviteter som fører til kompetanseutvikling. En opplever det slik at lederne oppfordrer til deltakelse om de ser aktuelle ting som enkelte kan ha nytte av. Flere forteller at de opplever mulighetene sine som gode til å kunne delta på aktiviteter om de melder behov. En informant sier at det stadig vekk er noen som ber om mer opplæring innen forskjellige emner. En annen sier at det ikke nødvendigvis trenger å være faglig utvikling, og at det også tas initiativ fra både ledere og kundekonsulenter til sosiale aktiviteter. Noen sier at de foreløpig ikke har benyttet seg av muligheten til selv å melde behov. En sier at det er få aktuelle tilbud på opplæring innen eget fagområde, og at det for øvrig er få andre begrensninger enn de man selv setter. En annen sier at hun/han har deltatt på en del interne opplæringer og fått flere nye fagområder.

Alle informantene sier at det er veldig lett å få hjelp og støtte av både kolleger og ledere, og en annen sier at man blir hørt og tatt på alvor. En tredje informant sier at det er hvilken type spørsmål man har som avgjør hvem en ber om hjelp av, og at enkelte spørsmål krever avgjørelse av en leder.

Informantene oppgir få ting de kunne ha tenkt seg å gjøre annerledes. Flere informanter sier at de ikke tror ting kunne vært annerledes, og at det ikke er noe spesielt å sette fingeren på. Alle sier at de vil gå tjenestevei om det er noe de mener bør endres. Flere synes det kan være lurt å lufte nye ideer med kolleger først for å høre deres mening før de tas opp videre.

Alle sier at mulighetene til å oppdatere seg er til stede. Noen sier at de for oftest er blitt forespurt av lederne om opplæringsbehov

Flere informanter nevner at de har innflytelse på eget arbeid ved at de kan ta opp ting i miljøet og at de påvirker på den måten. En nevner å ha deltatt på mye, og blir hørt når det gjelder faglige råd. For øvrig er svarene forskjellig: Vi styrer selv hvordan vi gjør ting, og har ganske stor innflytelse på noen områder. Flere informanter sier også at man ikke har innflytelse over hva en gjør, men hvordan en gjør det.

Det er positivt å ha rammer, forteller flere av informantene. Du skjønner ikke arbeidsmetodene før du virkelig sitter her er det også noen som sier. En informant forteller: Vi forstår at det må være slik. Det er lover og regler som styrer arbeidet. Vedkommende sier at mange andre her er mer låst enn det hun/han selv er, og da i betydningen at andre har oppgaver som gjør dem mer låst til telefonen.

En informant sier også at det er bra at noen legger til rette og tildeler arbeidstakerne oppgaver (noen i betydning teamlederne). Vedkommende forteller at av-telefon-oppgavene blir fordelt så alle har slike oppgaver å jobbe med. Informant sier også at oppgavene blir fordelt mellom ansatte på en grei måte, at alle har varierte oppgaver og at de derfor opplever oppgavefordelingen mellom de ansatte som grei.

4.3.2. Lederinitiert kunnskapsdeling – aktive og passive arbeidstakere

Jevnlige fagmøter, teammøter, teamsamlinger og fagopplæring av de som er nytilsatt nevnes av flere informanter som arena for kunnskapsdeling. I disse lederinitierte arenaene er det noen arbeidstakere som er aktive og snakker mye mens de fleste er passive, sier lite og er lite synlige.

Andre lederinitierte arenaer informantene forteller om er når arbeidstakere deler faginformatjon med kolleger i interne møter og når de deler både fag- og etatsinformasjon i møter med kunder. Det er også arbeidstakerne som holder fagopplæring av nytilsatte. En av informantene sier: *[...] det er jo stort sett kundekonsulenter som kjører opplæring mot andre kundekonsulenter. Vi har fadderordning. Vi tar opplæring der. Det er sånn vi driver det rett*

og slett, vi driver opplæring mellom hverandre. Det fører til godt samhold, og vi blir trygge på hverandre.

Mens det tidligere var ledergruppens deltakere som lærte opp nye medarbeidere ble det besluttet etter hvert, og av flere årsaker, at erfarne kundekonsulenter skulle utføre denne oppgaven. Kundekonsulenter benyttes nå i stor grad som forelesere innen kjøretøyfag og datasystemer. Den øvrige opplæringen gjennomføres av teamlederne.

Opplæringen går over tre uker. De to første ukene består hovedsakelig av klasseromsundervisning mens den siste uken er medlytt sammen med en fadder. Fadder og nytilsatt sitter da vekselvis og lytter til hverandres samtaler og diskuterer dem etterpå. Senere vil en teamleder eller en annen erfaren kundekonsulent enn fadder gjennomføre medlytt. Medlytt skjer flere ganger i løpet av de første ukene og månedene. Da gis det tilbakemelding på hvordan samtalene er gjennomført og spørsmålene fra kundene er besvart. Ytterligere opplæringsbehov blir også vurdert/diskutert. Nytilsatte oppfordres også flere ganger til umiddelbart å spørre erfarne kolleger hvis kunder stiller spørsmål om noe den nytilsatte ikke kan svare på med 100 % sikkerhet. Både ledere og erfarne kundekonsulenter blir usikker hvis en nytilsatt sjelden spør andre, noe som fort blir synlig i et åpent kontorlandskap. Dette da det er så viktig at kunder får riktig informasjon.

Nytilsatte får opplæring kun innen ett fagområde, og betjener kun en type kunder, i startfasen. Etter noen måneder blir opplæring på andre fagområder vurdert i nært samarbeid mellom den enkelte kundekonsulent og teamleder.

På spørsmål sier flere at det er lagt godt til rette for å dele det man kan, og at de har få ideer til endringer. Infosida og forskrifter og brukerveiledninger fremheves av flere informanter som nyttige verktøy for kunnskapsutviklingen. Alle nevner at de finner det meste av det de har bruk for i arbeidet på Infosiden, en egenutviklet, elektronisk informasjonsdatabase. Den er tilgjengelig for alle, og alle benytter den i arbeidet da all nødvendig informasjon er samlet der. Det er noen kundekonsulenter som holder Infosiden à jour med all ny informasjon. Informantene forteller at den gir god informasjon slik at de kan gi kundene svar umiddelbart. En informant hevder at Infosiden er årsak til at enheten har så god tilgang til informasjon at de benyttes som back-office for kolleger ved andre enheter. Internett, som også er bygd opp med

en virtuell assistent, nevnes av en av informantene som et godt hjelpemiddel for kunnskapsdeling og utvikling.

En informant forteller at hun/han har fått i oppgave å delta i et sentralt prosjekt i etaten på grunn av fagkompetansen sin. En annen informerer sier at hun/han har som oppgave [...] *å fange opp det nye og klare å oppdatere og spre det som er nytt.* Vedkommende oppgir å ha ansvar for at både sin egen og andres faginformatjon er oppdatert. Informanten må samtidig sortere ut hvilken informasjon som er viktig for alle, eller kun for noen. Denne vurderingen oppgir informanten å være utfordrende da det kan være vanskelig å vite hvilke henvendelser de andre får. Informanten sier samtidig at det også er viktig å være så faglig sterk at man forstår hvilke følger nyheter får for den avdelingen jobber med, som for eksempel nye forskrifter.

Kunnskapsdeling gjennom Infosiden er i noen tilfeller utfordrende ifølge en av informantene. Det er en del faglige problemstillinger som så spesielle at de er vanskelig å dele med de som ikke har opplevd dem, og kunnskapsdelingen kan skje først når andre får tilsvarende spørsmål selv slik at de settes i en sammenheng. Selv om alle egentlig burde blitt informert, er det vanskelig å greie å overbringe denne typen informasjonen til de som ikke har erfart problemstillingene selv.

Noen informanter nevner mindre faggrupper som kunnskapsarenaer for enkelte, og en informant forteller at gruppearbeid på møter/samlinger også kan være arena for kunnskapsdeling. Dette er mindre arenaer som informanten sier at det kjennes enklere å delta aktivt i på grunn av et lavt antall gruppelemmer.

En informant sier at man kan få mange utfordringer ved casen hvis man våger å gripe sjansen selv, og at det er det som gjør det så spennende. En annen forteller at hun/han har tatt mulighetene når vedkommende har fått dem. Ifølge denne informanten er det ikke alle som gjør det.

Flere informanter forteller at de har hatt problemer med å tørre å snakke høyt i plenum. En av dem sier at hun/han i ettertid hadde ønsket å være tidligere ute med å ta tak i disse utfordringene. Det er fordi vedkommendes erfaring nå er at utvikling på dette området har ført til at hun/han har utviklet seg også på andre områder. Flere informanter forteller en

tilsvarende historie. En informant sier at [...] etter hvert som jeg turde å si noe til noen, for å si det sånn så har vedkommende turt å ta på seg oppgaver som har ført til at vedkommende har utviklet seg på flere områder, blant annet å gi informasjon til andre i plenumssituasjoner. Alle forteller at de både ble utfordret og støttet av lederne ved casen for å tørre å ta på seg slike oppgaver. Informantene forteller at de i ettertid er veldig fornøyd med at de valgte å ta disse utfordringene. De har kun hatt positiv effekt for dem i forhold til læring og utvikling. Det har også ført til større spennvidde på oppgavene de nå har. En av informantene sier at det er viktig å få utfordringer, og forteller videre:

Personlig utvikling på andre områder er også noe en har blitt kasta uti da, og måtte stå der foran folk og prate. Den følte jeg ganske fort, at noen ville hjelpe meg å komme videre på den sida der. Enda jeg sa vel kanskje mer eller mindre nei, men... Så det er vel gjerne noen her jeg kan takke for at jeg har kommet såpass langt på den biten.

En informant forteller om første gangen hun/han ga informasjon til andre i et møte der alle var til stede. Vedkommende bruker det som et eksempel på personlig utvikling: *Da fikk jeg brukt veldig mye av meg selv – og det var utvikling altså. Da steg jeg mange hakk jeg. Gode tilbakemeldinger fra både ledere og kolleger bidro til at informanten opplevde utfordringen som positiv. Informanten fremhever også utviklingen hun/han har hatt i å tørre å si fra i situasjoner hun/han opplever som utfordringer:*

Hvis jeg hadde følt det selv også at jeg ikke hadde takla det, så hadde jeg jo gitt beskjed. Jeg mener og tror at jeg har blitt flinkere der også, og kan gi beskjed når det er noe. Enn hva jeg var. [...] Jeg tenker at i stedet for å gå og gruble på noe, bite det i meg eller et eller annet, så skal jeg gi beskjed. [...] Jeg var ikke så flink til det før. Jeg har blitt mer sånn at jeg ikke skal gå og bære det i meg. Dere går an å snakke med vet du.

En informant forteller at det jevnlig gjennomføres opplæring innen de forskjellige fagområdene, og at tiden mellom kundesamtalene er vel kort til faglig fordyping. I vaktplanen er det derfor satt av 15 minutter hver dag som den enkelte har til å oppdatere seg. En av informantene sier at møter i arbeidstida er en utfordring på grunn av kundestrømmen, og at flere møter der hele avdelingen er samlet legges utenom ordinær arbeidstid. Alle informantene forteller at de deler egen kunnskap med kundene som ringer. En av dem oppfatter det positivt for kunnskapsdelingen og kunnskapsutviklingen å være så tett på kunder som krever umiddelbare svar. Andre informanter sier at det er hektisk mellom samtalene, og at

telefonstrømmen gjør at det er en utfordring å klare å nytte tiden mellom samtalene til faglig oppdatering.

Oppgavene som krever at kundekonsulentene er avlogget telefonen fordeles mellom avdelingens ansatte. Alle har da litt tid der de ikke er avhengig av å sitte klar for å motta kundehenvendelser. Etter 1-3 år med samme type "av-telefon-oppgave" omfordeles disse oppgavene. Slik utvikler kundekonsulentene over tid sin fagkompetanse innen de fleste fagområder avdelingen har ansvar for.

En av informantene forteller at det også er arenaer for å dele andre ting enn fag. Da er det; *[...] kanskje mer fokus på organisasjon og miljø da på teamsamlingene. At det skal fungere, så vi har jo arenaer der vi får tatt opp ting.*

En informant sier også at det er perioder på året der det er færre kunder som ringer og at denne perioden gjerne kan benyttes til kunnskapsutvikling ved casen. På spørsmål til informantene fikk jeg også flere forslag til hvordan det kan legges til rette for medvirkning som vil føre til kunnskapsutvikling. Det presenteres under.

4.3.3. Forslag til lederinitiert medvirkning og kunnskapsutvikling

Alle informantene påpeker at lederne er viktig for å sette i gang prosesser som kan føre til at flere medvirker i kunnskapsutviklingen. De mener det er lite kollegene kan gjøre for å fange opp og påvirke arbeidstakerne til å ta utfordringer. De sier at det er lederne som må legge til rette for at ansatte som ønsker kompetanseutvikling skal få mulighet det, og at det er lederne som har størst mulighet til å påvirke kompetanseutviklingen. Ledere kan både pushe og gi lov.

Flere informanter forteller at kollegene kan oppfordre hverandre til utvikling. En informant sier også at noen kan ta det ille opp om det kommer oppfordringer om utvikling fra en kollega. Andre mener at en selv må følge med på hvilke muligheter man har.

For øvrig er det språk i tankene om hva som er viktig for at det skal skje utvikling: Positiv holdning fra ledelsen er en gjenganger. Ledere kan tipse om muligheter som dukker opp. Ledelsen må ta tak i ønsker de får innmeldt. Leder bør ikke gi seg i første omgang om de får avslag på utfordringer som de gir til ansatte. Ikke bruke tvang til å få noen til å ta utfordringer,

men bistå med enkle tiltak. Teamleder er viktig, de kan utfordre med noen mindre oppgaver i starten, og gi støtte og tilbakemelding på hvordan det har gått. Det er viktig å gi positive tilbakemeldinger til de som tar nye utfordringer.

En av informantene etterlyser flere på banen i aktiv deltakelse i kunnskapsdelingen og kunnskapsutviklingen. Informant sier at hun/han ville ha benyttet seg av de som er stille i miljøet, og prøvd å bruke dem da vedkommende tror mange har mye kunnskap. *De kunne kanskje fått en oppgave – et eller annet... Jeg ønsker å hente i dem så alle deltar litt mer aktivt. Jeg vet jo at de sitter med kunnskap.*

To av informantene fremhever et tidligere fagmøte med poster som eksempel på god kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Som forbedringsforslag foreslår de flere slike fagmøter. De forteller at ledelsen har forberedt fagmøtene ved å spørre arbeidstakere om å sitte på poster som opprettes for å gi informasjon til de andre som går rundt og stiller spørsmål. Da kan den enkelte utvikle seg på det fagområdet/de fagområdene en selv har behov for mer kunnskap. Ledelsen hadde på forhånd gitt informasjon om hvilke fagtema som var satt opp slik at alle kunne forberede spørsmål og selv ta ansvar for egen utvikling. Begge informantene var godt fornøyd med denne formen for kunnskapsdeling, og de hadde to forskjellige vinklinger på hvorfor.

Den ene informanten oppfattet denne formen på fagmøtet som en god læringsarena. Det ble forklart med at arbeidstakerne da ville gå til de postene man selv hadde størst faglig utbytte. Samtidig var gruppene som sto ved de forskjellige postene små nok til at arbeidstakerne turte å stille spørsmål. Vedkommende la vekt på at det er enklere å stille spørsmål når det er forholdsvis få deltakere til stede.

Den andre informanten fremhevet at denne formen på fagmøtene gir arbeidstakerne gode muligheter til å ta de utfordringene det innebærer å være den som gir informasjon til de andre. Informanten fremhevet at dette kunne gi flere arbeidstakere en todelt utvikling. Først ved at vedkommende ville få en fin anledning til faglig utvikling gjennom å forberede seg til fagmøtene. Så mente hun/han at det også kunne føre til at flere etter hvert ville bli mer aktive og medvirke i plenumssituasjoner. Informanten oppfatter at dette er en metode ledelsen kan benytte for å få flere arbeidstakere til å bli komfortabel med å formidle kunnskap til andre samt tørre å snakke i enda litt større forsamlinger etter hvert.

Begge informantene påpeker her at det er flere kolleger som ikke tør å snakke høyt i større forsamlinger og at det hindrer aktiv medvirkning i plenum. Jeg oppfatter de fleste informantene slik at de ønsker større medvirkning når kunnskapsdelingen foregår i møter der hele casen deltar.

Gruppearbeid i små grupper nevnes av flere som en positiv arena for utvikling. Da vil gruppen ofte være såpass liten at de fleste medvirker aktivt. En informant innrømmer også at det kan være greit at andre snakker for da slipper vedkommende selv. Denne informant ville også generelt ha lagt til rette for opplæringsarenaer med få deltakere, og kan se for seg et antall på mellom 5-6 og 10-12 deltakere. I tillegg ville hun/han ha utvidet tiden til fagtema på de ukentlige teammøtene som nå er på en halvtime. Vedkommende sier at det er viktig at det man tenker å si føles fornuftlig før hun/han tør å ta ordet. Flere nevner at det kan være en ide å benytte arenaer der det er få personer til stede som en måte å få flere til å ta ordet. En nevner at det er mange som er ukomfortable med å formidle til andre, og at det er mulig å delta på kurs for å utvikle seg i dette.

Noen sier at det er viktig at man får mulighet til utvikling gjennom at man får tildelt utfordrende oppgaver. En sier at det er positivt om andre kanskje klarer å fange opp hva som er dine utfordringer, slik at du kan få hjelp til å vokse. Uten å konkretisere fremhever en annen informant incitament i stedet for press. Belønningen trenger ikke nødvendigvis å være en utenforstående premie, men kanskje er det nok at man har klart å gjennomføre ting en før ikke har turt å ta på seg. En annen informant nevner selvoppfatning og selvtillit som viktig for at man skal tørre å ta utfordringer, og at det er viktig å stå fram og by på seg selv. Videre sier informanten: *En kan sikkert låse seg fast i en bås som en tror en hører heim i.* Det å jobbe med seg selv og kanskje starte i det små vil være nyttig. En fremhever også at når det gis gruppeoppgaver så blir noen spurt om å fremføre i plenum. Dette kan være personer som ellers ikke ville tatt ordet i plenum, og slik får et lite press på seg til å komme i gang. En informant mener også at noen kan være fornøyd med ikke å ha utfordringer.

Det er også flere som mener at man påvirkes av hva andre, både kolleger og ledere, tror man kan mestre. En sier at det er viktig at man får motiverende utfordringer som en selv tror en kan mestre. Og at det kjennes positivt å ha grepet nye utfordringer. En hevder å ikke strekke seg så mye etter utfordringer på eget initiativ, og at det å få muligheten av andre er nødvendig.

En annen mener at miljøet påvirker om man både ønsker og tør å strekke seg, og at tillit og trygghet er viktig. *At noen har tillit til deg og gir deg utfordringer som de tror du mestrer.* Positive tilbakemeldinger på kompetanse er viktig, likedan å være stolt av arbeidsplassen sin. Informanten forstår det slik at lederne lar noen slippe utfordringer, og forteller: *Jeg har stått der selv, men dere har dratt meg over. Men egentlig tror jeg det er skummelt å la noen få stagnere. Hvis ikke utfordringa er alt for stor.* Hun/han hevder at det er vanskelig for andre å vite hvor den enkeltes grense er.

En informant sier også at det å jobbe med ansattes selvtillit og selvoppfatning er en viktig lederoppgave for at den enkelte skal ønske å gi mer av seg selv. Da vil man kunne strekke seg etter nye utfordringer.

Avslutningsvis ble informantene spurt om å formidle hvordan de opplevde å få spørsmål om å være informant til meg. De fleste fortalte at de syntes det var helt greit, mens to informanter opplevde dette vidt forskjellig. Den ene fortalte at hun/han følte dette spørsmålet som svært utfordrende. Vedkommende følte seg usikker på hva dette gikk ut på og hvilket ansvar som ville inngå ved å gjøre dette. Når intervjuet var over var informanten veldig fornøyd med å ha grepet denne utfordringen. Den andre informanten sier hun/han synes alt nytt er spennende og er fornøyd med å kunne bidra til oppgaven min.

Arbeidstakerne fremhever ledelse som viktig, og de oppfordrer ledelsen til både å komme med incitament og at de legger litt press på flere for at de skal strekke seg etter nye utfordringer. I forlengelsen av temaet kan en stille spørsmål om dette er egnede virkemidler. Det spørsmålet vil jeg belyse ved bruk av to historier der ledere både har presset og støttet.

4.4. To ”suksesshistorier” om lederinitiert kunnskapsutvikling

To av informantene har gjennom de siste 4-5 årene fått utvidet sine oppgaver. Tidligere bestod jobben deres i all hovedsak av å besvare kundehenvendelser. I tillegg til dette har de nå som oppgave å drive opplæring av kolleger på interne fagmøter, de har ansvar for fagopplæring av nytilsatte og de representerer arbeidsgiver og holder foredrag i møter med kunder.

Historiene oppfattes som en suksess både for arbeidstaker og arbeidsgiver. I disse to ”suksesshistoriene” forteller informantene litt om hvordan de har erfart endringer i sin egen jobbsituasjon.

4.4.1. Kunnskapsutvikling og medvirkning

Den ene informanten har fått ansvar for å drive fagopplæring av nytilsatte som en av sine nye arbeidsoppgaver. Opplæringen foregår som klasseromsundervisning. Vedkommende kjenner ikke de nye kollegene fra før, og de er helt ukjent med fagstoffet som skal presenteres. Denne informanten beskriver i tillegg fagopplæring/faginformatjon til kolleger på avdelingens fagmøter, samt å presentere faginformatjon i møter med eksterne kundegrupper, som to nye arbeidsoppgaver.

Den andre informanten har fått utvidet ansvar gjennom oppgaven med å holde foredrag for en av etatens eksterne kundegrupper. Vedkommende gir da informasjon om et internetbasert system som er utviklet for denne kundegruppen. Det skjer i møter der alle potensielle kunder fra et ganske stort distrikt er invitert til å få informasjon om systemet. Da informeres det om at casen er brukerstøtte på systemet, og møtedeltakerne får generell informasjon om arbeidsplassen. Som hjelpeverktøy til foredraget/informatjonen benyttes powerpoint i presentasjonen i tillegg til at selve datasystemet presenteres. Informanten forteller at det føles viktig å forberede seg godt faglig samtidig som presentasjonen må være sjekket og holdt à jour. Vedkommende legger opp til at det er anledning til å stille spørsmål underveis i disse møtene i tillegg til i en innlagt pause. I pausen stilles det ofte spørsmål fra personer som ellers er stille i forsamlingen. Tilbakemelding på spørsmål som ikke kan besvares umiddelbart, sjekkes ut og besvares i etterkant av møtet.

Begge informantene forteller at det var viktig at de ble valgt ut på forhånd av en leder, før et internt møte ved casen, og at de ble oppfordret til å presentere en gruppebesvarelse i plenum. De forteller at dette ga dem et lite, men nødvendig, press til å ta tak i og utvikle seg på et område de tidligere opplevde som en utfordring. Begge hevder at denne utfordringen var et viktig springbrett over i nye utfordringer, som for eksempel å bidra til andre med fagkompetanse/informatjon i andre sammenhenger. En av informantene skriver at den

umiddelbare reaksjonen første gang vedkommende ble spurt om å legge fram en gruppebesvarelse i plenum var: *Nei, det tør jeg ikke*. Det var derfor nødvendig [...] med litt bearbeidelse og mye støtte/hjelp fra leder [...] for å prøve seg på oppgaven. Sett i ettertid mener vedkommende at det har vist seg at hun/han var mer hemmet av å alltid være stille i større forsamlinger enn det hun/han var klar over.

I tillegg til å bli oppfordret og få støtte, nevner en informant at det å fremføre i plenum hadde gitt muligheter vedkommende ikke hadde før når hun/han ikke turte å snakke i forsamlinger. Dette har vært en begrensende faktor i forhold til en del oppgaver som nå oppfattes veldig positive. Den ene informanten nevner mulighet til å få ansvar for selve opplæringen av nye som en viktig faktor. Da det ikke finnes lærebøker i stoffet må en ha kunnskap selv og en må vite hvor data kan finnes.

Den andre informanten skriver: *Årsaken til endring av arbeidsinnhold har nok mye med arbeidsgiver/leder å gjøre*. Nå var det et annet driv enn det hadde vært tidligere, og følelsen av at [...]ledelsen hadde tro på meg[...] var viktig. At ledelsen hadde lagt merke til kundekonsulentens kvaliteter og hadde tillit til at nye oppgaver ville bli mestret, oppfattes å være av stor betydning.

En av informantene fremhever til slutt [...] at den som skal fremføre for eksempel gruppearbeid på teamsamlinger blir valgt på forhånd. Dette gir, selv om det er frivillig, et visst press til å påta seg oppgaven samtidig som det gis tid til å forberede seg.

4.4.2. Positiv erfaring med lederinitiert kunnskapsutvikling

Nytt arbeidsinnhold og utvidet arbeidsområde oppleves som positivt av begge informantene. Begge forteller at de har blitt tryggere i å fremføre et budskap og bidra med egen kompetanse til et publikum. En av informantene forteller at endringene oppleves [...]positivt i jobbsituasjonen på det viset at jeg får mulighet til å representere K-senteret i møte med først og fremst bilforhandlere og også Trafikkstasjoner. Vedkommende forteller at det ikke føles enklere å fremføre for et internt publikum enn et eksternt. Mens det tidligere kunne kjennes ubehagelig lang tid i forveien når det skulle gis informasjon/opplæring til andre, fortelles det at denne følelsen ikke er der lenger nå.

En av informantene er usikker på om den personlige tryggheten vedkommende har utviklet i forhold til å fremføre informasjon til andre har effekt i forhold til jobben med å besvare kundehenvendelser på telefon. Men hun/han sier: *[...] mye av tryggheten og "rutinen" blir jo med heim fra jobb*, og at det derfor har hatt betydning i forhold til forskjellige verv på fritiden. Også den andre informanten viser til at mestring av nye oppgaver i arbeidssammenheng har hatt positiv betydning da det nå er mye enklere å melde synspunkter i andre sammenhenger. I tillegg melder denne informanten å ha blitt tøffere til å si fra når ikke alt er som det skal, og at det er blitt enklere å stille spørsmål i både større og mindre forsamlinger.

En informant forteller at hun/han var nervøs både før og underveis i gruppearbeidet før første plenumsfremføring. Tilbakemeldinger i ettertid tilsa at det gikk bra, noe som bidro til å styrke selvtilliten. *Mye støtte og gode positive tilbakemeldinger gjorde underverker for meg*. Kolleger og ledere oppfattes som flinke til å gi tilbakemeldinger – både ros og ris. Dette gir økt selvtillit samt trygghet på at en også får tilbakemeldinger om det er gjort feil som bør korrigeres. *Det å få nye utfordringer/arbeidsoppgaver bidrar til at en får lyst til å yte litt ekstra hele tiden, vise at en har gjort seg fortjent til den nye oppgaven*. Det å ha fått mer ansvar har bidratt til troen på at en mestrer de fleste oppgavene, og slik har vokst på dette.

Det å få nytt arbeidsinnhold har også hatt positiv betydning i relasjonen til kollegene. En av informantene melder at det føles veldig positivt å bidra til kolleger når de ber om hjelp i å takle problematiske spørsmål fra kunder. Med nye oppgaver er arbeidsdagen blitt mer variert, vedkommende føler *[...] at jeg får brukt mye av meg selv, samt bidra til at alle drar lasset sammen*. Det å nå si ja til nye oppgaver, og eksempelvis selv utarbeide stoff til fremføring for andre, er noe en av informantene ikke har betenkeligheter med lenger.

Kap. 5 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte datamaterialet i lys av relevante teorier før jeg til slutt presenterer mine funn. Og problemstillingen jeg skal belyser er: Hvordan foregår kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i en offentlig, tjenesteytende organisasjon?

5.1. Hvilke krav stiller oppgavene til kunnskapsutvikling

Casen er en rutinisert, hierarkisk og kundestyrte arbeidsplass. Særtrekk ved casen kan gi en oppfatning av at det strukturelle perspektivet råder. I dette perspektivet oppfattes kunnskap som lett å spre via databaser, rutiner, planer og systemer (Von Krogh et.al., 2007), og den enkeltes kunnskap vil utvikles gjennom tilgang på data og informasjon. Jeg vil drøfte casens oppgaver i forhold til kunnskapsbegrepene som presenteres i teorikapittelet og hvilken teoretisk forståelse som ligger i de forskjellige begrepene. Det gjør jeg for å belyse hva oppgavene krever av arbeidstakerne, og hvorfor tilgang på data og informasjon ikke oppfattes å være tilstrekkelig når de skal tilegne seg og utvikle kunnskap slik at de i stedet utvikler egeninitierte kunnskapsarenaer.

Alle informantene har kundebehandling på telefon som sin hovedoppgave, og alle forteller at de besvarer både enkle og komplekse spørsmål fra kundene. Analysen viser også at de ofte konfererer med kolleger eller andre for å sikre at kunden får riktig informasjon og veiledning. Noen sier at store og komplekse faglige utfordringer skaper trivsel og fører til at de får brukt og utviklet kunnskapen sin. En annen trives best med å slippe å *finne opp svarene selv*. Hva som oppfattes som enkle og komplekse spørsmål har jeg ikke gått nærmere inn i, men antar at det vil kunne variere. Informantene beskriver oppgavene som spennende og variert.

Det er flere grader av kunnskap, og oppgavenes kompleksitet forteller hvilken verdi kunnskapen er gitt i Gottschalks (2004) verdihierarki. Data beskrives med lavest kunnskapsverdi. Informasjon betraktes som data som har fått en mening og er derfor er gitt en høyere verdi enn data. Man betraktes å ha kunnskap når man for eksempel kan forutsi konsekvenser eller foreta sammenligninger. Visdom er knyttet til at verdier og engasjement også er med og styrer atferden. Nyttan av data, informasjon, kunnskap og visdom øker med

læring. Sett i lys av Gottschalks (2004) verdihierarki mener jeg at det kan argumenteres for at flere av oppgavene krever at arbeidstakerne innehar visdom for å kunne utføre arbeidet sitt. Empirien viser åpenbart at de både diskuterer, tolker og reflekterer, kanskje på bakgrunn av data de har funnet fra elektroniske verktøy. Infosiden er nevnt av flere informanter som et verktøy som benyttes av alle ved casen. I kundesamtalen vil disse dataene/informasjonen settes i en sammenheng ut fra kundens behov og bli tolket av arbeidstakeren. Analysen viser at de utviser et engasjement i arbeidet ved å diskutere og reflektere sammen med kollegene for å vurdere hvordan de skal tolke data/informasjon og hjelpe kunden.

Kompetansebegrepet inneholder et ferdighetselement utover det å inneha kunnskap (Von Krogh et.al., 2007). Også Nordhaug (2006) argumenterer for at kunnskap, ferdigheter og evner som anvendes til å utføre arbeid kan betraktes som kompetanse. Analysen viser at ansatte daglig veileder kunder i både enkle og komplekse spørsmål. Gjennom de komplekse spørsmålene viser arbeidstakerne tydelig at de har nok kunnskaper til å forstå hvilke kunnskaper de har behov for i den spesielle situasjonen, de har ferdigheter i å bruke denne kunnskapen for å løse oppgaven og evner til å formidle denne kunnskapen til kundene. Dette oppfatter jeg som noe mer enn å innhente data/informasjon som viderebringes kundene. Gjennom å diskutere med kollegene både stadfester og utvikler de ferdighetene sine. Dette oppfatter jeg som kompetanse ifølge både Von Krogh et.al (2007) og Nordhaug (2006) sin beskrivelse av begrepet.

Analysen viser at det er viktig å være så faglig sterk at man forstår følgene av nyheter eller endringer, for eksempel forskriftsendringer. Det kan tyde på arbeidstakerne må finne fram til en del svar selv. En av informantene trives best med å slippe det, noe som kan være en årsak til at kolleger involveres. Da har man noen å tenke, reflektere og utvikle seg sammen med. Jeg mener at dette i noen tilfeller viser at data og informasjon ikke er tilstrekkelig for å utvikle kunnskap alene, men at man er avhengig av andre som har kunnskap nok til å forstå problemstillingen. Slik kan en problemstilling utvikle seg. Den starter som informasjon og fører til at arbeidstakerne utvikler kunnskap eller kompetanse (Gottschalk, 2004, Newell, 2002, Von Krogh, 2007). Spørsmålet er hvordan ledelsen kan tilrettelegge slik at arbeidstakerne gir kundene likebehandling og tenker mest mulig likt i alle refleksjoner. Det gjelder både når informasjon skal innhentes og videreformidles, og når det kreves omfattende vurderinger for å løse problemstillinger.

Alle informantene forteller at de hele tiden må oppdatere og utvikle sin egen kunnskap for å kunne besvare telefonhenvendelser fra kundene. De andre oppgavene de har krever også kontinuerlig oppdatering og utvikling. Informantene er ikke kunnskapsarbeidere ifølge Newell et.al. (2002) sin definisjon av begrepet da de ikke har høyere utdanning. Men informantene forteller at de har spesialistkompetanse innen en del fagområder, og at det ikke finnes andre som har kunnskap, kapasitet og verktøy til å løse kundenes utfordringer. Det kan tilsi at kundebehandlerne er delegert et stort ansvar og sitter i front og yter tjenester med høy kvalitet (Forseth og Rasmussen (red.), 2002). For øvrig viser empirien at de har en arbeidsdag som kontinuerlig består i å formidle informasjon som de besitter eller innhenter. Denne informasjonen må både vurderes og analyseres i forhold til et gjeldende regelverk før den kan formidles til kundene. Jeg mener derfor at en del av oppgavene ved casen har likheter med kunnskapsarbeid og at ledelsen av kundesenteret kan ha mye å hente fra knowledge management-teorien selv om arbeidstakerne ikke betraktes som kunnskapsarbeidere ut fra den teoretiske definisjon av begrepet.

Alle forteller at det finnes flere arenaer der kunnskap kan deles og utvikles, og de nevner både møter og dataprogrammer. En informant sier også at det er viktig å ha kundehenvendelser fra privatkunder for å holde seg faglig oppdatert. I Newell et.al. (2002) understrekes det at det er viktig å se forskjellen mellom informasjon og kunnskap. Forfatterne viser til Nonaka (1994) som hevder at det er de betydningsmessige aspektene i informasjon som kreerer kunnskap. Måten informasjonen overføres på, og den enkeltes meningsdannelse og konklusjoner ut fra dette, kreerer kunnskap som er relatert til individenes egne kognitive kapasitet og tolkningsskjema (Newell et.al., 2002). Det kan føre til at forskjellige personer konkluderer forskjellig ut fra samme informasjon. Slik kan ny og annerledes kunnskap oppstå. Hvilke konklusjoner som tas kan også være kontekstavhengig. Selv om informantene forteller at det helt fra avdelingens oppstart har vært fokus på at kunnskap skal deles, og at alle prater, deler informasjon og spør hverandre, vil det ut fra denne teorien være problematisk å gi kundene likebehandling da forskjellige individer oppfatter informasjon så vidt forskjellig. Det samme vil ut fra denne teorien gjelde både elektronisk registrerte data og samtaler mellom arbeidstakere da de forskjellige kundekonsulentene vil ha forskjellig kognitiv kapasitet og tolkningsskjema. Derved vil de oppnå forskjellig kunnskap ut fra dataene de presenteres for. Dette påpekes også av en av informantene. Jeg oppfatter at hun/han er opptatt av å dele sin egen kunnskap med kollegene og synes alle burde blitt oppdatert, men oppfatter enkelte ting

som så spesielle at det oppleves vanskelig å overbringe informasjon om temaet til kolleger som ikke har vært i kontakt med samme problemstilling selv.

Nordhaug (2006) formidler Polanyis (1966) teorier om at arbeidstakere har en iboende dyktighet, *tacit knowledge*, som er vanskelig å uttale. Selv om denne tause kunnskapen er vanskelig å sette ord på, er det allikevel en mulighet for at de som driver fagopplæring klarer å formidle ganske mye av sin egen kunnskap. De vil vektlegge sine egne betydningsmessige aspektene i sin egen praksis. Analysen viser at medlytt er en metode som benyttes i kunnskapsoverføringen og -utviklingen av nye medarbeidere. Nye medarbeidere mottar de to første ukene teoretisk informasjon innen fagområdene. Så lytter de til samtaler som erfarne kundekonsulenter gjennomfører. Jeg antar at den tause kunnskapen de erfarne arbeidstakerne har kommer tydeligst til syne gjennom medlytt. Gjennom denne opplæringen får de nytilsatte både høre samtalene og se hvilke hjelpemidler som benyttes for å besvare konkrete problemstillinger. Ut fra de teoretiske betraktningene om forskjellig kognitiv kapasitet og tolkningsskjema (Newell et.al., 2002), som er belyst i teoridelen og som ble diskutert litt tidligere, kan spørsmål og svar antakelig aldri oppfattes helt identisk. Men kanskje kan en slik opplæringsform bidra til å påvirke de nye medarbeidernes oppfatning av at kunnskapen den erfarne kollegaen formidler til kunden er begrunnet sann viten, *justified true belief* (Newell et. al., 2002:3). Dette må da forstås slik at det er den praksis som skal gjennomføres. Gjennom opplæringen har de samtidig fått innblikk i hvor de kan finne data og informasjon til støtte for denne kunnskapen.

Empirien viser at en brukerstøttegruppe ved casen oppfattes å være en generell kompetansebase for hele avdelingen i tillegg til at denne gruppen deler kunnskap med kunder. Disse arbeidstakere får komplekse faglig utfordringer og innehar derfor høy kompetanse innen mange av fagområdene. Når de som deltar i denne gruppen ofte får spørsmål fra andre, vil deres måte å forstå informasjon og utøve ferdighetene sine på være en mal på casens ”sanne viten”. De andre vil da etterligne denne gruppens praksis og gjøre den til sin egen. Ut fra en slik vinkling vil arbeidstakerne kunne oppnå likebehandling av kunder.

Fagopplæring av nytilsatte, og faginformatjon til kolleger om nye ting som skjer, foretas av kundekonsulenter. Informantene nevner også at casen har fadderordning for nytilsatte. Kunnskapen til de som driver opplæring vil derfor påvirke de andre i stor grad, og det vil kunne være førende for en felles praksis. Dette kan også være positivt for etatens ønske om

likebehandling av kunder ved at en stor gruppe arbeidstakere lærer og etterstreber noen få sin praksis.

Den kunnskapen de som lærer opp andre har tilegnet seg, oppfatter jeg å være verdifull ved casen. Denne verdifulle kunnskapen kan også belyses ut fra det motsatte perspektivet i Gottschalks (2004) verdihierarki. For å kunne lære opp andre må kunnskapen til de erfarne brytes ned til informasjon, og kanskje data, for å gi mening til de andre. Data og informasjon vil da kunne oppfattes å være verktøy. Disse verktøyene kan bidra til å gi ny kunnskap til andre når de settes i en sammenheng av den erfarne arbeidstakeren.

5.2. Struktur

Informantenes syn på hva som særpreger arbeidsplassen gir innsikt i en arbeidsplass med et klassisk fokus på funksjonalitet og teknikk (Jacobsen og Thorsvik 1997, Morgan, 2004, Newell et.al., 2002, Schein, 1995). De forteller blant annet om en arbeidsplass der arbeidstakerne må takle at klokka styrer arbeidet, man måles i forhold til svartid på telefon, det er tre fast oppsatte pauser i løpet av arbeidsdagen og hver enkelt har avsatt femten minutter daglig til faglig oppdatering. Strukturen oppfattes å være så spesiell at den er lett å få øye på også av andre enheter, blant annet når kundesenterets ansatte kommer i samlet flokk ned i kantina.

Dette viser klare trekk fra den klassiske organisasjonsforståelsen med streng formalisert struktur, og med et strukturelt syn på kunnskap. I dette perspektivet har man ikke fokus på at kunnskap kan utvikles gjennom samhandling, men på den eksplisitte kunnskapen som arbeidstakerne tilegner seg på egen hånd. Dette er noe som gjenspeiler seg i call-senterbransjen ifølge Newell et.al. (2002). Informantene oppfatter at den stramme styringen er nødvendig for å ha nok ansatte til å motta kundeforhøvelser, selv om de til tider kan oppleve den som noe problematisk å forholde seg til.

Kundene skal behandles likt, og analysen viser at informantene er opptatt av at alle har samme tilgang til informasjon. Det kan tolkes som at informantene mener kundene vil få samme informasjon uansett hvilken kundekonsulent hun/han snakker med bare informasjonen er nedfelt og tilgjengelig for alle. Alle informantene forteller om kundesenterets

informasjonsdatabase som de kaller ”Infosiden”. De forteller at ajourholdet skjer kontinuerlig, og alle nye data legges inn slik at alle skal ha samme gode tilgang til informasjon. De forteller også om andre lett tilgjengelige elektroniske verktøy som benyttes av hele avdelingen, og alle sier at de har god tilgang til hjelpemidler. Denne informasjonen kan tolkes dit hen at det er det strukturelle perspektivet på kunnskapsutvikling (Newell et.al., 2002, Von Krogh et.al., 2007) som er det rådende. I dette perspektivet oppfattes kunnskap som konkret og lett å spre via databaser, rutiner, planer og systemer.

Informantene forteller at de har flere dataverktøy tilgjengelig, og analysen viser at de er opptatt av at verktøyene holdes à jour. For å belyse den IT-støttede kunnskapsforvaltningen ved casen benytter jeg vekstmodellen (Gottschalk, 2004). Den er inndelt i 4 nivå. På nivå 1 belyser den kunnskapsarbeideres tilgang til teknologi og hvilke systemer de har tilgjengelig som støtte i arbeidet. Dette er systemer som bidrar til å forbedre deres individuelle effektivitet. Jeg oppfatter dette nivået for effektivitet å være dekket da analysen viser at arbeidstakerne ved casen har flere tilgjengelige systemer.

Teknologi i modellens nivå 2 skal gi kunnskapsarbeidere informasjon om hvem som sitter med hvilken type kunnskap. Det vil kunne støtte kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ved at alle da vet hvor de skal henvende seg ved behov for å ha noen å drøfte med. Analysen av datamaterialet viser ikke hvilke nivå det er på de forskjellige verktøyene som informantene har tilgjengelig, kun at de benytter seg av datateknologi i arbeidet. Hvorvidt dette er på nivå 1 eller 2 kan være vanskelig å vurdere, men det kan være rimelig å anta at begge disse nivåene er ivarettatt da analyser viser at de benytter teknologi som inngår i vekstmodellens nivå 3.

Modellens nivå 3 viser teknologi som benyttes til å lagre selve informasjonen som arbeidstakerne benytter seg av når de skal utføre oppgavene sine. ”Infosiden” som informantene har fortalt om oppfatter jeg derfor å tilhøre vekstmodellens nivå 3. Analysen viser at 80 % av kundene skal ha svar innen 20 sek., og 80 % av kundene skal ha svar direkte. *På nivå 3 gir bedriften kunnskapsarbeideren tilgang til informasjon for å gjøre jobben* (Gottschalk, 2004:149). De IT-støttede verktøyene ved casen er ment å styrke den interne kunnskapsflyten og hjelpe arbeidstakerne til å nå disse målene. På dette nivået brytes den enkeltes kunnskap ned, omgjøres til data og registreres slik at den blir uavhengig av person og tid. Kunnskapen kodifiseres slik at informasjon kan søkes etter og tas i bruk av nye aktører. Tanken her er at det skal føre til ny kunnskap hos nye aktører. Analysen viser at informantene

er opptatt av at all informasjon de får tilgang til blir registrert på infosiden, og på den måten gjøre den tilgjengelig for alle. Gottschalk (2004) fremhever også hvor viktig det er at informasjonen kan endres raskt ved behov. Dette synet på å jourhold støttes av empirien, og teknologien er tatt i bruk for å effektivisere organisasjonens informasjonsflyt.

På nivå 4 handler det om å ta i bruk såkalt kunstig intelligens. Dette innebærer at det benyttes program som er i stand til å koble informasjon og trekke slutninger ut fra eksisterende kodifiserte data. Analysen viser at arbeidstakerne benytter seg av en virtuell assistent, IDA. Om den tilhører nivå 4 er uklart da datamaterialet ikke går i dybden på dette.

For å ta i bruk ny teknologi må en være reflektert som bruker. Det viser flere andre teorier (Newell et.al., 2002, Von Krogh et.al., 2007). Hvem aktørene er, og hvilken informasjon de har behov for til enhver tid, vil være viktig å identifisere. Ulike typer aktører krever ulik type informasjon, og den må settes i en sammenheng. Det kan skje gjennom den øvrige opplæringen, og det vil være viktig at alle deltar.

I det strukturelle perspektivet oppfattes kunnskap som en beholdning som finnes både på individ- og organisasjonsnivå (Newell et.al., 2002, Von Krogh et.al., 2007). Kunnskap vil da være en beholdning det er lett å spre via databaser, rutiner, planer og systemer. Analysen viser at informantene er opptatt av at de ikke kan klare seg uten den elektroniske databasen, Infosiden. Alle er opptatt av å bidra med informasjon til denne databasen, og informantene forteller at den gir dem god tilgang til hva de skal svare til kundene. Denne databasen fremheves også som et verktøy som fungerer så godt at casen benyttes som back-office for andre avdelinger i etaten. Med disse brillene på vil derfor felles praksis og likebehandling av kunder kunne skje ved at alle har samme tilgang til informasjon, og at kunnskapen er resultatet av en individuell intellektuell prosess.

Informantene forteller at det foretas målinger på om kunden får direkte svar ved første kontakt, og at telefonisystemet automatisk sprer kundesamtalene på en slik måte at den som har vært ledig lengst får tildelt den neste kundesamtalen. Ut fra teori om at mennesker har forskjellige tolknings skjema som legges til grunn og forskjellig kognitiv kapasitet, vil felles praksis og likebehandling av kunder være en utfordrende oppgave for kundesenterets ansatte.

Gjennom analysen er det tegnet bilder av en organisasjon med klare trekk fra en klassisk organisasjonsforståelse. Hovedoppgavene ved casen er kundebehandling, men innenfor denne spesialiseringen er det et bredt spekter av oppgaver og fagområder. Empirien viser en kompleksitet i oppgavene som gjør at arbeidstakerne trenger tid til å utvikle kompetansen sin, noe som implisitt tilsier at disse oppgavene består av mye mer enn rutinearbeid. Utskifting av arbeidstakere vil nok derfor medføre store kostnader til kompetansebygging. Andre forteller at arbeidet er spennende og variert, og at ikke to dager er like. Informantene gir flere eksempler på arbeidsform og organisasjonskultur som indikerer at casen også har flere trekk fra human relation-tradisjonen i seg. Blant annet har den enkelte kundekonsulent et stort ansvarsområde som de opplever utfordrende å holde seg faglig oppdatert på, det er en god tone og stor takhøyde på tvers av nivåene, det arrangeres miljøtiltak med både trim og annen form for trivsel, informantene oppgir at de blir sett og at får både konstruktiv kritikk og ros. Ikke minst har arbeidstakerne laget seg egne arenaer for kunnskapsdeling som foregår i tillegg til de strukturelt tilrettelagte arenaene for kompetansedeling og kompetanseutvikling. I disse arenaene blir også ledelsen inkludert. Ledelsen bistår også med å tilrettelegge for andre kunnskapsarenaer hvis arbeidstakerne ber om det. Analysen tilsier at kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling har høyt fokus i miljøet og at arbeidstakerne jevnlig deler sin egen kunnskap med kolleger. Dette mener jeg tilsier at arbeidstakere og ledelse samarbeider og har lagt til rette for prosesser som kan føre til kompetansedeling og kompetanseheving som kan gi etatens kunder likebehandling ved at oppgavene står i fokus (Nylehn, 1997).

Implisitt i denne informasjonen kan det argumenteres med at det er et prosessuelt syn på kunnskap og kunnskapsdeling ved casen. Informantene forteller at de ofte stiller hverandre spørsmål og har noen å diskutere. Her kan jeg kjenne igjen det prosessuelle perspektivet som oppfatter at kunnskap er plassert inne i hodene til folk og at man får ta del i det andre kan hvis man spør dem.

Den fysiske plasseringen av og ved casen er en del av strukturen. Arbeidstakernes er plassert nært hverandre i det samme lokalet, noe som ifølge organisasjonspsykologien (Schein, 1995) er vesentlig for å skape rom for informasjonsutveksling og god kvalitet på arbeidet. Jeg oppfatter at dette er en formell struktur som har tilrettelagt for et prosessuelt perspektiv på kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Scheins (1995) teori støtter opp under det informantene har fortalt om at de ofte får spørsmål fra, eller også at de selv spør, kolleger. Det kan også være sterkt medvirkende til at informantene er spesielt opptatt av å dele det de kan

med sine kolleger. Jeg antar at disse diskusjonene vil kunne bidra i å gi kundene en viss grad av likebehandling.

5.3. Kompetansedeling og utvikling i et prosessuelt perspektiv

Analysen viser at både besøkende og nytilsatte bemerker den gode tonen ved arbeidsplassen. Informantene hevder at det er viktig å være sosial og fungere i en stor gruppe for å kunne arbeide ved denne arbeidsplassen.

Informantene oppfatter at kollegene er et godt hjelpemiddel og at det ikke er noen som sitter inne med fagkompetanse de ønsker å beholde for seg selv. Arbeidstakerne bistår hverandre når de har fått utfordrende spørsmål fra kunder. Arbeidstakerne sitter fysisk nært hverandre og er sammen hver dag, noe kan gjøre det lettere å konferere med andre enn med store avstander (Schein, 1995). Dette påvirker også hvordan gruppen fungerer sosialt, og ligger antakelig bak informantenes syn på at det er viktig å være sosial og fungere godt i en gruppe for å arbeide ved casen. I dette prosessuelle perspektivet består kunnskapsledelse i å sørge for at kunnskapen kommer til syne slik at flere får ta del i den (Newell et.al., 2002).

Sosiale prosesser med dialog og interaksjon over en lang periode fremheves som nødvendig for at kunnskap skal kunne oppstå eller deles, og møter en gang imellom ikke er nok for å skape kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995 i Newell et.al., 2002). Ut fra informasjonen om stadige spørsmål til/fra kolleger, oppfatter jeg at et strukturelt syn på kunnskap ikke er dekkende for informantenes oppfatning av hvordan de klarer å tilegne seg og utvikle kunnskap. Den enkeltes kunnskap, sammen med de elektroniske hjelpemidlene, er ikke tilstrekkelig. For å gi gode svar til kundene, må den enkeltes oppfatning av hva som er riktig svar først diskuteres med andre.

I det prosessuelle synet på kunnskap, kan eksplisitt kunnskap deles inn i kategorier/ fagområder og kommuniseres til andre. Empirien belyser at informantene har mange forskjellige fagområder og at de takler dem godt. De anser seg som faglig sterk, og de forteller at de får god hjelp av både kolleger og ledere om de har behov for bistand. Det prosessuelle perspektivet oppfatter at kunnskapen kan være inne i hodene til folk, og den kan måles og gis en verdi da dette er kunnskap som er resultatet av en intellektuell prosess.

Spender (1996, 1998) har utviklet et rammeverk for å klassifisere kunnskap (Newell et.al., 2002). Dette rammeverket anerkjenner at det finnes former for sosial kunnskap som skapes i fellesskapet. Muligens kan organisasjonens forskjellige individer forstå den sosiale kunnskapen forskjellig.

Som Spenders rammeverk (1996, 1998) sier (Newell et.al., 2002), ser man kontrasten mellom den eksplisitte kunnskapen som individene mener de selv, eller andre, er i besittelse av og den sosiale kunnskapen om hvor de kan finne denne eksplisitte kunnskapen. Den gjensidige påvirkningen mellom disse bidrar til at kunnskap deles og utvikles. I det prosessuelle synet oppfattes ledere å ha et ansvar for å bidra til at kunnskapen som noen har tilegnet seg gjennom erfaring kan komme andre til gode. Analysen viser at noen arbeidstakere blir spurt mer enn andre, for eksempel en brukerstøttegruppe som kan oppfattes å være en generell kompetansebase ved casen. Dette tilsier at det er en sosial/felles oppfatning av hvor den eksplisitte kunnskapen finnes. Ved å benytte seg av arbeidstakere i kompetansedeling og kompetanseutvikling har ledelsen lagt til rette for en slik sosial/felles kunnskap.

Kunnskap er både personlig og sosial, og omgivelsene er viktig når det skal avgjøres hva som er riktig og galt (Von Krogh et.al., 2007). Selv om flere informanter forteller at det stilles krav om at de holder seg faglig oppdatert, og at det er satt av tid til kunnskapsutvikling, sier alle at de innfrir kravene som stilles til dem. Informantene sier at det er et godt arbeidsmiljø ved kundesenteret, at det er viktig å ha noen å diskutere faglige spørsmål med og at det er lett å få hjelp av både kolleger og ledere. Med støtte i Von Krogh et.al. (2007) sitt syn på omgivelsenes betydning, kan dette være en medvirkende årsak til at informantene mener de innfrir kravene. Her forteller de om gode forhold for å få testet ut kunnskapene sine i forhold til hva som er riktig svar på kundens spørsmål. Schein (1995) sine tanker om fysisk nærhet mellom arbeidstakere understøtter informasjonen om at informasjonsutvekslingen har gode kår med bakgrunn i kundesenterets formelle struktur. Spillings (2006) tanker om at det er viktig å ha noen å spille sammen med i en kollektiv prosess for å utvikle ny virksomhet, kan også understøtte informantens oppfatning av at de innfrir kravet om faglig oppdatering. Selv om det ikke er snakk om ny virksomhet i denne undersøkelsen, antar jeg at det å kunne utvikle seg sammen med andre og ha noen å spille på lag med vil ha betydning for etatens likebehandling av kunder. De psykologiske faktorene som Schein (1995) hevder har betydning for menneskelig atferd, og derav påvirker organisasjoners utvikling, vil her kunne påvirke etatens ønske om likebehandling av kunder på en positiv måte.

Alle informantene forteller at de trives i jobben, men de oppgir forskjellige årsaker til at de trives. Mens en trives best med å ha en jobb med konkrete rammer og der hun/han ikke trenger å *finne opp svarene* selv, melder de andre at det er utfordringene de får og variasjonen i oppgavene som skaper trivsel. Det gode arbeidsmiljøet nevnes også av flere som en vesentlig faktor for motivasjon og trivsel. De sosiale prosessene og en kunnskapshjelpende kontekst – ba – er viktig for å skape en effektiv kunnskapsutvikling (Von Krogh et.al., 2007, Newell et.al., 2002).

Om læring og utvikling betraktes med de sosiokulturelle brillene på, vil dette forstås gjennom at arbeidstakerne deltar og bidrar aktivt inn i et praksisfellesskap (COP). Den enkeltes utvikling vil da skje gjennom å være aktiv medlem i det praksisfellesskapet som diskuterer seg frem til felles mening og felles forståelse av for eksempel begreper og informasjon (Gotvassli, 2007). Sett i lys av likebehandling av kunder kan man kombinere den sosiokulturelle forståelsen der praksisfellesskapet fremheves som viktig for felles forståelse, læring og utvikling med verdihierarkiet (Gottschalk, 2004) som viser til at informasjon blir til kunnskap når den er gitt en mening gjennom tolkning og refleksjon.

Gjennom å koble disse to teoriene kan praksisfellesskapets tolking og refleksjon om data og informasjon som legges frem og diskuteres, påvirke at arbeidstakerne utvikler felles forståelse og visdom i praksisfeltet. Verdihierarkiet snakker om intelligent atferd når verdier og engasjement er med og styrer. Praksisfellesskapet vil nok også kunne bidra til bevissthet rundt felles verdier, og arbeidstakerne har kanskje oppnådd stor grad av ensartet kunnskap som vil kunne påvirke at kundene i stor grad blir likebehandlet. Sett i lys av dette vil det ha betydning for likebehandling av kunder om ledelsen klarer å legge til rette for større grad av medvirkning og aktiv deltakelse fra flest mulig. Og da vil det fra Scheins (1995) tanker om at de psykologiske faktorene er viktig for størst mulig grad av samspill mellom mennesker være viktig at arbeidstakerne sitter så nært hverandre som mulig.

Den formen casen benytter til å overføre kompetanse fra erfarne kundekonsulenter til både nye og gamle medarbeidere kan beskrives gjennom SEKI-modellens vektlegging av de sosiale prosessene dialog og interaksjon. Selv om jeg ikke har innhentet informasjon om hvordan opplæringen eksakt foregår, kan modellen hjelpe meg i å forstå kompetanseoverføring bedre.

Modellens første fase, sosialiseringsfasen der taus kunnskap formidles oppfatter jeg er problematisk å drøfte ut fra manglende datamateriale om dette. Men jeg har gjort meg tanker om at taus kunnskap kan overføres til andre når den som formidler kunnskap forteller om egne erfaringer. Von Krogh et.al. (2007) viser til at all kunnskap er kontekstavhengig, og at handlingsrommet må påvirkes for å understøtte utvikling. Når casen overfører kompetanse mellom kundekonsulenter, ved at de setter erfarne kundekonsulenter til å lære bort noe av sin egen kunnskap, antar jeg det kan gi både nye og gamle kolleger en forståelse av at disse arbeidstakernes forståelse og handlemåte er riktig og noe som andre bør tilstrebe å etterligne.

Newell (2002) skriver at det er de betydningsmessige aspektene i informasjon som kreerer kunnskap. Jeg oppfatter at denne teorien bygger på "elevens" forståelse av hva som er viktig. En informant forteller at hun/han lærer opp nytilsatte via klasseromsundervisning, og jeg vil anta at vedkommende i sine forberedelser vurderer hvilken informasjon det er viktig å gi nytilsatte. Så det vil antakelig i praksis være både "elev" og "lærer" som vurderer de betydningsmessige aspektene i informasjon. Dette tilsier SEKI-modellens eksternaliserings- og kombineringsfase.

Det kan også vurderes om de samme fasene i modellen inngår når medlytt er opplæringsformen. Den kunnskapen som "læreren" formidler til kunden har da vært taus i overføringen til den nytilsatte. Jeg antar det kan være lettere å sette ord på kunnskapen som kundekonsulenten besitter når hun/han får et direkte spørsmål fra en kunde. Da settes den i en sammenheng. Slike sammenhenger kan være utfordrende å forklare i en situasjon der man skal lære opp en kollega som ikke kjenner fagområdet fra før. Kunden besitter antakelig en viss kunnskap innen gjeldene fagområde, eller vedkommende er i en spesiell sammenheng, og hun/han klarer å formulere spørsmål om emnet for å få hjelp. SEKI-modellen har som utgangspunkt at læring og endring foregår på individuelt nivå når taus kunnskap oversettes og gjøres eksplisitt, og så går videre til organisatorisk og interorganisatorisk nivå.

I internaliseringsfasen, den siste fasen i modellen, blir kunnskapen igjen taus. Da har den nytilsatte – eller en gammel kollega som trenger utvidet kunnskap innen et emne – tatt kunnskapen til seg. Nå kan kundene få god hjelp av en ny medarbeider med kunnskaper, ferdigheter og evner, og som har utviklet kompetansen sin sammen med andre for å utføre arbeidet. Denne kompetansen bygger på data som den nytilsatte har fått tilgang til, de har fått informasjon av en erfaren kundekonsulent, de har gjennom data og informasjon utviklet sin

egen kunnskap ut fra egen erfaring og fagområdets kompleksitet. De besitter nå visdom ut fra Gottschalk (2004) sin teori, og casen har antakelig fått en ny medarbeider med kunnskap som er av stor verdi for dem. Ut fra Newell (2002) som sier at kunnskap er kontekstavhengig, og at kunnskap bygger på *justified true belief*, vil jeg anta med støtte i tidligere drøftet teori at casen kan ha utviklet en arbeidsfor på kunnskapsdelingen som skaper gode muligheter for å bygge stor grad av enhetlig kunnskap. Det kan føre til likelydende svar til etatens kunder.

Dreyfus og Dreyfus (1999:63) skriver: *Lærlingen blir ekspert ved å imitere mesteren*. Denne teorien gir støtte til casens måte å drive opplæring på ut fra et elevperspektiv. Den nytilsatte får klasseromsundervisning (teoretisk opplæring). Det de lærer der skal de forsøke å benytte når kundene stiller spørsmål. Ut fra Dreyfus og Dreyfus (1999) sin teori er de etter klasseromsundervisningen foreløpig på novisestadiet, og skal ut fra sin intellektuelle ferdighet kunne koble den aktuelle situasjonen til det de har lært under opplæringen. De utvikler seg som viderekommen begynner etter at de har vært gjennom en periode med medlytt sammen med en fadder. Da har de fått flere eksempler, og lærer i mange situasjoner å gjenkjenne hvilken informasjon de skal formidle til kunden. De får støtte av fadder og erfaring gjennom konkrete samtaler. Etter hvert gjenkjenner de mange tema fra opplæringen, men informasjonen kjennes formidabel og vanskelig å sortere slik at de klarer å gi kunden riktig informasjon på riktig spørsmål. Men ved ikke å gi opp, og med fortsatt støtte av kollegene, vil den nytilsatte gradvis utvikle seg til å kunne bli en dyktig utøver. En av informantene fortalte at fagområdet var omfattende og at det nok ville ta 2 – 3 år for å kunne svare på alle typer spørsmål. Når den nytilsatte klarer det, kan hun/han ut fra Dreyfus og Dreyfus (1999) betraktes å være ekspert. De sier: *Ekspertene ikke bare vet hva som skal oppnås, de vet også hvordan – takket være et stort repertoar av situasjonelle diskriminasjoner* (Dreyfus og Dreyfus, 1999:57). De hevder også at mesteren reagerer automatisk, har et holistisk kunnskapssyn og kan derfor ha problemer med å bedømme elementer.

Ut fra teorien om et holistisk kunnskapssyn, som forfekter at mesteren har utfordringer i å bedømme fagområdenes elementer, vil ideen om å benytte erfarne kundekonsulenter – ekspertene – i opplæring av gamle og nye kolleger bli utfordret. Ut fra denne teorien vil ikke mesteren/eksperten være i stand til å bedømme og reflektere over delene, men reagere automatisk.

For mesteren kan det kanskje ha betydning om hun/han *er* i en konkret situasjon eller om vedkommende skal fortelle fra ordinære situasjoner til uerfarne. Mens mesteren er i den konkrete situasjonen, i dialogen med kunden, kan det være vanskelig å i ettertid reflektere over og formidle de konkrete elementene i dialogen som gjør at hun/han handler på en bestemt måte. Når den som skal lære av den erfarne for eksempel sitter på medlytt og hører på samtaler som ”mesteren” har med kunder, vil den uerfarne lære å imitere den erfarne kollegaens kompetanse gjennom å lytte og erfare. I en opplærings situasjon der mesteren på forhånd har tenkt gjennom konkrete situasjoner i det daglige arbeidet, og reflekterer over hva som kan formidles fra disse, antar jeg mesteren er i stand til å reflektere og formidle bevisste slutninger fra deler av konkrete situasjoner, og videreformidle dette til den uerfarne.

Disse tankene er litt på siden av den opprinnelige teorien i Dreyfus og Dreyfus (1999) da eksperter ikke har ekspertise i å bedømme elementer i helheten. Dette kan på et vis oppfattes som at det er mesterens måte å handle på som overføres til de andre gjennom at de andre får innsikt i mesterens handlemåte. Det vil kunne gi arbeidstakerne lik oppfatning med likebehandling av kunder som resultat.

Modellens oppfatning av hva en ekspert er, har møtt motstand i fagkretser. Jeg ønsker ikke å gå dypere inn i diskusjonen om hva en ekspert er, og i hvilke situasjoner man kan kalle seg ekspert. Men jeg ser at de forutgående stegene kan være nyttig å være oppmerksom på i forhold til casens form på formidling av data og informasjon når de skal dele og utvikle kunnskap

5.4. Kunnskapsledelse i en hierarkisk organisasjon

Her vil jeg belyse at nye lederroller som støtter og gir inspirasjon er viktig for medvirkning og for å skape, dele og bruke kunnskap på en effektiv måte (Gottschalk, 2004).

Ledere må være kloke, og de må forstå både ansattes, bedriftens og samfunnets behov (Von Krogh et.al., 2007). At både bedrifter og samfunn har behov for å benytte arbeidstakernes kompetanse er kanskje ikke noe man trenger å være klok for å forstå. Man trenger nok ikke være leder heller. Medvirkning er en rettighet i det norske arbeidslivet. Det er nedfelt i avtaler

at man skal dra nytte av arbeidstakernes kunnskap, og utdanning er brukt som virkemiddel for å redusere forskjellene i samfunnet. Men for å klare å tilrettelegge for best mulig utnyttelse og effekt av arbeidstakernes kompetanse, trengs det nok en viss klokskap. Von Krogh et.al. (2007) fremhever hvor viktig grunntonen i en bedrift er for å hindre mistillit, og at det er viktig med en trygg setting for at folk skal dele kunnskap. Til det trengs kloke ledere.

I de to ”suksesshistoriene” om kompetanseutvikling forteller begge informantene at de mener det var viktig for dem at de ble utfordret av en leder. Det var også viktig at de på forhånd fikk spørsmål om å presentere i plenum. For dem var begge deler viktig da de hadde problemer med å tørre å stå frem og snakke i plenum. Informantene mente at de ikke ville ha tatt en slik utfordring uten hjelp og støtte. Som en av dem sier, var det nødvendig *med litt bearbeidelse og mye støtte/hjelp fra leder*.

Kunnskapsledelse handler om å benytte en metodikk som skal bidra til organisatorisk læring (Gottschalk, 2004). Gottschalk hevder at dette skjer gjennom *å fange, samle, skape, dele og anvende kunnskap*. Sett i lys av denne teorien, kan man se at ledelsen har vært oppmerksom på at de to arbeidstakernes kunnskap har vært nyttig å dele med de andre i gruppen. De har greid å fange den og bidra til at den blir delt med andre. Begge fortalte at har blitt spurt om å legge frem informasjon til kolleger i plenum. Informasjonen de skulle legge frem var fra et gruppearbeid på en intern samling.

Informantene sa ikke noe om hvilket tema de ble bedt om å referere fra. Det tolker jeg som at temaet ikke var viktig, men at selve utfordringen bestod i å stå frem og snakke i plenum. Personlig utvikling nevnes som en nøkkelfaktor i knowledge management-teorien (Newell et.al., 2007). Dette er et klart eksempel på personlig utvikling. Eksempelet vektlegger også de to informantenes behov for støtte for å tørre å ta utfordringen, og de fortalte også at hadde opplevd et lite, men nødvendig press som positivt.

På spørsmål var det flere av de andre informantene som også mente at et lite press kunne være viktig for å finne fram og utvikle egne ressurser. Noen nevner at incitament kan være viktig for å få folk til å strekke seg etter nye utfordringer, og at ens egen selvoppfatning og selvillit er viktig for å tørre å ta utfordringer. En informant mener at det kan være lett å låse seg fast i en bås som en tror en hører hjemme i, og at det kan fungere som en hindring for å ta nye utfordringer. De fleste formidler at de har tro på et lite press, og at det er viktig å starte i det

små. Informantene mener også at vi mennesker påvirkes av hva andre mener, og at det kjennes positivt når man har grepet nye utfordringer.

For en leder, sett i lys av å være coach, er det viktig å få frigjort medarbeidernes potensial (Sandvik, 1999). Arbeidstakerne kan ha behov for bistand til å lede seg selv, så talentutvikling er inkludert som en lederoppgave i knowledge management-teorien. Der fremheves coaching som en prosess der menneskene skal få støtte og bli utstyrt med verktøy, kunnskaper og muligheter for å utvikle seg og bli effektiv (Sandvik, 1999). Et slikt lite press som analysen viser, både i de to "suksesshistoriene" og under intervjuene, vil kunne være nok til å få frigjort et potensial som gir muligheter for utvikling. En informant forteller også at det er noen ved casen som fortjener en takk for at hun/han nå tør å stå fram og snakke i forsamlinger og utviklet seg personlig på det området. I lys av dette er det noen som har klart å frigjøre potensialet hos denne medarbeideren og at det er noen som har opptrådt som coach.

Effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst (Von Krogh et.al., 2007). Alle arbeidstakerne forteller at det er et godt arbeidsmiljø ved casen. Flere informanter forteller at en blanding mellom å være faglig trygg og det gode arbeidsmiljøet ved enheten er motiverende. På spørsmål om de har tilgang til hjelpemidler, er det flere informanter som oppgir at de opplever kollegene som et godt hjelpemiddel. De kommer i tillegg til de elektroniske og andre strukturelle hjelpemidlene casen har. Analysen viser at både kolleger og ledere gir hjelp til det arbeidstakerne måtte ha behov for, og informantene sier at det ikke er noen som holder opplysninger for seg selv for å bli bedre enn andre.

Informantene sier at organisasjon og miljø er tema på fellessamlinger. De forteller også at om de melder behov for en arena for kunnskapsdeling, så blir det raskt tatt tak i og opprettet en arena for det. Holdningen til intern kunnskapsdeling kan ut fra informantenes fortellinger virke god, og at casen er et godt møtested for effektiv kunnskapsutvikling. De forteller også om systemer og en struktur som er laget for å spre informasjon og kunnskap både ut fra et strukturelt og prosessuelt perspektiv, og at arenaene består både av datasystemer og møter.

Informantene sier det er en god arbeidsplass som har en god tone mellom både kolleger og ledere der man kan snakke med alle. De forteller om en arbeidsplass med stor takhøyde og at de har det "artig" på jobb. Dette kan tilsa at denne grunntonen er på plass. Informantene beskriver også en kultur der alle er inkludert og med gode relasjoner mellom arbeidstakerne. Informantene forteller også at det er gode relasjoner mellom ansatte og ledere, de kan ta opp

ting, og de blir hørt. De sier de blir spurt om faglige råd, også av lederne, og mener de har ganske stor innflytelse innen en del områder dersom de selv ønsker det. Noen av informantene nevner også at casen har egne spilleregler og at disse jevnlig diskuteres. Spillereglene fremheves som medvirkende til folks bevissthet i forhold til flere ting. Summen av alt dette oppfatter jeg å tilfredsstille de krav til miljøet og til relasjonene i organisasjonen som Von Krogh et.al. (2007) sin teori om en kunnskapshjelpende kontekst omhandler. Forfatterne sier at det stilles spesielle krav til relasjoner da organisasjonsmedlemmer som skal dele og utveksle kunnskap må kunne stole på hverandre for å kunne være åpne for hverandres ideer. Den gode grunntonen vektlegges av Von Krogh et.al. (2007) for hindre mistillit. Og settingen må være trygg hvis man skal få folk til å dele kunnskap. Jeg oppfatter grunntonen som god ut fra hva informantene her har fortalt. Casen har derfor, ut fra teori, gode forutsetninger for at kunnskap skal kunne deles og utvikles for felles praksis.

Alle informantene forteller at de er trygge, de sier at ingen baksnakker andre, og det å kunne spørre kolleger gir faglig trygghet. At arbeidstakerne spør hverandre om faglige råd vil kanskje kunne bidra i å skape en snøball som gir større effekt og positive ringvirkninger jo flere som inkluderer seg i denne aktiviteten. Informantene forteller også at arbeidstakerne ved casen bryr seg om hverandre og at de både viser og får omsorg. Flere sier at omsorg og omtanke er noe av det som gjør det godt å komme på jobb. Både kolleger og ledere viser omsorg. Von Krogh et.al. (2007:68) vektlegger begrepet omsorg og skisserer [...]*fem dimensjoner: gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse* som viktig. Jeg oppfatter det slik at flere av disse dimensjonene blir innfridd gjennom det informantene her har fortalt. Med litt mer ledelsesstøtte kan det derfor være mulig å få flere arbeidstakere på banen og medvirke med det de kan i de lederinitierte arenaene.

Jeg oppfatter flere informanter slik at de mener at ledelsen bør iverksette metoder som får flere arbeidstakere til å snakke høyt når det er plenumssamlinger. Analysen viser at enkelte arbeidstakere stiller faglige spørsmål som den som blir spurt undres over. Vedkommende mener at den som spør burde ha gode kunnskaper på dette fagområdet selv. Hvis slike spørsmål hadde blitt stilt når alle er samlet i plenum ville man unngått misforståelser og feiloppfatninger. Ved å medvirke aktivt når alle er samlet vil man derfor kunne koble den egeninitierte og lederinitierte kunnskapsutviklingen. Da må lederne være kloke, forstå den enkeltes behov, vise tillit og legge til rette slik at de får omsorg (Von Krogh et.al., 2007).

Kanskje kan de da klare å tilrettelegge slik at den sosiale strukturens regler gjør det naturlig for alle å delta (Børve, 2008).

Analysen viser to ”suksesshistorier” om ledelsens tilrettelegging for kunnskapsutvikling. I de to ”suksesshistoriene” forteller begge informantene at de opplever sitt nye arbeidsinnhold som positivt, og begge føler nå trygghet med å fremføre et budskap for publikum. De to historiene belyser ledelsens muligheter for å tilrettelegge for kunnskapsutvikling gjennom medvirkning. Informantene forteller at de har utviklet en trygghet de ikke hadde tidligere og at de har vokst rent personlig. Utviklingen de har hatt innen ett område har hatt synergieffekter også på andre områder. Von Krogh et.al. (2007) fremhever omsorg som viktig for å få kunnskapsutvikling i organisasjonene, og forfatterne fremhever at det er lederne som må bidra til at det utvikles gode relasjoner. En av informantene sier at følelsen av trygghet er uavhengig av om det er interne eller eksterne de fremfører budskapet sitt til. Det kan jo tyde på at det interne miljøet ikke kjennes spesielt trygt, og at det kunne vært lagt større vekt på å utvikle gode relasjoner ved casen. Samtidig oppfatter både denne informanten og flere av de andre at det er et miljø som er veldig støttende og som gir både positive tilbakemeldinger og ris. Spesielt den ene av informantene i to ”suksesshistorier” forteller at både kolleger og ledere er veldig flinke til å gi tilbakemeldinger, og at det har betydd mye for denne informantens utvikling. Informanten sier at det å ha fått delegert mer ansvar har hatt stor betydning for selvtilliten, og at det har gitt vedkommende stor en tro på at hun/han kan mestre de fleste oppgavene.

Von Krogh et.al. (2007) er også opptatt av at ledere må bidra til å frigjøre potensialet som finnes i organisasjonens kunnskap og omdanne det til verdiskapende handlinger samt at de må finne metoder for å utnytte den alminnelige kunnskapen som finnes i organisasjonen på en bedre måte. Gjennom det de to ”suksesshistoriene” forteller, kan det virke som denne personlige veksten hos de to informantene har hatt sitt utspring fra et enkelt lite spørsmål fra en leder. Lederen har klart å frigjøre potensialet hos informanten ved at hun/han er blitt oppfordret, vist tillit og gitt litt starthjelp innen et område der hun/han har hatt et potensial. Verdiskapingen har skjedd ved at informanten nå kan utføre flere oppgaver enn før. Hun/han lærer opp både gamle og nye kolleger. Da bruker vedkommende sine kunnskaper, ferdigheter og evner i å utføre en oppgave som hun/han ikke var i stand til tidligere på grunn av redselen for å snakke i forsamlinger. Ferdighetene og evnene har utviklet seg, og det startet med litt lederstøtte.

Informantene har fortalt at de bistår i å lære opp både gamle og nye kolleger. Sett i lys av likebehandling av kunder kan man anta at disse arbeidstakernes kompetanse vil kunne gjøres ”global”, i intern sammenheng ved at kunnskapen spres til alle de andre ved hjelp av nøkkelbegrep og verdier. Slik globalisering er en av de fem kunnskapshjelperne til Von Krogh et.al. (2007) som også fokuserer både på samtaler og en kunnskapshjelpende kontekst. Ledelsen bør tilrettelegge for samhandling (Spender (1996, 1998) (i Newell et.al., 2002). Da er samtaler et godt verktøy. I Spenders rammeverk defineres kunnskap ut fra det prosessuelle perspektivet og teorien anerkjenner at former for sosial kunnskap både eksisterer og skapes i fellesskapet. Den sosiale kunnskapen blir forstått av organisasjonens individer som påvirker med sine individuelle kunnskapstyper. Slik skapes ny kunnskap, både til individene og organisasjonen.

Nylehn (1997) viser til at gode ledere bidrar til ansattes motivasjon ved å legge til rette for utvikling. Han skriver også at det vil være viktig for ledere å gjøre arbeidstakerne oppmerksom på hvilke muligheter de har, at det er viktig å gi støtte, tilbakemeldinger og kritikk. Ledere kan både bygge opp og rive ned ansattes selvfølelse og tillit til sine egne kvaliteter, og at denne innsatsen fra ledere er noe av det viktigste i forhold til motivasjon. I de to ”suksesshistoriene” om medvirkning fortalte informantene også at de gjennom å strekke seg og ta noen utfordringer oppdaget muligheter de ikke hadde før. Det at ledelsen hadde lagt merke til hvilke kvaliteter de hadde, og at de var blitt vist tillit, var av stor betydning for dem. Den ene informanten mente at årsaken til at hun/han hadde gjort en innsats selv for å få endret arbeidsinnhold hadde mye med arbeidsgiver/leder å gjøre. Vedkommende fortalte at hun/han nå hadde en ledelse som hadde tro på seg. Sett i lys av Nylehn (1997) sin teori om hvordan ledere kan tilrettelegge for kunnskapsutvikling viser analysen en ledelse som klarer å bidra til ansattes motivasjon, og som aktivt bygger opp arbeidstakernes selvtillit.

Det har også vært en intensjon med undersøkelsen å forsøke å få innsikt i hvorfor såpass mange er stille i møter og samlinger der hele avdelingen er samlet, og få ideer til hvordan det kan legges til rette for å få flere til å involvere seg. Tidligere drøftinger viser at det vil kunne være positivt for likebehandling av kunder om arbeidstakerne deltar i praksisfellesskapet med det de kan.

Empirien viser at casen allerede har mange medarbeidere som er involvert i avdelingens kunnskapsdeling og kompetanseheving. Og den inneholder flere gode ideer om hvordan det

kan jobbes fremover for å få enda flere til å involvere seg i dette arbeidet slik at fellesskapet kan dra nytte av alles kunnskap. En av informantene fortalte at alle gladelig deler det de kan med kollegene. Samtidig kan det virke som om det å snakke i større forsamlinger kan være en begrensning for flere, og det kan hemme likebehandling av kunder sett ut fra tidligere drøftinger.

På spørsmål om hvordan ledelsen kunne legge til rette for medvirkning, fortalte en av informantene om et tidligere fagmøte som en god læringsarena. Da satt det kompetente kolleger på poster som de andre kunne oppsøke. Der stilte de fagspørsmål på områder de hadde behov for å utvikle kompetansen sin på. Vedkommende ville ha lagt til rette for læringsarenaer med få deltakere og økt hyppighet på møter. En av de andre informantene hadde fokus på de arbeidstakerne som er stille i miljøet. Vedkommende ville gitt dem noen oppgaver som kunne ha ført dem til større aktivitet, og mente at mange som er stille har mye å bidra med i fellesskapet. Det å gi små oppgaver, og starte i små grupper nevnes som en mulighet lederne har for å gjøre folk komfortable med å formidle kunnskap til andre.

Flere av informantene mener lederne er viktig for å påvirke arbeidstakerne til å ta utfordringer. Slik sett oppfatter jeg at flere ser betydningen av lederen i rollen som coach for å få flere til å utvikle seg. Det kommer også anbefalinger fra informantene om at lederne ikke må gi seg i første omgang om de får avslag på utfordringer de har gitt. Trygghet og trivsel nevnes også av flere som viktig for at arbeidstakerne skal ønske å dele kunnskap med andre. En informant nevner også at det er lettere å få tro på seg selv når man merker at andre har tro på seg.

Kap. 6. Konklusjon

Analysen gir oss innblikk i en case som kan kjennetegnes ved kontinuerlig informasjons- og kunnskapsdeling. Den viser også at informantene får både enkle og komplekse spørsmål; de får spørsmål der de kun videreformidler data/informasjon, og de får spørsmål som de må ha høy fagkompetanse for å kunne gi svar på/hjelpe kunden med.

Det er vesentlig at kundene ikke får feil svar. Arbeidstakerne konfererer derfor jevnlig med kollegene for å forsikre seg om at svaret de gir er riktig. Analysen viser at de kan innhente

data/informasjon på tilgjengelige elektroniske verktøy. Det kan i noen tilfeller videreformidles til kundene uten videre. I andre situasjoner er de avhengig av refleksjon og tolkning rundt denne informasjonen for å utvikle nødvendig kunnskap slik at kundene kan få hjelp. Da benytter de seg av sin egen fagkompetanse som ofte drøftes med kolleger. Om det utelukkende skjer når de har komplekse spørsmål er et åpent spørsmål, men det kan antas at de også kan ha behov for å konferere med noen også om det er enkle spørsmål der data/informasjon skal formidles.

Analysen viser også at når arbeidstakerne får komplekse spørsmål som krever høy fagkunnskap, er det viktig å være så faglig sterk at de forstår hvilke følger for eksempel nyheter, lov- og avtaleverk har for kundene. Da drøfter og reflekterer de sammen med kollegene, og det er viktig å ha så høy kompetanse at de forstår følgene av for eksempel nyheter. Analysen viser også at det er vanskelig å videreformidle kunnskap til andre som ikke har hatt tilsvarende problemstilling selv. Det viser at kunnskap utvikles gjennom å utføre arbeid og at kunnskapsnivået løftes gjennom å bruke evner og ferdigheter som utvikles gjennom tolkning og refleksjon, ofte sammen med andre.

Analysen viser en case med faste strukturer og med klare kjennetegn fra den klassiske fokuseringen på funksjonalitet og teknikk. Teknologien er godt tilrettelagt, og det kan synes som om det er en oppfatning av at lik tilgang til informasjon vil gi likhet i kundebehandlingen. Analysen og drøftingen viser at det ikke er tilstrekkelig, og at arbeidstakerne ofte konfererer med kollegene. Det er de betydningsmessige aspektene i informasjon som kreerer kunnskap, og det er stor forskjell på arbeidstakernes kognitive kapasitet og tolkningsskjema. Hvis arbeidstakerne utvikler seg alene og kun ut fra tilgjengelig data/informasjon betyr det at ens praksis er problematisk (Newell et.al., 2002). For å kunne ta innover seg dataene, omsette de til informasjon som igjen skal omformes til kunnskap gjennom refleksjon i forhold til praksisutførelse, trengs det noen i tilsvarende situasjon med tilsvarende erfaringer å drøfte sammen med.

Sett i lys av ”Den tredje verdenskongressen for knowledge management” i 2001 som understreker betydningen av sosiale fellesskap, understrekes det at datasystemer alene ikke er godt nok for kunnskapsutvikling (Von Krogh et.al., 2007). Datasystemene gir oss data og informasjon, men at det er i fellesskapet med andre at data og informasjon kan omdannes til mening og kunnskap gjennom tolkning og refleksjon, og det kan føre til intelligent atferd

(Gottschalk, 2004). Dette sosiale fellesskapet er det derfor viktig å ikke undervurdere når kunnskap skal utvikles (Gotvassli, 2007).

Analysen viser at arbeidstakerne ved casen jevnlig konfererer og reflekterer sammen med kollegene sine, og at teknologien gir dem tilgang til data og informasjon. Teknologien gir dem ikke kunnskap. Det teknologiske fokus kritiseres sterkt (Von Krogh et.al., 2007), og det fremheves at det er viktig å tilrettelegge for et kunnskapsfellesskap med relasjoner, kunnskapshjelpende kontekst og gode ledere (Gotvassli, 2007, Von Krogh et.al., 2007).

Alle er opptatt av å dele kunnskap med de andre, og flere teorier viser at det har stor betydning for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Menneskelig kontakt oppfattes å være spesielt viktig. Arbeidstakernes forhold til kollegene påvirker utviklingen i organisasjonene, da det påvirker det sosiale systemet (Schein, 1995). Fysisk nærhet fremheves som viktig for å sannsynliggjøre et godt samspill mellom arbeidstakerne, og strukturen er godt tilrettelagt for det ved at alle ved casen sitter nært hverandre og i samme rom (Schein, 1995). Analysen viser at den store motivasjonen de har for å dele kunnskap med kollegene kan lett ses i lys av Scheins teori om nærhet. Informantene forteller at det er viktig å være sosial og fungere godt i en gruppe for å passe til å arbeide ved casen. Når analysen også viser at arbeidstakerne føler seg trygg, at de føler omsorg og at de fremhever den gode tonen mellom alle, antar jeg at denne nærheten kan ha påvirket det sosiale systemet som helhet. Jeg antar også at det kan føre til gode forhold for kunnskapsdeling og utvikling. Dette synet støttes også av Nonaka og Takeuchi (1995) (i Newell et.al., 2002) som vektlegger de sosiale prosessene der dialog og interaksjon over en lang periode er nødvendig for at kunnskap skal kunne oppstå eller deles, og at møter en gang imellom ikke er nok for å skape kunnskap.

Når flere/alle går sammen om å diskutere, argumentere, tolke og reflektere oppfatter jeg det som et praksisfellesskap (Gotvassli, 2007). Dette praksisfellesskapet vil – hvis ledelsen har klart å legge forholdene godt til rette for det i form av en kunnskapshjelpende kontekst (Von Krogh et.al., 2007) – kunne sørge for at det er noen å utvikle seg sammen med og spille på lag med. Jeg antar også, godt begrunnet i teori, at dette praksisfellesskapet kan være av stor betydning for å kunne komme frem til en felles praksis i det kunderettede arbeidet med likebehandling av kunder som resultat gitt at det er trygge forhold og en god tone mellom arbeidstakerne.

Å utvikle kunnskap, evner og ferdigheter sammen i et fellesskap kan bidra til felles praksis. I det prosessuelle perspektivet på kunnskapsledelse består noen av ledelsens oppgaver i å sørge for at kunnskapen kommer til syne slik at flere får ta del i den.

Kunnskapsledelse vil hjelpe organisasjonene med å både skape, dele og bruke kunnskap effektivt (Gottschalk, 2004). Kunnskapsledelse vil også gi bedre beslutninger, og det vil føre til bedre kunderelasjoner og forbedret service. Analysen viser at ledelsen har gjort flere grep for å legge til rette for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Ledelsen ønsker også at flere skal medvirke aktivt. Implisitt i ønsket om ansattes medvirkning ligger en forståelse om at alle har mye å bidra med. Analysen gjenspeiler dette synet. At arbeidstakerne også kan melde fra hvilke områder man ikke er trygg på, vil også være et viktig bidrag. Da kan fellesskapet bistå slik at den enkelte kan vokse/utvikle seg på området og alle kan lære noe nytt.

Analysen viser at alle ved casen involverer seg i kunnskapsdelingen og kunnskapsutviklingen. Men antall involverte varierer ut fra om det er et egeninitiert ønske om kunnskapsdeling eller om det er lederinitiert ønske. I den egeninitierte foregår kunnskapsdelingen i mindre arenaer og på bakgrunn av kundefølgere. Den lederinitierte kunnskapsdelingen foregår ofte i plenumssituasjoner. Da er det flere arbeidstakere som ikke tør å ta ordet, og derfor ikke medvirker i kunnskapsdelingen.

Om forholdene legges litt bedre til rette gjennom god ledelse kan kanskje økt medvirkning/deltakelse i den lederinitierte kunnskapsutviklingen være en realitet (Sandvik, 1999). Som følge av at flere medvirker i all kunnskapsdeling og utvikling og deltar aktivt i alle praksisfellesskap (Gotvassli, 2007), kan økt grad av felles praksis og likebehandling av kunder være en ønsket effekt. Etter hvert kan kanskje den positive utviklingen noen av informantene har gjennomgått på det personlige plan også medføre at andre tør å ta utfordringer. Omgivelsene har vist at det vil være riktig å ta utfordringer, da blir man belønnet med flere varierte og utfordrende oppgaver for den som ønsker det.

Analysen viser at arbeidstakerne streber etter felles praksis på flere måter. De har høyt fokus på å dele det de selv får informasjon om og det de kan, og de er ofte i diskusjon med kolleger for å teste ut sine egne kunnskaper opp mot det som casen oppfatter som riktig svar. Sett i lys av teori om å utvikle en kunnskapshjelpende kontekst (Von Krogh et.al., 2007), viser dette at nærhet til kolleger kan være viktig for å lykkes (Schein, 1995).

Avslutningsvis anbefales et høyere fokus på tilrettelegging for at flere skal delta i og melde fra om egne oppfatninger og virkeligheter. Jo flere som deltar i den felles kommunikasjonen, og jo flere som bidrar med sin egen kunnskap i en felles stadfesting av praksis, jo større grad av likebehandling kan det være mulig å oppnå.

Undersøkelsen har belyst hvordan kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling ved casen foregår. Om informasjonen jeg har mottatt oppfattes slik kun av de fem informantene, eller om denne virkelighetsoppfatningen deles av flere er et åpent spørsmål. Det stilles fortsatt spørsmål ved naturvitenskapens antakelser om lovmessighet, eller om sosiale systemer og menneskelig samhandling er unik (Jacobsen, 2005). Analysen og drøftingen bygger på min studie og fortolkning av den virkelighet informantene opplever ved casen. Og empirien viser at det er flere situasjoner der informantene oppfatter samme fenomen noenlunde likt. Slik intersubjektivitet gir større sannsynlighet for at man kan oppfatte dette å være sant (Jacobsen, 2005).

Avsluttende kommentar

Det er først i slutfasen av arbeidet, når helheten trår tydelig frem, at avhandlingens styrker og svakheter kommer mer klart frem i lystet. Arbeidet er gjennomgått og bearbeidet flere ganger. Enkelte svakheter kunne vært luket vekk fra starten av om jeg hadde hatt denne kunnskapen da. Slik har det dessverre ikke fungert, og slik er det nok ikke i forhold til andre oppgaver heller. Avgjørelser må tas på tidspunkt man antar at man har tilstrekkelig kunnskap for å ta de riktige valgene. Jeg mener det har vært godt nok for å belyse problemstillingen.

Jeg har skrevet alene. Det positive har vært at jeg da har styrt tiden selv. Sett i ettertid oppveier ikke det savnet etter å ha hatt en partner/partnere å gjennomføre dialog og faglige diskusjoner sammen med. Ut fra flere teorier som er drøftet i denne avhandlingen, ville det nok også vært en styrke for min læring og utvikling om jeg hadde gjennomført dette arbeidet sammen med noen.

Etter hvert har jeg et ønske om å kunne spre min nyervervede kunnskap til andre. De teoriene om kunnskapsdeling som er drøftet i denne avhandlingen vil nok være like relevant for meg

når jeg ønsker å dele kunnskapen min med andre. Med denne innsikten bør jeg slik sett ha gode muligheter for å lykkes. Nonaka og Takeuchi (1995) sin teori om at de sosiale prosessene (Newell et.al., 2007) er viktig for at kunnskap skal kunne bli til eller deles vil kunne være en nyttig tilnærming for meg når jeg skal planlegge hvordan jeg kan lykkes med kunnskapsoverføringen. Ut fra Schein (1995) sin teori om nærhet, vil jeg anta at det er mine nærmeste kolleger som vil kunne få størst utbytte av arbeidet mitt. Jeg håper at den nye innsikten min kan bidra til å påvirke i positiv retning.

Litteraturhenvisning

Børve, Hege Eggen (2008) *Norske kunnskapsorganisasjoner i et globalt arbeidsliv*, Trondheim. NTNU Det skapende universitet. (Doktoravhandlinger ved NTNU 2008:319)

Dreyfus, Hubert og Stuart (1999) *Mesterlære og eksperters læring*. I: Nielsen K. og Kvale, S. *Mesterlære – læring som sosial praksis*, Oslo. Gyldendal ad Notam. Kap. 3:52-70.

Forseth, Ulla og Rasmussen, Bente (red.) (2002) *Arbeid for livet*, Oslo. Gyldendal Akademisk.

Fossåskaret, Erik, Fuglestad, Otto Laurits og Aase, Tor Halfdan (red.) (2006). *Metodisk feltarbeid, Produksjon og tolkning av kvalitative data*, Oslo. Universitetsforlaget AS.

Gottschalk, Petter (2004) *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*, Oslo. Universitetsforlaget AS.

Gotvassli, Kjell Åge (2006) *Topp prestasjoner – rasjonalitet eller intuisjon og følelser*. Kunnskap til begjær – et utvalg nordtrøndersk forskning. Antologi. Artikkelsamling forskningsdagene 2006, HINT, Steinkjer.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave, Kristiansand S. Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer, Innføring i organisasjon og ledelse*, Bergen-Sandviken. Fagbokforlaget.

Morgan, Gareth (2004) *Organisasjonsbilder, Innføring i organisasjonsteori*, Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry og Swan, Jacky (2002) *Managing Knowledge Work*, New York, N.Y. 10010. Palgrave Macmillan division of St Martin's Press.

Nordhaug, Odd (red.) (2006). *Kunnskapsledelse, Trender og utfordringer*, Oslo. Universitetsforlaget AS.

Nylehn, Børre (1997) *Organisasjonsteori, Kritiske analyser og refleksjoner*, Otta. AiT Enger AS.

Rennemo, Øystein (2006) *Levér og Lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*, Oslo. Universitetsforlaget AS.

Sandvik, Egil (1999) *Lederen som coach*. I: Friedman, K. og Olaisen, J. Underveis til fremtiden. *Kunnskapsledelse i teori og praksis*, Bergen. Fagbokforlaget. Kap. 12:244-256.

Schein, Edgar H. (1995) *Organisasjonspsykologi*, Kolbotn. Tanum-Nordli A/S.

Siggaard Jensen, Sisse, Mønsted, Mette og Fejfer Olsen, Sanne (2004) *Viden, ledelse og kommunikation*, København. Samfundslitteratur.

Spilling, Olav R. (red) (2006) *Entreprenørskap på norsk*, Bergen. Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove (1998) *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode*, Bergen-Sandviken. Fagbokforlaget.

Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo og Nonaka, Ikujiro (2007). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner*, Oslo. N. W. DAMM & SØN.

Vedlegg 1: Informasjonsbrev 1, til informanter med case og intervju

Informasjonsbrev til informanter

CASE OG INTERVJU I FORBINDELSE MED MIN MASTERAVHANDLING

Jeg er for tiden student ved masterstudiet i "Kunnskaps- og innovasjonsledelse" ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Studiet har tre moduler. Den siste modulen, som jeg arbeider med nå, består i å skrive en masteravhandling på 80-100 sider med innleveringsfrist 1. september 2009. I den forbindelse ønsker jeg å forske på hvordan det er mulig å tilrettelegge slik at flest mulig medvirker i kompetanseutviklingen i arbeidslivet.

Jeg ønsker å forske ved egen arbeidsplass. Det er diskutert med de andre i ledergruppen, og det ble også tatt opp med tillitsvalgte i Kontaktmøtet i september 2008. Alle er veldig positiv, og forskningen vil derfor bli gjennomført ved Kontaktsenteret.

Jeg håper du er villig til, og har mulighet for, å sette av tid til å bistå meg i forskningen min. Først har jeg spørsmål til deg som jeg ønsker skriftlig besvarelse på. Når jeg har mottatt besvarelsen din, ønsker jeg å gjennomføre et intervju/en samtale på et par timer. Denne samtalen ønsker jeg å ta opp på tape slik at jeg slipper å notere. Da kan vi kan ha full konsentrasjon på samtalen, og jeg blir bedre i stand til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Om du ikke ønsker at samtalen tapes, har jeg forståelse for det. Jeg ønsker allikevel samtale med deg, og vil da ta notater underveis. Alt som blir levert/sagt blir behandlet konfidensielt om du ønsker det. Jeg understreker at undersøkelsen først og fremst er knyttet til mine studier og min kompetanseutvikling.

Jeg håper på å få gjennomført disse undersøkelsene så raskt som mulig, og tillater meg å ta kontakt for å avtale nærmere om tid og sted.

Steinkjer, 21. februar 2009

Med vennlig hilsen

Laila Hassel Lønnum

Vedlegg 2: Case

Case

Tidligere bestod jobben din i all hovedsak av å besvare kundehenvendelser. De siste 4-5 årene har arbeidsoppgavene dine blitt utvidet gjennom at du, i tillegg til å være kundekonsulent, har fått oppgaver knyttet til opplæring av kolleger på interne fagmøter, fagopplæring av nytilsatte, representerer arbeidsgiver og holder foredrag i møter med kunder.

Jeg ønsker å høre litt om dine erfaringer med endringene som har skjedd i jobbsituasjonen din.

Ta utgangspunkt i en konkret arbeidssituasjon som omfatter dine nye arbeidsoppgaver. I første del gir du en kort beskrivelse av situasjonen. I andre del ønsker jeg at du reflekterer over hvorfor arbeidsinnholdet har endret seg, og hvordan du opplever disse endringene. Historien ønskes begrenset til maks 3 A4-sider med linjeskift 1,5.

Vedlegg 3: Informasjonsbrev 2, til informanter med intervju

Informasjonsbrev til informanter

CASE OG INTERVJU I FORBINDELSE MED MIN MASTERAVHANDLING

Jeg er for tiden student ved masterstudiet i "Kunnskaps- og innovasjonsledelse" ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Studiet har tre moduler. Den siste modulen, som jeg arbeider med nå, består i å skrive en masteravhandling på 80-100 sider med innleveringsfrist 1. september 2009. I den forbindelse ønsker jeg å forske på hvordan det er mulig å tilrettelegge slik at flest mulig medvirker i kompetanseutviklingen i arbeidslivet.

Jeg ønsker å forske ved egen arbeidsplass. Det er diskutert med de andre i ledergruppen, og det ble også tatt opp med tillitsvalgte i Kontaktmøtet i september 2008. Alle er veldig positiv, og forskningen vil derfor bli gjennomført ved Kontaktsenteret.

Jeg håper du er villig til, og har mulighet for, å bistå meg i forskningen min ved å sette av et par timer til et intervju/en samtale. Denne samtalen ønsker jeg å ta opp på tape slik at jeg slipper å notere. Da kan vi kan ha full konsentrasjon på samtalen, og jeg blir bedre i stand til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Om du ikke ønsker at samtalen tapes, har jeg forståelse for det. Jeg ønsker allikevel samtale med deg, og vil da ta notater underveis. Alt som blir levert/sagt blir behandlet konfidensielt om du ønsker det. Jeg understreker at undersøkelsen først og fremst er knyttet til mine studier og min kompetanseutvikling.

Jeg håper på å få gjennomført disse undersøkelsene før påske, og tillater meg å ta kontakt for å avtale nærmere om tid og sted.

Steinkjer, 16. mars 2009

Med vennlig hilsen

Laila Hassel Lønnum

Vedlegg 4: Intervjuguide

Bakgrunn

1. Kjønn
2. Alder
3. Utdanning
4. Arbeidserfaring/realkompetanse

Oppgaver

5. Kan du beskrive arbeidet ditt?
 - a. Hvilke krav stilles til deg?
 - b. Opplever du at du innfrir kravene? (*hvorfor/hvorfor ikke*)
 - c. Hva er det du trives best med? (*hvorfor*)
 - d. Har du tilgang til hjelpemidler? (*hvilke, hva tenker du om det*)
6. Hvilken innflytelse har du på eget arbeid? (*hva tenker du om det*)
 - a. Er det noe du kunne tenkt deg å gjøre annerledes? (*hva, hvordan, hvorfor*)
 - b. Hvordan vil du gå fram om du mener noe bør endres? (*hva tenker du om det*)
7. Hva motiverer deg til å jobbe her? (*hvorfor*)
8. Får du tilbakemelding (ris/ros) på jobben du gjør? (*hvem, hvordan, når skjer det, hva honoreres*)
 - a. Hva har tilbakemelding/manglende tilbakemelding å si for deg?

Kunnskap/kompetanse

9. Hva er kunnskap/kompetanse?
10. Hvordan oppfatter du din egen kompetanse i forhold til jobben din/oppgavene her?
 - a. Får du brukt det du kan? (*hvordan – fag/personlig utvikling på andre områder*)
 - b. Ønsker du deg andre arbeidsoppgaver? (*hvorfor og ev. hvilke*)
 - c. Ønsker du å lære mer på andre områder (*kurs, personlig utvikling osv. – hvordan oppfatter du mulighetene*)
 - d. Hva må i så fall til for at du kan få andre arbeidsoppgaver? (*lære mer, i så fall om hva – fagkunnskap/andre egenskaper, hvordan kan det skje*)
11. Finnes det arenaer her hvor erfaring/kunnskap/ny lærdom kan deles? (*hvilke, hvordan foregår det, hvem deltar (hva med deg), og hva fører det til*)

- a. Er det mulig å selv ta initiativ til å delta på interne/eksterne aktiviteter som fører til kompetanseutvikling?*(hva, hvordan skjer det, hva betyr det for deg)*
 - b. Hvordan opplever du det er å spørre kolleger/ledere om hjelp og støtte? *(får du hjelp, til hva, hvordan)*
 - c. Hvis du fikk bestemme; hvordan ville du lagt til rette slik at ansatte skulle få mulighet til å dele det de kan med kolleger? *(administrative systemer, teknologi, hvem deltar – og hvordan, hvorfor)*
12. Hvordan kan kundekonsulenter/ledere bidra til at de som ønsker kompetanseutvikling får muligheter til det? *(eksempler)*
- a. Hva skal til for at ansatte skal dele egen erfaring/kunnskap med kolleger? *(hvorfor)*
 - b. Hvordan kan man finne fram og utvikle egne ressurser? *(eksempler)*
 - c. Hva skal til for at man skal strekke seg etter nye utfordringer? *(hvorfor)*
 - d. Hvem kan påvirke ansattes medvirkning i kompetanseutviklingen? *(incitament, press, annet, eksempler)*

Kultur

13. Hvordan vil du beskrive kulturen her? *(hva er viktig, hvorfor)*
14. Hvem er den ideelle arbeidstakeren? *(oppgaver, kompetanse, annet)*
15. Opplever du at noen er mer synlig i miljøet enn andre? *(hvordan, hvorfor – har det vært tema, hva tenker du om det)*
16. Er det noen som har større innflytelse enn andre på beslutninger som tas? *(hvordan, hvorfor / er det noe som diskuteres, hvorfor – hva tenker du om det)*
17. Er det viktig å være en i mengden – eller er det anledning å skille seg litt ut? *(hvorfor, hvordan)*
18. Opplever du at det er forskjell på/gjøres forskjell på menn og kvinner her, og/eller hvordan menn og kvinner oppfattes? *(hva, hvorfor)*
19. Opplever du at det ligger noen hindringer i veien for ansatte som ønsker å drive aktiv medvirkning på arbeidsplassen? *(hva – innen hvilke områder, hvorfor, hvordan)*
20. Er det noe her som gir trygghet/utrygghet? *(hva, hvorfor, hvordan, hva tenker du om det)*
21. Opplever du at kolleger viser hverandre omsorg og omtanke? *(hvordan, hvem – hva tenker du om det)*

Annet

22. Er det noe annet du ønsker å formidle?