

Mellom ideal og virkelighet

Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor
i praksis?

Av

Camilla Barø og Liv Elin Sandnes

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge and Innovation Management
(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)
2012



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



**AARHUS
UNIVERSITET**

INSTITUT FOR UDDANNELSE OG PÆDAGOGIK



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfattere: Camilla Barø og Liv Elin Sandnes

Tittel: Mellom ideal og virkelighet

Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis?

Studieprogram: Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse 2010 - 2012

Kryss av:

Vi samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 01.09.2012

Camilla Barø

underskrift

Liv Elin Sandnes

underskrift

Mellom ideal og virkelighet

Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor?

Camilla Barø og Liv Elin Sandnes

Master i kunnskaps- og innovasjonsledelse 2012



Forord

Masterstudiet Kunnskaps- og innovasjonsledelse har vært en reise. En reise inn i forskningens verden. Gjennom studiet har vi fått muligheten til å fordype oss i områder som vi har stor interesse for – både personlig og faglig. Dette har vært en svært lærerik og ikke minst begivenhetsrik treårsperiode. Masteravhandlingen setter et foreløpig punktum for denne perioden, men ingen av oss utelukker å fortsette videre på forskningens reise.

Vi ønsket å få en så praksisnær forskningsstudie som mulig og en studie som vi kunne relatere oss selv til – som kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. Vi er dypt takknemlige for at vi fikk anledning til å delta i forskningsprosjektet *Forskning og innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge*. Vi ønsker å takke vår veileder og prosjektleder for delprosjektet *Ledelse og kunnskapsledelse i praksis*, Grete Wennes, som gav oss muligheten. Videre vil vi takke vår veileder Torild A. W. Oddane. Takk for at dere har utfordret oss og kommet med nyttige innspill underveis. Dette har hatt stor betydning for produktet, prosessen og egen faglige utvikling.

En stor takk går til våre respondenter i Trondheim kommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune som så villig og åpenhjertig gav av seg selv, og som gjorde denne forskningen mulig.

Vi retter også en stor takk til Solveig Ulriksen Tusvik, Lise Urset og Elisabeth Skuterud for gode innspill og korrektur. Vi takker også Arild Schei for foto og redigering av forside.

En takk rettes også til Domstoladministrasjonen, hvor vi tilbrakte mange sene kveldstimer. Også en gang så sent at alarmen beklageligvis gikk og politiet hamra på døra!

Til slutt vil vi takke for all forståelse og tålmodighet som vi har fått fra våre respektive.

Camilla Barø og Liv Elin Sandnes

August 2012

Sammendrag

Denne masteravhandlingen handler om kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. Vi har gjennom prosessen med avhandlingen bidratt inn i et større forskningssamarbeid mellom Høykolen i Nord-Trøndelag, Høyskolen i Sør-Trøndelag, avdeling TØH, og Høyskolen i Molde, med tittel *Forskning og innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge*. Vår forskningsstudie ble gjennomført i Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune, innen kulturområdet. Disse organisasjonene representerer både kunnskapsorganisasjoner og det offentlige, og er lite forsket på når det gjelder kunnskapsarbeidere.

Vi har tatt utgangspunkt i Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune som kunnskapsorganisasjoner. Dette er organisasjoner bestående av profesjonelle medarbeidere hvor kunnskapsarbeidet utøves i en kontekst som skiller seg noe fra annen virksomhet. Problemstillingen i oppgaven er *Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor?* Det første forskerspørsmålet tar sikte på å avdekke hvilke innvirkninger den offentlige kontekst har på kunnskapsarbeideren i praksis. Det andre forskerspørsmålet omhandler hvilke måter ledelse kan påvirke kunnskapsarbeideren. Det tredje forskerspørsmålet søker å beskrive ulike utfordringer kunnskapsarbeideren møter i praksis i sin arbeidsutførelse.

Studien er gjennomført ut fra et konstruktivistisk ståsted. Vi har valgt å benytte en kvalitativ metodisk tilnærming med casestudier som forskningsdesign. Empirien baserer seg på dokumentanalyse, samt semistrukturerte gruppe- og individuelle intervju med til sammen fire ledere og 10 kunnskapsarbeidere. Undersøkelsene ble gjennomført høsten 2011. Formålet med undersøkelsen er å utforske en kontekst med kunnskapsarbeidere i sentrum som tidligere er lite forsket på, samt å beskrive og forstå den virkelighet som kunnskapsarbeiderne i offentlige organisasjoner befinner seg i. Å fokusere på respondentenes oppfatning har vært sentralt for oss i denne studien.

Funn i avhandlingen viser at kunnskapsarbeideren befinner seg i ulike spenningsfelt. Studien oppsummerer med at å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i denne avhandlingen betyr å bevege seg mellom ulike spenningsfelt innenfor offentlig kontekst, ledelse og i praksisfeltet. Konklusjonen i avhandlingen er at kunnskapsarbeideren i offentlig sektor i praksis lever mellom ideal og virkelighet.

Samtykkeerklæring

Forord

Sammendrag

Innhold

1	Innledning	5
1.1	Bakgrunn for studien	6
1.1.1	Temaets aktualitet	6
1.1.2	Om oss.....	7
1.2	Problemstilling	8
1.3	Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune	9
1.4	Avgrensing	10
1.5	Metodisk tilnærming	10
1.6	Formål	11
1.7	Avhandlingens struktur og oppbygning	11
2	Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune	12
2.1	Sør-Trøndelag fylkeskommune	12
2.1.1	Struktur.....	12
2.1.2	Organisatoriske føringer	13
2.1.3	Arbeidsområde kultur i Sør-Trøndelag fylkeskommune	15
2.2	Trondheim kommune	16
2.2.1	Struktur.....	17
2.2.2	Organisatoriske føringer	17
2.2.3	Kultur og næring i Trondheim kommune	20
3	Teoretisk rammeverk	22
3.1	Grunnleggende perspektiver.....	22
3.1.1	Perspektiver på organisatorisk læring	23
3.1.2	Perspektiver på organisatorisk utvikling og innovasjon	25

3.1.3	Perspektiver på kunnskap og kunnskapsutvikling	26
3.1.4	Perspektiver på kompleksitet	28
3.2	Organisatorisk kontekst.....	30
3.2.1	Offentlig sektor	30
3.2.2	New Public Management	31
3.2.3	Kunnskapsorganisasjoner.....	32
3.3	Ledelse.....	34
3.3.1	Kunnskapsledelse.....	35
3.4	Kunnskapsarbeideren	36
3.4.1	Kunnskapsarbeid.....	36
3.4.2	Kunnskapsarbeidere – en avgrensning.....	37
3.4.3	Kunnskapsarbeid i praksis	38
3.5	Sammendrag.....	45
4	Metodisk rammeverk.....	46
4.1	Vitenskapsteoretisk rammeverk	46
4.1.1	Valg av kvalitativ tilnærming	49
4.1.2	Valg av design.....	50
4.2	Valg av case.....	50
4.3	Datainnsamling.....	52
4.3.1	Dokumentinnsamling	53
4.3.2	Intervjuer	53
4.4	Dataanalyse	57
4.5	Pålitelighet og gyldighet.....	60
4.5.1	Pålitelighet	60
4.5.2	Gyldighet.....	62
4.6	Forskningsetiske retningslinjer.....	64
4.7	Sammendrag.....	65
5	Analyse	66
5.1	Organisatorisk kontekst.....	67
5.1.1	Mellom styring og utvikling	68
5.1.2	Mellom strukturer og handlingsrom	73

5.1.3	Mellom kunnskapsorganisasjon og læringsorganisasjon.....	77
5.1.4	Organisatorisk kompleksitet	79
5.1.5	Sammendrag.....	81
5.2	Ledelse.....	83
5.2.1	Mellom administrativ ledelse og kunnskapsledelse.....	83
5.2.2	Ledelseskompleksitet	91
5.2.3	Sammendrag.....	93
5.3	Kunnskapsarbeideren i praksisfeltet.....	94
5.3.1	Mellom person og profesjon	94
5.3.2	Mellom generalist og spesialist.....	99
5.3.3	Mellom autonomi og samarbeid	101
5.3.4	Mellom drift og utvikling.....	107
5.3.5	Individuell håndtering av det komplekse	109
5.3.6	Sammendrag.....	111
6	Oppsummering og konklusjon.....	112
6.1	Oppsummering	112
6.2	Konklusjon	115
6.3	Bidrag og videre forskning.....	117
	Refleksjoner.....	119
	Litteraturliste	121
	Oversikt figurer.....	126
	Oversikt vedlegg.....	127

1 Innledning

Det møter oss stadig. I aviser, tidsskrifter og lignende møter vi på overskrifter som; *Kunnskapsbyen Trondheim! Trondheim by - Kunnskap og nyskaping! Vil satse på kunnskap!* Begrepet kunnskap har fått en økende popularitet og ropes mot oss fra media. Historisk sett er Trondheim en by med lange kunnskapstradisjoner gjennom høyere utdanningsinstitusjoner og forskningsmiljø. Populariteten inspirer til nysgjerrighet og forskning.

Trondheim Økonomiske Høgskole fikk tildelt prosjektet *Forskning og innovasjon i offentlig sektor*¹ med midler fra Regionalt Forskningsfond Midt-Norge i januar 2011. Formålet var å undersøke hvilke forskningsbaserte innovasjonsmuligheter som finnes med hensyn til å utvikle en bedre organisering, styring, ledelse og IKT-bruk i kommunal og fylkeskommunal tjenesteproduksjon. Prosjektet ble delt inn i seks delprosjekter; politikk og innovasjon, styring og organisering, økonomistyring, ledelse, IKT i Midt-Norge og IKT i Europa.

Denne avhandlingen er knyttet til delprosjektet ledelse. Fokus for delprosjektet har vært på ledelsesprosesser innenfor profesjonell tjenesteyting i regionen. Det er blitt lagt størst vekt på kunnskapsledelse, ledelse av profesjonelle medarbeidere og verdibasert ledelse. Dette for å undersøke innovasjons- og endringsmuligheter i ledelse i offentlige virksomheter, med særlig fokus på kunnskapsarbeid. Avhandlingen har bidratt til delprosjektet gjennom å rapportere om data og funn underveis. De studerte casene er Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune. Denne avhandlingen har sitt primære fokus på kunnskapsarbeideren i offentlig sektor. Dette er et relativt nytt og ukjent forskningsområde.

Det skjer en overgang fra kapitalbaserte til kunnskapsbaserte virksomheter på 1980- og 1990-tallet (Løwendahl 2002). Fremveksten av kunnskapssamfunnet har ført til at menneskelig kapital blir sett på som virksomheters største ressurs. Endring i utdanningsnivået i befolkningen over tid er en betydelig faktor som har bidratt til denne fremveksten av et kunnskapsbasert samfunn, og kunnskapsarbeideren (Christensen og Foss 2011). Vårt mål med denne masteravhandlingen er å forsøke å kartlegge hvem kunnskapsarbeideren i offentlig sektor er. Vi har en søken etter å forstå dette fenomenet, og vårt håp er at denne avhandlingen kan være et nyttig bidrag for videre utviklingsprosesser i Sør-Trøndelag fylkeskommune og

¹ <http://hist.no/fios> for en samlet oversikt over prosjektet [09.08.12]

Trondheim kommune. Et annet mål er vår egen utvikling som reflekterte praktikere i egen arbeidshverdag, og vi ser på avhandlingen som en viktig del av denne utviklingen.

1.1 Bakgrunn for studien

1.1.1 Temaets aktualitet

Kunnskapsarbeid er et forholdsvis nytt begrep i organisasjonsteoriens historie og brukes gjerne i forbindelse med kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeidere (Irgens og Wennes 2011). Kunnskapsorganisasjoner er et langt mer benyttet begrep og beslektede begreper er kunnskapsintensive virksomheter og profesjonelle tjenesteytende virksomheter. Forskjellene mellom disse kan være vanskelig forklare og likeledes klare definisjoner av begrepene kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere. Det er i tillegg knyttet spesiell prestisje til merkelappen «kunnskapsbedrift» (Alvesson 1995), noe som i dag benyttes om både offentlige og private, ideelle og hybride organisasjoner. Kunnskapsorganisasjon kan enklest forklares ved at deler av arbeidsstokken er kunnskapsarbeidere, mens begrepet kunnskapsintensive organisasjoner indikerer at de fleste i arbeidsstokken er kunnskapsarbeidere (Newell et al. 2009). I følge Davenport (2005) benytter kunnskapsarbeidere primært deres hjerne fremfor deres fysiske kropp i utførelsen av arbeid. Begrepet kunnskapsarbeid kan enkelt sies å bestå av både kunnskap og arbeid (Sandvik 2011).

Vi lever i et samfunn der kunnskapens utvikling forgår med voldsom hurtighet. Situasjonen vi står overfor er spesiell, da vi aldri har hatt så rike muligheter som nå, til å nå ut, formidle og påvirke andre mennesker gjennom kunnskap. I Norge er det en generell trend at flere mennesker arbeider med kunnskap og tar høyere utdanning. I 1970 var det 200 000 mennesker med høyere utdanning i Norge, mens i 2009 var tallet over en million. Det er en femdobling på 40 år (Sandvik 2011). Stadig nyere utviklet teknologi bidrar til at deling og utvikling av kunnskap foregår raskere og på andre måter enn tidligere. De åpenbare fordelene er flere, som økt effektivitet og samhandling. Det knytter seg forventninger til effektiviteten i organisasjoner på grunn av større tilgang på kunnskap, og presset på at man skal løse utfordringer øker. For å holde tritt med omgivelser, endring, marked og etterspørsel er organisasjoner avhengige av å følge trendene. Alle organisasjoner, uavhengig av bransje, er tjent med gode kunnskapsarbeidere, sett på som organisasjonens viktigste ressurs (Christensen og Foss 2011). Dette kan antas også å gjelde for det offentlige. Kunnskapsarbeidere i offentlig sektor fremstår derfor av flere grunner som et stigende aktuelt tema å studere.

Organisasjoner som Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune, som representerer både kunnskapsorganisasjoner og det offentlige, er lite forsket på når det gjelder kunnskapsarbeidere, dersom det overhodet er forsket på. Kombinasjonen *kunnskapsarbeidere og offentlig sektor* gir ingen treff ved søk i den sentrale leverandøren av informasjons- og bibliotek tjenester BIBSYS², der man kunne tenke seg at artikler og tidligere studier var å finne. Ved søk på internett gir tariffoppgjør i offentlig sektor flest treff når man søker på *kunnskapsarbeidere og offentlig sektor*. I inneværende års oppgjør uttaler leder i Forskerforbundet Bjarne Hodne (2012): *De kan ikke håndtere kunnskapsarbeidere på denne måten om de vil bygge et kunnskapssamfunn*. Forskning på ulike områder innen offentlig sektor er relativt vanlig innen organisasjonsteorien, men vi har ikke funnet tilsvarende studier som denne som er gjennomført med fokus på kunnskapsarbeidere. Studier gjort i forhold til offentlig sektor handler blant annet om ledelse, endring, verdier, etiske forhold og innovasjon, dog ikke fra kunnskapsarbeiderens ståsted. Fokuset i denne avhandlingen, der vi ser på hva kunnskapsarbeiderens utfordringer i møte med offentlig kontekst utgjør, berører dermed et relevant og aktuelt tema. Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune utgjør på den måten unike case og er av den grunn interessante å studere.

1.1.2 Om oss

En forespørsel om å bidra inn i delprosjektet kunnskapsledelse kom våren 2011. Dette åpnet for å fordype oss i tema som hadde opptatt oss gjennom masterstudiet. I papers underveis hadde tema konsentrert seg rundt kunnskap, kunnskapssamfunn, kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeid, med flere undersøkelser gjort i offentlig sektor. Nå kom muligheten for å gå nærmere inn på kunnskapsarbeidere og offentlige organisasjoner. Som ansatte i kunnskapsbedrifter, begge som rådgivere i offentlige organisasjoner, var dette en spennende mulighet til å være en reflektert praktiker i praksis. I tillegg kunne avhandlingen bidra til å ha et anvendt fokus også for utvikling på egen arbeidsplass. Det var for oss ingen grunn til å tvile på å takke ja til muligheten.

Vi deler videre en fortid og nåtid med både utdanning og aktivitet innen kulturfeltet. I valg av enheter å gjøre undersøkelser i var kulturområdet en mulighet. For oss var dette et naturlig valg, kjent og interessant. Med tanke på vår erfaring fra kultur- og kunstområdene kunne vi relatere oss til det respondentene formidlet på en annen måte enn om fagfeltet vi gjorde undersøkelser i for oss var helt ukjent.

² http://www.bibsys.no/norsk/om_oss/index.php [26.08.12]

1.2 Problemstilling

Utgangspunktet for avhandlingen var interessen for kunnskapsarbeidere, hvordan de utøver sitt virke i praksis og hva de møter av utfordringer og påvirkninger i den offentlige konteksten. Temaet er aktuelt og interessant på grunn av det stigende antallet arbeidstakere med høy kompetanse, og vårt engasjement er særlig knyttet til offentlig sektor på grunn av egen tilknytning. Å gjennomføre undersøkelser i forbindelse med delprosjektet kunnskapsledelse ga mulighet til å kombinere erfaringsbakgrunn og interesseområder med søken etter forståelse for hvordan dette utspiller seg i praksis. Dette ga følgende problemstilling for avhandlingen:

Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis?

Delprosjektet ledelse har valgt å se på kunnskapsledelse i offentlig sektor, noe som på et tidspunkt også var vårt utgangspunkt. Etter hvert stilte vi oss spørsmålet; Hvordan kan vi se på ledelse av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor før vi vet hvem disse er? Gjennom arbeidet med avhandlingen ble derfor tre forskerspørsmål gradvis utarbeidet. I forbindelse med det første forskerspørsmålet fant vi ut at for å kunne kartlegge kunnskapsarbeideren og hva kunnskapsarbeid består i måtte vi se på den konteksten de befinner seg i. Etter gjennomgang av datamaterialet fra intervju så vi i tillegg at mye av informasjonen var knyttet til kontekst. Virksomheter i offentlig sektor er satt til å utføre bestemte samfunnsoppgaver. For kunnskapsarbeideren vil dette kunne gi ett sett av rammebetingelser som kan tenkes å ville påvirke utførelsen av kunnskapsarbeid. Dette ledet til forskerspørsmål en:

1. Hvilke innvirkninger har organisatorisk kontekst på kunnskapsarbeideren i praksis?

Et fokus på ledelse fremkom både gjennom dokumentstudiet og intervjuene, og ledet oss frem mot forskerspørsmål to. I casebeskrivelsen kommer det eksempelvis frem at medarbeiderne må ha forutsigbarhet i oppgaver og myndighet, slik at de kan opptre profesjonelt.

Kunnskapsarbeidere er profesjonelle yrkesutøvere og ledelse vil i denne forbindelse kunne sette rammer for utøvelsen av kunnskapsarbeid. I den forbindelse kunne det være legitimt å stille spørsmålet i hvor stor grad har profesjonelle yrkesutøvere behov for ledelse, og er kontakt med ledelsen viktig for kunnskapsarbeideren? I tillegg må kunnskapsarbeideren i offentlig sektor forholde seg til både administrativ ledelse og politisk ledelse. Vi undret oss

over hvordan ledelse utspiller seg og på hvilke måter ledelse kunne tenkes å påvirke kunnskapsarbeideren i praksis. Dette ledet til forskerspørsmål to:

2. På hvilke måter påvirker ledelse kunnskapsarbeideren i praksis?

Forskerspørsmål en og to plasserte kunnskapsarbeideren inn i en kontekst, og videre inn i søkelyset i forhold til eventuelle ledelsespåvirkninger. Det tredje forskerspørsmålet ble ledet ut fra at vi gjennom intervjuene ble gjort kjent med at kunnskapsarbeiderne i stor grad opplevde å stå i flere ulike utfordringer i sin yrkesutøvelse. Noen av utfordringene viste seg etter kategorisering å ligge både til kontekst og ledelse, mens andre var mer en utfordring på individnivå. Hva er disse utfordringene? Hva strever kunnskapsarbeiderne med i hverdagen? Vi ønsket å se mer på disse utfordringene for å kunne forstå kunnskapsarbeideren i offentlig sektor. Dette ledet til forskerspørsmål tre:

3. Hvilke utfordringer møter kunnskapsarbeideren i praksis?

De tre forskerspørsmålene bidrar til å gi svar til den overordnede problemstillingen om hva det vil si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis.

1.3 Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune

Forskningsstudien ble gjennomført innen arbeidsområdet kultur i Sør-Trøndelag fylkeskommune og innen området for Kultur og Næring i Trondheim kommune. Disse er heretter forkortet henholdsvis STFK og TK, og i avhandlingen også omtalt som fylkeskommunen og kommunen.

STFK er en politisk styrt organisasjon med nærmere 2700 ansatte. Øverste administrative ledelse består av fylkesrådmann i Sør-Trøndelag og fire direktører; opplæringsdirektør, regionaldirektør, økonomidirektør og direktør for kultur og kommunikasjon. De primære oppgavene er innen seks arbeidsområder; kultur, regional utvikling, opplæring, tannhelse, næringsutvikling og samferdsel. STFKs oppgaver innen arbeidsområdet kultur ligger til *Enhet for regional utvikling*, under direktør for Kultur og kommunikasjon. Regional utvikling er organisert med 16 medarbeidere i kulturgruppen, alle rådgivere, og er ledet av en fagsjef. Kulturgruppen er lokalisert samlet i kontorlandskap.

TK har omkring 12 500 ansatte, med rådmannen som øverste administrative leder.

Kommunen har seks virksomhetsområder; byutvikling, organisasjon, finansforvaltning, helse

og velferd, oppvekst og utdanning, samt kultur og næring. Kommunaldirektøren for Kultur og Næring tilhører det første myndighetsnivået, og inngår i rådmannens ledergruppe.

Kommunaldirektøren har en egen fagstab; Faggruppe for kultur og næring, med rundt 15 ansatte. Kulturenheten er en del av virksomhetsområdet Kultur og næring i TK på det andre myndighetsnivå, og blir ledet av en enhetsleder. Kulturenheten teller om lag 120 ansatte. Fagstab og kulturenheten har en fysisk adskilt struktur, ved at de er lokalisert på flere ulike områder i byen. STFK og TK presenteres nærmere som egne caser i kapittel to.

1.4 Avgrensning

Som en overordnet føring la hovedprosjektet, som omhandler forskning og innovasjon i offentlig sektor, avgrensning for den konteksten som forskingen kunne skje innenfor.

Avhandlingen berører i liten grad det politiske aspektet ved organisasjonene det forskes i. De politiske aspektene blir omtalt der de har betydning for den administrative virksomheten.

I denne avhandlingen tar vi utgangspunkt i kunnskapsarbeiderens ståsted sett fra innsiden i STFK og TK. Vi har valgt å legge kunnskapsarbeidernes stemmer til grunn i mangel på å ha funnet forskning på kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. Vi har derfor gitt data fra intervjuene stor plass i analysen. Det vi har fått gjennom samtaler med respondentene har vært førende for måten vi har tilnærmet oss avhandlingen på, både når det gjelder oppbygging, valg av teori, metodiske fremgangsmåter, samt valg av fokusområder for analyse.

Vi befinner oss på relativt upløyd mark, og gjennom en masteravhandling er det ikke rom for å dekke alle områder som kunne vært interessante å studere innen dette forskningsområdet. Temaene i intervjuguidene ble utformet felles for delprosjektet *Ledelse og kunnskapsledelse* og vår avhandling, og la på den måten føringer for de områdene som ble berørt. Fokuset lå ikke alene på kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere, og det er derfor ikke en uttømmende liste av områder som kunnskapsarbeidere er berørt av som omhandles i avhandlingen. Avhandlingen avgrenses til å se på kunnskapsarbeideren i offentlig kontekst, med ledelse som påvirkningsfaktor og noen av de utfordringer hun møter i praksisfeltet i de to valgte organisasjoner STFK og TK.

1.5 Metodisk tilnærming

Med bakgrunn i avhandlingens problemstilling har vi valgt en kvalitativ metodisk tilnærming. Problemstillingen i avhandlingen er eksplorativ og krever en forskningsdesign som åpner for

flere ulike perspektiver. Det er benyttet casestudier som design. Datainnsamlingsmetoder er dokumentstudier, og semistrukturerte individuelle- og gruppeintervju. De utvalgte casene er som nevnt STFK og TK, med datainnsamling i STFKs arbeidsområde kultur og rådmannens fagstab og kulturenheten i TK. Utfyllende metodisk tilnærming fremstilles i kapittel fire.

1.6 Formål

Avhandlingens formål er å utforske en kontekst med kunnskapsarbeidere i sentrum som tidligere er lite forsket på. Vi har teorier, men lite kjennskap til hva dette vil si i praksis. Formålet er videre å beskrive og forstå den virkelighet som kunnskapsarbeiderne i offentlige organisasjoner befinner seg i. Dette gjøres gjennom å beskrive og å skaffe en forståelse av hvordan kunnskapsarbeidere møter utfordringer i praksis i offentlige organisasjoner som STFK og TK. Dette er organisasjoner bestående av profesjonelle medarbeidere i kunnskapsbasert virksomhet. Kunnskapsarbeidet utøves derfor i en kontekst som skiller seg noe fra annen virksomhet i annen sektor. Den er både en kunnskapsorganisasjon og en offentlig organisasjon med tilhørighet innen to ulike nivå, kommune og fylkeskommune. Dette er hva avhandlingen vil søke å belyse gjennom å besvare problemstillingen; *Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlige sektor i praksis?*

Dersom avhandlingen kan komme til nytte i det å identifisere forbedringspotensialer for STFK og TK er det et pluss. Avhandlingen har ikke tatt mål av seg til å bidra i forhold til rådgivning eller å komme med forslag til hva som kan endres eller hvordan.

1.7 Avhandlingens struktur og oppbygning

Avhandlingen består av seks kapitler og er disponert på følgende måte: Innledningen er avhandlingens kapittel en. Kapittel to utgjør avhandlingens casekapittel, og gir en nærmere beskrivelse av de to casene STFK og TK og deres tilhørende kulturområder. Som kapittel tre presenteres avhandlingens teoretiske bakteppe og fundament. I kapittel fire redegjøres det for de metodiske valg som danner grunnlaget for undersøkelsen, og de ulike fasene i dataanalyseprosessen gjennomgås. Femte kapittel utgjør analysen, hvor det empiriske materialet presenteres og analyseres. Analysen følger en tilnærmet lik struktur som presentasjon av teori i kapittel tre. I kapittel seks oppsummeres funn fra undersøkelsen og avhandlingen presenterer avslutningsvis en konklusjon og svar på den overordnede problemstillingen.

2 Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune

I denne delen av oppgaven gis en beskrivelse av masteravhandlingens to case; Sør-Trøndelag fylkeskommune (STFK) og Trondheim kommune (TK). Undersøkelser i denne oppgaven er gjort blant ansatte og ledere innen kulturområdet i Regional Utvikling i STFK og ansatte i kulturenhet og fagstab innen området Kultur og Næring i TK. Beskrivelsen av organisasjonene er hovedsakelig bygd på informasjon fra planverk, rapporter og andre styrende dokumenter, innhentet direkte fra organisasjonene og fra organisasjonenes hjemmesider på internett. Hensikt med dette kapitlet er å gi en beskrivelse av de rammer og den konteksten kunnskapsarbeiderne i denne undersøkelsen befinner seg i.

2.1 Sør-Trøndelag fylkeskommune



Sør-Trøndelag fylke har 294 006 innbyggere, fordelt på 25 kommuner. STFK har sitt hovedsete i Trondheim sentrum. STFK sysselsetter bortimot 2700 ansatte og fyller det andre forvaltningsnivået, etter staten, og har i hovedsak rollen som forvalter, tjenesteproducent og som regional utvikler. Hoveddelen av STFKs oppgaver er delt inn i seks arbeidsområder, kultur, regional utvikling, opplæring, tannhelse, næringsutvikling og samferdsel³. Avslutningsvis i casen blir det gitt en nærmere beskrivelse av den første av disse, kultur, hvor respondentene fra STFK har sitt daglige virke.

2.1.1 Struktur

STFK er politisk styrt gjennom Fylkestinget. STFKs administrasjon består av fylkesrådmann i Sør-Trøndelag som sammen med fire direktører; opplæringsdirektør, regionaldirektør, økonomidirektør og direktør for kultur og kommunikasjon, utgjør øverste administrative ledelse for STFK. Videre følger ulikt antall fagsjefer innenfor hver enhet, illustrert i det administrative organisasjonskartet i vedlegg 1.

³ http://www.stfk.no/no/Om_STFK/Kort-om-STFK/ [17.06.12]

2.1.2 Organisatoriske føringer

Visjon, verdier og etiske retningslinjer

I uttrykket og visjonen «Kreative Trøndelag» legger STFK at de skal legge til rette for å bygge og utvikle verdier. Regionen skal bli en internasjonal møteplass for mennesker, kunnskap og kultur. For å oppnå målene skal STFK satse på talenter, teknologi, kultur og toleranse. STFK mener at de kreative regionene vil bli fremtidens vinnere i kampen om mennesker og de verdiene som disse vil skape (Strategiplan 2010-2014).

STFK fremhever to kjerneverdier: *å gjøre hverandre gode* og *å være grensesprengende* (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014: 5). Det fremheves at det er et fellesskapsansvar å bygge gode arbeidsmiljø og å bidra til lagånd, og gjennom å engasjere og inkludere gjøre hverandre gode. Verdigrunnet er grunnsteinen som må være forankret i hele organisasjonen og det sies videre at: *I utvikling og endring er det verdigrunnet som skaper retning og gir fleksibilitet* (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014: 5).

STFK gir uttrykk for å ta etiske og verdimeslige problemstillinger på alvor og har utarbeidet et reglement for Etiske retningslinjer. I dokumentet fremgår det som kalles *etisk fundament* og det vises her til at alle i STFK er forvaltere av samfunnets regler og fellesskapets midler. Av den grunn stilles det ekstra høye krav til alle ansatte. Viktigheten av å bidra til å skape gode holdninger til STFK og oppnå innbyggerne tillit til offentlig virksomhet trekkes frem. Elementer som vektlegges er ærlighet og åpenhet, verdsettelse av individenes ulikheter, lojalitet til lover og regler, samt det å opptre med respekt, omtanke og høflighet overfor kollegaer, kunder og brukere. Videre poengteres det at ledere har et særskilt ansvar for at etiske og verdimeslige forhold etterleves også i det praktiske.

Arbeidsgiverpolitikk

Som et hovedmål i arbeidsgiverpolitikken lyser det at:

STFK skal fremstå som en serviceinnstilt organisasjon og effektiv produsent av tjenester og fremtredende utviklingsaktør i samfunnet. STFK skal være en organisasjon som er nytenkende og dynamisk med medarbeidere som har vilje og lyst til å møte – og evne til å mestre dagens og morgendagens utfordringer. STFK skal være en trygg, utviklende og inspirerende arbeidsplass for sine ansatte. (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014:7)

Som flere andre bedrifter og organisasjoner har også STFK satt seg ulike mål. STFK ønsker å være nytenkende, dynamisk, trygg, utviklende og inspirerende. I tillegg preger *trygg – sterk – uredd* arbeidsgiverpolitikken fremside. Som overliggende har de skapt seg to uttrykk som er særegne for STFK, de samme som verdigrunnlaget, å *gjøre hverandre gode* og å *være grensesprengende*. Disse skal gjennomsyre all arbeidsgiverpolitikk i STFK.

Kompetanse og kunnskap

I STFKs arbeidsgiverpolitikk 2011 - 2014 synliggjøres noen av de strategier og utfordringer som STFK har i forhold til enhver tid å ha rett kompetanse og kunnskap tilstede i sin organisasjon. I STFK er gjennomsnittsalderen høy for flere grupper blant de 2600 ansatte. Mange vil avslutte sin yrkeskarriere i samme tidsrom og verdifull kompetanse må erstattes på kort tid, noe som fører til en generelt høy konkurranse om arbeidskraften. STFK mener å stå overfor ulike utfordringer i forhold til å bemanne sin organisasjon med riktig kompetanse og kunnskap i fremtiden. Gjennom verdigrunnlaget fremheves viktigheten i det å *ha rett person på rett plass og organisasjonsmessig læring og personlig utvikling* (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014:5).

STFK viser i arbeidsgiverpolitikken til at hver enkelt ansatt skal arbeide selvstendig og med myndighet, samtidig som organisasjonen skal være lærings- og utviklingsorientert. For å nå slike mål arbeider STFK med god rekruttering, utvikling og ledelse av sitt personale. Ledelse skal være en *mellommenneskelig relasjon*. Videre skal organisasjonens mål for ledernes del nås ved å *arbeide gjennom og med personalet* (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014:11). STFK skal være en åpen kunnskapsorganisasjon som skal *ta vare på medarbeidernes totale menneskelige kvaliteter, være en lærende organisasjon som gir gode vilkår og rom for læring (videre- og etterutdanning og hverdagslæring), etterspørre og bruke medarbeidernes kompetanse og ha gode prosesser forut for beslutninger* (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014:8).

STFK viser i arbeidsgiverpolitikken til viktigheten av målrettet og relevant kompetanseutvikling for å utvikles som kunnskapsorganisasjon. I slik strategisk kompetansestyring ligger planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Strategisk kompetansestyring vil bidra til et godt omdømme, effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser og en attraktiv arbeidsplass (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014). Lederutvikling inngår som en del av den strategiske kompetanseutviklingen.

Ledelse

I STFKs arbeidsgiverpolitikk vektlegges behovet for et helhetlig lederskap der et godt samspill mellom det politiske og administrative lederskapet står i fokus. Ledelse går ut på å *nå organisasjonens mål ved å arbeide gjennom og med andre. Ledelse blir således en mellommenneskelig relasjon. Ledere må ha både relasjonell, faglig, strategisk og administrativ kompetanse* (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014:11). Lederrollen er i stadig endring. Utviklingsoppgaver gir lederen en tilretteleggerfunksjon mellom medarbeidere og innbyggere/brukere. Ledere som fremmer god dialog blir uttalt som ønskelig for å skape energi og utvikling. I tillegg skal lederen *ivareta balansen mellom utfordringer, handlingsrom og krav på den ene siden og trygghet, kunnskap og ferdighet på den andre siden* (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014:11). For å oppfylle disse kravene, må lederen blant annet ha en fleksibel lederstil som er tilpasset person og situasjon, stimulere til felles refleksjon, deling av kunnskap og etablering av ny praksis, stille spørsmål ved egen og medarbeidernes praksis, gi anerkjennelse til medarbeiderne, være tydelig på forventninger, rammer og mål, være beslutningsdyktig, tilrettelegge for kunnskapsutvikling, stimulere til tverrfaglig samarbeid og legge til rette for en optimal arbeidsfordeling (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014).

Arbeidsgiverpolitikken skal sikre allsidig sammensetning av medarbeidere og kreativiteten skal få blomstre i et miljø preget av rom for personlig utvikling. Rammene det jobbes innenfor er satt av STFK, og innenfor disse rammene er det avgjørende at personalet tar selvstendige beslutninger. Videre skal medarbeiderne evne å se helhet, og benytte sine ferdigheter, erfaring og faginsikt til beste for både brukere og organisasjonen. De ansatte skal ta *ansvar for egen læring, personlig utvikling* og videre ta ansvar for kunnskapsoverføring til andre ansatte og nytilsatte (STFK Arbeidsgiverpolitikk 2011-2014:9).

2.1.3 Arbeidsområde kultur i Sør-Trøndelag fylkeskommune

Mål

Innenfor kulturområdet er det overordnede målet at kultur skal bidra til et meningsfylt liv – noe å leve av og noe å leve for (Strategiplan 2011-2014:112). I dette ligger også at målet er å sikre bredde, mangfold og tilgjengelighet, både i det profesjonelle og det frivillige kulturliv. Bredden av kulturvirksomheter anses som viktig og STFK har som mål å legge til rette for dette mangfoldet.

Organisering, oppgaver, ansvar og samarbeid

STFKs oppgaver innen kulturfeltet ligger til *Enhet for regional utvikling*, under direktør for Kultur og kommunikasjon. Regional utvikling er organisert med 16 medarbeidere i kulturgruppen, ledet av en fagsjef. Enhetens ansvar for kunst- og kulturutvikling innebærer arbeid innen kulturformidling, kulturhistorie, kulturminnevern og idrett⁴. STFK innehar den delegerte myndigheten innen kulturminnevern og museumsutvikling. I tillegg har de ansvar for Fylkesbiblioteket, Den Kulturelle Skolesekken og Rikskonsertenes konserter i fylket, samt å fordele spillemidler fra Norsk Tipping til idretts- og nærmiljøanlegg i fylket. Ut over dette har STFK avtaler med Kulturdepartementet og kommuner om drift og utvikling av kulturinstitusjoner i fylket.

For å kunne tilby et best mulig tilbud innen kultur, legges det vekt på å samarbeide med andre fylkeskommunale enheter og eksterne partnere. Dette dreier seg om tilskudd kultur, stipend, Ungdommens fylkesutvalg, årets fylkeskunstnere, kulturpris, museumsutvikling, Rikskonsertene, Den kulturelle skolesekken, idrett og folkehelse og Midtnordiske Kulturdager 2011⁵. STFK er dessuten en sentral aktør for Ungdommens kulturmønstring (UKM), både i fylket og nasjonalt. Omlag 18 000 ungdommer deltar på UKM hvert år og bidrar blant annet med musikk, teater, dans, video, billedkunst og datakunst.

2.2 Trondheim kommune



TRONDHEIM KOMMUNE

Trondheim er landets tredje største by. Trondheim er også en kommune som har hatt og fortsatt er i kraftig vekst. Etter 1. kvartal 2012 telte TK 177 173 innbyggere. Rådmannen anslår i Økonomiplanen 2011-2014 at Trondheim vil vokse med 16 500 personer frem mot 2015. Befolkningsveksten medfører et økt press på det kommunale tjenestetilbudet frem mot 2015. TK ønsker å være en moderne kommune i front av utviklingen innen kommunal

tjenesteyting (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015).

⁴ http://www.stfk.no/Om_STFK/Administrative_enheter/Enhet_for_regional_utvikling/Ansatte-Regut-KULTur/ [25.07.11]

⁵ <http://www.stfk.no/no/Tjenester/Kultur/> [25.07.11]

2.2.1 Struktur

Den administrative organiseringen med en tjenestemodell med to administrative nivåer, rådmann med 6 kommunaldirektører og fagstab, samt de kommunale tjenestene er vist i organisasjonskartet i vedlegg 2. TK styres etter en formannskapsmodell hvor politikken utformes av formannskapet og bystyret.

To-nivå kommune

I 1998 ble TK organisert ut fra en to-nivåmodell med to administrative myndighetsnivå – rådmann og enhetsledere. Hensikten med innføringen av to-nivåmodellen var å sikre mest mulig handlingsrom nært tjenesteproduksjonen, samt øke kvaliteten på selve tjenesteproduksjonen. Gjennom økt ledernærhet, faglig ledelse og myndiggjøring av medarbeiderne, skulle TK oppnå bedre tjenester (Rapport RF – 2005/191: Kommuneplan som styringsredskap i norske storbyer).

Rådmannen er den øverste administrative leder for TK og skal *sørge for at TK utvikles og drives i samsvar med lover og regler og de politiske vedtak som er fattet*. Rådmannens ledergruppe består av rådmann og kommunaldirektørene på de ulike virksomhetsområdene. TK har følgende virksomhetsområder: (I) byutvikling, (II) organisasjon, (III) finansforvaltning, (IV) helse og velferd, (V) kultur og næring, samt (VI) oppvekst og utdanning. I tillegg til strategisk ledelse, skal rådmannens ledergruppe sørge for helhet og koordinering mellom virksomhetsområdene. Det fremgår på TKs hjemmeside at det er særlig tre forhold rådmannens ledergruppe vil ha ekstra oppmerksomhet mot i 2012⁶: (I) ny folkehelselov, (II) samhandling internt i TK og sammen med eksterne aktører, (III) opparbeide etisk refleksjonsevne og navigere etter verdiene *åpen, kompetent og modig*.

2.2.2 Organisatoriske føringer

Visjon, verdier og etiske retningslinjer

TK har i følge Kommuneplanens samfunnsdel 2009-2020 fremsatt følgende visjon:

”Store lille Trondheim! Styrke og utvikle Trondheims særegne kvaliteter som by med småbyens nærhet og trygghet med storbyens muligheter og tilbud” (Kommuneplanens samfunnsdel 2009 – 2020:4).

Videre fremsetter TK tre kjerneverdier som skal gjenspeile hele organisasjonens praksis og daglige handlinger:

⁶ <http://www.trondheim.kommune.no/strategiskledelse/> [27.05.12]

Åpen, kompetent og modig

Både ledere og ansatte skal møte hverandre og nye utfordringer med åpenhet. Ledere skal legge til rette for kompetanseutvikling, og den enkelte medarbeider har ansvar for å holde seg à jour slik at vi opptrer kompetent overfor omverdenen. Alle skal være modige og våge å ta nye utfordringer, nødvendige avgjørelser og vanskelige samtaler (Kommuneplanens samfunnsdel 2009 – 2020:26).

I tillegg til disse kjerneverdiene finnes et annet verdigrunnlag i TKs vedtatte etiske retningslinjer. Tillit blir her trukket frem som en grunnleggende verdi, hvor det fremheves at innbyggerne i Trondheim skal alltid kunne ha tillit til hvordan folkevalgte og ansatte i TK forvalter ressursene (Etikk i hverdagen 2007).

Kommuneplanen

Kommuneplanen er et overordnet strategisk plandokument, og fungerer som TKs styringsredskap. Ordfører Rita Ottervik sier i kommuneplanens samfunnsdel at *Kunnskap er vårt beste kort for å øke verdiskapinga og løse framtidens utfordringer* og viser til betydningen av et kunnskapssamfunn basert på kreativitet, kunnskap og innovasjonsevne for den videre samfunnsutviklingen (Kommunalplanens samfunnsdel 2009-2020:3).

Planen bygger på en *planstrategi* som definerer hovedutfordringene til TK frem mot år 2020; (I) *Klima og miljø*, (II) *Arbeidskraft*, (III) *Kompetanse*, (IV) *En trygg, inkluderende og mangfoldig by*, (V) *TK som tjenesteyter, forvalter og samfunnsutvikler*, (VI)

Fattigdomsbekjempelse og barns oppvekstvilkår. Samfunnsplanen beskriver seks felles strategiske hovedgrep som verktøy til å finne løsningen på utfordringene TK står overfor.

Disse er: (I) *Mestring*, (II) *Samhandling, samarbeid og samordning*, (III) *Medvirkning*, (IV) *Kommunikasjon*, (V) *Ressursstyring* og (VI) *Kompetanseutvikling*. Det er særlig samhandling som trekkes frem som et viktig strategisk hovedgrep. Det vises til at nye samhandlingsarenaer for TK vil ha stor betydning for valg av løsninger, og at samhandlingen vil gi blant annet gjensidig kunnskap om partenes virkelighet.

Arbeidsgiverpolitikk

Arbeidsgiverpolitikken fremhever to store utfordringer som TK står ovenfor frem mot 2020; TKs evne til utvikling og nyskaping, samt tilgang på og forvaltning av egen arbeidskraft. Utfordringene er et resultat av en rask samfunnsendring, og som fordrer nødvendige tilpasninger og utviklinger for at TK skal løse sitt oppdrag som tjenesteyter og samfunnsutvikler på en tilfredsstillende måte. Kompetanse og ledelse blir beskrevet som løsninger på de arbeidsgiverpolitiske utfordringene (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015).

Kompetanse og læring

TK med sine 12 500 ansatte er en stor arbeidsplass og hvor arbeidsstyrken innehar høy kompetanse. Den fremtidige arbeidsstyrken forventes å ha enda høyere kompetanse. I følge arbeidsgiverpolitikken står TK overfor en betydelig utfordring i årene fremover for å sikre tilgang på og utvikling av egen arbeidskraft. TK anser det som vanskelig å forutse hvilken kompetanse TK vil ha behov for om 10 – 15 år, og at det derfor blir viktig *å tilrettelegge for videre- og etterutdanning for å møte fremtidige og skiftende behov* (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015:4). Betydningen av kompetente medarbeidere fremstilles på følgende måte: *Kompetente medarbeidere er som regel effektive, fordi de har innflytelse over egen arbeidssituasjon og ikke har behov for å settes i gang og veiledes i detalj. De kan kontinuerlig utnytte kompetansen sin og handle relevant i forhold til nye situasjoner og skiftende arbeidsvilkår* (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015:5).

Jevnlig oppdatering og implementering av ny kunnskap blir i arbeidsgiverpolitikken satt som en forutsetning for å yte gode kommunale tjenester. *Noe kunnskap forvitrer ikke, mens noe kunnskap «går ut på dato». Dette kunnskapssvinnet må kompenseres og etterfylles slik at medarbeidere kan yte høyt profesjonelle tjenester til byens innbyggere* (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015:5).

Arbeidsgiverpolitikken henviser til forskeren Peter Senge og begrepet ”lærende organisasjoner” hvor det fremstilles at *organisasjoner som skal lykkes i fremtiden må vite hvordan de skal fremme menneskers motivasjon og evne til å lære på alle nivåer og i alle typer stillinger av betydning* (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015:5). Å utvikle den enkeltes handlingskompetanse og skape en kultur for læring for å møte fremtidige utfordringer vektlegges for at TK skal bli en lærende organisasjon. Kompetanseutvikling fordrer en etablert kultur for læring hvor man bruker det man har lært og har en strukturert måte å lære hverandre på. Kjennetegn på en lærende organisasjon blir fremstilt med følgende punkter: I) deler kunnskap, II) tar ansvar for delen(eget arbeid), faggruppen, og helheten(enheten), III) har dialog med hverandre for å hjelpe og utfordre, IV) er kritiske og prøver ut nye måter å gjøre ting på, V) oppfatte feil som feilslette eksperiment, VI) ser, gjør seg synlig og blir sett.

Ledelse

Arbeidsgiverpolitikken hevder at ledelse er fundamentalt, og uten god ledelse vil ikke TK kunne yte gode tjenester til innbyggerne. *Enkelt sagt er ledelse et forpliktende samspill mellom mennesker for å nå organisasjonens mål* (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015:2).

Å være leder i kommunal virksomhet blir fremstilt som krevende ved at det er mange hensyn som må ivaretas i spennet mellom innbyggere som mottakere av tjenestene, den enkelte medarbeider, medarbeidere som grupper, det politiske nivå og organisasjonens mål og samfunnsoppgave. Lederne må skape en virksomhet som er orientert mot utvikling og nyskaping, involvere og legge til rette for medvirkning og utløse medarbeidernes kunnskaper, kreativitet og engasjement. Som et siste eksempel må lederne utvikle dialogarenaer for samhandling og arbeide for at åpenhet og integritet kjennetegner handlinger og holdninger (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015).

Fremtidige ledelsesutfordringer ligger blant annet til at enhetene i TK er store. Det vil si at enhetslederne har mange ansatte å forholde seg til. Dette kan skape utfordringer når medarbeidere ønsker å bli sett. *Dette må ikke bety konstant fysisk nærvær fra lederens side, men at ledelsen er synlig og oppleves som nær. Medarbeiderne må vite hvilke oppgaver de har og hvilken myndighet de kan utøve, slik at de kan opptre profesjonelt i sin yrkesutøvelse* (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015:3).

2.2.3 Kultur og næring i Trondheim kommune

Rådmannens fagstab

TK er som nevnt organisert ut fra en to-nivåmodell med to administrative myndighetsnivå – rådmann og enhetsledere. Kommunaldirektøren for kultur og næring i rådmannens ledergruppe tilhører det første myndighetsnivå og har ansvaret for å (I) videreutvikle og forsterke kommunens satsing på kulturfeltet, (II) videreutvikle og forsterke kommunens arbeid med næringsutvikling, (III) videreutvikle og forsterke kommunens satsing på idrett, (IV) bygge fruktbare sammenhenger mellom kultur og næring, (V) bygge relasjoner til de viktige aktørene innenfor kultur-, nærings- og utdannings- og forskningsinstitusjonene og idretten (VI) ivareta Trondheims rolle som motor i regionen og (VII) utøve strategisk ledelse innen disse arbeidsområdene⁷. Kommunaldirektøren har en egen fagstab; Faggruppe for kultur og næring.

Kulturenheten

Kulturenheten er en del av virksomhetsområdet Kultur og næring i TK på det andre myndighetsnivå. Kulturenheten skal bidra til at TK når sine mål ved ulike aktiviteter og

⁷ <http://www.trondheim.kommune.no/kommdirkultur> [23.08.12]

arrangementer. Kulturenhetens definerer sin hovedoppgave å tilrettelegge for kultur- og fritidsaktiviteter for byens innbyggere. Enheten har på bakgrunn av dette utarbeidet følgende overordnede mål:

Kulturenheten skal gjennom samarbeidet med kulturinstitusjoner, kulturarbeidere, lag og organisasjoner samt offentlige tjenester bidra til å gi byens befolkning økt kulturell kompetanse og livskvalitet⁸.

Kulturenheten er delt inn i følgende fagområder/målsoner: (I) Barnekultur, (II) Ung kultur, (III) Kultur og innovasjon, (IV) Tilrettelagt fritid og (V) seniorkultur. (Kulturenheten 2007 - Mål, organisering, strategier og utfordringer). Enhetsleder utøver strategisk ledelse med faglig støtte i strategisk team, som består av enhetsleder og hans rådgivere. Fagansvarlige ivaretar den faglige kompetanseutviklingen og har ansvar for veiledning, koordinering og nettverk innenfor målsonene. Enheten har utviklet verktøy for mål- og resultatstyring. Resultatet fra en SWOT – analyse gjennomført i 2006, beskriver at tydelige mål og resultatkrav gjør jobben lettere og mer interessant.

Enheten har videreført TKs uttalte verdier og tilpasset disse til egen enhet; Åpen og raus, modig og sjanseskapende og kompetent. I beskrivelsen av verdiene fremsettes betydningen av at kulturenheten har en aktiv rolle ut mot brukerne, og anser enhetens posisjon som *førstelinetjeneste* innenfor kultur og fritid som viktig for å vite hva bruker etterspør og har behov for. *Kulturenheten må høre og forstå gatas stemme (...)*. Videre fremstilles det at enheten *skal være utadvendt, fleksibel og tørre å drive nybrottsarbeid*. (Kulturenheten - Mål, organisering, strategier og utfordringer 2007:4).

⁸ <http://www.trondheim.kommune.no/content/1117706519/Administrasjon> [28.05.12]

3 Teoretisk rammeverk

I følge prosjektbeskrivelsen til hovedprosjektet *Forskning og innovasjon i offentlig sektor* er det overordnede målet å *utrede potensialet for forskningsprosjekter i Midt-Norge med sikte på å stimulere til innovasjon i regional offentlig tjenesteyting*. Hovedprosjektet søker å avdekke forskningsbehov i offentlig sektor, og den viktigste teoretiske bakgrunnen er der knyttet til endring og endringsprosesser. Vårt bidrag til prosjektet og vår problemstilling handler om å kartlegge og beskrive kunnskapsarbeideren i offentlig sektor og hvilke utfordringer hun møter, samt å se på hvilken betydning organisatorisk kontekst og ledelse har for kunnskapsarbeideren.

I dette teorikapitlet vil vi sette offentlig sektor, ledelse og kunnskapsarbeideren inn i en teoretisk ramme. Innledningsvis kommer vi inn på noen grunnleggende organisatoriske perspektiver hvor vi gjør rede for hvilken organisasjonsforståelse vi bygger avhandlingen på. Videre presenterer vi det teoretiske grunnlaget innenfor den organisatoriske konteksten. Her kommer vi inn på hva som er særskilt med offentlig sektor. I tillegg presenterer vi teori på reformen New Public Management (NPM) og kunnskapsorganisasjoner. Videre følger et delkapittel som omhandler ledelse generelt, og kunnskapsledelse spesielt. Avslutningsvis presenterer vi det teoretiske grunnlaget på kunnskapsarbeid og hva som kjennetegner kunnskapsarbeideren og praksisfeltet hun opererer i.

3.1 Grunnleggende perspektiver

For å vise hvilke teoretiske elementer som danner grunnlaget for avhandlingens innfallsvinkler og perspektiver, er det hensiktsmessig å presentere den organisatoriske teorien som ligger til grunn. Vi tar utgangspunkt i læring, utvikling og innovasjon, kunnskap og kunnskapsutvikling og til slutt kompleksitet. Disse perspektivene bidrar til å styrke forståelsen for hvordan kunnskapsarbeideren er en del av en helhet.

I følge Morgan (2004) kan bruk av metaforer og ulike perspektiver gi innsikt, men samtidig gjøre oss «blinde» for andre. Valg av organisatoriske perspektiver gir samtidig et bortvalg av andre mulige perspektiver. Vårt utvalg av organisasjonsperspektiver som vi skal presentere i det følgende gir oss nyttig innsikt, men vi må ha i minnet at vi også har valgt bort andre perspektiver som kunne ha gitt en annen forståelse.

3.1.1 Perspektiver på organisatorisk læring

Både STFK og TK er gjennom sin arbeidsgiverpolitikk bevisst på å skape læring i sine organisasjoner. Viktige spørsmål blir dermed; hva er læring i en organisasjon og lykkes de i å skape læring? Begrepet «lærende organisasjon» er i følge Irgens (2011) populært i arbeidslivet, og det finnes mange definisjoner av begrepet. Senge (1999) mener at lærende organisasjoner kan kjennetegnes ved at ledere og ansatte kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape de resultatene de trakter etter. Dodgson (1993) legger vekt på at lærende organisasjoner har utformet strukturer og strategier for å bedre sin evne til organisatorisk læring. Lærende organisasjoner er en beskrivelse av en idealtilstand som organisasjoner må tilstrebe seg for å oppnå ønskede resultater, og hvor «organisatorisk læring» er et virkemiddel for å arbeide mot denne idealtilstanden. Læring i dette perspektivet skjer som en kontinuerlig prosess og har en sentral plass i organisasjonen for å nå ønskede resultater (Irgens 2011).

TK vektlegger læringsbegrepet i sin arbeidsgiverpolitikk for 2010-2015, hvor de viser til Senges forståelse av organisasjoners utvikling for å imøtekomme fremtiden. Senge (1999) peker på at de fleste organisasjoner har læringsproblemer, og et viktig bidrag til forståelsen av organisatorisk læring er hans teori vedrørende systemtenkningen. En lærende organisasjon utmerker seg ved å kunne forbedre sin evne til å skape resultater gjennom å utvikle nye ekspansive tankemønstre, hvor mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen.

Senge (1999) beskriver kjernen i en lærende organisasjon som et *mentalitetsskifte*. Dette skiftet handler om å forflytte oppmerksomheten fra å se oss selv som adskilt fra verden, til å være forbundet med verden, fra å se på problemer som skapt av andre, til å se hvordan våre egne handlinger skaper problemene. *En lærende organisation er et sted, hvor folk til stadighet opdager, hvordan de skaber deres virkelighed* (Senge 1999:21). Organisatorisk læring fordrer en aktiv rolle fra så vel enkeltmennesket som organisasjonen, og Senge (1999) forbinder all læring med handling. Gjennom systemtenkningen viser han et fremtidssyn som ser på mennesket som aktiv deltager og skaper av sin egen fremtid. Et sentralt poeng hos Senge (1999) er at evne til læring er iboende i ett hvert menneske, og kunnskapsarbeiderne i TK og STFK vil dermed kunne være betydelige bidragsyttere i organisasjonenes utvikling.

Steen Hildebrandt (2002) innehar et helhetlig syn på organisatorisk læring og viser til betydningen av fellesskapet - mellom individ og organisasjon. Han fremsetter at læring betyr forandring, her og nå eller senere. Den lærende organisasjon skal dermed ses på som en del av

organisasjonens arbeid med forandring og kontinuerlig kompetanseutvikling. Den organisatoriske læringen skjer gjennom individene og deres interaksjon, og utgjør den unike helheten. Hildebrandt (2002) hevder med dette at individene *er* organisasjonen og at den organisatoriske læringen er forskjellig fra den individuelle læring. Den organisatoriske læring fremkommer gjennom interaksjonen, dialogen, samvirket og samarbeidet mellom medlemmene av organisasjonen og gjennom medlemmenes relasjon til helheten. Med mindre det finnes et samarbeid mellom organisasjonens medlemmer, så kan ikke en organisasjon fungere. En organisasjon manifesterer seg selv kun gjennom atferden til organisasjonens medlemmer (Hildebrandt 2002). Fellesskapsbegrepet blir dermed sentralt i et slikt perspektiv.

Elkjær (2005) har et pragmatisk blikk på læring i arbeidslivet, og er opptatt av spørsmålet om organisasjoner er åpne for utforskning av de organisatoriske spenninger og dynamikker. Organisatorisk erfaring og kunnskap utvikler seg som et resultat av en opplevd eller følt nødvendighet. I følge pragmatismen er kritisk eller reflektiv tenkning avgjørende for å kunne endre uhensiktsmessige vaner og betydninger. Det er i følge Elkjær (2005) mulig å forstå en subjekt-verden-relasjon i en arbeidsmessig kontekst gjennom å undersøke adgangs- og deltakermønstrene. Hvem deltar i hva og hvorfor? Hun fremsetter at det må åpnes opp for andre adgangs- og deltakermuligheter enn det som støttes av formelle strukturer og funksjoner. Elkjærs (2005) pragmatiske blikk gir videre en forståelse av organisasjoner som arenaer av sosiale verdener som skapes gjennom engasjement. Kreativitet og handlekraft må oppmuntres dersom det er ønskelig å sikre organisatorisk innovasjon, læring og utvikling. Elkjær (2005) viser til at læring har flyttet seg fra de store utdanningsinstitusjonene og ut til den enkelte arbeidsplass som et resultat fra samfunnsendringene, hvor konkurranse, prestasjoner og innovasjon har fått større fokus, kompleksiteten er økende og krav om kontinuerlig kunnskapsproduksjon er overhengende.

Organisasjoner som læringsarenaer sier noe om hvordan organisasjoner legger til rette for læringsprosesser. Som presentasjonen av den videre læringsteorien vil vise, ser vi at det skal mer til for en organisasjon som er opptatt av læring, faktisk å bli en lærende organisasjon.

Argyris og Schön (1978) skiller mellom handlinger som uttalt teori og bruksteori. Uttalt teori er den «offisielle» forklaring for organisasjonens handling, mens bruksteori betegner hva vi faktisk gjør. Bruksteoriene kan være andre enn de uttalte, da organisasjonsmedlemmene

konstruerer sine egne representasjoner av organisasjonens uttalte teorier. På denne måten blir organisasjonens praksis et resultat av individuelle tolkninger.

Argyris (1990) deler bruksteoriene inn i to typer: Modell I og Modell II. Modell I er en innøvd og forsvarspreget handlingsteori, og utgjør en praksis som er preget av defensive forsvarsrutiner og som dreier seg om å unngå å tape ansikt. Læring innenfor slike rammer benevnes som enkelkretslæring, og som korrigerer feil i forhold til et gitt sett av handlingsnormer (Morgan 2004). For å redusere defensive forsvarsrutiner, må organisasjoner lære å benytte Modell II. Modell II legger opp til at mennesker gjør valg og tar beslutninger som er så begrunnede som mulig, ut i fra gyldig informasjon. Modell II legger slik opp til dobbelkretslæring, som innebærer å stille spørsmål ved de gitte handlingsrammene (Argyris 1990). Hvorfor gjør vi det vi gjør? Argyris og Schöns (1978) definisjon av læring innebærer at det skjer en endring i organisasjonens handlingsteori.

Evnen til å dyktiggjøre seg i dobbelkretslæring kan i følge Morgan (2004) være vanskelig, og gjelder særlig byråkratiske organisasjoner. Byråkratiseringen kan skape fragmenterte tanke- og handlingsmønstre, hvor ulike deler av organisasjonen må operere med ulike bilder av helheten og fremme delenheters mål som om de var mål i seg selv. Med dette knytter Morgan (2004), som Senge (1999) og Hildebrandt (2002), læring til holistisk teori.

3.1.2 Perspektiver på organisatorisk utvikling og innovasjon

Vi har tidligere vært inne på ulike læringsperspektiver, og som vi har sett er læring en viktig del av organisasjoners arbeid med utviklingsprosesser. Et viktig bidrag til organisasjonsforståelse på læring, endring og innovasjon er Morgans (2004) metafor hvor organisasjonen sammenlignes med holografiske hjernelignende systemer som er i stand til å utvikle seg og tilpasse seg de utfordringer de møter. Dette perspektivet viser til systemer der egenskapene ved helheten er nedfelt i delene på en slik måte at systemet evner kontinuerlig å gjenskape seg selv, og danner grunnlaget for vår forståelse for organisatorisk endring og innovasjon. Holografisk organisasjonsutforming handler om selvorganisering, og Morgan (2004) viser til flere prinsipper som skaper kontekster der holografisk selvorganisering kan utfolde seg. Selvorganisering gir oss et nyttig bilde på hvordan organisasjoner som TK og STFK kan skape seg rom og muligheter for utviklingsprosesser gjennom overflod, nødvendig variasjon, minimum spesifikasjon og dobbelkretslæring.

Et system med evne til selvorganisering må ha en viss grad av *overflod*. Denne overfloden er en form for ekstra kapasitet som skaper rom for innovasjon og endring, og er nødvendig for at systemet ikke skal stivne og bli statisk. Overfloden kan reflekteres som parallell prosessering, og bidrar til å skape fleksibilitet, kreativitet, felles forståelse og oppslutning om organisasjonen (Morgan 2004). Prinsippet om *nødvendig variasjon* gir viktige føringer for utformingen av en organisasjon, og gir retningslinjer for hvordan man skal bygge helhet inn i delene. Den interne variasjonen i et selvregulerende system må tilsvare den variasjonen og kompleksiteten som finnes i omgivelsene (Morgan 2004). Dersom et system ikke klarer å håndtere variasjonene i sine omgivelser, er det lite sannsynlig at det klarer å utvikle seg (Morgan 2004). Prinsippet om *minimum av spesifisering* viser til at dersom et system skal ha frihet til å organisere seg, må det ha en viss grad av autonomi for å kunne skape utvikling. Prinsippet antyder at en organisasjon ikke må fastlegge mer enn det som er absolutt nødvendig for å gjennomføre en aktivitet, da det overkontrollerte hindrer alle former for overflod, variasjon og innovativt potensial. Minimum av kritisk spesifisering skaper situasjoner hvor systemene ikke trenger å utformes på en byråkratisk og tradisjonell måte (Morgan 2004). Det siste prinsippet er *lære å lære*, og oppsummerer de holografiske designprinsippene. Kontinuerlig selvorganisering krever evne til dobbelkretslæring (å lære å lære), og de holografiske designprinsippene skaper et potensial for dette (Morgan 2004).

Både TK og STFK er gjennom arbeidsgiverpolitikken og intervjuer opptatt av organisatorisk utvikling og utvikling av gode tjenester, noe som ikke er like enkelt å praktisere. De holografiske prinsippene kan i så måte være nyttige perspektiver.

3.1.3 Perspektiver på kunnskap og kunnskapsutvikling

Gjennom intervjuene med våre respondenter var organisasjonens kunnskapssyn noe vi var interessert i å få en bedre forståelse av. Begge casene i avhandlingen anser seg som kunnskapsorganisasjoner ut fra deres arbeidsgiverpolitikk, noe som også er opplevelsen til respondentene. Vi er dermed særlig opptatt av sammenhengen mellom deres kunnskapssyn og hvordan dette utspiller seg i praksis.

Å begi seg ut på en beskrivelse av kunnskap er som å åpne inngangsdøren til et hus og vite at det er utallige flere dører å åpne og rom som skal utforskes. Kunnskapsbegrepet har forskjellige definisjoner. Innledningsvis åpner vi en dør ved å presentere Gottschalks (2004:16) beskrivelse av kunnskap;

Kunnskap er en fornybar ressurs som kan brukes gjentatte ganger, og som akkumuleres i bedriften gjennom medarbeideres erfaring. Mennesker har kunnskap, og kunnskap kan ikke eksistere utenfor hodene til medarbeiderne i bedriften.

Denne definisjonen er et godt utgangspunkt, men på langt nær dekkende. En nyttig øvelse er å se på debatten om kunnskapsbegrepet ut fra to ulike leire satt i en historisk kontekst. Filosofer har undret seg over og kjempet om å finne ut hva kunnskap er siden den klassiske greske perioden (Newell et al. 2009). Filosofien rundt epistemologien – fra det greske ordet *episteme* (kunnskap) og *logos* (ord/tale) – har dreid seg blant annet opprinnelsen og omfanget av kunnskap. Disse debattene har vært mange og varierte, men innenfor kunnskapsarbeid i en organisatorisk setting har det særlig utpekt seg to retninger, epistemologien om besittelse og epistemologien om praksis. Den første behandler kunnskap som noe mennesker *har*, mens den andre behandler kunnskap som noe mennesker *gjør* (Newell et al. 2009).

Epistemologiens syn på kunnskap som besittelse vektlegger det kognitive aspektet og ser på kunnskap som noe den menneskelige hjerne besitter og behandles som en mental kapasitet eller ressurs som kan utvikles, tilføres og brukes for å forbedre effektiviteten på arbeidsplassen (Newell et al. 2009). Kunnskap er sett på som et personlig anliggende ved individet, og hvor «kunnskaperen» er i stand til å overføre meningen fra data (eksempelvis bokstaver og tall) og informasjon (eksempelvis ord og setninger) til kunnskap ved å trekke på egne subjektive erfaringer, persepsjoner og tidligere forståelser. Ulike mennesker med ulike tidligere erfaringer kan på bakgrunn av dette få ulike betydninger ut av samme type informasjon. Newell et al. (2009) fremsetter dette som et strukturelt perspektiv på kunnskap, hvor kunnskap er noe som noen besitter, på lik linje med andre ting man har, eksempelvis en sykkel eller en fotball, og som kan gis til andre.

Dette synet har blitt kraftig kritisert av talsmennene for epistemologien om praksis, eksempelvis Brown og Duguid 2001; Gherardi 2001; Lave og Wenger 1991; Orlikowski 2002. Deres syn går ut på at kunnskap er utviklet og overført gjennom sosial interaksjon. Kunnskap er en iboende del av den sosiale situasjonen og praksisene som blir utført, og ikke utenfor. Praksis i denne forstand dreier seg både om å gjøre noe og å si noe. I dette sosiokulturelle perspektivet går man fra det individuelle eierskapet av kunnskap, til å se på kunnskap og læring som et sosialt anliggende gjennom deling, utvikling av normer, historier, representasjoner, verktøy og symboler, og hvor den individuelle erfaringen blir til kunnskap i et utvidet fellesskap (Newell et al. 2009). Dette gjør at kunnskap i et sosiokulturelt perspektiv

blir et relasjonelt anliggende, noe som også representerer vårt syn på kunnskap og kunnskapsutvikling.

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) fremsetter at de menneskelige ferdighetene som driver kunnskapsutvikling henger tett sammen med relasjoner og samfunnsutvikling. Dette henviser til at virksomheter må investere i opplæring som legger vekt på kunnskap knyttet til menneskelige følelser og sosial interaksjon for å utvikle en virksomhet som skal skape kunnskap. Dette understøttes av Elkjær (2004) som gjennom *Den tredje vei* tar mye av det samme utgangspunktet som det sosiokulturelle perspektivet, og hvor kunnskapsutvikling omfatter intuisjon, teft og følelser og bruken av kroppslige sanser.

Gjennom arbeidsgiverpolitikken til TK og STFK finner vi et kunnskapssyn som går mer i retning av det epistemologiske synet på kunnskap som noe man *har*, fremfor noe man *gjør*, og kunnskapsutvikling blir sett på som et personlig ansvar. I praksis viser det seg et behov for kunnskapsutvikling gjennom samarbeid fra kunnskapsarbeiderens side.

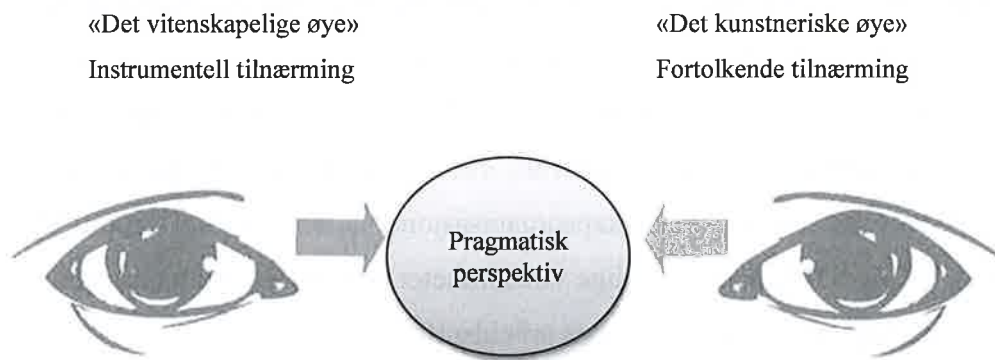
3.1.4 Perspektiver på kompleksitet

Morgans (2004) metafor *organisasjon som er under stadig omforming* gir oss et nyttig bilde på organisasjoner, og kanskje særlig kaos- og kompleksitetslogikken. Gjennom våre studier av TK og STFK er kompleksitet et vesentlig element som påvirker praksisfeltet. Morgan (2004) forklarer at kaos- og kompleksitetslogikken bidrar til holistisk endringsteori gjennom å bruke bilder som forklarer komplekse organisasjoner som kaotiske og ordnede på samme tid. I følge Morgan (2004) vil tilfeldigheter, variasjon og ustabilitet utgjøre ressurser for utvikling, dersom tilstrekkelig grad av kompleksitet er internt tilstede i organisasjonen. Til tross for det uforutsigbare mener Morgan (2004) at orden alltid vokser ut av tilfeldigheter og kaos.

Forflytter vi oss fra Morgan (2004) og over til Roos, von Krogh, Roos og Fernström (2005), beskriver de at kompleksitet er bygd opp av flere elementer, og refererer først og fremst til eksterne faktorer som kan tenkes å påvirke en virksomhet. I følge Roos et al. (2005) vil et bredt engasjement føre til at omgivelsene oppfattes som komplekse for multinasjonale virksomheter. Videre viser Roos et al. (2005) til kunnskap som et sentralt element som bidrar til kompleksitet. Det tredje forholdet som i følge Roos et al. (2005) bidrar til kompleksitet er i hvilken grad de ulike faktorene er koblet sammen. Det gjelder både type faktorer og styrken på sammenkoblingen. Jo flere koblinger, jo større kompleksitet.

Roos et al. (2005) presenterer med dette tre påvirkningsfaktorer fra omgivelsene som vil kunne skape usikkerhet i organisasjonene. I følge Wennes (2012) vil en stadig voksende kompleksitet i organisasjoner skape stadig nye utfordringer og et stadig svekket helhetsbilde for de ansatte.

Irgens (2011) påpeker betydningen av å anvende ulike forståelsesformer for ikke å bli «enøyd». I dette legger han at ved utvikling av arbeidsorganisasjoner er det nødvendig å benytte både et strukturelt blick (det vitenskapelige øye) og et blick som favoriserer mennesker og sosialt samspill (det kunstneriske øye) på en pragmatisk og kontekstbasert måte, illustrert i følgende figur:



Figur 1: Et pragmatisk perspektiv (Irgens 2011:22).

I komplekse verdener vil det være *nødvendig at man er i stand til å anvende, og av og til kombinere, ulike måter å tilnærme seg, fortolke og håndtere virkeligheten* (Irgens 2011:22). Overfører vi dette bildet på TK og STFK, vil det i et pragmatisk perspektiv være av betydning for virksomhetene å bevege seg i spennet mellom en instrumentell tilnærming (struktur, standardiseringer) til organisasjonen ved hjelp av det vitenskapelige øye, og en fortolkende tilnærming (følelser, kreativitet) ved hjelp av det kunstneriske øyet. Ved et «tøyd» blick vil organisasjoner kunne imøtekomme en realistisk tilnærming til virkeligheten, ved et pragmatisk og praksisnært perspektiv (Irgens 2011).

Vi har nå presentert de grunnleggende perspektiver på organisatorisk læring, utvikling og innovasjon, kunnskap og kunnskapsutvikling, samt kompleksitet. Disse perspektivene beskriver hva slags organisasjonsforståelse vi bygger masteravhandlingen på i vår tilnærming til organisasjon, ledelse og kunnskapsarbeidere. Vi inntar med dette en pragmatisk, holistisk

og relasjonell holdning til disse områdene. Problemstillingen handler om å beskrive hva det vil si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis. Teorivalget videre i dette kapitlet baserer seg på tre områder som gjenspeiler oppgavens tre forskerspørsmål: organisatorisk kontekst, ledelse og kunnskapsarbeideren i praksisfeltet.

3.2 Organisatorisk kontekst

Oppgavens første forskerspørsmål er; *Hvilke innvirkninger har organisatorisk kontekst på kunnskapsarbeideren i praksis?* I dette delkapitlet knytter vi kunnskapsarbeideren til organisatorisk kontekst, og ser på hvilken påvirkning dette har for utførelsen av kunnskapsarbeid. Avhandlingens teoretiske tilnærming til den offentlige kontekst omfatter en beskrivelse av kjennetegn ved offentlige virksomheter, utviklingen av offentlig sektor de siste årene, samt reformen New Public Management som har hatt innvirkning på endringer av offentlige virksomheter i de siste tiårene. Til slutt i dette delkapitlet presenterer vi teori som beskriver kunnskaps- og kunnskapsintensive organisasjoner. TK og STFK er begge offentlige virksomheter og beskriver seg selv som kunnskapsorganisasjoner ut fra arbeidsgiverpolitikk og gjennom intervju. TK og STFK som offentlige virksomheter og kunnskapsorganisasjoner har innvirkning på kunnskapsarbeideren og hennes arbeidsutførelse.

3.2.1 Offentlig sektor

Med offentlige organisasjoner menes for eksempel departementer, direktorater, kommunal forvaltning, kommunale bedrifter, fylkeskommunale virksomheter, universitet og høyskoler, forsvarets organisasjoner og ulike statlige foretak (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik 2004). Til tross for at disse skiller seg fra hverandre på flere måter, deler de likevel visse kjennetegn som formelle offentlige organisasjoner, blant annet ved at *de er opprettet for å ivareta spesielle interesser og oppgaver, og at det er etablert relativt stabile atferdsmønstre, ressurser og belønninger knyttet til den aktiviteten de utfører* (Christensen et al. 2004:20).

Det kan trekkes frem tre beskrivende kjennetegn på offentlige organisasjoner, som også beskriver hovedforskjellene mellom offentlig og privat virksomhet. For det første har offentlige organisasjoner en *folkevalgt ledelse*. Offentlige organisasjoner er ansvarlige overfor en demokratisk valgt ledelse, og handler på vegne av politisk valgte myndigheter og styres av skrevet lov- og regelverk. For det andre er offentlige organisasjoner *multifunksjonelle*, noe som i følge Christensen et al. (2004:17) innebærer at offentlige virksomheter skal ivareta delvis motstridende hensyn *som politisk styring, kontroll, representasjon og deltakelse fra*

berørte parter, medbestemmelse fra ansatte, lydhørhet overfor brukere, åpenhet, offentlighet og innsyn i beslutningsprosessene, forutsigbarhet, likebehandling, nøytralitet, tjenestekvalitet, faglig uavhengig, politisk lojalitet og kostnadseffektivitet. De ulike hensynene er vanskelig å balansere, og gjør offentlige organisasjoner spesielt utsatt for kritikk. Multifunksjonelle organisasjoner gir også ansatte muligheter for å utøve skjønn og frihet ved vurderinger av ulike hensyn, og dermed mulighet for innflytelse og maktutøvelse. For det tredje *opererer ikke offentlige organisasjoner på et økonomisk frikonkurransemarked*, selv om markedslignende ordninger finner sted i mange offentlige virksomheter. Dette er viktige kontekstuelle forhold som Christensen et al. (2004) mener er av særlig betydning for offentlige virksomheter å ta inn over seg, og de gir samtidig innsikt i hva slags kontekstuelle rammer respondentene i denne masteravhandling arbeider innenfor.

Til tross for felles kjennetegn som offentlige virksomheter, kan det ikke formuleres allmenngyldige og overgripende prinsipper som kan gjelde for alle offentlige virksomheter (Christensen et al. 2004), heller ikke for TK og STFK. Konteksten organisasjonene handler innenfor vil være av betydning og vil kunne variere ut i fra ulike sammenhenger. Dette kan være økonomiske, demografiske, teknologiske, politiske, sosiale og kulturelle forhold. Organisasjonene har ulike oppgaver og står overfor ulike omgivelser, målgrupper og brukere. Samtidig som organisasjonene har delvis overlappende handlingsrammer, har hver organisasjon sine ulike sett av utfordringer (Christensen et al. 2004).

3.2.2 New Public Management

Hovedtenkningen ved NPM går ut på å forsøke å tone ned forskjellene mellom offentlig og privat virksomhet og fokuserer på likhetene (Christensen et al. 2004). NPM består av en rekke ideer om hvordan utforme og tilpasse ulike elementer til virksomheten. Det kan nevnes konkurranseutsetting (outsourcing), privatisering, ledelsesteknikker/modeller, evalueringsprosesser, stykkprisfinansiering, mål og resultatstyring, samt effektivitetsorientering. Reformen ble sett på som et bidrag for å bygge legitimitet ut i fra resultater. En intensjon er at organisasjoner skal fristilles i forhold til kostnadseffektivitet og drift, men ikke miste kontroll og styring. Teorier i NPM presiserer at offentlige organisasjoner ikke bare må bli mer effektive, men at det er nødvendig med en endring av kultur i offentlige organisasjoner hvor det må etterstrebtes mindre fokus på egeninteresser og regelorientering (Christensen et al. 2004).

Busch (2011) har forsket lenge på offentlig sektor og er særlig opptatt av betydningen av verdier. Han viser til at det på grunn av NPM har vært mindre fokus på verdier i offentlig sektor i de senere årene, noe som kan skyldes innføringen av nye metoder og teknikker inspirert av privat næringsliv. Delvis som en motreaksjon til NPM har utviklingen fått en ny retning. Offentlig sektor har etter innføringen av NPM utfordringer med å gjennomføre gode målinger av resultat, noe som har aktualisert viktigheten av verdier og normer.

Nettverkløsninger har fått større fokus og har tydeliggjort behovet for sterke tillitsbaserte relasjoner mellom aktørene. Disse indikasjonene vi nå har vært inne på, fører i følge Busch (2011) til at det fremover vil være et stigende fokus på normer og verdier i offentlige kunnskapsorganisasjoner der kunnskapsarbeidere i dag viser behov for uavhengighet og handlingsrom. Både TK og STFK legger stor vekt på felles verdier for virksomheten, men som vi vil se i analysen, kan det være andre verdier som også er av betydning for kunnskapsarbeiderne.

3.2.3 Kunnskapsorganisasjoner

Det skjer en overgang fra kapitalbaserte til kunnskapsbaserte virksomheter på 1980- og 1990-tallet (Løwendahl 2002). Overgangen har ført til et paradigmeskifte hvor begreper som kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsintensive organisasjoner har tredd inn i organisasjonsteorien. Paradigmeskiftet har også nådd frem til TK og STFK, som begge anser seg som kunnskapsorganisasjoner. Men hva ligger i dette begrepet? Ved hjelp av en teoretisk beskrivelse av kunnskapsorganisasjoner vil vi kunne vurdere teoriens beskrivelse opp i mot casenes posisjonering i forhold til begrepet.

Virksomheter hvor deler av arbeidsstokken er kunnskapsarbeidere, kalles kunnskapsorganisasjoner. Virksomheter hvor flesteparten av de ansatte er kunnskapsarbeidere, kalles kunnskapsintensive virksomheter (Newell et al. 2009). Disse virksomhetene, og kunnskapsintensive i særdeleshet, har en tendens til å være servicebaserte, og er basert på sin evne til løse komplekse problemer og tilby løsninger for sine klienter og brukere. Antall kunnskapsarbeidere øker i takt med antall kunnskapsintensive virksomheter innen både nye og tradisjonelle deler av arbeidslivet (Newell et al. 2009). En definisjon av kunnskapsarbeidere gis i oppgavens punkt 3.5.1.

Innføringen av kunnskapssamfunnet har ført til store organisatoriske endringer (Newell et al. 2009). Tendensen i de senere årene viser at kunnskapsintensive organisasjoner ser ut til å

foretrekke en mindre byråkratisk og mer fleksibel organisering. Slike organiseringer og flate strukturer gjør at det er kort vei til leder og beslutningene som fattes, og dermed imøtekommes kunnskapsarbeiderens ønske om desentraliserte beslutninger. Newell et al. (2009) trekker frem det å kunne tiltrekke og opprettholde en arbeidsstokk med kunnskapsarbeidere som er villige til å utvikle og dele ny kunnskap, som avgjørende dersom kunnskapsintensive virksomheter skal kunne oppnå konkurransefordeler i det lange løp. Andre faktorer er den interne måten som kunnskapsintensive virksomheter strukturerer og organiserer sitt arbeid på. Innovasjon og kreativitet er basisen for dette arbeidet (Newell et al. 2009). Som offentlige virksomheter handler ikke TK og STFK i ett fritt konkurransemarked. Likevel kan disse fremstillingene gi et nyttig bilde av organisasjonene som fremtidsrettet.

Newell et al. (2009) beskriver tre *hovedutfordringer* ved kunnskapsintensive virksomheter. Den første dreier seg om å legge til rette for kontekster som muliggjør og støtter kunnskapsarbeid, noe som vil være en viktig faktor for ledelsen for å beholde kunnskapsarbeidere. Videre fremheves det at måten de viktigste arbeidsprosessene er organisert og ledet vil være av avgjørende betydning. Det er prosesser og praksiser hvor kunnskap deles og integreres i organisasjonen. Til slutt vises det til at distribuering av hensiktsmessig kunnskap for å kunne utføre bestemte oppgaver, utgjør utfordringer for ledelsen i kunnskapsintensive virksomheter (Newell et al. 2009).

Et siste element vi skal presentere i denne delen av oppgaven er balansegangen mellom autonomi og oversentralisering, og dette vil som vi skal se i analysen være av betydning for utviklingsprosesser i offentlig sektor. Systemer har i følge Morgan (2004) behov for frihet til å utvikle seg, og han viser til at organisasjoner må ha en viss grad av autonomi for at innovasjoner skal kunne oppstå. Selv om autonomien fordrer en frihet, er utfordringen på den ene siden å unngå anarki og det totale kaos som oppstår når det ikke finnes retningslinjer, og på den andre siden å unngå oversentralisering.

Det er nå presentert teori som beskriver den organisatoriske konteksten kunnskapsarbeiderne i fylkeskommune og kommunen jobber innenfor. Den offentlige konteksten påvirker kunnskapsarbeideren og setter rammer for arbeidsutførelsen.

3.3 Ledelse

Som en del av avhandlingens problemstilling er beskrivelsen av hvordan ledelse påvirker kunnskapsarbeideren sentral, og utgjør vårt andre forskerspørsmål. Ledelse i det offentlige er preget av stor grad av kompleksitet og stor grad av omskiftelighet (Christensen et al. 2004). Dette gjelder også for ledelse i TK og STFK. I det følgende presenteres en teoretisk tilnærming til ledelse generelt, og kunnskapsledelse spesielt.

Ledelse som sådan er et omfattende og mye omtalt felt innen organisasjonsteorien. Siden slutten av 1970-tallet har det pågått en debatt om hvorvidt ledelse av kunnskapsarbeid skiller seg fra tradisjonell ledelse og ledelsens betydning for kunnskapsarbeiderens arbeidsutøvelse i praksis (e.g. Alvesson 1995, Sandvik 2011, Lines 2011).

Sammen med Hillestads (2003) forståelse av ledelse i offentlig sektor som vi kommer inn på, vektlegger vi Yukl (2012) sin generelle definisjon av ledelse. Han definerer ledelse ut fra en todelt prosess, hvor den ene delen av prosessen omhandler påvirkning og den andre dreier seg om tilrettelegging. Yukl (2012:1) definerer ledelse som *prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres og hvordan man gjør det, og prosessen med å tilrettelegge individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål.*

Hillestad (2003) viser til at inntoget av nye organisasjonsformer stiller nye krav til ledelse, som et resultat av NPM. Han sier videre at den tradisjonelle ledelsesfunksjonen har blitt nedtonet, og det er lagt økt vekt på selvstendighet, selvledelse og delegering. Evalueringer viser likevel et markert behov for ledelse, om enn i en annen form. Dette gjelder både administrativ ledelse (koordinering, kontroll av arbeidsprosesser, rutiner og oppgaver), samt mer motiverende relasjonsbasert ledelse (tilbakemeldinger, coaching, tilstedeværelse, tydelig lederskikkelse). En sentral problemstilling er i følge Hillestad (2003) hvilket konseptuelt innhold og mandat ledelsesfunksjonen i de nye organisasjonsformene skaper behov for, og i hvilken grad man kan ivareta nødvendig kontroll og koordinering fra de tradisjonelle organisasjonsprinsippene som offentlig sektor er fundert på, men da i en moderne organisasjon.

De nye organisasjonsformene skaper et behov for nye ledelsesformer. Kunnskapsledelse er en ny ledelsesform som har åpenbart seg i mylderet av ulike ledelsesformer, og som det ses nærmere på i det følgende.

3.3.1 Kunnskapsledelse

Interessen for kunnskapsledelse har vært sterkt voksende de senere årene både internasjonalt og i Norge (von Krogh et al. 2005). Kunnskapsledelse som fagdisiplin er fortsatt i en tidlig fase, og det er derfor lite håndfast å forklare hva faget går ut på. Kunnskapsledelse som fag er fortsatt under utvikling, likeledes definisjoner av begrepet (von Krogh et al. 2005).

Legger vi Børve (2011) sin definisjon av kunnskapsledelse til grunn handler kunnskapsledelse om hvordan virksomheter leder sine medarbeidere som baserer sitt arbeid på egen kunnskap. Irgens (2011) trekker definisjonen enda lenger og sier at kunnskapsledelse handler om hvordan den totale kunnskapskapitalen kan utvikles. I kunnskapskapital, trekker han inn både humankapital, organisasjonskapital og relasjonskapital. Irgens (2011) viser til hvor vanskelig det er å fange opp bredden i kunnskapsledelse. Han har derfor utformet en definisjon ut fra et motiv om å ha en pragmatisk beskrivelse, og som samtidig kan være til hjelp i praksis. Definisjonen er slik: *Kunnskapsledelse er ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap* (Irgens 2011:124). Irgens (2011:125) mener at å *utvikle kunnskap* er nødvendig fordi det i en kunnskapsorganisasjon ikke er tilstrekkelig kun å anvende eksisterende kunnskap, man må også utvikle ny for å være konkurransedyktig eller ha god kvalitet på tjenester. Å *lagre kunnskap* er nødvendig fordi den kunnskapen som utvikles og anvendes skal kunne tas vare på i organisasjonen. Organisasjonene må nedfelle kunnskapen på en eller annen måte for å kunne beholde den. *Deling av kunnskap* er nødvendig for å unngå at kunnskap ikke blir forbeholdt enkeltpersoner eller grupper, mens å *anvende kunnskap* er nødvendig fordi kunnskap ellers vil være statisk. I arbeidslivet er kunnskap som ikke kan forbedre praksis, av liten verdi (Irgens 2011:125).

Børve (2011) og Irgens (2011) har et kunnskapsrettet syn på kunnskapsledelse. Von Krogh et al. (2005) tillegger kunnskapsledelse en sosial dimensjon. De viser til at kunnskap både er personlig og sosial. Individets kunnskap avhenger av kontekst, og defineres i stor grad gjennom omgivelsene. Kunnskapsledelse som disiplin søker å fange opp denne dimensjonen. Den søker også å krysse faggrensene og legger vekt på å dele erfaringer og metodikk. Kunnskapsledelse inneholder et sosialt og kulturelt perspektiv, fremmer en tverrfaglig tilnærming, har fokus på praktiske løsninger og metodisk pluralisme, og har høy bruk av filosofi. Disiplinen har med dette en rekke myke innslag, i tråd med kunnskapens myke natur (von Krogh et al. 2005). Von Krogh et al. (2005) fremstiller hvordan kunnskapsledelse kan praktiseres på en suksessfull måte. De avslører at hemmeligheten ligger i å sette organisasjon

og ledelse inn i et kunnskapsperspektiv istedenfor å sette kunnskap inn i et tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv.

Newell et al. (2009:2) vektlegger betydningen av å sammenstille de viktigste trekkene ved kunnskapsledelse i utførelsen av denne; *muliggjøre kontekster, hensikter og prosesser*.

Utviklingen av en sosial, organisatorisk og kulturell *kontekst* ses på som nødvendig for å *muliggjøre og støtte kunnskapsarbeid*. *Målet* bidrar til en bevisstgjøring av hensikten med virksomhetens kunnskapsutvikling. Dette kan være spørsmål om det er forbedring av effektivitet som skal stå i fokus, eller er det utvikling og innovasjon? Lederens tilretteleggelse for kunnskapsarbeid er uvurderlig for organisasjonens arbeidsprosesser. Dette gjelder også for kunnskapsorganisasjonene TK og STFK.

I denne delen av avhandlingen har vi beskrevet de definisjoner vi legger til grunn innenfor ledelse og kunnskapsledelse, og hvilke implikasjoner dette vil kunne ha for TK og STFK.

3.4 Kunnskapsarbeideren

I denne delen av masteravhandlingen presenterer vi teori som legger grunnlaget for det tredje forskerspørsmålet; *Hvilke utfordringer møter kunnskapsarbeideren i praksis?* Innledningsvis gir vi en beskrivelse av kunnskapsarbeid, før vi begir oss inn på en definisjon av kunnskapsarbeidere. Videre fremstiller vi teori som kan belyse utfordringer kunnskapsarbeideren møter i praksis, som i denne avhandlingen er bruk av kunnskap, betydningen av generalistkompetanse versus spesialistkompetanse, autonomi og ansvar, relasjoner og samarbeid, oppgaveløsning og til slutt drift og utvikling.

3.4.1 Kunnskapsarbeid

Avhandlingen har tidligere vært inne på ulike perspektiver og definisjoner av kunnskapsbegrepet. På lik linje med kunnskapsbegrepet, blir ikke forskerne enige om hvordan man skal definere kunnskapsarbeid (Sandvik 2011). Svakheter ved definisjoner av begrepet vil også påvirke operasjonaliseringen av kunnskapsarbeid (Wennes 2012). For å gripe tak i dette begrepet, skal vi se nærmere på enkelte av de mange beskrivelsene av kunnskapsarbeid. I følge Gottschalk (2004) må kunnskapsarbeid forstås i forhold til oppgaven, hvordan den løses, samt formål og hensikt. Videre sier han at kunnskapsarbeid kommer til uttrykk gjennom representasjoner av utførelsen. Dette er også i tråd med Sandvik (2011) og som i tillegg sier det er viktig at en definisjon av kunnskapsarbeid også inneholder at arbeidstakeren skaper

verdi for arbeidsplassen. Han fremsetter videre at kunnskapsarbeidet foregår i en kontekst som er autonom. Med dette forstår vi at kunnskapsarbeid handler om hvordan arbeidstaker tilnærmer seg og utfører oppgavene i en autonom kontekst. Begrepet kunnskapsarbeid vil derfor slik vi ser det være nært knyttet til hvert enkelt individs ståsted. Vårt utgangspunkt er at en beskrivelse av kunnskapsarbeid vil bero på egenskaper og karaktertrekk ved kunnskapsarbeideren som besitter kunnskapen og hvordan hun velger å løse oppgaven.

3.4.2 Kunnskapsarbeidere – en avgrensning

Beskrivelsen av kunnskapsarbeid kan ikke ses på som hverken absolutt eller konstant. På lik linje vil en definisjon av kunnskapsarbeideren være like lite konstant. Mye av dette skyldes *at ressursen er forankret i individet* (Nordhaug 2008:282). Davenport (2005) sier at kunnskapsarbeidere primært benytter deres hjerne fremfor dere fysiske kropp i utførelsen av arbeid, noe som gjør at kunnskapsarbeidere har noen felles distinktive egenskaper og karaktertrekk.

Så hva er egentlig en kunnskapsarbeider? Hva kjennetegner denne viktige og fremvoksende type medarbeideren? Det finnes etter hvert mange og ulike forklaringer på hva en kunnskapsarbeider er, og vi vil forsøke å avgrense begrepet ved å trekke frem noen. Sveiby (1997) beskriver kunnskapsarbeidere som høyt *kvalifiserte* og høyt utdannede *profesjonelle*. Denne beskrivelsen fokuserer på kvalifikasjoner og utdanning som kriterier, og vil vanskelig alene gi en avgrensning av hva en kunnskapsarbeider er. Davenport (2005:10) går videre i sin definisjon:

Knowledge workers have high degrees of expertise, education, or experience, and the primary purpose of their jobs involves the creation, distribution or application of knowledge.

I tillegg til *ekspertise* og *utdanning*, fremsetter Davenport (2005) med dette at også høy grad av *erfaringer* kan være et kriterium. Han beskriver også utvikling, distribusjon og bruk av *kunnskap* som hovedingredienser i utførelsen av arbeidet. Newell et al. (2009) trekker inn *kreativitet* og bruk av *analytiske* og *sosiale ferdigheter*, i tillegg til *teoretisk kunnskap*. Med dette omfatter kunnskapsarbeid både de tradisjonelle profesjonene, for eksempel regnskap, forskning, juridisk arbeid, men også disiplinbasert kunnskapsarbeid, og arbeid som krever mer esoterisk ekspertise og ferdigheter, for eksempel reklame, media, rådgivning, og hvor mesteparten av utførelsen av arbeidsoppgavene involverer *the creation of new knowledge or the application of existing knowledge in new ways* (Newell et al. 2009:24). Hislop (2005)

beskriver i tillegg kunnskapsarbeid som *ikke-rutinebasert*. Irgens og Wennes (2011) og Elkjær (2004) forfekter et syn som handler om at ikke alt kunnskapsarbeid er utelukkende kognitivt (intellektuell), men at kunnskapsarbeidere har *følelser* som de bærer med seg på jobben, og vi begynner da å nærme oss en viss forståelse for hva en kunnskapsarbeider er: arbeidstakere som enten er høyt utdannede, høyt kvalifiserte, har ekspertise, eller er svært erfarne innenfor et fagområde og som tar i bruk ny kunnskap eller benytter kjent kunnskap på nye måter i deres arbeidsutførelse. Følelser er en del av kunnskapsarbeiderens sanseapparat og arbeidet er kreativt og i liten grad rutinebasert. Utførelsen av arbeidet skjer ved bruk av analytiske ferdigheter og gjerne i sosiale relasjoner.

Vi ser at disse elementene i definisjonen av kunnskapsarbeidere er karakteristika som i ulik grad er betegnende og beskrivende for arbeidstakere, og handler følgelig i liten grad om enten – eller, men om arbeidstakerne i mer eller mindre grad passer til beskrivelsen (Hillestad 2002). Hillestad (2002:282) inntar et organisatorisk perspektiv og fremsetter betydningen av hvorvidt kunnskapsarbeideren representerer *en kritisk og knapp ressurs fordi de besitter egenskaper og/eller kompetanse som er etterspurt i markedet, bidrar direkte til bedrifters verdiskapning og er vanskelig og/eller ressurskrevende å erstatte* som et avgjørende kriterium.

Med dette forstår vi at ikke alle kunnskapsarbeidere er like, men innehar ulike karaktertrekk, som mer eller mindre passer til beskrivelsen. Vi skal derfor vokte oss for å sette alle kunnskapsarbeidere i en og samme bås. Definisjonen av kunnskapsarbeideren vil uansett være avhengig av om virksomheten, i dette tilfellet STFK og TK, anser kunnskapsarbeideren som en så betydelig verdiskaper at den vil være vanskelig å erstatte.

Davenport (2005) viser til at karakteristikken av og egenskapene ved kunnskapsarbeiderne impliserer at de ikke kan bli *styrt* på en tradisjonell måte. Kunnskapsarbeidere har i følge Bennis (1989) en likhet med katter som, kjent for de fleste, ikke lar seg «gjete». Vi drar en parallell til «kunnskapskattene» i denne studien, som ønsker å bli *ledet*, og ikke styrt.

3.4.3 Kunnskapsarbeid i praksis

Kunnskapsarbeideren har, som vi har sett, en rekke karakteristika og egenskaper ved seg, som vil prege måten hun håndterer sitt arbeid på. Dette vil avhandlingen gå nærmere inn på i det følgende. Vi skal også se at det er andre faktorer som spiller inn i utførelsen av kunnskapsarbeid.

Newell et al. (2009) uttrykker at kunnskapsarbeid er både kreativt og problemløsende, noe som krever autonomi, og på en måte som gjør at kunnskapsarbeideren selv er mest egnet til å bestemme hvordan deres arbeid skal initieres, planlegges, organiseres og koordineres.

Hvordan arbeidet blir utført beror i følge Irgens og Wennes (2011) primært på den profesjonelle kunnskapen som medarbeideren besitter og som hun utvikler gjennom praksis.

Bruk av kunnskap, generalistkompetanse og spesialistkompetanse

Det stilles store krav til den enkelte kunnskapsarbeider. I tillegg til å være eksperter i sitt fag, forventes det at de skal kunne bruke sin kompetanse i praksis. Kunnskapsarbeid handler om å anvende *ekspertise* (Zack 1999), hvor det fundamentale beror på evnen til å tolke situasjonen mest mulig riktig i *forkant* av en adekvat handling, fremfor å tolke situasjonen i etterkant av handlingen.

Schöns (2001) studier om den *reflekterte praktiker* viser at de beste yrkesutøverne er de som klarer å eksperimentere utover den teknisk-rasjonelle kunnskapen når de befinner seg i en situasjon som er unik, og hvor oppgaveløsningen er preget av usikkerhet. De gode yrkesutøverne viser en form for reflektert improvisasjon og erkjenner at enkelte situasjoner krever at kunnskap om håndteringen av utfordringen må utvikles underveis og ikke alltid er begrenset til gitte fremgangsmåter. Eksperimenteringen under usikre forhold kan føre til flere positive elementer, både i forhold til at medarbeideren har fått en ny forståelse og at man oppnår en endring av situasjonen. Slik vi ser det må derfor eksperten kontinuerlig holde seg oppdatert innenfor sitt fag for å kunne opprettholde både sin posisjon i virksomheten og sin fortolkningsevne i forhold til situasjoner.

Irgens (2011) viser til at kunnskapsarbeidere forventes å inneha en kunnskap som skiller dem fra andre, og det forventes at de skal kunne vise denne ekspertisen i *praksis*. Mansharamani (2012) forfekter at ekspertenes fortreffelighet er overvurdert og at fremtiden kan komme til å tilhøre *generalistene*, ikke spesialistene. Han forklarer dette for det første gjennom den globale økonomien og dennes behov og påvirkninger. For det andre at spesialister fra bestemte tradisjoner har en tendens til å velge bestemte «formel-løsninger» på å løse situasjoner som sjelden er særlig veldefinerte. For det tredje skal generalister være bedre til å navigere under usikre forhold. Han viser til at det er vanskelig å løfte blikket og se helheten jo tettere på et fagområde du befinner deg. Mansharamani (2012) nevner videre at det vil være

behov for spesialister på enkelte områder, men han mener likevel at ekspertise er overvurdert og at veien ligger åpen for generalistene.

Mens Mansharamani (2012) taler for generalister, påpeker Gratton (2011) derimot at det i fremtidens arbeidsliv vil være behov for *spesialister* fremfor generalister. Hun viser til at for å møte fremtidens arbeidsutførelse er det spesialisering som er løsningen. Hun forfekter at det ikke lenger er behov for generalistene, og at det å vite litt om alt ikke lenger har noen verdi, da det er hva majoriteten gjør. Gratton (2011) fremhever det å jobbe i team for å få mest mulig ut av spesialister. Ved nettverk og samarbeid på tvers står man bedre rustet ved å slå egen spesialkunnskap sammen med andres spesialkompetanse. Hun sier at i fremtiden er innovasjon nøkkelen, og at den oppstår der arbeidstakere klarer å kombinere og koble sammen sin kunnskap.

Sjøvold (2012) sier han liker tanken på å ha et støtteapparat for å la fagfolk sentrere seg om jobben sin. Han opplever at det private næringsliv tenker slik, men at det er en trend i offentlig sektor å la fagfolk overta administrativt arbeid. Automatisering av administrative løsninger frister til å kutte merkantilt personell. Fagfolk som sjeldent er inne på ulike systemer bruker uforholdsmessig mye tid på dette, tid de kunne brukt til å skape verdier for virksomheten. I følge Sjøvold (2012) gir dette et reelt tap.

Autonomi og ansvar

Når en tenker på hva som kjennetegner katter, er gjerne ordet *selvstendig* kanskje det første en forbinder med disse, og det var vel også dette Bennis (1989) hadde tanke for når han påpekte at kunnskapsarbeiderne ikke så lett lar seg styre – lik kattene. Også kunnskapsarbeiderne i STFK og TK anser seg som selvstendige.

Davenport (2005) fremhever betydningen av autonomi, noe han fremsetter som den viktigste egenskapen ved kunnskapsarbeideren. Dette betyr at hun ikke liker å bli styrt av andre ved å bli fortalt hva hun skal gjøre. Eksperten tar seg nær av andres inngripen på eget intellektuelle territorium. Det er derimot ikke det samme som at de liker å bli ignorert.

Mens Sandvik (2011) fremsetter at kunnskapsarbeid foregår i en kontekst som er autonom, ser Davenport (2005:16) på autonomi som *a natural result of the nature of knowledge works*. Han sier det er særlig ønsket om autonomi med hensyn til utførelsen av de detaljerte arbeidsprosessene. Han påpeker videre at det er vanskelig å spesifisere detaljene i utførelsen

av arbeidet, og blir derfor opp til kunnskapsarbeideren selv. De vet best selv hva som skal til for at de skal få arbeidet gjort, og hvor de ønsker å utføre arbeidet. Videre fremsetter Davenport (2005) at det er vanskelig for en virksomhet å nekte kunnskapsarbeideren autonomi da de selv besitter de viktigste delene av produksjonen – deres hjerne og kunnskap. Morgeson og Humprey (2006) operasjonaliserer autonomi som et tredimensjonalt begrep; (I) frihet til å planlegge arbeidet, (II) frihet til å velge arbeidsmetode og (III) frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. Wennes (2012) sier, i delprosjektets sluttrapport, at kunnskapsarbeidere i STFK og TK i noen grad har frihet til å planlegge arbeidet og frihet til å velge arbeidsmetode, og berører med dette Morgeson og Humpreys (2006) to første dimensjoner. Det finnes liten frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon, som er den tredje dimensjonen. Rapporten sier videre *at det kan tyde på at den autonomi det er snakk om for offentlig kunnskapsarbeidere innehar begrensninger (...) og at det kan se ut til at den ekspertisen kunnskapsarbeideren var tiltenkt å anvende ikke er tilstrekkelig i en kompleks og stor organisasjon som en offentlig kommune og fylkeskommune representerer* (Wennes 2012:29).

Behovet for autonomi hos kunnskapsarbeideren gir virksomhetene utfordringer på flere måter, også i TK og STFK. I følge Nordhaug (2008) er balansegangen mellom autonomi og styring av kunnskapsarbeidere et dilemma for en virksomhet. Styring er i en viss grad nødvendig, men balansegangen vil være et viktig spørsmål. Dersom styringen utføres for tett, kan det oppstå utfordringer. Dersom spesialister skal kunne styres, må etablering av rammer for hvordan dette skal gjøres foregå på en slik måte at det ikke forkleiner det individuelle råderom (Nordhaug 2008). Kunnskapsarbeiderens selvstendighet kan føre til en manglende forståelse for det arbeidet som utføres *utenfor* eget område, og kan vanskeliggjøre kontroll og ledelse av arbeidsprosesser for virksomheten (Newell et al. 2009).

Flere forskere (Morgan 2004, Similä og McCourt 2010) knytter autonomi til *makt*. Similä og McCourt (2010) legger særegen faglig ekspertise og kompetanse til grunn for makten som utspiller seg som et handlingsrom for profesjonsutøveren som er vanskelig for utenforstående å bevege seg inn i og kontrollere. Morgan (2004) beskriver hvordan autonomi kan gi en makt som fører til splittelsestendenser i organisasjoner, gjerne mellom enheters autonome mål og organisasjonen for øvrig.

Å ta *ansvar* er en forutsetning for å få autonomi. I virksomheter hvor flesteparten av arbeidstokken er kunnskapsarbeidere vil virksomheten være avhengig av at medarbeideren tar ansvar i bytte mot autonomi. En viktig oppgave for virksomheten vil derfor være å bygge opp en kultur for å ta ansvar (Newell et.al 2009). Problematikken mellom å få autonomi og å ta ansvar ligger også til TK og STFK. Friedman (1977) benytter begrepet *responsible autonomy* på denne problematikken og sier at det er de kulturelle forholdene i disse virksomhetene som i hovedsak fremmer forståelsen av *ansvarlig autonomi*, hvor arbeidstakerne tar i bruk autonomien for å fremme virksomhetens interesser fremfor egne.

Organisasjoner er i følge Morgan (2004) beslutningssystemer. Beslutninger som tas skaper en form for oppmerksomhet mot noe og fravær av oppmerksomhet mot noe annet. Beslutninger har derfor avgjørende innflytelse på den daglige virksomheten i organisasjonen og hvilke arbeidsområder som har oppmerksomhet. Kunnskapsarbeideren foretrekker å være nær der beslutninger tas for å kunne påvirke egen arbeidsutførelse. Beslutningsnærhet kommer til uttrykk gjennom autonomien som er gitt kunnskapsarbeideren og som medfører selvstendig håndtering av oppgaveprosessene.

Relasjoner og samarbeid

I følge Davenport (2005) krever selvstendigheten og kompleksiteten i arbeidet at kunnskapsarbeiderne samarbeider med andre i ulike funksjoner og i andre organisasjoner. Som vi skal se senere i oppgaven, er samarbeid av vesentlig betydning i arbeidsutførelsen for respondentene i TK og STFK.

Newell et al. (2009) fremmer betydningen av samarbeid og anser dette som sentralt for å utvikle ny kunnskap. Kunnskapsutvikling oppnås gjennom kollektive prosesser fremfor individuelt arbeid. Ulike kunnskapsfelt må føres sammen slik at ny kunnskap fører til utviklingen av den nye tjenesten eller produktet. De ulike kunnskapsfeltene finnes sjelden i ett enkelt individ, men på tvers av organisasjonen eller utover egen organisasjon.

Kunnskapsutvikling er på denne måten ikke et individuelt anliggende, men et resultat av å samle ulike typer kunnskap ved å involvere ulike personer fra ulike miljøer, profesjoner og organisasjoner. Utvikling av kunnskap skjer dermed gjennom en form for samarbeidende prosesser. Slike prosesser har sine fordeler for organisasjonene, men også ulemper kan oppstå ved samarbeid, som Newell et al. (2009) viser i følgende figur:

Fordeler	Ulemper
Potensial for en synergisk løsning som integrerer kunnskap på nye måter	Kunnskapsgrenser kan føre til restriksjoner for kunnskapsdeling
Økt mengde kunnskap å spille på	Konformitet kan vanskeliggjøre kunnskapsdeling
Økt aksept og forpliktelse overfor avgjørelsen som tas	Gruppetenkning kan overkjøre individuelle vurderinger
Større omfang av perspektiver som har blitt vurdert	Gruppepolarisering kan føre til alt for risikable avgjørelser
Nye medlemmer av teamet kan lære av de mer erfarne medlemmene	Diffus ansvarsfordeling kan føre til at individene i teamet unngår å ta ansvar
Større forståelse for begrunnelsen for den valgte avgjørelsen	Nøye seg med en akseptabel løsning enn en optimal løsning
Læringsmuligheter bedres ved å lære fra kolleger i ulike avdelinger/fagområder	Normalisering av overvåking og kontroll som hindrer kreativitet og innovasjon

Figur 2: Oppsummering av fordeler og ulemper ved samarbeid (Newell et al. 2009). (Egen oversettelse).

I følge Grant (2000) er det av stor betydning for organisasjonen å holde fokus på å skape kunnskapsutvikling gjennom samarbeid, da viktige ledelsesprinsipper handler om å forbedre nåværende kunnskap for økt effektivisering og utvikling av ny kunnskap. Om målet er å utvikle nye tjenester eller produkt, vil tilgangen på kunnskap innenfor ulike områder være nøkkelen til å lykkes. De ulike kunnskapsdisiplinene må bringes sammen slik at ny kunnskap som kan føre til utviklingen av et produkt, en tjeneste eller en organisatorisk prosess, kan skapes. Mangfoldet av kunnskap vil ikke bare spre seg innad i organisasjonen, men vil også kunne påvirke andre organisasjoner som arbeider innenfor relevante område.

Kunnskapsutvikling og utvikling av ny kunnskap er slik et resultat av å involvere ulike kunnskapsområder og profesjoner i et samarbeid av ulik type. Multidisiplinbaserte prosjektteam vil være et godt eksempel på en slik samarbeidsform (Newell et al. 2009). Selv om en kunnskapsarbeider både aksepterer og krever autonomi og selvstendighet, ønsker hun gjerne å jobbe i team. Samarbeidende prosesser er både ønskelig av kunnskapsarbeiderne i TK og STFK, og er i tillegg nedfelt som satsingsområde. Som vi skal se på i analysen er ikke samarbeid like enkelt i praksis.

Oppgaveløsning, drift og utvikling

Kunnskapsarbeid er intellektuelt arbeid i den forstand at en kunnskapsarbeider utfører komplekse arbeidsoppgaver primært ved bruk av egne intellektuelle ressurser (Hislop 2005). I tillegg er arbeidet både kreativt og ikke-rutinebasert, og involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap. Kunnskapsarbeiderne i denne masteravhandlingen står muligens i en særstilling i offentlig sektor når det gjelder kreative, store og komplekse arbeidsoppgaver.

En kunnskapsarbeider har ønsker om stor grad av ansvar og deltakelse i større og prestisjefylte prosjekter som gir anerkjennelse (Davenport 2005). Oppgaven kan gjerne være større enn kompetansen, slik at man har noe å strekke seg etter og tidvis befinner seg utenfor flytsonen. På den måten kan man sikre en tilfredsstillende egenutvikling og vise at man er i stand til å mestre krevende utfordringer. Kunnskapsarbeideren liker ikke å bli oversett, og ønsker derimot gjerne anerkjennelse for deres betydning i virksomheten (Davenport 2005).

Å spesifisere gangen i en kunnskapsintensiv arbeidsprosess i detalj vil være vanskelig, og heller ikke like verdifull som for annen type arbeid. Jo mer komplekst arbeid som utføres, jo mindre liker en kunnskapsarbeider at arbeidet blir *reduced to a series of boxes and arrows* (Davenport 2005:17). Han fremlegger kunnskap som viktigste kilde til en organisasjons suksess, og trekker frem innovasjonsevnen og produktiviteten til kunnskapsarbeideren som avgjørende. Det fordrer imidlertid at hun evner å forvalte sin kunnskap for å holde seg kontinuerlig oppdatert. Friheten til å handle intuitivt har i følge von Krogh et al. (2005) grunnleggende betydning for kreativiteten. Rutinepregede arbeidsoppgaver som ikke har direkte tilknytning til vedkommendes utdanningsbakgrunn, og som mangler et kreativt element, er det verste en kunnskapsarbeider kan bli satt til å utføre (Newell et al. 2009).

I følge von Krogh et al. (2005) må ikke virksomheter som vil lykkes med å skape ny kunnskap og fornye sine praksiser nøye seg med status quo eller innta en risikoreduserende holdning. Overfører vi dette bildet til våre undersøkelseseenheter ser vi særlig i STFK et ønske om å fornye praksis. Kunnskapsutvikling bør være grenseløs (von Krogh et al. 2005:47) og *den bør omfatte mange disipliner, funksjoner og involvere organisasjonsmedlemmer med forskjellige erfaringer. Den bør også gå på tvers av organisasjonens grenser (...)*. Von Krogh et al. (2005) mener organisasjonene heller må søke utfordringer, dele kunnskap og sikte mot å skape nye prosesser, produkter og tjenester. Det er når organisasjoner har kommet til dette stadiet at de kan betegnes som innovative.

3.5 Sammendrag

Fokus i teorigapitlet har vært knyttet til ulike perspektiver innen organisasjonsforståelse med vekt på organisatorisk læring, utvikling og innovasjon, kunnskap og kunnskapsutvikling, samt kompleksitet. I tillegg har vi lagt vekt på å finne teori som belyser den organisatoriske konteksten, ledelse, kunnskapsarbeid og hva som kjennetegner kunnskapsarbeideren.

Gjennom teorien har vi sett at læring bør skje som en kontinuerlig prosess for å imøtekomme fremtiden. En lærende organisasjon er et sted hvor ansatte til stadighet oppdager hvordan de skaper sin egen virkelighet. Videre har vi sett at organisasjoner kan skape rom og muligheter for utviklingsprosesser gjennom holografiske prinsipper. Vårt epistemologiske syn på kunnskap er at kunnskap utvikles og overføres gjennom sosial interaksjon. Det er ulike faktorer som skaper organisatorisk kompleksitet. Jo flere faktorer som kobles sammen, jo større kompleksitet. Avslutningsvis innenfor vår organisasjonsforståelse har vi vært inne på betydningen av å benytte både et strukturelt og et relasjonelt blikk ved utvikling av organisasjoner.

I delkapitlet om organisatorisk kontekst så vi at kjennetegnene på offentlige virksomheter, til forskjell fra private, er folkevalgt ledelse, multifunksjonalitet og ikke operere i et fritt konkurransemarked. Privatiseringsreformen NPM har gjort sitt inntog i norske offentlige virksomheter. Vi har sett at en motreaksjon på NPM har skapt et større fokus på verdier. Videre har vi gitt en teoretisk beskrivelse av kunnskaps- og kunnskapsintensive organisasjoner. I delkapitlet om ledelse har vi beskrevet ledelse i det offentlige. Vi har også sett på behovet for kunnskapsledelse i organisasjoner med ansatte som baserer sitt arbeid på kunnskap. Vi finner at kunnskapsledelse handler om å sette organisasjon og ledelse inn i et kunnskapsperspektiv istedenfor å sette kunnskap inn i et tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv. I det siste delkapitlet om kunnskapsarbeideren så vi innledningsvis at kunnskapsarbeid kan forstås ut fra hvordan kunnskapsarbeideren tilnærmer seg og utfører oppgaven. En definisjon av kunnskapsarbeideren baserer seg på egenskaper og karaktertrekk og handler om hvor vidt arbeidstakeren i mer eller mindre grad passer til beskrivelsen. Videre har vi sett på ulike forhold som berører praksisfeltet. Her trakk vi særlig frem ekspertens bruk av kunnskap, ulike syn på generalist- og spesialistkompetanse, problematikken mellom autonomi og ansvar, samt betydning av å utvikle kunnskap i samarbeidende prosesser. Avslutningsvis har vi sett at i utviklingsrettede organisasjoner bør kunnskapsutvikling være grenseløs.

4 Metodisk rammeverk

Målet for avhandlingen er å belyse og finne svar på problemstillingen *Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlige sektor i praksis?* Valg av metode vil være avgjørende for hvor godt vi vil kunne belyse denne problemstillingen, og videre være av betydning for avhandlingens kvalitet. Vårt utgangspunkt er å kartlegge et nokså ukjent område, for så å finne noen svar og søke å forstå. Som i hverdagen ellers handler det om å finne gode løsninger på utfordringene man står overfor. Forskning, herunder undersøkelser som skal være troverdige, skal likevel i følge Jacobsen (2005) være forskjellig fra den dagligdagse innsamlingen av informasjon. Forskningsresultatene troverdighet og overførbarhet vil i følge Thagaard (1998) være avhengig av at grunnlaget som kunnskapen baserer seg på, gjøres eksplisitt. Det er derfor viktig for oss å gi en grundig beskrivelse for hva som ligger til grunn for vår valgte metodiske tilnærming, valg av design, fremgangsmåter under datainnsamlingen, hvordan dataene har blitt analysert og hvordan vi har kommet frem til resultatene.

Innledningsvis i dette kapitlet starter vi med å sette vår forskningsprosess inn i en noe større vitenskapsteoretisk ramme og redegjøre for vår virkelighetsforståelse, som vi legger til grunn for våre vurderinger og metodiske fremgangsmåter. Dette legger føringer for hvilke avveininger og avgjørelser som videre former forskningsprosessen. Videre beskrives og begrunnes vårt valg av metodisk tilnærming, samt forskningsdesign, før vi gjør rede for datainnsamlingen som er benyttet i denne masterprosessen. Deretter følger en redegjørelse for våre dataanalytiske metoder. Fokuset rettes så mot forskningens pålitelighet og gyldighet. Avslutningsvis i dette kapitlet gis en nærmere beskrivelse av forskningsetiske retningslinjer.

4.1 Vitenskapsteoretisk rammeverk

Gjennom vårt vitenskapsteoretiske ståsted synliggjøres den verdensanskuelse og erkjennelse som avhandlingen representerer, og som blir førende for både metode og innhold. Metode er i følge Jacobsen (2005) et hjelpemiddel og en fremgangsmåte for å samle inn data om virkeligheten. Han viser videre til at det finnes en grunnleggende uenighet om hva virkeligheten er, hvordan vi kan vite noe om den og hvordan vi skaffer oss informasjon om denne virkeligheten på best mulig måte. Spørsmålet om hva sannhet, virkelighet og kunnskap er, blir derfor sentrale begreper å belyse i en forskningsprosess, og omhandler forholdene *ontologi, epistemologi og metode* (Jacobsen 2005).

Guba (1990) beskriver et paradigme som ett sett av verdier som styrer våre handlinger. Et paradigme kategoriserer vår måte å forstå verden på – både i forhold til hverdagsrelaterte handlinger så vel som i forskningsbaserte prosesser. Det vitenskapelige paradigme består ifølge Darmer og Nygaard (2005) av læren om henholdsvis *ontologi*, *epistemologi* og *metodologi* og fremstilles på følgende måte:

PARADIGMETS BESTANDDEL	BESVARER SPØRSMÅLET
Ontologi	Hva er virkelighet?
Epistemologi	Hvordan erkjennes virkeligheten i undersøkelsen?
Metodologi	Hvordan undersøkes virkeligheten?

Figur 3: Paradigmer og deres antagelser om ontologi, epistemologi og metodologi (Darmer og Nygaard 2005:24).

Ontologien representerer det mest grunnleggende spørsmålet – hva er virkelighet? Begrepet ontologi beskrives som *slik ting er*, og er dermed læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen 2005). Ulike vitenskapsteoretiske retninger inntar ulike ontologiske utgangspunkt gjennom ulike antagelser om hvordan verden henger sammen, for eksempel spørsmål om det finnes generelle lovmessigheter i sosiale systemer slik som i fysikken, eller om kunnskapen er mer unik (Jacobsen 2005). Det ontologiske utgangspunktet vil dermed få betydning for hva vi leter etter. I denne avhandlingen leter vi etter en forståelse av den virkelighet respondentene befinner seg i og hvordan denne spilles ut i praksis.

Med ulike oppfatninger om hva virkeligheten er, er det naturlig at det også er ulike oppfatninger av i hvilken grad det er mulig å samle inn kunnskap om virkeligheten. Begrepet epistemologi betyr læren om kunnskap (Jacobsen 2005). Hvordan erkjennes virkeligheten? De ulike retningene tilbyr ulike måter å tilegne seg kunnskap om verden på. Den epistemologiske tilnærmingen innebærer likevel en erkjennelse av at det finnes en virkelighet *der ute* som er forskjellig fra forskerens subjektive ståsted, noe som gjør at forskeren må ut i verden for å utvikle kunnskap om virkeligheten, og for å få svar på sine spørsmål. Vi som forskere i avhandlingen har den samme erkjennelsen i forhold til og på en eller annen måte skaffe til veie informasjon som kan gi oss svar på avhandlingens problemstilling. Hvordan dette bør gjøres bringer oss over i metodologien. Hvordan bør vi samle inn data om

virkeligheten? Metode angir hvilke fremgangsmåter som skal benyttes for å kartlegge virkeligheten (Jacobsen 2005). Vi kommer nærmere inn på dette under fremstillingen av vårt valg av kvalitativ tilnærming under punkt 4.1.1.

Darmer og Nygaard (2005:25) poengterer at hvert enkelt paradigme er konsistent ved å ha et logisk sammenhengende svar på de tre spørsmål som har blir stilt. Denne interne konsistensen i paradigmet er grunnlaget for at oppdelingen i avgrensede paradigmer overhodet er mulig. Darmer og Nygaard (2005) fremstiller at konsistens er et krav til både vitenskapelige paradigmer og undersøkelser. De presenterer fire generelle paradigmer innenfor den vitenskapelige tradisjon, og noen av konsekvensene disse paradigmene vil gi. Paradigmene er *positivisme*, *neo-positivisme*, *kritisk teori* og *konstruktivisme* og presenteres i følgende figur:

	POSITIVISME	NEO-POSITIVISME	KRITISK TEORI	KONSTRUKTIVISME
TEORI	Weber	Mintzberg	Alvesson	Weich
FORMÅL	Utvikling av den mest effektive organisasjonsform	Utvikling av det i situasjonen mest hensiktsmessige organisasjonsdesign	Realisering	Forståelse
DATAINNSAMLING/ DATAGENERERING	Data om samfunnsutviklingen	Data om virksomheten	Data om virksomhetens kontekst	Data om organisasjonsmedlemmenes oppfatning
KONKLUSJON/ RESULTAT	Byråkratiet som mest effektiv organisasjonsform	Ingen entydig løsning. Virksomhetsspesifikk/situasjonsbestemt sannhet	Harmoni erstattes av interessekonflikt	Organisasjonsmedlemmenes oppfatning er avgjørende

Figur 4: Fire nøkkelbegreper i forhold til fire paradigmer (Darmer og Nygaard 2005:30). (Egen oversettelse).

Paradigmebegrepet kan forstås og systematiseres på ulike måter, men i hovedsak innebærer hvert paradigme et internt innhold og en sammenheng når det gjelder logikk og svar på de gitte spørsmål (Darmer og Nygaard 2005). Mellom disse paradigmene hersker innbyrdes ulikheter i det fundamentale antagelses- og holdningsgrunnlaget. Med utgangspunkt i de fire paradigmene som det her er referert til, har avhandlingen vår en organisasjonsforståelse og en metodisk tilnærming som er innenfor det konstruktivistiske paradigmet. I denne avhandlingen

benytter vi oss av data som skal sette oss i stand til å forstå meninger og sammenhenger sett fra organisasjonsmedlemmenes eget ståsted.

4.1.1 Valg av kvalitativ tilnærming

I denne undersøkelsen er ikke antall og størrelser av betydning, men sammenhengen og forståelsen for praksisfeltet og konteksten våre respondenter befinner seg i. På bakgrunn av dette har vi valgt en kvalitativ tilnærming for vår undersøkelse. Jacobsen (2005) viser til at ved en eller få undersøkelsesenheter med mange variabler, benyttes gjerne kvalitative undersøkelser for å beskrive disse. Ved mange undersøkelsesenheter med få variabler benyttes gjerne kvantitative undersøkelser ved å gå i bredden for å analysere og beskrive disse.

Det ontologiske utgangspunktet vil få betydning for hva vi leter etter (Jacobsen 2005). I denne avhandlingen har vi valgt et konstruktivistisk ståsted for å fokusere på organisasjonsmedlemmenes oppfatning (Darmer og Nygaard 2005), noe som kan knyttes til en kvalitativ tilnærming. Bruk av kvalitativ tilnærming egner seg når vi skal avklare et begrep eller et fenomen, og har som hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen 2005). En slik metode kan også benyttes når vi har en uklar problemstilling og vi vet lite om temaet vi skal undersøke. Kvalitativ metode egner seg også når vi ønsker å se sammenhengen mellom individ og kontekst, og når vi skal utvikle nye teorier og hypoteser (Jacobsen 2005). Videre viser Ghauri og Grønhaug (2002) til at det er mest formålstjenlig å bruke kvalitativ tilnærming når variablene ikke lett lar seg kvantifisere. I denne masteravhandlingen ønsker vi å utforske hva som ligger i dybden av problemstillingen vi har valgt. Vårt valg av en kvalitativ tilnærming vil kanskje også kunne bidra til en større bevissthet om de indre prosesser og forhold ved våre undersøkelsesenheter. Thagaards (1998) beskrivelser av kvalitativ tilnærming kontra kvantitativ, understøtter også vår metodiske tilnærming. Hun sier at *et viktig formål med kvalitative studier er å oppnå forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner* (Thagaard 1998:11). For å forstå fenomenet kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis har dataene vi har tilegnet oss i avhandlingen vært av avgjørende betydning. Thagaard (1998) viser også til egnetheten ved å benytte kvalitativ metode når målsettingen er å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personene som forskeren studerer. Dette har vært vår største drivkraft gjennom hele masterløpet.

4.1.2 Valg av design

Valg av metodisk tilnærming er i følge Jacobsen (2005) et pragmatisk valg ut i fra hva som egner seg i en gitt problemstilling. Det er ulike typer problemstillinger, og det skilles gjerne mellom testende og eksplorerende. Eksplorerende problemstillinger er utvikling av ny og relevant kunnskap, mens testende problemstillinger ønsker å teste en teori eller en hypotese (Jacobsen 2005). Vår problemstilling er en åpen og søkende problemstilling; eksplorerende, hvor vi vil utforske fremfor å teste. Problemstillingen gir i følge Jacobsen (2005) føringer for design og datainnsamling.

Det finnes ingen ensartet måte å gjennomføre en forskningsdesign på, noe flere forskere viser til (Jacobsen 2005, Thagaard 1998, Halvorsen 2008). Et hovedskille går mellom to typer design; beskrivende og forklarende (Halvorsen 2008, Jacobsen 2005). En beskrivende design søker å beskrive de forhold man avdekker i undersøkelsen. Forklaring krever noe mer enn beskrivelse, og med en forklarende design søker forskeren å si noe om årsak og virkning, og stiller spesielle krav til undersøkelsesprosessen. Andre viktige elementer innen forskningsdesign omhandler hvorvidt vi ønsker å gå i dybden og undersøke mange variabler i en eller få enheter, et intensivt opplegg, eksempelvis casestudie. Det andre ytterpunktet handler om å gå i bredden hvor det undersøkes mange enheter ut i fra en eller få variabler, et ekstensivt opplegg (Halvorsen 2008, Jacobsen 2005). Vi beveger oss inn på et relativt ukjent område når vi forsker på kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. Ut fra avhandlingens problemstilling har vi i denne avhandlingen valgt å benytte et beskrivende og intensivt design gjennom casestudier.

4.2 Valg av case

Vi har valgt casestudier som forskningsdesign, og mener dette vil egne seg best for denne avhandlingen, ut fra Yins (1989) fremstilling. Han fremsetter betydningen av å se alternative forskningsstrategier innenfor sosial forskning i sammenheng med hverandre, for å velge den mest egnede strategien. Hver strategi har sine fordeler og ulemper, og for å få mest ut at casestudier, mener Yin (1989) at det er viktig å kjenne til ulikhetene. Selv om hver strategi er av ulik karakter, er det overlappende områder mellom dem. Forskningsstrategiene fremstilles på følgende måte:

Strategi	Type forskerspørsmål	Kreves kontroll på atferd?	Fokus på nåværende hendelser?
Eksperiment	Hvordan, hvorfor	Ja	Ja
Spørreundersøkelse	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye	Nei	Ja
Arkivanalyser	Hvem, hva hvor, hvor mange, hvor mye	Nei	Ja/nei
Historie	<i>Hvordan, hvorfor</i>	Nei	Nei
Casestudie	Hvordan, hvorfor	Nei	Ja

Figur 5: Relevante situasjoner for ulike forskningsstrategier (Yin 1989:17). (Egen oversettelse).

Yin (1989) viser med dette til at casestudier er egnet ved åpne spørsmålsstillinger og i tilfeller der forskerne ikke behøver kontroll over atferden og når fokuset er på fenomen som skjer i nåtid. I vår masteravhandling har vi valgt å stille åpne forskerspørsmål. Gjennom casestudie har vi ikke hatt behov for atferdskontroll. Fokuset har derimot vært rettet mot respondentenes nåværende virkelighet.

I forskningslitteraturen blir begrepet case brukt som en deltagende og intensiv tilnæringsmåte til feltet (Gotvassli 1999). Casestudier skiller seg fra andre forskningsstudier ved at objektet studeres i dets virkelige sammenheng (Jacobsen 2005). Casen skal fortelles ut fra intervjupersonens ståsted, sett med dennes øyne. Den subjektive opplevelsen er det som er av interesse, og det er det spesifikke ved organisasjonen, altså selve konteksten, vi ønsker å få informasjon om. Vi har i undersøkelsene vært opptatt av respondentenes ståsted, og konteksten de utøver kunnskapsarbeid i, i søken etter å få innblikk i hva som foregår i praksis.

Andersen (1997) påpeker at det ikke finnes noen felles og klar forståelse av hva en case er, men han sier likevel at det dreier seg om en type studium hvor det er enkeltheter eller svært få enheter som gjøres til gjenstand for inngående studier. Dette følges opp av Wennes (2002) som viser til at casestudier kan innebære og studere enkle case eller «multiple cases». For å begrense mulige feilkilder i dataene kan «multiple cases» være å foretrekke fremfor enkle case. Likevel kan det å studere «multiple cases» kreve en arbeidsmengde som kan gå ut over

muligheten til å gå i dybden på det enkelte case. Et viktig valg ved casestudier er avgrensning av det empiriske feltet, både i form av omfang, og hvilken type case som er egnet (Gotvassli 1999). Valg av case ble foretatt i samhandling med prosjektleder for delprosjektet kunnskapsledelse. Vi kom i felleskap frem til enheter innen TK og STFK som ville være egnede undersøkelsesenheter. Vi landet først på fire ulike enheter, to i TK og to i STFK. Tidlig så vi at dette ble for omfangsrikt og vi valgte dermed å gå for to case fremfor fire. Valget falt på kultur og næring i TK og arbeidsområdet kultur i STFK. Dette ble et naturlig valg ut fra forskernes erfaringsbakgrunn og interessefelt, og som næret opp under en gryende spenning for nettopp et felt vi begge er opptatte av.

Vi har i avhandlingen benyttet oss av «multiple cases», som på grunn av det store empiriske materialet har vært meget spennende. Faren er som Gottvassli (1999) påpeker at «multiple cases» hindrer muligheten for å gå i dybden, noe vi har erfart, særlig i et ganske begrenset omfang som en masteravhandling har. Vi ser i ettertid at muligheten for å kunne gå i dybden hadde vært større om vi hadde valgt en enkelt case. Vi ser også i ettertid at valget på to ulike nivå på organisasjonene har vært utfordrende, både i forhold til strukturen og oppbyggingen på organisasjonene og muligheter for sammenligning av disse. Det hadde muligens vært enklere å benytte seg av to case enten innen TK eller innen STFK, dersom man skulle ha endret utvalget innenfor «multiple cases». Likevel ser vi i avhandlingen generelt på offentlige virksomheter, og skriver ikke en avhandlingen om TK eller om STFK som sådan.

4.3 Datainnsamling

Ulike typer observasjon, ulike former for intervju, samt dokumentanalyse er vanlige kvalitative metoder for datainnsamling (Jacobsen 2005). I vår forskningsprosess har vi valgt både dokumentstudier, individuelle intervju og gruppeintervju. Å kombinere metoder betegnes som metodetriangulering og betyr at samme problemstilling undersøkes med ulike metodiske innfallsvinkler ved hjelp av å benytte forskjellige teknikker for å samle inn og analysere data (Jacobsen 2005). I tillegg vurderte vi mulighetene for å delta med observasjon i eksempelvis ledersamlinger. Observasjon kunne bidratt til økt kvalitet på dataene. Vi måtte imidlertid tidlig la dette gå ut, både på grunn av avhandlingens omfang og tidsfrister pålagt av det overordnede prosjektet, noe som bidro til at ambisjonsnivået måtte justeres ned.

4.3.1 Dokumentinnsamling

Første datainnsamling vi foretok var dokumentinnsamling. Jacobsen (2005) viser til at dokumentundersøkelse av sekundærdata blir regnet som en del av den kvalitative metoden og kan benyttes blant annet når vi ønsker å få tak i hva mennesker har sagt og gjort.

Sekundærdata kan være årsmeldinger, regnskap og lignende. Vi har valgt å benytte organisasjonenes styrende og strategiske dokumenter som grunnlag for prosessen videre. Innledningsvis foretok vi grundige søk på internett på organisasjonenes egne hjemmesider for å gå i gang med prosessen. Deretter ble det tatt kontakt med både TK og STFK for å få utfyllende materiale. Vi fikk oversendt flere dokumenter, relevant for området vårt.

Dokumentanalysen dannet i hovedsak grunnlaget for utkast til casekapitlene. En oversikt over dokumenter som har vært gjenstand for analyse, finnes som vedlegg 3 og 4.

4.3.2 Intervjuer

Vi har i denne undersøkelsen, i tillegg til dokumentstudier, benyttet halvåpne individuelle intervju og gruppeintervju i TK og STFK. I følge Yin (1989) er en av de viktigste kildene til data i casestudier intervjuet. Intervju er kilden til primærdata i denne avhandlingen. Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte kvalitative intervju (Jacobsen 2005). Disse foretok vi ansikt til ansikt, som i følge Jacobsen (2005) er den beste intervjumetoden for å oppnå personlig kontakt og lettere skape et klima for fortrolighet. Han viser til at gruppeintervju er best når vi ønsker å få frem individers erfaringer med et spesielt forhold. I tillegg ble gruppeintervju valgt i den hensikt å forsøke å starte tankeprosesser som kunne gi en utvikling i temaene vi ønsket å snakke om (Jacobsen 2005).

Utforming av intervjuguide

Dokumentanalysen dannet grunnlaget for casebeskrivelsene, men også for intervjuguidene. Jacobsen (2005) hevder at det kvalitative intervjuet ikke bør være helt ustrukturert. I tillegg mener han at man bør utarbeide en oversikt over de ulike tema man skal innom i løpet av intervjuet, det vil si en intervjuguide. En intervjuguide kan i følge Jacobsen (2005) variere fra åpent til svært strukturert. Det ble utarbeidet delvis åpne intervjuguides i forkant av intervjuene, som var spesifikt rettet mot kunnskapsarbeidere i individuelle samtaler (vedlegg 5), ledere i individuelle samtaler (vedlegg 6) og til kunnskapsarbeiderne i gruppeintervjuene (vedlegg 7). Gjennom dokumentanalyse og teoristudier var det noen områder vi ønsket å fordype oss i. Samtidig var det viktig å åpne for de spennende utsagnene fra respondentene, som man kanskje ikke ville fått dersom intervjuene hadde vært stramt strukturerte.

Intervjuguidene ble i samråd med prosjektleder endret før intervjuene startet for å åpne mer opp for ulike tema og for å romme behovet for prosjektet.

Testing av intervjuguide

Vi valgte å gjennomføre et pilotintervju i forkant av samtalene for å teste ut både intervjuguidene og situasjonen. I følge Thagaard (1998) er pilotintervju viktig for å forberede seg på intervjuundersøkelse på nye områder. Hun sier videre at det viktigste i treningen er å oppnå selvtilit i intervjusituasjonen. Tillit til egen ferdighet og mestring i intervjusituasjonen er i følge Thagaard (1998) avgjørende for kvaliteten på intervjuet. Vi valgte en pilotrespondent som ut fra vår definisjon kunne anses å være en kunnskapsarbeider, og som jobber i offentlig sektor innen kulturfeltet. Dette ga oss gode innspill på tydeliggjøring og forenkling av spørsmål, samt tilbakemeldinger på gjennomføringen, og klargjøring av temaene i intervjuguiden. I tillegg fikk vi testet ut tidsrammen som var satt til inntil en og en halv time for de individuelle intervjuene, og som er i tråd med det Jacobsen (2005) mener om at en tidsramme på mellom en og en halv time er optimalt. Noen justeringer av spørsmålene i intervjuguidene ble foretatt etter erfaringene fra pilotintervjuet. I tillegg fungerte det som forberedelse til intervjusituasjonen, hvor vi fikk testet vår egen mestring av situasjonen.

Valg av respondenter

For å belyse det som var avhandlingens problemstilling på dette tidspunktet, noe som beskrives nærmere i punkt 4.4 Dataanalyse, ønsket vi å intervjuer både kunnskapsarbeidere og ledere. Valg av ledere til studien ga seg selv ut fra hvor undersøkelsene skulle utføres og de tilhørende ledere. Valg av kunnskapsarbeidere ble gjort ut i fra vår teoretiske definisjon av en kunnskapsarbeider og de kriterier denne innehar. Definisjonen er beskrevet under punkt 3.4.1 i kapittel tre.

Den første kontakten med organisasjonene i forbindelse med valg av respondenter og gjennomføring av intervju ble foretatt av prosjektleder for delprosjektet *Ledelse og kunnskapsledelse i praksis*. Hun henvendte seg til de utvalgte lederne med informasjon om det forestående prosjektet. Parallelt ble vi koblet på den videre kommunikasjonen og oppfølging av respondentene.

Vi tok kontakt med lederne på de to ulike kulturområdene, hvor de ble gjort kjent med definisjonen vi har lagt til grunn for hva en kunnskapsarbeider er. I følge Everett og Furseth (2008) er det viktig å tilstrebe og anskaffe pålitelige kilder. For å sikre oss de reelle

kunnskapsarbeiderne, og ikke de «tilsynelatende» kunnskapsarbeiderne ut i fra papiret, ba vi om å få innspill på de av deres nærmeste medarbeidere de definerte som kunnskapsarbeidere. På bakgrunn av henvendelsen til lederne i forhold til valg av kunnskapsarbeidere som respondenter, fikk vi en oversikt tilbake over aktuelle kandidater.

I forhold til de ulike stegene i en utvalgsprosess drøftet vi i tillegg hvor mange respondenter vi skulle invitere til intervju. Det viste seg at TK og STFK har ulikt oppbygde organisasjoner, og nivåene var ikke direkte overførbare fra den ene organisasjonen til den andre.

Organisering og antall ledere å velge blant, bidro til at vi valgte til sammen fire kunnskapsarbeidere, og videre fire ledere til individuelle intervju. Ett individuelt intervju med en kunnskapsarbeider falt etter hvert ut på grunn av fravær. I tillegg valgte vi å gjennomføre to gruppeintervju med kunnskapsarbeidere. I utgangspunktet ønsket vi fem kunnskapsarbeidere i hvert gruppeintervju, men på grunn av ulike frafallsgrunner endte vi opp med et gruppeintervju med to respondenter i TK og et gruppeintervju med fem i STFK.

Gjennomføring av intervju

De utvalgte kunnskapsarbeiderne tok vi så kontakt med for intervju. Dette ble gjort i form av e-post henvendelse med forslag til dato og tidspunkt for intervju og informasjon om bakgrunnen for henvendelsen (vedlegg 8). Ved intervju er det i følge Yin (1989) viktig at forskerne tar utgangspunkt i å tilpasse seg respondentens tilgjengelighet og ikke vise versa. Kontakten med respondentene krevde en møysommelig koordinering for å lande alle avtalene. Mange datoer og nye tidspunkter ble forsøkt fastsatt, og vi endte opp med å gjennomføre ni intervjuer og totalt 14 personer. Intervjuene ble foretatt i perioden september til november 2011. Vi opplevde respondentene som svært positive til prosjektet og avhandlingen, og de stilte seg særlig positive til at det forskes på dette området.

Vi vurderte hvor det ville være hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene. Jacobsen (2005) skiller mellom et naturlig intervjusted og et kunstig sted. Vi var spesielt opptatt av å skape en trygghetsatmosfære i intervjusituasjonen og ønsket derfor et naturlig intervjusted. Vi valgte på bakgrunn av dette å gjennomføre intervjuene på respondentenes egen arbeidsplass, på et møterom vi mente var egnet for samtalen. Vi gjorde avtale om å komme på befaring for å finne egnet intervjusted, da det var viktig for oss å legge til rette for en god atmosfære. Vi ønsket ikke gjennomgangstrafikk eller støy fra tilstøtende rom som kunne virke forstyrrende på situasjonen og opptak av samtalen.

I følge Kvale (1997) bør respondentene gis en briefing og en de-briefing før og etter intervjuet. I briefing, før intervjuene startet, spurte vi om tillatelse til å benytte oss av en lydopptaker som ville gjøre det lettere for oss å kunne delta fullt ut i samtalen, og å være i dialog med respondentene fremfor å bruke mye oppmerksomhet på å notere. Etter respondentenes samtykke ble opptakeren plassert midt på bordet. Denne ble raskt glemt og opplevdes slik vi ser det ikke som hemmende for samtalen. Videre i briefing presenterte vi kort oss selv og bakgrunnen for prosjektet og intensjonen med samtalen. Vi følte vi møtte en forståelse og fikk en aksept i situasjonen ved at vi begge er rådgivere i offentlig sektor på lik linje med kunnskapsarbeiderne vi hadde som respondenter. Videre var det viktig for oss å legge vekt på at bidraget de kom med ville bli anonymisert. Deretter gjennomførte vi intervjuet. Vi la til rette for at dette skulle være uformelle og hyggelige samtaler som respondentene kunne føle seg fri til å reflektere i. Vi opplevde at praten gikk stort sett lett og at respondentene villig delte det de hadde på hjertet, med få unntak. Etter hvert som intervjuene skred frem fikk vi en større trygghetsfølelse i det å befinne oss i en intervjusituasjon og det å stille gode oppfølgingsspørsmål.

Fra de tidligste intervjuene til de neste gjorde vi oss en erfaring med at det kunne være hensiktsmessig med en noe lengre introduksjon, med en nærmere presentasjon av både det overordnede prosjektet og vår studie. Vår opplevelse var at dette ga respondentene en større forståelse for hva vi var på søken etter av informasjon, og at de fikk litt bedre tid til la temaet synke inn og igangsette tankeprosessen. På bakgrunn av disse erfaringene foretok vi på ett tidspunkt justeringer i introduksjonen av intervjuguidene.

De individuelle intervjuene varte i gjennomsnitt 75 minutter, mens intervjuene i gruppe strakte seg opp mot to timer. På slutten av hvert intervju ble det fortatt en de-briefing hvor det ble spesifisert at dersom respondentene hadde noe de ønsket å tilføre var det rom for dette. I tillegg ble de informert om den videre prosessen vi sto ovenfor og fremdrift for avhandlingen. Alle ble forespurt om de kunne tenke seg å bidra ytterligere ved behov, noe samtlige stilte seg positive til. Vi fikk tilbakemeldinger under avslutningen av samtale om at respondentene satte pris på å få reflektere over sine tanker rundt de temaene som ble tatt opp. De uttalte at de fant det nyttig og viktig å få mulighet til å bruke tid på refleksjon rundt egen arbeidssituasjon, og flere antydte at dette var noe de ønsket å ta inn som et utviklingsverktøy i egen organisasjon. For oss opplevdes dette som utelukkende positivt, og det ga en bra følelse å kunne bidra med noe tilbake i bytte mot deres tid og engasjement.

Vi foretok i tillegg vår egen de-briefing. Rett etter samtalene gjorde vi opptak av vår felles refleksjon over samtalen vi nettopp hadde vært en del av. Dette opplevdes som nyttig i transkriberingsfasen og også i analysefasen. I en slik refleksjon fikk vi satt ord på hvordan vi opplevde at intervjuene hadde forløpt, og samtidig identifisert mulige funn fra samtalen. Kvaliteten på alle opptakene var meget tydelig og god, og ga godt grunnlag for transkribering i etterkant av samtalene. Både gjennom intervjuene og i den videre transkriberingsfasen var vi allerede i en kontinuerlig lærings- og analyseprosess.

4.4 Dataanalyse

I denne delen skal vi se på de ulike fasene ved analyse av dataene innhentet i studien. Når det gjelder analysearbeidet i en kvalitativ undersøkelse pågår det gjennom hele forskningsprosessen (Kvale 1997). Som masterstudenter har forskningsprosessen til tider for oss opplevdes like planløs og ustrukturert som det tidvis er å være kunnskapsarbeider. I analysearbeidet ble veien til mens vi gikk, og vi måtte innom en del avstikkere før vi fant retningen.

Å analysere vil si å dele opp i biter og elementer. Ved intervjuer innebærer det at analysen foregår ved at intervjueren kommenterer og stiller oppfølgingsspørsmål til det intervjupersonen svarer og forteller. Prosessen fortsetter ved at det som sies blir transkribert, og betraktet i forhold til de kategorier forskeren utarbeider, og videre hvordan det som blir fortalt vektlegges (Kvale 1997).

Det første trinnet i analysen innebærer vurderinger om hva som kan betraktes som relevante data (Thagaard 1998). Wennes (2002) viser til at når det gjelder dataanalyse stiller casestudier store utfordringer til forskeren og forskerens dokumentering. Hun viser videre til at datainnsamlingsmetoder generelt beskrives, men at drøfting av analysen vies liten plass, dette til tross for at analyse av data er både den vanskeligste og minst oversiktlige delen av en forskningsprosess (Eisenhardt 1989). Et nøkkelement i analyse av casestudier er analyse av hver enkelt case isolert fra den andre. Dette hjelper forskeren tidlig i prosessen i det å håndtere store mengder data, og bidrar til å skape en første oversikt og kjennskap til hver case som selvstendig case-enhet (Eisenhardt 1989).

Denne avhandlingens dataanalyse **startet** derfor med at vi utarbeidet en casebeskrivelse av hver case. Disse casebeskrivelsene dannet grunnlaget for kapittel to; TK og STFK. De første beskrivelsene baserte seg som nevnt hovedsakelig på dokumentstudier, og ga oss innsikt og

bidro til strukturering av informasjon om det enkelte case. Vi valgte å utarbeide en casebeskrivelse hver, og siden redigere og revidere innholdet sammen, for på den måten sette oss godt inn i begge case.

I analysens **neste fase** ble intervjuene transkribert. *Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen* (Kvale og Brinkmann 2009:187), noe som for vår del vil si å gjøre intervjuene om fra tale til tekst. Intervjuene med kunnskapsarbeiderne ble skrevet ut ordrett og i sin helhet. For intervjuene med lederne ble innholdet delvis sammenfattet. Dette er hva Kvale (1997) kaller *fortetting av mening*. Vi behandlet casene hver for seg, og holdt de i hovedsak adskilt under transkriberingen. På denne måten ble fare for sammenblanding og for tidlig komparasjon forsøkt minimalisert. Vi opplevde transkriberingsperioden som svært tidkrevende, men også tankekrevende i forhold til å ta inn over seg og prosessere utsagnene fra respondentene. Etter endt transkribering satt vi igjen med store mengder tekst og mange tankerekker.

I analysens **tredje fase** ble dataene kategorisert, eller kodet etter tema. Det vi så at vi fulgte utformingen av intervjuguiden og grupperte teksten etter temaene *rammebetingelser, ledelse, verdier, kompetanse og autonomi* for å finne mønstre. Måten dataene kategoriseres gir grunnlag for de tolkninger og perspektiver forskeren utvikler i forhold til datamaterialet (Thagaard 1998). Dataene ble nå for første gang forsøkt analysert - eller forsøkt forstått ut fra en større sammenheng, med innsikten fra casebeskrivelsene som bakteppe.

Vi fant oss selv i en situasjon med en overveldende mengde data, og en analyse som var i ferd med å synes grenseløs. Sortering, kategorisering og analyse så langt hadde skapt et noenlunde oversiktlig bilde av de to organisasjonene, men var likevel alt for omfattende til å avdekke det mest sentrale og de viktigste funnene. Prosessen frem til nå hadde også avdekket at andre temaer gjorde seg gjeldene i dataene ut over de med utspring i intervjuguiden. Vi fant det derfor nødvendig med en ny analysestruktur. Thagaard (1998) fremhever at det er viktig å ha en fleksibel holdning til kode-prosessen slik at den ikke blir mekanisk og at endringer kan foretas underveis. Hun sier at *koder er et verktøy i analysen, som kan endres underveis i samsvar med den forståelsen forskeren utvikler* (Thagaard 1998:129). Fordelen med forskningsdesignet vi har valgt er også at casestudier gir rom for nettopp den dynamikk og fleksibilitet vi nå måtte benytte oss av.

Analysens **fase fire** ble derfor innledet med at vi utarbeidet tabeller med en kartlegging av temaene *forventinger, behov og utfordringer*. Vi la nå vekt på å ha en bredde og en åpenhet i vår tilnærming til dataene, og valgte kategorier ut fra innhold som fremhevet seg i datamaterialet, fremfor slavisk å holde oss innenfor intervjuguidens rammer. I denne fristillingen, og etter dypdykk i datamaterialet, fant vi oss selv på vei i en ny retning. Problemstillingen i avhandlingen hadde til nå hatt fokus rundt ledelse. Imidlertid reflekterte vi rundt hvordan vi kunne si noe om kunnskapsledelse uten å vite hvem kunnskapsarbeideren er. Analyseprosessen i denne perioden hadde skapt en antakelse om at det å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis handlet i tillegg mye om *kunnskap og kompetanse, kompleksitet, oppgave, relasjon, ledelse og politikk*. Vi utarbeidet derfor ett notat for hvert av disse begrepene og hva de innebar. Grupperingen av data ble nå noe mer nyansert og ledet oss til en overordnet tredeling av kategorier bestående av *organisatorisk kontekst, ledelse og kunnskapsarbeid i praksis*. Dette trådte etter mye arbeid med dataene frem for oss som en naturlig tredeling, med tanke på at avhandlingen ser på praksisfeltet; å se på den organisatoriske konteksten, ledelse som en påvirkning med innvirkning på hva som utføres, og kunnskapsarbeid som det som foregår i praksis. Dette gjenspeiler det tredelte analysenivået i avhandlingen; organisasjon, ledelse og individ. Disse tre kategoriene dannet nå struktur for den videre analysen og grunnlaget for avhandlingens teori, og la til rette for å trekke ut de viktigste funnene fra datamaterialet, systematisert og kategorisert etter disse tre kategoriene.

I **fase fem** ble dataene kodet på nytt, denne gangen i henhold til de tre kategoriene *organisatorisk kontekst, ledelse og kunnskapsarbeid i praksis*. Deretter ble intervjuutskriftene kodet og sortert i forhold til hver kategori. For å jobbe oss enda sterkere inn i materialet i forhold til kategoriseringen og identifisering av mulige funn, utarbeidet vi refleksjonsnotater fra debrifingen tatt opp etter hvert intervju som omtalt i punkt 4.3. Også i denne fasen håndterte vi som tidligere hver case for seg. Fase fem ble en omfattende og krevende del av prosessen. Den nye analysestrukturen tvang oss til å legge tidligere tankemønstre og forståelser til side, og se på dataene på en ny måte.

Det er i løpet av de senere år utviklet dataprogrammer som kan lette analysen av transkripsjoner fra intervju. Dette kan hjelpe forskeren med å strukturere det videre arbeidet med intervjumaterialet og erstatte det tidkrevende arbeidet det er og «klippe og lime» mange hundre sider med elektronisk saks (Kvale 1997). Til tross for at slike muligheter finnes valgte likevel vi å utføre dette arbeidet manuelt. Dette satte oss i den posisjonen og nærmest kjenne

dataene utenat, noe som ga en stor fordel i forhold til å håndtere den store mengden materiale i fortolkningsprosessen.

Analysens **fase seks** var av å tolke dataene, fortolkningsprosessen (Thagaard 1998). Det innebar en møysommelig prosess med å velge ut de mest sentrale og informative sitatene fra intervjuene, og sammenfatte disse med teori. De mest relevante og interessante utsagn fra respondentene ble markert og sortert, og uthevet inn under hver kategori. Deretter begynte letingen etter mulige sammenhenger og motsetninger, forklaringer og argumenter for våre forståelser. Side opp og side ned ble skrevet og slettet, flyttet og byttet. Frustrasjonen var stor når forforståelsen ikke sto til hva vi fant, og prosessen i perioder gikk to skritt frem og ett tilbake. Det viktigste og førende gjennom hele prosessen var å legge til vår egen forforståelse og la dataene bestemme retningen.

Analysens **siste fase** var å fremstille funn fra de to casene og føre en diskusjon rundt funnene. Fremstillingen av avhandlingens analysedel er å finne i kapittel fem.

4.5 Pålitelighet og gyldighet

I de mange fasene av en undersøkelse står forskeren overfor valg som gir konsekvenser for undersøkelsens pålitelighet og gyldighet. Alle undersøkelser som gjennomføres i forbindelse med forskning må i følge Jacobsen (2005) tilfredsstillende to krav. Det ene er krav om gyldighet og relevans (validitet), det andre er krav om pålitelighet og troverdighet (reliabilitet). I et forskningsarbeid er det viktig med en høy grad av pålitelighet i funnene fra datainnsamlingen for å motvirke vilkårlig subjektivitet (Kvale 1997). Med dette menes at forskeren til en hver tid må være bevisst sin egen opptreden og holdning til utførelse av forskningsarbeidet. Gyldighetsspørsmålet bør fungere som en kvalitetskontroll gjennom alle faser av forskningsprosessen (Kvale 1997).

4.5.1 Pålitelighet

Med pålitelighet menes at resultatene må være til å stole på, og undersøkelsen må være gjennomført på en troverdig måte. Eksempelvis kan en feilkilde her være den såkalte undersøkereffekten, som hen speiler på at måten undersøkelsen er gjennomført på, påvirker resultatene man til slutt ender opp med (Jacobsen 2005). I sammenheng med intervjuer kalles fenomenet intervju-effekt. Samtalen formes både i stil og innhold av deltakerne i intervjuet. Den som intervjuer kan påvirke respondenten ved blant annet utseende, talemåte og bruk av kroppsspråk (Jacobsen 2005). Vi har gjennom intervjuene vært svært bevisste på hvordan vi

har opptrådt i intervjusituasjonen, med tanke på mulig påvirkning. Vi har lagt vekt på ikke å være pågående og anmassende, men positivt interessert i respondenten og skape god stemning og flyt i samtalen.

En annen dimensjon ved undersøkereffekten er om intervjuet er planlagt, eller om det har kommet overraskende på respondenten (Jacobsen 2005). Respondentene i studien var kjent med intervjuet i god tid før selve gjennomføringen. De ble innkalt flere uker før intervjuet. Ved innkallingen ble det også sendt ut informasjon om prosjektet. Dette ble gjort for å gi respondentene mulighet til å forberede seg til intervjuet.

Konteksteffekten er knyttet til sammenhengen informasjonen er blitt samlet inn i. Jacobsen (2005) mener det er å foretrekke å foreta undersøkelser i respondentens naturlige omgivelser som i hjemmet eller på arbeidsplassen. Vi har i forbindelse med denne avhandlingen valgt å intervju respondentene på deres egen arbeidsplass. Vi ser på det som en fordel å ha opplevd den fysiske arbeidsplassen til respondentene. Det handler om tilstedeværelse for vår del, og å fange opp atmosfæren respondentene befinner seg i. På en annen side, så vet vi ikke hvorvidt resultatet fra intervjuene hadde blitt annerledes dersom vi hadde valgt et mer nøytralt sted for gjennomføringen av intervjuene. Kan det tenkes at valg av sted har lagt en demper på åpenheten? Blir respondentene preget av å bli intervjuet på arbeidsplassen om tema som omhandler det samme stedet? Dette er vanskelige spørsmål å svare på, men vi mener og tror at respondentene har svart åpent og uhemmet.

En trussel mot troverdigheten er at forskeren har slurvet med nedtegnelsen av dataene (Jacobsen 2005). For å sikre god registrering av data valgte vi å gjøre lydopptak av samtlige intervju. I tillegg gjorde vi oss stikkord underveis. Lydopptakene vil gjøre det enklere å sjekke om konklusjoner er riktige ut fra rådata, og at det er respondentens opplevelse av virkeligheten og ikke forskerens, som blir ivaretatt (Jacobsen 2005). Ut over dette foretok vi et lydopptak av vår egen de-briefing sammen med prosjektleder, umiddelbart etter gjennomføring av samtlige intervju. Dette for å sikre de umiddelbare inntrykkene av opplevelsene vi satt med etter samtalen.

Et annet sentralt tema for å ivareta dataens pålitelighet, er tilordningen av enheter i kategorier i forbindelse med analysearbeidet (Jacobsen 2005). Når enheter skal plasseres i kategorier og vi stiller oss spørsmålet: «Hvor passer denne egentlig inn?», befinner vi oss i en arbeidssituasjon som er preget av skjønn. Hvordan vi som forskere håndterer denne fasen blir

dermed viktig å være seg bevisst. Det kan tenkes at enkelte forskere tar lettere på denne fasen enn andre. Dette kan føre til at kategorisering blir mer eller mindre tilfeldig. For å unngå dette kan det være hensiktsmessig å gjenta kategoriseringen, eller la en annen forsker foreta kategoriseringen (Jacobsen 2005). Vi har ikke gjentatt samme kategorisering flere ganger eller latt andre foreta kategorisering. Likevel har vi sett fordelene av å være to forskere. På den måten har vi kunnet korrigere bruk av data, og hverandres opplevelse av hvor data skal benyttes. Vi har vært bevisst på å beholde sitater i sin helhet, også tilknyttet spørsmålet de tilligger, for å unngå at sitater tas ut av sammenheng. På den måten har vi forsøkt å ivareta meningsinnholdet.

Temaene intervju-effekt, planlegging av intervju, kontekst-effekt, nedtegnelse og håndtering av data i forbindelse med kategorisering er områder som Jacobsen (2005) definerer som nødvendige for å ivareta påliteligheten i en forskningsprosess. Vi har tilstrebet oss å imøtekomme kravene til pålitelighet og mener dermed at avhandlingen i stor grad kan sies å være pålitelig.

4.5.2 Gyldighet

Det må stilles krav til hvilke variabler og verdier man velger å måle for å belyse problemstillingen (Jacobsen 2005). Med begrepet gyldighet menes at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, at det som måles er relevant, samt at det som måles kan gjelde for flere. Jacobsen (2005) skiller med dette mellom begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet. Å diskutere kritisk undersøkelsens pålitelighet og gyldighet, betyr at vi forsøker å være kritiske til kvaliteten på de data vi har hentet inn. Innenfor begrepsgyldighet er det sentralt at det vi spør om faktisk måler det fenomenet vi ønsker å måle. Intern gyldighet går på hvorvidt vi har dekning i empirien for de konklusjoner vi trekker, mens ekstern gyldighet går på overførbarhet og generalisering av funn (Jacobsen 2005).

Kvale (1997) trekker frem at det man gjør må kunne kontrolleres av andre og peker på viktigheten i kvalitativ forskning av å beskrive det man foretar seg. Vi har lagt vekt på å lage et grundig metodekapittel som nøye beskriver det metodologiske ved avhandlingen. Videre viser Kvale (1997) til at teorigrunnet undersøkelsen bygger på spiller en stor rolle med tanke på gyldighet. I bunnen av vårt valg av teori ligger litteratur som tilhører pensum på masterstudiet. Videre er dette utdypet med ytterligere relevant litteratur, anbefalt av våre

veiledere. Parallelt med endring av fokuset i avhandlingen ble teorigrunnet tilsvarende tilpasset.

En måte å øke gyldigheten og troverdigheten til dataene og undersøkelsens konklusjoner, er å triangulere (Jacobsen 2005). Vi har tatt i bruk ulike datainnsamlingsmetoder gjennom metodetriangulering og bevisst forsøkt å behandle denne undersøkelsen på en helhetlig og troverdig måte.

En viktig form for validering er å stille seg kritisk til det utvalget man har foretatt. Dataenes gyldighet vil være avhengige av kildene de kommer fra. Det vil derfor være nødvendig å stille seg spørsmål ved om man har fått tak i de rette kildene (Jacobsen 2005). I kontakten med ledelsen i TK og STFK opplevde vi at de var villige og åpne i forhold til at vi kunne benytte deres ansatte fritt for intervjuer, det samme for bruk av dokumenter. I utvelgelsen av respondenter ble ledelsen, som tidligere omtalt, bedt om å velge ut de som ble ansett for å være kunnskapsarbeidere, da vi med dette ønsket å sikre oss de reelle kunnskapsarbeiderne. Stillingstitler sier ikke nødvendigvis hvem som er kunnskapsarbeidere i praksis. Med denne fremgangsmåten kan det derimot tenkes at ledelsen bare har valgt ut de med positive røster. Vi opplevde derimot at våre respondenter var fri i sin tale, uten andre restriksjoner enn eventuelt sine egne.

I all vår kontakt med både TK og STFK opplevde vi at de har stilt seg svært positive til at det forskes på temaet, og at de ser frem til resultatet, i den forstand at de kanskje kan få bruk for det i videre arbeid. Organisasjonene har i sine styrende dokumenter vektlagt betydningen av forskning for en fremtidig utvikling av fylket gjennom Felles fylkesplan (2009-2012). Vi tror derfor at de har bidratt til undersøkelsen på en åpenhjertig og positiv måte.

Begrepet generalisering, eller overførbarhet som Thagaard (1998) benytter, har referanse til hvorvidt tolkninger som er basert på en undersøkelse også kan gjelde i andre sammenhenger. Det skilles mellom to former for generalisering; statistisk generalisering og teoretisk generalisering (Myklebust 2002; Jacobsen 2005). Med statistisk generalisering menes at vi med en viss grad av usikkerhet kan påstå at det vi har undersøkt også kan gjelde for andre. Med teoretisk generalisering menes at ved et eller få case er det mulig å danne en mer generell teori om hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen 2005). En utbredt innvending mot casestudier er at det er vanskelig å generalisere fra denne type forskning. Dette særlig fordi forskningsenhetene ikke er kontekstfrie, men innvevd i tid- og stedskontekster. At man kan

medvirke til utvikling av teori blir derimot regnet som en av de sterke sidene ved casestudier (Myklebust 2002).

Hensikten med denne avhandlingen er ikke å generalisere statistisk. For denne avhandlingen er en teoretisk generalisering aktuell ut fra at det er noen spesifikke forhold innen en bestemt kontekst vi ser på. Ved flere studerte caser vil de spesielle forholdene vise seg å være mer allment (Myklebust 2002). Trekker vi disse linjene videre til vår avhandling der vi har studert «multiple cases» kan funn i avhandlingen tenkes å være aktuelle også for andre organisasjoner med tilsvarende kontekst.

4.6 Forskningsetiske retningslinjer

I forhold til forskning på mennesker omtaler Kvale (1997) tre etiske retningslinjer; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Halvorsen (2008) fremhever viktigheten av å ta forhåndsregler i forkant av forskningen, gi informasjon om undersøkelsen og ivareta deltakerens rett til å se resultatet. Informasjon og samtykke dreier seg om at intervjupersonene er orientert vedrørende målet ved undersøkelsen, og hva det innebærer å delta. Deltakerne i denne undersøkelsen ble tidlig i prosessen informert om avhandlingen og dennes formål. Første kontakt var med de berørte lederne i de to organisasjonene. Samtykke ble på den måten gitt på overordnet nivå til å gjennomføre undersøkelsene som avtalt. Vi kontaktet den enkelte respondent individuelt med forespørsel om å delta. Skriftlig informasjon om både det overordnede prosjektet, *Kunnskap og Innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge*, i tillegg til informasjon om avhandlingen ble sendt ut i forkant av intervjuene. Dette ga bidragsyterne i undersøkelsen mulighet for å vurdere sin deltakelse, før de ga tilbakemelding om hvorvidt de ønsket å delta.

Konfidensialitet vil si at respondenten er beskyttet med tanke på at data som kan avsløre dennes identitet ikke skal offentliggjøres (Kvale 1997). Videre bør konsekvenser av undersøkelsen vurderes. I dette ligger at man bør tenke gjennom hva deltakelse vil kunne bety av fordeler og ulemper. Andre hensyn er lover som regulerer bruken av persondata i forskning. Eksempelvis er dette å anonymisere personopplysninger i rapporter, og å slette registre og opptak ved endt bruk til godkjent formål. Dersom ingen av partene motsetter seg det har forskeren publiseringsfrihet, og videre en etisk forpliktelse om at forskningen ikke blir misbrukt eller feiltolket (Halvorsen 2008). Innledningsvis i intervjuet ble det gitt en orientering om at den informasjonen de delte ville være gjenstand for analyse og tolkning, og at deres budskap ville bli anonymisert i avhandlingen. I tillegg ble det informert om at vi som

forskere har taushetsplikt og at informasjonen fra intervjuene ville bli forsvarlig oppbevart. Vi har tilstrebet ikke å benytte sitater som kunne ha avslørt personene. I avhandlingen er det ikke benyttet navn slik at informasjon kan spores tilbake til den enkelte respondent. Forhold som ville ha avslørt blant annet arbeidsoppgaver og ansvarsområder er også anonymisert. Lydopptakene ble slettet etter transkriberingen. Respondentene fikk informasjon om at de og organisasjonen vil få tilgang på resultater etter endt studie.

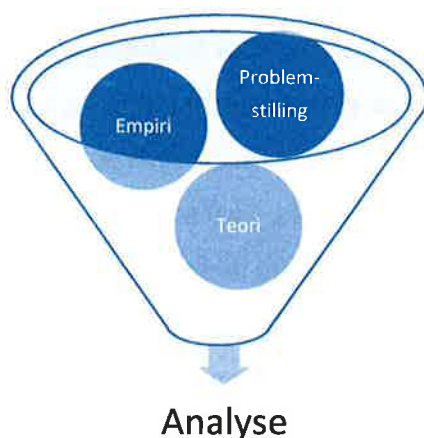
4.7 Sammendrag

Utgangspunktet for studien er et sosialkonstruktivistisk teoretisk ståsted. Vi har valgt å benytte en kvalitativ metodisk tilnærming med casestudier som forskningsdesign, hvor krav til og valg av design er beskrevet. Undersøkelser er gjennomført i kultur og næring i Trondheim kommune og i arbeidsområdet kultur i Sør-Trøndelag fylkeskommune. Datainnsamlingen er detaljert gjennomgått, hvor utforming og testing av intervjuguide er beskrevet, og videre valg av respondenter og gjennomføring av intervju. Datagrunnlaget i studien er basert på dokumentanalyse og semistrukturerte intervju, syv individuelle og to i gruppe. Respondentene er til sammen fire ledere og ti kunnskapsarbeidere.

Dataanalysen besto av syv faser. Analyseprosessen innledes med casebeskrivelser av Trondheim kommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune. I fase to ble intervjuer transkribert, og videre kategorisert og kodet etter tema i fase tre. Analyseprosessen tre første faser avdekket behovet for en ny analysestruktur. Fase fire ble derfor innledet med å utarbeide tabeller med kartlegging av temaene *forventinger, behov og utfordringer* en kunnskapsarbeider møter i praksis. Analyseprosessen skapte samtidig en antakelse om at *kunnskap* og *kompetanse, kompleksitet, oppgave, relasjon, ledelse* og *politikk* i stor grad berører det å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis. Grupperingen av data ledet til en overordnet tredeling av kategorier bestående av *organisatorisk kontekst, ledelse* og *kunnskapsarbeid i praksis* som gjenspeiler det tredelte analysenivået i avhandlingen; organisasjon, ledelse og individ. Dataene ble i fase fem kodet på nytt i henhold til de tre kategoriene. Deretter ble intervjuutskriftene kodet og sortert i forhold til hver kategori. Fase syv var av å tolke dataene, fortolkningsprosessen, hvor de mest sentrale og informative sitatene fra intervjuene ble sammenfattet med teori. I analyseprosessen siste fase blir funn fra de to casene fremstilt og det blir ført en diskusjon rundt funnene. De ulike fasene er beskrevet så gjennomgående som mulig, og kapitlet avsluttes med en diskusjon rundt avhandlingens pålitelighet og gyldighet, samt et blick på etiske retningslinjer for forskning.

5 Analyse

I denne delen av oppgaven ønsker vi med utgangspunkt i vår problemstilling å diskutere hva det vil si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksisfeltet. Vi har tidligere presentert vårt teoretiske utgangspunkt og vår grunnleggende organisasjonsforståelse i kapittel tre. Vi vil i dette kapitlet benytte teori, empiri fra dokumentstudier og intervju, samt forskerspørsmålene for å analysere oss frem mot en konklusjon på problemstillingen, som presenteres i kapittel seks. Gangen i analysen kan illustreres med følgende figur:



Figur 6: Analyseprosessen (Egenprodusert 2012).

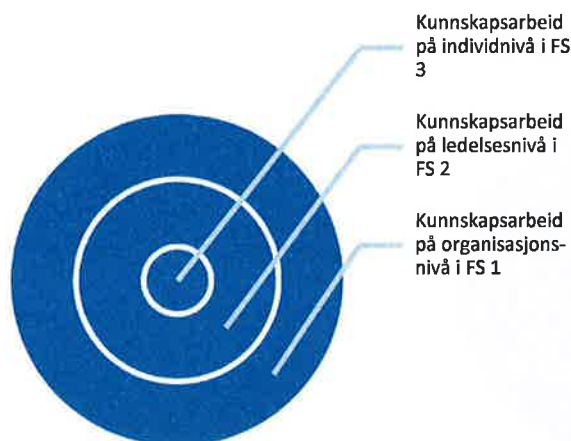
Våre forskerspørsmål hjelper oss med å belyse den overordnede problemstillingen:

Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlige sektor i praksis?

Vi har som tidligere omtalt valgt følgende tre forskerspørsmål:

1. Hvilke innvirkninger har organisatorisk kontekst på kunnskapsarbeideren i praksis?
2. På hvilke måter påvirker ledelse kunnskapsarbeideren i praksis?
3. Hvilke utfordringer møter kunnskapsarbeideren i praksis?

Forskerspørsmålene gir struktur på analysedelen, og berører tre områder: organisatorisk kontekst, ledelse og kunnskapsarbeideren i praksis. Vi ønsker å poengtere at det ikke er vanntette skott mellom områdene, men at de til dels er overlappende. Forskerspørsmålene gjenspeiler også de ulike analysenivåene og kan synliggjøres gjennom følgende figur:



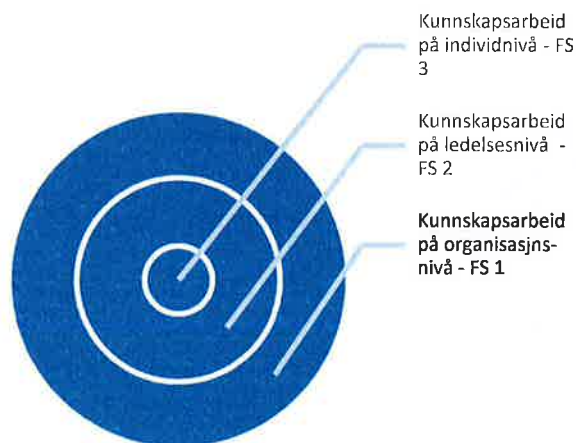
Figur 7: Analysenivå ut fra forskerspørsmål (FS) 1, 2 og 3. (Egenprodusert 2012).

Vi bruker figuren innledningsvis i hver av de tre delene av analysen for å synliggjøre analysenivåene underveis.

Vi diskuterer i hovedsak begge virksomhetene under ett, men det må tas høyde for at virksomhetene ikke er like, selv om de er begge offentlige. Til tross for felles kjennetegn som offentlige virksomheter, påpeker Christensen et al. (2004) at organisasjoner har ulike oppgaver og står overfor ulike omgivelser, målgrupper og brukere, og har sine egne sett av utfordringer. Dette vil også gjelde for Trondheim kommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune. Der det er vesentlige forskjeller mellom virksomhetene, fremheves disse. Vi poengterer at vi omtaler alle våre respondenter i hunkjønn for å anonymisere uttalelsene.

5.1 Organisatorisk kontekst

Med utgangspunkt i det første forskerspørsmålet *Hvilke innvirkninger har organisatorisk kontekst på kunnskapsarbeideren i praksis?* vil vi i denne delen av oppgaven drøfte hvordan den organisatoriske kontekst kan være av betydning for kunnskapsarbeideren. Vi befinner oss på analysenivå en, som vist i følgende figur:



Figur 8: Analysenivå ut fra forskerspørsmål 1. (Egenprodusert 2012).

Vi ser først på hvordan virksomhetene håndterer utvikling under styring, deretter ser vi på organisasjonsmodeller og hvilke implikasjoner dette kan ha, før vi går inn på TK og STFK som kunnskapsorganisasjoner. Avslutningsvis belyser vi organisatorisk kompleksitet.

5.1.1 Mellom styring og utvikling

TK og STFK har i følge casebeskrivelsene behov for å utvikle nye og flere tjenesteområder på grunn av økt befolkningsvekst og som følge av virksomhetenes roller som utviklingsaktører innen kommunal og fylkeskommunal tjenesteyting. Denne delen av avhandlingen omhandler hvordan styring kan legge bånd på offentlige virksomheters muligheter for utvikling.

TK og STFK er virksomheter med betydelige samfunnsoppgaver, ved blant annet lovpålagte oppgaver, forvaltning av lov- og regelverk, samfunnsoppdrag og forventningsbrev.

Oppgavene fra staten, i tillegg til egne ambisiøse mål, gjenspeiles avdelingsvis som mange og store, noe som følgende sitat viser:

Vi har et ganske stort oppdrag. Vi får et oppdragsbrev hvert år med ganske spesifikke bestillinger fra staten. Vi skal jo i korthet redde verden, egentlig, med dem. (...) Hvis vi leser oppdragsbrevet skal vi sørge for at alt og alle får det bra. Og man skal også endre på skolehverdagen nærmest. Det er to departement som samarbeider her. Det er ganske voldsomt. Respondent – STFK

Sterke sentrale føringer kan få følger for tjenesteutviklingen i virksomhetene. Morgan (2004) påpeker at systemer har behov for frihet til å utvikle seg. Han viser til at organisasjoner må ha en viss grad av autonomi for å kunne skape utvikling. Har undersøkelsesenheter frihet til å utvikle seg? En leder i STFK beskriver at oppdragene er til dels svært kompliserte og arbeidskrevende, fordi de gir sterke føringer på til dels meget beskjedne summer. Staten gir

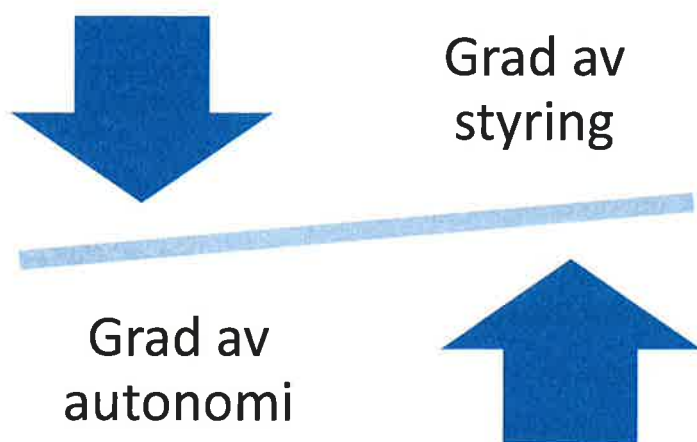
gjennom oppdragsbrevene klare bestillinger for hvordan midler skal behandles og tildeles, og legger slik sterke føringer på både bruk av arbeidsressurser, økonomiske midler og arbeidsmetodikk i organisasjonene. Von Krogh et al. (2005) sier at virksomheter som vil lykkes med å skape ny kunnskap og fornye sine praksiser, ikke kan nøye seg med status quo. De mener at virksomheter heller må sikte mot å skape nye prosesser, produkter og tjenester. Som neste sitat viser kan det se ut til at sentrale føringer bidrar til å dempe utviklingsmulighetene i organisasjonene, ved at virksomheten ikke gjør «store sprang», og opplever en status quo:

(...) STFK er en dilemmaarbeidsplass. Vi må alltid balansere mellom utvikling og forvaltning. Forvaltning bør også være utviklingsrettet. Og det skal det være. Men av og til så føler man at: nå gjør vi ikke noen store sprang her, nå holder vi på med det som vi holdt på med i fjor. Respondent – STFK

Flere respondenter i TK og STFK uttrykker behov for større dynamikk når det gjelder organisatorisk utvikling og tilpasning, noe også sitatet over er et eksempel på. Elkjær (2005) kobler *læring* til spørsmålet om organisasjoner er åpne for utforskning av de organisatoriske spenninger og dynamikker, noe som også vil være et betimelig spørsmål i denne sammenheng. I TK gjelder manglende dynamikk oppfølginger av prosjekter. En respondent påpeker at det blir ofte et hinder i praksis at det er en innebygget oppfatning i organisasjonen at oppfølging må foretas av den som «alltid» har gjort det, og ikke av den som står arbeidet nærmest i det daglige. Respondenten opplever dette som et hinder for organisatorisk tilpasning, og mener dette er kontraproduktivt. Respondenten forklarer videre at prosjekter ofte legges automatisk inn i oppgaveporteføljen uten evaluering. Et annet vesentlig poeng som vi også ser av sitatet over er at utviklingsarbeid ikke bare bør rettes mot å skape nye tjenester, men at forvaltningen også bør være utviklingsrettet.

Motsatsen til autonomi er i følge Morgan (2004) overkontrollering. En organisasjon må ikke ha mer fastlagt enn det som er absolutt nødvendig for å gjennomføre en aktivitet, da det overkontrollerte hindrer alle former for overflod, variasjon og innovativt potensial. Oppdragsbrev, forventningsbrev, og andre pålegg fra staten vil kunne representere en overkontrollering gjennom de føringene som legges til grunn for hvordan arbeidet skal utføres. I tillegg kan en tenke seg at med de lover og regler offentlig sektor er pålagt å håndheve, samt de oppgaver og felles verdier de skal forvalte (Christensen et al. 2004), også legger føringer. En respondent i TK påpeker i tillegg at politikere legger til dels sterke føringer: *På vårt område ser vi en tendens til at politikere i større grad legger føringer og er*

mer detaljert enn hva jeg har opplevd på noen år. Dersom man tar utgangspunkt i vektstangprinsippet, kan man se for seg at graden av føringer vil kunne begrense graden av autonomi tilsvarende proporsjonalt. I tillegg kan man også se for seg at interne kontrollprosesser av eksempelvis lovverket og politiske føringer kan legges på vektstangen. Ut fra denne diskusjonen kan det synes som at ved sterke føringer vil handlingsrommet for innovasjon og utvikling i offentlige virksomheter minskes tilsvarende. Dette kan synliggjøres som i figur 9:



Figur 9: Innovasjonsmuligheter i offentlig sektor. (Egenprodusert 2012).

Hvilken betydning vil dette ha for kunnskapsarbeideren i praksis? Sandvik (2011) hevder at kunnskapsarbeid foregår i en kontekst som er autonom. Som vi har sett vil den autonome konteksten til en viss grad være begrenset i det offentlige på grunn av de lovpålagte oppgaver, den statlige styringen, forvaltningsmyndigheten, øremerkede midler og politiske føringer. I følge Nordhaug (2008) er balansegangen mellom styring og autonomi et viktig spørsmål for ikke å forkleine det individuelle handlingsrommet for kunnskapsarbeideren. Davenport (2005) ser på autonomi som en naturlig del av kunnskapsarbeidet, men innenfor den offentlige konteksten kan det synes som at kunnskapsarbeidet vil måtte foregå bare i en *delvis* autonom kontekst, noe som vil kunne legge begrensninger for handlingsrommet kunnskapsarbeideren jobber innenfor. En delvis autonom kontekst kan tenkes å være en naturlig og nødvendig følge av at man jobber innenfor et offentlig rammeverk.

I denne delen av avhandlingen har vi sett at organisasjonenes evne til læring er knyttet til organisatorisk dynamikk og tilpasning. Respondentene i både TK og STFK uttrykker et større

behov for organisatorisk dynamikk. Vi også sett at grad av styring har innvirkning på grad av autonomi og rom for utvikling. Balansegangen mellom styring og autonomi blir et viktig spørsmål for å gi kunnskapsarbeideren handlingsrom. Likevel vil en delvis autonom kontekst være en naturlig følge av å arbeide i offentlig sektor.

Spentstige og uklare mål

I tillegg til store oppdrag, opererer virksomhetene i undersøkelsen med spentstige mål, noe som oppleves av respondentene som problematisk. På lik linje med at sterke føringer gir følger for utviklingsarbeidet, vil også høye mål kunne gjøre det samme. En respondent i TK fremhever betydningen av å skape rom for kreativitet og innovasjon når virksomheten opererer med spentstige mål: *Det at det er rom for å være kreativ og innovativ på å utvikle videre, for det er veldig spentstige mål for å si det mildt. Og det kan man vel kanskje spørre seg om også. Og det er en av utfordringene (...).* Dette kan tyde på at ved høye målsettinger må også det kreative og innovative handlingsrommet utvides i samme takt.

I følge Christensen et al. (2004) er uklare og delvis motstridende mål et kjennetegn som skiller offentlig fra privat sektor. En respondent i STFK opplever at mål, ambisjoner og verdier blandes sammen og skaper uklarhet, som følgende sitat viser: *Man blander ambisjon, man blander verdi, og man blander mål. Og alt blir sauset sammen. Er Kreative Trøndelag en ambisjon eller et mål? Det at vi skal være best i Europa. Hva er en ambisjon?* Dette kan tyde på at STFKs mål, verdier og ambisjoner oppleves som uklare, og at kunnskapsarbeideren har behov for å klargjøre disse. Den samme respondenten uttrykker også at det er ønskelig å få mulighet til å stoppe opp og bruke tid på å komme ned i materien for å skjønne forskjellen på strategi, mål, visjon og ambisjoner. Selv om TK har en spesifikk målsetting om å utvikle klare mål, kan dette ved neste sitat synes som en utfordring å få til i praksis:

Det er faktisk en målsetting at målsettinger skal være så konkrete og målbare som mulig, men i kommunalsektoren har målsettinger veldig ofte en tendens til å bli "runde", og det er en betydelig utfordring også i kulturenheten i TK. Én dimensjon ved dette er at målsettingene kan bli uklare i konkrete prosjekter, bl.a. fordi aktører som TK samarbeider med om prosjektene kan ha ulike mål. F.eks. kan det være ulike målsettinger og prioriteringer på fylkeskommunalt nivå i forhold til TKs målsettinger.
Respondent – TK.

Sitatet viser at målsettinger blir ofte runde og beskrives av respondenten som en betydelig utfordring for enheten, og en dimensjon ved samarbeidsprosjekter mellom TK og for eksempel STFK. Respondenten beskriver videre dette som en av de mest sentrale

utfordringene i jobben, og et kjernes spørsmål blir ofte hvor kunnskapsmedarbeideren – som synes hun har kulturkompetanse - havner i forhold til disse problemstillingene.

Vi ser at ambisiøse og uklare mål, samt store oppdrag er problematisk for kunnskapsarbeideren. På en annen side virker det som om respondentene setter pris på ambisiøse mål og strategier, så lenge de kan henge eget arbeid på dette. Respondentene uttrykte et behov for å kunne legitimere det de driver med gjennom mål og strategier. Alle kunnskapsarbeiderne i både TK og STFK uttrykte positive opplevelser ved forrige felles fylkesplan med Kreative Trøndelag som ambisjon og fremtidsstro på at Trøndelag kan bli en av de beste regionene i europeisk målestokk, og hvor kultur stod i sentrum. I tillegg vektlegges betydningen av å ha klare felles mål og ambisjoner som skaper *retning* og *prioritering* for kunnskapsarbeidet. Dette kommer frem i følgende sitat fra en respondent i STFK: *Det er sånne typer innspill som er veldig godt å jobbe etter, for da får du veldig retning i det du gjør. Og du kan henge en del av det arbeidet du gjør på sånne ting. Mens hvis alt blir like viktig så er det vanskelig å gjøre noe.* Uklare og delvis motstridende mål er et kjennetegn ved offentlige virksomheter (Christensen et al. 2004). Motstridende mål kan være av mindre betydning enn å finne måter å leve med dem på i offentlig sektor. Det er likevel tydelige funn som viser at respondentene har både et ønske om og forventning til tydelige og retningsskapende mål hvor alle drar i samme retning. Resultatet fra felles satsinger blir av stor betydning for respondentene både i forhold til utvikling, men også for egen motivasjon og engasjement, noe dette sitatet viser:

Det er fascinerende når man får noe som er veldig retningsskapende. Da er det mange sånne som meg som får noe å henge ting på. Effekten av det, er jo helt utrolig, egentlig. (...) plutselig så jobber alle mot, sparer mot, kanskje bortsett fra noen småkommuner, og sørger for at det er et eller annet som skjer der. Da er det utrolig hva som kan skje. Respondent – STFK.

Med en folkevalgt ledelse som legger føringer for arbeidet i de offentlige virksomhetene, vil utviklingsarbeid ut fra diskusjonen kunne tenkes å være avhengig av et samarbeid mellom administrasjon og den politiske ledelse. Dersom det er en manglende konsensus mellom de ulike ledelsesnivåene, gjennom uklare mål og manglende retning, vil dette kunne tenkes å prege virksomhetenes utviklingsarbeid i negativ retning.

I denne delen av avhandlingen ser vi at utviklingsarbeid vil være avhengig av at administrasjon og politikere samhandler om felles satsingsområder. Blant respondentene finner vi et sterkt ønske om høye ambisjoner, tydelig retning, prioriteringer og klare mål, ikke

bare for virksomhetens skyld, men også for egen motivasjon og engasjement. Ser vi mot teorien er derimot uklare mål et kjennetegn ved offentlig sektor (Christensen et al. 2004), og sterke samarbeid mellom politisk og administrativ ledelse vil dermed kunne være avgjørende.

5.1.2 Mellom strukturer og handlingsrom

I denne delen av analysen vil vi se nærmere på hvilken innvirkning organisatorisk struktur har på kunnskapsarbeiderne i TK. Vi skal særlig se på to-nivåmodellen som et resultat av reformen New Public Management (NPM), og hvordan dette påvirker praksisfeltet i TK. STFK berøres i liten grad i denne delen av analysen på grunn av en annen organisatorisk oppbygging.

To-nivåmodellen

For TK representerer innføringen av to-nivåmodellen i 1998, den største organisatoriske endringen i forbindelse med NPM. Ved innføringen av to-nivåmodellen fjernet TK et mellomliggende etatsnivå hvor hensikten var å sikre mest mulig handlingsrom nært tjenesteproduksjonen, samt øke kvaliteten på selve tjenesteproduksjonen. I følge en respondent (leder) er NPM internalisert og en del av hverdagen i TK. Lederen opplever TK vel innenfor NPM både når det gjelder både brukerorientering og profesjonalisering.

Selv om TK har endret den interne organiseringen og arbeidsformer, ser det ut til at det ikke nødvendigvis skjer en automatisk endring av omgivelsenes oppfatning av kommunen som et byråkrati. Tidligere oppfattelser av og fordommer mot TK synes fortsatt å sitte igjen utenfor organisasjonen og preger arbeidshverdagen til kunnskapsarbeiderne på flere måter. Dette kan eksempelvis illustreres gjennom følgende sitat fra en respondent i TK: *(...) det å være løsningsorientert er kjempeviktig, for det opplever jeg også fordommer mot. Byråkrater og det offentlige, at vi ikke er løsningsorienterte. «Løsningsorienterte kommunalt ansatte» ...haha!! Hvem har hørt om dem, liksom. Kunnskapsarbeiderne møter også stadig negative forestillinger om TK som et rigid byråkrati. Dette kommer til uttrykk fra en respondent i TK på følgende måte: Spesielt er det mange som har forestillinger om byråkratiet som meget rigid. Det prøver jeg virkelig å motarbeide. Jeg synes at det er veldig dumt i blant, veldig negativt. TK som offentlig sektor har som oppgave blant annet å sørge for felles oppgaver og forvalte felles verdier i samfunnet. Respondenten fra TK viser videre til at det er nødvendig å være noe rigid, og da kanskje særlig i forvaltning av lovverk, men viser i tillegg til et handlingsrom utover dette: Vi er tross alt mennesker som samhandler og vi har et visst rom*

for ikke å være rigide. Dette kan tyde på at kunnskapsarbeideren har fått et internt handlingsrom i møte med samarbeidsparter og brukere som var tilsiktet ved innføringen av to-nivåmodellen, men at tidligere forestillinger om TK som et rigid byråkrati fortsatt henger igjen, og påvirker kunnskapsarbeideren. Kunnskapsarbeiderne bruker tid på å forsvare systemet de jobber innenfor både overfor brukere og samarbeidspartnere. Påvirkningen fra omgivelsene vil som et resultat av dette kunne prege kunnskapsarbeiderens relasjonsbygging i samarbeidsprosjekter og i møter med brukere. Dette viser en ulik oppfatning blant ledere og medarbeidere om hvor vidt NPM er en internalisert del av TK.

Som en oppsummering av denne delen ser vi at TK har foretatt organisatoriske endringer som et resultat av NPM. Vi finner at selv om kunnskapsarbeideren har fått et større internt handlingsrom i møte med samarbeidsparter og brukere, henger det fortsatt igjen forestillinger om TK som et rigid byråkrati.

Rollefordeling - rådmannens fagstab og kulturenheten

Et annet område vi ønsker å belyse ved to-nivåmodellen i TK er rolle- og arbeidsfordelingen mellom rådmannens stab og kulturenheten og hvordan dette påvirker kunnskapsarbeiderne. Avslutningsvis vil vi trekke opp en kort sammenligning med STFK.

Gjennom intervjuene finner vi at to-nivåmodellen oppleves som hensiktsmessig av respondentene i TK. Likevel rapporteres det om store utfordringer med rollefordelingen mellom fagstab og kulturenheten i TK, slik følgende sitat viser: *Modellen er hensiktsmessig, men det oppstår ofte en differanse i plan og i praksis.* Et organisatorisk skille går mellom rådmannens fagstab og kulturenheten og berører arbeidsfordelingen mellom disse.

Respondentene melder om at arbeidsoppgaver vedrørende strategier og planer, ligger tradisjonelt sett til staben, mens enheten utfører arbeidet i førstelinjen. En respondent i TK forklarer at *da to-nivåmodellen ble innført i 1998, ble vi som jobbet som planleggere og rådgivere knyttet til direktørene og gikk da inn i det som ble direktørens fagstab.* Dette synes å vise et historisk skille i arbeidsoppgavene som har funnet sted *før* innføringen av to-nivåmodellen, noe som kan tenkes å ha bidratt til å opprettholde avstanden mellom stab og enhet, og som fortsatt kan synes å henge ved i dag. Utfordringen kan peke i retning av å ikke bare gå på den adskilte strukturen og den fysiske avstanden, men også dreie seg om å hente *kompetanse* der den finnes, uavhengig av organisatorisk nivå. En respondent i TK forklarer at *det handler mer om kompetanse. Akkurat den type kompetanse finner vi nå i enheten, og da er det best at oppgaven blir lagt der.*

Gjennom intervjuene kan det synes som at det organisatoriske og faglige skillet oppleves mer problematisk i enheten enn hos fagstab. At strategi-, planleggings- og utviklingsarbeidet tilligger stab oppleves som mindre problematisk hos stab enn enhet, da dette er innenfor de tradisjonelle stabsoppgavene. Enheten påpeker derimot at deres kunnskap og erfaring gjennom førstelinjen er av stor betydning og nødvendig for slikt arbeid, og bør benyttes i langt større grad. På spørsmål om det var en klar arbeidsfordeling mellom stab og enhet, var svaret fra flere respondenter *ja*. På spørsmålet om fordelingen av arbeidsoppgaver var hensiktsmessig, var svaret *til dels*. Enkelte respondenter rapporterer om et ønske om å fjerne nivået mellom planleggere i rådmannens stab og fagpersoner på enhetene. En av respondentene forteller:

Det er stor diskusjon i enhetene og planleggingen i staben til rådmannen. "Her er noen fra en enhet som er inne og "roter" på områder der man ikke har kompetanse". For det er rådmannens stab som har kompetanse på utvikling, ikke vi. Personlig oppfatning er at det er motsatt, når man jobber i den "virkelige verden". (...) Tidligere ble det oppfattet som uhørt i det hele tatt å legge opp til at en fra en enhet skulle jobbe med dette, det har alltid foregått hos rådgivere i stab. Planlegging og utvikling skal foregå i rådmannens stab og tjenesteyting i enhetene. Respondent – TK

Respondenten melder videre at utvikling bør skje tett på virkeligheten, og organisasjonen bør finne metoder som gjør at dette skjer. Morgan (2004) viser til at dobbelkretslæring kan være vanskelig for byråkratiske organisasjoner ved at byråkratiseringen fører til at deler av virksomheten må operere med ulike bilder av helheten og fremme delenheters mål som om de var mål i seg selv. Dersom vi konverterer Morgans (2004) holistiske teori til konflikten mellom stab og enhet, gir det oss et nyttig bilde. Teorien forteller oss at det vil kunne være vanskelig for stab som arbeider med strategi å danne seg en forståelse for praksisfeltet og skulle utarbeide en strategi for dette, uten selv å arbeide «tett på virkeligheten». Det vil dermed kunne være utfordrende for stab å skulle danne seg en helhetlig forståelse uten å inneha alle delene av det store bildet. En av respondentene i TK sier: *Det er størst mulighet til å drive utvikling når man sitter tett på den virkelige verden. Og hvis du ikke gjør det, må du finne metoder for å komme tett på virkeligheten.*

Diskusjonen tyder på at respondentene i kulturenheten opplever innføringen av to-nivåmodellen som positiv ved at et organisatorisk nivå ble fjernet for å gi et større handlingsrom nært tjenesteproduksjonen. Likevel oppleves en differanse i plan og praksis, ved at kart og terreng ikke stemmer i forhold til hvor kompetansen ligger. Diskusjonen kan tyde på at organiseringen av strategi- og utviklingsarbeidet kan være uhensiktsmessig. Elkjær

(2005) fremsetter at det må åpnes for andre adgangs- og deltakermønstre for å endre uhensiktsmessige vaner. Respondentene fra enheten følger denne linjen når de mener at kompetanse bør hentes der den finnes, uavhengig av hva organisasjonskartet viser, og hvordan man tidligere har gjennomført det strategiske arbeidet. En respondent uttrykker at:

Å jobbe sammen og tenke fleksibilitet i forhold til å kunne tenke at den kompetanse jeg har kanskje trengs ett sted, og kanskje et annet sted i neste uke. Og at man da kan flytte litt på seg innad i enheten. Hvordan det er på de områdene er jeg litt usikker på.
Respondent – TK

Det påpekes likevel at noen fra enheten *sitter og gjør noen av de tradisjonelle stabsoppgavene* (respondent – TK). Det er en forsiktig vending på gang, noe som i følge respondentene i enheten ønskes velkommen. Med bakgrunn i dette kan det synes som om to-nivåmodellen, med et skille mellom stab og enhet, blir et organisatorisk hinder for å finne rett kompetanse, men at det er en spirende, intern holdning til å endre de nåværende handlings- og deltakelsesmønstrene.

Morgan (2004) peker på at organisasjoner får en eksistens og makt i seg selv som gjør at de utøver en viss grad av kontroll over den som har skapt dem. En respondent kobler maktstrukturer til byråkratiet. Selv om TK har fjernet et mellomliggende nivå, og har innført en mer flat organisatorisk struktur, synes fortsatt gamle maktstrukturer å ligge igjen. Dette kommer frem i et sitat fra en av respondentene i kommunen: *Det tradisjonelle byråkratiet, som ligger i offentlig sektor, møter kunnskapsorganiseringens ideal! Det er en flat struktur, men som møter lag på lag med maktstrukturer. Systemet har fått egen makt. Sånn gjør vi det her. Byråkratiet.* Problemstillingen mellom stab og enhet viser at det har satt seg en maktstruktur som baserer seg på tidligere organisatoriske strukturer og er noe som fortsatt preger organisasjonen i dag. Spørsmålet er i hvor stor grad disse maktstrukturene påvirker kunnskapsarbeiderne? Funnene viser en gryende ny holdning til å tenke mer kunnskapsrettet.

Vi har ikke funnet en tilsvarende organisatorisk og faglig problematikk i STFK som i TK. I STFK arbeider alle som rådgivere i en flat struktur. En respondent i STFK forklarer: *Jeg er rådgiver. Alle er rådgivere.* Vår opplevelse i refleksjonsrunden etter intervjuene var at kunnskapsarbeiderne STFK fremstilte seg som likeverdige fagpersoner. Ulikheter ble sett på som positive og viktigheten av å kunne hjelpe hverandre ble ofte poengtert i intervjuene. Respekten for hverandres fagområder og trygghet seg imellom ble også påpekt som viktig av respondentene. Vi opplevde ikke dette direkte sammenlignbart med TK, noe som muligens

kan tillegges den fysiske atskilte strukturen i TK mens respondentene i STFK sitter samlet. Om det organisatoriske skillet mellom stab og enhet ligger til grunn for dette, vites ikke, men etter våre undersøkelser er det ett spørsmål vi stiller oss både med tanke på utfordringen mellom stab og enhet og fellesskapet hos STFK; Trives kunnskapsarbeiderne best under demokratiske forhold?

Som en oppsummering har vi sett at arbeidsoppgaver vedrørende strategi-, utviklings- og planarbeid i TK ligger tradisjonelt sett til staben, mens enheten utfører arbeidet i førstelinjen. Skillet mellom stab og enhet oppleves som et organisatorisk hinder for å finne rett kompetanse. Vi ser en spirende, intern holdning til å endre de nåværende handlings- og deltakelsesmønstrene.

5.1.3 Mellom kunnskapsorganisasjon og læringsorganisasjon

Gjennom dokumentanalysen finner vi at TK og STFK beskriver seg som kunnskapsorganisasjoner og legger kunnskap til grunn for å nå sine mål. I det følgende skal vi se på dette, og konsentrerer oss først om TK, før vi retter blikket mot STFK.

Både TK og STFK vektlegger behovet for kompetente medarbeidere, og anser egen arbeidsstokk som sådanne. En respondent i TK påpeker at deres organisasjon ikke er en kunnskapsorganisasjon ut i alle ledd. Dette kan synes å utelukke kommunen i sin helhet som *kunnskapsintensiv*, men utelukker ikke at enkelte avdelinger kan betraktes som sådanne. Det samme vil kunne tenkes å gjelde STFK. Respondenten i TK sier også at som kunnskapsbedrift, er struktur og samhandling av betydning, men at dette oppleves som en utfordring å få til. Dette kan knyttes til Løwendahl (2002) som påpeker at overgangen fra industrisamfunnet til et kunnskapssamfunn gjør at organisasjoner samhandler og organiserer seg annerledes. Spørsmålet er om TK har fulgt opp behovet for nye måter å strukturere og samhandle på. Lines (2011) kobler hvordan organisasjoner anskaffer, utvikler og utnytter kunnskap sammen med virksomhetens effektivitet og lønnsomhet. Som vi ser vil både organisatoriske strukturer, samhandling, samt utvikling og bruk av kunnskap være nødvendig for en effektiv og god kunnskapsorganisasjon. Likevel opplever TKs kunnskapsarbeidere at TK ikke oppfyller alle kriteriene i praksis. En ting er hva som er beskrevet i dokumentene, en annen ting er hva som utføres, med referanse til Argyris og Schöns (1978) handlingsteorier.

Flere respondenter mener at TK har riktig kompetanse. En respondent i TK påpeker derimot at organisasjonen har rett kompetanse, men at TK ikke utnytter kompetansen som ligger i

organisasjonen. Dette støttes opp av en respondent i TK som sier at *det sitter folk rundt omkring i byen her og er kjempedyktige på ting, og så vet ikke andre om det*. Dårlig utnyttelse av kunnskap sies i mot av en respondent i TK som mener at alle direktørene på alle områder utnytter kompetansen og henter den inn der den trengs ut i fra oppgaver som skal gjøres. Bruk av og utnyttelse av kompetanse i et fremtidsperspektiv blir av en respondent beskrevet som viktig, men hun påpeker utfordringer ved dette i forhold til tid.

En annen respondent viser til at det viktigste er å *dele* kompetanse, noe som støttes av Irgens (2011) som mener deling av kunnskap er en av flere betydningsfulle elementer ved en kunnskapsorganisasjon. Flere kunnskapsarbeiderne i TK og STFK uttrykker tydelig behovet for kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling og å skape gode arenaer for refleksjon og kunnskapsoverføring. En av respondentene uttrykker det slik: *Det er viktig med system og faste møteplasser for kunnskapsoverføring. Og at det er rutiner på det. Det blir fort borte i hverdagen. Så synes jeg at Trondheim kommune kunne vært flinkere på kunnskapsutveksling og erfaringsutveksling på tvers*. Denne respondentens syn støttes av de fleste andre respondentene ved at kunnskapsutvikling blir beskrevet som mindre god, både i STFK og TK, og både på individ- og organisasjonsnivå. Dette tyder på at respondentene i både TK og STFK ser på kunnskapsutvikling som et sosialt anliggende (von Krogh et al. 2005), og støttes i dette av det epistemologiske synet på kunnskap som noe man *gjør* (Newell et al. 2009). I arbeidsgiverpolitikken finner vi derimot at kunnskapsutvikling ses på som et personlig anliggende hvor hver enkelt har ansvar for egen kunnskapsutvikling, noe som kan peke i retning av at organisasjonen har et epistemologisk syn på kunnskap som noe man *har* (Newell et al. 2009). Kunnskapsutvikling henger i følge von Krogh et al. (2005) tett sammen med relasjoner og samfunnsutvikling, og viser til at virksomheter må legge vekt på kunnskap som er knyttet til sosiale relasjoner for å utvikle en virksomhet som skal skape kunnskap.

Elkjær (2005) fremsetter at samfunnsendringene har ført til at læring har flyttet seg fra utdanningsorganisasjonen og ut til den enkelte arbeidsplass hvor konkurranse, prestasjoner og innovasjon har fått større fokus, kompleksiteten er økende og krav om kontinuerlig kunnskapsproduksjon er overhengende. Begge virksomheter vektlegger i arbeidsgiverpolitikken å være lærende organisasjoner. Gjennom diskusjonen ser vi at det er et sprik mellom planverk og praksis, samt sprik mellom organisasjonens og kunnskapsarbeiderens syn på kunnskap. Senge (1999) knytter all læring til handling. En lærende organisasjon er et sted hvor folk ser hvordan egne handlinger skaper problemene.

Empirien viser at organisasjonenes handlingsmønster ikke støtter læring på alle områder, og vil kunne føre til konsekvenser for kunnskapsarbeideren.

5.1.4 Organisatorisk kompleksitet

TK og STFK som to store offentlige virksomheter synes som komplekse organisasjoner. Dette kan tenkes å påvirke kunnskapsarbeiderne og hvordan arbeidshverdagen fortøner seg. Som vi tidligere har vært inne på har disse virksomhetene store samfunnsoppgaver hvor kunnskapsarbeiderne må forholde seg til sterke føringer sentralt og fra det politiske nivå.

Kompleksitet i en organisasjon er bygd opp av flere elementer. Roos et al. (2005) refererer først og fremst til *eksterne faktorer* som kan tenkes å påvirke en virksomhet. I følge Roos et al. (2005) vil et *bredt engasjement* føre til at omgivelsene oppfattes som komplekse. Offentlige virksomheter som TK og STFK har brede engasjementsflater ved at de yter tjenester for hele befolkningen. Kompleksiteten oppstår i møtet mellom virksomheten og befolkningen. Helt konkret kan dette ut i fra respondentene i avhandlingen eksempelvis dreie seg om offentlig tilgang på informasjon og den kontaktbredden dette medfører for kunnskapsarbeiderne. I tillegg kan det dreie seg om samarbeid med eksterne ikke-profesjonelle aktører og de utfordringer dette gir, politiske forhold og den lojaliteten dette krever, demografisk struktur, samt det omskiftende presset fra omgivelsene. En respondent beskriver et krysspress mellom omgivelser og organisasjon på denne måten:

Stort sett så kjøper vi produksjoner. Noen ganger blir vi oppfordret på å lage nye ting. Samtidig har vi en fylkeskommune som sier at vi skal ikke produsere selv. Men så har vi omgivelsene som sier; vi må jo produsere. Så vi har hele tiden en sånn kamp med litt midler, men også å se muligheten på hva som finnes. Respondent – STFK

Dokumentstudiet viser at Trondheim er en by i rask utvikling og med et økende mangfold av innbyggere, noe som vil kunne påvirke både TKs og STFKs videre arbeid med og utvikling av tjenester. Dette kan tyde på at det brede engasjementet til undersøkelsenhetene gir ikke bare et stort antall eksterne påvirkningsfaktorer som bidrar til å skape komplekse virksomheter, men at disse er stadig økende.

Roos et al. (2005) viser til kunnskap som et annet sentralt element som bidrar til kompleksitet. TK og STFK er kunnskapsorganisasjoner og dekker store fagområder. Å inneha den kunnskapen de trenger for å kunne yte de tjenester som de dynamiske omgivelsene krever (Roos et al. 2005), kan synes å være nødvendig i forhold til oppdraget som tilligger offentlig

sektor, men også i forhold til de mål de har satt seg. Selv om respondentene opplever at deres organisasjoner i stor grad innehar den kompetansen som er nødvendig, opplever de at det er viktig å fremstå som kompetente overfor omgivelsene, både for å ha den troverdigheten som skal til for å kunne utføre arbeidet, men også for å kunne motarbeide fordommer.

Det tredje forholdet som i følge Roos et al. (2005) bidrar til kompleksitet er i hvilken grad de ulike faktorene (omgivelser og kunnskap) er koblet sammen. Det gjelder både type faktorer og styrken på sammenkoblingen. Sammenkobling av faktorer bidrar til økt kompleksitet, og påvirker arbeidssituasjonen for kunnskapsarbeiderne. Jo flere koblinger som finner sted, jo større kompleksitet oppstår. Roos et al. (2005) presenterer med dette tre påvirkningsfaktorer som skaper kompleksitet i organisasjoner. For å synliggjøre kompleksiteten Roos et al. (2005) omtaler, har vi valgt å fremstille de ulike faktorene i følgende figur:

Eksterne faktorer	Kunnskap	Sammenkobling av faktorer
Bredt engasjement utad øker antall påvirkningsfaktorer.	Den kunnskap som er nødvendig for å kunne forholde seg til omgivelsene.	Jo flere faktorer som er knyttet sammen, jo mer kompleksitet medfører dette for aktørene.

Figur 10: Påvirkningsfaktorer på organisatorisk kompleksitet. (Egenprodusert 2012).

Strukturer og arbeidsprosesser som nye faktorer for kompleksitet?

Roos et al. (2005) knytter kompleksitet til grad av engasjement og kunnskap og relaterer dette til *omgivelsene*. Gjennom intervjuene finner vi derimot at også andre faktorer ut over disse, skaper kompleksitet og uforutsigbarhet for kunnskapsarbeideren. Mange av faktorene finner vi også hos Christensen et al. (2004). Dersom vi vender blikket *innover* i organisasjonene finner vi at for offentlig sektor og multifunksjonelle og politisk styrte virksomheter, vil forhold som er relatert til *interne arbeidsprosesser* og *strukturer* kunne bidra til ytterligere kompleksitet. Dette kan gjelde strukturering av og prosesser vedrørende blant annet forvaltningsoppgaver, offentlige lover, regelverk og prosedyrer, store oppgaveporteføljer, todelt ledelse (politisk og administrativt), langsiktig jobbing mot mål som ikke kan direkte

oppfylles, nøytralitet, politisk lojalitet, forutsigbarhet og tjenestekvalitet. Disse har vi valgt å kalle *interne faktorer*, og vi knytter disse til den offentlige konteksten.

Utfordringer med strukturer og arbeidsprosesser kommer til uttrykk på flere måter fra respondentene. En leder i STFK uttrykker en stadig utfordring med å optimalisere arbeidsprosesser og organisatoriske strukturer. En annen respondent fra samme virksomhet uttaler at den største utfordringen for henne er aldri å vite hva som møter henne rent organisatorisk når hun kommer på jobb. Vi har i tillegg vært inne på de organisatoriske utfordringer mellom stab og enhet i TK tidligere i analysen som vil kunne være aktuell også i denne sammenheng. Enkelte respondenter i STFK opplever arbeidsprosessene som trege, og at organisasjonen står på stedet hvil. I TK uttales utfordringer ved tilførsel av stadig nye arbeidsoppgaver og hvordan ansvaret for disse tildeles. En respondent i TK viser til behovet for og utfordringen ved å forstå eget system og de perifere linjene. For kunnskapsarbeideren vil stadig nye og større utfordringer kunne gi et mer svekket helhetsbilde (Wennes 2012).

Interne forhold og oppfatningen av disse vil som vi har sett kunne bidra ytterligere til virksomhetenes kompleksitet. Med utgangspunkt i Roos et al. (2005) sin beskrivelse av tre påvirkningsfaktorer for kompleksitet, ønsker vi å innføre *interne faktorer* som et fjerde element. Vår konkluderende modell vil da se slik ut:

Interne faktorer	Eksterne faktorer	Kunnskap	Sammenkobling av faktorer
Interne strukturer og prosesser i virksomheten bidrar til økt kompleksitet.	Bredt engasjement utad øker antall påvirkningsfaktorer.	Den kunnskap som er nødvendig for å kunne forholde seg til omgivelsene.	Jo flere faktorer som er knyttet sammen, jo mer kompleksitet medfører dette for aktørene.

Figur 11: Påvirkningsfaktorer på organisatorisk kompleksitet i offentlig sektor. (Egenprodusert 2012).

5.1.5 Sammendrag

I denne første delen av analysen har vi sett på hvilke innvirkninger organisatorisk kontekst kan ha på kunnskapsarbeideren i praksis. Her finner vi at TK og STFK har høye mål, store samfunnsoppgaver og har behov for stadig utvikling av tjenester i takt med tiden. Dette skaper også et behov for utvikling av egen organisasjon i samme takt. Utviklingsarbeid i offentlig

sektor begrenses av statlig styring og politiske føringer. Kunnskapsarbeiderne ønsker større dynamikk på organisatorisk utvikling og tilpasning. Vi ser videre at kunnskapsarbeid i det offentlige foregår i en delvis autonom kontekst og legger begrensninger for handlingsrommet kunnskapsarbeideren jobber innenfor. Ved høye målsettinger må det kreative og innovative handlingsrommet utvides.

Vi finner at kunnskapsarbeideren må ha mål og strategier å henge arbeidet sitt på for å kunne legitimere sine oppgaver. Uklare og delvis motstridende mål er kjennetegn ved det offentlige, og skaper betydelige utfordringer for kunnskapsarbeideren. Kunnskapsarbeideren har ønske om og forventning til tydelig og retningssskapende mål hvor alle drar i samme retning. Felles satsning genererer motivasjon og engasjement.

Vi ser det er ulik oppfatning blant ledere og kunnskapsarbeidere om hvor vidt NPM er en internalisert del av virksomheten i TK. Kunnskapsarbeiderne i TK opplever innføringen av to-nivåmodellen som positiv. Likevel oppleves en differanse i plan og praksis, ved at kart og terreng ikke stemmer i forhold til hvor kompetansen ligger. Vi ser at skillet mellom stab og enhet i TK er et organisatorisk hinder for å finne rett kompetanse. Det åpnes for nye handlings- og deltakelsesmønstrene ved at ansatte i enhet deltar i utarbeidelse av enkelte strategier som de er særlig berørt av.

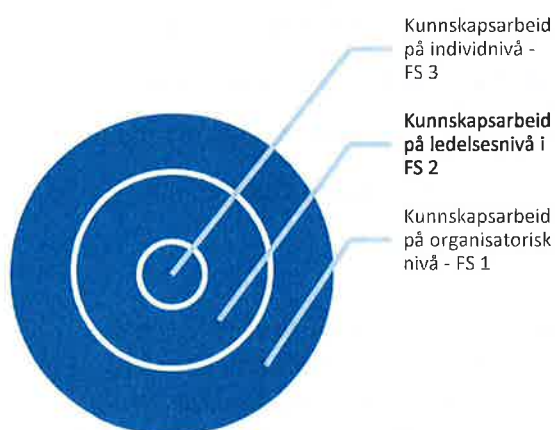
Videre finner vi at TK og STFK beskriver seg som kunnskapsorganisasjoner og legger kunnskap til grunn for å nå mål. TK og STFK vektlegger behovet for kompetente medarbeidere, og anser egen arbeidsstokk som sådanne. Behovet for organisatoriske strukturer for samhandling og kunnskapsutvikling er nødvendig for en effektiv og god kunnskapsorganisasjon. Vi finner at dette ikke følges opp i praksis. Kunnskapsarbeiderne opplever manglende muligheter og arenaer for kunnskapsdeling og refleksjon. Vi finner ulike syn på kunnskap og kunnskapsutvikling fra administrasjonen og kunnskapsarbeidernes side. Kunnskapsarbeiderne fremhever viktigheten av relasjonsbasert kunnskapsutvikling for å utvikles som kunnskapsorganisasjon. Begge virksomheter vektlegger i planverk å være lærende organisasjoner, men vi finner at det er en differanse mellom plan og praksis. I offentlig kontekst skaper organisatorisk kompleksitet utfordringer for den autonome kunnskapsarbeideren, mer enn selve arbeidsoppgavene. Kompleksiteten skaper større behov for samhandling. Et bredt engasjement, kunnskap, arbeidsprosesser og strukturer skaper

kompleksitet for kunnskapsarbeideren i offentlig kontekst. Sammenkoblingen av alle faktorene skaper ytterligere kompleksitet.

5.2 Ledelse

Den offentlige kunnskapsorganisasjon, som kommunal og fylkeskommunal virksomhet, kan stå overfor flere utfordringer, og den på måten møter den offentlige kunnskapsarbeidsplassen påvirkning fra ulike hold. På samme måte som offentlig sektor som kontekst er av betydning for kunnskapsarbeiderne i denne undersøkelsen, er ledelse av betydning (Hillestad 2003).

Gjennom forskerspørsmålet: *På hvilke måter påvirker ledelse kunnskapsarbeideren i praksis?* vil avhandlingen i det følgende å se nærmere på ledelse som påvirkningsfaktor. Vi befinner oss på analysenivå to, vist i figur 12:



Figur 12: Analysenivå ut fra forskerspørsmål 2. (Egenprodusert 2012)

Vi tar i denne delen et overordnet blikk på ledelse i offentlig sektor, før vi ser nærmere på hva ledelse i praksis er og hvilke påvirkninger dette kan ha på kunnskapsarbeideren. Videre ser vi på kunnskapsledelse før vi avslutningsvis beskriver kompleksiteten ved ledelse.

5.2.1 Mellom administrativ ledelse og kunnskapsledelse

Hva er ledelse i offentlig sektor?

Gjennom beskrivelsene av STFK og TK gjøres det kjent at organisasjonene uttrykker en bevisst holdning til ledelse. God ledelse blir særlig vektlagt i forhold til utvikling, nyskaping og nyttig bruk av ressursene. I TKs arbeidsgiverpolitikk kommer det frem at ledelse er et fundament og at uten god ledelse vil ikke organisasjonen kunne bidra med gode tjenester til sine innbyggere. For TK er ledelse *et forpliktende samspill mellom mennesker for å oppnå organisasjonens mål* (TKs arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015: 2). En tilsvarende definisjon av

ledelse finner vi også hos STFK, hvor *ledelse dreier seg om å nå organisasjonens mål ved å arbeide gjennom og med andre* (STFKs arbeidsgiverpolitikk, 2011 – 2014:11). Begge definisjonene er *relasjonelt* fundamentert, og ledelse knytter seg i tillegg til *måloppnåelse*. I praksis vil ledelse kunne se annerledes ut, med henvisning til Argyris og Schöns bruksteori (1978). Fra en av lederne i undersøkelsen beskrives ledelse på denne måten:

En leder må skape et godt miljø som får det beste ut av dem en er nært tilknyttet, anerkjenne deres kompetanse og verdsette den, og stimulere til idémýldring, slik at man klarer å få, og reelt får, det beste ut av de ansatte. Vet ikke om – eller vet at – man ikke alltid får det til. Men det er ofte et knallhardt arbeidspress, og det skjer så mye at det er fort gjort å komme på hælene, noe som faktisk skjer hyppig. En sentral oppgave blir derfor noen ganger å gripe inn for å sikre at man er på rett vei. Dessuten er det forskjell på folk, og noen trenger signaler om å løfte seg litt opp, og jobbe litt smartere. (...) Men slik direkte "inngripen" må ikke bli veldig detaljorientert, og må derfor være godt planlagt. Respondent – STFK

Slik Yukl (2012:1) fremsetter i sin definisjon av ledelse; *prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres og hvordan man gjør det, og prosessen med å tilrettelegge individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål*, kan også denne todelte prosessen gjenkjennes til en viss grad i uttalelsen fra lederen. Det samme kan sies om uttalelsen fra en leder i TK:

Ledelse i denne jobben har mange fasetter: Tilrettelegging for de som skal gjøre jobben er sentralt, og naturligvis tilrettelegging for utviklingsprosesser. Et viktig forhold på alle nivåer er man ikke nødvendigvis trenger å være enig i en beslutning, men man må likevel bli tatt på alvor og ha handlingsrom for å sette beslutningen ut i livet. Respondent – TK (leder)

En annen leder delte følgende refleksjon om ledelse:

Jeg bruker å forenkle ledelse til å si at det handler om å snakke med folk i en del sammenhenger. Det handler om å se folk, det handler om å motivere folk, gi noen retning, stimulere, utvikle alle disse sidene. Og det er som en hver leder vil si; det har man for liten tid til, du drukner i for mange andre ting. Respondent – STFK

Ut fra sitatene kan vi lese at lederne har en forståelse av ledelse som er i tråd med de førende dokumentene når det gjelder måloppnåelse. Lederne er opptatte av å gi retning, og tilrettelegge for utviklingsprosesser, samt gi et nødvendig handlingsrom for realisering. I tillegg handler ledelse for dem om å se og anerkjenne de ansatte og deres kompetanse, samt stimulere til å få ut det beste fra de ansatte.

Både TK og STFK vektlegger samarbeid i sin beskrivelse av ledelse i begge organisasjonenes arbeidsgiverpolitikk. Hildebrandt (2002) viser til betydningen av fellesskapet og interaksjonen

mellom individene som må være tilstede i forbindelse med organisasjonens arbeid med utvikling. Han viser til at individene *er* organisasjonen og dersom det ikke finnes et samarbeid mellom disse, så kan ikke en organisasjon fungere. Å skape et samspill mellom individene er av organisasjonene lagt som en lederoppgave. Å skape samhandling blir beskrevet som ett av de sentrale fokusområder for rådmannens ledergruppe i TK i 2012. Derimot ser vi av ledernes sitater at betydningen av å skape samspill og å samhandle ikke er like mye i fokus i praksis. Samhandling og teamarbeid er et sentralt tema hos respondentene i begge organisasjoner. Likevel uttrykker en respondent fra STFK at selv om hun samhandler med andre, så har hun likevel behov for *mye kontakt med ledelse* og at *det er ikke tilfelle i dag* (respondent – STFK). Et spørsmål som kan stilles i denne forbindelse er om kunnskapsarbeideren er ensom? Er det en forutsetning for kunnskapsarbeidere å samhandle? Og er kontakt med ledelsen en premiss for kunnskapsarbeidet? Med tanke på selvstendigheten og manglende kontakt med leder vil kunnskapsarbeideren kunne bestemme mye av måten arbeidsutførelsen skjer på. Med tanke på at individet *er* organisasjonen (Hildebrandt 2002) vil mye av ansvaret for å samarbeide tilligge henne selv. Dette ansvaret har vi forstått at respondentene i undersøkelsen tar. Å tilrettelegge for å skape rom for samhandling kan tenkes å bli en viktig oppgave for ledere for å skape en utviklende organisasjon. Samarbeid vil også være tema i analysens del tre.

Ledelse i praksis

Gjennom intervjuene med kunnskapsarbeiderne kan det synes som om intensjonene om utførelse av ledelse ikke like lett lar seg gjennomføre i praksis. Knapp tid og hardt arbeidspress kan synes å være noen av utfordringene i møtet mellom ledelse og kunnskapsarbeider. Hvordan kan dette tenkes å påvirke kunnskapsarbeideren i praksis?

Spørsmålet kan besvares ved følgende utsagn fra en av respondentene i STFK:

Vanskeligheten ligger i ledelse, og ikke i forhold til hverandre. (...) Vi er særdeles selvgående, og det er lite støtte og hjelp å få, samt opplæring og retning fra ledelsen. Som vi ser ut fra denne respondentens uttalelse opplever hun ikke å få nok retning fra ledelsen, selv om dette er beskrevet fra ledernes side som en viktig del av å utøve ledelse.

Kunnskapsutvikling synes også å være en utfordring ut fra sitatet over. Sitatet viser også at selvstendighet ikke kan ses på som kun en karakteristikk på hva en kunnskapsarbeider er, men kan peke i retning av at det i den offentlige kunnskapsarbeidsplassen vil være en *forutsetning* å inneha selvstendighet med tanke på å utføre kunnskapsarbeid i praksis. Dette understøttes av arbeidsgiverpolitikken i STFK hvor det påpekes at innenfor STFKs arbeidsrammer er det

avgjørende at personalet tar selvstendige beslutninger. Også en av lederne i STFK sier seg enig i dette gjennom å si at selvstendighet er en forutsetning for å jobbe i STFK. En kunnskapsarbeider påpeker derimot at:

Uansett om du er selvstendig i arbeidet ditt, så er det viktig å ha ledere man kan forholde seg til. Tross alt så er det slik at ledelsen har diskutert gjennom ting seg i mellom. Vi må ha en ledelse vi kan støtte oss til. Vi kan ikke bare jobbe på egen hånd, vi må ha ledere vi må kunne spørre. Respondent – STFK

Selv om selvstendigheten sies å være en forutsetning viser sitatet at det finnes et behov blant kunnskapsarbeiderne for å få støtte, informasjon og avklaringer fra leder for å håndtere daglige oppgaver ut over selvstendigheten. Som vi har sett er tid og arbeidspress en utfordring hos ledelsen i STFK. I arbeidsgiverpolitikken til TK blir leders fysiske nærvær beskrevet som en utfordring. Forklaringen som gis er at enhetsledere har mange ansatte å forholde seg til, og at dette kan skape utfordringer når medarbeidere ønsker å bli sett. Flere av respondentene i både TK og STFK snakker om viktigheten av å bli sett og hørt, og dette kommer til uttrykk på følgende måte fra en respondent i STFK: *En annen ting jeg tenker på er behovet vi har for å bli anerkjent og å bli sett. (...) folk blir ikke sett. Det er også et lederansvar som kommer til å bli svært viktig fremover, fordi vi jobber med så mange forskjellige ting.* Behovet for å bli sett og hørt understøttes av Davenport (2005) som mener at kunnskapsarbeideren ikke liker å bli oversett, og ønsker derimot gjerne anerkjennelse for deres betydning i virksomheten.

Manglende tilgjengelighet fra leder oppleves som en utfordring for flere av kunnskapsarbeiderne, noe også forrige sitat understøtter. En respondent omtaler forventning til og behov for ledelse på følgende måte:

Forventing er vel at leder setter av nok tid, til hele tiden å være til stede. Mye av det jeg jobber med krever en avklaring ganske raskt, hvis vi blir innkalt i et møte eller stilt overfor media – det krever at leder er online hele tiden, innenfor normal arbeidstid, og gjerne kan gi raske tilbakemeldinger. Det er ikke alt som behøver være raskt, men jeg forventer at om jeg sender en e-post så bør den være besvart innen et par dager. Det er kjempeviktig. Respondent – TK

Ut fra diskusjonen kan det synes som at det sterke behovet for å bli sett og hørt ser ut til å knytte seg til behovet for at hver enkelt kunnskapsarbeider blir sett med tanke på at man arbeider enkeltvis, og innenfor store og ulike fagområder. Det kan se ut til at kunnskapsarbeideren vil ha anerkjennelse innenfor sitt eget fag og sin egen arbeidsutførelse, og man berører med dette det personlige. Flere respondenter påpeker et tydelig behov for å bli ivaretatt som menneske. Vi ser at selv selvstendige mennesker, som kunnskapsarbeiderne i

undersøkelsen synes å være, har en utfordring i mangel på ledelse i forhold til å bli sett. Flere av respondentene delte gjennom intervjuet at ulike små og store begivenheter i ansattes liv blir forbigått i stillhet, og uttrykte at dette er trist. De sa at det bidro til at man blir mer avhengig av å bli sett blant sine kolleger enn av ledelsen.

TKs arbeidsgiverpolitikk viser en bevissthet rundt det å bli sett og hørt. Videre sier arbeidsgiverpolitikken at *dette behøver ikke bety konstant fysisk nærvær fra leders side, men at ledelsen er synlig og oppleves som nær. Medarbeiderne må vite hvilke oppgaver de har og hvilke myndighet de kan utøve, slik at de kan opptre profesjonelt i sin yrkesutøvelse* (TK Arbeidsgiverpolitikk 2010 – 2015:3). Respondentenes sitat over viser en samstemthet med arbeidsgiverpolitikken i forhold til behovet for leders nærvær. Diskusjonen kan også peke i retning av at kunnskapsarbeideren har behov for avklaringer med en rask frekvens for å kunne operere i praksis, mens utfordringen kan tenkes å ligge i forhold til spørsmålet om myndighet. Hvilken myndighet er kunnskapsarbeideren gitt fra arbeidsgiver? Og hvilken grad av myndighet opplever kunnskapsarbeideren faktisk å inneha?

Som avhandlingen var inne på i analysen av organisatorisk kontekst så vi i diskusjonen at det er viktig for kunnskapsarbeiderne å ha klare felles mål som er retningsgivende for kunnskapsarbeidet. I tillegg kan det i leders fravær tenkes å ha enda større betydning å ha klare mål og retning for arbeidet. Påvirkningen på kunnskapsarbeideren i den daglige kunnskapsutøvelsen kan videre tenkes å komme av hvorvidt leder er fraværende, nærværende, eller i hvilken grad leder er tilgjengelig. Dette kan fremstilles i følgende figur:



Figur 13: Ledernærvær. (Egenprodusert 2012).

Arbeidsgiverpolitikken til undersøkelsesenheterne sier at ledelse handler om måloppnåelse, men ved fraværende ledelse og uklare mål hvordan kan TK og STFK nå målene som er lagt? Og hvordan kan man nå uklare mål?

Betydningen av *tillit* fra leder er noe som kommer sterkt frem gjennom respondentenes uttalelser i TK. En av respondentene i TK uttaler det slik: *Det er det at du føler at du har støtte hele tiden, har tillit (...) og da skal du føle at du har ryggen solid forankret.* Etter innføringen av NPM i offentlig sektor har sterke tillitsbaserte relasjoner mellom aktørene fått større fokus og behovet er blitt mer tydeliggjort (Busch 2011). Gjennom uttalelsene fra respondentene ser vi at behovet for tillitsbaserte relasjoner også gjelder for vår undersøkelse. Ledelse er med på å bygge opp tillitsbaserte relasjoner. Samtidig er tillit noe som kan bygges ned eksempelvis ved at kunnskapsarbeideren ikke blir involvert i relevante arbeidsområder innenfor dennes stilling, noe som neste sitat viser:

I kunnskapsledelse må leder stole på og ikke være redd for å vise tillit til sine medarbeidere. Ser at tillit bygges ned når en medarbeider ikke blir invitert til, og involvert i, møter eller prosjektaktiviteter som har relevans til vedkommendes arbeidsområde. (...) Mot sin hensikt å utelate en som har ansvar på et område.
Respondent – TK

Ut fra dette finner vi at flere forhold ved ledelse påvirker kunnskapsarbeideren i praksis. Det vokser frem en selvstendighet hos kunnskapsarbeiderne ut fra et udekket behov for større ledernærvær. Videre ser vi at graden av behov for ledernærvær kan tenkes å burde balansere med graden av den myndighet kunnskapsarbeideren har til å utføre kunnskapsarbeid. I tillegg kan det peke i retning av at graden av ledernærværet burde balanseres tilsvarende i forhold til graden av klare mål og tydelig retning. Vi ser også at det å oppleve å ha tillit i relasjon til ledelse og støtte når det trengs, og at behovet for å bli sett, hørt og verdsatt av ledelsen er noe som påvirker kunnskapsarbeideren i praksis. Dette dreier seg om relasjonelle forhold mellom leder og kunnskapsarbeider.

I forhold til området ledelse i praksis bør lederen, i følge respondentene, ha en rekke ulike ferdigheter, som å være en støttende leder når det blåser på toppene og en miljøskapende leder. I tillegg forekommer det et ønske om at lederen er en samtalepartner som legger til rette for god dialog og refleksjoner, noe følgende sitat belyser:

Vi trenger ikke nærledelse hele tiden, men vi trenger et lederskap som har en respekt og som vi kan ha en refleksjon og dialog med. Vi er selvstendige medarbeidere. En refleksjon og en dialog som gir både en aksept og en korrigerende, og en justering av

veikursen. Og som ser oss. Ser oss på det vi gjør. Ser oss som enkeltmennesker og gruppearbeidet vårt. Det lederskapet vi trenger er ikke det gamle kontrollerende, hierarkiske lederskapet. Har du gjort punkt 4, 5 og 7? Vi skal ikke stå til ansvar for hvorfor vi ikke har gjort det, men en helhetlig lederskap som gir en refleksjonsdialog.
Respondent – STFK

Det kan ut fra dette antas at det er behov for et lederskap som bygger på dialog og refleksjon, i motsetning til et kontrollerende, hierarkisk lederskap fra industrisamfunnets æra (Løwendahl 2002). Dette bekreftes også av en respondent i STFK som påpeker at det er ikke kontrollrollen, men en annen lederrolle man har behov for. Dette understøttes av Hillestad (2003) som viser til at nye organisasjonsformer i kjølvannet av NPM stiller nye krav til ledelse. Han viser videre til at den tradisjonelle ledelsesfunksjonen har blitt tonet ned og at fokuset på blant annet selvstendighet har blitt fremtredende. En av respondentene i TK bekrefter dette ved å uttale at lederne må ha en annerledes lederrolle når man har med «frittgående» ansatte å gjøre.

Andre forhold ved ledelse med betydning for hvordan kunnskapsarbeideren vil kunne påvirkes av ledelse fremkommer gjennom datamaterialet som det å være en tydelig og strategisk, helhetsfokusert og samtidig en beslutningsdyktig og handlekraftig leder. En respondent i TK uttaler at hun vil ha en leder som tar avgjørelser selv om hun ikke alltid er enig, så lenge man har blitt tatt på alvor i forkant av avgjørelsen. Hun uttaler videre at *jeg vil ha en tydelig leder som er lydhør. Beslutningsdyktig og handlingskraftig leder.* En annen respondent i kommunen fremsetter helhetstenkning og strategisk ledelse på overordnet nivå og i et langsiktig perspektiv, som det viktigste ved et lederteam. Fra STFK blir tydelighet beskrevet som en vesentlig lederoppgave, uttrykt på denne måten:

Tydelighet. (...) Tydeligheten går ofte gjennom den formelle lederen. Men at den formelle lederen, ikke kontrollerer, men bidrar i justering. Tydelighet trenger vi, fordi det er så mange valg å ta. Det har noe med å velge, slik at vi slipper å stå helt alene når vi kanskje har gjort en feil. (...) Har valgt bort en feil ting fordi vi ikke har skjønnet hvilken brann som skal slukkes. Det mener jeg er lederskapet sitt ansvar å gi oss en tydelighet på. Respondent – STFK

Som vi ser av diskusjonen kan det peke i retning av at ledelse i offentlig sektor er to-sporet, hvor et spor går i retning av det mer strukturelle perspektivet, mens det andre sporet går i retning av en mer relasjonell tilnærming. Med dette møtes Irgens (2011), Yukl (2012) og Hillestad (2003) i behovet for en balansegang mellom det strukturelle og det relasjonelle. I den sistnevnte inngår blant annet tilbakemeldinger, tilstedeværelse og coaching. En leder i TK uttrykker derimot at ledelse i kommunen er *Beyond coaching! Man må ha et svar, det hjelper*

ikke med coaching. «Hva synes du selv? liksom..» Har ikke tid til sånt. Det er noe med å være tydelig der og da. Ta ansvar, være en leder. Ikke være uklar, men være beslutningsdyktig.

Kunnskapsledelse

Et annet perspektiv på ledelse er bruk av kunnskapsarbeiderens kompetanse.

Respondentene fremmer ønske om kunnskapsledelse fremfor organisasjonsledelse, med tanke på bruk av rett kompetanse på rett sted og til rett tid, noe som også var tema tidligere i analysen under organisatorisk kontekst. De uttrykker behov for at det bør ledes ut fra der kunnskapen befinner seg, og benevner dette som kunnskapsledelse. Dette er en type utvikling kunnskapsarbeideren ønsker av ledelse i egen organisasjon. Det antydes forsiktig at TK nå er i en utprøvningsfase i så måte, men at det ikke har funnet sin form. Kunnskapsarbeideren uttrykker utålmodighet i forhold til dette og ønsker å få dette på plass. Kunnskapsledelse i STFK i blir omtalt i følgende sitat:

Jeg kan si litt generelt om det, fordi det er utrolig viktig. Jeg vil si at her har ledelsen en viktig rolle. Det formelle vet man, det kan man lese seg til. Men det er klart at det er opp til ledelsen å se styrker og svakheter på dem man har og kunne bruke dem. Jeg skal være såpass ærlig å si at jeg generelt føler at jeg får brukt kompetansen, men ikke i alle sammenhenger. Jeg har nok hatt tilfeller hvor jeg har følt at akkurat der har jeg en erfaring som jeg kunne vært med i. Respondent – STFK

Kunnskapsledelse handler med dette om å se kunnskapsarbeiderens styrker og svakheter og klare å sette sammen og håndtere oppgavefordeling og kompetanse på en tillitsvekkende måte. I følge von Krogh et al. (2005) handler kunnskapsledelse om å sette ledelse inn i et kunnskapsperspektiv fremfor å sette kunnskap inn i et tradisjonelt lederperspektiv, noe begge virksomhetene kan synes å ha nytte av. Sitatet over viser at kunnskapsarbeideren kan reagere negativt dersom hun ikke får brukt kompetanse hun mener hun innehar. Bruk av kunnskap handler også om å få bidra ut fra ulike ressurser hun har. En annen respondent viser derimot til at ledelse som går på det rent faglige ved kunnskapsarbeideren er av mindre betydning for henne og er muligens av større utfordring for leder:

Du har også det klassiske dilemmaet mellom fagledelse og ledelse. (...) Hvis vi har veldig fokus på det, er det få som kan gi meg noe. (...) Ledelsen kan hjelpe meg til å reflektere og sette noen mål sammen. Det er det som er «cluet» med ledelse i denne organisasjonen her. Hver enkelt medarbeider sitter med så stor faglig kompetanse, og den er veldig vanskelig å overprøve rent faglig. Men å lede gjennom andre, i det miljøet der, det tror jeg er en utfordring her med ledelse Respondent – STFK

Sitater peker på at det er lite faglig påfyll å få fra leder. Leder kan derimot hjelpe kunnskapsarbeideren med å reflektere og sette mål for arbeidet. I følge Newell et al. (2009) handler ledelse om å muliggjøre kontekster, hensikter og prosesser. Ledelse handler dermed ikke nødvendigvis om å inneha ulike spesifikke fagkunnskaper, men at *vi må se på ledelse som et eget fag. Du skal lede dine medarbeidere som har fagkunnskapen* (respondent-STFK).

Ved å trekke funnene gjort i første del av analysen vedrørende de organisatoriske rammebetingelsene sammen med leders utsagn om at ledelse i offentlig sektor er «beyond coaching», kan dette peke i retning av at strukturperspektivet på ledelse kan utgjøre en større andel enn den relasjonelle retningen i TK og STFK. Vil kunnskapskattene (Bennis 1989) bli ledet og bli styrt?

5.2.2 Ledelseskompleksitet

Ledelse i offentlig kontekst er preget av en kompleksitet hvor mange forhold skal ivaretas, i tillegg til en stor grad av omskiftelighet med ulike styresett og føringer (Christensen et al. 2004). En av hovedforskjellene mellom offentlig og privat virksomhet er at offentlige organisasjoner har en folkevalgt ledelse (Christensen et al. 2004). I denne undersøkelsen har ikke den politiske dimensjonen vært et tema, men det kan peke i retning av at den påvirker og skaper komplekse arbeidsprosesser både i TK og STFK. Utfordringen er to ledelsesnivå som følgende sitat fra en respondent i STFK viser: *Det som er problematisk er at vi har jo administrative ledere men så har vi politisk nivå, hvor det egentlig er de som er sjefene. Det er de som skal si noe om det. Vi er avhengige av tydelig politisk ledelse, faktisk.* Det er den politiske ledelse som legger føringen for arbeidet i TK og STFK gjennom politiske vedtak. Den administrative ledelsen har ansvaret med å få gjennomført de politiske bestemmelsene som er vedtatt. Den offentlige organisasjonen handler på vegne av den politisk valgte myndigheten (Christensen et al. 2004), og hvor kunnskapsarbeiderne blir viktige brikker i så måte.

Vi finner at alle kunnskapsarbeiderne i denne undersøkelsen er lojale mot de politiske vedtak som fattes. *Det betyr at når politiske vedtak er fattet, så kan vi ikke gå ut i media og si; Dette var vi ikke enige i. Dette var ingen god idé* (respondent – TK). Respondenten forklarer videre at hun må ta kampen i forkant, og ikke i etterkant. Det er i forkant man kan komme med sin faglige tyngde og påvirke. *Men når et vedtak er gjort, må du forholde deg til det vedtaket. Da er det for seint å kjøre omkamp. Er en avgjørelse tatt, så er den tatt.* En annen respondent i

TK påpeker at det ikke er uvanlig at man jobber i forhold til avgjørelser man ikke er enig i, men at det er slik det er å jobbe i et offentlig forvaltningssystem, hvor du må *forholde deg til de bestemmelsene som er. Da må du ta en runde med deg selv, og komme tilbake og gjøre den jobben du skal gjøre.* Det politiske nivået kan dermed synes å utfordre og påvirke arbeidsprosessene både i TK og STFK. Dette kommer videre til uttrykk ved følgende sitat:

Vi jobber innen et politisk system, og det ligger til politikerne å ta beslutninger og legge føringer. Mye er nedfelt i Strategisk plan, som er ny / nylig revidert. Administrasjonen legger fram forslag, men politikerne snur noen ganger helt opp-ned på en sak, og da er man pliktig til å følge de vedtakene og føringene som legges av politikerne. Det er slik det er, og man er naturligvis pliktig å følge opp. Hvis man ikke anerkjenner et politisk vedtak, havner man i trøbbel, og er vel egentlig nødt til å finne seg noe annet å gjøre. Respondent – STFK

Selv om det politiske nivå skaper utfordringer ved mange bestillinger, store forventninger, krav, effektivisering og kutt i budsjetter, oppleves den politiske dimensjonen som positiv og spennende av de fleste respondentene. Gjennom sitatet over ser vi at det politiske nivået ikke kompromitteres, men at kunnskapsarbeiderne derimot er svært lojale overfor politiske vedtak. Om lojaliteten kunnskapsarbeideren viser dreier seg om redsel for å miste stillingen, eller er et resultat av en demokratisk overbevisning, er et spørsmål en kan stille i den sammenheng. Respondentene er lojale mot de politiske vedtak selv om de går på tvers av egen faglig overbevisning. Kunnskapsarbeideren i offentlig sektor kan dermed tenkes å være like mye en saksbehandler som en fagekspert.

Det politiske aspektet synes å vanskeliggjøre kunnskapsarbeiderens forståelse for prioritering, og å se det store kartet. En respondent i TK stiller seg ofte følgende spørsmål: *Hva skal jeg gjøre og for hvem?* og *Hva er det store kartet og hva skal jeg gjøre i forhold til det?* Respondenten ønsker seg både tydeligere føringer og mandat for hva hun skal gjøre og hvilke prioriteringer hun skal ta. Fokusområder gir etterlengtet retning for kunnskapsarbeideren. Oppfattelsen av å være en utydelig organisasjon blir av en leder i STFK forklart som et resultat av å være en rent politisk styrt organisasjon.

Vi har tidligere i analysens første del kommet frem til at kunnskapsarbeideren arbeider i en *delvis* autonom kontekst. Kunnskapsarbeideren arbeider også innenfor en politisk kontekst, hvor de politiske vedtak er førende for kunnskapsarbeiderens arbeidsoppgaver og retning. Som vi har sett vil også den politiske konteksten på lik linje med den offentlige, påvirke

mulighetene for autonomi i arbeidsutførelsen. Dette kan peke i retning at en delvis autonom kontekst er en *betingelse* ved å arbeide som kunnskapsarbeider i offentlig sektor.

5.2.3 Sammendrag

Vi har i denne andre delen av avhandlingens analyse drøftet på hvilke måter ledelse påvirker kunnskapsarbeideren i praksis. Her presenteres våre viktigste funn. Innledningsvis finner vi at alle kunnskapsarbeiderne beskriver ledelse som nødvendig og behovet for ledelse er større enn hva som utøves i dag. Å skape samspill er av organisasjonene lagt som en lederoppgave, men vi finner at samhandling erstatter ikke behovet for mye kontakt med ledelse.

Kunnskapsarbeideren har behov for ledelse i forhold til det faglige. I tillegg finner vi et stort behov for ledelse på det personlige plan gjennom anerkjennelse og ivaretagelse.

Vi ser at knapp tid og hardt arbeidspress hos lederne er en utfordring i forhold til kontakten mellom leder og kunnskapsarbeider. Lederfravær fører til et større behov for retning, mens behovet for ledernærvær er mindre hos kunnskapsarbeideren ved klare mål og omforent myndighet. Uklare mål og lite myndighet skaper større behov for ledelse. Selvstendighet kommer som et resultat av fravær av ledelse. Vi finner at for kunnskapsarbeideren er betydningen av tillitsbaserte relasjoner med leder stor. Tillit kan brytes ned ved manglende medvirkning og involvering på relevante arbeidsområder.

Ledelse i offentlig sektor synes to-sporet, hvor et spor går i retning av en mer strukturell tilnærming, mens det andre sporet går i retning av en mer relasjonell tilnærming. Vi finner at ledelse ikke kan baseres enten på det relasjonelle eller det strukturelle, men søke å ha en vekselvirkning mellom disse sporene. Den strukturelle tilnærmingen utgjør en større andel enn den relasjonelle, i multifunksjonelle og store organisasjoner som TK og STFK.

Kunnskapsledelse handler om å se kunnskapsarbeiderens styrker og svakheter, og håndtere oppgavefordeling og kompetanse på en tillitsvekkende måte. Videre handler kunnskapsledelse om å tilrettelegge for gode individuelle og kollektive arbeidsprosesser for å skape utvikling.

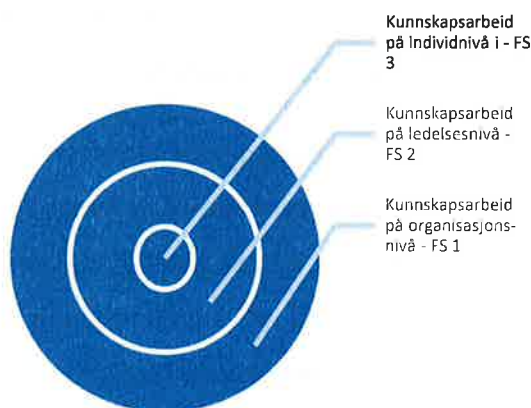
Vi finner at det politiske nivået skaper utfordringer for kunnskapsarbeideren. Samtidig oppleves den politiske dimensjonen som positiv og spennende. Kunnskapsarbeiderne er svært lojale mot politiske vedtak, selv om det går på tvers av faglig overbevisning.

Kunnskapsarbeideren blir dermed like mye en saksbehandler som en fagekspert. Den politiske konteksten påvirker mulighetene for autonomi i arbeidsutførelsen. Dette er også en betingelse

ved det å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor. Vi ser at det politiske aspektet vanskeliggjør kunnskapsarbeiderens forståelse for prioritering og å se det store kartet.

5.3 Kunnskapsarbeideren i praksisfeltet

Med det tredje forskerspørsmålet; *Hvilke utfordringer møter kunnskapsarbeideren i praksis?* har vi valgt å sette søkelyset på forhold som er relatert til individnivå og som kan gi en større forståelse av hva det vil si å være en kunnskapsarbeider i offentlig sektor og utfordringer hun møter i arbeidsutførelsen. Vi befinner oss på analysenivå tre, ut fra figur 14:



Figur 14: Analysenivå ut fra forskerspørsmål tre. (Egenprodusert 2012).

I dette delkapitlet ser vi på personlighetens betydning for utførelsen av kunnskapsarbeid. Videre definerer vi ulike roller kunnskapsarbeideren har før vi kommer inn på spenningsforholdet mellom generalist- og spesialistkompetanse. Deretter er autonomi, myndighet, ansvar og samarbeid i fokus. Avslutningsvis ser vi på individuell håndtering av kompleksitet.

5.3.1 Mellom person og profesjon

Kunnskapsarbeid og personlighet

I følge Hislop (2005) er kunnskapsarbeid et intellektuelt arbeid. Samtlige respondenter i denne oppgaven har høyere utdanning og ekspertise innenfor et eller flere fagområder. I denne avhandlingen finner vi derimot at *personlighet* kan synes å være av stor betydning for utførelsen av kunnskapsarbeid, i tillegg til fagkompetanse. Dette kommer til uttrykk fra både kunnskapsarbeidere og ledere i undersøkelsen. En leder fra STFK uttrykker det slik:

Det handler til syvende og sist om enkeltpersoner. Folk er ulike, og trenger ulike former og ulik påfyll av stimulans og rettleiding. Forskjelligheten er en utfordring,

men beriker også miljøet, fordi man råder over ulike utdannelser og ulike erfaringer i tillegg til forskjellene i personlighet. Respondent – STFK (leder)

Sitatet peker i retning av at kunnskapsarbeidere ikke er en ensartet gruppe, men at det handler om enkeltpersoner med hver sin personlighet og deres ulike behov for stimulans og rettleiding, sett fra en leders side. Sitatet synes også å vise at ulikheter ved enkeltpersonene og deres personlighet *verdsettes* fra lederens side, og beriker arbeidsmiljøet. Personlighet blir også trukket frem som et viktig element av flere av de andre respondentene. Under samtalene pekes det på at kunnskap ikke er alt når det kommer til å utøve arbeidsoppgaver i praksis, vist gjennom utsagn som dette av en av respondentene i TK: *Det er jo mange utfordringer i hverdagen, men personlighet er avgjørende for hvordan du møter dem.*

Elkjær (2004), Zack (1999) og Wennes (2012) poengterer at kunnskap og jobbutførelse skjer samtidig, hvor følelser og tanker vanskelig kan skilles ad. Ut fra dette vil definisjonen av kunnskapsarbeideren ikke kunne sies å være konstant, men underbygger Hillestad (2002) som påpeker at alle kunnskapsarbeidere ikke nødvendigvis passer inn i alle forhold ved definisjonen av en kunnskapsarbeider. Videre viser dette støtte til vårt utgangspunkt om at kunnskapsarbeid beror på egenskaper og karaktertrekk ved den som innehar kunnskapen, og hvordan denne velger å tilnærme seg oppgaver i en gitt kontekst. Vi har tidligere i analysen belyst at kunnskapsarbeideren i offentlig sektor mulig opptrer i kontekst som er *delvis* autonom. Fremstillingen viser at personlighet synes å være avgjørende for hvordan kunnskapsarbeideren imøtekommer og søker å løse oppgavene, og at ulikheter ved enkeltpersonene og deres personlighet farger måten arbeidsoppgaver løses på.

Vi ser ut fra dette at kunnskapsarbeidere stilles overfor mange utfordringer i hverdagen, men det synes som om personligheten er avgjørende for hvordan man *møter* utfordringene. Sett fra leders side oppleves de ulike personlighetene og den enkelte kunnskapsarbeiders fagkompetanse som en utfordring, men også en berikelse. Nok en utfordring kan dermed tenkes å være hvordan hver enkelt person kan bli ivaretatt ut fra individuelle behov for best mulig å løse oppgaver hun er satt til.

Kunnskapsarbeiderens ulike roller

I vår søken etter å finne ut hvem kunnskapsarbeideren i offentlig sektor er, finner vi gjennom intervjuene at i kraft av sin kunnskap og ekspertise, får kunnskapsarbeiderne ulike roller. I mangel på teori om kunnskapsarbeidere i offentlig sektor, har vi i våre søk ikke funnet relevant teori som kan bekrefte eller avkrefte slike roller. Vi velger likevel å fremstille rollene

i denne avhandlingen på grunn av et tydelig empirisk materiale. Etter vårt syn, vil disse rollene kunne gi en større forståelse for hva det vil si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis.

Veilederrollen som er identifisert gjennom intervjuene kan sies å være en av de mer tradisjonelle oppgavene liggende til en kunnskapsarbeider. De fleste respondentene er rådgivere innenfor ett eller flere fagfelt med veiledning som et av sine arbeidsområder. Veiledningen utøves i hovedsak på politisk nivå, direktør-, stab og enhetsnivå, og overfor ulike samarbeidspartnere, presse og brukere. En respondent beskriver en veiledningssituasjon med en samarbeidspartner på følgende måte:

Interesse. Det tror jeg vi sloss mot. Det har du veldig føling med når man drar ut i en mindre kommune. Folk tror ikke det er så bra. Og da blir det ikke bra. (...) Det blir bra fordi noen sier at det er bra. Og det er også noe jeg er opptatt av. Det er noe som heter definisjonsmakt. Respondent – STFK

Det kan synes som respondenten opplever til tider veilederrollen som en utfordring. Det ligger i rollen å veilede samarbeidspartnere til gjennomføringsevne og tro på eget produkt.

Mottakeren responderer på veiledningen som blir gitt, noe som gir veilederen en form for definisjonsmakt, slik respondenten viser til. I følge Similä og McCourt (2010) gir faglig kompetanse en makt til profesjonsutøvende som er vanskelig for andre å bevege seg inn i og kontrollere. Hvordan kunnskapsarbeideren håndhever denne makten vil dermed være av betydning i veilederrollen. Dette er én del av veilederrollen, men en vil kunne anta at det ligger utfordringer også til andre deler av rollen i forhold til de ulike nivå hun veileder på.

En annen rolle, og som berører veilederrollen, er det å være *mentor for nyansatte*. En respondent i TK beskriver dette på følgende måte:

Når det er nyansatte, er det noen som er litt mentor. De får en del oppfølging. På generelt grunnlag er det et tilbud til alle som kommer inn ny. (...) Nyansatte må inn i en læreperiode (...) Da må man bruke tid på disse personene. Respondent – TK

Som sitatet synes å vise, tilligger det et ansvar på de øvrige ansatte å følge opp nyansatte. I følge sitatet kan det også synes som om en slik oppfølging kan være både tids- og ressurskrevende, og dermed kan dette synes å være en utfordring i en kunnskapsarbeiders hverdag.

Oversetterrollen synes å ha en betydelig plass i en kunnskapsarbeiders hverdag. Ut av datamaterialet kan man se at oversetterrollen innebærer at kunnskapsarbeideren står i en

mellomposisjon mellom ulike aktører som har ulikt språk. Kunnskapsarbeideren må oversette begreper og få interessenter som opererer innenfor ulike fagfelt og områder til å forstå hverandre. Kunnskapsarbeideren blir på den måten en form for *brobygger* mellom ulike aktører. Dette uttrykkes i følgende sitat:

Veiledning berører også en annen rolle vi har. Det er kulturmiljøet vi har utenfor TK. Det synes jeg har vært en stor oppgave opp gjennom hele arbeidsforholdet mitt. Jeg har med kulturmiljøer å gjøre som ikke kan noe om offentlig forvaltning, og har heller ikke den store interessen egentlig, men som har viktige ting de ønsker å få gjennomført. Det er språkforskjeller. Man befinner seg på forskjellige kloder. Det er faktisk en viktig del av jobben, fordi vi har en mellomposisjon. Respondent – TK

Respondenten utdyper mellomposisjonen som tilligger oversetterrollen, og trekker også inn synliggjøring av kulturens betydning i et samfunnsperspektiv i neste sitat. Å synliggjøre kulturens betydning i samfunnet kommer klart til uttrykk også fra flere andre respondenter, og kan synes å være en betydelig del av oversetterrollen. Kunnskapsarbeideren viser et stort engasjement i forhold til dette i følgende sitat:

Vi har politikere og vi har presse. Vi har brukerne våre som er dem som søker penger og som gjerne vil oppnå ting og som vil utvikle et kulturområde. Da er vi i en posisjon midt i mellom. Vi har en oversetterrolle, rett og slett. Den er kjempeviktig, og den er også vanskelig å få tid til. Det er alt for lite tid til det. (...) Det handler også om det å synliggjøre kulturområdets betydning i en samfunnsutvikling, og det å få lagt til rette for den utviklingen. Det er det vi er opptatte av. Respondent – TK

Som sitatet over viser er også tidsaspektet vesentlig. Kunnskapsarbeideren opplever å ha for lite tid til oversetterrollen i forhold til hvor mye tid man burde tillegge rollen på grunn av den betydning hun opplever at den har.

En annen rolle som fremkommer gjennom intervjuene er *kollegaveilederrollen*. En respondent i TK forteller at *når vi jobber med saker, så bruker vi hverandre i stor grad*. Respondenten viser særlig til behovet for å hjelpe hverandre når hun utarbeider saksfremlegg. *Det stilles store krav til presishet, til lesbarhet. Når du skriver en politisk sak, skriver du for allmennheten. Hvem som helst skal forstå den. Forstå hva du snakker om*. Kollegaveiledning blir også trukket frem i STFK hvor en respondent sier følgende:

På noen utviklingsoppgaver, og hvis du da føler at ingen er innom og anerkjenner retningen din eller jobben din, så kan du av og til føle at du står veldig alene. Og da kan du også hente det du ikke får av lederen din gjennom kollegaer. Kollegaveiledning. Kollegaveiledning tror jeg er viktig å få opp i en organisasjon. Respondent – STFK

Behovet for kollegaveiledning blir her særlig trukket frem i forbindelse med utviklingsoppgaver, hvor man har behov for anerkjennelse og retning. Kollegaene vil da kunne fungere som en veileder i *fravær av leder*. Med tanke på kunnskapsarbeidernes selvstendighet (Davenport 2005), kan det likevel synes som et behov for veiledning og støtte i det arbeidet man gjør gjennom kollegaveiledning. Respondenten i STFK viser til at kollegaveiledning er noe hun ønsker satt i system som en del av organisasjonen.

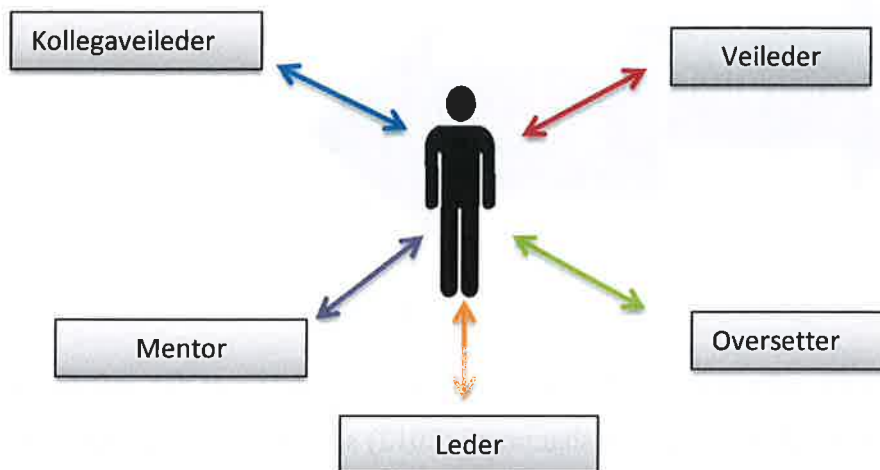
I tillegg til de omtalte roller gir dataene en forståelse av at kunnskapsarbeideren stadig befinner seg inne på områder som tradisjonelt har vært tillagt *lederrollen*. Dette kan fremstilles gjennom en av respondentene i TK sitt utsagn: *Selv om vi er ute og representerer rådmannen når vi er ute, har vi ikke noe skriftlig mandat som sier at dette bestemmer jeg. Samtidig så skal vi utøve den myndigheten i møte med omverdenen. Det er veldig spennende.* Det kan synes som om kunnskapsarbeideren tidvis opplever å opptre som leders forlengede arm og dermed inntar en lederrolle. Når kunnskapsarbeideren er i praksisfeltet befinner hun seg i situasjoner hvor myndighet må utøves til tross for at leder ikke alltid er til stede. Ut fra dette kan det tenkes at fravær av leder pålegger kunnskapsarbeideren et behov for å innta lederrollen i møte med omverdenen. Lederrollen i dette perspektivet knyttes til *delegering av myndighet*. Men ser vi derimot dette fra leders side, ser situasjonen annerledes ut:

Opplever noen ganger at det eksisterer uklar rolleforståelse, og blir nødt til å bruke ressurser på å overbevise medarbeidere om deres roller, det henger trolig igjen fra gamle oppfatninger. Viktig å ha klart for seg at stab har ikke rådmannsmyndighet – staben har en rådgivningsfunksjon - men noen ganger opptrer folk i stab som om de har myndighet, og det blir feil, men det ender noen ganger opp i kamp om ressurser.
Respondent – TK (leder)

Ut fra sitatet kan det synes som om det er en divergens mellom kunnskapsarbeiderens og lederens syn på mandatet som tilligger stabsrollen. Ut fra diskusjonen vedrørende rollefordelingen mellom stab og enhet i analysens punkt 5.1.1, påpeker leder også her at utfordringen synes å ligge til gamle oppfatninger og strukturer. Sitatet viser også at en utfordring synes å ligge til mangel på ressurser. Betyr dette at kunnskapsarbeideren trer inn i en lederrolle på grunn av leders mangel på tid? Og som vi var inne på i forrige avsnitt; opplever kunnskapsarbeideren eventuelt behov for å innta lederrollen i fravær av leder?

I dette avsnittet har vi sett nærmere på ulike roller som har vist seg fremtredende gjennom intervjuene. Vi finner fem fremtredende roller; veilederrollen, mentorrollen, oversetterrollen, kollegaveilederrollen og lederrollen, men utelukker ikke at det kan finnes flere. Vi ser at noen

av utfordringene kunnskapsarbeideren møter i praksisfeltet ligger i forhold til å *ta* eller *få* flere av de ulike rollene. Utfordringer synes også å ligge til *rolleforståelse*. Til tross for ulike utfordringer dette medfører oppleves det samtidig at rollene tidvis er spennende og gir engasjement for noen av kunnskapsarbeiderne. Kunnskapsarbeiderens ulike roller kan fremstilles i følgende figur:



Figur 15: Kunnskapsarbeiderens ulike roller. (Egenprodusert 2012).

5.3.2 Mellom generalist og spesialist

I denne delen av masteravhandlingen ser vi på utfordringer som møter kunnskapsarbeideren i praksisfeltet i utøvelsen av generalist- og spesialistkompetanse. I intervjuene med både TK og STFK fremtrer spenningsforholdet mellom generalistkompetanse og spesialistkompetanse.

Både behovet for og ønsket om å utøve det ene eller det andre, viser seg som en relevant diskusjon. Dette gjør at vi stiller spørsmålstegn ved om organisasjonene i studien får utnyttet kunnskapsarbeidernes kompetanse tilstrekkelig. Så, hva trenger TK og STFK - gode all-roundere eller eksellente spesialister? En av respondentene reflekterer slik over dette:

Det er et dilemma det at man etterspør spesialkompetanse, men samtidig stiller krav om at de ansatte må se helheten. I en viss grad trenger man også generalister, som kan dekke flere kulturområder, og kunne se ting både på tvers og i sammenheng. (...) Vi vil naturligvis trenge både generell og spesialisert kompetanse på masternivå som basis fremover. Men man vil også trenge folk med evne til å se at verden endrer seg, og kanskje færre av typen som er veldig spesialisert, men som ikke har evnen til å heve blikket. Respondent – STFK (leder)

Vi ser at det er ikke entydig hvilken kompetanse organisasjonen verdsetter, og synes å ha behov for. Spenningsforholdet mellom behovet for spesialist- eller generalistkompetanse

synes likevel å være en relevant problemstilling i begge de undersøkte organisasjoner, en utfordring som møter kunnskapsarbeideren i jobbutførelse i hverdagen. Mens enkelte lederne i undersøkelsen synes å ha et ønske om *generalister* for å tenke *helhetlig* og mener organisasjonen trenger *flere* generalister, ser kunnskapsarbeiderne for seg flere *spesialister*. Spenningsforholdet kan fremstilles som i figur 16:



Figur 16: Spenningsforholdet mellom generalist- og spesialistkompetanse. (Egenprodusert 2012).

Schön (2001) viser til at det å handle under usikkerhet er noe som kjennetegner den reflekterte praktiker. Dette kan ses i sammenheng med Mansharamani (2012) som hevder at generalister er de som navigerer best under usikre forhold, og han begrunner det med at det er vanskelig å se helheten når man befinner seg for tett på et fagområde. Dette gir støtte til ønsket fra leder om flere generalister, der det handler om å se helhet og å navigere godt i organisasjoner preget av oppgaver som tidvis synes å favne bredt.

Gratton (2011) viser derimot til at fremtidens arbeidsliv vil kreve spesialister fremfor generalister. Hun fremholder at for å møte fremtidens arbeidsutførelse er det spesialisering som er løsningen. Dette gir ingen støtte til ledere i studien som sier det er sårbart med for mange spesialister og mener det er generalister det er behov for. Kunnskapsarbeiderne i studien viser til at det å være spesialist gir mer *tyngde* utad. Som Zack (1999) fremholder, handler kunnskapsarbeid om anvendelse av ekspertise. Irgens (2011) viser til at kunnskapsarbeidere forventes å inneha en kunnskap som skiller dem fra andre, og at denne ekspertisen skal kunne oppvises i praksis. Dette gir støtte til kunnskapsarbeiderne som sier at de ønsker å være spesialister, da det gir *respekt* og *handlingsmuligheter*. De ser på det å være spesialister som en ressurs som skaper *legitimitet* for virksomheten. En av respondentene uttrykker det på denne måten:

Fra vår side tror jeg det er viktig å ha gode fagfolk i alle stillinger. At man ikke har generelle fagfolk, men spesialiserte fagfolk. På musikk, på kunst, på litteratur, teater. At man har riktige personer. Viktig for TK som samarbeidspartner å ha folk som har

den rette kompetansen og som også har respekt, slik at man har kredibilitet i eksterne miljø, det er kjempeviktig. Respondent – TK

Diskusjonen viser at det er ulike syn på behovet for generell eller spesialisert kompetanse fra ledere og kunnskapsarbeidernes side. Her kan det synes som en av flere utfordringer ligger for kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis. Kunnskapsarbeiderne ønsker å være spesialister for å være troverdig, og for å kunne fremstå som profesjonelle. Behovet for dette er fremtredende både internt, i samarbeid med eksterne, og overfor brukere. De forteller at det ligger en tyngde i det å være spesialist, og stiller spørsmål ved hvor overbevisende du er om du kan litt om alt, enn om du kan mye på ett område. Ledere i studien viser derimot til behovet for generalister som evner å se helhet.

5.3.3 Mellom autonomi og samarbeid

I denne delen av avhandlingen ser vi på utfordringer som møter kunnskapsarbeideren i praksisfeltet når det gjelder forholdene autonomi og selvstendighet, myndighet og ansvar, relasjoner og samarbeid, og hvordan disse er knyttet sammen.

Selvstendighet, myndighet og ansvar

Autonomi blir av Davenport (2005) fremsatt som en av de viktigste egenskapene hos kunnskapsarbeideren. Han sier videre at kunnskapsarbeideren liker ikke å bli styrt av andre eller fortalt i detalj hva hun skal gjøre. De fleste kunnskapsarbeiderne i denne studien beskriver arbeidet som selvstendig, med stort handlingsrom og frihet. Kunnskapsarbeideren motiveres i følge Newell et al. (2009) av å arbeide under fleksible og dynamiske forhold. Selvstendighet nevnes av en respondent som en forutsetning for å jobbe i STFK, mens det videre kommenteres at det er en hyggelig arbeidsplass, men at man må være selvgående for å jobbe der. Det samme fremkommer fra flere av respondentene i TK som sier at de jobber veldig selvstendig. En av respondentenes utviser en positiv holdning til å inneha selvstendighet gjennom følgende uttalelse: *Det er også fordelen med denne jobben, at den er selvstendig og at man har muligheten til å jobbe selvstendig, og det må jo være den personen som liker å gjøre det* (Respondent – TK).

Morgeson og Humprey (2006) beskriver autonomi ut fra tre dimensjoner; frihet til å planlegge arbeidet, frihet til å velge arbeidsmetode og frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. I begge casene er autonomi å finne i arbeidsoppgavene og utførelsen av disse. En av respondentene fra TK sier følgende: *Vi har ikke stillingsinstruksjoner, på den måten er det stort handlingsrom for å utforme arbeidet selv, men det eksisterer rammer for arbeidet.*

Rammene respondenten viser til kan tenkes å være det Wennes (2012) fremhever. Hun sier at de offentlige kunnskapsarbeidere i noen grad nevner de to første dimensjonene, men at det finnes liten frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. Hun sier videre at autonomi for offentlige kunnskapsarbeidere synes å inneha begrensninger. Videre påpeker Wennes (2012) at kunnskapsarbeideren ikke får benyttet sin ekspertise som tiltenkt i en kompleks og stor organisasjon som en offentlig kommune og fylkeskommune representerer. Det kan ut fra dette synes som om utfordringen ligger til *frihet til å ta beslutninger* (Morgeson og Humprey 2006), som vi skal komme nærmere inn på.

Flere respondenter trekker frem behovet for å ha myndighet. Dette uttrykkes av en respondent i TK på følgende måte: *Det ligger i kombinasjonen mellom fleksibilitet og ansvar, og at man føler at man får lov til å bidra. Jeg føler at jeg har i rollen min myndighet og mandat til å gjøre ting som jeg føler er viktig.* Ut fra sitatet ser vi også at kunnskapsarbeideren har et ønske om å bidra og utføre arbeidsoppgaver som oppleves som betydningsfulle. I tillegg kan det synes som at de vil ha noe å strekke seg etter, samtidig som de vil føle mestring. Med disse ønskene kreves det samtidig myndighet for å kunne utføre oppgavene. I følge en leder i TK ligger utfordringen mellom myndighet, makt og ansvar ved umoderne strukturer og styringsformer:

Synes TK har en litt gammelmodig måte å organisere på, og ser at det er behov for å frigjøre ressurser fra umoderne styringsformer, som medfører at ansvar og myndighet ikke henger godt nok sammen. Her er det mye å oppnå. Synes også at det er en del uavklart når det gjelder makt og myndighet. Respondent – TK (leder)

Ved selvstendig håndtering av oppgaveprosessene vil det også tilligge kunnskapsarbeideren å ta beslutninger (Morgan 2004). En av ledernes syn på myndighet og ansvar uttrykker noe annet enn kunnskapsarbeidernes syn. Neste utsagn viser til at noen medarbeidere ønsker myndighet, men ikke alltid ønsker å ta ansvaret som følger med. En leder fra TK sier det slik: *Har du myndighet må du også ta ansvar. Vil du ha myndighet, får du også ansvar. Det henger sammen. Folk vil gjerne ha myndighet, men ikke så gjerne ansvar.* Lederen uttrykker tydelig behovet for at kunnskapsarbeidere tar ansvar. Dette understøttes av Newell et al. (2009) som fremsetter at å ta ansvar er en *forutsetning* for å få autonomi.

Organisasjoner er avhengige av at kunnskapsarbeiderne tar ansvar og at beslutninger fattes for å opprette det daglige virke i organisasjonene (Morgan 2004). Ser man dette opp i mot Friedmans (1977) *ansvarlig autonomi*-tenkning kan det synes som om de fleste kunnskapsarbeiderne i stor grad ønsker å påvirke sin egen arbeidshverdag. Likevel kan det

synes som om enkelte setter egne interesser fremfor virksomhetens ved at de kun ønsker myndighet, men ikke ansvar. Derimot kan vi se at enkelte av kunnskapsarbeiderne ikke bare har egne interesser for øyet gjennom følgende sitat fra en respondent i TK: *Jeg synes TK er en veldig spennende arbeidsgiver på veldig mange måter fordi jeg jobber med et stort ansvar og har samtidig også stor frihet. Har muligheten for å styre mye selv, forutsatt at man er seg sitt ansvar bevisst.* Respondenten uttrykker her at det å inneha autonomi og et stort ansvar gjør at hun opplever arbeidsplassen som spennende.

Hvorfor synes noen at å ta ansvar er uproblematisk, mens andre kunnskapsarbeidere ikke er like villige til å ta på seg ansvar? En respondent i TK viser til at behovet for kompetanse er vesentlig for å kunne ta ansvar. Respondenten sier at kompetanse knyttes til en *maktsituasjon* også, *dersom du ikke kan et område så faller du litt utenfor til du lærer det. Hvis du skal beherske et område må du prøve, må du kunne en del. Hvis du skal ha ansvar som rådgiver så må du kunne litt i hvert fall.* Ut fra dette kan man undres over om det kan være slik at dersom kunnskapsarbeideren ikke ønsker å ta ansvar; er det fordi man føler at man ikke har kompetanse nok? Det kan peke i retning av at kompetanse gir kunnskapsarbeideren makt og gjennomføringsmuligheter. Mangel på kompetanse vil dermed kunne være en utfordring som møter kunnskapsarbeideren i praksis. Det kan tenkes at dersom arbeidsgiver ønsker at kunnskapsarbeideren skal ta ansvar vil det synes som om kunnskap og kompetanseutvikling bør stå i fokus.

Relasjoner og samarbeid

Til tross for kunnskapsarbeideres selvstendighet ønsker hun også *samarbeid*. Tidligere i analysen har vi vært inne på leders rolle i forhold til å tilrettelegge for samarbeid ut fra behovet for organisatorisk utvikling. I denne delen av analysen skal vi se at samarbeid og gode relasjoner er viktig, men også kan være problematisk i arbeidsutførelsen for kunnskapsarbeideren. Vi peker også på at tid og økonomi kan være utløsende faktorer.

Samarbeid og samhandling blir i Kommuneplanens samfunnsdel 2009 – 2020 beskrevet som viktige strategiske prinsipper for å imøtekomme utfordringene TK står overfor. Newell et al. (2009) fremmer at samarbeid er sentralt for å utvikle ny kunnskap. Samtlige kunnskapsarbeidere i TK og STFK er opptatt av samarbeid. Dette kobles av flere til kompetanse. Samarbeid handler for respondentene om å hente inn kompetanse ved behov. En av respondentene forklarer at hun sitter ikke på all kompetanse selv, og er ofte avhengig av samarbeidende kompetanse for å utføre arbeidsoppgavene, som til tider er svært omfattende

og kompliserte. Dette understøttes av Newell et al. (2009) som sier at kunnskapsutvikling oppnås gjennom kollektive prosesser fremfor individuelt. Betydningen av å skape gode samarbeid knyttes av en respondent i TK til å ha en helhetlig tenkning i planarbeider hvor store og ulike fagområder må trekkes inn. En annen respondent i TK knytter behovet for samarbeid til *utvidet* kompetanse på denne måten:

Det som er viktig her er å skape gode samarbeid, for vi blir ikke bare kompetente. Alene klarer man ingen ting, men i samarbeid med andre eksterne vil vi sannsynligvis kunne få til ting. Da er det viktig å ha gode samarbeidsforhold til andre, og strukturer og sånn, som fremfor alt er de riktige samarbeidene. Respondent – TK

Sitatet viser at samarbeid handler om å hente inn kompetanse for å skape noe i *felleskap* som man ikke er i stand til alene. Respondenten fremhever også betydningen av å ha gode samarbeidsforhold, og hvor det er lagt til rette for *samarbeidsstrukturer*. Vi har tidligere vært inne på lederens rolle i å muliggjøre kontekster for kunnskapsutvikling (Newell et al. 2009). En respondent i TK påpeker derimot at samarbeidsstrukturene ikke er gode nok. Dette kommer til uttrykk på følgende måte:

Det burde vært en selyfølge at man jobbet sammen. Jeg opplever også at vi har ikke gode nok systemer enda. Fremdeles er det ganske personavhengig. Noen plasser jobber vi kjempegodt sammen, andre plasser sliter vi. Da sier det meg noe om at systemene ikke er på plass. Det er personene som gjør at det fungerer eller ikke. Respondent – TK

Grant (2000) viser til at viktige ledelsesprinsipper handler om å forbedre nåværende kunnskap for økt effektivisering og utvikling av ny kunnskap. Følger vi Grant (2000) sin tankegang, vil mangel på samarbeidsstrukturer kunne svekke virksomhetens effektivitet og utvikling av ny kunnskap. Som vi ser av sitatet over blir også samarbeidet *personavhengig* i mangel på gode strukturer og systemer. Det synes dermed å være personene som er avgjørende for om samarbeidet fungerer eller ikke.

En leder i TK forklarer utfordringene med samarbeid på denne måten:

Samhandling på tvers og effektiv samhandling generelt sett er en konstant utfordring og kjempekrevende. Samhandlingskompetansen er et tydelig forbedringsområde, men det må erkjennes at samhandlingsområder noen ganger blir et "slagsmål" om hvilken enhet som skal betale gildet. Respondent – TK (leder)

Sett fra leders side er samhandling et forbedringspotensial i TK. Samarbeid kan også synes å være både utfordrende og arbeidskrevende. Lederen påpeker at TK mangler samhandlingskompetanse. Sitatet viser i tillegg at økonomiske ressurser vil kunne sette en

stopper for at et samarbeid kan finne sted. Økonomi vil på denne måten kunne bli en premiss for enkelte typer samarbeid. Den samme lederen forteller videre at hun er svært opptatt av at *fornyelse må skje på rett måte, for endringer tar tid, og det eksisterer ofte sterke kulturer i eksisterende miljøer, med organisatoriske og faglige verdier det er grunn til å ta vare på. Det kan derfor være smart å starte med å stimulere nye og andre måter å samhandle på, uten å gi slipp på de kvalitetene som ligger i eksisterende organisasjon.* Respondent – TK (leder).

I følge Newell et al. (2009) vil *kunnskapsgrenser* være en av ulempene med samarbeid, og kan føre til restriksjoner for kunnskapsdeling. På samme måte som at samarbeid handler om å utnytte ulik kompetanse for å skape noe, kan dermed ulik kompetanse velte et samarbeid over ende. Dette kommer til uttrykk i neste sitat:

Det jeg hele tiden prøver er å få en forståelse på det at det er ulik kompetanse ute og går, som kan brukes nyttig. Og noen ganger så går det ikke. Og da blir det heller ikke noe kommunikasjon. Og i det ligger det også utvikling. Vi definerer at her samarbeider vi ikke. Kløften er så stor. Greit, da gjør vi ikke det. Respondent – STFK

Sitatet viser utfordringer med samarbeid ved ulik kompetanse, noe som kan synes å gjelde språk- og kommunikasjonsforskjeller mellom ulike type kompetanser. Dette kan tyde på at selv om behovet for samarbeid er tilstede, vil ikke alle samarbeid kunne la seg gjennomføre. Enkelte behov for samarbeid kan tenkes å heller ikke la seg gjennomføre ut fra mangel på *tid*. Flere respondenter påpeker at tid er en utfordring i forhold til å ha mulighet for å engasjere seg. Begrenset kapasitet og prioriteringer er problematisk for kunnskapsarbeideren, som vist i neste sitat:

Målet er å få et helhetlig perspektiv på ting, med utfordringen ligger i det at vi kan ikke involveres i alt alle sammen. Og vi har alle begrenset kapasitet, og så må man gjøre noen prioriteringer. Da er det en del ting som får seile og gå. Alle har sine spesialområder. Så skal man i tillegg involvere seg i ting som andre jobber med som er en stor oppgave. (...) vi er ikke god nok (respondenten viser til tverrfaglig samarbeid). Det er en evig frustrasjon. Når det sitter en person som jobber (på et område) så skal alle interessere seg i det. Hun har behov for å trekke inn alle, men det kan ikke alle involvere seg i. Respondent – TK

TK håndterer store fagområder som krever mye samhandling. Ut fra sitatet kan en utfordring synes å ligge i at kravet til tverrfaglig samhandling krever for store ressurser fra hver enkelt kunnskapsarbeider, siden hver kunnskapsarbeider har sine spesialområder. Å sette seg inn i andres og bidra med eget felt i en samarbeidssituasjon, gjerne i flere parallelle løp, synes å

være svært arbeidskrevende og en kilde til frustrasjon. Ut fra dette kan det synes som at store spesialområder kan være et hinder for tverrfaglig samhandling.

Mangel på tid kan føre til at kunnskapsarbeideren havner i situasjoner som *kompromitterer* oppdraget de er satt til. Følgende samtale fra et gruppeintervju i STFK viser dette. **I** står for intervjuer, mens **R1** og **R2** viser til de to respondentene som er i samtale:

*Det er som vi snakket om, om å ha dialog med kommunene. Det skal egentlig ikke være slik at man har mest fokus på utvikling i de kommunene man har kontakt med. Jeg skjønner at initiativet skal ligge fra begge sider. Men når det kommer til et punkt hvor det er veldig behagelig å drive samarbeid og utvikling med kommuner som tar kontakt, så har du en utfordring. **I: Hva tenker du da? Hva med de som ikke tar kontakt? R1: Ja. Er det så tilfeldig? Og hvor tydelig har man vært i forhold til å oppfordre til det? R2: Det blir det. For vi har ikke tid til å ta den andre telefonen. I: Å favne alle likt blir en utfordring? R1: Ja. R2: Og vi har et oppdrag om å gi alle lik behandling. R1: Det er satt på spissen, for utviklingen skjer ikke gjennom en telefonsamtale, men det går gjennom en helhetlig prosess. Da blir det naturlig den man igjen kontakter selv. Man får en relasjon. (...) Det er tid som er problemet. R2: Og nok folk. R1: Som da gir en frustrasjon. Så det er slik vi sa i sted; når er det godt nok? Grunnen til at man sier det, er bare på grunn av tid.*** Respondenter – STFK

Samtalen viser at på grunn av manglende tid, vil samarbeid med de kommunene som selv tar kontakt, være en behagelig situasjon for kunnskapsarbeideren. Dette vil også kunne være en utfordring ved at samarbeidet vil bli tilfeldig. Å favne alle likt blir problematisk, selv om det er en nødvendighet i forhold til oppdraget man er satt til. Sitatet over viser også til betydningen av å ha gode relasjoner for å skape utviklende, helhetlige prosesser. Betydningen av personlige relasjoner finner vi også i følgende sitat:

(...) utviklingsarbeidsmessig, så ser jeg at uten å lage noen personlig kjemi eller personlig relasjoner til folk du skal jobbe sammen med senere, det gjelder seg ute i en kommune eller en organisasjon, så får du nesten ikke gjort jobben. (...) De organisasjonene jeg har lyktes med(...) er utelukkende der jeg har svært gode relasjoner til noen i organisasjonen. Respondent – STFK

Ut fra dette kan det synes som at det er personlige relasjoner som skaper de beste arbeidsprosessene og de beste resultatene. Som en forlengelse av dette viser respondenten til at å sende e-post er vel og bra, men at kunnskapen om å skape relasjoner ligger på et annet plan som ikke er snakket så mye om i egen organisasjon. Respondenten i STFK stiller seg dermed følgende spørsmål: *Hvilke prosesser er det som fører frem til at du kan mene at du har en god relasjon til noen?*

Å søke å finne relasjoner og skaffe seg samarbeidspartnere synes å være betegnende for kunnskapsarbeidere. Respondentene i TK har, som vi har sett tidligere, utfordringer med å finne rett kompetanse, da kart og terreng ikke alltid stemmer. Dette har som en respondent beskriver, ført til at hun må ofte selv finne arenaer for samhandling. Grant (2000) påpeker at *tilgangen* til kunnskap vil være en nøkkel til å lykkes. Å ha tilgang på kunnskap vil være avgjørende for kunnskapsarbeideren i offentlig sektor på grunn av komplekse arbeidsoppgaver. Å søke å finne relasjoner er også et tema hos STFK. På grunn av store forventinger har flere i STFK selv tatt initiativ til å etablere et fast samarbeid. Selv om kunnskapsarbeideren er selvstendig, vil hun gjerne jobbe i team (Newell et al. 2009). Samarbeidet i STFK er et resultat av behovet for å bygge opp en kompetanse og struktur rundt arbeidet for å kunne innfri forventingene. Viktige faktorer for teamet er å benytte seg av hverandres styrker, utfylle hverandres svakheter, samt å skape gode interne relasjoner. Trygghet og tillit innad i teamet gir i følge en respondent en lav terskel for å be om hjelp der man selv ikke er like sterk. Behovet for stabilitet og trygghet i teamet blir beskrevet som stort. Utfordringen derimot dreier seg om ressurser og endring av arbeidsoppgaver. En av respondentene i STFK forklarer endringer av arbeidsoppgaver som en utløsende faktor for usikkerhet, mens en annen kobler endring av arbeidsoppgaver som en del av å være i et komplekst samfunn.

I denne diskusjonen har vi sett at samarbeid handler om å hente inn kompetanse for å skape noe i fellesskap når man ikke er i stand til det alene. Vi har også sett at kunnskapsarbeideren må ofte selv finne arenaer for samhandling. Å skape gode samarbeidsstrukturer er avgjørende for effektivisering og utvikling av kunnskap. Måten samarbeidet gjennomføres på blir viktig for å ta vare på de eksisterende organisatoriske og faglige verdier. I mangel på strukturer, blir samarbeidet personavhengig. I praksis er samhandling utfordrende på flere måter, og kan relateres til mangel på tid, begrenset kapasitet, skiftende arbeidsoppgaver og uklare økonomiske retningslinjer. Ved store språk- og kommunikasjonsforskjeller, mangel på tid og for store fagområder, kan samarbeid brytes ned. Vi har også sett at de beste arbeidsprosessene og de beste resultater skjer der det forekommer gode personlige relasjoner.

5.3.4 Mellom drift og utvikling

I denne delen av oppgaven ser vi på utfordringer som møter kunnskapsarbeideren i spenningsfeltet mellom drift og utvikling. TK og STFK viser gjennom sine førende dokumenter til viktigheten av å utnytte kompetanse og å være i utvikling. Dette viser seg

derimot å være utfordrende for kunnskapsarbeideren i den offentlige kunnskapsorganisasjonen. I følge en respondent i STFK er fylkeskommune *en dilemmaarbeidsplass. Vi må alltid balansere utvikling og forvaltning.* Sett fra leders ståsted skal STFK *først og fremst være en utviklingsorganisasjon, og passe på ikke å havne som en driftsorganisasjon.*

Flere kunnskapsarbeidere rapporterer det å frigjøre tid til utviklingsoppgaver som en av hovedutfordringene. En av respondentene i TK snakker om reduksjon av drift, og ønsket om å ha et mer faglig fokus. Ønsket deles av flere. En annen respondent fra TK la frem tid og prioritering som en utfordring i forhold til strategi- og utviklingsoppgaver. Hun sa:

Personlig handler det om å frigjøre tid til den strategiske jobbingen. Jeg får ikke gjort det i stor nok grad. Det kommer mye inn fra sidelinjen hele veien som man bare må håndtere(...) Det å få prioritert i forhold til det, synes jeg er en kjempeutfordring.
Respondent – TK

Arbeidshverdagen kan peke i retning av å bestå av mye driftsoppgaver, i forhold til utvikling.

Flere respondenter er opptatt av dette. Ett av utsagnene som illustrerer dette er:

Hovedutfordringen min personlig er å få satt meg ned og få skrevet den planen. Det blir bare springing (respondent – TK). Mens det fra en av respondentene i STFK sies på denne måten:

Vi rekker nesten bare driftsoppgaver, men vi er pålagt å drive med utvikling også i kommunene. (...) Det må vi ta med venstre hånd etter klokka fem, liksom. I begge organisasjoner fortalte de fleste respondentene om en arbeidshverdag med høyt tempo og arbeidspress. En lagt plan for arbeidsdagen blir ofte endret på grunn av oppgaver som kommer uforberedt. Vi kan derfor igjen stille spørsmålstegn ved om dette gjør respondentene mer til saksbehandlere enn kunnskapsarbeidere, eller handler dette om tid? En respondent i STFK sier: *Jeg vil bare understreke at det går ikke på kompetanse, det går på tid.*

Noen respondenter i STFK viser i intervjuene til at de må følge en oppgave fra a-å. Dette indikerer at man må ha evne til å gå i dybde og bredde på samme sak. Dette understøttes av Sjøvold (2012) som viser til er det en trend i offentlig sektor å la fagfolk overta administrativt arbeid, og skjære ned på merkantilt personell. En av respondentene fra STFK omtaler dette på følgende måte:

Dere nevnte jo i sted at det er det komplekse samfunnet det egentlig handler om. (...)at det egentlig ikke er noen som kan og behersker alle områdene. Det er det som har kommet frem, at alt skjer så mye hurtigere nå, og da blir det slik at vi må være realistiske. Hva er det vi kan? Det vi har sett er at vi som kunnskapsarbeidere har fått

en oppgave, og det skal vi fullføre helt til slutt, til og med å putte brevet i postkassen.
Respondent – STFK

Hva har organisasjonene behov for at skal være i fokus for kunnskapsarbeiderne - utvikling eller drift? Ut fra dataene i studien kan det i dag tyde på at TK og STFK har en rekke rådgivere med høy utdanning som bruker en stor del av sin tid og arbeidskapasitet på å utføre driftsoppgaver. Kunnskapsarbeiderne i studien blir beskrevet som gjennomgående høyt utdannet, og fikk sin stilling på bakgrunn av fagkompetanse. Hvordan benyttes ressursene, og hva er en god måte å utnytte ressursene på? Flere av lederne i studien er drifts- og rutineorientert, mens kunnskapsarbeiderne selv sier at de har for mange driftsoppgaver og for lite tid til fag og utvikling. Rutinepregede arbeidsoppgaver uten tilknytning til vedkommendes utdanningsbakgrunn, og uten innslag av kreative element, er i følge Newell et al. (2009) det verste en kunnskapsarbeider kan bli satt til å utføre. En utfordring for en kunnskapsarbeider er å være mellom drift og utvikling, og kan illustreres på følgende måte:

Det ser ut til at man må kunne mer og mer, på en måte. Eller det blir ofte en konklusjon, når man begynner å snakke om kunnskap. (...) Mange tror jeg blir litt stresset av det fordi det er komplisert, og fordi det hele tiden blir sagt at man må kunne så mange ting. (...) Hva har man egentlig kompetanse på? Det er en grense for hvor mye du klarer å endre deg som person og menneske og. Det har vi gjerne ikke snakket så veldig mye om. Superbyråkraten som både kan utvikling, som kan drift, som kan tjeneste, den finnes bare ikke. Respondent – STFK

Superbyråkraten finnes ikke, sier respondenten fra STFK. Ut fra definisjonen av kunnskapsarbeideren kan man anta at kunnskapsarbeidere primært ønsker å arbeide med utviklingsoppgaver. Hislop (2005) viser til at kunnskapsarbeid er kreativt og ikke rutinebasert. Dette involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap, og understøttes av flere teoretikere, som Sandvik (2011) og Irgens og Wennes (2011). Av dette kan det synes som det er en differanse mellom kunnskapsarbeid definert gjennom teori, og hvordan kunnskapsarbeid utføres i praksis i TK og STFK, en differanse mellom ideal og virkelighet.

5.3.5 Individuell håndtering av det komplekse

Tidligere i denne oppgaven har vi vært inne på organisatorisk og ledelsesmessig kompleksitet. Kompleksiteten skapes og finnes på ulike nivå. Organisatorisk kompleksitet ble i analysens første del knyttet til ulike påvirkningsfaktorer ut fra bredt engasjement og kunnskapen som er nødvendig for å kunne yte tjenestene, og hvor sammenkoblingen av disse bidro til ytterligere kompleksitet. Vi foreslo i tillegg interne faktorer som strukturer og arbeidsprosesser som ytterligere påvirkningsfaktorer. Under ledelsesmessig kompleksitet ble dualistisk lederskap

gjennom administrativ og politisk ledelse beskrevet. Disse typer kompleksitet påvirker, som vi har sett, hvordan hverdagen til kunnskapsarbeidere kan oppleves.

Opplevelsen av kompleksitet kan også trekkes ned på individnivå. Selv om kunnskapsarbeideren befinner seg i en kompleks organisasjon, oppleves kompleksiteten ikke nødvendigvis som negativt for alle, men snarere som en positiv utfordring. Dette kommer til uttrykk i følgende sitat fra en respondent i TK: *Får noen ganger en følelse av kaos. Men det som er vanskelig i jobben oppleves ikke nødvendigvis som negativt, og kulturenheten i TK er et spennende og utfordrende sted å være.*

Kompleksitet er noe kunnskapsarbeideren i offentlige virksomheter lever med og utvikler seg i. Hvordan hver enkelt håndterer dette kan være avhengig av personlighet, innstilling og forståelsen for og kunnskapen om det komplekse. Dette kommer frem fra en respondent i STFK, som har funnet sin egen måte å løse problematikken ved det komplekse på, sagt slik:

Kunnskapen om det komplekse er viktig, for da kan man slappe av. Det gikk opp for meg nå. (...) Hvis du forstår litt av det store bildet og godtar at ting er komplekse, så skjønner du at det er praktisk umulig å kunne alt. Jeg gjør en bra jobb, og bli fornøyd med det du gjør. Å kunne analysere det og skjønne det, både på grunn av teori på det som er sagt om det, og erfaringer du begynner å gjøre. Den kunnskapen tror jeg er viktig å få inn i organisasjonen. Vi kan jo bli så frustrerte av ikke å skjønne hvorfor ting går som det går, og på en måte tro at en person skal kunne endre (...) Hvis jeg hadde gått rundt og trodd at det er det jeg skal gjøre og ikke skjønner at det er tusen faktorer som spiller inn som gjør at endringen ikke skjer så raskt som jeg vil. Men om jeg forstår det, hadde jeg klart å gå hjem med god samvittighet hver dag. Men jeg kunne ha gått hjem med en enorm frustrasjon og gått på veggen. (...) Jeg treffer ildsjeler og som er så opptatt av og som har så lyst til å få til ting. De ser at samfunnet må endre seg. De har så lyst til å gjøre ting. Så glemmer de alt, og så brenner de seg ut. Det er fryktelig, fryktelig skummelt. Så det er det med å ha kunnskap om det komplekse og kunne slappe av litt, er viktig. (...) Det er kanskje kunnskapen i å være i en slik organisasjon. Respondent – STFK

Knytter vi dette utsagnet til Morgans (2004) kaos og kompleksitetslogikk og det holistiske perspektivet på en organisasjon, finner vi gjennom sitatet en tilsvarende helhetlig forståelse for det komplekse og organisasjonen hun befinner seg i. En lærende organisasjon er et sted hvor de ansatte til stadighet oppdager hvordan de skaper deres virkelighet (Senge 1999). For de offentlige og komplekse organisasjonene vil en holistisk forståelse og kunnskapen om det komplekse kunne gi kunnskapsarbeiderne en betryggende innsikt i å se seg selv som en del av en større helhet, og hvordan hun skaper sin egen virkelighet. Hildebrandt (2002) har et

helhetlig syn på organisatorisk læring gjennom fellesskapet - *mellom individ og organisasjon*. Med dette kan vi knytte individnivået tilbake til organisatorisk nivå.

5.3.6 Sammendrag

Vi har i denne tredje delen av analysen drøftet noen av de utfordringer kunnskapsarbeideren møter i praksis. Vi ser at kunnskapsarbeideren møter ikke utfordringer med kunnskap alene, men også i kraft av sin personlighet. Videre får kunnskapsarbeidere ulike roller; veilederrollen, mentorrollen, oversetterrollen, kollegaveilederrollen og lederrollen. Utfordringene kunnskapsarbeideren møter i praksisfeltet ligger i forhold til å ta eller få flere av disse rollene, samt rolleforståelse.

Vi ser at spenningsforholdet mellom behovet for generalist- eller spesialistkompetanse er en utfordring for kunnskapsarbeiderne. De ønsker å være spesialister for å fremstå som profesjonelle og troverdige. Vi ser videre at ledere ønsker generalister som evner å tenke helhetlig, og mener at for mange spesialister skaper faglig sårbarhet.

Et funn er at selvstendighet er en forutsetning for å jobbe i offentlig sektor. Myndighet og ansvar henger sammen. Ledere opplever at ansatte gjerne vil ha myndighet, men ikke så gjerne ansvar. Kunnskapsarbeidere ønsker ikke ansvar ved manglende kompetanse. Vi finner at samarbeid handler om å hente inn kompetanse for felles å skape det man ikke kan skape alene. Gode samarbeidsstrukturer er avgjørende for effektivisering og utvikling av kunnskap. Samarbeid blir personavhengig i mangel på disse. Gode relasjoner skaper de beste arbeidsprosessene og resultatene. Samhandling er i praksis utfordrende ved mangel på tid, begrenset kapasitet, skiftende arbeidsoppgaver, språkforskjeller og uklare økonomiske retningslinjer.

Kunnskapsarbeiderne står i en daglig kamp mellom drift og utvikling. Utfordringen ved å jobbe utviklingsrettet går på tid og ressurser, og differanse mellom plan og praksis. Superbyråkraten som kan både drift og utvikling, finnes ikke. Vi finner avslutningsvis at kunnskapsarbeideren opplever kompleksitet både som positivt og negativt. Hvordan hver enkelt håndterer dette er avhengig av personlighet, innstilling og forståelsen for og kunnskapen om det komplekse, som videre kan knyttes til både et holistisk og et lærende perspektiv.

6 Oppsummering og konklusjon

I dette siste kapittel vil vi foreta en oppsummering av avhandlingens tre hovedområder, ved å belyse ni spenningsfelt som er avdekket i studien. Gjennom disse spenningsfeltene vil vi besvare oppgavens tre forskerspørsmål. Disse danner grunnlaget for den videre konklusjonen.

6.1 Oppsummering

Gjennom masteravhandlingens analyser av Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune har vi fått en større forståelse for oppgavens overordnede problemstilling; *Hva vil det si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis?* Studiens forskerspørsmål har tatt form gjennom tre emergerende områder som er vesentlig for å belyse problemstillingen. De tre områdene er organisatorisk kontekst, ledelse og kunnskapsarbeideren i praksisfeltet. Ut fra tilgjengelig teori og studiens datamateriale avdekkes en rekke spenningsfelt innenfor disse områdene. Ni sentrale spenningsfelt viser seg av betydning i denne studien for å gi forståelse for kunnskapsarbeiderens virke mellom ideal og virkelighet.

Ut fra det første forskerspørsmålet; *hvilke innvirkninger har organisatorisk kontekst på kunnskapsarbeideren i praksis?* fremkommer de tre første spenningsfeltene; mellom styring og utvikling, mellom strukturer og handlingsrom og mellom kunnskapsorganisasjon og læringsorganisasjon. Gjennom de tre spenningsfeltene kan vi gi svar til forskerspørsmål en:

Den organisatoriske konteksten har innvirkning på kunnskapsarbeideren i praksis på flere måter. Kunnskapsarbeideren befinner seg i et spenningsfelt mellom styring og utvikling, hvor den organisatoriske konteksten legger begrensninger på muligheten for utviklingsarbeid. Grad av autonomi versus grad av styring ble fremstilt i figur 9 på side 69; *Innovasjonsmuligheter i offentlig sektor*. Dette første spenningsfeltet indikerer utfordringene som ligger i det å være utviklingsrettet, samtidig som kunnskapsarbeideren i offentlig sektor opererer i en delvis autonom kontekst. Antakelsen er at en suksessfull utvikling av tjenester og forvaltning beror på at administrativ og politisk ledelse prioriterer felles satsningsområder for å gi retning til kunnskapsarbeidernes innsats.

Innvirkninger fra den organisatoriske konteksten handler i det andre spenningsfeltet om strukturer og handlingsrom, og viser til de offentlige rammer, oppgaver, og felles verdier i samfunnet på den ene siden, og på den andre siden handlingsrommet kunnskapsarbeiderne har utover disse. Byråkratiske maktstrukturer kan ha kontroll over organisasjonsmedlemmene.

Spenningen oppstår når gamle, satte strukturer møter behovet for å åpne opp for nye adgangs- og deltakermønstre. Kunnskapsarbeideren vil på sin side være tett på virkeligheten, mens organisasjonen må finne metoder som gjør at dette lar seg gjøre.

Det tredje spenningsforholdet mellom kunnskapsorganisasjoner og læringsorganisasjoner indikerer utfordringene med å bevege seg over fra plan til praksis, og hvilke innvirkninger dette har på kunnskapsarbeideren. På den ene siden definerer TK og STFK seg som kunnskapsorganisasjoner, og vektlegger behovet for å være lærende organisasjoner. På den andre siden ligger utfordringer i det å skape gode læringsforhold for kunnskapsarbeideren.

Gjennom det andre forskerspørsmålet; **på hvilke måter påvirker ledelse kunnskapsarbeideren i praksis?** finner vi det neste spenningsfeltet, på ledelsesnivå. Gjennom dette spenningsfeltet kan vi gi svar til forskerspørsmål to:

Dette fjerde spenningsfeltet omhandler administrativ ledelse og kunnskapsledelse, og kan gi oss svar på hvordan ledelse påvirker kunnskapsarbeideren på ulike måter. Samtlige kunnskapsarbeidere beskriver på den ene siden et behov for mye ledelse. Utfordringen på den andre siden kan synes å ligge i at behovet for ledelse er større enn hva som utøves. Dette spenningsforholdet mellom ledernærvær og lederfravær ble illustrert i figur 13 på side 86; *Ledernærvær*. I tillegg ligger behovet for ledelse like mye på det menneskelige plan som på det faglige. Politisk ledelse ved siden av administrativ ledelse skaper et utvidet spenningsfelt. Likevel ser vi blant kunnskapsarbeiderne en lojalitet overfor det demokratiske prinsipp som overgår eget faglig ståsted.

Det tredje forskerspørsmålet; **hvilke utfordringer møter kunnskapsarbeideren i praksis?** bringer oss inn i fire nye spenningsfelt som kunnskapsarbeideren befinner seg i; mellom person og profesjon, mellom generalist og spesialist, mellom autonomi og samarbeid, og mellom drift og utvikling. Disse spenningsfeltene bidrar til å belyse utfordringer kunnskapsarbeideren møter i praksis, og kan gi svar til forskerspørsmål tre:

Det femte spenningsfeltet finner vi mellom person og profesjon, som handler om at personlighet viser seg avgjørende for måten å møte utfordringer og løse arbeidsoppgaver på. Ekspertisen kunnskapsarbeideren innehar gjør at hun trer inn og ut av ulike roller som en del av oppgavehåndteringen og samhandlingen. Rollene er illustrert i figur 15 på side 98; *Kunnskapsarbeiderens ulike roller*. Utfordringen synes å ligge til hvordan

kunnskapsarbeideren tar eller får de ulike rollene, og videre til rolleforståelsen og hvordan innholdet i de enkelte rollene tolkes.

Et sjette spenningsfelt viser til dilemmaet mellom kunnskapsarbeidernes ønske om å utøve spesialistkompetanse og lederes behov for å knytte flere generalister til organisasjonen. Kunnskapsarbeidernes spesialiserte fagområder henger sammen med troverdighet og kredibilitet i eksterne miljø, mens behovet for generalistkompetanse er nært knyttet til behovet for helhetlig organisatorisk tenkning.

Det syvende spenningsfeltet, mellom autonomi og samarbeid, refererer til en forestilling om at kunnskapsarbeideren er en selvgående ressurs og på den måten kan tenkes å være i et motsetningsforhold til samarbeidene aktivitet. Samarbeid handler om å skape i fellesskap det man ikke kan skape alene. Utfordringen ligger i spennet mellom *behovet* for samarbeid og manglende *strukturer* for samarbeid og kunnskapsutvikling. Antakelsen er at samarbeid blir personavhengig i mangel på gode samhandlingsstrukturer. Gode personlige relasjoner ser ut til å være avgjørende for etablere skapende samarbeids- og utviklingsprosesser.

Spenningsfeltet berører også forholdet mellom, og utfordringen ved, myndighet og ansvar. Det kan oppstå en divergens mellom leders og kunnskapsarbeiderens i forhold til å ta og få ansvar. Å ta ansvar knyttes til kompetanse gjennom at kunnskapsarbeideren er tilstrekkelig kompetent til å ta ansvaret.

Det åttende spenningsfeltet representerer området mellom drift og utvikling. STFK og TK fremstiller viktigheten av å utnytte kompetanse og å være i utvikling, mens utfordringen ligger i hvordan dette utspiller seg i virkeligheten. Midt i dette spenningsfeltet befinner kunnskapsarbeideren seg hvis hovedutfordring er å frigjøre tid fra driftsoppgaver til utviklingsoppgaver. Et annet motsetningsforhold innen dette spenningsfeltet handler om kunnskapsarbeideren som saksbehandler versus kunnskapsarbeideren som fagperson.

Et niende og siste spenningsfelt er kompleksitet, som berører alle de tre forskerspørsmålene. På det organisatoriske nivået handler kompleksitet om de samfunnsoppdrag som TK og STFK utfører og den kunnskapen, de strukturer og arbeidsprosesser som må være tilstede for å ivareta dette. Dette ble fremstilt i figur 10 på side 79. I offentlig kontekst kan det synes å være den organisatoriske kompleksitet som skaper utfordringer for kunnskapsarbeideren, mer enn arbeidsoppgaven. Den politiske ledelse utfordrer og påvirker arbeidsprosessene både i TK og

STFK. Kunnskapsarbeideren i offentlig sektor synes å kompromittere egen faglige overbevisning for demokratiet.

Hvordan hver enkelt kunnskapsarbeider håndterer kompleksiteten er individuelt. En forståelse for det komplekse kan gi en innsikt i forhold til å se seg selv i et helhetlig bilde i organisasjonen. De tre nivåene for kompleksitet er knyttet sammen i et gjensidig avhengighetsforhold som kretser om og i hverandre.

6.2 Konklusjon

Identifisering av spenningsfeltene viser fylkeskommunen og kommunens dynamiske og bevegelige virkelighet. Spenningsfeltene bygger opp rundt hva det vil si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis og kan gi oss svar på denne problemstillingen.

For å forstå den offentlige virksomhet må det multifunksjonelle og politiske aspektet tas hensyn til. Denne forståelsen ligger til grunn for å begripe de motsetningsforhold, utfordringer og de begrensende rammer dette skaper for kunnskapsarbeideren. Som avdekket i studien vil kunnskapsarbeid måtte foregå i en delvis autonom kontekst, men også en kompleks kontekst. Det handler om å skape de beste forutsetninger innenfor byråkratiet. Byråkratiet i seg selv kan brukes som en forklaring og samtidig en forutsetning å gripe muligheter ut fra. TK og STFK beskriver seg som i en situasjon hvor det fremover vil være et økt press på tjenestetilbudet og hvor de ønsker å være i front av utviklingen. Vi ser det er en ledelsesutfordring å skape tid og handlingsrom for å utvikle og tilpasse organisasjonen til de utfordringer de møter. Lederne finner organisasjonens viktigste ressurs i kunnskapsarbeideren (Christensen og Foss 2011). Hvordan ledere muliggjør kontekster og prosesser for å støtte og utvikle kunnskapsarbeid, vil kunne føre organisasjonene i ønsket retning.

Ledelse i denne oppgaven handler også om kunnskapsarbeiderens behov for ledelse og leders tilgjengelighet. Den administrative ledelse har i vår studie vist seg å ha en langt større plass i organisasjonene enn den relasjonelle. Det kan synes å være en divergens mellom administrasjonens oppfattelse av ledelse og det behovet vi finner blant kunnskapsarbeiderne. Leders tilstedeværelse blir problematisert i studien hvor balanse mellom nærvær og fravær av ledelse vil være av betydning for kunnskapsarbeiders ytelse. Christensen et al. (2004) har vist at uklare og delvis motstridende mål er et kjennetegn ved offentlige virksomheter.

Motstridende mål kan være av mindre betydning enn å finne måter å leve med dem på i offentlig sektor. Vi har i studien funnet at for kunnskapsarbeideren skaper uklare mål større

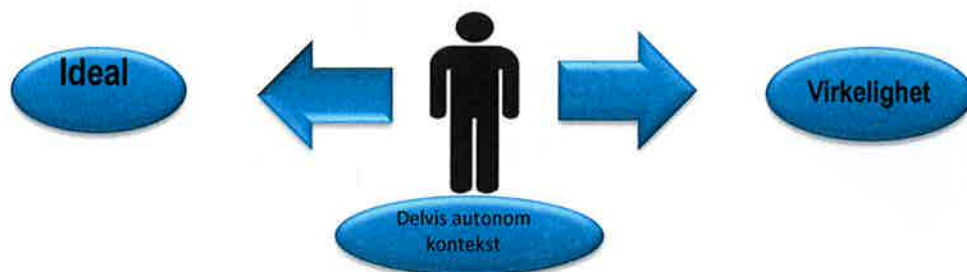
behov for ledelse. Ledelse i denne sammenheng vil måtte bli et kompromiss. Den dualistiske ledelsesstrukturen ved administrativ og politisk ledelse i offentlig sektor bidrar til et større kompleksitetsbilde for kunnskapsarbeideren.

Et annet viktig og kompliserende forhold er hvorvidt organisasjonenes planer samsvarer med hvordan disse utføres i praksis. Et samsvar mellom plan og praksis vil gi større forutsigbarhet og retning for kunnskapsarbeideren. I studien berører vi spørsmålet om TK og STFK følger opp intensjonene som er lagt. Dette har blant annet vist seg i kunnskapsarbeiderens opplevelse av differansen mellom plan og praksis når det gjelder bruk av kunnskap. En differanse i plan og praksis gjelder også i forhold til organisasjonenes definisjon av seg selv både som en kunnskapsorganisasjon og som lærende organisasjoner, og hvordan dette utspiller seg i praksis. Lærende organisasjoner har utformet strukturer og strategier for å bedre sin evne til organisatorisk læring (Dodgson 1993). Lærende organisasjoner er en beskrivelse av en idealtilstand som organisasjoner må tilstrebe seg for å oppnå ønskede resultater (Irgens 2011). I følge en av kunnskapsarbeiderne i studien ligger utfordringen ved dette i at:

Det tradisjonelle byråkratiet, som ligger i offentlig sektor, møter kunnskapsorganiseringens ideal! Respondent - TK

Så, hva vil det si da å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis?

Kunnskapsarbeideren lever innenfor de rammene av styring og autonomi som byråkratiet setter. De må leve med et skiftende politisk styresett og en dualistisk ledelse. Kontakten mellom leder og kunnskapsarbeideren avhenger av leders tilgjengelighet. I fravær av ledelse blir selvstendighet en forutsetning. Å kunne manøvrere seg gjennom uklare mål og akseptere at egen fagkunnskap benyttes ut fra etterspørsel er en del av kunnskapsarbeiderens virkelighet. Personlighet er bestemmende for hvordan hun møter utfordringer og løser arbeidsoppgaver. For å kunne navigere i den kompleksiteten kunnskapsarbeideren lever i må hun akseptere den og bruke den konstruktivt. Hvordan hver enkelt håndterer dette er avhengig av personlighet, innstilling og forståelse for og kunnskapen om kompleksitet og helhet. For å synliggjøre avhandlingens konklusjon fremstilles denne i figur 17:



Figur 17: Kunnskapsarbeideren mellom ideal og virkelighet. (Egenprodusert 2012).

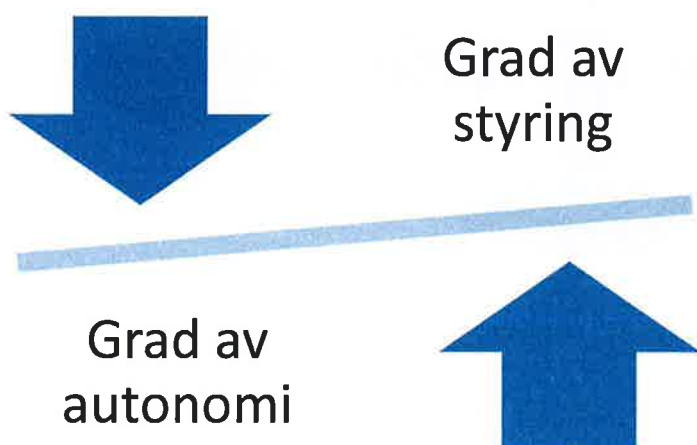
Vi har sett at organisatorisk kontekst med sine innvirkninger, ledelse med sine påvirkninger og utfordringene kunnskapsarbeideren møter i praksisfeltet forteller oss at **å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor** betyr å bevege seg mellom plan og praksis. Konklusjonen i avhandlingen er at kunnskapsarbeideren i offentlig sektor lever mellom ideal og virkelighet.

6.3 Bidrag og videre forskning

Med utgangspunkt i et område som er lite forsket søker avhandlingen å avdekke hva det vil si å være kunnskapsarbeider i offentlig sektor i praksis. Intensjonen i starten av studien var å finne ut «alt» om dette fenomenet. Ambisjonen om og «komme til bunns» i hva kunnskapsarbeideren lever i har vært drivkraften gjennom arbeidet. Underveis i prosessen fikk vi gradvis en innsikt i det omfang av påvirkninger, utfordringer, de rammer og motsetningsforhold som finner sted i offentlig virksomhet. I avslutningen av studien ser vi at det vi har fått er kun et glimt inn i den virkelighet kunnskapsarbeiderne lever i.

Vårt bidrag er først og fremst å sette søkelyset på kunnskapsarbeideren innenfor det offentlige rom. Vi håper at det teoretiske innholdet og analysen i avhandlingen kan være et inspirerende bidrag til videre organisatoriske utviklingsprosesser internt i kulturområdene hos TK og STFK. Om andre tilsvarende avdelinger i andre kommuner og fylkeskommuner, og eventuelt andre offentlige virksomheter, kan ha nytte av denne avhandlingen er det et stort pluss.

Dette er en start, og flere forhold står urørt. Likevel kan denne studien være et godt grunnlag for videre forskning innenfor temaet. Vi har i studien berørt temaet samarbeid og sett at begge de omtalte virksomheter mangler strukturer for samarbeid og kunnskapsutvikling. Videre forskning kan gjennomføres for å søke å finne ut hvordan man best kan legge til rette for slike strukturer for å skape et potensiale for innovasjon.



Figur 9: Innovasjonsmuligheter i offentlig sektor. (Egenprodusert 2012).

Figur ni handler om balansegangen mellom styring og autonomi, og påvirkningen mellom det kreative potensialet og en delvis autonom kontekst. Dette kan være utgangspunkt for videre forskning for utviklingsarbeid i offentlig sektor.

Vi ser også gjennom studien at det er store utfordringer med å lage klare mål i store, komplekse og politisk styrte virksomheter som Trondheim kommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune. Vi har funnet i studien at felles samarbeid mellom administrativ og politisk ledelse er det som gir best grunnlag og retning for kunnskapsarbeid, som eksempelvis Kreative Trøndelag syntes å være, noe som kan være et nyttig forskningsområde for kunnskapsarbeideren.

En av lederne som bidro i studien ser behov for en mer konkret og utvidet oppfatning av hva kunnskap er. Lederen viser til at det dreier seg ikke utelukkende om fag, men nesten alltid også om metode, prosess og støttefunksjoner for å få gjort det som skal utføres. Lederen ser dette som viktige aspekter i forbindelse med nyansettelser, og som stor betydning for å øke den totale kompetansen. Dette kan være et nyttig forskningsområde å gå videre med.

Viktige spørsmål blir også; hva er læring i en organisasjon og hvordan lykkes man i å skape læring? Begrepet «lærende organisasjon» er i følge Irgens (2011) populært i arbeidslivet, men hvordan læring kan utspilles i praksis synes ut fra studien å være noe ganske annet. Det finnes mye generell teori på læring, men læring i offentlig sammenheng vil muligens skille seg noe fra andre virksomheter. Kan tenkes dette er et spennende område for videre forskning?

Refleksjoner

Noen organisatoriske refleksjoner

Selv om det er vanskelig for byråkratiske organisasjoner å dyktiggjøre seg i å bli lærende organisasjoner, vil det etter vårt syn være noe en bør tilstrebe seg. Interaksjon, nærhet, dialog, refleksjon, relasjoner og samarbeid kan være nøkkelord i så måte. Organisatorisk læring handler blant annet om å se på organisasjonen som en del av en kontinuerlig utviklingsprosess. Organisatorisk læring kan også handle om å skape en forståelse for helheten og hvor menneskene er skapere av egen virkelighet. Offentlige organisasjoner har muligens en enda større forpliktelse til å være en lærende organisasjon med tanke på deres betydelige samfunnsoppdrag.

Utvikling av organisasjoner og byråkratier handler også om medarbeiderne og deres utvikling. Vi bruker mer og mer av vår tid på jobb, og arbeidsforholdet blir derfor noe *mer* enn bare arbeid. Det handler om å utvikle seg som menneske; personlig og faglig. Organisasjonene bør forplikte seg til å ivareta mennesket i sin helhet, i tråd med tiden, og ut fra de krav som stilles til medarbeiderne.

Det kan for oss synes lett å sitte på sidelinjen og påpeke hva en «burde gjøre». Som en sammenligning er det litt som å sitte og se på en håndballkamp på TV og ha klare meninger om hva spillerne burde gjøre, uten selv å være på banen. Likevel føler vi i denne sammenheng at vi selv er spillere på samme bane som respondentene, ved at vi selv er kunnskapsarbeidere innen store offentlige organisasjoner med betydelige samfunnsoppdrag.

Refleksjoner over forskningsprosessen

Masterstudien har gitt oss ny kunnskap om og erfaring med å være forskere. Det har vært en krevende prosess, det må vi ærlig erkjenne. Krevende i både tid og tanker.

Masteravhandlingen har kretset i tankene konstant, i evig søk etter bedre innfallsvinkler, bedre løsninger, bedre fremstillinger, og har preget både dagligtale og handling.

Selv om prosessen har vært krevende, har vi mest av alt følt en glede og spenning rundt det hele; prosjektet, organisasjonene, litteratursøkene, intervjuene ikke minst, databehandlingen og alle de ulike retningene dette tok. Datainnsamling var gøy! Intervjusituasjonen ga reell læring og utvikling av oss selv som intervjuere, også takket være gode refleksjoner fra våre

respondenter. Transkribering tok kolossalt mye tid, og var den tyngste fasen av forskningsprosessen, samtidig som det ga oss en enorm oversikt over dataene. Den seige jobben med å komme seg ut av denne fasen brakte oss i flere ulike retninger. Gleden ved etter hvert å finne veien var stor. Studien gav oss en teoretisk og empirisk innsikt og kunnskap på områder som berører våre egne situasjoner som kunnskapsarbeidere i offentlig kunnskapsorganisasjoner. Arbeidet med teoridelen har pågått over lang tid, og har også blitt utviklet i takt med arbeidet med empiri og analyse. Teoridelen er et resultat av en stadig tilbakevendende og utviklende prosess etter hvert som oppgaven har tatt form og retning. Vekselvirkningene mellom teori, empiri, problemstillingen og egne refleksjoner har vært en lærerik prosess for oss, og har gitt oss stadig nye perspektiver, og forhåpentligvis unngått å gjøre oss «enøyd». Mot slutten av prosessen hvor alle tråder skulle samles og tiden ble knapp, blandet entusiasmen seg med slitenhet, samtidig som vi følte en stor glede av å komme i mål. Det er *veien* mot målet som har gitt den største læringen. Spesielt når tiden løper ut og vi ser gjennom modning og ny lærdom det vi kunne tenke oss å gjøre annerledes.

Studien har også gitt oss en større forståelse for betydningen av læring, relasjoner og samarbeid. Denne kunnskapen ser vi for oss vil bli viktig for oss som reflekterte praktikere i våre respektive arbeidsforhold. Ved at vi har valgt å gjennomføre studien i en annen organisasjon enn våre egne, har vi fått en forståelse for kunnskapsarbeideres hverdag og deres arbeidsutførelse framkåret egen praksis. Dette har også gitt oss en innsikt i at det er mange av de samme mekanismene som gjelder på tvers av undersøkelsesenheter og egne organisasjoner.

Det som kanskje har gjort størst inntrykk på oss i forskningsprosessen er våre respondenters glødende engasjement for sine arbeidsfelt, og den kreativiteten og lojaliteten de viser overfor politisk ledelse. Vi har en stor respekt for dere som mennesker, og stor tro på at kulturlivet i Trondheim vil fortsette å blomstre i lang tid fremover!

En skal ikke undervurdere gleden ved mestring, og hva denne kan bygge av utvikling og kunnskap. Jo mer tro på seg selv, jo mer iver etter å prestere. Dette har vært meget givende år, noe denne avhandlingen har bidratt sterkt til. En inspirasjon til fortsettelsen; å være en reflektert praktiker!

Litteraturliste

- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Hawthorne, New York, Walter de Gruyter.
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*, Bergen. Fagbokforlaget.
- Argyris, C. (1990). *Bryt Forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring*, Bergen. Universitetsforlaget.
- Argyris, C. og Schön, D. (1978). *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Bennis, W. (1989). *Why Leaders can't Lead*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Brown, J.S. og Duguid, P. (2001). Knowledge and organization. A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), s. 198-213.
- Busch, T. (red.) (2011). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*, Oslo. Universitetsforlaget.
- Børve, H.E. (2011). Kunnskapsledelse i globale organisasjoner, i Irgens, E.J. og Wennes, G. (red.) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen. Fagbokforlaget, s. 90-104.
- Christensen, P.H. og Foss, N.J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 14(3), s. 41-49.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Oslo. Universitetsforlaget.
- Darmer, P. og Nygaard, C. (2005). Paradigmetænkning og dens begrænsning, i Nygaard, C. (red.) (2005). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. Samfundslitteratur, København, s. 21-44.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Boston, Harvard Business School Press.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), s. 375-394.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 4, s. 532-550.
- Elkjær, B. (2004). Organizational learning – The third way. *Management Learning*, 35(4), s. 419-434.

- Elkjær, B. (2005). *Når læring går på arbejde: Et pragmatisk blikk på læring i arbeidslivet*, Fredriksberg, Samfundslitteratur.
- Everett, E. L. og Furseth, I. (2008). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Friedman, A. (1977). *Industry and labour*, London, Palgrave.
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2002). *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*, London, Prentice Hall.
- Gherardi, S. (2001). *From organizational learning to practice-based knowing*. Human Relations, 54(1), s.131-139.
- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Gottvassli, K.Å. (1999): *Case studier – bakgrunn og gjennomføring*. Steinkjer, Høgskolen i Nord-Trøndelag. Arbeidsnotat nr. 81.
- Grant, R. (2000). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), s. 375-387.
- Guba, E. G. (red.). (1990). *The Paradigm dialog*, London, SAGE Publication Inc.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen Akademisk Forlag as.
- Hildebrandt, S. ([2002] 2008). Kunnskapsledelse – mellom individ og felleskap, i Nordhaug, O. (red). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Magma*, 2/2003. Tilgjengelig: <http://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>
- Hillestad, T. ([2002] 2008). Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet, i Nordhaug, O. (red). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordring*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in Organizations*, Oxford. Oxford University Press
- Irgens, E.J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J. og Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Jakobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo, Gyldendal Akademisk.

Lave, J. og Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 14 (3), s. 23-32.

Løwendahl, B.R. ([2002] 2008). "Når ressursene både tenker og beveger seg" i Nordhaug, O (red). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*, Oslo, Universitetsforlaget.

Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder – Innføring i organisasjonsteori*, Oslo, Universitetsforlaget.

Morgeson, F.P. og Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ). Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), s. 1321-1339.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*, London, Palgrave Macmillan.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), s. 14-37.

Nordhaug, O. ([2002] 2008). *Kunnskapsledelse: Trender og utfordringer*, Oslo, Universitetsforlaget.

Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), s. 249-273.

Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. og Fernström, L. (2005). *Strategi – en innføring*, Bergen, Fagbokforlaget.

Sandvik, A.M. (2011): Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 14(3), s. 23-32.

Schön, D.A. (2001): *Den reflekterte praktiker. Hvordan profesjonelle tenker når de arbeider*, København, Forlaget Klim.

Senge, P. (1999). *Den femte disiplin. Den lærende organisations teori og praksis*, Århus, Forlaget Klim.

Similä, J. og Mc Court, W. (2011). "Management of professionals. Management control versus professional autonomy." In *Knowledge work: On knowledge, learning and leadership in organizations*, Bergen. Fagbokforlaget, s. 156-175.

Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge based on Assets*, San Francisco, Barrett-Kohler Publisher Inc.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*, Bergen, Fagbokforlaget.

von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2005). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner*, Oslo, N.W. Damm & Søn.

Wennes, G. (2002). *Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen*. Doktorgradsavhandling i strategi og ledelse, Bergen, Norges Handelshøyskole.

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research, Design and Methods*, London, SAGE Publications Inc.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*, Harlow Essex, Pearson.

Zack, M.H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management review*, 40(4), s. 45-58.

Gratton, L. (2011, Aug). "Trenger spesialistene", *Ukeavisen ledelse* 14. Juni 2011 [Online], Tilgjengelig: <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/arbeidsliv/trenger-spesialistene/> [2011, 7. august]

Mansharamani V. (2012, juni). "Tid for generalistene?", *Ukeavisen ledelse*, 12. juni 2012. [Online] Tilgjengelig: <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/tid-for-generalistene/> [2012, 12. juni]

Sjøvold, E. (2012). "Farlig å dyrke stjerner", *Adresseavisen, innstikk: Jobb og karriere*, fredag 11. mai 2012, Trondheim.

Wennes, G. (2012). *Kunnskapsledelse i offentlige virksomheter*. Sluttrapport delprosjekt Ledelse og kunnskapsledelse i hovedprosjekt Forskning og innovasjon i offentlig sektor, Trondheim, Høyskolen i Sør-Trøndelag.

Hodne, B. (2012, august): "Regjeringen vil lide" www.forskerforum.no, 9. august 2012. [Online] Tilgjengelig: <http://www.forskerforum.no/wip4/-regjeringen-vil-lide/d.epl?id=1302476> [2012, 9. august]

Om prosjektet Forskning og innovasjon i offentlig sektor (2012, 9. august) "Forskning og innovasjon i offentlig sektor" [Online], Tilgjengelig: <http://hist.no/fios> [2012, 9. august]

Om søk i Bibsys (2012, 26. august) "Bibsys - Om oss" [Online], Tilgjengelig: http://www.bibsys.no/norsk/om_oss/index.php [2012, 8. august]

Om Sør-Trøndelag fylkeskommune (2012, 17. juni) "Kort om Sør-Trøndelag fylkeskommune" [Online], Tilgjengelig: http://www.stfk.no/no/Om_STFK/Kort-om-STFK/ [2012, 17. juni]

Om Sør-Trøndelag fylkeskommunes ansatte i kulturgruppen (2011, 25. Juli) ”Ansatte Regional utvikling, Kulturgruppen (16 medlemmer)”[Online]
http://www.stfk.no/Om_STFK/Administrative_enheter/Enhet_for_regional_utvikling/Ansatte-Regut-KULTur/ [2011, 25. juli]

Om Sør-Trøndelag fylkeskommunes kulturavdeling (2011, 25. Juni) ”Kultur” [Online], Tilgjengelig: <http://www.stfk.no/no/Tjenester/Kultur/> [2011, 25. juli]

Om Trondheim kommunes strategiske ledelse. (2012, 27. Mai) ”Kommunens strategiske ledelse” [Online], Tilgjengelig: <http://www.trondheim.kommune.no/strategiskledelse/> [2012, 27. mai]

Informasjon om Trondheim kommunes kommunaldirektør for kultur (2012, 23. August) ”Kommunaldirektør for kultur og næring” [Online], Tilgjengelig: <http://www.trondheim.kommune.no/kommdirkultur> [2012, 23. august]

Om kulturenheten i Trondheim kommune (2012, 28. Mai) ”Kulturenheten – din kulturelle samarbeidspartner” [Online], Tilgjengelig: <http://www.trondheim.kommune.no/content/1117706519/Administrasjon> [2012, 28. mai]

Oversikt figurer

Figur 1: Et pragmatisk perspektiv (Irgens 2011:22)	28
Figur 2: Oppsummering av fordeler og ulemper ved samarbeid (Newell et al. 2009). Egen oversettelse.	42
Figur 3: Paradigmer og deres antagelser om ontologi, epistemologi og metodologi (Darmer og Nygaard 2005:24).	46
Figur 4: Fire nøkkelbegreper i forhold til fire paradigmer (Darmer og Nygaard 2005:30). Egen oversettelse.	47
Figur 5: Relevante situasjoner for ulike forskningsstrategier (Yin 1989:17). Egen oversettelse.	50
Figur 6: Analyseprosessen. Egenprodusert 2012.	65
Figur 7: Analysenivå ut fra forskerspørsmål 1, 2 og 3. Egenprodusert 2012.	66
Figur 8: Analysenivå ut fra forskerspørsmål 1. Egenprodusert 2012.	67
Figur 9: Innovasjonsmuligheter i offentlig sektor. Egenprodusert 2012.	69
Figur 10: Påvirkningsfaktorer på organisatorisk kompleksitet. Egenprodusert 2012.	79
Figur 11: Påvirkningsfaktorer på organisatorisk kompleksitet i offentlig sektor. Egenprodusert 2012.	80
Figur 12: Analysenivå ut fra forskningsspørsmål 2. Egenprodusert 2012.	82
Figur 13: Ledernærvær. Egenprodusert 2012.	86
Figur 14: Analysenivå ut fra forskningsspørsmål tre. Egenprodusert 2012.	93
Figur 15: Kunnskapsarbeiderens ulike roller. Egenprodusert 2012.	98
Figur 16: Spenningsforholdet mellom generalist- og spesialistkompetanse. Egenprodusert 2012.	99
Figur 17: Kunnskapsarbeideren mellom ideal og virkelighet	116

Oversikt vedlegg

Vedlegg 1: Administrativt organisasjonskart Sør-Trøndelag fylkeskommune

Vedlegg 2: Organisasjonskart Trondheim kommune

Vedlegg 3: Dokumenter innhentet fra Sør-Trøndelag fylkeskommune

Vedlegg 4: Dokumenter innhentet fra Trondheim kommune

Vedlegg 5: Intervjuguide individuelt kunnskapsarbeider

Vedlegg 6: Intervjuguide individuelt leder

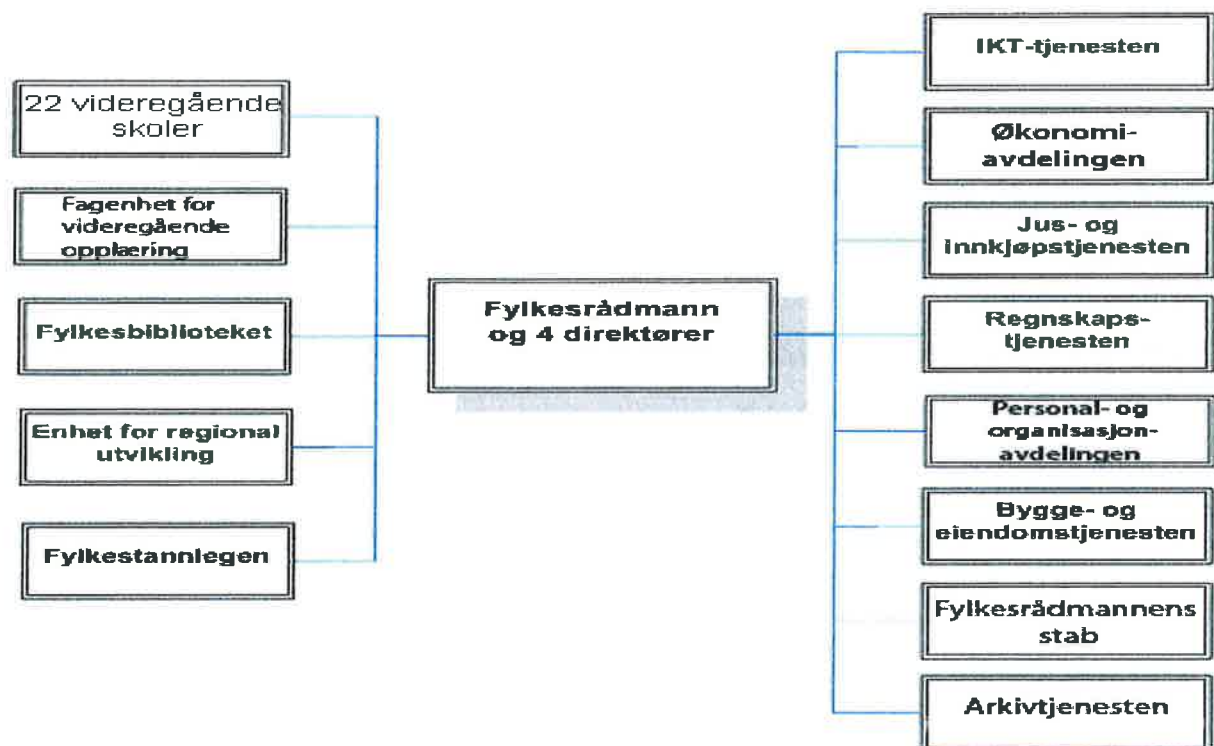
Vedlegg 7: Intervjuguide gruppe kunnskapsarbeider

Vedlegg 8: Informasjon i forbindelse med forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Forskning og innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge

Vedlegg 1

Organisasjonskart Sør-Trøndelag fylkeskommune



Vedlegg 2

Organisasjonskart – Trondheim kommune¹

Bystyret og formannskapet

Oppvekstkomiteen - Byutviklingskomiteen - Helse- og velferdskomiteen
Kultur-, idretts- og friluftskomiteen - Finans- og næringskomiteen - Kontrollkomiteen

Rådmannen

Kommunaldirektører

Oppvekst og utdanning

Helse og velferd

Kultur og næring

Organisasjon

Byutvikling

Finans

Kommunale foretak

Trondheim Parkering KF

Stavne Arbeid og Kompetanse KF

Enheter

Trondheim kommune revisjon

Bystyresekretariatet

Kontrollkomiteens sekretariat

Tjenester

Analysesenteret

Barnehager

Oppvekstkontoret

Barne- og familietjenester

Byplankontoret

Byggesakskontoret

Helse- og velferdstjenester

Hjemmetjenester

Kart- og oppmålingskontoret

Kulturenheten

Idrett og friluftsliv

Kvalifiseringssenter for innvandrere

Miljøenheten

Skoler

Sosiale tjenester

Helse- og velferdssentre

Trondheim bydrift

Eierskapsenheten

Kommunalteknikk

Utbyggingsenheten

Trondheim eiendom

Trondheim folkebibliotek

Trondheim kemnerkontor

Trondheim kommunale feiervesen

Trondheim kommunale kulturskole

Interne tjenester

Arbeidsmiljøenheten

IT-tjenesten

Innkjøpstjenesten

Regnskapstjenesten

Kommuneadvokaten

Trondheim byarkiv

Personaltjenesten

Kommunikasjonsenheten

Kontortjenesten

Tolk Midt-Norge

Økonomitjenesten

Annen virksomhet

Olavshallen

Trondheimsfjorden Interkommunale Havn

Trondheim kino AS

Trondheim Renholdsverk AS

Trondheim kommunale pensjonskasse

Trøndelag brann- og redningstjeneste IKS

IKA Trøndelag

Vistamar rehabiliteringssenter SL

¹ <http://www.trondheim.kommune.no/organisasjonskart/> [31.05.2012]

Vedlegg 3

Dokumenter innhentet fra **Sør-Trøndelag fylkeskommune:**

1. Strategiplan 2011-2014
2. Informasjon og kommunikasjonsstrategi
3. Sør-Trøndelag fylkeskommunes arbeidsgiverpolitikk 2011 – 2014
4. Tiltaksplan for kompetanseutvikling 2011 – 2014
5. Etske retningslinjer
6. Veileder for milepælssamtale
7. Fleksibel arbeidstid
8. Lønnspolitisk plattform
9. Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv
10. Permisjon
11. Reglement for stillingsbank ved omstilling/overtallighet og bedriftsintern
 utføring
12. Varsling etter arbeidsmiljøloven og retningslinjer for Sør-Trøndelag
 fylkeskommune (brosjyre)
13. Varsling i Sør-Trøndelag fylkeskommune (varslingsplakat)

Vedlegg 4

Dokumenter innhentet fra **Trondheim kommune**:

1. Felles fylkesplan for Trøndelagsrådet: Nord-Trøndelag fylkeskommune, Trondheim kommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune 2009-2012
2. Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitikk 2010-2015
3. Trondheim kommune - Kulturenheten 2007 - Mål, organisering, strategier og utfordringer
4. Virksomhetsplan/prosjektplan – mal 2011 for Kulturenheten
5. Mandat og prosess for strategi 2011 - Kulturenheten
6. Medarbeiderundersøkelse 2010 – oppsummering
7. Handlingsplan HMS-arbeidet 2011 - Kulturenheten
8. Lederavtale – mal - for 2011 Trondheim kommune
9. Lederavtale for enhetsleder – Kulturenheten Trondheim kommune
10. Verdiplakat Oppvekstkontoret
11. Kommuneplanens samfunnsdel 2009-2020
12. Rapport RF – 2005/191: Kommuneplan som styringsredskap i norske storbyer

Informasjon til ny enhetsleder (<http://trondheim.kommune.no/info-ny-enhetsleder/>)

1. Rådmannen ønsker deg velkommen
2. Etikk (brosjyre)
3. Visjon og mål
4. Organisasjonskart
5. Arbeidsgiverpolitikk for Trondheim kommune 2010-2015
6. Plan for et mangfoldig arbeidsliv i Trondheim kommune
7. Trondheim kommunes lønnspolitikk
8. Årshjul administrasjon
9. Informasjons- og kommunikasjonsstrategi
10. Trondheim i nyhetsbildet
11. Brukerråd
12. HMS handlingsplan
13. Personellservice

Intervjuguide for masteravhandling – Hva er kunnskapsledelse i praksis i offentlig tjenesteyting? – Kunnskapsarbeider som respondent

MKIL 2010-2012 Kunnskap og innovasjonsledelse

Innledning:

- Båndopptaker.
- Introduksjon av oss med stikkord; navn, bosted, stilling, studie.
- Anonymitet.

Forskningsprosjektet:

- HiST har, som en av flere institusjoner, fått tildelt **midler** fra det regionale forskningsfondet i Midt-Norge til **prosjektet** *Forskning og innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge*.
- Prosjektet er inndelt i 6 **delprosjekter**, hvor vi forsker innenfor **kunnskapsledelse** i offentlig sektor.
- Offentlig sektor har ansvaret for stadig flere **kunnskapsarbeidere**
- Et viktig formål er å danne oss et bilde av hva **kunnskapsarbeid** og **kunnskapsledelse** i offentlig sektor er i **praksis**
- Hva man **tenker** og hva man **gjør**
- Hvilke **utfordringer** det fører med seg.
- Dette er et **nytt** forskningsområde i offentlig sektor – Det som vil belyse tema er det som kan deles med oss rundt tema. Vi stiller ikke direkte spørsmål, men **løfter tema** som det kan samtales om.
- Vi presiserer at ingen svar er ”gale”.

Vedlegg 5

- Vi har heller **ingen** ønsker om å finne **feil** eller **mangler**, men å **koble** organisasjonsteori om kunnskapsledelse med praksisfeltet i offentlig sektor.
- Vi håper at du/dere har lyst til å **reflektere** litt åpent og fritt sammen med oss.

1. Generelle fakta

Navn:

Stilling:

Antall år i nåværende stilling:

Kan du fortelle litt om din bakgrunn, din utdanning, før du kom i denne stillingen:

Hvordan er dere organisert i kulturdelen i fylkeskommunen?

Hvor befinner du deg i organisasjonskartet?

Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på?

Sør-Trøndelag fylkeskommunen anser seg som en kunnskapsorganisasjon. Hva tenker du om det?

Hvorfor valgte du denne jobben?

1. Ledelse

Hva er ditt behov for ledelse?

Hvordan opplever du at det ledes her?

Hvilke krav har du til din leder?

Hva mener du er viktig i ledelse av enheten?

2. Deg som kunnskapsarbeider

Kan du gi en beskrivelse av en arbeidsdag eller uke?

Hva er det viktigste for deg med arbeidet ditt?

Hvilke hovedutfordringer opplever du i arbeidet ditt?

3. Verdier

Hva mener du er viktige verdier i arbeidet ditt?

Hva mener du er viktige verdier i Sør-Trøndelag fylkeskommune?

Har verdiene forandret seg så lenge du har jobbet her?

Hvordan kommer disse verdiene til uttrykk i praksis? Har du eksempler på dette?

4. Kompetansekrav

Har enheten den kompetansen som den trenger?

Hvilken kompetanse mener du dere trenger om 5 til 10 år?

Kan du beskrive hvordan dere arbeider med eventuelt kompetanseoppbygging?

Hvordan arbeider dere med kunnskapsdeling?

Hvordan arbeider dere med å utvikle og forbedre arbeidsprosesser?

5. Avslutning

Er det noe du ønsker å tilføye til det som har blitt sagt?

Intervjuguide for masteravhandling – Hva er kunnskapsledelse i praksis i offentlig tjenesteyting? – Kunnskapsleder som respondent

MKIL 2010-2012 Kunnskap og innovasjonsledelse

Innledning:

- Båndopptaker.
- Introduksjon av oss med stikkord; navn, bosted, stilling, studie.
- Anonymitet.

Forskningsprosjektet:

- HiST har, som en av flere institusjoner, fått tildelt **midler** fra det regionale forskningsfondet i Midt-Norge til **prosjektet** *Forskning og innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge*.
- Prosjektet er inndelt i 6 **delprosjekter**, hvor vi forsker innenfor **kunnskapsledelse** i offentlig sektor.
- Offentlig sektor har ansvaret for stadig flere **kunnskapsarbeidere**
- Et viktig formål er å danne oss et bilde av hva **kunnskapsarbeid** og **kunnskapsledelse** i offentlig sektor er i **praksis**
- Hva man **tenker** og hva man **gjør**
- Hvilke **utfordringer** det fører med seg.
- Dette er et **nytt** forskningsområde i offentlig sektor – Det som vil belyse tema er det som kan deles med oss rundt tema. Vi stiller ikke direkte spørsmål, men **løfter tema** som det kan samtales om.
- Vi presiserer at ingen svar er ”gale”.

Vedlegg 6

- Vi har heller **ingen** ønsker om å finne **feil** eller **mangler**, men å **koble** organisasjonsteori om kunnskapsledelse med praksisfeltet i offentlig sektor.
- Vi håper at du/dere har lyst til å **reflektere** litt åpent og fritt sammen med oss.

1. Generelle fakta

Navn:

Stilling:

Antall år i nåværende stilling:

Kan du fortelle litt om din bakgrunn, din utdanning, før du kom i denne stillingen:

Hvordan er dere organisert i kulturdelen i fylkeskommunen?

Hvor befinner du deg i organisasjonskartet?

Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på?

Er du enig i at Sør-Trøndelag fylkeskommune er en kunnskapsorganisasjon?

Kjenner du deg igjen i det? På hvilken måte?

Hva gjorde at du valgte denne stillingen?

2. Deg som leder

Hva mener du er viktig i ledelse av Sør-Trøndelag fylkeskommune?

Hvilke hovedutfordringer opplever du som leder (av kunnskapsarbeider) i din organisasjon/enhet?

Hvordan er arbeidsdagen din? Kan du gi en kort beskrivelse av en arbeidsdag? Og hvordan ser ei uke ut?

Vedlegg 6

3. Verdier

Hva mener du er viktige verdier i Sør-Trøndelag fylkeskommune?

Har verdiene forandret seg?

Hvordan kommer disse verdiene til uttrykk i praksis? Har du eksempler på dette?

4. Kompetansekrav

Har enheten den kompetansen som den trenger?

Hvilken kompetanse mener du dere trenger om 5 til 10 år?

Kan du beskrive hvordan dere arbeider med kompetanseoppbygging?

Hvordan arbeider dere med kunnskapsdeling?

Hvordan arbeider dere med å utvikle og forbedre arbeidsprosesser?

5. Deg som kunnskapsleder

Hva er viktig for deg i din lederrolle med hensyn til verdier eller lederfilosofi?

Hvilke utfordringer skaper dette i praksis?

Hva gjør du for å få dine ansatte med deg? (leder som pådriver)

Hva slags forventinger føler du er knyttet til deg som leder?

Arbeider de ansatte hos dere selvstendig? Og hvordan påvirker dette din rolle?

6. Avslutning

Er det noe du ønsker å tilføye til det som har blitt sagt?

Intervjuguide for masteravhandling – Hva er kunnskapsledelse i praksis i offentlig tjenesteyting? – Gruppeintervju - kunnskapsarbeidere

MKIL 2010-2012 Kunnskap og innovasjonsledelse

Innledning:

- Båndopptaker.
- Introduksjon av oss med stikkord; navn, bosted, stilling, studie.
- Anonymitet.

Forskningsprosjektet:

- HiST har, som en av flere institusjoner, fått tildelt **midler** fra det regionale forskningsfondet i Midt-Norge til **prosjektet** *Forskning og innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge*.
- Prosjektet er inndelt i 6 **delprosjekter**, hvor vi forsker innenfor **kunnskapsledelse** i offentlig sektor.
- Offentlig sektor har ansvaret for stadig flere kunnskapsarbeidere
- Et viktig formål er å danne oss et bilde av hva **kunnskapsarbeid** og **kunnskapsledelse** i offentlig sektor er i **praksis**
- Hva man **tenker** og hva man **gjør**
- Hvilke **utfordringer** det fører med seg.
- Dette er et **nytt** forskningsområde i offentlig sektor – Det som vil belyse tema er det som kan deles med oss rundt tema. Vi stiller ikke direkte spørsmål, men **løfter tema** som det kan samtales om.

Vedlegg 7

- Vi presiserer at ingen svar er ”gale”.
- Vi har heller **ingen** ønsker om å finne **feil** eller **mangler**, men å **koble** organisasjonsteori om kunnskapsledelse med praksisfeltet i offentlig sektor.
- Vi håper at du/dere har lyst til å **reflektere** litt åpent og fritt sammen med oss.

1. Generelle fakta

Navn:

Stilling:

Arbeidsoppgaver og ansvar:

2. Overordnede problemstillinger og utfordringer

Tema verdier:

Hva var det som gjorde at dere havnet i stillingen? (en og en)

Hvilke verdier er mest viktig for Fylkeskommunen, enheten og i eget arbeid? (3 ulike nivå)

Tema kompetanse:

Får dere benyttet kompetanse og utdanningen deres i arbeidet? På hvilken måte?

Hvilke behov for påfyll har dere? – egen, enhet?

Har enheten nok og riktig kompetanse?

Hvilken kompetanse mener dere fylkeskommunen vil trenge om 5 – 10 år?

Vedlegg 7

Forventninger til ledelse:

Hva er viktig ledelse i Sør-Trøndelag fylkeskommune? (overordnet ledelse)

Hvilke forventninger har dere til egen leder?

Beskriv egen selvstendighet i arbeidet – selvledelse.

Hvilke behov for ledelse har dere?

Utfordringer i utførelse av kunnskapsarbeid:

Hvilke utfordringer har du i hverdagen din?

Er det noe ved arbeidsprosessene hos dere som bør eller kan forbedres?

I så fall hvilke og hvordan?

3. Avslutning

Er det noe dere ønsker å tilføye til det som har blitt sagt?

Alternative spørsmål:

Hvordan oppleves fylkeskommune som arbeidsgiver?

Beskriv Sør – Trøndelag fylkeskommune som en fremtidig attraktiv arbeidsgiver.

Beskriv en optimal utvikling av arbeidskraften i fylkeskommunen.

Hva er kommunens største utfordringer i et fremtidsperspektiv i forhold til utvikling av arbeidskraften?

Hvordan er endringskulturen i enheten?

Hvilken betydning har ledelse for arbeidet deres?

På hvilken måte er enheten innovativ og kreativ?

Vedlegg 7

Hva betyr etikk for dere i utførelsen av arbeidet?

Kunnskapsarbeidernes personlig utbytte av arbeidet.

Autonomiens betydning i utførelsen av kunnskapsarbeidet.

Innovative og kreative arbeidsformer og arbeidsforhold.

Beskriv hvordan du i din enhet legger til rette for personlig vekst og utvikling.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt *Forskning og innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge*

Bakgrunn

Det regionale forskningsfondet for Midt-Norge tildelte midler til prosjektet *Forskning og innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge* der vi er tilknyttet som forskere.

Det overordnede målet med prosjektet er å undersøke potensialet for forskningsdrevet innovasjon i offentlig sektor i Midt-Norge. Fokuset vil primært settes på organisasjon/ledelse og bruk av IKT i offentlig tjenesteproduksjon. Samarbeidende institusjoner er Høgskolen Sør-Trøndelag, Høgskolen i Nord Trøndelag, Høgskolen i Molde og European Institute of Public Administration i Maastricht. Prosjektet vil avsluttes i juni 2012.

Delprosjekt Kunnskapsledelse

Prosjektet er organisert i 6 delprosjekter hvor Grete Wennes er forskningsleder for ett av dem: *Kunnskapsledelse i offentlig sektor*.

Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere

Kunnskapsarbeid er et forholdsvis nytt begrep i organisasjonsteoriens historie, og det brukes typisk i forbindelse med kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeidere (Irgens og Wennes, 2011). Det langt mer brukte begrepet kunnskapsorganisasjoner har blitt en svært ettertraktet merkelapp og har fått en rekke nære slektninger som kunnskapsintensive virksomheter, profesjonelle tjenesteytende virksomheter, ekspertorganisasjoner, profesjonsvirksomheter etc.. Forskjellene mellom dem kan være vanskelig å tegne opp og de klare definisjonene likeså. Det er i tillegg knyttet spesiell prestisje til merkelappen "kunnskapsbedrift", samtidig som det oppfattes som stigmatiserende å ikke bli omtalt som kunnskapsbedrift (Alvesson, 1995). I dag benyttes begrepet kunnskapsvirksomhet om både offentlige og private, ideelle og hybride organisasjoner.

Selv med en betydelig popularitet og forskningsmessig interesse de siste to tiårene, vet vi likevel svært lite om hva denne type ledelse er i praksis. Kunnskapsledelse som begrep er blitt mer en merkelapp eller honnrørord, enn et fenomen som beskriver ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere. Teoritilfanget viser oss at kunnskapsarbeidere motiveres av at arbeidet gir mulighet for autonomi og personlig vekst (Newell m.fl, 2009). De setter pris på å arbeide under fleksible og dynamiske forhold. Kunnskapsarbeidere vil ha arbeidsbetingelser som gjør det mulig å nå mål, og de arbeider gjerne i selvstyrte arbeidsgrupper som de selv tar initiativ til å danne (Irgens og Wennes, 2011). Med andre ord: de ønsker å være selvstyrte og selvgående (Newell m.fl., 2009). Likevel tyder forskning på at de trenger ledelse, men en annen ledelse enn andre mer tradisjonelle produksjonsvirksomheter (Davenport, 2005).

Offentlig sektor har ansvaret for stadig flere kunnskapsarbeidere og for svært mye kunnskapsarbeid. Stadig mer kompetanse kreves for å ivareta sektorens økende ansvarsområde og kravene til både formal kompetanse og realkompetanse øker (Wennes, 2006). Offentlige virksomheter svarer opp med å satse både på kompetanseheving av profesjoner og ansatte, utvikling og styring av ledelseskompetanse og utvikling og

Vedlegg 8

innovasjon. Dette gjelder også for kunnskapsarbeid i offentlig tjenesteforvaltning, både på kommunalt og fylkeskommunalt nivå.

Problemstilling delprosjekt

Vi ønsker med dette utgangspunktet å forske nærmere på hvordan offentlig tjenesteproduksjon imøtekommer det stadig høyere behovet for kompetanse og økt kompetanse. Vi ønsker også ved hjelp av dette delprosjektet å få større kjennskap til hva kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse i offentlig sektor er i praksis.

Vi ønsker å studere kunnskapsledelse i Trondheim Kommune og Sør-Trøndelag Fylkeskommune og med særlig fokus på området kultur/kulturenheterne.

Med vennlig hilsen

Camilla Barø og Liv Elin Sandnes

Masterstudenter Kunnskap og innovasjonsledelse ved HINT / HIST / CBS.



Camilla Barø

Liv Elin Sandnes

Veien blir til hvis man går

- ukjent