

Kunnskapssyn – og dets betydning for utvikling av en felles praksis hos VekstTorget

En hermeneutisk studie som tar for seg rollen som jobbcoach
hos en bedrift som driver med arbeidsinkludering.

Av
Roger Bjerkan

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
Mai 2017



Samtykkeskjema for publisering av masteroppgaver i Nord universitets åpne vitenarkiv, Brage Nord

Jeg/vi gir herved Nord universitet tillatelse til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

I/we hereby give Nord University permission to make this paper available for electronic publication:

Ja / Yes

Ja, men unntatt offentlighet for 3 år / Yes, but delayed public release (embargo) for 3 years

Ja, men unntatt offentlighet for 5 år / Yes, but delayed public release (embargo) for 5 years

Nei / No

Skjema kan fylles ut elektronisk, signatur ikke nødvendig. / The form can be filled electronically, signature is not necessary

Forfatter(e) / Author(s): Roger Bjerkan
Norsk tittel / Title in Norwegian: Kunnskapssyn - og dets betydning for utvikling for en felles praksis ved VekstTorget.
Engelsk tittel / Title in English:
Studieprogram / Study programme: Master i Kunnskapsledelse/Master of Knowledge Management
Emnekode og navn /Course code: MKL 300

Forord

Jeg gikk inn i dette arbeidet med masteroppgaven full av nysgjerrighet etter å utforske om Supported Employment kan brukes systematisk for å oppnå kunnskapsutvikling. Dessverre endte det opp med at jeg ikke fikk informantene ikke gav meg «nok kjøtt på beina» til at jeg kunne forfølge den tanken. Problemstillingen ble derfor endret i siste fase av prosessen. Forskningsprosessen har bidratt til mange refleksjoner omkring fagfeltet arbeidsinkludering og kunnskapsledelse, og har ført til at jeg har fått nye perspektiver på hvordan jeg kan praktisere mitt arbeid.

Arbeidet har vært preget av et stort spekter av følelser, og jeg har innimellom vært på nippet til å gi opp hele oppgaven. Men nå er oppgaven altså ferdig, og jeg kan ikke si annet enn at jeg er stolt over meg selv. Når det er over 20 år siden du har åpnet en lærebok, så ble møtet med en masterutdanning rimelig heftig for min del. Men jeg fant etter hvert min vei til å komme meg gjennom studiet. Jeg har fått utfordret meg selv og mine tanker, og mener jeg kommer ut av dette studiet med både styrket selvtillit og profesjonalitet.

Mange har hjulpet meg i arbeidet, og spesielt vil jeg takke de tre jobbcoachene som stilte som informanter. De gav meg meget verdifulle empiriske funn som jeg dro nytte av i denne masteroppgaven. Samtalene jeg hadde med dem, har gjort meg i bedre stand til å lede dem i tiden fremover. Håvard Åsvoll har gitt meg god veiledning, og har hatt tro på prosjektet mitt hele veien. Støtten fra arbeidsgiver har også vært uvurderlig. Både det at jeg har fått fri med lønn for å gjennomføre denne utdanning, og at daglig leder har vært tilgjengelig for faglig støtte underveis. Sist må jeg også takke familien min, for at de har gitt meg tid og rom til å gjennomføre dette prosjektet.

Takk til alle som har bidratt til at jeg kom i mål med denne masterutdanningen!

Sammendrag

Tittel på denne avhandlingen er: Kunnskapssyn – og dets betydning for utvikling av en felles praksis hos VekstTorget. Problemstillingen: «**Hvilken betydning har kunnskapssyn for kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis ved VekstTorget?**» har blitt belyst gjennom forskningsspørsmålene: «**Hva kjennetegner jobbcoacher sin kunnskap i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver ved VekstTorget?**» og «**Hvilke kunnskapende prosesser kan benyttes til kunnskapsutvikling og felles praksis?**»

Jeg har gjennom dybdeintervju med tre jobbcoacher ved VekstTorget, samt dokumentstudier, fått innblikk i VekstTorget sin praksis, jobbcoaches tanker om kunnskap og kunnskapsutvikling. Relevant teori er knyttet til empirien, og gjennom analyse og drøfting har jeg kommet frem til at kunnskapssyn har avgjørende betydning for kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis ved VekstTorget.

Forskningsspørsmål 1, og hva som kjennetegner jobbcoacher sin kunnskap i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver ved VekstTorget viser at jobbcoachene anvender ulike typer kunnskap gjennom sin jobbhverdag ved VekstTorget, og analysen har vist at de må kunne bevege seg fritt mellom tre ulike områder.

- Faglige og teoretiske kunnskaper
- Erfaring fra å jobbe med mennesker (praktisk utøvelse)
- Evnen til å reflektere i grensesnittet mellom teori og praksis, og utøve dette i praksis

Forskningsspørsmål 2, om hvilke kunnskapende prosesser som kan benyttes til kunnskapsutvikling og felles praksis viser at jobbcoachene ved VekstTorget er forankret i et prosessuelt kunnskapsperspektiv, hvor «objektiv kunnskap» benyttes som viktige og sentrale verktøy i kunnskapsprosessene. Elementer av den tredje vei fremkommer når man legger på intuisjon og følelser. Empirien viser at de viktigste kunnskapsprosessene for å legge til rette for felles praksis er:

- Utøve praksis i samhandling med andre
- Skape et trygt miljø i fellesskapet
- Skape et felles språk

Innhold

Samtykkeskjema.....	2
Forord	3
Sammendrag	4
Kapittel 1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn og aktualitet	8
1.2 Avgrensning, definisjoner og avklaringer	8
1.3 Faglig og teoretisk tilnærming.....	9
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.5 Avhandlingens oppbygging	11
Kapittel 2 Empirisk kontekst.....	11
2.1 VekstTorget AS og presentasjon av min rolle.....	11
2.2 Supported Employment	12
2.3 Jobbcoachrollen ved VekstTorget AS	13
2.4 Tre jobbcoacher og tre ulike NAV-tiltak.....	14
Kapittel 3 Metode.....	17
3.1 Vitenskapelig ståsted.....	17
3.2 Valg av vitenskapelig tilnærming og forskningsmetode	18
3.2.1 Hermeneutikk.....	18
3.2.2 Den hermeneutiske spiral	18
3.2.3 Sosialkonstruktivisme.....	19
3.3 Fremgangsmåte og valg av tilnærming	20
Intervju	21
Dokumenter som tilleggsdata	21
3.4 Datainnsamling, gjennomføring	21
3.4.1 Gjennomføring av kvalitative forskningsintervju	22
3.4.2 Valg av informanter.....	23
3.4.3 Dokumentgjennomgang.....	23
3.5 Analyse av data; bearbeiding	23
3.5.1 Bearbeiding.....	23
3.5.2 Analysen	24
3.6 Vurdering av forskningsprosessen og konklusjonene	25
3.6.1 Det å forske på eget fagfelt og i egen organisasjon	25
3.6.2 Pålitelighet.....	26
3.6.3 Troverdighet	27
3.6.4 Overførbarhet.....	27

3.7	Tolkning av resultater	28
3.8	Kritisk vurdering	28
3.8.1	Etikk	28
3.9	Oppsummering av metodekapitlet	29
Kapittel 4	Teori	30
4.1	Kunnskapsbegrepet	30
4.2	Ulike perspektiver på kunnskap	33
4.2.1	Det strukturelle perspektivet	33
4.2.2	Det prosessuelle perspektivet	34
4.2.3	Den tredje vei	35
4.3	Kunnskapsutvikling i organisasjoner	35
4.3.1	Kunnskapsutvikling via det strukturelle perspektivet	36
4.3.2	Kunnskapsutvikling via det prosessuelle perspektivet	37
4.3.3	Kunnskapsutvikling via den tredje vei	38
4.3.4	Oppsummering kunnskapsutvikling i organisasjoner	38
4.4	Mulige kunnskapsutviklingsprosesser hos VekstTorget	39
4.4.1	Kunnskapshjelpende kontekst – Ba	39
4.4.2	Praksisfellesskap	41
4.4.3	Ekspertenes læring og mesterlære – kan klokskap læres?	42
4.4.4	Refleksjon – og den reflekterte praktiker	44
4.4.5	Improvisasjon som en del av arbeidet	45
4.4.6	Ledelse – Kunnskapsledelse	46
4.5	Oppsummering av teorikapitlet	47
Kapittel 5	Analyse og drøfting	49
5.1	Hva kjennetegner jobbcoachen sin kunnskap i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver ved VekstTorget?	50
5.1.2	Jobbcoachen som balansekunstner	51
5.1.3	Teori som verktøy i møte med praksis	55
5.1.4	Hvordan tilpasse handlingen til kontekst?	57
5.1.5	Oppsummering av delkapittel 5.1	62
5.2	Hvilke kunnskapende prosesser kan benyttes for å utvikle felles praksis hos VekstTorget?	62
5.2.1	Jobbcoachens prosessuelle perspektiv	63
5.2.2	Utøving av praksis i samhandling med andre	67
5.2.3	Felles vokabular = Omforent forståelse?	72
5.2.4	Leders rolle i praksisutviklingen	75
5.2.5	Oppsummering av delkapittel 5.2	78

Kapittel 6 Hvilken betydning har kunnskapssyn for kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis ved VekstTorget? - Oppsummering og konklusjoner	79
6.1 Hovedfunn: forskningsspørsmål og problemstilling.....	79
6.1.2 Forskningsspørsmål 1	79
6.1.3 Forskningsspørsmål 2	79
6.1.4 Problemstillingen.....	79
6.1.5 Konklusjon	81
6.2 Avsluttende refleksjon.....	81
6.3 Veien videre.....	82
Litteraturliste.....	83
Figur-liste.....	86
Vedlegg 1.....	87
Vedlegg 2.....	88

Kapittel 1 Innledning

Jeg vil i løpet av dette kapitlet presentere bakgrunn og aktualitet, valg av tema og tilnæringsmåte for arbeidet med oppgaven, samt avklare bruk av en del sentrale begreper og mine betraktninger omkring disse. Kapitlet avrundes med å presentere avhandlingens oppbygging.

1.1 Bakgrunn og aktualitet

Bakgrunn for valg av tema var nysgjerrighet hos meg som leder for en fagavdeling i en bedrift som driver i konkurranse med flere andre aktører i samme område. Jeg ønsket å få større innsikt i fagfeltet, og egen virksomhet for å se på muligheten til å utvikle oss enda raskere og bedre enn våre konkurrenter.

Det oppstår mange utfordringer når vi som bedrift blir konkurranseutsatt og vi blir nødt til å utvikle oss raskere og bedre enn vi har gjort før. For meg blir kunnskapsutvikling og kunnskapssyn viktig i en slik sammenheng. Hvilke kunnskapssyn benyttes på VekstTorget i dag? Kan vi utnytte dette til å utvikle en ny og felles praksis som gjør at konkurranseevnen vår øker? Hvilken kunnskap er det viktig at jobbcoachene har for å utøve jobben sin med arbeidsinkludering? Kan det også sørge for at vi utvikler en bedre kunnskap omkring inkludering i arbeidslivet/samfunnet generelt?

1.2 Avgrensning, definisjoner og avklaringer

Jeg velger å se på arbeidsinkludering i et smalt perspektiv i denne sammenhengen, og se det ut ifra konteksten til mine viktigste utførere av vårt samfunnsoppdrag, nemlig jobbcoachene. Jeg har også valgt å se det kun fra VekstTorget AS sitt ståsted, selv om jeg innimellom vil nevne at vi er i konkurranse med andre bedrifter i nærområdet og sammenligne oss litt med dem.

Det finnes ingen entydig definisjon for vår type bedrifter (VekstTorget AS er en vekstbedrift), men jeg fant følgende på Wikipedia som jeg kjenner meg godt igjen i:

«En bedrift som primært tilbyr tjenester for å få mennesker tilbake til jobb, og kan bistå alle mennesker med varierende grad av yrkeshemming, inkludert langtidssykemeldte, sosialhjelpsmottagere, langtidsledige og uføretrygdede. En attføringsbedrift arbeider systematisk etter flere variabler, og har et nært samspill med NAV. Det er blant annet NAV lokalt som formidler personer til ulike tiltak i en attføringsbedrift. Gjennom slike arbeidsmarkedstiltak foretar attføringsbedriften en helhetlig tilnærming til hver enkelt person, og fremstår da som tiltaksarrangør for arbeidsmarkedstiltaket. Slike arbeidsmarkedstiltak kan inkludere hjelp til å finne et egnet arbeid basert på egen kompetanse, ressurser og interesser gjennom avklaring, motivasjonsarbeid og arbeidstrening internt i attføringsbedriften eller på en ekstern bedrift i samarbeid med attføringsbedriften». (Wikipedia)

Vi har klare føringer i fra vår oppdragsgiver på hva vi skal gjøre, og at dette har til hensikt å gi befolkningen et likeverdig tilbud uansett hvor de bor. For å sikre dette er struktur og organisering viktig for å sikre gode tjenestetilbud, men jeg finner det like viktig å ha fokus på hvordan vi utøver faget vårt, og hvordan vi utvikler og fornyer dette fagfeltet. Det er i utgangspunktet stor frihet innenfor de rammene avtalene med NAV gir oss, så vi som bedrift kan godt utvikle oss alene. Men jeg håper at denne avhandlingen kan bidra til at jeg og vår bedrift kan sette et søkelys på utvikling av tjenestetilbudet til alle som skal motta denne typen tjenester.

1.3 Faglig og teoretisk tilnærming

Min overbevisning er at læring og kunnskapsutvikling skjer i sosiale prosesser. Jeg bygger mitt perspektiv fra et relasjonelt og sosialkonstruktivistisk ståsted. Kunnskap er altså noe jeg ser på som er sosialt konstruert og basert på erfaring med rotfestet i praksis. At våre jobbcoacher har en felles reflektert forståelse av praksisutførelse er meget viktig, ikke minst når vi skal levere tjenester på ulike plasser i fylket, men med samme hovedoppdragsgiver som er NAV Nord-Trøndelag. Når vi er på søken etter en slik felles forståelse vil ikke alltid generelle formuleringer om humanistisk menneskesyn være klargjørende. Kollegiet er nødt til å sette egne ord på hvilke verdier de baserer sin praksisutøvelse på. Dette kan foregå via diskusjoner, refleksjoner og kanskje strukturert trening. Gjennom dette kan det utvikles et felles språk for å snakke om praksisutfordringer. Med felles referanser og et anvendelig vokabular kan diskutere og i fellesskap gjøre felles vurderinger i praksis.

Arbeidsinkluderingsfeltet som VekstTorget er en del av, er som tidligere beskrevet preget av flere interessenter og agendaer. I tillegg er også mange forskjellige mennesker med svært ulike problemsstillinger som blir søkt inn i de ulike tiltakene vi har. Situasjons- og oppgavemangfoldet som dette innebærer, krever bevissthet rundt egne verdier for å møte denne kompleksiteten. «*Kompleksitet og dynamikk går gjerne hånd i hånd*» (Irgens 2009:205). I organisasjonsteorien kan dynamikk forstås som til dels uoversiktlig og hyppig endring, og kompleksitet blir gjerne definert som noe i nærheten av kaos. Kaos forutsetter fravær av mønstre som kan identifiseres, mens kompleksiteten har nettopp dette. Mønstrene ligger skjult under overflaten, så det krever innsikt og forståelse for å finne frem til dem. For å få klarhet må man gå i dybden.

«Hvis vi skal utvikle en god felles praksis i arbeidet trenger vi å skape den i fellesskap». «...å utvikle felles forståelse for de forhold som er viktigst for det arbeidet som skal gjøres, noe som krever refleksjon og kommunikasjon» (Irgens 2009:205)

Denne oppgaven skal ikke kartlegge alle måter kunnskaping – kunnskapsutvikling kan skje hos VekstTorget AS. Derfor har jeg valgt ut noen modeller jeg mener kan være relevant utvikling av omforent praksis. Jeg tar utgangspunkt i jobbcoach sin opplevelse av egen rolle for utvikling av en profesjonell praksis. Årsaken til at jeg velger å ta utgangspunkt i

jobbcoachene i stedet for andre ledere i bedriften, er at disse i tillegg til å ha erfaring i bedriften, også har et spesielt ansvar for å tilrettelegge for kunnskaping og praksisutvikling, da opp mot våre tiltaksdeltakere. Min hypotese er derfor at de vil ha en formening om hvordan kunnskapsutvikling kan foregå ved hjelp at Supported Employment.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Avhandlingens problemstilling er: ***Hvilken betydning har kunnskapssyn for kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis ved VekstTorget?***

Jeg har valgt følgende forsknings-/hjelpespørsmål som skal belyse denne problemstillingen:

1. Hva kjennetegner jobbcoacher sin kunnskap i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver ved VekstTorget?
2. Hvilke kunnskapende prosesser kan benyttes til kunnskapsutvikling og felles praksis?

Begreper jeg ønsker å belyse nærmere er: praksisfelt og praksis, kunnskap, kunnskapssyn og kunnskapsutvikling.

Det å ha meningsfulle menneskelige aktiviteter kan definere begrepet praksis. Definisjonen er basert på antakelsen om at aktivitet inkluderer både kognitive og kroppslige elementer, og at disse er uatskillelige. Kunnskapsutvikling og bruk av kunnskap ses derfor som et fundamentalt aspekt ved aktiviteter og handlinger (Hislop 2009:33). Begrepet praksis kan også forklares slik Schön (2001:45) gjør det: Som en prestasjon i en rekke profesjonelle situasjoner. En profesjonell praktiserende er en spesialist, som igjen og igjen kommer ut for en bestemt type situasjoner. Lignende situasjoner gjenkjennes og Schön kaller dette «viten-i-praksis» som vil bli mer og mer taus, spontan og automatisk.

Praksisfelt vil i denne avhandlingen handle om møtet og samhandlingen mellom jobbcoach og tiltaksdeltaker, som er den praktiske arbeidshverdagen for en jobbcoach. Videre vil det også omhandle våre felles tilnærminger i avdelingen til denne praksisutøvelsen og et likeverdig tjenestetilbud.

Innen kunnskaping og kunnskapende prosesser snakker man gjerne om kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling (Irgens 2011). Forskjellen mellom disse begrepene kan forstås slik at kunnskapsdeling handler om at man skriftlig eller muntlig videre- bringer egne teoretiske eller praktiske historier. Tas kunnskapen opp i individet eller organisasjonen og settes i sammenheng med tidligere teoretiske eller praktiske erfaringer, handler det derimot om kunnskapsutvikling. Når dette fører til at en får bekreftet eller avkreftet egne erfaringer, eller at praksis endres på bakgrunn av kunnskapsoverføring, så skjer en kunnskapsutvikling.

Begrepene kunnskap, kunnskapssyn og kunnskapsutvikling presenteres i teorikapitlet.

1.5 Avhandlingens oppbygging

Masteroppgavens form og oppbygging illustreres i figuren under.



Figur 1 Masteroppgavens form og oppbygging

Kapittel 2 Empirisk kontekst

2.1 VekstTorget AS og presentasjon av min rolle

Jeg er leder for avdeling Arbeid og Kompetanse ved VekstTorget AS. VekstTorget AS sin hovedoppgave er å hjelpe mennesker i jobb. Vi utøver et viktig samfunnsoppdrag, og bidrar til økt inkludering og verdiskapning. VekstTorget er en non-profit, frittstående kompetansebedrift som er eid av Verdal Kommune. Jeg har hovedansvar for alle arbeidsrettede tiltak vi gjennomfører i regi av NAV og andre kunder. Beskrevet mer inngående i kapittel 1.2. Jeg har i dag 10 ansatte jeg har både fag-/og personalansvar for.

VekstTorget innførte i løpet av 2013 Supported Employment som metode for arbeidsinkludering. Dette er en metode som er vel anerkjent i hele Europa, og har i utgangspunktet sitt utspring fra USA. Denne metodikken/verktøyet er beskrevet mer inngående senere i dette kapitlet.

Metoden har en fast metodikk som følges og skal bedre implementeringen av ansatte med nedsatt arbeidsevne i arbeidslivet. Med nedsatt arbeidsevne så mener jeg i denne sammenhengen personer som av en eller annen grunn har havnet utenfor arbeidslivet, enten i form av psykisk/fysisk sykdom, manglende utdanning eller evt. andre grunner. Vi har i løpet

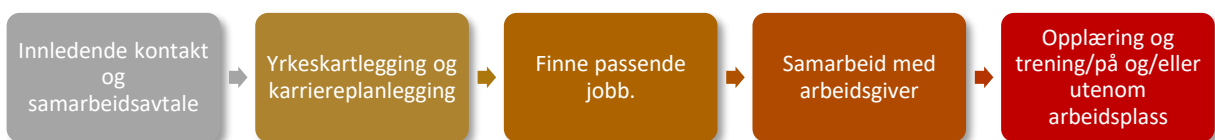
av perioden vi har gjennomført denne metodikken fått betraktelige resultatforbedringer med henblikk på kravene fra NAV i våre samarbeidsavtaler med dem.

Jeg er også styremedlem i interesseorganisasjonen for denne metodikken i Norge, Supported Employment Norge (SENO). Vi er nå med i et Erasmus+ prosjekt som har som målsetting å lage en kvalitetsskala for hvordan vi kan forbedre våre interne rutiner i bruken av metodikken. Jeg vil nå presentere kort om Supported Employment og rollen som jobbcoach ved VekstTorget.

2.2 Supported Employment

Supported Employment er den teoretiske og metodiske grunnplattformen til VekstTorget. SE er en metodisk tilnærming for å sikre at mennesker med funksjonsnedsettelse/utsatte grupper får tilgang til og opprettholde betalt arbeid i det åpne arbeidsmarkedet. Grunntanken i SE er å bistå personer til å skaffe seg ordinært arbeid og gi den støtte som kreves for å lykkes på arbeidsplassen. Den metodiske tilnærmingen i SE er inndelt i en femtrinnsprosess, hvor de første trinnene her brukes som rammeverk for VekstTorget sin metode og arbeidsprosess i titaksløpene.

European Union of Supported Employment beskriver følgende fem trinn for en god utøvelse av Supported Employment: (Beskrivelsene av trinnene er hentet fra Frøyland & Spjelkavik 2014 (12).)



Figur 2 Femtrinnsprosessen i SE

1. Innledende kontakt og samarbeidsavtale. Arbeidssøker skal gis tilpasset og god informasjon om hva tiltaket innebærer, og vedkommende får hjelp til å beskrive sine ønsker om bistand.
2. Yrkeskartlegging og karriereplanlegging. Det utarbeides en handlingsplan med utgangspunkt i arbeidssøkers egne interesser, forutsetninger og yrkesfaglige ambisjoner.
3. Finne en passende jobb. Ulike metoder kan brukes for å identifisere en egnet jobb, blant annet ordinære utlysninger, jobbutvikling, oppsøke arbeidsgivere, praksisplasser, mm.
4. Samarbeid med arbeidsgiver. Kartlegge arbeidsgivers behov og muligheter knyttet til bl.a. kompetanse, arbeidstid, samarbeid med kolleger, kundekontakt, åpenhet, sikkerhet, økonomi, veiledning.
5. Opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen. Plan for individuelt tilpasset støtte (og for nedtrapping av denne) med hensyn til f.eks. det å utføre

arbeidsoppgavene, sosiale ferdigheter, arbeidsstedets kultur, kollegastøtte, karriereutvikling – og utenfor arbeidet, f.eks. økonomisk veiledning, praktiske utfordringer (komme tidsnok, reisevei, arbeidsklær, søknader om offentlig støtte), diskusjoner.

SE har stort fokus på Empowerment, sosial inkludering, verdighet og respekt for enkeltmennesket. SE sine etiske retningslinjer og prinsipper er kort oppsummert: individrettet tilnærming, verdighet, selv-bestemmelse, informert valg, brukermedvirkning, konfidensialitet, fleksibilitet og tilgjengelighet. Disse etiske retningslinjene følges i alle trinn i SE-prosessen og er i tråd med tilbyder sine verdier og retningslinjer i tillegg til at de gjenspeiler bestiller sine krav til tiltaket.

2.3 Jobbcoachrollen ved VekstTorget AS

Gjennom hver enkelt jobbcoach kvalitetssikrer vi at noen har hovedansvaret for det daglige virke fra start til slutt hos hver enkelt deltaker. Hver jobbcoach har ansvaret for den tette oppfølgingen, iverksettingen av de ulike fasene, holde rammen og tilpasse den individuelle tilnærming.

VekstTorget har i sin virksomhet valgt å kalle sine veiledere for «jobbcoacher». Begrunnelsen for dette har flere årsaker. For det første blir tittelen «veileder» ofte assosiert med veiledere ved NAV, og VekstTorget viser derfor med valg av annen tittel at vi er noe annet enn NAV. For det andre mener vi at «jobbcoach» er en mer beskrivende tittel på hva som faktisk er vårt spesialfelt og hva vi faktisk gjør i vårt daglige virke. I tillegg til dette er coaching de siste årene blitt et moderne og kjent begrep som hos de fleste identifiseres som arbeid med mental helse, og som i vår virksomhet er den største delen av arbeidet vårt. Nedenfor har jeg listet opp noen av de viktigste egenskaper og kvaliteter som jobbcoach innehar:



Figur 3 Jobbcoach VekstTorget AS

VekstTorget mener at vi med vår tverrfaglige sammensetning av ansatte og fagutdanninger fyller våre kriterier for en god jobbcoach. I tillegg til dette har VekstTorget jobbet kontinuerlig med kompetanseheving for å spisse kompetansepakken med metodikk som hele tiden har arbeidsfokus og arbeidsinkludering som hovedfokus.

VekstTorget er opptatt av at bistand skal være stabil og sammenhengende gjennom hele tiltaksperioden, og at deltaker skal ha en jobbcoach med en grunnkompetanse innen arbeidsinkludering som er lik uansett sted og person. Å ha generalister når det gjelder å tilby ulike typer bistand mener tilbyder er den beste måten å jobbe på i stedet for et løp hvor eksempelvis deltaker må forflytte seg til veldig mange hjelpere/instanser i ulike perioder.

Effekten av stabil og sammenhengende bistand med en jobbcoach som følger fra start til slutt vil være at kvalitet på relasjon blir sterkere. Som jobbcoach kommer man dermed fortere i posisjon til å motivere, stille krav og forhandle, og deltaker slipper å ha mange aktører å forholde seg til. Jobbcoach holder tråden sammen med deltaker og bistår i kartlegging og avklaringsaktiviteter.

2.4 Tre jobbcoacher og tre ulike NAV-tiltak

Jeg betrakter VekstTorget som en kunnskapsvirksomhet. Irgens (2010) beskriver kunnskapsvirksomheter, som virksomheter der kunnskapen om arbeidsutførelsen er primært knyttet til ansattes intellektuelle kapasitet. Teknologi, maskiner, produksjonsprosesser og formelle prosedyrer er en mindre del av arbeidsutførelsen. Kunnskapen er i liten grad nedfelt i den formelle delen av organisasjonen, og arbeid som utføres har gjerne et personlig preg, der mye av arbeidet er intellektuelt, og de ansatte setter sitt personlige preg på utførelsen av jobben. Videre beskriver Irgens at enkelte virksomheter er mer kunnskapsintensive enn andre. Han snakker ikke om enten eller, men han snakker om grad av kunnskapsintensivitet i virksomheter. Jo mer en virksomhet er kjennetegnet av standardisering, jo mindre kunnskapsintensiv vil den være i betydningen preget av kunnskapsarbeidere. I figuren under vil jeg plassere VekstTorget over høyere undervisningsinstitusjoner.



Figur 4 Virksomheter fra lav til høy kunnskapsintensitet (Irgens 2010:32)

Arbeidet som jobbcoach ved VekstTorget er preget av selvstendighet, det er krav om formal- og realkompetanse. Oppgavene består i liten grad av rutiner, men vi har utarbeidet

arbeidsbeskrivelse for jobbcoachene basert på 5-trinnsprosessen i Supported Employment som fungerer som «et minste felles multiplum» for jobben som skal utføres. I en kunnskapsvirksomhet, som hos VekstTorget, er de ansattes intellektuelle kapital det fremste aktivum. Intellektuell kapital kan forstås på flere måter. Intellektuell kapital omfatter vanligvis tre typer menneskelige ressurser: Humankapital, organisasjonskapital og relasjonskapital (Irgens 2011). Det som har mest relevans for min problemstilling er begrepet humankapital, som refererer til de ansattes individuelle kunnskaper. Hva de kan, og hva man tror de er i stand til å utrette med de kvaliteter de har (Irgens 2011, Westeren 2010). Menneskelig kapital defineres som den kunnskap den ansatte tar med seg når vedkommende forlater bedriften når dagen er over. Dette er for eksempel den ansattes ekspertise, utdanningsnivå og så videre.

Mitt utgangspunkt for samtaler med jobbcoachene var at de alle jobbet med tjenesteleveranse til NAV. De jobber i tre ulike tiltak og på to på forskjellige lokasjoner i Nord-Trøndelag. Jeg ønsket å ta utgangspunkt i disse ulike tjenesteleveransene for å kunne gi ulike perspektiv og jobbcoach sin vurdering av praksisutvikling innen samme tjeneste. Nettopp for å få større innsikt i praksisutviklingen spesielt knyttet til Supported Employment og kunnskapsutvikling. Organisering og tjenesteinnhold i de ulike tiltakene er ellers noe forskjellig. Alle jobbcoachene hadde også andre oppgaver i tillegg til individuelle samtaler og oppfølging av tiltaksdeltakere. De tre jobbcoachene jeg snakket med kommer fra forskjellige steder i Nord-Trøndelag. Lokasjonene har geografiske forskjeller. Lokasjonene opererer også innenfor ulike organisatoriske og økonomiske rammer.

Lokasjonene består av forholdsvis små jobbcoachfelleskap med to til fire ansatte. Alle lokasjonene gjennomfører brukerundersøkelser i etterkant av en tiltaksgjennomføring.

De tre jobbcoachene har alle erfaring fra å jobbe med mennesker, og også erfaring fra å jobbe med arbeidsrettede tiltak med NAV som oppdragsgiver. De har arbeidet ved VekstTorget i fra et til fem år. Alle informantene jobber som jobbcoach, men innenfor tre ulike arbeidsmarkedstiltak som VekstTorget leverer til NAV. En av informantene har utdanning i Supported Employment, mens de to andre kun har et tredagers grunnkurs.

Jobbcoachene viser stor entusiasme og det virker som de brenner for fagfeltet. Alle peker på at de jobber med noe som er viktig både for samfunnet og for enkeltindivider: «*det å gjøre en forskjell i menneskers liv*» som en av dem beskriver. Videre fremhever også alle VekstTorget som en viktig samfunnsaktør. Det vil si VekstTorget rolle som ressurs- og kompetansesenter for andre som arbeider med arbeidsinkludering. En av informantene uttrykker at «*vi burde vært tidligere inn i en sykmeldingsprosess – da hadde vi spart samfunnet for mye penger!*». Samtlige jobbcoacher er ærlige på at det har vært, og er, krevende å drive arbeidsrettede tiltak i regi av NAV. De peker på at Supported Employment ikke er innarbeidet i det norske samfunnet, og blir at det kreves forklaring på hva tilbudet gjelder for å skape forståelse for innholdet i tjenestene. De viser også til usikkerhet i rammebetingelser og

krevende omgivelser. Denne usikkerheten og ytre press ble på en annen side også fremmet som er styrke hos en av informantene. En jobbcoach uttrykker: «*Ytre press gir innovativ tenking og utvikling*».

Jobbcoachene svarer kjapt at det tilrettelegges godt for kunnskapsutvikling ved VekstTorget i dag, gjennom hyppige treffpunkt og tett faglig samarbeid i det daglige. Samtidig fremhever de at vi har god struktur på avdelingsmøter, hvor det også tilrettelegges for kunnskapsutvikling. En av jobbcoachene som jobber en del alene på sin lokasjon i det daglige, savner faste treffpunkt hvor alle jobbcoachene som er involvert i VekstTorget sine leveranser deltar. Alle mente også her at de har samme forståelse og tilnærming til utøvelse av praksis, men ble usikre på hvordan de jobbet for å «avstemme» praksis. En jobbcoach fremhevet planarbeid, rutine- og skriftliggjøring av arbeidsfeltet. Andre verktøy for å uttrykke praksisforståelse i fellesskap var det å jobbe sammen, diskutere og reflektere.

Når det gjelder hvordan kunnskapsutvikling gjennomføres ved VekstTorget er svarene noe mer delt. Her varierer det mellom hva de ser på som viktige fokusområder, og hvordan vi som bedrift ivaretar kunnskapsutvikling innenfor det området. Her kommer alt fra at vi er kjempedyktige til at vi mangler struktur når vi møtes på en arena hvor dette skal skje, og det er planlagt i en agenda på forhånd. En av informantene uttaler:

«Jeg er så lei av at noen mener at møter med NAV/lege er viktigere enn interne møter her. Mener det er mangel på respekt når noen bruker tid på å planlegge et møte».

På spørsmål om de kjenner til Supported Employment og konsekvensen av bruken av det, trenger to av tre jobbcoacher betenkningstid før de svarer. Svaret ja kommer fort, men de trenger mer tid til å utdype svaret sitt. Jobbcoachen som har utdanning i metodikken, kommer med en langt og utfyllende forklaring med en gang. Alle er likevel enige om at metodikken har vært meget nyttig og viktig for at VekstTorget har utviklet seg til å bli en så ansett aktør innen arbeidsinkludering som vi er i dag.

Alle informantene mener kunnskapsutvikling er viktig, men de har litt ulike syn på hvordan kunnskapsutvikling – og deling skjer. Det er derfor variasjoner i tilnærminger til begrepet kunnskapsutvikling. Noen fremmer praksisutvikling, men andre var mer opptatt av å få teoretisk påfyll.

Kapittel 3 Metode

Når jeg ønsker å finne ut hvordan Supported Employment som metode/verktøy kan tilrettelegge for utøvelse av kunnskapsutvikling ønsker jeg å bruke hermeneutisk tilnærming, og arbeide sammen med noen jobbcoacher ved VekstTorget AS. Målet med masteravhandlingen er å oppnå forskningsbasert kunnskap om virkeligheten.

I vitenskapsteorien er man opptatt av å forklare hvordan vi mennesker tilegner oss kunnskap og forstår verden. Men hva innebærer egentlig begrepet virkelighet, og hva er kunnskap?

Et slikt arbeid kunne skapt utgangspunkt for et større arbeid, og jobbet mot større grupper, men avhandlingens omfang, tidsbruk, studiepoeng og forventet arbeidsinnsats, ville vanskeliggjort å gjennomføre et godt og fornuftig arbeid som omfatter store grupper med intervjudeltakere. Derfor velger jeg en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming der kvalitative intervju med tre jobbcoacher danner grunnlaget for studiens empiri. I denne metodedel vil jeg klargjøre hvilke metodiske valg jeg har gjort, samt begrunne hvorfor jeg har gjort disse valgene, og hvilke stryker og svakheter jeg ser med dem.

Først i kapitlet starter jeg med en kort redegjørelse for mitt vitenskapelige ståsted, før jeg presenterer valg av metodisk tilnærming og fremgangsmåte. Jeg avrunder kapitlet med betraktninger rundt forskningskvalitet, gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet/overførbarhet. Først en kort gjennomgang av sentrale begreper i vitenskapsteorien.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Samfunnsvitenskapen har til hensikt å etablere kunnskap omkring hvordan den sosiale virkeligheten ser ut. Slike spørsmål kalles ontologiske spørsmål. Ontologi er «*læren om hva som er virkelighetens natur*» (Johannesen et al 2011:402). Nyeng (2010) beskriver ontologi slik:

«Læren om det værende, det vil si hva det vil si for ulike ting å eksistere» (Nyeng 2010:212)

Hvordan vi tilegner oss kunnskap om virkeligheten kalles epistemologiske spørsmål eller kunnskapsspørsmål. Dette blir presentert nærmere i teorikapitlet, men kort sagt handler det om «*læren om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten*» (Johannesen et al 2011:395). Hvordan epistemologien oppfattes bygger på forskjellige ontologiske standpunkt. For at det skal kunne kalles forskning, må prosessen og de resultatene denne frembringer, oppfylle bestemte kriterier. Kriteriene knyttes til å ha et bevisst forhold til en rekke metodiske prinsipper og begreper (Thagaard 2011). Den samfunnsvitenskapelige metoden beskriver prosessen med innhenting- og analyse av data/informasjon og tolkning av dette for å skape

en ny innsikt i samfunnsmessige forhold, og at dette er en sentral del i empirisk forskning. (Johannesen et al 2011:29). Det som skiller forskning fra hverdagslig tenking er ifølge Nyeng (2011) «at man i forskningen forsøker å vinne innsikt gjennom systematisk å være kritisk til egne og andres oppfatninger» (Nyeng 2011:32). I en vitenskapelig sammenheng må man systematisk og åpent begrunne hva man gjør og hvorfor. Johannesen et al (2011) sier at teorier er generelle antakelser om virkeligheten, som bidrar til å forenkle og skape orden i komplekse virkeligheter (Johannesen et al 2011:406). Det blir derfor helt avgjørende å begrunne sine valg. Med bakgrunn i dette vil jeg nå begrunne egen forskningsprosess, gjennom valg av metode, datainnsamling, analyse av data, vurdering av funn og tolkning av resultater, før jeg avrunder kapitlet med betraktninger rundt kvalitet, gyldighet, pålitelighet og overførbarhet av forskningen.

3.2 Valg av vitenskapelig tilnærming og forskningsmetode

3.2.1 Hermeneutikk

Det finnes to hovedsyn på hvordan forskning bør gjennomføres i vitenskapsfilosofien. Disse kalles positivismen og den hermeneutiske fortolkningslære. Det positivistiske forskningsidealet legger til grunn at alle typer fenomener, også sosiale forhold, kan og skal undersøkes ved den naturvitenskapelige metoden. Gjennom objektive tilnærminger kan en finne sannheten. Den andre hovedretningen, hermeneutikken vektlegger en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunn (Johannesen et al 2011:362).

Jeg har ikke en ambisjon med denne oppgaven å finne en objektiv sannhet, men å forsøke å beskrive, og derigjennom forhåpentligvis bidra til økt innsikt, forståelse og kunnskapsutvikling. Min tilnærming er derfor hermeneutisk-, eller fortolkningsbasert.

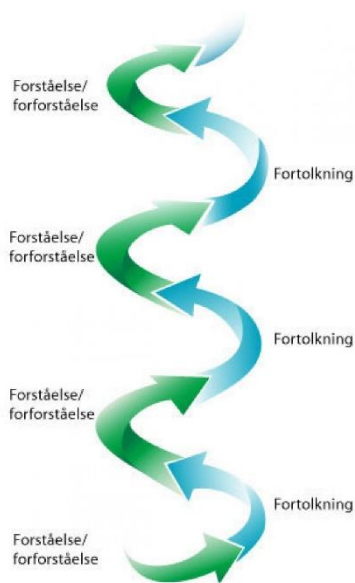
«Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende»
(Thagaard 2010: 39).

Hermeneutikken avviser altså en objektiv sosial virkelighet. Dette fordi det kun finnes ulike forståelser av virkeligheten, og at ingen lovmessigheter gjelder uavhengig av tid og rom. Fenomener må forstås i sin kontekst (Nyeng 2010).

3.2.2 Den hermeneutiske spiral

For meg er det viktig å forsøke å forstå informantenes forståelse av sin virkelighet og meningsskaping. Deres opplevelser og tolkninger av virkeligheten, sammen med mine erfaringer og forståelser, vil danne bakgrunnen for hvordan jeg kan forstå deres virkelighet som en del av sin egen spesifikke sammenheng. Denne fortolkningsprosessen kan forstås som den hermeneutiske spiral. Johannesen et al (2011) kaller det den hermeneutiske sirkel, og sier at den er et bilde på at fortolkning er i stadig bevegelse mellom helhet og del, mellom det man skal tolke og den konteksten det tolkes i, mellom det en skal tolke og min egen

forståelse. Hvordan delene fortolkes, avhenger av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt (Johannesen et al 2011:364)



Figur 5 Den hermeneutiske spiral

Slik jeg forstår den hermeneutiske spiral, er det en sirkulær bevegelse mellom det jeg skal fortolke og konteksten den fortolkes i, eller det jeg skal fortolke og min forforståelse. Jeg vil i denne prosessen bringe med meg min egen forforståelse inn i tolkningsarbeidet, og de nye forståelsene jeg får underveis i prosessen.

3.2.3 Sosialkonstruktivisme

En retning som ligger tett opptil hermeneutikken i samfunnsvitenskapen er sosialkonstruktivisme. Den framholder at mennesker konstruerer sin virkelighet sosialt, for eksempel gjennom å prate med andre mennesker. Tjora (2017:27) sier om sosialkonstruktivismen:

«Man betrakter virkeligheten som samfunnsskapt i den forstand at vi forstår den på basis av ulike sosiale faktorer. At ulike folk kan ha helt ulike oppfatninger av «samme» fenomen».

Med dette tar sosialkonstruktivismen altså avstand fra at samfunn kan betraktes som objektive størrelser. Sosialkonstruktivistiske tilnærminger kjennetegnes av at de forholder seg kritisk til det som oppfattes som selvsagt kunnskap, ut fra den oppfatning om at det ikke er noe som tilsier at vår kunnskap om verden kan betraktes som en objektiv sannhet.

Min vurdering er slik at jeg har anvendt en hermeneutisk tilnærming til fortolkning heller enn fenomenologisk¹. Fenomenologi i kvalitative studier slik jeg ser det, vektlegger å forstå virkeligheten slik informantene opplever den. Forskerens forforståelse spiller en større rolle i hermeneutikken enn i fenomenologien. Denne forforståelsen omfatter også forskerens egne erfaringer og betrakningsmåter, resultater fra tidligere forskning, faglige begreper og teoretiske referanserammer. Med bakgrunn i dette har jeg valgt å gi beskrivelser av egne erfaringer og synspunkter.

3.3 Fremgangsmåte og valg av tilnærming

Johannessen et al (2010) sier noe om at undersøkelsens formål, problemstilling, forskningsspørsmål, forskningsdesign og datainnhentingsteknikker har nær sammenheng. Når det gjelder avveining av forskningsdesign, er hvilke data man ønsker å få frem og hvordan disse skal brukes.

Det er problemstillingen som blir bestemmende for undersøkelsesdesign og metode. Problemstillingen: *Hvordan kan Supported Employment som metode/verktøy tilrettelegge for utøvelse av kunnskapsutvikling?* i denne studien fordret kvalitativ metode for å oppnå forståelse av sosiale fenomener (Thagaard 2011:11). Forståelse av sammenhengen mellom kunnskapssyn og praksisutvikling ble viktig for meg, så tilnærmingen ble de kvalitative intervjuene og dokumentstudier som tilleggsdata. Om jeg ønsket en deduktiv eller induktiv tilnærming til datainnsamlingen måtte jeg også ta stilling til. En deduktiv tilnærming slutter fra en generell regel til å forklare enkelthendelser (Tjora 2017:33). Slik jeg tolker det går dette ut på at en har forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, samler empiri for å se om forventningene stemmer med virkeligheten – en går fra teori til empiri. Jeg kunne ikke benytte meg av denne tilnærmingen, da jeg ikke har funnet relevant forskning på feltet.

Med induktiv tilnærming menes at man antar (eller utvikler) noen generelle sammenhenger ut fra observasjoner av enkelttilfeller (Tjora 2017:33) – en går fra empiri til teori. Jeg hadde allerede da problemstillingen ble valgt noen tanker om teorier fra MKL-studiet som jeg ønsket å teste ut og bruke. Jeg ville derfor ikke kunne være i stand til å møte empirien helt uten teoretisk ballast.

Det finnes imidlertid en tredje tilnærming som er en kombinasjon av induktiv- og deduktiv tilnærming som kalles abduksjon. Abduksjon utgår fra empiri men tar hensyn til teorier og perspektiver både forutfor og i løpet av forskningsprosessen (Tjora 2017:255). Basert på denne tolkningen av begrepet abduksjon vil jeg påstå at denne avhandlingen har en abduktiv tilnærming. Abduksjon innebærer også en hermeneutisk spiral. Jeg velger å tolke empirien ut fra min forforståelse over til en teoriladet empiri.

3.3.1 Valg av metode

¹ Fenomenologi er vitenskapen om fenomenene, om tingene eller begivenhetene slik de «viser seg» eller framstår for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene. Som metode handler fenomenologi om å forstå menneskers livsverden (Johannessen et al 2011:396)

Hvilke data som skal belyse problemstillingen vil føre til valg av metode. Med et hermeneutisk og konstruktivistisk² utgangspunkt, og et ønske om å forstå sosiale fenomener, ble kvalitativ tilnærming et naturlig valg for meg.

Intervju

Intervjuundersøkelser er ifølge (Thagaard 2011) godt egnet til å gi en fyldig og innholdsrik informasjon om en persons tanker, opplevelser, selvforståelse og erfaringer. Tjora (2017) sier i sin bok at intervju er den mest brukte og dominerende kvalitative tilnærmingen. For å få tak i informantens meninger, holdninger og erfaringer så valgte jeg dybdeintervju. Jeg ønsket å få innblikk i verden sett fra informantens ståsted. Sett fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv er forskeren ute etter å studere hvordan informanten skaper mening, eller forståelse av sin virkelighet, med bakgrunn i erfaringer og opplevelser det har (Tjora 2017). I mitt tilfelle fant jeg kvalitative dybdeintervju som best egnet, for å kunne studere informantens syn på kunnskapsutvikling, og hvordan det skjer i praksis.

Dokumenter som tilleggsdata

Tjora (2017) sier at det i de fleste forskningsprosjekter vil finnes aktuelle dokumenter som tas i bruk for å fremskaffe relevant informasjon ut over det man gjør av egen datagenerering. I forbindelse med denne oppgaven har jeg lest stortingsmeldinger, kravspesifikasjoner for tiltakene vi forvalter, samt rammeavtaler med NAV. Dette er offentlige dokumenter som omhandler våre leveranser. I tillegg har jeg lest årsmeldinger, virksomhetsplaner, kompetanseutviklingsplaner, arbeidsbeskrivelser for jobbcoachene og våre løsningsspesifikasjoner til de ulike tiltakene vi har. Dette er interne dokumenter. Jeg har også lest igjennom noen av dokumentene som hittil har kommet ut av Erasmus+-prosjektet som Supported Employment Norge er en del av. Disse dokumentene er ikke offentlige enda.

3.4 Datainnsamling, gjennomføring

Ifølge Thagaard (2011) har vi tre ulike tilnærminger til intervjuundersøkelser: strukturerte-, ustrukturerte og delvis strukturerte intervju. I innledningen og kartleggingsfasen av et forskningsprosjekt vil ustrukturerte intervju være egnet. Informantene kan da gjennom en åpen samtale kunne belyse og bringe frem nye aktuelle tema og problemstillinger.

Strukturerte intervju, som blir motsatsen til ustrukturerte intervju, er nyttig for å sammenligne svar fra ulike informanter. Den mest brukte intervjuformen er delvis strukturert tilnærming. Da er temaene som forskeren skal spørre om i hovedsak fastlagt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes underveis. Da følger forskeren informantens fortelling, og er også åpen for å ta opp temaer som ikke var planlagt på forhånd. Dette åpner for fleksibilitet i tillegg til at forskeren får belyst de temaene som ønskes. Forskeren kan velge å følge de temaene som kommer fra informanten, selv om disse ikke var planlagt på forhånd. Denne tilnærmingen

² Konstruktivisme bygger på å sett oppfatninger om kunnskap, og hva det innebærer å tilegne seg kunnskap. Et sentralt element i konstruktivismen er at mennesket konstruerer sin egen kunnskap gjennom aktivitet og subjektive prosesser som resulterer i læring (Wikipedia)

omtales ofte som det kvalitative forskningsintervju. (Thagaard 2011:89). Jeg valgte til denne avhandlingen det kvalitative forskningsintervjuet, og vil begrunne dette nærmere under.

3.4.1 Gjennomføring av kvalitative forskningsintervju

Thagaard (2011:90) sier at det kvalitative forskningsintervjuet åpner for å rokkere på rekkefølgen av de planlagte temaene i intervjuet. Forskeren har en struktur i bakhånd som sikrer likhet, men åpner opp for den nødvendige fleksibiliteten for å kunne følge informantens fortellinger. Det fokuseres på interaksjonen mellom informant og forsker og bringer større grad av symmetri mellom dem, enn det som kan forekomme i strukturerte intervju. Dette påvirker kvaliteten på intervjuet.

Jeg utformet en intervjuguide³ på bakgrunn av tips om det kvalitative forskningsintervjuet i faglitteraturen. Intervjuguiden ble drøftet med veileder og justert, ut fra ønsket om å få fram jobbcoach sin opplevelse, vurderinger og erfaringer. Intervjuguiden var todelt med en innledende fase og en hoveddel.

Jeg kjente alle informantene, men avtale at en skulle stille til «prøveintervju» der hun også ga tilbakemelding på intervjuguiden og gjennomføring av selve intervjuet. Dette «prøveintervjuet» ga meg viktige tilbakemeldinger og justering av intervjuguide og egen adferd i intervjusituasjonen. Intervjuguiden ble mer tydelig – og jeg ble bevisst på å holde en lav profil uten å snakke for mye, – slik at informantene kunne utforme sine fortellinger, uten at jeg førte samtalen. Selv om jeg hadde dette «prøveintervjuet», og fikk tilpasset intervjuguiden noe, oppdaget jeg når jeg faktisk gjennomførte intervjuene, at intervjuguiden ikke gav meg tydelig nok informasjon ut i fra min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Jeg stilte derfor en del tilleggsspørsmål underveis for blant annet å få tydeligere frem hvilken kunnskap den enkelte jobbcoach besitter, og hvilke verktøy de bruker for å utføre jobben sin i hverdagen. Det ble i hovedsak disse tilleggsspørsmålene som danner grunnlaget for empirien i analysedelen av avhandlingen.

Jeg tok først kontakt med mulige informanter ved å oppsøke dem på jobb, for å fortelle om masteravhandlingen og høre om de kunne tenke seg å bidra som informant. Alle var positive og vi avtalte tid og sted.

Samtykkeskjema⁴ ble sent til informantene per e-post i forkant av intervjuene. I tillegg skrev jeg også kort om hensikten med masteravhandlingen, informantens rettigheter og behandling av personopplysninger.

Alle intervjuene ble gjennomført som et fysisk møte mellom meg som forsker og informanten. To av møtene ble gjennomført på mitt kontor, mens et møte fant sted på et lånt kontor et annet sted i fylket. Innledningen ble brukt til å skape trygghet for informantene.

³ Intervjuguide finnes som vedlegg 1

⁴ Samtykkeskjema finnes som vedlegg 2

Innledningsvis presenterte jeg tema og mine mange betraktninger/undringer. Dette hadde jeg også tidligere presentert per telefon og e-post, men jeg valgte å gjenta hovedtrekkene både i forhold til avhandlingen og om samtykke og informantens rettigheter (konfidensialitet, anonymisering, frivillig deltakelse) Informantene fikk snakke seg varme ved å fortelle om seg selv og fakta om VekstTorget. Fokus var å skape en ledig dialog. I følge Tjora (2017:1) er målet med dybdeintervju er å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. I intervjuets hoveddel lot jeg informantene snakke fritt og de ulike temaene ble behandlet etter informantens rekkefølge og tempo. Avslutningsvis fortalte jeg om avhandlingens videre gang.

Intervjuene ble tatt opp på lydfil og hadde en varighet på cirka 45 min – 1 time. Jeg noterte underveis. Flere informanter kontaktet meg også i etterkant av intervjuene for å komme med utfyllende informasjon. Notater og lydfiler er forsvarlig lagret slik at informantene ikke kan identifiseres.

3.4.2 Valg av informanter

Jeg kjente alle informantene fra før, men ønsket å komme i kontakt med informanter som hadde både ulik faglig bakgrunn, ulik erfaring og jobbet med ulike målgrupper ved VekstTorget. Selv om jeg kjente alle informantene fra før, og hadde en klar formening om hvilket utvalg informanter jeg ville ha, valgte jeg snøballrekruttering. Dette for at jeg ikke ville styre utvalget 100% selv, for jeg var *ikke* opptatt av et representativt utvalg, men ønsket likevel å få et tilfeldig utvalg. Ved snøballrekruttering blir informantene rekruttert fordi de er anbefalt av andre (Johannesen et al 2011). Tjora (2017) peker på at en utfordring ved snøballmetoden kan være å finne den første informanten og å beholde kontroll over utvalgsprosessen. I denne sammenhengen løste det seg greit da jeg startet med en informant som jeg kjente og fikk så flere tips om mulige informanter.

3.4.3 Dokumentgjennomgang

VekstTorget har strukturert alle dokumenter som omhandler fagfeltet arbeidsinkludering. Som forberedelse til intervjuene, hadde jeg lest gjennom alle dokumentene, for å sikre at jeg var så oppdatert som mulig med henblikk på jobbhverdagen til jobbcoachene i forkant av intervjuene. Dokumenter jeg ble oppmerksom på i forbindelse med intervjuene ble gjennomgått umiddelbart de var tilgjengelige.

3.5 Analyse av data; bearbeiding

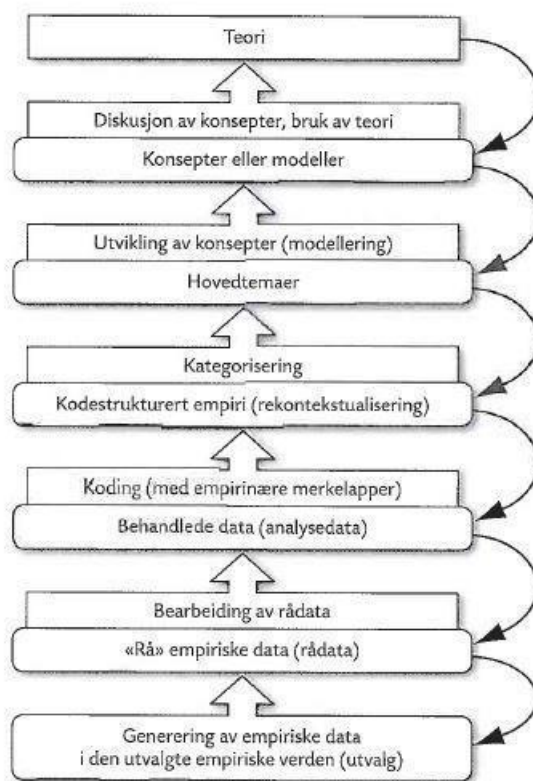
3.5.1 Bearbeiding

Umiddelbart etter gjennomført intervju prøvde jeg å reflektere rundt selve gjennomføringen – meta refleksjon - og noterte ned noen tanker, mens jeg enda hadde samtalen friskt i minne. Intervjuene ble transkribert så fort jeg hadde anledning til dette. Transkribering er en prosess som omdanner muntlig tale til tekst. Gjennom transkriberinga starter analysearbeidet fordi en oversettelse fra tale til tekst krever at en tar en rekke vurderinger og beslutninger. Muntlige

formuleringer tilsvarer ikke normal skriftlig setningsoppbygging. Jeg prøvde derfor å være bevisst på å forstå informantens meningsinnhold i transkriberingsprosessen. I denne prosessen hadde jeg også startet en kodifisering og kategorisering av intervjuet. Transkriberingsprosessen gav mye datamateriale.

3.5.2 Analysen

Analyse handler om å forenkle og strukturere data for å redusere kompleksiteten i informasjonsmengden. Det skal være mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom alle data. Tjora (2017) argumenterer for en stegvis deduktiv- induktiv metode (SDI) for å redusere kompleksiteten fra rådata til konsepter eller teorier. I stegvis-deduktiv induktiv metode jobber forskeren induktivt fra data mot teori og med deduktive tilbakekoblinger der man sjekker fra det teoretiske til empiriske. Data genereres, bearbeides, kodes, kategoriseres, konsepter utvikles og diskuteres til teori. Hele tiden skjer tilbakekoblinger og refleksjoner.



Stegvis Deduktiv- Induktiv metode er en beskrivelse av forskningsprosessen fra man starter datainnsamling (nederst) til man ender opp med en teori (øverst), en induktiv teoriutvikling. Piler tilbake i prosessflytdiagrammet viser at prosessen er dynamisk. Det er ikke noe krav til at underliggende trinn må være avsluttet, det kan hende at man har behov for å gå tilbake for å finne svar på noe man har oppdaget som følge av trinnet over (deduktiv kontroll). Trinnene i modellen er selvforklarende

Figur 6 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora 2017)

Som sagt skjedde analysearbeidet allerede i transkriberingen av intervjuene. Jeg hadde ikke planlagt dette, men klarte ikke å la være å tenke sammenhenger mellom intervjuene da interessante utsagn dukket opp. I min første analyse av rådataene jobbet jeg nært opp til empirien og brukte begreper som finnes i datamaterialet. Jeg arbeidet deretter videre med å

finne fram til sitater fra informantene som representere holdninger, synspunkter eller refleksjoner som har kommet fram i ulike intervjuer. Nye koder ble laget fortløpende og etter behov. På denne måten genererte jeg empiri som var tematisert (Tjora 2017). Datamaterialet ble så omstrukturert med utgangspunkt i intervjuguiden (kategorisering). Jeg hadde da startet på den nedgående koblingen. Denne koblingen er deduktiv, der det teoretiske blir holdt opp mot det empiriske (Tjora 2017). På denne måten ble materialet tematisert (hovedtemaer for så utvikling av konsepter). Denne framgangsmåten ga anledning til å bli enda bedre kjent med materialet. Å anvende både denne deduktive tilnærmingen i tillegg til den induktive, var en måte å sikre at jeg belyste dataene fra ulike perspektiv.

Framgangsmåten i denne modellen ovenfor ble også betydningsfull ved presentasjon av funn. Etter koding og kategorisering, oppsto behov for kontinuerlig pendling mellom det kategoriserte materialet, de originale transkripsjonene og lydfilene. Dette var viktig for å sikre at de enkelte funnene sto i sammenheng med det helhetlige bilde av datamaterialet. På denne måten fant jeg også nye nyanser i det jeg tidligere hadde kodet.

3.6 Vurdering av forskningsprosessen og konklusjonene

Ofte benyttes de tre kriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som indikator på kvalitet (Tjora 2017). Kvalitativ forskning har noe ulikt syn på disse indikatorene – og noen tar avstand fra begrepene. Ofte benyttes begrepet gyldighet eller troverdighet i stedet for validitet, og pålitelighet i stedet for reliabilitet, mens generalisering byttes ut med overførbarhet (Thagaard 2010:22, Nyeng 2010:199-210). Pålitelighet handler om intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet. Gyldighet handler om logisk sammenheng og overførbarhet er knyttet til forskningens gyldighetsområde utover de enheter som faktisk er undersøkt.

Tolking av forskningsresultater innebærer en refleksjon rundt dataenes meningsinnhold, relatert til teorigrunnlag og forskerens vurdering av analysen (Thagaard 2010). Teori- og empirivurderingen er en viktig del av forskningens kvalitet (ibid:197). Først noen betraktninger rundt det å forske på eget fagfelt.

3.6.1 Det å forske på eget fagfelt og i egen organisasjon

Jeg har ikke forsket på egen organisasjon, men på karrieresenter i seks ulike fylker. Delvis har jeg jobbet med utgangspunkt i eget fagfelt. Det innebærer at jeg aldri har arbeidet med karriereveiledningssamtaler, og jobber ikke i praksisfeltet som denne avhandlingen behandler. Likevel har jeg stort engasjement for fagområdet og god kjennskap til feltet fra mitt perspektiv som er fylkesnivå. Jeg kjente noen av informantene fra før. Det er derfor viktig å stille spørsmål om hva denne nærheten til noen av informantene og til fagfeltet kan gjort med min forskning?

Som vist i punkt 4.3.2 vil en konstruktivistisk fortolkningsforskning fokusere på relasjonene mellom forsker og informant. I et sosialkonstruktivistisk perspektiv ses virkeligheten som

sosial konstruert. Forskeren bør tilstrebe innsikt i virkelighetsoppfatningene til informantene - og hva som ligger bak disse – og bruke denne innsikten i sin tolkning av data. Samtidig må forsker være bevisst på at hun er påvirket av forutinntatte oppfatninger og at dette vil kunne påvirke datainnsamling og tolkning. Det er derfor viktig at forskeren betrakter egen behandling av datakildene. I følge Tjora (2013:203) kan forskerens engasjement betraktes som *støy*, men også som en ressurs. Coghlan & Brannick (2010:115) snakker om «*husblindhet*» og forutinntatte holdninger som kan føre til overforenklinger og utelatelser av vesentlige funn i undersøkelsen. Det er derfor viktig å forklare forskerens posisjon og hvordan denne kan prege forskningsarbeidet. Videre mener Tjora (2013) at mye kunnskap gjør forskeren i stand til å stille presise spørsmål, samtidig som man kan ha med seg noen forutinntattheter.

Jeg opplever det som en stor fordel å ha noe kunnskap og erfaring på forskningsfeltet. Nærheten til fagfeltet gjennom politikktutforming, avklaring av organisering og aktiv jobbing for å skape forståelse for fagfeltet og deler av tjenestetilbud, ga meg mulighet til å gå i dybden i samtale med informantene, noe som forhåpentligvis også ga meg gitt besvarelsen en dybde og dimensjon den ellers ville vært foruten? Samtidig ble det fort klart, i samtalen med informantene, at jeg ikke hadde praktisk erfaring med karriereveiledning og karriereveiledningssamtaler. Jeg har derfor ikke hatt tilstrekkelig kunnskap til å følge opp informantenes nyanser i sine fortellinger fra praksis. Jeg mener likevel at denne miksen med kunnskap om fagfeltet og nysgjerrighet på utøvelsen av karriereveiledningssamtalen har vært fruktbar i dialogen med karrieresenterlederne.

Jeg har forsøkt å motvirke mulige effekter av «*husblindhet*» eller forutinntatte holdninger ved å være den bevisst i hele prosessen. Jeg har anstrengt meg for å lete etter fakta og utsagn som var nye for meg eller motsa min erfaring eller kunnskap. Dette har jeg gjort med en overbevisning om at denne kritiske holdningen vil gi en mer fullstendig analyse av datamaterialet og styrke drøftingen. Denne kritiske holdningen under analysen av datamaterialet førte til ny innsikt i hvordan min forkunnskap hadde påvirket intervjuguiden. Begrepsforståelse ble viet mye oppmerksomhet i alle intervjuene for å avklare meningsinnhold i dialogen.

I dialog fra medstudenter, som ikke kjenner fagfeltet, fikk jeg korrigeringer på min tilnæringsmåte til intervjuguide og gjennomføring av intervju. På denne måten håper jeg at jeg også har hatt blikk, og tatt inn i undersøkelsen, forhold som jeg ellers hadde tatt for gitt.

3.6.2 Pålitelighet

Når pålitelighet skal vurderes, så vil det viktigste spørsmålet være i hvor stor grad selve undersøkelsesopplegget og analysen har forårsaket resultatene. Dette kalles undersøkelseseffekter. Det er en mengde mulige feilkilder både under datainnsamling, ved analyse og tolkning. Positivistiske forskningsidealer fremmer krav om nøytrale og objektive forskere. Innenfor samfunnsforskningen har en innsett at slik fullstendig nøytralitet ikke

eksisterer. Forskerens kunnskap, engasjement og øvrig ståsted må gjøres eksplisitt i alle faser av forskningsprosessen (Tjora 2017). For å teste pålitelighet kan en stille spørsmål om en annen forsker vil komme til tilnærmet samme konklusjoner? Slike tester er nærmest umulig å gjennomføre i kvalitative undersøkelser der konteksten har avgjørende betydning for forskningsresultatet. Det blir derfor viktig at forskeren redegjør for alle forhold internt i undersøkelsen for å styrke påliteligheten.

3.6.3 Troverdighet

Troverdige data handler om hvorvidt den valgte metoden er egnet for å undersøke det den skal undersøke. Dette belyses gjennom saklig og begrunnet bruk av metode for både datainnsamling og analyse. Forskeren forholder seg bevisst til aktuelle teorier og perspektiver og tidligere forskning.

Her må jeg diskutere sammenhengen mellom forskningsspørsmål, valg av datagenerering og teoretisk grunnlag. I denne avhandlingen er spørsmålet om intervjuer med tilleggsinformasjon fra dokumenter faktisk undersøker forskningsspørsmålene; 1) Hva kjennetegner karriereveileders kunnskap i utøvelsen av karriereveiledningssamtaler? og 2) Hvilke kunnskapende prosesser kan benyttes i utviklingen av felles praksis i karrieresenter?

Troverdigheten av forskningsresultatene vurderes av forskeren selv. I dette tilfellet; er seks intervju nok til å gi et bilde av praksis i karrieresenter? Hva kunne det sjuende intervjuet ha tilføyd? Hva gav dokumentstudiene? Vurdering av troverdighet krever altså en kritisk gjennomgang av grunnlaget for egne tolkninger (Thagaard 2010:190). Troverdigheten forsterkes gjennom å gjøre alle forskningsprosessene transparente: i dette inngår en redegjørelse for forskningsprosessens faser, slik jeg viser i dette metodekapittelet.

3.6.4 Overførbarhet

Overførbarhet vil si at funnene fra en studie er relevante også i andre sammenhenger. Overførbarhet kan knyttes til om leseren kjenner seg igjen i funnene (Thagaard 2010:209). Tjora er kritisk til bruk av begrepet overførbarhet fordi dette innebærer en innsnevring av hva slags form for generalisering man kan tenke seg fra kvalitative studier (Tjora 2017). Han poengterer at statistisk generalisering ikke er et mål for kvalitativ forskning, men han skisserer tre former for generalisering fra intensive studier: naturalistisk-, moderat- og konseptuell generalisering. I naturalistisk generalisering vil leseren vurderer generaliserbarhet ut fra egen forskning. Med moderat generalisering beskriver forskeren generaliserbarhet i tid/rom. Mens konseptuell generalisering har som formål å utvide eller få ny forståelse, gjennom sammenstilling av tidligere forskning og teori. Den konseptuelle generaliseringen er Tjoras ideal (målet med SDI) å utvikle konsepter, typologier eller teorier: *å utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor denne innsikten kan testes ved en form for konsept- eller teoriutvikling* (ibid.).

Konseptuell generalisering hever blikket fra den empiriske casen ved å stille spørsmål slik som: Om man ser mer generelt på dette, hva handler det om? Finnes det noen begreper som fanger opp sentrale trekk ved observasjoner og funn? Finnes det noen dimensjoner som kan brukes for å skissere variasjoner i materialet (Tjora 2017).

Jeg deler Tjoras vurdering, men mener at det vil være for krevende innenfor rammen av en masteavhandling å trekke paralleller til familiære felt. En mulig konseptuell generalisering fra denne avhandlingen – kan være å se på andre offentlige enheters praksisutvikling sett i lys av drøftingene i denne avhandlingen?

3.7 Tolkning av resultater

Tjora (2017) sier at «*et av de viktigste kravene til all forskning, eller rettere sagt til presentasjon av forskning, er knyttet til transparens, eller gjennomsiktighet*». Det vil si at forskeren må vise hvordan undersøkelsene er gjort, hvilke valg som er tatt på hvilke tidspunkter, hvilke problemer som har oppstått, hva slags teorier som har vært benyttet, hvordan disse har virket. Mens pålitelighet og gyldighet reflekterer hvor godt slike valg tas, handler transparens om hvor godt disse valgene formidles i avhandlingen. Målet er at leseren skal få så godt innblikk i forskningen at hun kan ta stilling til forskningens kvalitet. For å øke forskningens troverdighet, er det viktig å reflektere over hvordan tolkning framkommer, å gjøre en tolkning av egen tolkning, prøve å være bevisst egne perspektiver og gjøre disse eksplisitte. Det vil si å gjøre forskningen refleksiv (Tjora 2013:217).

3.8 Kritisk vurdering

I en avhandling med en hermeneutisk, abduktiv tilnærming og stegvis deduktiv- induktiv metode (SDI) i analyseprosessen kan hele forskningsprosjektet karakteriseres som framvoksende uten fullstendig kontroll fra min side. Jeg hadde i utgangspunktet en ide om tema og leste samtidig faglitteratur om feltet. Arbeidet har hele tiden vekslet mellom empiri og teori – og jeg har fått ulike perspektiver underveis i arbeidet, noe som har vært med på å forme videre kurs.

3.8.1 Etikk

Før jeg startet med avhandlingen, og underveis i oppgaven, har jeg vært opptatt av etiske prinsipper for samfunnsvitenskapelig forskning. Det gjelder noen grunnleggende krav for forskningsetikken blant annet informert samtykke og kravet på å bli korrekt gjengitt (Johannessen 2010:89-98). Informantene deltok frivillig etter at de hadde fått informasjon om hva studien gikk ut på, og hvordan data ville bli behandlet. Samtlige av mine informanter gav sitt samtykke umiddelbart.

Det er mange etiske problemstillinger som gjør seg gjeldende når kvalitative forskningsintervju anvendes som vitenskapelig metode. Relasjonen mellom forskeren og informanten danner grunnlaget forskningen bygger på og berører mange etiske utfordringer.

For at forskningen skal kunne bidra til kunnskap, er en avhengig av at forskeren har evne til å skape en arena hvor informanten kan snakke åpent og fritt.

Jeg var oppmerksom på at jeg kjente noen av informantene noe fra før, men valgte bort informanter som jeg kjente inngående. Tjora (2017) peker på at relasjonen mellom forskeren og informanten kan gjøre at forskeren føler forpliktelse og informanten har forventninger. Ved å velge informanter som jeg ikke kjente inngående, la jeg på denne måten til rette for at resultatene ville blitt noenlunde det samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben som jeg utførte. Det har vært viktig for meg å holde fokus på at data og funn i undersøkelsen skulle bli sannferdig presentert. Det er verdt å nevne at dette kravet er spesielt viktig i kvalitative undersøkelser fordi den subjektive tolkning er framtrødende. Jeg har valgt å ikke gjengi personlige eller spesielle opplysninger som kan identifisere karrieresenterlederne eller karrieresentrene. På denne måten kunne jeg gi informantene mulighet til å snakke fritt. Jeg ønsket heller ikke at min tolkning av data kunne bidra til å stille en av informantene i et dårlig lys. Sitater fra informantenes fortellinger er derfor ikke identifiserbare.

3.9 Oppsummering av metodekapitlet

Som den kvalitative undersøkelsen dette er, vil det være vanskelig å gjennomføre en test-retest, som beskrevet om pålitelighet (Johannessen et al 2010:40). Mitt primærverktøy i denne forskningen har vært det kvalitative forskningsintervju, det vil si at samtalen styrte datainnsamlingen. Gjennom å presentere eget ståsted og de innsamlede data åpent, inviterer jeg leseren til å danne sine egne meninger og vurdere mine fortolkninger.

Kapittel 4 Teori

Denne avhandlingens teoretiske rammeverk bygger opp omkring problemstillingen: *Hvilken betydning har kunnskapssyn for kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis hos VekstTorget?* og jeg velger å starte med å vise ulike perspektiver på kunnskapsbegrepet.

Irgens og Wennes (2011:17) sier at kunnskapsbegrepet er et komplisert begrep, så jeg skal derfor ikke prøve å gi en uttømmende definisjon. Jeg vil heller vise noen overordnede perspektiver for å synliggjøre ulike tilnærminger til begrepet. Irgens og Wennes (2011:17) viser til at filosofer har debattert kunnskap i flere tusen år og at debatten fortsatt er like aktuell. På den ene siden har vi perspektivet som omtales vekselvis som kognitivt, objektivistisk, strukturelt, statisk og instrumentelt. På den andre siden perspektivet som omtales som sosialt, praksisbasert, prosessuelt og refleksivt. I denne avhandlingen velger jeg å bruke begrepene strukturelt og prosessuelt perspektiv eller kunnskapssyn. Disse begrepene er de som er mest kjent med fra før. Begrepet objektivt fremstår for meg som noe nøytralt, og når det gjelder forskning på mennesker og samfunn, så kan ikke jeg at det kan finnes nøytrale forhold. Begrepet objektiv blir derfor for meg misvisende i denne sammenhengen. Jeg vil i dette kapitlet foreta en forenklet kategorisering av kunnskapsbegrepet gjennom bruk av relevant teori, og jeg vil vise hvordan ulike perspektiv oppfatter kunnskap, og om hvorvidt hvordan kunnskap kan identifiseres, utvikles, lagres, deles og ledes. For å vurdere hvilken kunnskap som benyttes, og hvordan kunnskapsutvikling skjer hos VekstTorget, vil jeg presentere flere tilnærminger for å kunne vurdere om disse er aktuelle for å forklare kunnskapsanvendelse og kunnskapsutvikling hos VekstTorget.

Dette kapitlet tjener også flere funksjoner. Det er klargjørende i forhold til begrep jeg bruker i mine forskningsspørsmål og i problemstillingen, og det gir et teoretisk grunnlag som danner et fundament for denne avhandlingens analyse.

4.1 Kunnskapsbegrepet

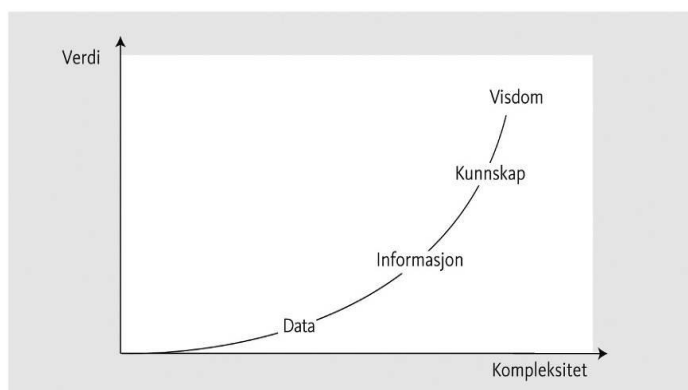
I dette delkapitlet tar jeg for meg kunnskapsbegrepet i hverdagstale og forskjellen mellom data, informasjon, kunnskap og visdom. Videre gis et kort filosofisk perspektiv på kunnskap. Kunnskap som begrep oppfattes nok av de fleste som et hverdagsord, som mange av oss bruker uten særlig grad å reflektere over hva man egentlig legger i begrepet. Jeg vil her forsøke å gi det et teoretisk innhold. Senere i oppgaven gir jeg et mer empirisk og praktisk innhold til begrepet, for å gi en forståelse av kunnskap som fenomen og betydning innen praksisutvikling hos VekstTorget.

Westeren (2013:46) henviser til det engelske begrepet knowledge (kunnskap) når han definerer kunnskapsbegrepet. Han viser til at begrepet knowledge inneholder en rekke type ferdigheter som blant annet know how, erfaringer, meninger, kapasitet. Det innebærer en utfordring nå en enhetlig definisjon skal utformes. Det å vite hvordan arbeidsoppgaver skal

løses i konkrete situasjoner og sosiale kontekster er Know how, og det å vite hvordan en Know Why og kunnskap om saksforhold er Know that. Kompetanse oppnås bare når en har evne til å kombinere de ulike kunnskapsformene.

Kompetanse i arbeidslivet innebærer kombinasjon av kunnskaper, ferdigheter og holdninger sier Irgens (2010:34) En arbeidstaker er kompetent når en har tilstrekkelig med kunnskaper om jobben som skal gjøres, har de ferdighetene som trengs for å omsette denne kunnskapen i praktisk handling i tillegg, og når en har den holdningen eller innstillingen som er nødvendig for at jobben skal bli gjort på en etisk forsvarlig måte.

Irgens (2010) skiller også mellom begrepene data, informasjon, kunnskap og visdom. Data er symboler – tegn og bokstaver; informasjon er data satt inn i en sammenheng som skaper mening gjennom tolkning. Når informasjon kobles sammen med personlige erfaringer, refleksjon og tolking, relatert til en kontekst, oppstår kunnskap. Kunnskap kan også bli til informasjon igjen, gjøres eksplisitt, når den kommuniseres til andre. Øverst i figuren finner vi visdom. Visdom kan defineres som kunnskap koblet til læring, innsikt og dømmekraft. Visdom omtales også som meta-kunnskap, den kunnskapen som trengs for å utvikle ny kunnskap (Irgens 2010:33).



Figur 7 Irgens 2010:35 Kunnskap i et verdihierarki – etter Gottschalk

Denne framstillingen er blitt kritisert, og foreslått snudd på hodet. Dette ut fra forståelse av at kunnskap utløser informasjon. Kunnskap oppfattes her som personalisert, eid av det enkelte individ. Personalisert kunnskap kan gjøres eksplisitt og deles med andre gjennom samhandling, dialog og felles refleksjon. Hvis man tenker at dette skal skje via et strukturelt kunnskapsperspektiv vil det innebære en overføring (læring) av en fasiløsning på for eksempel et bestemt handlingsmønster. I et prosessuelt kunnskapsperspektiv derimot, vil handlingsalternativene være mer åpne. Da vil læring ved kunnskapsoverføring i en slik sammenheng kunne dreie seg om å nyttiggjøre seg av informasjon om andres ferdigheter og erfaringer i en bestemt kontekst, gjennom å omforme og tilpasse denne informasjonen til egne kunnskaper og handlinger. Dette samsvarer med mitt perspektiv på kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling når begrepet omtales i masteravhandlingen.

Nå vil jeg presenter kort et filosofisk perspektiv på kunnskapsbegrepet, men først vil jeg presisere begrepet epistemologi. Begrepet *epistemologi* kommer av det greske ordet *episteme* som betyr kunnskap, og *logos* som betyr læren om. Epistemologi er altså læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse. Enhver har implisitt et epistemologisk utgangspunkt for sin forståelse av verden. Det betyr at vi kan ha ulikt syn på hvilken kunnskap som er relevant og hva vi kan vite noe om (Nyeng 2010:209).

Irgens og Wennes (2011:17) skriver at Platon oppfattet kunnskap som «berettiget sann overbevisning», mens Aristoteles hevdet at kunnskap hadde flere fasetter og kunne karakteriseres som *tekne* (en håndverksmessig, oppgaveorientert og praktisk kunnskap), *episteme* (teoretisk kunnskap) og *fronesis* (en praktisk visdom utviklet gjennom erfaring).

I Aristoteles tenkning betegnes uttrykket *fronesis* som menneskets evne til å utføre praktisk handling basert på kloke, omtenkssomme beslutninger. *Froneis* er praktikerens evne til å håndtere de usikre, uventede og krevende situasjonene med klokskap og visdom. Aristoteles legger i *fronesis* en moralsk dimensjon og beskriver kloke beslutninger og handlinger som en intensjon om å tjene det gode. Utviklingen av *fronesis* skjer i takt med erfaringen (Åsvoll 2009).

I vårt arbeidsfelt som omhandler å jobbe med mennesker blir også etikk et sentralt begrep. Johannessen et al (2011) definerer etikk som «*læren om hvordan vi bør handle*» Johannessen et al (2011:395) Jeg fant følgende definisjon på etikk på Wikipedia: «*Etikk (fra gresk ethos, sedelig) eller moralfilosofi er den delen av filosofien som søker å besvare spørsmål som «hva er godt», «hva er det rette», «hvordan bør man oppføre seg». Etikk er en norm som et individs vilje legger til grunn for sine ord og handlinger. Et individs etikk kan være basert på anvendelse av individets rett til selvbestemmelse eller ha et tillært religiøst eller filosofisk grunnlag: læren om rett og galt. Det finnes ulike etiske teorier som vektlegger ulike ting når «det som er rett» skal bedømmes.* (Wikipedia). I tillegg har jeg lest gjennom et kurs på Helsekompetanse.no som jeg vil bruke deler av i analysedelen av avhandlingen.

Etikk er tankene om hva som er galt og riktig, mens moral er handlingene. I denne masteroppgaven velger jeg å bruke ordet etikk og la det benevne både tenking, refleksjon og praktisk handling. Jeg begrunner dette med at etikk er begrepet som de fleste bruker i dagligtale. Den etiske kompetansen rommer her både tenking, refleksjon og ferdigheter til å ta gode valg. Jobbcoachene må ha kunnskap om etikk (i mer teoretisk forstand) og en etisk bevissthet som innebærer bevissthet om etiske aspekter ved å jobbe med mennesker – herunder bevissthet om verdier, eget menneskesyn og rolleforståelse. Jobbcoachene må ha evne å oppdage de etiske utfordringene og reflektere over dem, for så å ta gode valg - basert på denne refleksjonen - der og da.

4.2 Ulike perspektiver på kunnskap

Som tidligere nevnt i avhandlingen, oppfattes kunnskap fra flere perspektiv. Jeg velger å se på dette som ulike kunnskapsperspektiv, og vil i denne avhandlingen begrense det til det som omfattes som hovedretningene; det strukturelle – og det prosessuelle kunnskapsperspektivet. Jeg vil også presentere en tredje vei. Forståelsen av kunnskap vil være vesensforskjellig avhengig av hvilket ståsted en gar. I det følgende vil jeg forsøke å forklare de ulike perspektivenes forståelse.

Hislop (2009) snakker om at skillene går mellom eksplisitt/teoretisk og taus/erfæringsbasert kunnskap, samt mellom individuell og sosial kunnskap. Han ser på det objektivistiske (strukturelle) kunnskapsperspektivet som en individuell kognitiv eller psykologisk aktivitet. Individet tilegner seg kunnskap og begreper som blir individets eie og kan overføres til andre kontekster og deles. Det praksisbaserte (prosessuelle) kunnskapsperspektivet ser han på som et sosialt læringsperspektiv, hvor læring er noe som skapes gjennom sosial interaksjon, i en praktisk kontekst.

4.2.1 Det strukturelle perspektivet

Dette kunnskapsperspektivet bygger på en forestilling om at det finnes objektiv kunnskap, at det er en sannhet «der ute». Innbakt i det objektivistiske kunnskapsperspektivet ligger at eksplisitt (objektiv) kunnskap settes over taus (subjektiv) i et kunnskapshierarki. Taus kunnskap påvirkes av subjektive og forutinntatte holdninger hos den som besitter kunnskapen, og er i større grad kulturbetinget. Med andre ord, taus kunnskap er «mindre pålitelig».

I det strukturelle kunnskapsperspektivet er også oppfatningen av at kunnskap skapes gjennom intellektuelle prosesser snarere enn å være praksisbasert og utviklet gjennom erfaring. Kunnskapen er kodifiserbar, altså at den kan nedtegnes, deles og spres i organisasjonen gjennom rutiner, notater, brukermanualer og andre systemer.

Når det gjelder strukturperspektivets forhold til taus kunnskap, så hevder Hislop (2009) at det foreligger en dikotomi, - eller det som kalles en enten/eller tenkning – der et tredje alternativ utelukkes. I følge Hislop (2009) er dikotomien taus – eksplisitt kunnskap relevant i alle analyser av organisasjonskunnskap. Hislop viser til motsetningsforholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap. En definisjon er at eksplisitt kunnskap er «objektiv, uavhengig av og forskjellig fra både individuelle og sosiale normsett, og kan kodifiseres til håndgripelig form» (Hislop 2009:23, egen oversettelse). Taus kunnskap representeres av kunnskap som mennesker innehar men som de ikke kan formulere/uttrykke. Den innbefatter både kroppsliggjorte ferdigheter og kognitive rammeverk. Begrepsparet taus – eksplisitt kunnskap er ikke spesifikt for det strukturelle kunnskapssynet. Taus og eksplisitt kunnskap brukes her som to *typer* kunnskap. Det er altså ikke snakk om to ytterpunkter, men om to ulike former for kunnskap (Hislop, 2009), her illustrert i figur 8 (Hislop 2009:23)

Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
Uforklarlig i en kodifisert form	Kodifisert
Subjektiv	Objektiv
Personlig	Ikke personlig
Kontekstavhengig	Ikke kontekstavhengig
Vanskelig å dele	Enkelt å dele

Figur 8 Karakteristika på taus og eksplisitt kunnskap (Hislop 2009:23).

Eksplisitt kunnskap foretrekkes framfor taus kunnskap i det strukturelle kunnskapsperspektivet. Eksplisitt kunnskap anses som objektiv kunnskap og regnes som mer formell, fri for personlig og kulturell påvirkning og dessuten delbar gjennom kodifisering. Taus kunnskap, i dette perspektivet, ses på som personlig kunnskap som er farget av den enkeltes kulturelle bakgrunn og personlige antagelser. Taus kunnskap er vanskelig å skille fra kroppslige uttrykk, og vanskelig å uttrykke eksplisitt og kodifisert, og blir dermed ansett som mer uformell, mindre pålitelig og svært personlig. «Kunnskap er noe som man har i hodet», en intellektuell, kognitiv aktivitet eller prosess, ifølge strukturperspektivet (Cook og Brown i Hislop 2009:21).

4.2.2 Det prosessuelle perspektivet

Det prosessuelle kunnskapsperspektivet er et kritisk svar på det strukturelle perspektivet. Kunnskap i det prosessuelle perspektivet betraktes ikke som kodifiserbare objekt, men er automatisert på individuelt nivå og er samtidig kollektiv/uformell. Kunnskap er noe vi gjør/utfører, ikke noe vi har. Perspektivet utfordrer skillet mellom den legemlige verden og den åndelige (kognitive) som særpreger det objektivistiske perspektivet og som har røtter tilbake til Descartes filosofiske tradisjon, som igjen i sin tid bygget på Platons lære. I følge Hislop er taus og eksplisitt kunnskap udelelig. Kunnskap har ulike aspekter og er kompleks, den er kodifiserbar og ikke kodifiserbar, eksplisitt og implisitt, objektiv og subjektiv (Hislop 2009).

Kunnskap kan ikke skapes uavhengig av menneskelig aktivitet, derfor kan den heller ikke omsettes helt eksplisitt/kodifiserbar. Kunnskapen er ifølge det prosessuelle perspektivet sosialt konstruert og er påvirket av kultur, den er subjektiv og åpen for ulike fortolkninger. Både kunnskap og fortolkning er preget av sosial konstruksjon (Hislop, 2009). Kunnskap er basert på ulike prosesser i organisasjonen, særlig sosiokulturelle prosesser. Kunnskapstillegg skjer gjennom deltakelse i praksisfellesskapet (Gotvassli 2011).

1. Kunnskap er innebygd i praksis
2. Taus og eksplisitt kunnskap kan ikke skilles fra hverandre
3. Kunnskap er kroppsliggjort
4. Kunnskap er sosialt konstruert
5. Kultur er innebygd i kunnskap
6. Kunnskap har et konkurranseaspekt

Makt, politikk og konflikt er sider ved kunnskap og kunnskapsdeling som i det strukturelle perspektivet blir undervurdert. Hislop viser til Storey & Barnett og foreslår at alle ledelsesinitiativ må ses på som politiske. Små kriger og konflikter vil alltid eksistere i organisasjoner og ledere må i det daglige håndtere makt- og konfliktraspektet (Hislop 2009: 43)

To ulike perspektiver på kunnskap, som tilsynelatende står i et motsetningsforhold til hverandre, er her presentert. Jeg vil videre vise et tredje alternativ, som bryter opp i denne motsetningen.

4.2.3 Den tredje vei

I dette perspektivet tar men med kroppen i forståelse av kunnskap. Det er det som skiller den tredje vei fra de to andre perspektivene. Denne retningen omfatter intuisjon og teft, følelser og bruk av kroppslige sanser (Gotvassli 2011:46, Elkjær 2004:420). Den tredje vei forsøker å bygge bro mellom den første og den andre vei (Elkjær 2004:420). Den grunnleggende ideen er å skape forståelse for at kognitiv tenkning er et instrument som mennesker bruker i deltakelse i praksisfellesskap, der læring og utvikling skjer (Elkjær 2004:420).

Gotvassli viser til filosofen Maurice Merleau-Ponty (2004), og hans begrep «den levende kroppen» som betyr at det er ikke noe skille mellom kropp og sinn, de er integrert med hverandre (Gotvassli 2011:49).

4.3 Kunnskapsutvikling i organisasjoner

Jeg har vist at ulike kunnskapsperspektiv gir forskjellig forståelse av begrepene taust kunnskap, og hvordan kunnskapsutvikling kan skje. Nå vil jeg se nærmere på organisatorisk læring (organisasjonslæring og lærende organisasjoner er ofte brukt om det samme fenomenet). Dette går på hvordan man kan forstå læring som et organisatorisk fenomen.

Irgens (2010) sier at læring er knyttet til atferdsendring, som et resultat av praksis eller andre former for erfaring. Dette gjelder både på individ-, gruppe- og organisatorisk nivå.

Organisasjonens evne til læring er viktig for å kunne håndtere kommende endringer. Irgens problematiserer imidlertid denne definisjonen av læring, og beskriver læring som «de prosesser som underbygger og virkeliggjør endring» (ibid.). Med denne forståelsen av læring, vil læring i seg selv ikke nødvendigvis gi endring, men det vil gi en forståelse og innsikt i alternativer for handlinger: Læring gir altså et potensial for å ta i bruk ny adferd og ved hjelp av refleksjon kan vi bli bedre til å lære, sier Irgens (2010).

Argyris (1990) redegjør for læringsbegrepet gjennom enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Enkeltkretslæring er en form for læring som gjør mennesker i stand til å gjøre mindre justeringer i forhold til å løse en utfordring. Slik læring er tilstrekkelig når de

grunnleggende forutsetningene ikke berøres, og man skal håndtere enkeltstående hendelser. Et eksempel på dette er behov for justering av plan som allerede fungerer (Irgens 2010). Ved dobbeltkretslæring stilles spørsmål ved grunnleggende antakelser i organisasjonen. I en slik læringssituasjon vil man undersøke og endre styrende forutsetninger som er årsaken til at feil oppstår (Irgens 2000). Det oppstår organisatorisk læring i den forstand at organisasjonens adferd endres. Jeg forstår dette som refleksiv adferd med mål om å endre, tilpasse, utvikle organisasjonen – organisasjonen lærer av læringsprosessen – den lærer å lære.

Erfaringsdeling danner selve refleksjonsgrunnlaget i dobbeltkretslæring, så refleksjon over erfaringer som er gjort er et viktig element. Dersom dobbeltkretslæring skal kunne skje, så må organisasjonen ha en kultur som støtter opp under endring (Morgan 2009). Irgens (2010) viser at dobbeltkretslæring innebærer å ha en kultur som åpner for å rette et kritisk blikk mot organisasjonens bruksteori, og det stilles spørsmål om grunnleggende antakelser.

Det som kan hemme dobbeltkretslæring i en organisasjon er normer og verdier hos de ansatte. Et eksempel på dette kan være at man ikke skal stille spørsmål ved bedriftens policy og mål. Irgens (2000) forklarer dette med å si at for å få til dobbeltkretslæring så kreves det at man evner å stille spørsmål ved grunnleggende handlingsnormer og styrende verdier.

Kollektiv læring skjer i samspillet mellom mennesker. Her kan det være snakk om sosial læring, det vil si at mennesker lærer som en av flere i et felleskap. Slik læring kan også være kontekstuell, noe som innebærer at læringen påvirkes sterkere av den settingen man befinner seg i. Samlebetegnelsen på dette omtales som situert læring og handler om at læring må forstås i lys av de forhold man er omgitt av (Irgens 2010).

Det som er sentralt for å forstå organisatorisk læring, er at man forstår at det finnes hindringer for læring. Dobbeltkretslæring stoppes ofte av forsvarsmekanismer, både individuelle, på gruppenivå og på organisasjonsnivå (Irgens 2010). Forsvarsstrategier handler om at individene i en organisasjon utvikler rutiner for å unngå endringer (Argyris og Schön 1996). Videre er begrepene enkel- og dobbeltkretslæring også relevante for å organisatorisk læring. Sentralt her er forholdet mellom uttalt teori og anvendt teori. Uttalt teori er det vi sier vi gjør, eller tror på, mens anvendt teori viser seg i våre handlinger.

Jeg vil nå oppsummere organisatorisk læring gjennom å vise til de tre ulike perspektivene på kunnskap som tidligere beskrevet, og deres tilnærming til læring og kunnskapsutvikling.

4.3.1 Kunnskapsutvikling via det strukturelle perspektivet

I strukturperspektivet knyttes fokus på individets analytiske og kommunikasjonsferdigheter, og evnen til å ta til seg informasjon og kunnskap. Denne retningen tar utgangspunkt i at det er enkeltindivider i organisasjonen som er viktig for læring. Med blant annet referanse til Argyris og Schön (1996) sier Elkjær (2004:419) at i den tidlige litteraturen om

organisasjonslæring «[...] organizatoal learning (OL) is defined as indualss' acqisstion of information and knowledge, analytic and communicative skills». Basert på antagelsen om at den enkeltes kunnskap kan eksternaliseres og eksistere som en enhet utenfor individet, så foreligger det en sender - mottager logikk. Et eksempel på dette kan være at en persons kunnskap skrives ned og lagres i et datasystem slik at andre kan hente ut kunnskapen uten noen form for interaksjon mellom sender og mottaker av kunnskapen. I dette perspektivet antas det at ingen kunnskap tapes i prosessen, og at både sender og mottaker tillegger kunnskapen samme mening og betydning. Innenfor et slikt perspektiv kan man høre ord som kunnskapsdatabase, organisatorisk kunnskap, kunnskapsoverføring og kunnskapsflyt bli brukt.



Figur 10 Kunnskapsdelingsprosess i et strukturelt perspektiv (Hislop 2009:26)

I det strukturelle kunnskapssynet sette som tidligere sagt eksplisitt kunnskap over taus kunnskap. Det etterstrebes derfor å gjøre taus kunnskap eksplisitt. Taus kunnskap oppfattes som tidkrevende, komplisert og vanskelig å gjøre eksplisitt. Men ifølge Hislop (2009) foreligger det en optimisme om at dert er mulig å konvertere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Sett fra et ledelsesperspektiv blir det da sentralt å identifisere den kunnskapen som er viktig, slik at den kan kodifiseres om til en allmenngyldig eksplisitt kunnskap.

Konvertere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (kodifisering)
Samle kunnskap i sentral
Strukturere / systematisere kunnskap (inn i distinkte kategorier)
Teknologi spiller en nøkkelrolle

Figur 11 Kunnskapsbehandlingsprosess i et strukturelt perspektiv (Hislop 2009:27)

Elkjær (2004) kritiserer denne retningens syn på hjernen som en container, kunnskap som en substans og læring som overføring og økning av substans i hjernen. Læring vil handle om at individene i organisasjonen skaffer seg kunnskap om fenomener utenfor seg selv, og at denne kunnskapen lagres i bøker, databaser og så videre (Elkjær 2004:420).

4.3.2 Kunnskapsutvikling via det prosessuelle perspektivet

Elkjær (2004) sier at det prosessuelle perspektivet kjennetegnes med at man fokuserer på at læring finner sted gjennom praksisfellesskap. Læring sett fra dette perspektivet anses som en del av praksisen og de daglige hendelsene. Læring er først og fremst relatert til det praktiske i arbeidssituasjonen, og ikke først og fremst en kognitiv prosess (Elkjær 2004). Læring anses som et sett av aktiviteter innvevd i en kompleks sosial- og kulturell kontekst. Praksisfellesskapet, med sin felles historie og tradisjon anses som selve byggesteinen i det sosiale læringsystemet. Praksisfellesskap kommer ofte som et resultat av felles

engasjement i praksisutøvelsen og anses gjerne som selvorganiserte grupper, der deltakerne selv har valgt å samarbeide og dele (Hislop 2009).

Her ansees ikke kunnskapen som verdinøytral, men farget og knyttet til antakelsene, verdiene og kulturen til medarbeiderne. Den som har kunnskapen er ofte ikke bevisst denne selv, og greier i langt mindre grad å sette ord på egen kunnskap. Dette fordi kunnskapen bare kommer til uttrykk gjennom handlinger. Gjennom jobbutførelsen kan man se anvendelse av kunnskap vedkommende ikke greier å beskrive selv. Det være vanskelig «å få tak på denne kunnskapen» uten å selv være til stede når handlingene skjer. I et praksisperspektiv er kunnskapen knyttet til kontekst. Å få oversikt over kunnskapen som finnes blant medarbeiderne kan være svært krevende, om ikke umulig.

Deling av kunnskap krever å <i>sette et perspektiv</i> og <i>velge et perspektiv</i> – utvikle og forstå taus antakelser /forutsetninger
Dele kunnskap gjennom sosial omgang og praksis – observasjon og /eller dialog
Ledelsens rolle er å legge til rette for sosial interaksjon

Figur 12 Kunnskapsledelse fra et prosessuelt kunnskapsperspektiv (Hislop 2009:45)

4.3.3 Kunnskapsutvikling via den tredje vei

Dette er en syntese mellom de to foregående. Elkjær (2004) legger i denne (i tillegg til de to første) vekt på intuisjon, teft og følelser. Hun viser til at den tredje veien åpner for at man skal se på organisasjoner som sosiale verdener holdt sammen av forpliktelse til organisatoriske situasjoner og hendelser som kan spores i tid og rom, og ikke se på organisasjoner som systemer eller kollektiv (Elkjær 2004). Med et slikt utgangspunkt blir organisasjonslæring ikke bare det å utvikle ferdigheter og kunnskaper, men man vektlegger også erfaringens betydning for læring i organisasjoner (Irgens 2011). Den tredje vei vektlegger situasjonen og hendelsen som påvirker læringen.

4.3.4 Oppsummering kunnskapsutvikling i organisasjoner

Ulike perspektiver på kunnskap og kunnskapsprosesser vektlegger ulike metoder og fremgangsmåter for kunnskapsutvikling. Jeg oppsummerer dette via Gotvassli (2011):

	Det strukturelle perspektiv Episteme	Det prosessuelle perspektiv Techne	Den tredje vei Phronesis
Forståelsesramme	Besittes av individer Kan beskrives og kartlegges. Eksplisitt kunnskap.	Innleiret i sosial praksis. Forhandles fram i praksisfellesskap. Ofte taus kunnskap.	Takt og utøvelse av skjønn. Intuisjon, improvisasjon, følelser. Kroppsliggjort kunnskap
Syn på kunnskapsutvikling	Funksjonalistisk. Kunnskap kan identifiseres, kartlegges og framstilles for spredning til andre.	Kunnskap som del av praktiske ferdigheter. Viktig med deling i praksisfellesskapet.	Viktig med deling og refleksjon, Både refleksjon i - og over handling.
Metoder/fremgangsmåter for kunnskapsutvikling	Teorier, metoder, framgangsmåter. Forelesninger, tradisjonelle kurs og opplæringsformer	Ferdighetstrening, arbeid med kunnskapsdeling knyttet til praksisfeltet, veiledning lære av hverandre, erfaringslæring.	Refleksjon i praksis. Langsiktige og prosessuelle tiltak.

Figur 13 De tre perspektivene på kunnskapsutvikling i organisasjoner (-- etter Gotvassli 2011)

Irgens og Wennes (2011) uttrykker at forståelsen av kunnskap er avhengig av hvilket perspektiv man tar utgangspunkt i – eller øyet som ser. Der beskrives strukturperspektivet og det prosessuelle perspektivet, med metaforer som det vitenskapelige øyet og det kunstneriske øyet. Videre beskrives det at det er viktig at vi ikke blir enøyd i vår søken etter å forstå verden rundt oss, men at vi bruker begge øyne åpne (Irgens og Wennes 2011:22). Å velge det ene perspektivet på kunnskap betyr ikke at en automatisk utelukker elementer fra andre perspektiv. Nettopp det å benytte flere perspektiv – å se med begge øynene, vil kunne gi dypere innsikt, forståelse enn ved bare å ta utgangspunkt i et perspektiv (Irgens 2011). Med den tredje vei som bygger bro mellom de to andre perspektivene får vi en mer komplett forståelse av begrepet kunnskap.

4.4 Mulige kunnskapsutviklingsprosesser hos VekstTorget

Nå vil jeg presentere ulike tilnærminger jeg mener kan være aktuelle for å gi et bilde av kunnskapsprosesser hos VekstTorget. For å gjøre dette har jeg valgt ut de tilnærmingene som kan synes aktuelle i forhold til kunnskapsutvikling hos VekstTorget: en hjelpende kontekst, praksisfellesskap, mesterlære, den reflekterte praktiker og improvisasjon.

Von Krogh et al (2011) hevder at kunnskap først og fremst erverves av sosial integrasjon og samhandling. I følge Irgens (2010) er det i prosessen med å diskutere og reflektere seg fram i fellesskap til en løsning, at utviklingspotensialet for utvikling av ny kunnskap, læring og forståelse har best vilkår. Da kan karriereveilederne lære av hverandres erfaringer og praksis, utvikle ny forståelse for saken og ny handlingskompetanse. Kjernen er da hvordan det legges til rette for utvikling av omforent praksisutøvelse i veilederfellesskapet.

4.4.1 Kunnskapshjelpende kontekst – Ba

Hvordan kan Supported Employment tilrettelegge for utøvelse av kunnskapsutvikling? Von Krogh et al (2007) hevder at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes. De er kritiske til management/kunnskapsledelsesbegrepet fordi begrepet management innebærer kontroll over prosesser som er vanskelig å kontrollere. De viser i boka «Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner» hvordan ledere kan bidra til å frigjøre potensialet og energien som finnes i organisasjoner. I dette ligger det at ledere må støtte kunnskapsutviklingen, heller enn å kontrollere den (von Krogh et al 2007).

Von Krogh et al (2007) viser til i fem trinn i prosessen et individ eller gruppe bør gå gjennom på veien for å skape ny kunnskap. Kjernen i modellen er at det innenfor fasene virker fem definerte kunnskapshjelpere som kan bidra til gode rammevilkår for kunnskapsutvikling:

1. Formulere en visjon
2. Få i gang samtaler
3. Mobilisere kunnskapsaktivister
4. Utvikle den riktige konteksten
5. Globalisere den lokale kunnskapen

Figur 14 De fem kunnskapshjelperne (Von Krogh et al 2007)

1. Å formulere en kunnskapsvisjon

Å formulere en visjon er sentralt for å kunne vite noe om hva virksomheten bør kunne for framtida. En organisasjon sin visjon bør inneholde en fortids – og en framtidskomponent. Den skal romme hva vi er gode til i dag men at vi samtidig si noe om hvor vi skal i tiden fremover. Dette vil legge overordnede føringer for hvordan systematisk å jobbe for å lære av erfaring; hvor vil vi med vår aktivitet? (Von Krogh et al. 2007) En god visjon kan slik jeg ser det være til hjelp når vi «graver oss ned» i dagligdagse problemer. Da kan den minne oss på hva som er viktig, sette utfordringene i perspektiv og få oss til å se løsninger raskere. Det er viktig i denne sammenhengen å skille mellom en visjon og visjonære tanker, det kan ikke være mange visjoner i omløp i en og samme organisasjon, men f.eks. hvis Arbeid og Kompetanse skal jobbe systematisk med å lære av hverandres erfaringer, må avdelingen gjerne ha noen visjonære tanker rundt det.

2. Å lede samtaler

For å jobbe systematisk for å skape kunnskap gjennom å lære av erfaring, er kunnskapshjelper nummer to et vesentlig virkemiddel. «Betydningen av samtaler kan ikke understrekes sterkt nok. I enhver organisasjon fødes sosial kunnskap gjennom gode samtaler» (Von Krogh et al. 2007:149). To hensikter med samtaler blir omtalt av forfatterne av boka; de kan bekrefte kunnskap og utvikle kunnskap. Den bekreftende er konkret, i nåtid og bekrefter eksplisitt kunnskap. Et eksempel på dette kan være at en erfaren ansatt bistår en mindre erfaren ansatt for opplæring av arbeidsoppgaver eller rutiner. Dette kan være å overføre observasjoner gjort i det daglige over til vårt personalhåndteringssystem; det er i nåtid, konkret og baseres på mange års erfaring. Den utviklende samtalen knyttes opp til visjonen og handler om hvordan vi burde handle i arbeidet. Det er gjennom slike samtaler hvor den tause kunnskapen er materien som bearbeides i et fellesskap - i en praksissituasjon (Von Krogh et al. 2011:169). Som f. eks når en nyansatt jobbcoach kan fotfølge en mer erfaren jobbcoach og gjennom samtaler underveis ta del i erfaringer som kan føre til at læringsarbeidet på sikt bedres ved VekstTorget..

3. Å mobilisere kunnskapsaktivister

Å mobilisere kunnskapsaktivister er avgjørende for en virksomhet. Aktivistene spiller en stor rolle i å forsterke kunnskapen, de er med og skaper et rom for kunnskapsutvikling og bidrar til å frigjøre taus kunnskap. (Von Krogh et al. 2007:171-172). En kunnskapsaktivist har tre mulige roller; 1) Katalysator for kunnskapsutvikling; Vedkommende har evner til å skape en god kontekst for kunnskapsutvikling, i form av rom, innhold og energi. Katalysatoren har et

bredt kontaktnett og tilgang på informasjon som gjør at vedkommende kan finne svar på utfordringer. 2) Koordinatorer av initiativ til kunnskapsutvikling kobler lokale initiativ sammen. Vedkommende har tilgang til informasjon og medarbeidere og ser koblinger som fremmer kunnskapen og erfaringsdeling. 3) Forutseende kremmere som ser linken mellom det som skjer lokalt og opprettholdelse av kunnskapsutviklinger der, samtidig som vedkommende innehar et fugleperspektiv og ser hva som oppstår av relevante fenomener i verden rundt virksomheten. En kunnskapsaktivist er ikke en kunnskapsleder, han skal skape kunnskap ikke kontrollere den (Von Krogh et al. 2007:180).

4. Å skape den riktige konteksten

Denne hjelperen handler om organisasjonsstrukturer som utvikler solide relasjoner og effektivt samarbeid. Forfatterne benytter begrepet *ba* om rommet hvor kunnskap skapes. Det rommet de refererer til er ikke et fysisk sted, men beskriver en form for «nettverk av samhandling». Det kan bety fysiske, virtuelle og mentale rom. Tanken er at kunnskapen som besittes individuelt kan deles, deles igjen og forsterkes ved at individet inngår som en del av konteksten. Videre beskriver forfatterne at kontekst og organisasjonsstruktur er ikke det samme, en organisasjonsstruktur er et ledelsesansvar, men en kunnskapshjelpende kontekst kan oppstå bevisst og ubevisst av medarbeidere, men en god struktur kan bidra til gode betingelser for dette (Von Krogh et al. 2007).

5. Å gjøre den lokale kunnskapen global.

Å gjøre den lokale kunnskapen global er den siste og femte hjelper. Her er målet tverrfaglig forsterkning og det er et mål å bryte ned barrierer av fysisk, kulturell og organisasjonsmessig art. Den femte hjelper vil jeg ikke vie mye plass, men slik jeg forstår det er hovedpoenget at den lokale kunnskapen først blir global først når den gjenskapes lokalt. Forfatterne mener at alle arbeidsfellesskap burde ha som mål og utvikle kunnskap som andre kan bruke, dette kan også være en god inspirasjonskilde (Von Krogh et al. 2007:268).

Alle disse kunnskapshjelperne kan være aktuelle for å forklare kunnskapsutvikling hos VekstTorget, men jeg har valgt å se spesielt på hjelper nr. 4) å skape den riktige konteksten. Dette fordi jeg anser denne som mest aktuell. Å skape en kunnskapende kontekst innebærer å utvikle en møteplass som stimulerer til læring. Teorien om den kunnskapshjelpende kontekst er utledet av det japanske ordet *Ba*, som betyr møteplass for utveksling av kunnskap og erfaringer – og kan være fysisk, virtuell, mental eller alle tre. I et prosessuelt perspektiv vil den kunnskapshjelpende konteksten være innrettet mot å skape meningsutveksling, diskusjon og dialog mellom mennesker.

4.4.2 Praksisfellesskap

Praksisfellesskap beskrives som en uformell gruppe av mennesker som har arbeidsrelaterte aktiviteter felles. Dette arbeidsfellesskapet er mest assosiert med prosessuelt perspektiv på kunnskap. Det antas at det kunnskapsarbeideren har, er innebygd og uatskillelig fra den kollektivt baserte aktiviteten de utfører. Disse fellesskapene vises ikke i de formelle

organisasjonskartene, da de er uformelle og ad-hoc. Hislop (2009) definerer praksisfellesskap slik:

«*A group of people who have a particular activity in common, and as a consequence have some common knowledge, a sense of community identity, and some element of overlapping values*» (Hislop 2009:167)

Praksisfellesskapene er ad-hoc baserte, uformelle og med et organisk preg (Hislop 2010:174). Praksisfellesskapet konsept er basert på to sentrale premisser: 1) Det praksisbaserte perspektivet på kunnskap og den gruppebaserte karakteren til organisasjonens aktivitet. 2) Organisasjonens aktiviteter er typisk kollektive, involverer koordinert samspill av grupper med arbeidere. Praksisfellesskapenes begrunnelse er felles faglige interesser, felles verdier og identitet. Eksempler her kan være faggrupper, fagnettverk, kompetansesirkler og læringsarenaer. I følge Hislop (2009:173) så har slike nettverk gode betingelser for å utvikle tillit, som en viktig premis for kunnskapsdeling.

Omsorg og tillit er sentrale faktorer både for praksisfellesskapet og for kunnskapshjelpende kontekst. Tillit referer seg til troen mennesker har om andre menneskers adferd, og antakelsen om at de vil følge opp sin forpliktelser. Et tillitsforhold er basert på antakelsen om gjensidighet eller gjensidig nytte. Jo lavere tillit, dess mindre vilje til å dele kunnskap (Hislop 2009)

Von Krogh et al (2007) hevder at forskjell mellom praksisfellesskap og en kunnskapshjelpende kontekst er at en i praksisfellesskapet lærer kunnskap som er utviklet i fellesskapet, mens en kunnskapshjelpende kontekst hjelper til å skape ny kunnskap.

4.4.3 Ekspertenes læring og mesterlære – kan klokskap læres?

Gjennom deltakelse i praksisfeltet (*techne*) kan man lære tekniske ferdigheter, og gjennom å lese bøker og manualer (*episteme*), kan man få en god og grundig teoretisk forståelse, men hvor lærer man klokskap? Hvis klokskap forstås som ikke-regelstyrt kunnskap, kan det da læres og i så fall hvordan?

I 1986 lanserte Brødrene Dreyfus læringsteorien om mesterlære. Dette er en fenomenologisk læringsteori som legger vekt det kroppslige i innlæringsfasen av en gitt ferdighet. Man kan si at kunnskapen går over fra å være intellektuell kunnskap til å bli kroppsliggjort kunnskap. Brødrene har skissert forskjellige nivå hvor medarbeidere tilegner seg ferdigheter og beskrevet disse forskjellige stadiene med ulike navn. De hevder også at betydningen av å gå i lære og få øve på aktuelle oppgaver under kontinuerlig veiledning fra en mester, bør være et mål som bør tilstrebes i utdanningen (Dreyfus & Dreyfus 1999). Modellen deres beskriver fem trinn i menneskets læreprosess. Med trinn menes det at det finnes markante, kvalitative forskjeller i menneskers handlemåte og prestasjonsevne ulike steder i prosessen for innlæring av en gitt ferdighet. Individene på et høyere trinn løser oppgavene bedre enn de som

befinner seg på et lavere trinn. Ikke alle mennesker kan nå det høyeste nivået i modellen. På noen områder f.eks. innen sjakk, musikk eller kirurgi er det få som når fram til å bli eksperter, mens det på andre områder, for eksempel det å kjøre bil, vil en stor del av nybegynnerbegynnerne etter hvert oppnå ekspertnivå. Læringsteoriens fem stadier i utvikling av kunnskap beskrives følgende:

Stadium 1 - Novise
Stadium 2 – en viderekommen begyner
Stadium 3 - kompetanse
Stadium 4 - dyktighet
Stadium 5 - ekspertise

Figur 15 Læringsteoriens fem stadier (Dreyfus & Dreyfus 1999)

Stadium 1: novise en nybegynner som løser oppgaver uten å ha tidligere erfaring. Oppgaveløsningen kjennetegnes av kontekstuavhengige elementer og regler for handling. Hvis man bruker sjakk som eksempel er novisen ofte langsom i trekkene og vil prøve å huske regler for spillet og prioriteringer mellom brikkene.

Stadium 2: en viderekommen begyner – får etter hvert stigende erfaring gjennom prøving og feiling og lærer seg i forhold til sjakkeksempelet foran å kjenne igjen situasjoner og hvordan disse kan unngås. Novisen ser i større grad hvilke regler og instruksjoner som virker og ikke virker og kan i større grad utvise skjønn.

Stadium 3: kompetanse - den lærende har fått større erfaring slik at han kan resonere og analysere, prioritere og ta beslutninger på selvstendig grunnlag. Den kompetente har blitt selvstendig og med det følger mer ansvar. Mestringen og utøvelsen kan dermed bli nerveslitende og utmattende. Den kompetente vil lure på hvordan det i det hele tatt er mulig for noen å lære å beherske ferdigheten som for eksempel å spille sjakk på en god måte. Der novisen og den viderekommende begyneren vil etterleve reglene, vil den kompetente befinne seg på en emosjonell rutsjebane hvor situasjonene går fra de gode følelsene ved mestring av spillet til den andre ytterligheten når han mislykkes.

Stadium 4: dyktighet - den dyktige utøver sin ferdighet med engasjement. Det blir lettere og mindre belastende å handle ettersom hun ser hva som må gjøres intuitivt. I forhold til sjakk vil for eksempel den dyktige vite når de skal angripe, men vil bruke tid på å bestemme seg hvordan dette best skal gjøres. En form for intuisjon er ervervet gjennom erfaring og preger løsningene og valg i større grad enn utøvere på lavere trinn.

Stadium 5: ekspertise – eksperten er en dyktig utøver som ikke bare ser *hva* som må gjøres, mens også hvordan de skal gå frem. Eksperter vet *hva* som skal oppnås, de vet også *hvordan* - takket være et repertoar av situasjonelle diskriminasjoner. Det er denne diskriminasjonsevnen som skiller eksperten fra den dyktige utøveren. Eksperten har lært å

skille mellom situasjoner som krever en form for handling og de som krever en annen. Dette er basert på stor nok erfaring i mange forskjellige situasjoner som alle betraktes i samme perspektiv men som krever forskjellige taktiske beslutninger (Dreyfus & Dreyfus 1999:53-57).

I praksisfellesskap kan for eksempel mesterlære foregå der en nytilsatt observerer og etterligner ekspertene, for dermed å tilegne seg kunnskap (Dreyfus & Dreyfus 1999:67)

4.4.4 Refleksjon – og den reflekterte praktiker

Begrepet refleksjon kommer fra latin (*re-flectio*) og betyr å vende tilbake. Rennemo (2006) beskriver det som en prosess der en ser tilbake på en hendelse for å vurdere denne og planlegge fremtidig handling basert på vurdering av dette.

Schön var ifølge Irgens (2006) opptatt av den spesielle faglige ekspertise som vi av og til ser blir tatt i bruk i situasjoner som ikke lar seg håndtere ved hjelp av forhåndsbestemte løsninger, program eller oppskrifter. Denne kompetansen er ikke avhengig av at en er i stand til å beskrive hva en foretar seg i disse situasjonene. Kunnskapen ligger i handlingen, «*knowledge-in-action*» er uttrykket som Schön benytter for å karakterisere denne kunnskapen; *know how*, som blir avslørt når det handles intelligent. Det benyttes kunnskap-i-handling når oppgaver løses spontant og med mestring, uten at vi umiddelbart kan forklare hvordan. Handling er knyttet til en refleksjonsprosess som forteller hvordan en skal handle. Det kan skilles mellom to typer refleksjon: - refleksjon som foregår i etterkant av hendelsen: «*reflection-on-action*» – refleksjon over handling, og refleksjon som foregår fortløpende eller parallelt med selve handlingen «*reflection-in-action*», -refleksjon i handling (Coghlan og Brannick 2005 i Rennemo 2006, Schön 2001). *Reflection-in-action*, skjer når handlingene omformes av tenkning samtidig som handlingen utføres. Dette gir mulighet til å korrigere handlingen underveis. *Reflection-in-action* innebærer at man lærer midt i en handlingssituasjon, og er i stand til å nyttiggjøre seg den nye kunnskapen før det er for sent (Irgens, 2010:40).

For å utvikle reflekterte praktiskere, er det en forutsetning at man har læringsprosesser som har til formål å koble teori og praksis. Målsettingen må også være at en vil utvikle personer som er i stand til å endre atferd som følge av større innsikt i egne handlinger.

I følge Schön kjennetegnes de virkelig gode praktikerne at de klarer å ta i bruk en spesiell faglig ekspertkunnskap i utfordrende situasjoner. Situasjoner som kan være overraskende, uklare og forvirrende, vil utfordre og motivere en god praktiker. Den dyktige praktiker tillater seg å oppleve overraskelser, forvirring og undring i stedet for å handle teknisk (Irgens 2010:41). Schön påstår at den gode praktiker vil i gitte situasjoner kunne merke når noe ikke går som det skal, hun har en følsomhet for hva som foregår, en evne til å teste ut magefølelse, uro og antagelser og mot til å lete etter en løsning som hun ikke hadde med seg da hun gikk inn i situasjonen (Irgens 2010). I praksis er relevant kompetanse karakterisert ved beherskelse av relevante rutiner hvor kunnskap og handling inngår som to

sider av samme sak; knowing-in-action. Den reflekterende praktiker er imidlertid i stand til å overskride dette nivå når det oppstår situasjoner som går utenfor de innarbeidede rutiner, og det skjer gjennom en integrasjon av refleksjon og handling, reflection-in- action, en prosess hvor kunnskap, erfaring og løsningsforslag inngår i den helhet som karakteriserer den reflekterende praktiker.

Det som altså kjennetegner den reflekterte praktiker er at han søker å mestre situasjonen her og nå, ny kunnskap utvikles der og da, parallelt med situasjonen som oppstår. I dette bildet blir det å utøve en reflektert praksis i en form for improvisasjon.

4.4.5 Improvisasjon som en del av arbeidet



Figur 16 Tegneserie fra Lunch - Improvisasjon

Hvor mye plass har improvisasjon i den daglige yrkesutøvelsen og kunnskapsutviklingen hos VekstTorget? I dette avsnittet vil jeg se nærmere på dette. Improvisasjon kommer fra det latinske ordet «*provisia*», - noe som er planlagt på forhånd. Forstavelen im betyr det motsatte. Begrepet «*improvisia*» betyr «det som ikke er sett før» (Karlsen 2006:42). Mitt inntrykk er at begrepet improvisasjon i dagligtalen oftest forbindes med kunst, og spesielt jazzmusikk. Eller det å kunne håndtere uforberedte hendelser eller spontane handlinger som ikke er innøvd. Improvisasjon kan være en nødvendighet for å møte uforutsette utfordringer, men det kan også være en planlagt og bevisst arbeidsmetodikk. Improvisasjon kan ses på som en type verktøy, en type kunnskap eller kompetanse (Irgens 2010:43). Schön (2001) sier at improvisasjon er et kjennetegn for en god yrkesutøvelse. Dette for å møte de utfordringer som måtte komme i møte med tiltaksdeltakere ved VekstTorget. Det å kunne vurdere ulike løsningsalternativer mens veiledningssituasjonen pågår og møte den konkrete utfordringen med løsningsalternativ som er tilpasset den bestemte konteksten.

Improvisasjon kan også være en trussel ifølge Irgens (2010). Når en improviserer kan en bli nærsynt, myoptisk. Det vil si at en ikke ser problem og løsning umiddelbart, men ikke dette i en helhet og vurderer mulige uheldige konsekvenser andre steder i organisasjonen. Improvisasjon krever en evne til å vurdere om den aktuelle situasjonen er egnet for improvisasjon (Irgens 2010:44). For å bli en god improvisatør kreves det erfaring sier Irgens (2006). Utgangspunktet for det å improvisere er en følsomhet for hva som foregår, en evne

til å teste ut magesfølelse, uro og antagelser man måtte få når det ikke går som planlagt, og mot til å lete etter en løsning som man kanskje ikke hadde med seg inn i en situasjon (ibid.)

Som jeg har sagt tidligere i avhandlingen, så mener jeg at det perspektivet man innehar er avgjørende for å forstå og gi innhold til begrep som kunnskap og kunnskapsutvikling. Med den prosessuelle tilnærmingen som utgangspunkt har jeg vektlagt utøvelse av reflektert praksis, med evne til å foreta det som Schön (2001) kaller «reflection in action» - å reflektere, lære og endre praksis mens man fortsatt er i situasjonen. Den reflekterte praktiker kan altså mestre situasjonen her og nå, selv om hendelsene ikke er gitt på forhånd. Gjennom denne mestringen og refleksjonen i praksis, vil jobbcoachen lære og utvikle kunnskap der og da, parallelt med situasjonen.

4.4.6 Ledelse – Kunnskapsledelse



Figur 17 Tegneserie fra Lunch - Kunnskapsledelse

Jeg vil i dette avsnittet se nærmere på begrepet ledelse – kunnskapsledelse. Ledelse, og ulike perspektiv på ledelse vi ha betydning for kunnskapssyn og kunnskapsutvikling hos VekstTorget.

Ledelse som begrep er både mangfoldig og kompleks. Wennes (2006) sier at det finnes nesten like mange definisjoner av ledelse som det er personer som har prøvd å definere begrepet. Dette gir meg et mangfold av innganger til begrepet å velge mellom. Ledelse i et prosessuelt perspektiv forstås som en kompleks sosial prosess. Wennes (2006) sier at ledelse vil være et samspill mellom de mennesker som «utsettes» for ledelse og som må studeres i konteksten der det skjer. Et slikt samspill bygger på en grunnleggende forståelse av at verden er sosial konstruert. Ledelse anses i dette perspektivet for å være en sosial aktivitet mellom de som deltar i aktiviteten. Dette er mitt ontologiske utgangspunkt i ståsted i forhold til ledelse.

Eirik Irgens hadde forelesning om «erfaring, læring, kunnskap – kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling» i modul 5. I den forbindelse definerte han kunnskapsledelse på følgende måte: «Kunnskapsledelse er ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap».

Dehlin (2011) beskriver hvordan en kan innta et praksisperspektiv på kunnskapsledelse/dannelse. Dehlin (2011) hevder at kunnskapsledere bruker og relaterer teori til praksis i det daglige arbeidet. Som beskrivelse benyttes rollen som foreleser, der forfatteren virkeliggjør kompleksiteten rundt læreprosessen i samspillet mellom foreleser(e) og studenter. Hvilke kompleksiteter kan oppstå i balansen mellom studentens utvikling av fag og forståelse av dette? Det er viktig å utvikle kritisk refleksjon når det gjelder anvendelse av teori og modeller. Utgangspunktet hans er at å undervise i kunnskapsledelse er synonymt med å innta en kunnskapslederrolle. Dehlin (2011) benytter videre muligheten til å understreke betydningen av kunnskapsarbeiderens intellektuelle og kreative arbeidskraft. Dette for å synliggjøre konkurransefortrinn når det gjelder innovasjon og skreddersøm av produkter og tjenester. Betydningen av et høyt utdanningsnivå understrekes videre. Foreleserens betydning blir dermed viktig, pedagogisk dosering og utdanning er nøkkelfunksjoner. Dehlin (2011) sitt perspektiv blir dermed at studenter og foreleser(e) utvikler kunnskap i fellesskap, hvor refleksjon, og erfaringer deles.

Stacey (2008) viser til en systemtenkning med ønske om å kontrollere verdi- og trossystemer, kultur og holdninger. Stacey (2008:214) ser på kunnskaping gjennom interaksjon, relasjoner og dialog, hvor kunnskap og mening utveksles og transformeres til handling. Han forstår menneskelige organisasjoner som prosesser med komplekse responderende relatering mellom menneskekropper i ulike kontekster. Kunnskap vokser fram gjennom kommunikative interaksjoner og skapes gjennom aktive relateringsprosesser mellom mennesker, mennesker og organisasjoner og mennesker og samfunn. Disse kunnskapsprosessene beskrives som komplekse, flyktige, uforutsigbare, de konstruerer seg selv gjennom «selvorganiserende interaksjon», og kan ikke styres (ibid.). Språkets interaksjoner gjennom dialoger anses som den viktigste metoden for å skape forståelse for organisasjonslæring.

Ulike forståelsesrammer vil ha ulikt syn på ledelse og lederen. Min oppfatning av ledelse hos VekstTorget er samspill i jobbcoachfellesskapet hvor lederen inngår i denne gruppen. Vi ser det som nødvendig og veldig viktig å få tilgang til og synliggjort erfaringene til de ansatte og få reflektert omkring dem. Dette for å få utviklet vår kunnskap, og gjennom det forbedre våre tjenester. Lederen vil gjennom dette koordinere og legge til rette for kunnskapsutvikling.

4.5 Oppsummering av teorikapitlet

Jeg har gjennom dette kapitlet vis ulike fasetter ved kunnskapsbegrepet; Jeg har vist forskjellen mellom data, informasjon, kunnskap og visdom. Ved å gå tilbake til Aristoteles sin forståelse av kunnskap ble begrepene epistemologi – og videre episteme, techne og fronesis introdusert. Strukturperspektivet, det prosessuelle perspektivet og den tredje vei synliggjorde ulike perspektiver på kunnskap. Kunnskapsutvikling i organisasjoner herunder dobbeltkretslæring ble så presentert før en gjennomgang av de tre perspektivenes tilnærming til kunnskaping. Mulige kunnskapende prosesser hos VekstTorget ble trukket opp

ved å se på gi innsikt i von Krogh et al (2007) sin kunnskapende kontekst -Ba, praksisfellesskap, Dreyfus- og Dreyfus (1999) sin mesterlære-tenking og Schöns (2001) reflekterte praktiker. Til slutt har teori om improvisasjon og ledelse blitt presentert.

Kapittel 5 Analyse og drøfting



Figur 18 Analyse og drøfting – Tommy og Tiger'n

Nå vil jeg analysere empiriske data og studere funn i sammenheng med relevant teori. Avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål ble trukket opp i kapittel 1. Det overordnede forskningsspørsmålet ble også presentert som et ønske om å bidra til økt bevissthet rundt kunnskapsutvikling i jobbutførelsen blant jobbcoacher hos VekstTorget. Med utgangspunkt i en studie av tre jobbcoacher fra tre ulike arbeidsrettede tiltak som VekstTorget i dag forvalter for NAV, analyserer jeg følgende problemstilling: **Hvordan kan Supported Employment som metode/verktøy tilrettelegge for utøvelse av kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis ved VekstTorget?** Problemstillingen er basert på følgende forskningsspørsmål: 1) **Hva kjennetegner jobbcoacher sin kunnskap i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver ved VekstTorget?** og 2) **Hvilke kunnskapsprosesser kan benyttes til utvikling av felles praksis hos VekstTorget?**

Jeg skal gjennom analysekapitlene forsøke å skaffe et grunnlag for å vurdere hvordan det tilrettelegges og gjennomføres kunnskapsutvikling hos VekstTorget, for så å se på hvordan jobbcoachene vurderer at Supported Employment bidrar til dette. Gjennom dette vil jeg bygge opp et diskusjonsgrunnlag som et utgangspunkt for en endelig konklusjon i avhandlingen. Forskningsspørsmålene vil bli drøftet i egne kapitler, og funn fra forskningen vil bli presentert underveis i kapitlene. Innenfor rammen av denne avhandlingen vil jeg ikke forsøke å komme til bunns i hvordan en kan måle effekt av Supported Employment med henblikk på kunnskapsutvikling, men jeg vil se nærmere på hvordan VekstTorget jobber med å klargjøre en omforent forståelse av begreper og metoder, hvordan de bringer fram eksempler fra praksis og deler dem, og at man har et aktivt og reflektert forhold til hva man gjør og kan begrunne hvorfor en gjør det. Denne bevisstheten mener jeg kan si noe om faglig kvalitet i arbeidet, og om Supported Employment kan tilrettelegge for utøvelse av kunnskapsutvikling.

De tre jobbcoachene gir uttrykk for et nokså likt syn på hva som kjennetegner kunnskapsutvikling, men bruker ulike ord på det, samt at de gjør det fra ulike ståsted. Noen tar utgangspunkt i jobbcoachrollen de har ved VekstTorget og samhandlingen med tiltaksdeltakerne, mens andre tar utgangspunkt i samhandlingen de har med ledelsen. Alle er

opptatt av at det er et profesjonelt nivå på arbeidsoppgavene som utføres på VekstTorget, og at det må være tuftet på teori omkring arbeidsinkludering. Det viktigste likevel påpeker alle, er at tiltaksdeltaker blir møtt ut i fra sitt eget perspektiv. En av dem uttrykker det slik: «(...) *det viktigste er uansett at tiltaksdeltaker har kommet et steg videre i livet etter møtet med OSS*».

Jobbcoachene poengterte at en gjenkjennbar praksis for tiltaksdeltakere⁵, oppdragsgiver⁶ og samfunnet rundt oss er viktig for å kunne fremstå som profesjonell tjenestetilbyder. En av dem fremhevet også det samme, men mente at VekstTorget fremstår med et profesjonelt nivå i oppgaveløsningen gjennom fokus på kvalitet og dokumentasjon av arbeidet som utføres. Nå vil jeg ta for med de ulike forskningsspørsmålene i to ulike delkapitler.

5.1 Hva kjennetegner jobbcoachen sin kunnskap i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver ved VekstTorget?

For å forsøke finne svar på dette, vil jeg i dette kapitlet ta for meg kunnskap i praksis. Hva kjennetegner kunnskapen som anvendes i det daglige virke ved VekstTorget. Dette vil jeg gjøre med utgangspunkt i funnene fra empirien. Funnene der viser at jobbcoachene har forventninger om at alle må ha kunnskap om – og kunne bevege fritt mellom områdene:

- Faglige og teoretiske kunnskaper
- Erfaring fra å jobbe med mennesker (praktisk utøvelse)
- Evnen til å reflektere i grensesnittet mellom teori og praksis, og utøve dette i praksis.

Empirien indikerer at jobbhverdagen ved VekstTorget alltid vil være kontekstavhengig, og at flere situasjonsbetingede vurderinger må gjøres underveis. Jobbcoachen kan ut fra det beskrives som balansekunstner. Som balansekunstner vil en ofte så i flere spenningsfelt⁷ i sin utøvelse av jobben, der flere kompetanser må benyttes. For å få et innblikk i jobbcoachen sine faglige og komplekse utfordringer, gis eksempler på noen etiske dilemma som kan oppstå i individuelle veiledningssamtaler. Know how – det å vite, vil i denne sammenhengen bli sentralt for å forklare hvordan arbeidsoppgaver kan løses i konkrete situasjoner.

I teorikapitlet (kapittel 4) tok jeg opp at det strukturelle perspektivet, med sitt ideal om det teknisk-rasjonelle, har vært dominerende i arbeidslivet. Likevel forfekter studier av praktikere at god yrkesutøvelse kjennetegnes med at en i tillegg kan bryte ned den tekniske-rasjonelle tenkningen (Schön 2001, Dreyfus & Dreyfus 1999). Schön (2001) bruker begrepet *yrkeskunstnere* og viser til en form for reflektert improvisasjon for å møte komplekse situasjoner som må utvikles der og da. Jeg vil nå vise hvordan jobbcoachene beskriver kunnskapsanvendelsen i sine daglige gjøremål. Hvilken kunnskap har jobbcoachene sin

⁵ Tiltaksdeltaker er benevnelsen som brukes på de personene som kommer til VekstTorget for å få bistand til jobb

⁶ Oppdragsgiver i denne sammenhengen er NAV

⁷ Eksempler på spenningsfelt som jobbcoach kan være balansen mellom det å utfordre og støtte tiltaksdeltaker, balanse mellom ulike interessefelt som samfunnets arbeidskraftsbehov kontra tiltaksdeltakers personlige ønske osv.

oppmerksomhet på? Kapitlet har til hensikt å belyse jobbcoachene som balansekunstnere kontra det å gå i «*lojalitets-fella*». Jeg velger denne innfallsvinkelen med henblikk på å finne svar på kunnskapsnivå, og eventuelle behov for kunnskapsutvikling, jeg har også i «bakhodet» om Supported Employment kan være med å tilrettelegge for dette. Begrepene balansekunstner og lojalitets-fellen vil forklares ytterligere i det følgende.

5.1.2 Jobbcoachen som balansekunstner

Jeg argumenterte innledningsvis for at VekstTorget kjennetegnes som en kunnskapsintensiv virksomhet, med jobbcoacher som kunnskapsarbeidere. Zack (i Irgens 2011:24) sier kunnskapsarbeid først og fremst handler om anvendelse av ekspertise. Dette er intellektuell og kreativ arbeidskraft som man kan forvente viser dette i praksis. Studier av kjennetegn på ekspertise viser at ekspertene oppnår en hurtig og rik situasjonsforståelse – og at de kan *fortolke situasjoner*. For det andre har ekspertene *flere tiltak* å sette i verk i den gitte situasjonen (Berliner 1994 i Irgens 2011:25). Hvordan fortolker jobbcoachene situasjonen, og hvordan vurderer de og setter inn riktige tiltak. Hos VekstTorget har vi en detaljert arbeidsbeskrivelse basert på Supported Employment, som har klare forslag til løsninger i litt «kinkige» situasjoner og som skal ivareta den enkelte tiltaksdeltaker på en ordentlig måte uavhengig av utgangspunkt for den enkelte. Jeg vil nå se litt på kompleksiteten som kan oppstå i møtet med en tiltaksdeltaker og i en veiledningssituasjon, etiske utfordringer og hvorfor jobbcoacher kan betegnes som balansekunstnere.

Tiltaksdeltakerne som blir søkt inn til VekstTorget sine tiltak, er voksne mennesker (over 18 år). Det er NAV som søker dem inn i de ulike tiltakene som vi forvalter, og innsøkingen skal skje i et samspill mellom tiltaksdeltaker selv og NAV-veileder. Man kan således si at de kommer til VekstTorget på frivillig basis. Likevel oppleves det ofte at tiltaksdeltakerne ikke er motiverte for arbeid- /arbeidsrettede tiltak ved ankomst. Informantene beskriver til tross for dette utgangspunktet for å jobbe med tiltaksdeltakerne som positivt ladet. De forteller at de opplever at det ikke trengs lange pratene før tiltaksdeltaker forstår at VekstTorget ikke er NAV, og dermed ikke har noe med de økonomiske ytelsene å gjøre. VekstTorget samhandler dog tett med NAV, så tiltaksdeltaker blir informert om at ved manglende oppmøte/brudd på avtalt aktivitetsplan, så informerer vi NAV-veileder. Dette kan ifølge noen av informantene føre til at de trenger å balansere kravene som blir stilt til tiltaksdeltaker for å opprettholde tillitsforholdet og motivasjonen. Jobbcoachene forteller at de synes de har en takknemlig jobb, men at oppgaveløsningen ofte er kompleks og sammensatt. De opplevde utfordringene til tiltaksdeltaker, og årsak til at vedkommende er søkt inn til VekstTorget er svært mangeartet. Jobbcoach må kunne møte dette mangfoldet. Konsentrasjon og tilstedeværelse er viktig for jobbcoach i møte med tiltaksdeltaker, for å kunne ta imot historien til den enkelte, stille de gode spørsmålene og «*få tak i tiltaksdeltakers egen opplevelse av sin situasjon og utfordring*» som en av informantene brukte som eksempel. Det å få tak i tiltaksdeltakers utfordring, forstår jeg som å se problemstillingen i en større sammenheng. Da kan man avgrense og eller utvide utfordringen, og se alternative fokusområder for det videre tiltaksløpet. Informantene beskriver her at de må ha en aktiv og bevisst rolle.

En fare som kommer frem i empirien er at jobbcoach ikke bruker sin kunnskap rettet mot tiltaksdeltakers behov. De har heller fokus på å løse krav og forventninger om å få hurtige løsninger for så mange tiltaksdeltakere som mulig. En av dem beskriver dette som «*lojalitetsfella*». De kommer i en skvis mellom sin egen iver etter å lykkes med den enkelte, ledelsens forventninger og krav – og tiltaksdeltakers faktiske behov for å bruke lang tid. Informantene forteller at noen av tiltaksdeltakerne har urealistiske forventninger til hva jobbcoach og VekstTorget kan bidra med. Der de ser for seg at jobbcoach skal informere om ulike alternativer, for så å gi råd om hva som er det beste valget for den enkelte. Slike sterke forventninger kan føre til at jobbcoach overfokuserer på informasjon for å imøtekomme tiltaksdeltakers forventning, både til jobbcoach og VekstTorget. I slike situasjoner vil jobbcoach fremstå som dyktig sett fra tiltaksdeltakers side. Legger derimot en jobbcoach opp til en prosess der tiltaksdeltaker selv må sjekke ut over alternativer og reflektere omkring disse, kan jobbcoach oppfattes som vag. Andre situasjoner der jobbcoach går i «*lojalitetsfella*» er når iveren etter å tilby tjenester til flest mulig blir så stor, at man glemmer å tilpasse veiledningen til hver enkelt tiltaksdeltaker sitt behov. Her velger jobbcoach en metodisk tilnærming han trives med, - og synes er mest effektiv, og velger dermed å bruke denne i møte med alle tiltaksdeltakere og problemstillinger. Dette minner om jobbcoacher som er nederst i Dreyfus og Dreyfus sin kompetansemodell (1999). Jobbcoacher som støtter seg til bestemte oppskrifter og prosedyrer i sin arbeidsutførelse. Dette kan også illustreres med veiledningssituasjoner der jobbcoach i for liten grad bruker tid på å sjekke hvilke karrieremessige ferdigheter tiltaksdeltaker har behov for å utvikle, men har fokus på å gi et svar framfor å lære bort strategier som tiltaksdeltaker selv kan nyttiggjøre seg i framtidige valgsituasjoner. Andre eksempler er situasjoner hvor jobbcoacher er mer opptatt av å snakke om tema og områder de selv er opptatte av, framfor å lytte til tiltaksdeltaker. Dette kan være gjort i beste mening fra jobbcoach sin side og tiltaksdeltaker kan også være fornøyd med å få et raskt svar og lite krav til aktiv deltakelse i samtalen og egen prosess. Men spørsmålet er om det da har skjedd en styrking av tiltaksdeltakers refleksjon og evne til å håndtere fremtidige utfordringer med henblikk på å stå på «egne ben» i arbeidsmarkedet. Det er det som er VekstTorget sin oppgave, som beskrevet i kapittel 2.

Jeg synes «*lojalitetsfella*» er et godt begrep, som beskriver den komplekse jobbhverdagen til en jobbcoach, samt stiller kritiske spørsmål til egen praksis. Som nevnt tidligere i avhandlingen blir hvert eneste tiltaksløp⁸ evaluert via en brukerundersøkelse ved avslutning i tiltak. Her bes tiltaksdeltaker om å vurdere følgende forhold på en skala fra 1-6:

1. Synes du at du har fått god informasjon av VekstTorget om den tjenesten du får eller har fått?
2. Har VekstTorget gitt deg informasjon om dine rettigheter og plikter som tiltaksdeltaker?
3. Hvor fornøyd er du med hjelpen du har fått fra Jobbcoach?

⁸ Tiltaksløp = tiden fra en tiltaksdeltaker starter hos VekstTorget til vedkommende avsluttes

4. Vet du hvordan du skal klage hvis du er misfornøyd med noe ved tilbudet du får i bedriften?
5. Har du vært med å utforme din egen plan for tiltaket?
6. Synes du at tiltaket har vært/er tilpasset deg og dine behov?
7. Opplever du at VekstTorget har hjulpet deg nærmere jobb, arbeidslivet eller avklaring av din situasjon?
8. Har tiden hos VekstTorget vært med på å gi deg bedre livskvalitet?

Alle jobbcoachene som inngår i denne avhandlingen var positive til evaluering, men hadde noen spørsmål omkring disse målingene. Hva er det egentlig som blir vurdert? Er det jobbcoachens innsats eller svar? Kan egentlig et tiltaksløp som er en prosess, måles ut i fra en slik undersøkelse? Det ble pekt på at både ledelsen og jobbcoachene ønsker seg gode resultater på disse målingene, da dette er standardiserte spørsmål som alle vekst-/attføringsbedrifter benytter seg av, og som blir presentert nasjonalt en gang i året. Dette fører til at vi sammenligner oss med andre, både lokalt (konkurrenter) og landet under ett. Kan en slik brukerundersøkelse som evaluerer den øyeblikkelige⁹ oppfatningen av et tiltaksløp slik at fokuset til jobbcoach dreier seg over til å gi informasjon, råd og ferdige svar når tiltaksperioden nærmer seg slutten? Kan jobbcoachene være hyggelige og imøtekommende samtidig som de utfordrer tiltaksdeltaker til å ta tak i egen situasjon, og videreføre det arbeidet og planene som er lagt sammen med jobbcoach – uten å gi ferdige svar? Hvilken prosess vil det være plass til hvis fokuset er øyeblikkelig behovstilfredstillelse? Jobbcoachene uttrykte noe skepsis til utforming og fokus i brukerundersøkelsen. Likevel mente de at undersøkelsen godt kunne være et grunnlag for refleksjon over egen praksis, og at det var nyttig for ledelsen for å se om VekstTorget totalt sett leverer gode tjenester (ifølge tiltaksdeltakerne). VekstTorget har også lignende undersøkelser som brukes mot NAV og hos de ansatte ved VekstTorget. Men i og med at fokuset mitt i denne avhandlingen er på jobbcoachnivået, valgte jeg kun å ha fokus på den tilbakemeldingskanalen de kjenner best.

Alle påpekte at det at ledelsen ved VekstTorget har fokus på disse undersøkelsene, og sørger for at jobbcoachene har det, og at de i løpet av de ett til to siste årene har sett endring i atferd hos jobbcoachene i kollegiet og kjent på denne endringen selv også. Den ene uttrykker det slik:

«Det at vi går systematisk gjennom disse undersøkelsene i plenum - og det gjorde vi ikke før vi innførte dette for snart tre år siden – tror jeg har vært med på å øke resultatgraden vår og at vi jobber mer riktig i forhold til tiltaksdeltakerne»

Denne jobbcoachen har en klar formening om at tilbakemeldingene fra tiltaksdeltakerne, og felles refleksjon rundt resultatene får jobbcoachene til å endre atferd. Den enkelte jobbcoach blir mer nøye i jobben sin, da alle har et sterkt ønske om at VekstTorget og en selv skal få gode tilbakemeldinger.

⁹ Selv om en tiltaksdeltaker er ved VekstTorget over lengre tid, tilsier erfaring at det blir øyeblikket ved avslutning som blir evaluert.

Jobbcoachene var også opptatt av jobbcoachenes etiske kompetanse i jobbhverdagen, og viktigheten av dette. Jeg brukte definisjonen til Johannessen et al (2011:395): «*Læren om hvordan vi bør handle*» tidligere i avhandlingen. Jobbcoachene sier de nesten daglig kommer i konflikt med seg selv, med hvordan de skal agere i ulike situasjoner. Det vil si at de havner i et etisk dilemma. For å summere opp hva informantene legger i dette og hvilke etiske utfordringer de beskriver, fant jeg et kurs hos Helsekompetanse.no. De definerer et etisk dilemma på følgende måte: «*et etisk dilemma er en situasjon vi står overfor hvor vi opplever at det er vanskelig å velge handling*». Dette vekker følelser i oss og gjør at vi blir i tvil på hva vi skal velge. Det oppstår en konflikt mellom våre verdier, holdninger og normer om hva vi vurderer som riktig handling. For å løse dette kreves en bevisst refleksjonsprosess, som krever at du tar med deg så mange komponenter som mulig til den enkelte situasjonen. Gjennom det vil prosessen «kvalitetssikres», fra det etiske dilemmaet oppstår til valg av handling og evaluering.

Grunnleggende elementer i en etisk arbeidsprosess kan være:

- Hva består dilemmaet av? (skal jeg velge A eller skal jeg velge B) Identifisering av etisk dilemma
- Er bakgrunnsinformasjonen du har tilstrekkelig?
- Hvem er involvert? Relasjonelle betraktninger
- Hva er rammene rundt? Klargjøring av konteksten
- Hvilke verdier og holdninger virker inn både på system og individnivå? (lovverket)
- Hvilke handlingsalternativer har du og hva blir konsekvensene av disse for alle involverte?
- Valg av det handlingsalternativet som best ivaretar den enkeltes rettighet
- Vurder valgte handling i etterkant. Hva førte det til? Hva løste det og hva løste det ikke. Var det etiske dilemmaet lettere å forholde seg til? (Helsekompetanse.no)

I følge Helsekompetanse.no er det felles for alle arbeidsmodeller for etisk refleksjon og handling, at de representerer en kobling mellom teori og praksis og er handlingsrettet. For jobbcoachen kan dette være et verktøy for læring, øke den moralske handlingsevne og forbedre praksis (Helsekompetanse.no)

Med dette forstår jeg evnen til å oppdage mulige etiske utfordringer og reflektere over dem, og at dette er en del av jobbcoachens verktøy i arbeidsdagen. Empirien viser at det å være jobbcoach er et erfaringsbasert yrke – og at det på trenes på i praksissituasjonen for å bli mester og ekspert.

Gjennom denne analysen har jeg kommet frem til at faglige utfordrende dager som jobbcoach ved VekstTorget møtes med en balansegang – en balansekunst. En jobbcoach ved VekstTorget anvender flere typer kunnskap i løpet av sine arbeidsdager. Den etiske kunnskapen setter fokus på sin egen rolleforståelse og trygghet, for å unngå å gå i «*lojalitets-*

fella», som kan gi raske løsninger, men ikke nødvendigvis møte tiltaksdeltakers utfordringer og behov. Jobbcoachen er en kunnskapsmedarbeider som gjennom praktisk klokskap, hurtig kan fortolke ulike situasjoner og gjennom sin dømmekraft, vurdere etiske dilemmaer og sette inn riktig tiltak i den aktuelle konteksten.

5.1.3 Teori som verktøy i møte med praksis

Jeg presenterte i kapittel 4 en oversikt over tre kategorier som gir ulikt innhold i kunnskapsbegrepet. Kunnskap kan ses på som en objektiv størrelse og kunnskap kan ses på som en del av praksis, prosess eller aktivitet. I strukturperspektivet betraktes kunnskap som et subjektiv, mens det i det prosessuelle perspektivet blir sett på som et verb, - kunnskaping (Hislop 2009). Jeg var også innom det tredje perspektivet: den tredje vei som har tatt opp i seg mye av det prosessuelle perspektivet, men som i tillegg har lagt vekt på følelser, intuisjon og teft (Elkjær 2004, Gotvassli 2011). Jeg vil nå vise at jobbcoacher støtter seg på flere perspektiv i sin forståelse og beskrivelse av kunnskap de anvender i sin rolle som jobbcoach ved VekstTorget.

Jobbcoachene opplever i liten grad å *bevisst* støtte seg til arbeidsbeskrivelse og andre prosedyrer i det daglige. Det viser at de i liten grad støtter seg til strukturperspektivet og teknisk rasjonalitet i beskrivelsen av kunnskapsanvendelse i jobbutførelsen. Det de fremmer er det å «møte tiltaksdeltakeren», det å være tilstede i møte med tiltaksdeltaker og dialogen dem imellom, Det å kunne møte ulike faglige utfordringer der og da, - og utøve øyeblikkets kunst. I kapitlet hvor jeg snakker om jobbcoachen som balansekunstner (5.1.2) trakk jobbcoachene frem praktisk klokskap og dømmekraft som avgjørende faktorer for utøvelse av et slikt yrke. Til tross for dette var det først og fremst strukturelle tilnærminger som kom frem i jobbcoachens beskrivelse om hva de mener er avgjørende for å gjøre jobben enda bedre enn i dag. Her fremmer de betydningen av formalkompetanse, god og detaljert arbeidsbeskrivelse for jobbcoachene, tydelige stillingsbeskrivelser, kjennskap til kravspesifikasjonen¹⁰ for det tiltaket de jobber i, sertifisering i karriereveiledningsverktøy, kurs i Supported Employment med mer.

På spørsmålet om hva som skal til for å profesjonalisere tjenestene til VekstTorget ytterligere, svarte alle at formalkompetanse og enda mer faglig påfyll innenfor arbeidsinkluderingsfeltet er det mest sentrale. Dette fremmet de som det viktigste grepet for å kunne tilby likeverdig tjenester i hele tiltaksbredden, samt å bli en foretrukken leverandør for NAV. Formalkompetanse i form av studiepoeng innen karriereveiledning og Supported Employment og sertifisering i ulike karriereveiledningsverktøy ble sett på som det aller viktigste for å profesjonalisere VekstTorget ytterligere. Hvis jeg ser på stillingsannonsene VekstTorget har hatt de siste årene hvor det er jobbcoach som søkes, ser jeg at formalkompetanse er et krav. Jeg ser samtidig at erfaring og personlig egnethet også har blitt vektlagt i en større grad. Det samme gjelder når jeg leser stillingsbeskrivelsene. NAV har i

¹⁰ Kravspesifikasjon – Det er det dokumentet fra NAV som beskriver kravene VekstTorget har i forbindelse med leveransen av det aktuelle arbeidsmarkedstiltaket.

den senere tiden – de siste ett til to årene – justert ned kravet sitt til å si at minimum 50% av utøvende personell skal ha formalkompetanse med minimum tre-årig relevant bachelor. Hvis jeg ser på VekstTorget sine konkurrenter, finner jeg igjen mye det samme i stillingsannonsene, men vet av erfaring at de nå vektlegger erfaring og personlig egnethet i større grad. Når NAV har senket kravene til formalkompetanse, gjør konkurrentene til VekstTorget det samme for å redusere kostnadene og bli mer konkurransedyktige.

Jobbcoachene er tydelig på at formalkompetanse er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for utøvelse av jobben. En annen ting som ble påpekt er også det at jobbcoach må kunne bruke sin formalkompetanse aktivt i jobbutførelsen. En av jobbcoachene uttrykte det på følgende måte:

«Vi er nødt til å ha jobbcoacher som kan dette med å jobbe med mennesker, og som har både relevant utdanning og praksis fra feltet»

Også et annet utsagn understreker at jobbcoachene verdsetter teori og praksis, og mener det er nødvendig for å lykkes i jobben som jobbcoach:

«Vi har jo alle Vip24-sertifisering og grunnkurs i Supported Employment, og jobber dermed ut i fra den samme teorien, uavhengig av annen faglig bakgrunn og erfaring vi har, det er denne miksen jeg tror er suksesskriteriet for VekstTorget»

En av jobbcoachene beskrev også at det å være på tilbudssiden og hyggelig, må kobles med fagkompetansen, for å møte tiltaksdeltakeren på en profesjonell og korrekt måte. Med dette forstår jeg at formalkompetanse er viktig, men også at praktisk erfaring anses som minst like viktig. Dette forstår jeg som det Schön (2001) kaller den reflekterte praktiker.

De beskriver at de får rikelig med tilbakemeldinger og reaksjoner fra tiltaksdeltakerne, - både i direkte møte med tiltaksdeltaker som ved veiledningssamtaler, gjennom møte med dem som foredragsholder i aktivitetskalender¹¹ og gjennom brukerundersøkelser. Dette gjør at de opplever at det foregår mye refleksjon over egen praksis, både for den enkelte jobbcoach og i avdelingen Arbeid og Kompetanse. Videre beskrives det at tiltaksdeltakerne som kommer til VekstTorget har ulike forventninger til jobbcoach og de tjenestene som skal utføres. Ved VekstTorget er det derfor utarbeidet en sjekkliste/mal som alle bruker ved førstesamtale, hvor det blant annet kvalitetssikres at tiltaksdeltaker får redegjort for sin problemstilling, mens jobbcoach skisserer hvordan VekstTorget-modellen¹² kan møte disse forventningene. Dette minner om det Irgens (2012) kaller å ramme inn samtalen, - å gjøre forventningsavklaringer. I etterkant av dette vil det være kontinuerlig respons og reaksjoner underveis i dialogen. Jobbcoachene sier alle at de bruker tilbakemeldingene aktivt som grunnlag for refleksjon både individuelt og i fellesskap med andre jobbcoacher.

¹¹ Aktivitetskalender – VekstTorget har et heltidstilbud til sine tiltaksdeltakere og har i den forbindelse små kurs på to timer med tema innenfor det å være en del av/styrke sine muligheter til å bli en del av det norske arbeidslivet hver dag.

¹² VekstTorget-modellen er benevnelsen som brukes på arbeidsmetodikken som brukes i alle tiltak VekstTorget forvalter.

Informantene beskrev også situasjoner som krever at jobbcoach løser utfordringer der og da, uten å ha det helt klart hvordan en skal handle. Slike situasjoner fortalte dette kan skje når tiltaksdeltaker utfordrer dem spontant og krever handling. Den kognitive teorien som jobbcoach har tilegnet seg gjennom utdanning, fungerer ikke nødvendigvis i slike situasjoner fordi konteksten krever en annen læring. Irgens (2012) sier at slik læring i stor grad vil være individuell, fordi det ikke samhandles med andre for å finne løsning.

En av de viktigste oppgavene til en jobbcoach ved VekstTorget er å bidra til at tiltaksdeltaker reflekterer over egne utfordringer og muligheter med henblikk på karrierevalg. En jobbcoach skal altså ha kunnskap om hvordan en kan bidra til å starte refleksjonsprosesser for tiltaksdeltaker, men også kunnskap om å reflektere rundt egen praksis, - såkalt meta-refleksjon. Dette stemmer godt overens med mine funn, hvor jobbcoachene fremmet refleksjon over egen praksis som en del av det daglige arbeidet.

Jeg gjenkjenner flere forståelsesrammer i min analyse av empirien, sett opp mot teori om ulike perspektiver på kunnskap. Eksplisitt kunnskap basert på strukturelt perspektiv var fremtredende når de skulle beskrive hva som skal til for å profesjonalisere tjenestene til VekstTorget ytterligere. Kan dette skyldes at jeg som leder fronter dette synet, for å fremstå som seriøs med å vise til målbare standarder? Er det lettere for meg som leder å snakke om dette da dette er veldig konkret og målbart? Er dette årsaken til at alle er opptatt av antall studiepoeng og sertifiseringer når jeg spør om kunnskapen som utøves i det daglige? Eller kan det rett og slett være slik at jobbcoachene ikke har vokabular til for å beskrive prosessuell kunnskap og taus kunnskap?

Når jobbcoachene beskriver selve jobbhverdagen, er likevel det prosessuelle perspektivet det mest fremtredende. Videre kan jeg forklare den tredje vei som den forståelsesrammen jobbcoachene viser når de beskriver kunnskapen som anvendes i arbeidet som jobbcoach.

Konklusjonen blir her at teoretisk og faglig kunnskap, ses på som et bakteppe som gir jobbcoach trygghet i jobbhverdagen. Gjennom dette benytter jobbcoach teori som støtte i sin utførelse av jobben. Jobbcoachene bruker ikke teorien som en oppskrift som de blindt følger, men som et fundament for økt forståelse. Jobbcoach kan analysere situasjonen på bakgrunn av teori, og ved behov hente frem ulike løsningsalternativer som omsettes og utvikles ved hjelp av egen tolkning og refleksjon av konteksten.

5.1.4 Hvordan tilpasse handlingen til kontekst?

Jobbcoachene fremmet i intervjuet at praktisk klokskap og dømmekraft var viktige egenskaper for en god jobbcoach. Hvordan forklarer de dette? Informantene ser ut til å ha problemer med å ordlegge seg nøyaktig om hva denne kunnskapen innebærer, og forstår dette som taus kunnskap. I et prosessuelt perspektiv står taus og eksplisitt kunnskap i et likeverdig, gjensidig, uatskillelig og utfyllende forhold til hverandre. Polanyis beskrivelse av den tause dimensjon i Westeren (2012), viser at det alltid ligger en form for forståelse i

enhver kunnskapssammenheng. Denne forforståelsen har jobbcoachene med seg inn i sin utøvelse av praksis. Når de beskriver oppgaveløsningen, bruker de blant annet ord som dette:

«være aktiv lytter»

«møte tiltaksdeltaker på det nivå, og ut fra behov og ønsker»

«se det positive hos hver enkelt»

«å møte tiltaksdeltaker der de er»

«å møte tiltaksdeltaker som de er»

«være tilstede»

Som enkeltfraser listet opp her og for utenforstående, kan dette virke vagt og ikke gi noen stor mening. Men for jobbcoachene som beskriver dette i intervjuet, virker det både presist og betydningsfullt. I følge Polanyi (1958 i Westernen 2013) lar det seg ikke gjøre å beskrive taus kunnskap som objekt. «*Knowledge is always contextual and is always a part of a skill*» (Polanyi (1958) i Westernen 2013:60). Kunnskap knyttes til den sammenheng den opptrer i, og må ses i sammenheng med hvilke ferdigheter det er snakk om. Polanyi mener det er viktig å ha rede på disse to forskjellige former for oppmerksomhet «*two kinds of awarenesses*», eller årvåkenhet på norsk, når man skal analysere kunnskapsoppbygging: «*focal awareness*» og «*subsidiary awareness*», der «*focal awareness*» er oppmerksomheten mot formålet eller hensikten med det vi holder på med, mens «*subsidiary awareness*» er våre sanseintrykk om hva som foregår mens vi holder på (Western 2013:60). Polanyi viser en klar sammenheng mellom det å vite *hvordan man gjør noe*, samtidig som man har *en forståelse av hva som foregår*. Han henviser til de tyske uttrykkene «*wissen*» og «*können*», og forklarer at «*knowing that*» og «*knowing how*» utfyller hverandre når de gir innhold til kunnskapsbegrepet (ibid.). De ulike teoriene, verktøyene og arbeidsbeskrivelsen som jobbcoachene har tilgjengelig på VekstTorget, forstår jeg som «*wissen*» og erfaringen og praksisen til den enkelte som «*können*». I jobben som jobbcoach ved VekstTorget har det ingen eller liten verdi å kunne ramse opp ulike arbeidsmetoder, verktøy eller teorier (*wissen*). For at disse skal ha en verdi må de settes inn i konteksten, tilpasses og komme til praktisk anvendelse (*können*).

Hvis jeg legger empirien i denne oppgaven til grunn, snakker vi her om ferdigheten av det å være en jobbcoach ved VekstTorget, og det som det innebærer. Store deler av den jobben går ut på dialog/veiledning av tiltaksdeltakere, og denne ferdigheten må derfor utøves i individuelle samtaler som kan være faglig utfordrende. Kjennskap til situasjonen bygges opp i møte med konteksten, og baserer seg på forforståelsen som jobbcoach har med seg fra tidligere erfaringer og kunnskap, samt det kontinuerlige samspillet mellom jobbcoachens påvirkning og tiltaksdeltakers tilbakemelding. Siden fokus til jobbcoach er rettet mot veiledningssituasjonen/samtalens agenda, må bevisstheten være rettet mot nettopp dette. Dette krever både årvåkenhet, tilstedeværelse i situasjonen og oppmerksomhet på både seg selv som jobbcoach og det som skjer i dialog med tiltaksdeltaker. Ettersom det fokale ligger klart foran jobbcoachen og krever det meste av oppmerksomhet, vil sanseintrykkene, -

følerne inn i situasjonen, bare få sekundær oppmerksomhet, og derfor bli vanskelig å forklare eller definere. Intuisjon, teft og følelser har lav status i organisasjonsforskningen hevder Gotvassli (2011), men hos jobbcoachene ved VekstTorget ser det ut til å ha en viktig funksjon i utførelsen av praksis. Det å kjenne igjen situasjoner og kunne vurdere håndtering av denne ut fra tidligere eller lignende erfaringer.

Selve termen tacit knowledge eller taus kunnskap involverer ifølge Polanyi en aktivitet, det å vite. Som tidligere nevnt i avhandlingen forstås kunnskapsbegrepet mer som et verb enn et substantiv, og det gir mer mening om *kunnskaping* enn kunnskap (Åsvoll 2009:33). Polanyi hevdet at kunnskapen må forstås - og knyttes til både den sammenheng den opptrer i, og i tillegg den ferdigheten det dreier seg om. Den tause komponent er all kunnskap som ligger som et bakteppe for å generere eksplisitt eller kodifisert kunnskap (ibid.). Sett i den tredje veis forståelsesramme, gir denne kunnskapsanvendelsen rom for skjønn, intuisjon som bygges opp gjennom erfaring og improvisasjon.

5.1.4 Improvisasjon

Nå vil jeg se nærmere på improvisasjon og refleksjon som begreper, og hvordan det kan forstås som kunnskap i rollen som jobbcoach. For å kunne improvisere er en nødt til å «catche» situasjonen uten å bli «satt ut». Dette kan beskrives som evnen til samtidig være i stand til å være tilstede i øyeblikket og møte de utfordringene som måtte dukke opp, gjennom å støtte seg på praktisk klokskap, refleksjon og improvisasjon. Hvordan kan improvisasjon ses på som kunnskap i forbindelse med jobbcoach-rollen?

Irgens (2012) sier at improvisasjon ses på som en type verktøy, en type kunnskap eller kompetanse. Empirien har vist at ingen møter mellom jobbcoach og tiltaksdeltaker er like, så det er behov for å improvisere. Må jobbcoachene anvende sine verktøy på en annerledes måte? Hvordan jobbcoachen angriper dette på en ny måte og finner nye løsninger, baserer seg på teoretisk kunnskap om ulike tilnæringsmetoder som ligger som et rammeverk hos jobbcoachene. Eirik Irgens (2012:43) ser på improvisasjon som

«[...] en følsomhet for hva som foregår, en evne til å teste ut magefølelse, uro og antakelser man måtte få når det ikke går helt som planlagt, og mot til å lete etter en løsning som man kanskje ikke hadde med seg da man gikk inn i situasjonen».

Slik jeg forstår dette så vil det si at jobbcoachen må ha evne til å teste ut – møte det ukjente og mot nok til å se etter nye løsninger. Evnen til å improvisere knyttes til det å være følsom, mens det å ha mot til å teste ut ulike løsninger er erfaringsbasert.

Begrepet improvisasjon er ikke brukt i empirien, men informantene beskrev at det å dra veksler på teoretisk og praktisk kunnskap for å gå inn i veiledningssituasjoner er helt nødvendig for å møte mangfoldet av faglige utfordringer, i møte med tiltaksdeltakere med

ulike forventninger og behov. En av informantene beskrev det å møte tiltaksdeltakere som en kunst:

«Når det gjelder selve jobben, så tenker jeg det er veldig viktig å møte folk på det nivå – der de er - ut i fra det behov de har – ja og det kan være en kunst noen ganger skal jeg fortelle deg. Det å yte service og samtidig ivareta faget – ja det synes jeg er meget viktig»

Dehlin (2008) snakker om ulike grader og typer av improvisasjon avhengig av *hvor mye en støtter seg til verktøyene*, om improvisasjonen kommer i *forkant eller etterkant* av det øyeblikk behovet eller ønsket oppstår, *graden av spontanitet* i situasjonen, eller hvor lang tid det tar fra tanke omsettes til handling, og om improvisasjonen som sådan representerer kreativitet eller nytenkning i løsningen av den kontekstuelle utfordringen.

Dehlin (2008) introduserte også begrepet *improspection*, en sammensetning av ordene *improvise* og *prospection* (se fremover) og viser at improvisasjon er spontan og hermeneutisk der meningsskapingprosessen er nåtidsretta - *et improspektivt fokus*. Han hevder at improvisasjon er en uløselig funksjon av menneskelig praksis og hverdagsaktivitet. Aktiviteten i karriereveiledningssamtalene skjer i øyeblikket og skapes i en kreativ prosess i dialog (a prosess of hermenutical and dialogical sensemaking). Aktiviteten i veiledningssamtaler med tiltaksdeltaker skjer i øyeblikket og skapes i en kreativ prosess i dialog. Det å improvisere, blir en måte å se på, definere og angripe nåsituasjonen på (Dehlin 2006:274). Den konteksten du henvender deg til når du improviserer er skapt av deg selv og i sosialt fellesskap.

Slik jeg tolker jobbcoachene gir veiledningssamtaler med tiltaksdeltakere rom for improvisasjon. For at jobbcoachen skal møte de ulike tiltaksdeltakerne og følge med veiledningssamtalens bevegelser, stilles det krav til at jobbcoachen er til stede i øyeblikket, - at jobbcoach handler i øyeblikket (i veiledningssamtalen) og at aktiviteten skjer i en kreativ prosess i samspillet/dialogen mellom jobbcoach og veileder. Fokuset blir improspektivt. Det uforutsette krever en kreativ, spontan tilnærming. Kjernen til det improvisatoriske ligger i behovet for en forholdsvis rask respons, tanke omsatt i handling i løpet av kort tid.

VekstTorget arbeider slik jeg tolker informantene med bakgrunn i et sett av forhåndsdefinerte tilnæringsmetoder gjennom formalkompetanse, prosedyrer, arbeidsbeskrivelser, rutiner og lignende. De støtter seg altså til den tekniske rasjonalitet, men samtidig også til sin tilstedeværelse og erfaring. Det er med andre ord ikke slik at man improvisere fritt i jobben som jobbcoach. Man må ha en grunnleggende kompetanse og en spesifikk kontekst som utgangspunkt. Slik sett blir evnen og muligheten til å improvisere også en profesjonell og personlig kompetanse som *«kan og bør utvikles, rett og slett fordi situasjonen som kan oppstå og løsningene de påkaller, ikke lar seg forutse i planleggingsøyeblikket»* (Irgens 2009:43).

Improvisasjon slik jeg forstår det kan beskrives på flere ulike måter:

1. Være i dialog med situasjonen man befinner seg i, og ikke være bundet av regler, arbeidsbeskrivelse, prosedyrer eller forhåndsbestemte handlingsmønstre.
2. Evnen til å være løsningsorientert og finne løsninger tilpasset situasjonen man befinner seg, basert på refleksjoner man gjør underveis.
3. Eventuelt en kombinasjon av de to forannevnte

Ofte evaluerer man situasjonen i ettertid, men da er dessverre muligheten for å gjøre nødvendige tilpasninger og tiltak borte.

I teorikapitlet viste jeg til Schön (2001) skiller mellom *reflection-on-action* og *reflection-in-action*. Improvisasjon handler om *reflection-in-action*. Den gode praktiker som er tilstede i situasjonen og klarer å kombinere refleksjon med handling mens han handler. Man må improvisere og finne en egnet løsning eller handling som driver situasjonen i ønsket retning. Lykkes dette utvises det Bill Torbert (2004) kaller *timely action*, eller rett handling til rett tid (Irgens 2006:282).

Improvisasjon krever tilstedeværelse i øyeblikket og er hardt arbeid. Jobbcoachene fremhevet betydningen av å kunne ta inn det som skjer her og nå, og det som kan komme til å skje, som en konsekvens av det som skjer her og nå. De er derfor opptatt av å planlegge sine arbeidsdager slik at de unngår for mange veiledningssamtaler på en dag. Dette slik at de skal ha overskudd og konsentrasjon nok til å møte hver enkelt tiltaksdeltaker og følge bevegelsene i veiledningssamtalen.

Jeg har gjennom min analyse funnet ut at grunnkompetansen jobbcoachene har, altså det teknisk rasjonelle, er grunnlaget for å skape trygghet for god og nødvendig improvisasjon i utførelsen av arbeidsoppgavene. Evnen til improvisasjon anser jeg som en viktig egenskap og kompetanse hos en jobbcoach. Flere kompetanser → flere verktøy å improvisere over og med → dermed større faglig trygghet til å møte ulike situasjoner. Samtidig må jeg huske at improvisasjon kan bli en trussel i arbeidslivet. Som nevnt i teorikapitlet: at improvisasjonen fører til nærsynthet – at jobbcoach handler myopisk, det vil si at jobbcoach ser problemstillingen der og da, uten å analysere helheten. Improvisasjon krever forståelse, forberedelse og trening (Irgens 2010:43). Improvisasjon krever altså at jobbcoach forstår og behersker når, hvor og hvordan improvisasjon brukes. Schön (i Irgens 2006) snakker om ulike praksisser, *zones of practice*, der noen arbeidsforhold er mer egnet for improvisasjon enn andre. «*Gode rutiner for støttefunksjoner åpner opp for mer energi som kan brukes på skapende arbeid*» (Irgens 2006:290).

Improvisasjon kan altså ses på som en vesentlig del av en jobbcoach sin hverdag. Evnen til å improvisere – som et bevisst valg i utøvelsen av jobben som jobbcoach vil i derfor i mange tilfeller være en forutsetning for å lykkes med de ulike tiltaksdeltakerne.

5.1.5 Oppsummering av delkapittel 5.1

Dette delkapitlet har omhandlet forskningsspørsmålet: *Hva kjennetegner jobbcoachen sin kunnskap i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver ved VekstTorget?* Jeg har ikke forsøkt å måle kvalitet på jobben VekstTorget eller jobbcoach gjør, eller beskrive hvordan jobbcoachene faktisk utfører arbeidsoppgavene sine. Jeg har forsøkt å få innblikk i og beskrive jobbcoachenes refleksjoner omkring hvilke kunnskaper som benyttes i den daglige utførelsen av arbeidsoppgavene slik at tjenestene VekstTorget leverer fremstår på et profesjonelt nivå.

Mange interessante og ulike faglige utfordringer oppstår i det daglige for en jobbcoach. Jobbcoachen fremstår derfor som en balansekunstner. Ved hjelp av flere kunnskapstyper, kan jobbcoach tolke situasjoner, vurdere flere tiltak og finne løsninger tilpasset den unike konteksten. Faglige og teoretiske kunnskaper er begge nødvendige for å møte tiltaksdeltakers ulike problemstillinger. Teori brukes i støtte med praksis. I dette ligger formalkompetansen og grunnkompetansen på arbeidsinkludering alle jobbcoacher ved VekstTorget skal ha – Vip24¹³ sertifisering og grunnkurs Supported Employment – for å fasilitere prosesser i sitt daglige virke. Videre omfatter også dette kunnskap om karriererelaterte spørsmål som arbeidsmarked, utdanningsmuligheter og jobbsøkerprosessen. Jobbcoachene anser altså teoretisk og faglig kunnskap som helt nødvendig og avgjørende, men at denne kunnskapen ikke er nok til å håndtere møtet med praksis. I praksis bruker også personlige egenskaper, følelsesmessig og erfaringsbasert kunnskap. Denne kunnskapen er unik for den enkelte, og en må praktisere som jobbcoach for å tilegne seg denne kunnskapen. Gode intuitive egenskaper er avgjørende for å se mønstre i situasjoner, tolke situasjoner og se ulike løsninger for å møte den bestemte konteksten gjennom en intuitiv problemidentifikasjon. Evnen til refleksjon i hverdagen er sentral, og videre evnen til improvisasjon for å kunne møte tiltaksdeltaker i en veiledningssituasjon og skape veiledningssituasjonen sammen med og i dialog med tiltakssøker.

Jobbcoachene anvender ulike typer kunnskap gjennom sin jobbhverdag ved VekstTorget, og analysen har vist at de må kunne bevege seg fritt mellom tre ulike områder.

- Faglige og teoretiske kunnskaper
- Erfaring fra å jobbe med mennesker (praktisk utøvelse)
- Evnen til å reflektere i grensesnittet mellom teori og praksis, og utøve dette i praksis.

5.2 Hvilke kunnskapende prosesser kan benyttes for å utvikle felles praksis hos VekstTorget?

Dette delkapitlet fokuserer på forskningsspørsmål 2, og ser på hvilke kunnskapende prosesser som kan benyttes for å skape kunnskapsutvikling og utvikle felles praksis hos VekstTorget. Tilnærmingen er en konsekvens av analysen og funnene som ble gjort i forbindelse med forskningsspørsmål 1, som viste at det anvendes flere typer kunnskap:

¹³ Vip24 er et karriereveiledningsverktøy som ivaretar 24-timers mennesket.

Både teoretisk og faglig, men også evnen til å reflektere over grensesnittet mellom teori og praksis, og utøve dette i praksis.

Når en organisasjon skal utvikle en felles praksis kreves det etter mitt syn kunnskapsutvikling som så fører til felles praksis. I den forbindelse mener jeg det er utilstrekkelig at den enkelte medarbeider utvikler sin kunnskap. Det må foregå i en sosial samhandling i en kontinuerlig prosess hvor det skapes en omforent oppfatning av utførelsen av arbeidsoppgavene, - praksisutførelsen. Rammen for denne avhandlingen tilsier at jeg ikke kan behandle alle kunnskapsprosesser, men jeg har valgt å se på de prosessene jeg finner mest relevant for kunnskapsutvikling og praksisutvikling ved VekstTorget. Kjernen i dette blir hvordan det tilrettelegges for utvikling av omforent praksisutøvelse hos jobbcoachene. Hvordan kan ledelsen klargjøre organisasjonen for å skape en omforent forståelse og utøvelse av praksis? Hvilken betydning har felles tillitt, refleksjon, språk og begrepsapparat på veien mot å utvikle felles praksis? Kan utvikling av en kunnskapsende kontekst, praksisfellesskap og teori om mesterlære og ekspertenes læring gi innspill til å forstå disse kunnskapingsprosessene?

Jeg vil nå vise at jobbcoachene ved VekstTorget er forankret i et prosessuelt kunnskapsperspektiv, hvor «objektiv kunnskap» benyttes som viktige og sentrale verktøy i kunnskapsprosessene. Elementer av den tredje vei fremkommer når man legger på intuisjon og følelser. Empirien viser at de viktigste kunnskapsprosessene for å legge til rette for felles praksis er:

- Utøve praksis i samhandling med andre
- Skape et trygt miljø i fellesskapet
- Skape et felles språk

Jobbcoachene fremhever viktigheten av å praktisere sammen med kollegaer, slik at man kan reflektere i fellesskap og lære av hverandres ekspertise. Det at det er trygghet i fellesskapet fremheves som avgjørende for at jobbcoachene kan – og vil «eksponere sin praksis» for hverandre. Utviklingen av kunnskap og praksis, kjennetegnes ved å skape tillit, aksept, evne og vilje til å prøve nye løsninger, og redusere frykten for ikke å lykkes. Felles språk kan utvikles på grunnlag av felles praksisutøvelse. Gjennom å utvikle et felles vokabular med utgangspunkt i faglige utfordringer legges grunnlag for felles refleksjon og omforent forståelse.

5.2.1 Jobbcoachens prosessuelle perspektiv

Først vil jeg vise hvordan jobbcoachene oppfatter læring og organisatorisk praksisutvikling. Det prosessuelle perspektivet er som nevnt tidligere det mest fremtredende når jobbcoachene redegjør for sin tilnærming til kunnskap, kunnskaping og praksisutførelse. Det samme gjelder at læring og felles refleksjon over arbeidsutførelsen inngår som en del av arbeidshverdagen. En av jobbcoachene sier det er viktig å stille spørsmål om hva det er som fremmer læring i søken på en felles praksis. Jobbcoachen selv har et klart svar på dette sett fra sitt ståsted:

«Læring i det daglige er hovedinngangen til kunnskapsutvikling her på VekstTorget. Jeg har flere ganger stilt meg spørsmålet: Hvordan bli en bedre jobbcoach? Ved at vi drar rundt på konferanser og kurs? Eller blir vi det ved å reflektere over egen praksis, og knytte læring til dette? Det viktigste verktøyet for oss jobbcoacher for kompetanseutvikling er jo gjennom praktisk jobbutførelse, ja altså gjennom oppgaveløsningen. Nøkkelen er jo det at vi praktiserer mye, og da er det jo bare å legge til rette for det»

En annen jobbcoach er derimot har tro på at det er ekstern input som er nøkkelen, som å dra på konferanser, seminarer, bedriftsbesøk eller hospitere hos andre:

«Vi har alt for liten tid til å dra på kurs og konferanser, eller dra ut i «verden» for å få input i jobbhverdagen. For meg er dette det mest vesentlige, da jeg er opptatt av at vi på VekstTorget skal vite mest mulig om samfunnet rundt oss, slik at vi får gitt tiltaksdeltaker gode svar omkring for eksempel yrke og utdanning»

Felles refleksjon over praksis for utvikling av VekstTorget sine tjenester var alle informantene innom. Flere arenaer ble nevnt i denne forbindelse: både formelle og uformelle møter kan brukes for diskusjoner på bakgrunn fra erfaringer gjort i møter med tiltaksdeltakere og tilbakemeldinger fra dem. En av jobbcoachene viste til avdelingsmøtene og kollegaveiledning i denne sammenhengen:

«Vi har avdelingsmøter hver uke og kollegaveiledning hver fjortende dag som er utmerkede arenaer for felles refleksjon omkring utfordrende saker. Dette mener jeg absolutt vil føre til kunnskapsutvikling og felles forståelse»

Det fremheves også fra flere at faste møter i avdelingen er en viktig arena for dialog, for derigjennom å forstå ulike sider ved sine egne handlinger og eventuelt avdekke behov for endring av egen praksis. Man må derfor kunne anta at det knyttes en eller annen for refleksjon inn i denne sammenhengen. Når saker som tas opp i slike møter blir belyst fra ulike perspektiv, kan den enkelte jobbcoach ta med seg dette, og vurdere det opp mot sin egen praksisutførelse. I denne prosessen sammenligner de egne erfaringer, forståelse og praksis sett opp mot de nye perspektivene som kommer fra kollegiet. En jobbcoach sier det slik:

«Vi har mye erfaringsutveksling, men jeg tror vi kunne vært enda mer målbevisst, for jeg har veldig tro på det å dele»

Tilbakemeldinger fra tiltaksdeltakere gjennom brukerundersøkelsen ble av alle jobbcoachene sett på som viktige indikatorer for kvaliteten i tjenestene ved VekstTorget. Resultatene av brukerundersøkelsene blir enkelte ganger brukt som utgangspunkt for praksisutøvelsen. Det er gjennomgående at alle mener dette kunne vært brukt mer systematisk. En av informantene uttrykker det slik:

«Brukerundersøkelsene sier jo hva tiltaksdeltaker mener, for de er jo anonyme. Disse mener jeg vi kunne brukt mer systematisk, det hadde bidratt til at vi hadde blitt bedre,

for det er viktig å høre hva tiltaksdeltakerne sier. Ta bare for eksempel at jeg tok opp en gang at jeg lurte på hvorfor stort sett alle tiltaksdeltakere som slutter ved VekstTorget scorer lavt på dette med om de visste hvordan de skulle klage, og om det kanskje var grunnen til at vi aldri fikk noen klager – når vi så fikk fokus på det en periode og la mer vekt på informasjon om dette i førstesamtalene – la det inn som et punkt på vår sjekkliste, samt at vi har tatt det inn i «jobbpermen» til tiltaksdeltaker, så har sakte men sikkert denne scoren økt.

Her viser jobbcoachene refleksjon over tiltaksdeltakers tilbakemeldinger. Tiltaksdeltakerne har berørt et etisk spørsmål, hvor jobbcoachene har en formening om at mangel på informasjon, gjør at tiltaksdeltakernes rettigheter ikke blir ivaretatt.

Et annet eksempel er:

«Jeg får innimellom tilbakemeldinger i etterkant av mine samtaler at jeg blir for ivrig, og øser ut for mye informasjon av gangen. En tiltaksdeltaker sa en gang at jeg fikk så mye informasjon at det ble bare kaos i hodet mitt. Jeg tok med meg denne tilbakemeldingen inn i kollegaveiledningen, for det er viktig å høre hva tiltaksdeltaker sier, og spørre tiltaksdeltaker om det nok, og gjøre det helt klart hva vår rolle er»

Her viser også jobbcoachene at de reflekterer over tiltaksdeltakers tilbakemelding på samtalen, hvor han beskriver sin opplevelse. Denne tiltaksdeltakeren berører også et etisk spørsmål, der jobbcoach tilsynelatende har gitt for mye informasjon, utelatt å sjekke hva tiltaksdeltaker har forstått eller tilrettelagt for en prosess der tiltaksdeltaker selv sjekker ut ulike muligheter og trenes i å ta egne valg. Det kan minne om at jobbcoachen har gått i «lojalitets-fella», som ble presentert tidligere i avhandlingen. Jobbcoach her ikke fokus på tiltaksdeltakers behov, men prøver å tilfredsstille andre forventninger. Jobbcoachene viser her, at de med utgangspunkt i tiltaksdeltakernes tilbakemeldinger, diskuterer etiske spørsmål og hvordan de ønsker å utøve praksis og fremstå som jobbcoach. Det reflekteres i fellesskap hvordan jobbcoachene oppfatter og ønsker at tjenestetilbudet ved VekstTorget skal utøves.

Felles refleksjon over utførelsen av arbeides fremmes altså av alle jobbcoachene. Jobbcoachenes individuelle refleksjoner knyttet til erfaringer og handlinger fra møte med tiltaksdeltaker, bringes inn i felles møter med de andre jobbcoachene. VekstTorget har flere arenaer som benyttes til slike felles refleksjoner; avdelingsmøter, kollegaveiledning, tverrfaglige tiltaksmøter – men også mer uformelle og spontane møter. Jobbcoachene reflekterer sammen på søken etter å sette ord på saken eller utfordringen, det Schön (2001) kaller for naming, og sette det i en sammenheng ved å sammenligne jobbcoachfellesskapets ulike erfaringer og forståelser, det Schön (2001) kaller for framing. Prosessen i dialogen videre kan enten ha som mål å avklare uenigheter i forståelsen hos den enkelte jobbcoach, eller å avklare handlingsalternativene knyttet til saken eller utfordringen, mot en enighet om felles handlingsstrategi og begrunnelse for den.

Refleksjon over egen praksis blir altså prioritert av VekstTorget og den enkelte jobbcoach. En av jobbcoachene fokuserer i tillegg på viktigheten av å øke sin egen innsikt gjennom å bli kjent med det lokale næringslivet og arbeidslivet, samt ulike utdanningsmuligheter. «*Jeg skulle ønske jeg hadde hatt mer tid til å ut for å lære*» som jobbcoachen sier. Viktig kunnskap for en jobbcoach ble innledningsvis definert til blant annet kunnskap om utdanningsmuligheter, arbeidsmarked og jobbsøkningsprosessen. Denne formen for læring kan plasseres i et strukturperspektiv med vektlegging på lagring av informasjon, for eksempel fra bedriftsbesøk, som kunnskap til senere anvendelse. Kunnskap definert som noe individet har. I et prosessuelt perspektiv vil denne relevante informasjonen først bli kunnskap dersom den settes inn i egen praksisforståelse og kommer til uttrykk og handlinger i møte med tiltaksdeltaker.

Irgens (2012) sier det er i prosessen med å diskutere og reflektere seg frem i felleskap til en løsning, at utviklingspotensialet for å skape ny kunnskap, læring og forståelse har best vilkår. Da kan jobbcoachene lære av hverandres erfaringer og praksis, utvikle ny forståelse og ny handlingskompetanse. En kan skille mellom individuelle- og kollektive refleksjonsprosesser. Individuell refleksjon er en intellektuell og følelsesmessig aktivitet der jobbcoach bevisstgjør sine erfaringer for å skape ny forståelse og innsikt. Kollektiv refleksjon beskriver en situasjon, der to eller flere jobbcoacher deler tanker om en gitt problemstilling. En slik type prosess skjer i dialog, og handler om å dele erfaringer for å skape en felles forståelse. En stegvis prosess som har til hensikt å skape læring gjennom å søke, fortolke og vurdere spesifikke hendelser, kan også beskrives som en reflekterende prosess. På denne måten kan jobbcoacher bli i stand til å sette ord på forhold man ikke så eller kjente til. Refleksjon er som regel knyttet til egne erfaringer og ut i fra kan en refleksjonsprosess defineres på denne måten:

«Reflection is the process of stepping back from experience to process what the experience means, with a view to planning further action». (Coghlan & Brannick 2010:24).

I følge Coghlan & Brannick (2010) innebærer det å reflektere det å rette et kritisk blikk mot egne og andres erfaringer, og bruke den nye kunnskapen som grunnlag for nye aktiviteter. Sagt på en annen måte kan dette innebære at utgangspunktet for ny forståelse er at mennesker gjennom refleksjon opparbeider innsikt i egen virkelighet og ønsket om utvikling (Rennemo 2006). I denne sammenhengen er det viktig å ta med at erfaring alene ikke er et tilstrekkelig grunnlag for å skape læring, i tillegg vil det kreves kritisk vurdering av egen handlingsteori.

Jeg har nå vist at felles refleksjon over praksis er noe det blir stor lagt vekt på i den daglige jobbutførelsen hos jobbcoacher ved VekstTorget. Men noen spørsmål må stilles omkring dette. Vil egne opplevelser som bringes inn til refleksjon i fellesskapet, gi hele bildet av praksisutførelsen hos VekstTorget? Hvordan kan jobbcoachfellesskapet få tak i den tause kunnskapen som anvendes og reflektere rundt denne?

5.2.2 Utøving av praksis i samhandling med andre

Nå vil jeg se på hvordan jobbcoachene i samarbeid med sine kollegaer, eller hvor de gjør observasjoner av hverandres jobbutførelser for å så å sette ord på, og beskrive handlingene som grunnlag for refleksjon. Er kollegaveiledning der jobbcoachene språklig-gjør handlinger med bakgrunn i observasjoner, for deretter å reflektere over arbeidsutførelsen til stede hos VekstTorget, kan teori om praksisfellesskap og teori om Mesterlære og ekspertenes lære (Dreyfus & Dreyfus 1999), understøtte refleksjonsprosessene og det å utøve praksis i samarbeid med kollegaer som kunnskapsutviklende prosesser hos VekstTorget? Først vil jeg presentere jobbcoachenes oppfatning og tilnærming omkring at de jobber sammen i møte med tiltaksdeltaker, eller observerer hverandres praksis, og om det er satt i system.

En av jobbcoachene sier at hun mener felles praksisforståelse oppnås ved å ha fokus på felles forståelse av arbeidsinkludering og trene sammen i praksisutførelsen:

«Jeg er opptatt av at praksisen ved VekstTorget skal være gjenkjennbar for alle, noe jeg mener krever at vi utvikler felles rammer for hvordan vi utøver vår jobb som jobbcoach. Det har vi jo for så vidt gjort gjennom den detaljerte arbeidsbeskrivelsen som vi jobbcoacher har utarbeidet sammen, som er basert på Supported Employment og 5-trinnsprosessen der. Men innenfor rammen av dette har vi stort handlingsrom og kan være kreative. Det betyr jo at vi har flere bein å stå på: Vi har jo det rent metodiske som er nedfelt i arbeidsbeskrivelsen, og så er vi med hverandre i praksis. Jeg er opptatt av at vi deler i kollegiet, at vi åpner opp for at vi kan observere hverandre og lære av hverandre... ja jeg er opptatt at vi åpner opp for at vi kan arbeide sammen og gi hverandre rom for refleksjon, så vi slipper å sitte å lure på hvordan de andre gjør det»

Denne jobbcoachen er at den oppfatning av at dersom VekstTorget skal utvikle felles praksis så er det ikke tilstrekkelig med felles refleksjon over tidligere hendinger. Hun forteller at før VekstTorget la til rette for å observere hverandre i praksis, så hadde de kun avdelingsmøtene hvor jobbcoachfellesskapet diskuterte felles problemstillinger fra praksisfeltet. Der beskriver hun at fokus stort sett handlet om metodiske tilnærminger og veiledning av hverandre på grunnlag av beskrivelser av konkrete case.

Min tolkning er at denne jobbcoachen mener at felles refleksjon over praksis i form av beskrivelse av egne førsthåndserfaringer ikke gir et tilstrekkelig bilde av praksis-situasjonen og at veilederne derfor observerer hverandre i veiledningssituasjonene. Rennemo (2006:97) sier at den vanligste dokumentasjon er våre erindringer, med disse har en tendens til å bli påvirket av tid, rom og relasjoner. Ofte kan det være nyttig for refleksjonen at dokumentasjonen foreligger i andre og mer besående materialer som video, lydbånd, bilder eller aller lettest i form av umiddelbare nedtegnelser under eller like etter hendelsen. Gjennom observasjon kan observatøren bidra til å sette ord på veileders handlinger.

Alle informantene forteller om at de arbeider sammen og gir tilbakemeldinger, uten at dette er satt i skikkelig system. Jobbcoachene forteller at det i utgangspunktet skal være kollegaveiledning hver fjortende dag, og at det hver uke er planlagt tverrfaglig tiltaksmøte, men at dette enda ikke har blitt gjennomført regelmessig og strukturert.

«Systematisk kollegaveiledning er lurt og vi burde ha gjort det. Vi har snakket om det lenge, og planlagt oppstart var nå i 2017, men vi har liksom ikke kommet skikkelig i gang. Jeg håper vi en gang kommer dit»

Empirien forteller at jobbcoachene har noe ulikt syn på nytteverdien av at jobbcoachene skal arbeide sammen, eller observere hverandre i praksis. Videre vil teori om praksisfellesskap og teori om Mesterlære og ekspertenes lære (Dreyfus & Dreyfus 1999) ses på som mulige innfallsvinkler for å få synliggjort den tause kunnskapen, som jo nettopp er taus og ikke lar seg uttrykke gjennom språket, som er personlig, kontekstspesifikk og forankret i erfaring og følelser. Så langt har avhandlingen vist at den tause kunnskapen utspiller seg i en kombinasjon av erfaringer og utfordringer jobbcoach gjør i møte med tiltaksdeltaker. Så igjennom å løse oppgaver, kommunisere med involverte parter, observere andres atferd og gjennom å gjøre egne og felles erfaringer, utvikles kunnskap til et spørsmål om know how – det å vite hvordan kunnskapen kan anvendes i praksis.

«Communities-of-practice» eller praksisfellesskap på norsk beskrives som sosiale fellesskap der kunnskap deles, utvikles og lagres, innenfor sosiale læringssystemer. Disse sosiale systemene er karakterisert ved felles initiativ, gjensidig engasjement og felles repertoar av handlinger, artefakter, begreper, historier og diskusjoner (Gotvassli, 2011:48).

VekstTorget er en liten organisasjon, som avdeling Arbeid og Kompetanse hvor jobbcoachene er tilknyttet er å se på som en enda mindre organisasjon. Avdeling Arbeid og Kompetanse innehar derfor etter min mening flere trekk av praksisfellesskap. Behovet for samarbeid og kunnskaping er fremtredende i empirien. Jobbcoachene forteller om stor entusiasme i kollegiet og et sterkt ønske om å bidra til en felles utvikling av tjenestetilbudet ved VekstTorget. Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling skjer gjennom det daglige arbeidet, med felles refleksjon rundt faglige utfordringer. Denne refleksjonen skal bidra til å utarbeide handlingsstrategier som faktisk blir fulgt. Jeg tar med noen utsagn fra jobbcoachene for å illustrere at dette også er gjeldende ved VekstTorget:

«Vi er flinke til å hjelpe hverandre til å konkretisere det vi skal gjøre»

«Det er skummelt å reflektere høyt sammen med de andre, for det kan føre til uenighet. Men jeg føler ønsker hverandre bare godt, og er interessert i hvordan den andre gjør ting»

«Skal vi utvikle innholdet i tjenestetilbudet vårt, er vi nødt til å ha en dialog»

I et praksisfellesskap står også prosesser der jobbcoachene lærer av hverandre ved å imitere eksperten for selv å utvikle egen kunnskap veldig sentralt. Dette bringer meg over på modellen om mesterlære og ekspertens læring. Dreyfusmodellen beskriver erfaringsutvikling

over fem stadier: fra nybegynner, via viderekommen, kompetent og dyktig til ekspert. Teorien forklarer hvordan økende erfaring gjør veileder i stand til bevegelse fra regelbundethet til oppgaveløsning, helt opp til et nivå hvor skillelinjene mellom hode og kroppen viskes ut i utførelsen av handlingen. Dreyfusbrødrene konkluderer med at kunnskap består av mer enn kalkulert analytisk rasjonalitet. Intuisjon og erfaring er helt essensielt. Intuisjon beskrives som evnen til å dra vekslers på erfaringer som er gjort på egen kropp og gjenkjenne likheter mellom disse erfaringene og nye situasjoner (Dreyfus & Dreyfus 1999).

Flyvbjerg (1992:33) understreker at intuisjonen som Dreyfus og Dreyfus snakker om er en egenskap som er vanskelig å sette ord på;

«[...] ikke er gætværk, irrationalitet eller overnaturlig inspiration [...], men at intuisjon er en egenskap som er vanskelig å forklare, intuition er en evne til å trække direkte på erfaringer gjort på egen krop og til at genkende ligheder mellem disse erfaringer og nye situationer. Intuitioner internalisert, en del af det enkelte menneske».

Flyvbjerg (1992) viser at Dreyfusmodellen innebærer et både- og, i forhold til begrepene rasjonalitet og intuisjon. Med dette forstår jeg i forhold til utøvelse av veiledningssamtaler, at jobbcoach må ha teoretisk kunnskap om veiledningsteori og saks-kunnskap om arbeidsrelaterte forhold. Dette anses som basis for trening og utøvelse av intuisjon.

I sitt første møte med jobbcoachrollen ved VekstTorget vil jobbcoachen følge sitt teorigrunnlag og de verktøyene som bringes med inn i rollen. De teoretiske og metodiske tilnærmingene som jobbcoach behersker gjennom formalkompetanse brukes i alle sammenhenger. En av informantene mine hadde nettopp fullført Vip24-sertifisering, har kun kort fartstid som jobbcoach ved VekstTorget og er fortsatt ikke helt trygg på Supported Employment som metode. Hun uttrykte dette på følgende måte:

«Supported Employment, ja det er vel metoden VekstTorget jobber etter og som min arbeidsbeskrivelse er bygget på»

I samme forbindelse beskrev hun seg selv som nybegynner. Nybegynner i den forstand at hun jobbet etter arbeidsbeskrivelsen som hun behersket, men som hun så at likevel «ikke fungerte helt» i alle situasjoner:

«Det høres så enkelt ut når du som leder sier det. Det er det å komme seg fra teori til praksis som er utfordringen for meg. Det er lett å si at sånn må du gjøre det så fungerer alt, men verden er ikke slik, folk reagerer ikke slik som de burde etter teorien»

Nybegynneren vil etter hvert utvikles seg til å bli avansert nybegynner via å skaffe seg en del erfaring gjennom prøving og feiling. En av jobbcoachene påpekte at det å praktisere fører til at en får kunnskap om praksis og at praktisk erfaring gir større spillerom i hverdagen:

«Jeg tror kvalitet og kvantitet henger sammen. For å bli bedre er du rett og slett nødt til å øve for å bli bedre, og det er det å ha mange veiledningssamtaler som gjør at en blir god»

Jobbcoachene er tydelige på at VekstTorget har høy kompetansegrad, og de anslo at VekstTorget sine ansatte har høyere kompetanse enn de fleste andre arbeidsplasser i nærmiljøet.

«Jeg føler meg privilegert som får være en del av VekstTorget sitt team. Alle har formalkompetanse med tilleggsutdanning innen veiledningsmetodikk, og for de som ikke har det – eller hadde det, blir det tilrettelagt på en fabelaktig måte for at de skal få det. Her jobber mennesker som er veldig godt kvalifisert for å jobbe med mennesker, da de både har gått gjennom utdanning og vært i roller hvor de har måttet jobbe mye med seg selv»

For å være en kompetent i jobben som jobbcoach kreves det å være i stand til å resonere og analysere, prioritere og ta beslutninger på selvstendig grunnlag. De må innta ulike perspektiver etter situasjonen som oppstår og dra veksler på tilnærminger som de tidligere har god erfaring med, uten at det nødvendigvis kan gis en eksplisitt forklaring. Dreyfus & Dreyfus (1999:55) beskriver at dette stadiet inneholder et vell av muligheter – noe som kan være

overveldende. Den kompetente takler dette presset ved å legge en plan eller velge et perspektiv. Det kommer til syne en evne til å resonere, analysere, prioritere og ta en selvstendig beslutning (Irgens 2012:37).

Med et så stort mangfold av tiltaksdeltakere og ulike problemstillinger, vil aldri et tiltaksløp hos VekstTorget være likt et annet. Teorikunnskap, verktøy og innlært arbeidsmetodikk kan aldri bli dekkende for enhver situasjon. Jobbcoachene må derfor selv velge tilnæringsmetode, selv om de i utgangspunktet er usikre på om det er den mest egnede. Dermed oppstår det ifølge Dreyfus-brødrene (1999) en skremmende følelse, hvor jobbcoachene ser at deres avgjørelse vil få avgjørende betydning. Med dette blir den kompetente utøver aktiv i handlingskrevende situasjoner. En av jobbcoachene understreker dette med at det er selve møtet med tiltaksdeltaker som er viktigst i den spesielle konteksten:

«Jeg er opptatt av at det er samtalen og innholdet i samtalen som er det viktige, ikke Vip24, Jobpics, Supported Employment osv, men SAMTALEN – det er det viktigste»

Når jobbcoach får ytterligere utvikling og tilfang av erfaring, vil jobbcoachen etter hvert bevege seg opp på stadiet dyktig (Dreyfus & Dreyfus 1999:56). Det emosjonelle engasjementet i oppgaveutførelsen, gjør at det blir stadig vanskeligere å falle tilbake til tidligere stadier, hvor novisen og den viderekomne opptrer med sin regelbundne holdning. Engasjementet gir næring til positive og vellykkede reaksjoner, men negative reaksjoner blir erfaring som svekkes og etter hvert lukes bort. Irgens (2012:38) sier: *«Du har tilegnet deg et blick som gjør at du ser hva som er viktig og som derfor må få mer av din oppmerksomhet».*

En dyktig jobbcoach tar med seg sin grunnkompetanse – og formalkompetanse, sin regelbundethet, erfaringer og støtter dette med engasjement. Det som kjennetegner en dyktig jobbcoach er; intuitiv problemidentifikasjon og intuitive valg av mål og plan ut i fra erfaringer fra praksisfeltet, der intuitive valg vurderes analytisk.

I sin ypperste form vil erfaringen til en jobbcoach nå stadiet 5 – Ekspertise (Dreyfus & Dreyfus 1999:57). Med stadig mer erfaring, utvikles en varhet for situasjonelle og kontekstuelle nyanser og variabler, som gir evnen til diskriminasjoner. Man får evnen til å skille mellom to tilsynelatende like situasjoner, vurdere hva som er viktig og hva som vil komme i løpet av kort tid. Arbeidsutførelsen blir da i stor grad basert på intuisjon og helhetsforståelse. Irgens (2012:38) beskriver dette som: «*Kunnskapene og ferdighetene blir en del av deg, du jobber i virtuost, i en flyt*». En virtuos jobbcoach vil være i ett med veiledningssituasjonen og ikke tenke over hvilke teorier, verktøy og arbeidsmetoder hun bruker i veiledningen.

Min tolkning av jobbcoaches beskrivelse av sin jobbhverdag, viser at jobbcoacher i perioder arbeider i «*virtuost, en flyt*», der utførelsen av de daglige arbeidsoppgavene og veiledningssamtalene minner om Dreyfusmodellens ekspertnivå. Likevel vil det være andre situasjoner der jobbcoach ikke er på ekspertenes nivå, og sakte men sikkert beveger seg nedover i trinn i modellen. Dette skjer på bakgrunn av at jobbcoachene ikke kjenner til og har like solid erfaring innen et så omfattende fagfelt som arbeidsinkludering. Slik jeg har forstått modellen er den derfor bare delvis overførbart til VekstTorget. Jeg vil derfor nå redegjøre for hvorfor jeg anser bare deler av Dreyfusmodellen som anvendbar for å forstå kunnskapsutvikling hos VekstTorget.

Jobbcoachen som utlært – og ekspert på alle områder?

Elkjær (2004) beskriver at i praksisfellesskap skapes det relasjoner i grupper som har velles interesser med henblikk på innhold og mål. Læring kan da skapes gjennom at folk samhandler i en relasjonell prosess. Dreyfus & Dreyfus (1999) mener derimot at det ikke er praksisfellesskapet som er essensen for å tilegne seg kunnskap. De peker likevel på at læring ofte foregår i et praksisfellesskap eller sosialt miljø. Dreyfus-modellen hevder at det er kopiering fra mesteren som gir best grunnlag for læring.

Som vist over kan mesterlæremodellen brukes for å forklare kunnskapsanvendelse blant jobbcoacher hos VekstTorget, men som jeg nevnte tidligere så er den ikke direkte overførbart til VekstTorget. Jeg beskrev i kapittel 2 arbeidsinkluderingsfeltet som svært omfattende og kompleks. Som leder ved VekstTorget vet jeg at jobbcoachene har svært ulik bakgrunn. Flere av jobbcoachene vektlegger viktigheten av komplementære ferdigheter i avdelingen for å gi et godt og fullverdig tilbud til tiltaksdeltakerne. Det er her jeg stiller spørsmål ved Dreyfus-modellen med henblikk på at noen er eksperter på alle områder innen samme praksisfeltet. De fleste av jobbcoachene vil nok være på et høyt nivå i mesterlære-modellen på noen områder i jobben sin, mens de vil være på et lavere nivå på andre områder. Åsvoll

(2009) sier at Dreyfus-modellen ikke åpner for en veksling mellom å være i ekspertmodus det ene øyeblikket for så å være i nybegynnermodus i det neste.

Utøvere av ferdigheter på det øverste trinnet i læringsprosessen til Dreyfus-modellen kalles for eksperter. Når begrepet ekspert blir brukt i dagligtale, forbindes som oftest med en teknisk-rasjonell beslutningstaking, som forbindes med de nederste regelbaserte trinnene i læringsprosessen. Flyvbjerg (1992) viser til Bourdieu som bruker begrepet virtuoser (ferdighet), som etter min mening er å foretrekke for å unngå denne misforståelsen rundt ekspertbegrepet. Betyr dette at eksperten er ferdig utviklet og ikke tar innover seg eventuelle endringer?

Min opplevelse av en jobbcoach sin arbeidshverdag, er at tiltaksdeltakere og problemstillinger vil aldri bli lik hverandre. Utfordringen i arbeidsinkluderingsfeltet endres i takt med samfunnsutviklingen for øvrig. Derfor må jobbcoachene alltid være bevisste på at de ikke er utlærte, men stille med et åpent sinn for å møte tiltaksdeltaker med tilstedeværelse og ydmyk holdning. Jobbcoacher opplever seg selv som eksperter og går over på autopilot, kan fort bli uoppmerksomme i motsetning til en årvåken, nysgjerrig og åpen holdning hos en nybegynner. Dette er viktig for ikke å stagnere i rollen, men å kunne møte og forstå hver tiltaksdeltaker ut fra de behov de måtte ha.

Min konklusjon er altså at jeg finner Dreyfus-modellen som anvendbar for å forklare betydningen av intuisjon og taus kunnskap i jobbhverdagen for en jobbcoach ved VekstTorget. Alle jobbcoachene påpeker at de har en bevissthet om-, og reflekterer over egen praksis på individnivå, og sammen med andre jobbcoacher, men at dette i liten grad foregår som planlagt og systematisk aktivitet. Noe er planlagt og delvis startet, men ikke kommet ordentlig i gang enda. Det kan se ut til at jobbcoachene vektlegger ulike kunnskapsutvikling. Det at de ønsker å jobbe sammen med og observere andre i praksis, kan relateres til det praksisbaserte perspektivet og videre inn i tredje vei, med fokus på å få tak i den tause kunnskapen. Her vil kunnskapsutviklingen skje som en del av det praktiske arbeidet gjennom å observere den tause kunnskapen kollegaen benytter i arbeidsutførelsen. Elementer av Dreyfusmodellen og praksisfellesskap kan forklare kunnskapsutvikling hos VekstTorget.

Det vil etter mitt syn være vanskelig å få tak i den tause kunnskapen, dersom en ikke observerer andre i praksis. For å få tilgang til ekspertise gjennom å observere hverandre, må forholdene ligge til rette for det. Jobbcoachene må være trygge både på seg selv og hverandre, for å tørre å dele sin praksisutøvelse.

5.2.3 Felles vokabular = Omforent forståelse?

Skal vi oppnå omforent forståelse av utøvelse av praksis ved VekstTorget, må det gjennomføres grunnlagsdiskusjoner og avstemninger rundt forståelsen av praksisutførelsen.

Jeg vil nå se nærmere på VekstTorgets arbeid med å skape omforent forståelse som ledd i utviklingen av felles praksis.

Gjenkjennbar praksis for tiltaksdeltakere ved VekstTorget vil være at tiltaksdeltaker opplever likeverdige tjenester uavhengig av hvilken jobbcoach en får, eller hvilket tiltak man kommer inn i. For at et tjenestetilbud skal være gjenkjennbart må det skapes en omforent forståelse av praksisutøvelsen hos VekstTorget. En erfaren jobbcoach beskriver hvordan det jobbes sett fra sitt ståsted:

«I og med at jeg og flere andre jobbcoacher har vært med siden starten av «nye VekstTorget», og var med i perioden hvor var i gjennom store endringer, og innførte Supported Employment som grunnleggende arbeidsmetode for alle jobbcoacher, samt Vip24 som karriereverktøy, så føler jeg at vi har en veldig omforent oppfatning. Vi har beskrevet nøyaktig hvordan vi skal gjennomføre hele prosessen i et tiltaksløp gjennom en detaljert arbeidsbeskrivelse basert på 5-trinnsprosessen i Supported Employment supplert av litt fra Vip24. Her finner du beskrivelse på alt fra hvordan du møter tiltaksdeltaker, viktige fokusområder, hvordan kommunisere med næringslivet osv. Denne arbeidsbeskrivelsen har vi jobbcoacher utarbeidet sammen i tråd med de kravene som ligger hos vår oppdragsgiver NAV. Jeg tror dette er nøkkelen for at vi har kommet dit vi er i dag. Denne er også viktig når det kommer inn nye jobbcoacher, så da henter vi den frem igjen – så dette er grunnlaget vi bruker når vi skal lære opp nye folk i jobben. For det har de ikke med seg, de har kun med seg fagkompetanse til VekstTorget. Jeg mener det har vært helt avgjørende at vi har fått skriftliggjort dette, for det har vært helt nødvendig for å få til dette. I tillegg er det godt kommunisert fra deg som leder at vi har stort rom for frihet innenfor disse rammene»

VekstTorget har altså valgt å skriftlig-gjøre praksishandlinger gjennom å avstemme og avklare begrepsbruk. Det understrekes samtidig at jeg som leder har gitt frihet og handlingsrom for hver jobbcoach. Jeg som leder mener altså at dette er avgjørende for å skape en omforent forståelse? Min opplevelse av denne fortellingen er at jobbcoachene gjennom diskusjoner har satt ord på sin praksis, og at den skriftlige beskrivelsen av praksis brukes som et verktøy for å skape likeverdige tjenester. I tillegg er det definert inn stor frihet slik at hver kontekst møtes med et handlingsrom for ulike tilnærminger tilpasset den enkelte situasjonen.

Dehlin (2011:25) sier at mening og kontekst er fenomener som aldri står helt i ro. På samme måte som mennesker og organisasjoner kontinuerlig endres, blir mening hele tiden skapt på nytt:

«Ny mening vokser fram med sterkt slektskap til det gamle og historiske, men alltid med en friskhet knyttet til «det nye» som praktiske situasjoner hele tiden bringer med seg».

Etter som nye situasjoner stadig oppstår og ny mening formes, vil grensene som beslutningen har skapt i tid og sted tilhøre fortiden. Mening skapes ikke i systemer, men gjennom systemer og meningssskaping må derfor skje hele tiden. Dehlin (2011:64) sier videre at begrep aldri blir entydige – å forstå betydningen av et begrep er ikke det samme som at begrepet er entydig. Dette understøtter betydningen av kollegaveiledning – at jobbcoachene observerer hverandre, setter ord på praktisk arbeidsutførelse og dermed blir i stand til å kommunisere. Med et felles språk – og med felles referanserammer, kan det faglige fellesskapet som helhet, utvikle større grad av profesjonalitet og hente fram praktisk erfaring, i senere situasjoner og ta gode valg der og da. En jobbcoach uttaler: «*Vi er nødt til å snakke sammen for å utvikle innholdet i tjenestetilbudet vårt, vi må dra i samme retning*»

Mens de to erfarne jobbcoachene mener VekstTorget har en omforent forståelse av praksisutførelsen, ble den mer uerfarne litt mer undrende når hun fikk det samme spørsmålet, og hvordan VekstTorget jobber med dette:

«Vi har en arbeidsbeskrivelse ja, er det den du sikter til? Jeg har egentlig ikke så sterkt forhold til den, jeg gjør bare jobben min. Bruker den litt innimellom når jeg blir usikker på om jeg gjør det slik det er bestemt. Jeg brukte den ganske mye i starten, når jeg var helt ny da, for den er jo en del av opplæringspakken. Syntes da den var veldig nyttig og viktig i arbeidshverdagen, men tror kanskje de andre har bedre nytte av den, som har vært med å lage den. Skulle ønske jeg også hadde vært det. Skal den evalueres snart kanskje, sånn at jeg også får et tettere forhold til den?»

«Jeg synes jeg kanskje vi har litt svevende målformuleringer, men disse er jo oppe til diskusjon hvert år»

Den enkelte medarbeider har sine egne mentale kart, - forståelsesrammer, som bygger på forforståelsen til den enkelte. Felles begrepsapparat er et viktig grunnlag for å skape mentale kart. Refleksive samtaler som går bakenfor det praktiske og utvikler kritiske holdninger til egen praksis. En teoretisk forståelse gir begreper som utgangspunkt for diskusjonen, men innsikt og refleksjon rundt praksis kan skape et en begrepsfesting som gjør veilederfellesskapet i stand til å kommunisere også rundt egen praksis.

Rennemo (2006) peker på at det er viktig at refleksjonen er målrettet, og at det skapes flest mulig vinn-vinn situasjoner. Han peker samtidig på at graden av det å uttrykke følelser, og spesielt negative følelser under refleksjonen, vil ha betydning for om det oppstår enkelt-, eller dobbeltkretslæring. Ved å beholde kontroll over situasjonen og over følelsesutbrudd for å beskytte seg selv, vil en kunne innta en defensiv holdning som innebærer lite offentlig testing av nye ideer og dermed lite ny læring. Vil en oppnå ny kunnskap gjennom dobbeltkretslæring må en hjelpe medarbeiderne til å reflektere over praksis, og bidra til å avdekke avstanden mellom uttrykt teori og bruksteori. Det kan eventuelt føre til at veilederne endrer praksis, sånn at den blir mer i samsvar med de verdier de forfekter (ibid.). Dette krever en kunnskapshjelpende kontekst som stiller helt spesielle krav til relasjoner i organisasjonen

(von Krogh et al 2007). En av jobbcoachene kom med følgende beskrivelse av det jeg oppfatter som et godt eksempel på refleksjon og dobbeltkretslæring hos VekstTorget:

«Vi er veldig opptatt av at den enkelte må ta ansvar i sin jobbhverdag. Dette er noe jeg opplever at jobbcoachene har i seg her ved VekstTorget. Vi har skapt en kultur hvor vi ikke skylder på hverandre, men vi går i oss selv. Vi har fått stor takhøyde, og alle vet hva som skaper motstand og hva som skaper motivasjon så det blir masse diskusjoner – og dem tør vi å ta. Vi diskuterer og er veldig mye uenige. Dette skyldes nok at vi er svært forskjellige personligheter. Likevel opplever jeg at vi gir hverandre rom for disse forskjellene»

Det kan her se ut til at VekstTorget har lyktes i å skape trygghet, til tross for ulikheter mellom ansatte. Jobbcoachene beskrev refleksjon over egen praksis som svært nyttig. For å lykkes med dobbeltkretslæring slik jeg har tolket det, må jobbcoachene trene på å forstå antakelse om fremtiden og rammeverket i dagens situasjon. Dette kaller Schön (2001) selvrefleksiv praksis. Ved å bruke praktisk klokskap og utfordre bestående læreprosesser som finnes i organisasjonen kan det kanskje være mulig å bruke det beste fra to verdener. Jobbcoachene kan, ved å ha fokus på felles dialog og læring, oppnå dobbeltkretslæring.

Dehlin (2011) understreker viktigheten av at veilederfelleskapet kontinuerlig må forhandle fram en felles forståelse av hvor og hvordan teoretisk og faglig kunnskap skal omsettes i møtet med praksis;

«Å skape bevisstgjøring og refleksjon rundt mulighetsrommet for modeller og systemer som nyttige startsteder for kunnskapsutvikling – som verktøy som må brukes med omhu, og som må oversettes på kontinuerlig vis etter som praksiskontekster utvikler seg» (Dehlin 2011:66).

Nå har jeg vist at omforent forståelse kan oppnås via felles vokabular og begrepsfesting. Kunnskapsutvikling og læring skjer kontinuerlig i samhandling ved at man har mulighet til å observere den kunnskapen kollegaen representerer. Dermed synliggjøres viktigheten av relasjoner i kollegiet. Hvis det foreligger gjensidig tillit i kollegiet, kan de tørre å praktisere sammen med en kollega og gjennom felles refleksjon utvikle et vokabular med omforent forståelse. Dette skaper grunnlaget for grunnlagsdiskusjoner og dobbeltkretslæring. For å få til denne type kultur i en organisasjon, er tillit og trygghet en forutsetning.

5.2.4 Leders rolle i praksisutviklingen

Nå vil jeg se på hvordan leder kan skape eller fasilitere tillit og trygghet hos VekstTorget. Hvordan kan kunnskaping ledes? Hva er det som er ledelse i denne sammenhengen og hvilken rolle har jeg som leder? Hvordan kan det tilrettelegges for at jobbcoachene har tilgang til hverandre gjennom daglige arbeidsoppgaver gjennom felles arenaer? Hvilken innflytelse kan jeg som leder ha i utvikling av felles praksis?

Von Krogh et al (2007:13) hevder at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes. De er kritiske til management/kunnskapsledelsesbegrepet fordi begrepet management innebærer kontroll over prosesser som er vanskelig å kontrollere. Slik de ser det kan leder støtte kunnskapsutvikling heller enn å kontrollere den. Krogh et al (2007) viser til sin modell i fem trinn med definerte kunnskapshjelpere som skal bidra til gode rammevilkår for kunnskapsutvikling¹⁴. Den kunnskapshjelperen som er mest relevant i denne sammenhengen er å skape den riktige konteksten. Jeg velger derfor å konsentrere meg om den. Det å skape den riktige konteksten innebærer å utvikle en møteplass som stimulerer til læring. Von Krogh et al (2011) kaller et slikt møtested for «en kunnskapshjelpende kontekst». Her framholdes det at det er den kunnskapshjelpende kontekst som driver selve kunnskapsutviklingen. Dette begrunnes med at makten til å kunne utvikle kunnskap ikke bare er innebygd i en person, men også i interaksjonen denne personen har med andre og med omgivelsene. Von Krogh et al (2011) poengterer at det må skapes felles møtesteder som gjør det mulig å utvikle gode relasjoner. Teorien om den kunnskapshjelpende konteksten er utledet av det japanske ordet «ba», som betyr møteplass for utveksling av kunnskap og erfaringer. I følge forfatterne kan en slik møteplass være fysisk, virtuell, mental eller mest sannsynlig alle tre. I et prosessuelt perspektiv vil den kunnskapshjelpende konteksten være innrettet mot å skape meningsutveksling, diskusjon og dialog mellom mennesker.

Von Krogh et al (2007) beskriver at handlingsrom der tillit og omsorg står sentralt er nødvendig for å utfordre eksisterende praksis i fellesskapet. I følge Von Krogh et al (2007) er det å lede samtaler en viktig «hjelper» som i stor grad påvirker fasene i kunnskapsutviklingen. Årsaken er at samtaler knyttes til omsorg og menneskelige relasjoner. Dette blir konkretisert av Von Krogh et al (2007) ved at det understrekes at uavhengig av hvor man befinner seg i kunnskapsutviklende prosesser, har gode relasjoner en mildnende effekt på mistillit og frykt. Begrepet «tillit» er ofte trukket fram som en viktig forutsetning for å skape grunnlag for god kommunikasjon mellom individer. Irgens (2000) framholder at medvirkning gir eiendomsfølelse, bedre informasjonstilgang og kan bidra til læring. Begrepet «tillit» er en viktig forutsetning for å skape grunnlag for god kommunikasjon mellom folk (Hislop 2009:156). Jeg vil beskrive dette gjennom egen refleksjon omkring min praksis som leder ved avdeling Arbeid og Kompetanse ved VekstTorget:

«Målet ved VekstTorget er å gi rom for å reflektere over praksis – og det synes jeg er helt fantastisk. Jeg får på den måten delta på lik linje med de andre, og det mener jeg har mye å si for arbeidsmiljøet. Jeg har observert at det er av stor betydning at vi kjenner hverandre godt og at vi vil hverandre vel, og ikke konkurrerer om hvem som kan mest. Jeg har fått tatt del i fellesskapet og fått bidratt med mine erfaringer – jeg har fått stått fra i all min prakt! Jeg lærer veldig mye av de ulike personlighetene i jobbcoachgruppen og får mye drahjelp derfra i jobben min som leder. Jobbcoachene har utrolig forskjellige egenskaper og personligheter – og de er sterke personer. Jeg opplever stor grad av medvirkning, involvering, demokrati kombinert med litt fremdrift

¹⁴ De fem kunnskapshjelperne: 1) å formulere frem kunnskapsvisjon, 2) lede samtaler, 3) mobilisere kunnskapsaktivister, 4) skape den riktige konteksten og 5) gjøre den lokale kunnskapen global (Von Krogh et al 2007)

da. Min opplevelse at det er krevende, - men mye bedre for meg å håndtere en gruppe med såpass sterke personligheter enn dersom det hadde vært en gjeng med «slabbedasker». De er så utrolig lojale. Jeg kunne aldri ledet avdeling Arbeid og Kompetanse hvis jeg ikke hadde vært fagperson selv»

Ledere må være gode forbilder og rollemodeller for sine ansatte. Dette krever slik jeg har kjent på det mot, for man må tørre å vise seg sårbar og vise at man kan ta feil. Jeg sier i min refleksjon at jeg har «stått fram i all min prakt». Med det mener jeg at jeg har vist frem alle mine sider i møter med fellesskapet. Jeg viser også frem mine svakheter og kommer med eksempler på hvor jeg har feilet. Dette krever mot og trygghet, men det gir også veldig stor trygghet i jobbcoachfellesskapet.

Jeg anser min medvirkning i praksisutøvelsen som vesentlig og helt nødvendig for å kunne bidra i kunnskapsutviklingen. Jeg har en opplevelse at i og med at vi er en så liten organisasjon så kan jeg snakke med en annen troverdighet når jeg faktisk er med og utøver fagfeltet. Videre er min oppfatning at alle jobbcoachene snakker åpent om utfordringer fordi de har vært vitne til hverandre veiledninger hvor de ikke har lyktes. Terskelen for å innrømme svakheter og feil har således blitt lav. Det å stille seg åpen på denne måten, styrker samholdet i gruppen, og ved å dele erfaringer og personlige tanker bygger vi opp en tillit i gruppen som også blir tatt med inn i møtet med tiltaksdeltakerne. Motivasjon, entusiasme og det å forstå og se sammenhenger er også en egenskap jeg har og utøver i jobben min som leder. Jeg er flink til å legge frem ulike problemstillinger på en måte som skaper begeistring, og det smitter over på jobbcoachene. En annen faktor jeg anser som viktig i jobben som leder er å skape motivasjon gjennom å anerkjenne jobben hver enkelt gjør for VekstTorget, vise dem at de gjør en viktig jobb både på individ-, organisasjons-, og samfunnsnivå.

Stacey (2008) sin argumentasjon om kompleksitetsteorien forklarer organisasjoner og kunnskapsprosesser som «*komplekse responderende relateringsprosesser*» gjennom sosialt samspill, kaos, konflikt og kontinuerlig utvikling. Samhandlingen vil derfor ha et komplekst utgangspunkt (og ikke instrumentelt) og kunnskap kan derfor ikke styres. Fokuset er rettet mot mellommenneskelige samhandling og kunnskapsutviklingen kan vokse fram av seg selv.

Her har jeg vist at alle medarbeiderne hos VekstTorget og spesielt i avdeling Arbeid og Kompetanse har et felles ansvar for kunnskapsutviklende prosesser. Deler av Stacey (2008) sin argumentasjon kan overføres til kunnskapsutvikling hos VekstTorget gjennom aktiv deltakelse og utforming av praksis. Jeg er likevel skeptisk til at hans påstand om at kunnskapen kan vokse fram av seg selv. Empiri, med støtte i teori (von Krogh et al, Hislop) viser at jeg som leder har en tilretteleggende og koordinerende rolle, som kan gi kunnskapsutviklingsprosessene bedre vilkår, enn om man bare forventer at dette skal vokse fram av seg selv. Jeg har vist til eksempler som viser at jeg som leder har tatt en koordinerende rolle for å skape arenaer som gjør det mulig og involverer seg i felles

diskusjoner og arenaer (for eksempel avdelingsmøter og tverrfaglige tiltaksmøter). Videre har jeg et ansvar for å skape arenaer som gjør det mulig å trene opp kunnskaper og ferdigheter (for eksempel interne kurs og kollegaveiledning)

5.2.5 Oppsummering av delkapittel 5.2

Hvilke kunnskapsprosesser kan benyttes for å utvikle felles praksis hos VekstTorget? Empirien viser at svaret på dette spørsmålet er at jobbcoachfellesskapene har felles refleksjonsprosesser der de diskuterer praktiske case og praksisutøvelse.

Det å utvikle felles rammer for praktiseringen som jobbcoach ved VekstTorget krever en omforent forståelse og tilstrekkelig enighet om praksisen i jobbcoachfellesskapet. Hvis organisasjonen skal lære, forutsettes et klima for dobbeltekretslæring, rom for å stille seg spørsmål og reflektere over egen praksis, være selvkritisk og være villig til å justere kurs, endre og tenke nytte. Gjennom spørsmål som hvilke oppgaver som skal utføres, hvordan dette skal gjøres, hvem som skal gjøre hva, hvorfor det må gjøres, å identifisere utviklingspotensial, utfordringer, - og deretter ta valg, - å ta helt nye grep, eller foredle dagens praksis. Dobbeltekretslæring innebærer som regel at veilederfellesskapet må ut av «komfortsonen», og må utfordre seg selv og hverandre. Irgens (2010) bruker begrepet «å være eksponert for læring». Jeg vil i denne sammenhengen bruke begrepet «å være eksponert for praksis». VekstTorget har systematisert organisatorisk læring gjennom «å eksponere seg for praksis». På denne måten synliggjøres deres tause kunnskap, det kan settes ord praksisen og det blir et grunnlag for felles refleksjon og omforent språkutvikling. Dette fordrer tillit i jobbcoachfellesskapet. Både teori om praksisfellesskap, mester-lære og munnskapende kontekst støtter opp under denne forståelsen av kunnskap og kunnskapsutvikling.

Ut fra drøftingene har jeg funnet at jobbcoachfellesskapet er forankret i et prosessuelt perspektiv hvor «objektiv kunnskap» er viktige verktøy i kunnskapsprosessene. Også elementer av den tredje vei fremkommer med vektlegging av intuisjon og følelser. De viktigste kunnskapsprosessene for å tilrettelegge for felles praksis er gjennom å:

- Utøve praksis i samhandling med andre
- Skape et trygt miljø i fellesskapet
- Skape et felles språk

Kapittel 6 Hvilken betydning har kunnskapssyn for kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis ved VekstTorget? - Oppsummering og konklusjoner

I dette kapitlet vil jeg dra sammen de viktigste funnene fra drøftingen og vurdere disse opp mot min problemstilling. Jeg vil også trekke frem de usikkerhetsmomentene som alltid vil være tilstede i slike undersøkelser, både knyttet til metode og mine tolkninger. Jeg beskriver også egen læreprosess i arbeidet med masteravhandlingen, og endelig vil jeg også antyde mulige problemstillinger som kan være grunnlag for videre forskning.

6.1 Hovedfunn: forskningsspørsmål og problemstilling

6.1.2 Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet: **Hva kjennetegner jobbcoacher sin kunnskap i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver ved VekstTorget?** viser at jobbcoachene anvender ulike typer kunnskap gjennom sin jobbhverdag ved VekstTorget, og analysen har vist at de må kunne bevege seg fritt mellom tre ulike områder.

- Faglige og teoretiske kunnskaper
- Erfaring fra å jobbe med mennesker (praktisk utøvelse)
- Evnen til å reflektere i grensesnittet mellom teori og praksis, og utøve dette i praksis

6.1.3 Forskningsspørsmål 2

Det andre forskningsspørsmålet: Hvilke kunnskapende prosesser kan benyttes for å utvikle felles praksis hos VekstTorget? viser at jobbcoachene ved VekstTorget er forankret i et prosessuelt kunnskapsperspektiv, hvor «objektiv kunnskap» benyttes som viktige og sentrale verktøy i kunnskapsprosessene. Elementer av den tredje vei fremkommer når man legger på intuisjon og følelser. Empirien viser at de viktigste kunnskapsprosessene for å legge til rette for felles praksis er:

- Utøve praksis i samhandling med andre
- Skape et trygt miljø i fellesskapet
- Skape et felles språk

6.1.4 Problemstillingen

Mitt utgangspunkt for masteroppgaven var følgende problemstilling: ***Hvilken betydning har kunnskapssyn for kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis ved VekstTorget?***

Jeg kan ikke med bakgrunn i denne avhandlingen gi et enkelt konkluderende svar på problemstillingen, men analysen av forskningsspørsmålene har gitt meg noen funn jeg mener kan beskrive ulike kunnskapssyn, og forskjellig forståelse av kunnskap som anvendes hos jobbcoachene ved VekstTorget. Mitt «dypdykk» inn i deres jobbhverdag har vist at dette igjen fører til ulik tilnærming til utvikling av praksis. VekstTorget har ikke faste klare rammer å

forholde seg til i sine tjenesteleveranser, men har en rimelig rund kravspesifikasjon fra NAV å forholde seg til når de skal utvikle sitt tjenestetilbud. Det at VekstTorget har disse «løse» rammene kan være en fordel for utvikling innen fagfeltet arbeidsinkludering og VekstTorget. Dette gjør at de er nødt til selv å ta stilling til hvordan egen tjenesteyting skal gjennomføres. VekstTorget må selv legitimere sin eksistens gjennom å fremstå som en seriøs aktør og må synliggjøre sine arbeidsmetoder og måten de løser oppdraget på. Jobbcoachene ved VekstTorget har ulike bakgrunner gjennom formal-, og realkompetanse, samt i kraft av den de er som person. Dette er noe som kan gi flere innfallsvinkler i praksisutviklingen og kan være en styrke på veien mot en felles praksis hos VekstTorget.

Jobbcoachene har beskrevet en gjensidig avhengighet mellom teori og praksis i sin tjenesteyting til tiltaksdeltakerne. Refleksjon og handling brukes aktivt sammen, og analyse og intuitive prosesser ser ut til å virke sammen i utøvelse i praksis. Jobbcoachene benytter også innfallsvinkler fra flere ulike kunnskapssyn, at det kunnskapssyn som VekstTorget besitter er viktig i utviklingen av bedriften og tjenestetilbudet.

For å profesjonalisere tjenestene ved VekstTorget fant jeg ut at jobbcoachene i hovedsak støtter seg til det strukturelle perspektivet som tradisjonelt sett er det mest dominerende. Dette perspektivet vektlegger i stor grad eksplisitt kunnskap, og da vil kunnskapsutviklingen være rette mot bygging av formalkompetanse, kurs og tradisjonelle opplæringsformer. Sentralt står også utvikling og innføring av teorier, metoder og prosedyrer/oppskrifter. Selv om jeg kan spore det strukturelle kunnskapsperspektivet, var det fremtredende hos alle jobbcoachene at prosessuell kunnskap også er helt nødvendig i tjenesteytingen ved VekstTorget. Det ble gitt eksempler på flere prosessuelle kunnskapsprosesser. Ved fokusering på det prosessuelle kunnskapsperspektivet, vil fokus dreies over på kunnskap som er godt innarbeidet i sosial praksis. Kunnskapsutviklingen skjer i jobbcoachfellesskapet og gjennom mesterlæring. Ved å observere hverandres praksisutførelse, kan den tause kunnskapen synliggjøres og kommuniseres. Jobbcoachfellesskapet kan derigjennom bidra til å skape et felles språk som grunnlag for refleksjon og avstemming av forståelse av felles praksisutførelse i en kontinuerlig prosess.

Den tredje vei, med anerkjennelse av intuisjon og følelser som viktige kunnskaper i tjenesteytingen hos VekstTorget, vise at reflekterende tenking begynner med kropp, følelser og intuisjon. Gjennom å skape en kunnskapende kontekst – Ba, fremmes refleksjon i og over praksis. Med utgangspunkt i flere forståelsesrammer med flere kunnskapssyn vil det tilrettelegges for flere typer kunnskapsutvikling som igjen vil muliggjøre et mangfoldig og felles praksisfelt. Drøftingen viser at vi på VekstTorget tilrettelegger godt for kunnskapsutvikling er på god vei til å skape en felles praksis. Med tradisjonell kunnskapsutvikling, dialog og refleksjoner i veilederfellesskapet, og videre observasjoner og kollegaveiledning for å få tak i den tause kunnskapen.

6.1.5 Konklusjon

Drøfting og analyse har vist at **kunnskapssyn har avgjørende betydning for kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis ved VekstTorget**. Forventningene til VekstTorget og vår tjenesteyting preges av et stort mangfold, som trenger å møtes med mangfold. Drøftingen har vist at ulike kunnskapssyn ikke nødvendigvis trenger å stå i motsetning til hverandre, men kan utfylle hverandre. Godt samspill mellom ulike forståelsesrammer åpner for anerkjennelse av flere kunnskaper hos VekstTorget. Flere innfallsvinkler, og flere erfaringer, kan gi reflekterte praktikere, eller balansekunstnere som støtter seg på et kunnskapsmangfold med flere verktøy og flere innganger til kunnskapsutvikling. Kunnskapssyn som åpner for flere perspektiver kan gi kunnskap hvor «objektive» og strukturelle elementer støtter opp under praksis- og følelsesbasert kunnskap i utøvelsen av den daglige tjenesteytingen.

6.2 Avsluttende refleksjon

Arbeidet med denne master oppgaven har vært en krevende prosess. Det har også vært en prosess med mange refleksjoner underveis, hvor jeg opplever å utvikle meg i en retning av å bli en reflektert praktiker. Jeg startet prosessen med utgangspunkt i at jeg ønske å finne ut om Supported Employment som metode kunne brukes som en «hjelper» med henblikk til å tilrettelegge for utøvelse av kunnskapsutvikling ved VekstTorget og ender opp med en helt annen problemstilling og besvarelse enn jeg hadde sett for meg før intervjuene med informantene og skriveprosessen med denne avhandlingen. Dette mener jeg har skjedd naturlig med bakgrunn i empirien jeg fikk ut av informantene, sett i sammenheng med teorien jeg har valgt å trekke inn underveis. På bakgrunn av drøftingen har jeg, etter min vurdering, vært i stand til å trekke logiske konklusjoner.

Jeg ønsket først og fremst å øke egen innsikt og forståelse gjennom arbeidet med denne avhandlingen. Arbeidet med oppgaven har ført til at jeg har fått en bratt læringskurve innen fagfeltet kunnskapsledelse, og et mye dypere innblikk i jobben mine medarbeidere ved VekstTorget utfører. Det som har preget arbeidet mitt aller mest er nok bevissthet om eget ståsted. Jeg jobbet grundig med metodekapitlet og har derfor fått økt forståelse for kvalitative tilnærminger, og at fokus her retter seg mot å forstå å se sammenhenger og ikke kvantifiserbare størrelser. Det vil si en bevissthet gjennom hele forskningsprosessen.

Jeg har først og fremst fokusert på muligheter for kunnskapsutvikling, og nesten utelatt å snakke om hindringer og utfordringer i avhandlingen. Vilje til endring og utvikling er elementer det hadde være interessant å gå nærmere inn på, men både avhandlingens ramme og behovet for å justere vinklingen enda mer, gjorde at jeg la dette til side. I arbeidet med en avhandling er det uansett viktig å være klar over at det å løfte fram et område, betyr at andre områder ikke synes i samme grad (Morgan 2009, Irgens og Wennes 2011).

I inngangen til dette arbeidet var jeg sikker på at jobbcoaches kunnskapsperspektiv var nesten helt og holdent prosessuelt. Så overraskelsen ble egentlig ganske stor når jeg

oppdaget at jobbcoachene mente at vår arbeidsbeskrivelse, tydelige arbeidsmetodikk, det høye kravet til formell kompetanse var det viktigste for at vi skulle utøve profesjonelle tjenester og oppfattes som profesjonelle på utsiden. Den tredje vei med bruk av intuisjon og improvisasjon fremmes som viktig kunnskap som må til for å utøve god tjenesteyting til den enkelte. Alle jobbcoachene har uttalt en bevissthet rundt å skape en omforent forståelse i avdeling Arbeid og Kompetanse for å skape en felles praksis.

Dersom jeg skal vurdere masteravhandlingen i et større perspektiv, må jeg se om min forskning som omhandler kunnskapsutvikling og utvikling av felles praksis vil ha en betydning utover dem jeg har forsket på. Kan denne avhandlingen for eksempel ha betydning for andre bedrifter eller organisasjoner som driver med arbeidsinkludering?

Det at jeg gjennom avhandlingen har funnet ut at det ikke er tilstrekkelig med teoretisk og faglig kunnskap, men også nødvendig med praktisk erfaring og evne til å reflektere over spillet mellom teori og praksis fordrer helhetsforståelse av kunnskapsbegrepet og kunnskapsutvikling. Det å verdsette og vektlegge praktisk klokskap i utførelsen av arbeid, kan få implikasjoner både for arbeidet med kunnskapsutvikling, kvalitetsutvikling, organisering og ledelse.

I min rolle som leder ved VekstTorget kan jeg bruke innsikten denne masteroppgaven har gitt meg på flere felt. Jeg vil selvsagt ta med meg funnene og erfaringene videre som leder for fagavdelingen og den praktiske hverdagen der. I tillegg innsikten samhandlingen med NAV som er vår største kunde, for å utvikle tjenestene i tråd med deres forventninger. Kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom arbeidet med denne oppgaven, gjør meg trygg på at VekstTorget har den kompetansen som trengs for å møte eventuelle endringer fra deres side. Den dype innsikten jeg har fått i hvilke utfordringer som møter jobbcoachene i hverdagen, gir meg også et grunnlag for å påvirke NAV med henblikk på deres utfordringer og krav til oss.

6.3 Veien videre

Arbeidet med denne avhandlingen har avdekket flere spørsmål, som jeg ikke kunne følge innenfor rammene til denne oppgaven. Et av dem skilte seg ut, så det vil jeg presenter kort her til slutt i oppgaven.

Vi opplever stadig ved VekstTorget at arbeidslivet rundt oss ikke er villige til å gi våre tiltaksdeltakere en sjanse i deres bedrift. Hva skyldes dette? Skyldes det usikkerhet/redsel for å ansette/inkludere folk som av en eller annen grunn har havnet utenfor? Er inkluderingskompetansen i næringslivet vårt for dårlig, og kan VekstTorget eventuelt være en bidragsyter for å øke denne og også skape en felles forståelse der?

Litteraturliste

- Argyris, C. (1990) Bryt forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring. Oslo. Universitetsforlaget / Prentice Hall International. (s. 25-35).
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1996) *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading, Mass. Addison Wesley (s. 111-121).
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dehlin, E. (2006). Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon. I K. Steinsholt & H. Sommerro (red), *Improvisasjon: Kunsten å sette seg selv på spill*. Trondheim. Damm & søn as. (s. 261-280).
- Dehlin, E. (2008). *The Flesh and Blood of Improvisation: A Study of Everyday Organizing*. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology, Doctoral dissertation.
- Dehlin, Erlend (2011) gjennom Irgens, Eirik og Wennes, Grete: *Kunnskapsarbeid*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1999). Mesterlære og eksperters læring. I K. Nielsen, & S. Kvale, *Mesterlære*. Oslo: Gyldendal Ad Notam. (s. 52-70).
- Elkjær, B. (2004). *Organizational Learning - The Third Way*. I *Management learning* 35, (s. 419-434).
- Flyvbjerg, Bent (1992). *Rationalitet og magt. Den konkrete videnskap*. Odense. AiO Tryk.
- Frøyland, K og Spjelkavik, Ø. (2014). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gotvassli, K. Å. (2011). Den gode prestasjon - rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser? I E. J. Irgens, & G. Wennes, (red.) *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget. (s. 42-61).
- Hislop, D. (2009) *Knowledge Management in Organization: A Critical Introduction*, 2nd edition. Oxford, University Express.
- Irgens, E. J. (2000). *Den dynamiske organisasjon. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo. Abstrakt forlag.

Irgens, E. J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? Improvisasjonens dilemmaer og muligheter i arbeidsorganisasjoner. I K. Steinsholt & H. Sommerro. (red.). Improvisasjon - kunsten å sette seg selv på spill Oslo. Damm & søn AS. (s. 281-307).

Irgens, E. J. (2012). Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet. Bergen: Fagbokforlaget. 4. opplag

Irgens, E.J. og Wennes, G. (2011) (red.). Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner, Bergen: Fagbokforlaget

Irgens, E. J. (2011a). De beste blant oss. I E. J. Irgens og Wennes, G. (red). Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. Bergen. Fagbokforlaget. (s. 24-41).

Irgens, E. J. (2011b). Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i moderne arbeidsliv. Bergen. Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2011). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Abstrakt forlag. 4. utgave

Karlsen, G. (2006). Stilt overfor det som ennå ikke er. I K. Steinsholt & H. Sommerro, Improvisasjon - kunsten å sette seg selv på spill. Oslo: Damm & søn. (s. 239-260)

Morgan, G. (2007). Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori, Oslo: Universitetsforlaget

Nyeng, F. (2010). Vitenskapsteori for økonomer. 5. opplag Oslo: Abstrakt Forlag

Rennemo, Ø. (2006) Lever og Lær – Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner. Oslo: universitetsforlaget.

Schön, D. (2001). Den reflekterte praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder. Århus: Forlaget Klim. (s. 51-68).

Stacey, R. D. (2008): «Hvordan kunnskap vokser frem». Oslo : Gyldendal

Thagaard, T (2010) Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode, Bergen-Sandviken. Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel. (2017). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal

Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo, Nonaka, Ikujiro. (2007) Slik skapes kunnskap, Oxford university press Inc. 3. opplag.

Wennes, G. (2006): Jakten på den avhengige variabel. Om kvantitative idealer i ledelsesforskning og case-studier som alternativ, I: Nyeng, F. og Wennes, G. (red), Tall, tolkning og tvil. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag. (s. 88-124).

Westeren, K. I. (2013). Kunnskap og konkurranseevne, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Åsvoll, H. (2009). Teoretiske perspektiver på taus kunnskap. Muligheter for en taus pedagogikk. Trondheim. Tapir akademisk forlag.

Lenker:

Wikipedia - Definisjon på konstruktivisme – lastet ned 27.04.17

https://no.wikipedia.org/wiki/L%C3%A6ringsteorien_konstruktivisme

Wikipedia - Forklaring på atfførings-/vekstbedrift – lastet ned 27.04.17

<https://no.wikipedia.org/wiki/Attf%C3%B8ringsbedrift>

Wikipedia - Definisjon på etikk – lastet ned 28.04.17

<https://no.wikipedia.org/wiki/Etikk>

Kurs.helsekompetanse.no – Ethiske dilemma

<http://kurs.helsekompetanse.no/utfordrende/16915>

European Union of Supported Employment – Verktøykasse

https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwjcwfrlptTTAhUCDSwKHTymAjkQFghCMAU&url=http%3A%2F%2Fwww.euse.org%2Fcontent%2Fsupported-employment-toolkit%2FEUSE-Toolkit-2010-Norwegian.pdf&usq=AFQjCNFV8RH_ST9lgoPWztJubcnbdYVAwQ&sig2=NOO4bFYO57Lc2nhQr_ICVQ&cad=rja

Figur-liste

- Figur 1 Masteroppgavens form og oppbygging
- Figur 2 Femtrinnsprosessen i SE
- Figur 3 Jobbcoach VekstTorget AS
- Figur 4 Virksomheter fra lav til høy kunnskapsintensitet (Irgens 2010:32)
- Figur 5 Den hermeneutiske spiral
- Figur 6 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora 2017)
- Figur 7 Irgens 2010:35 Kunnskap i et verdihierarki – etter Gottschalk
- Figur 8 Karakteristika på taus og eksplisitt kunnskap (Hislop 2009:23).
- Figur 9 Karakteristikk av kunnskap i det prosessuelle perspektiv (Hislop 2009:34)
- Figur 10 Kunnskapsdelingsprosess i et strukturelt perspektiv (Hislop 2009:26)
- Figur 11 Kunnskapsbehandlingsprosess i et strukturelt perspektiv (Hislop 2009:27)
- Figur 12 Kunnskapsledelse fra et prosessuelt kunnskapsperspektiv (Hislop 2009:45)
- Figur 13 De tre perspektivene på kunnskapsutvikling i organisasjoner (--etter Gotvassli 2011)
- Figur 14 De fem kunnskapshjelperne (Von Krogh et al 2007)
- Figur 15 Læringsteoriens fem stadier (Dreyfus & Dreyfus 1999)
- Figur 16 Tegneserie fra Lunch – Improviasjon
- Figur 17 Tegneserie fra Lunch – Kunnskapsledelse
- Figur 18 Analyse og drøfting – Tommy og Tiger'n

Vedlegg 1

Intervjuguide

Introduksjon av meg selv og studien:

- Avklare varighet på intervjuet, samt gi en kort introduksjon av studien
- Jeg forteller om anonymisering, og mulighet for å trekke tilbake uttalelser eller korrigere i etterkant.
- Vi diskuterer begrepsbruk og hvilken mening vi legger i det løpende. Si ifra hvis jeg er uklar, så skal jeg også si ifra når jeg ikke forstår noe

Hva mener du er god jobbcoach-praksis ved VekstTorget, og hvordan utvikles denne?

I hvilken grad mener du jobbcoachene ved VekstTorget en omforent oppfatning om hva som er et godt tjenestetilbud ved VekstTorget, - hvilke tjenester som tilbys og hvordan disse tjenestene tilbys?

Hvordan opplever du at det er omforent oppfatning av VekstTorget og praksisutøvelse?

Hvordan arbeider dere med kunnskapsutvikling og – deling?

Fortell om en episode der dere lyktes i utvikling av tjenestetilbudet? Hva mener du var grunnen til at det gikk bra?

Fortell hvordan du ønsker å utøve rollen din som jobbcoach ved VekstTorget?

Fortell hvordan du utøver rollen din som jobbcoach?

Hva er etter ditt syn den viktigste lederegenskapen til en leder for en avdeling som Arbeid og Kompetanse?

Hva skal til for å profesjonalisere tjenestene VekstTorget tilbyr ytterligere?

Kjenner du til Supported Employment?

Fortell kort om Supported Employment fra ditt ståsted.

Har du noe du vil tilføye avslutningsvis?

Vedlegg 2

Samtykke

Hovedmålet med arbeidet og dette intervjuet er at det skal føre fram til en master i kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

Målet med intervjuet er å finne noen av faktorene som gjør at du har lyktes i rollen som jobbcoach. Jeg er spesielt interessert i hvordan du ser på Supported Employment og kunnskapsutvikling.

Min plan er å intervju 3 jobbcoacher fra ulike typer tiltak vi jobber med. Intervjuet vil normalt vare en time. Intervjuene vil bli tatt opp på en lyd/data fil og senere transkribert til en tekst. Intervjuene vil danne grunnlaget for mitt videre arbeid med masteren.

Jeg vil i oppgaven ikke identifisere de som er med på intervju, men det vil kanskje være mulig indirekte å identifisere deg som informant gjennom at jeg gjengir opplysninger som blir gitt i intervjuet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og lagres der de bare er tilgjengelig for meg og min veileder.

Dersom du har spørsmål om studien rettes de til student/forsker Roger Bjerkan 930 80776 og eller veileder Håvard Åsvoll 416 77664.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.17. Ved prosjektets slutt vil innsamlet informasjon bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta

(signert av prosjektdeltaker, dato)