

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL 310

Navn på kandidat:

Merete Folmoe Rønningen, Elin Annette
Bjørnstad, Marthe Leistad Bakken

Mellomlederen i kommunal helsetjeneste – rom for kunnskapsutvikling?

Dato: 02.09.19

Totalt antall sider: 104

Forord

Denne oppgaven er enden på en reise i kunnskapsledelsens verden ved Nord universitet. Det har vært tre spennende år på en masterstudie fylt med refleksjoner, teorier, diskusjoner og læring om hvordan vi kan bli bedre ledere og utvikle vår kunnskap om, og med hverandre, i en omskiftelig arbeidshverdag. Og nå er slutt! Eller er det nå det begynner?

Vi tar med oss minner om gode medstudenter, kunnskapsrike forelesere og interessante studieopphold, blant annet i København ved Copenhagen Business School (CBS) og i Green Bay ved University of Wisconsin.

I arbeidet med denne masteroppgaven har vi følt oss litt som Jensemenn i Julepresangen av Alf Prøysen. Vi starta ut med en voldsom idé i doktorgradskategorien. Gjennom prosessen har vi nedskalert og materien har stadig tatt nye veier. Til slutt endte vi opp med et produkt som vi håper kan være en «nyttig ting».

Vi ønsker å rette en stor takk til vårt store støtteapparat, som gjennom tre år har bidratt med teknisk support, skrivestue, barnepass, husvask, heiarop og store doser tålmodighet – dere vet hvem dere er. Vi vil også takke våre informanter for å ha hatt mot og vilje til å dele erfaringer og refleksjoner med oss, uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til veilederen vår, Knut Ingar Westeren, som har hatt tro på oss og forskningen vår, selv om vi mange ganger har følt oss «lost in translation». Takk for at du holdt humøret vårt oppe!

Dette er historien vår, om vårt forskningsprosjekt og hvordan vi, sammen, arbeidet oss frem til en master i kunnskapsledelse.

Levanger, 1.september 2019

Merete Folmoe Rønningen, Elin Annette Bjørnstad, Marthe Leistad Bakken

Sammendrag

Tema for vår masteravhandling i kunnskapsledelse (MKL) er hvordan mellomlederen kan legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunens helsetjeneste.

Dette ser vi som et viktig tema å få mer kunnskap om, da den kommunale helsetjenesten står overfor en krevende situasjon de kommende 20 årene, med en økende andel eldre i befolkningen, færre hender til å utføre oppgavene og en stadig strammere kommuneøkonomi. Dette vil kreve en omstilling i tjenestene og utvikling av nye løsninger og ny teknologi. Det er her kunnskapsutveksling i organisasjonen får en betydning.

Hovedfokuset i oppgaven vår har vært å se på mellomlederens rolle, hvordan de arbeider med kunnskapsutveksling, hva de opplever fremmer og hemmer kunnskapsutveksling, samt hvordan de bruker kunnskapsutvikling for måloppnåelse i organisasjonen.

Vi har utforsket problemstillingen med utgangspunkt i teorier innen kunnskapsledelse og kunnskapsperspektivet. I tillegg har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervju med seks mellomledere i to kommuner.

Analysen viser at mellomlederne har fått delegert rammer og myndighet som sammen med deres brede kompetanse gir de muligheter for å tilrettelegge for kunnskapsutveksling tilknyttet sitt tjenesteområde.

Mellomledernes bevissthet knyttet til kunnskapsprosesser som fenomen og tilrettelegging for utveksling av kunnskap tilsier at de klarer å utforme prosessene i henhold til hva den enkelte situasjon de står i krever. De klarer å nå mål i en kompleks organisasjon hvor mange faktorer spiller inn og kan utfordre måloppnåelse.

Samtidig vil vi påstå at mellomlederne utviser stor forståelse for hvor omfattende kunnskapsutviklingsprosesser er og har god oversikt over hvordan de kan benytte ulike former for kunnskapsutveksling innen de rammer de har til disposisjon.

Abstract

Our master's thesis in knowledge management (MKL) is about how the middle manager can facilitate knowledge exchange in the municipality's health service.

We see this as an important topic to gain more knowledge on, as the municipal health service faces a demanding situation over the next 20 years, with an increasing proportion of older people in the population, fewer hands to perform the tasks and an increasingly tighter municipal economy. This will require a change in services and the development of new solutions and new technology. This is where knowledge transfer in the organization becomes important.

The main focus of our assignment has been to look at the role of the middle manager, how they work with knowledge transfer, what they experience promotes and impedes knowledge transfer, and how they use knowledge creation to attain the goals of the organization.

We have explored the problem based on theories of knowledge management and the knowledge perspective. In addition, we conducted a qualitative study in the form of an in-depth interview with six middle managers in two municipalities.

The analysis shows that the middle managers have been delegated a framework and authority which together with their broad competence gives them opportunities to facilitate knowledge transfer related to the health services.

The middle managers' awareness of knowledge processes such as phenomena and facilitation of knowledge transfer indicates that they are able to design the processes according to the need of their individual situation. They manage to achieve goals in a complex organization where many factors are involved and can challenge goal achievement.

At the same time, we would like to state that the middle managers have a great understanding of how extensive knowledge creating processes are and have a good overview of how they can use different forms of knowledge transfer initiatives within the framework at their disposal.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	iii
Abstract	iv
1 Innledning	1
1.1 Formål og problemstilling	1
1.2 Begrepsavklaringer	3
1.3 Oppgavens oppbygning	3
2 Kommunal helsetjeneste - casebeskrivelse	4
2.1 Casekommuner	4
2.2 Kommunal helsetjeneste	5
3 Teori	5
3.1 Organisasjon	6
3.1.1 Dynamisk kompleksitet	7
3.1.2 Mål og strategier i organisasjoner	8
3.2 Ledelse	11
3.2.1 Mellomlederen	13
3.2.2 Kompetanse	13
3.3 Kunnskap	15
3.3.1 SEKI-modellen	19
3.3.2 Kunnskapsprosesser	20
3.3.3 Kunnskapsbarrierer	22
3.3.4 Teknologiens rolle i kunnskapsutveksling	24
4 Metode	26
4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv	26
4.2 Hvor kommer vi fra?	28
4.3 Forskningsdesign og valg av metode	29
4.3.1 Casestudie	30
4.4 Forberedelser til undersøkelsen	31
4.5 Gjennomføring av intervju	32
4.6 Bearbeiding av datamateriale	34
4.7 Forskningens kvalitet og etiske vurderinger	37
5 Analyse	39
5.1 Mellomlederens rolle og oppgaver	40
5.1.1 Mellomlederne og deres kompetanse	40
5.1.2 Delegasjon	41

5.1.3	Organisering av tjenesteområdene	43
5.1.4	Mål og strategier	44
5.1.5	Oppsummering	45
5.2	Kunnskapsutveksling i organisasjonen	47
5.2.1	Kunnskapsutveksling i formelle møter	47
5.2.2	Kunnskapsutveksling i uformelle settinger	49
5.2.3	Kunnskapsutveksling tilknyttet kurs og kompetansedeling	50
5.2.4	Kunnskapsutveksling gjennom observasjon	52
5.2.5	Kunnskapsutveksling via teknologi	53
5.2.6	Oppsummering	54
5.3	Hva fremmer og hemmer kunnskapsutveksling?	54
5.3.1	Fremmere og hemmere tilknyttet formelle møter	55
5.3.2	Fremmere og hemmere tilknyttet uformelle settinger	57
5.3.3	Fremmere og hemmere tilknyttet kurs og kompetansedeling	58
5.3.4	Fremmere og hemmere tilknyttet observasjon	59
5.3.5	Fremmere og hemmere tilknyttet teknologi	59
5.3.6	Oppsummering	61
5.4	Hvordan kunnskapsutveksling bidrar til prosesser mot måloppnåelse	62
5.4.1	Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet formelle møter	62
5.4.2	Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet uformelle settinger	64
5.4.3	Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet kurs og kompetanseutvikling	65
5.4.4	Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet observasjon	67
5.4.5	Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet teknologi	68
5.4.6	Oppsummering	69
6	Drøfting	70
6.1	Drøfting av mellomlederens rolle og kompetanse	71
6.2	Drøfting av hvordan kunnskap utveksles på avdelingen	73
6.3	Drøfting av hva som fremmer og hemmer kunnskapsutveksling	75
6.4	Drøfting av hvordan kunnskapsutveksling bidrar til prosesser mot måloppnåelse	78
6.5	Oppsummering	82
7	Avslutning og refleksjon	86
8	Litteraturliste	88
	Figuroversikt	91
	Tabelloversikt	91
	Vedlegg - 1 Forespørsel om intervju, 2 Samtykkeerklæring for intervju, 3 Intervjuguide	92

1 Innledning

«Norge vil snart ha flere rullatorer enn barnevogner»

Marianne Tønnesen, SSB (forskning.no tirsdag 26. juni 2018)

Dette er fremtidens billedlige scenario for helsesektoren i Norge. Siden 2012 (St.meld.47, Samhandlingsreformen) er det utgitt flere stortingsmeldinger som beskriver dette utfordringsbildet, og det er særlig innen kommunenes helse- og omsorgstjenester nødvendig å fokusere på utvikling og endring av tjenestene i årene som kommer. Dette utfordrer kommunene i stor grad, da intensjonen med reformene er at tjenestene skal utvikles og gjennomføres der innbyggeren bor eller oppholder seg. I kommunal sektor settes det høye krav til effektivitet, samtidig som det årlig pålegges store økonomiske kutt i mange kommuner. Dette gjør oss nysgjerrige på hvordan mellomlederne i disse organisasjonene evner å skape rom for kunnskapsutveksling i de ulike situasjonene som oppstår.

I og med at vi, som forfattere av denne masteravhandlingen, selv arbeider i kommunal sektor ønsker vi derfor å innhente erfaringer fra mellomlederne i kommunen. Vi ble enige om at vi skal forske på mellomlederne i helsesektoren da helsetjenesten står overfor store utfordringer i fremtiden, noe som krever et stort utviklingsfokus både kommunalt og nasjonalt. Vi tenker det er interessant å høre fra mellomlederne hvordan de arbeider for å dele kunnskap både horisontalt og vertikalt - i en tid hvor tilgangen på helsepersonell minker og økonomiske bevilgningen reduseres.

Slik begynner vår forskningsreise på mellomlederen som tilrettelegger for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste.

1.1 Formål og problemstilling

Som beskrevet innledningsvis står de kommunale helsetjenestene overfor betydelige utfordringer i årene som kommer, og må strekke seg stadig lengre for å møte behovene til innbyggerne. For at tjenestene skal være bærekraftige også inn i framtida, vil utvikling av ny kunnskap være avgjørende.

Dette beskrives i St. meld. 29 (2012-2013), Morgendagens omsorg:

«For å sikre en bærekraftig omsorgstjeneste med god kvalitet i fremtiden er det nødvendig med faglig omstilling i omsorgstjenestene som krever endret og høyere kompetanse, nye arbeidsmetoder og nye faglige tilnærminger.»

Vi ønsker at forskningsresultatene våre skal være til nytte for mellomledere som arbeider nært praksisfeltet ved å sette fokus på mellomlederens rolle, og hvordan kunnskapsutveksling foregår i den kommunale helsesetjenesten. Gjennom historier fra mellomlederne får vi innblikk i hvordan de samarbeider med øverste leder, med andre mellomledere og hvordan de ansatte får medvirke. Ut ifra beskrivelsene de gir oss får vi en forståelse av mellomlederen som «håndverker» i praksisfeltet.

Med bakgrunn i dette ønsker vi å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan mellomlederen legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste?

Vi vil belyse problemstillingen gjennom fire forskningsspørsmål:

1. Hva er mellomlederens rolle og kompetanse?

Gjennom dette forskningsspørsmålet vil vi undersøke hvilke roller og ansvarsområder mellomlederne i studien innehar, samt hvilke delegasjoner de har fått fra rådmannen. I tillegg ønsker vi å se hvilken kompetanse mellomlederne har og om denne har betydning i deres tildelte rolle som leder.

2. Hvordan utveksles kunnskap på avdelingene?

Vi ønsker med dette forskningsspørsmålet å finne svar på hvordan kunnskap blir utvekslet i praksis på de avdelingene mellomlederne hadde ansvaret for, samt hvordan kunnskap utveksles mellom nivåene i organisasjonen.

3. Hvilke faktorer bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsutveksling?

Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi at mellomlederne identifiserer faktorer som de mener kan fremme eller hemme kunnskapsutveksling i organisasjonen.

4. *Hvordan bidrar kunnskapsutveksling til prosesser mot måloppnåelse?*

Gjennom det siste forskningsspørsmålet ønsker vi å se hvordan ulike former for kunnskapsutveksling bidrar til prosesser som kan føre til at organisasjonen når sine mål.

1.2 Begrepsavklaringer

Vi vil her kort gjøre rede for sentrale begreper som benyttes i problemstillingen, mens ytterligere avklaringer rundt begrepene vil gjøres i teorikapittelet.

I denne oppgaven velger vi å ta utgangspunkt i Mintzberg (Jacobsen og Thorsvik, 2014) sin definisjon av *mellomlederen*, der mellomlederen er plassert under toppledelsen, men over det tjenesteproduserende leddet. Ved å velge denne definisjonen rommer begrepet mellomlederne slik de er plassert hierarkisk i begge kommuneorganisasjonene i denne studien. Vi vil komme nærmere tilbake til mellomlederen i kapittel 3.2.

Begrepet *kunnskapsutveksling* brukes i denne oppgaven som den norske oversettelsen av begrepet knowledge transfer (Hislop, 2013, Riege, 2005, Krogh, Ichijo og Nonaka, 2016).

1.3 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er delt inn i 7 kapitler. I kapittel 2 presenterer vi våre case, som er de to kommunene vi har intervjuet mellomledere i. I kapittel 3 presenterer vi vårt teoretiske rammeverk for oppgaven.

I kapittel 4 redegjør vi for vårt vitenskapelige ståsted og for hvilke metoder vi har brukt i denne oppgaven, mens vi i kapittel 5 presenterer våre empiriske funn fra undersøkelsen. I kapittel 6 tar vi utgangspunkt i forskningsspørsmålene og drøfter våre funn i lys av det teoretiske rammeverket. Vi vil avslutningsvis i kapittel 6 oppsummere hvordan mellomlederen kan legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste.

I kapittel 7 vil vi gjøre oss noen refleksjoner knyttet til det arbeidet vi har utført i oppgaven og samtidig peke på interessante områder for videre forskning på tema.

2 Kommunal helsetjeneste - casebeskrivelse

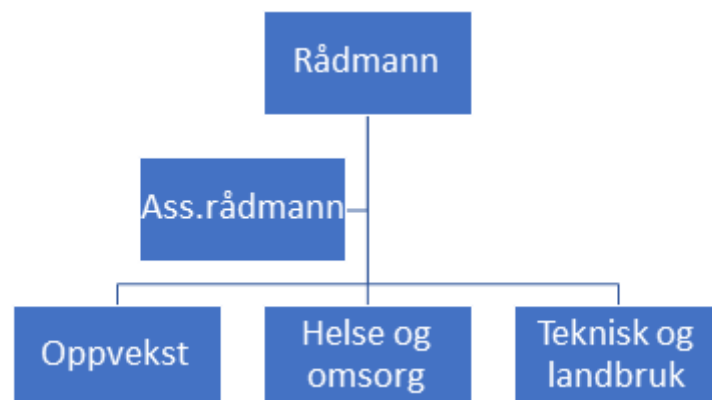
I dette kapitlet presenterer vi de to casekommunene vi forsker i, før vi beskriver hva vi legger i begrepet kommunal helsetjeneste.

2.1 Casekommuner

Vi velger å rette søkelyset mot en liten og en mellomstor kommune. Dette for å se om mellomlederens rolle fungerer annerledes i kommuner av ulik størrelse, samt for å få en større bredde i datamaterialet vårt. Vi presenterer her kort de to kommunene som utgjør våre case, med hovedfokus på organisasjonsstruktur. Vi kaller de Kommune 1 og Kommune 2.

Kommune 1 er en liten kommune etter Statistisk Sentralbyrås (SSB) definisjon¹.

Organisasjonen har en flat struktur, med enhetsledere innen områdene oppvekst, helse og omsorg og teknisk område/landbruk. Enkelte enheter har fagfolk direkte knyttet til enhetslederen, mens andre er organisert som avdelingsleder under enhetsleder. Figuren under viser kommunens organisasjonskart.

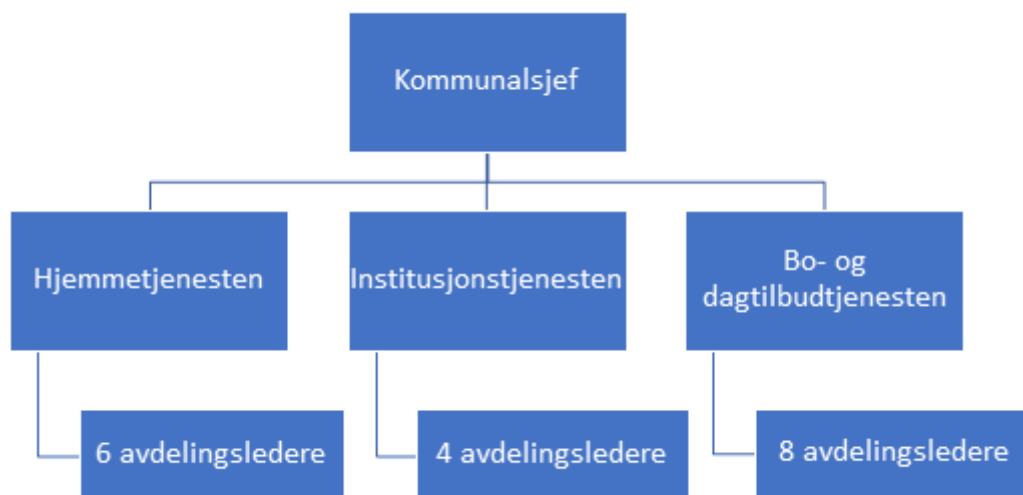


Figur 1: Organisering Kommune 1

Enheten helse og omsorg er organisert med en enhetsleder og tre avdelingsledere som leder henholdsvis institusjonstjenesten, hjemmetjenesten og bo- og dagtilbudtjenesten. Totalt innenfor helse og omsorgsenheten arbeider det 130 ansatte.

¹ SSB, Audun Langørgeren og Rolf Aaberge, Gruppering av kommuner etter folke­mengde og økonomiske ramme­betingelser 2008. Rap­porter 8/2011

Kommune 2 er en mellomstor kommune etter SSB sin definisjon. Kommunens administrative ledelse består av rådmann og fire kommunalsjefer. I nivået under er det 11 virksomhetsområder med egne virksomhetsledere og disse har igjen et ledernivå under med avdelingsledere. Området velferd ligger under kommunalsjef velferd og er delt inn i fire virksomhetsområder. Vårt case inkluderer tre av virksomhetsområdene, jf. figuren under. Under hvert virksomhetsområde ligger flere avdelinger, som ledes av avdelingsledere. Totalt består de tre virksomhetsområdene av rundt 580 ansatte.



Figur 2: Organisering Kommune 2

2.2 Kommunal helsetjeneste

Kommunens fagområder i helsesektoren omhandler tjenester til mennesker som har behov for støtte eller tjenester innen områdene: rus, psykisk helse, somatikk, rehabilitering, hjemmetjenester, medisiner, institusjonsopphold, omsorgsboliger, fysioterapi - og ergoterapitjenesten, hørsel- og synskontakter, frisklivssentral, praktisk bistand (renhold, matombringning etc.), teknologiske løsninger, omsorgslønn, utviklingshemmede.

3 Teori

I dette kapittelet presenterer vi de teoriene vi anvender som rammeverk for å belyse problemstillingen vår: *Hvordan kan mellomlederen legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste?*

Kunnskap er et viktig begrep i oppgaven, både ulike syn på kunnskap, hvordan kunnskap deles og hva som kan stå i veien for at organisasjoner lykkes med å dele kunnskap. For å snakke om kunnskap rammer vi først inn hvilke sammenhenger vi skal omtale kunnskap i. Teorikapittelet er derfor oppdelt i delene organisasjon, ledelse og kunnskap. Dette er hovedretningene i vårt teoretiske rammeverk.

3.1 Organisasjon

For å forstå ledelse og mellomlederrollen i kommunal sektor i dagens samfunn ser vi det som viktig å beskrive teori tilknyttet organisasjonslandskapet som helhet og kommuneorganisasjonen mer spesifikt. Dette henger sammen med hvilke organisatoriske rammer lederne må forholde seg til når de legger til rette for kunnskapsutveksling.

Den hierarkiske oppbygging og organisering i våre to casekommuner kan sees i sammenheng med organisasjoner klassifisert som byråkratiske organisasjoner. Max Weber (Morgan, 2012, s. 29) definerte byråkrati som:

«en organisasjon som legger vekt på presisjon, tempo, klarhet, regularitet, pålitelighet og effektivitet. Alt dette oppnås ved at man skiller skarpt mellom de enkelte oppgavene, etablerer et overvåkningssystem og utarbeider detaljerte regler og bestemmelser».

Den klassiske administrasjonsteorien bygger ut ifra dette på prinsipper som beskriver en organisasjonsform som har et mønster av nøye definerte stillinger, organisert hierarkisk med definerte kommando- og organisasjonslinjer (Morgan, 2012).

Henri Fayol, F.W. Mooney og Lyndall Urwick (Morgan, 2012) interesserte seg for praktisk lederskap, og den grunnleggende tanken er at ledelse som prosess består av planlegging, organisering, ordrer, koordinering og kontroll. Disse tre klassiske teoretikerne legger grunnlaget for mange av styringsteknikkene som fortsatt brukes i organisasjoner i dag, eksempelvis ulik grad av målstyring, planlegging, budsjett og regnskapssystemer, samt andre metoder som vektlegger rasjonell planlegging og kontroll.

Samtidig som et slikt hierarki og liknende styringsteknikker preger kommunal sektor i dag, så kan vi også gjenkjenne hovedtrekk av det Jacobsen og Thorsvik (2014) beskriver som det profesjonelle byråkratiet. Det profesjonelle byråkrati bygger blant annet på at beslutningsmyndigheten delegeres nedover i organisasjonen til ansatte med høy utdanning. De ansatte bidrar slik til den standardiseringen av oppgaver som byråkratiet higer etter i form av å

følge sin profesjons retningslinjer for forvaltning av fagområdet (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

At den byråkratiske strukturen får en ny retning i form av delegert fagansvaret til profesjonelt ansatte fremfor oppbygging av styrende strukturer kan vi se i sammenheng med teori tilknyttet oppgjøret med taylorismen etter 1. verdenskrig. Da vokser fagbevegelsen frem i Europa, som et svar på at taylorismens syn på ansatte som maskiner ikke er holdbart over tid (Wig, 2018). De ansatte krever å få større innflytelse på egen arbeidssituasjon, noe som fører til et behov for forskning på nye arbeidsformer. Slik oppstår samarbeidsforsøkene i industri- og forskningsmiljøene i England, Australia og Norge på 1960-tallet (Wig, 2018).

Moderne organisasjoner, uavhengig av offentlig eller privat sektor, blir derav på 1990-tallet beskrevet ved at de i større eller mindre grad er preget av dynamisk kompleksitet fremfor en formalisert, hierarkisk struktur (Irgens, 2016).

Irgens (2016) beskriver utfordringene som oppstår når vi fortsatt prøver å holde oss fast i styringsmekanismer og de klassiske organisasjonsteoriene i en verden som preges av kompleksitet, kaos, dynamikk og endring. Begreper som turbulens, hurtighet og kompleksitet gjør det vanskelig å forutse fremtiden ved at endringer skjer raskere enn man klarer å registrere og planlegge løsninger for.

3.1.1 Dynamisk kompleksitet

Wheatley (referert i Wig, 2018) hevder at organisasjonene ikke lengre er preget av stabilitet, men av kompleksitet, noe som fører til at forskningsfokuset retter seg mot hva innholdet i kompleksitet innebærer. Dette synet på kunnskap er med på å danne grunnlaget for begrepet relasjoner som en del av organisasjonsverdenen, i sammenheng med at organisasjoner blir betegnet som prosesser og sammenvevde mønstre fremfor systemer og kobling av enkeltobjekter (Bateson, referert i Irgens, 2016).

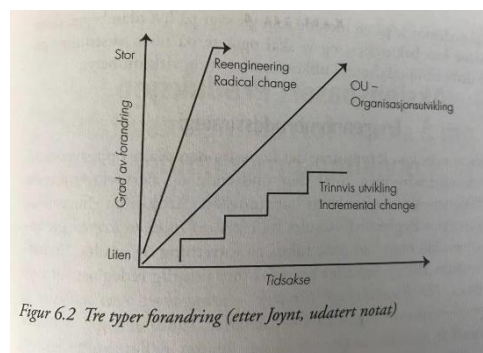
Ved å tolke organisasjoner som dynamiske og komplekse blir plutselig usikkerhet den største faktor å bygge kompetanse rundt, fremfor stabilitet beskrevet i teoretiske skjema og bilder. Senge (referert i Irgens 2016, s.196) beskriver fremtidens utfordring med at vi ut ifra et slikt ståsted om organisasjoner nå må trene oss til å forstå dynamisk kompleksitet om vi skal klare

å takle denne flytende organisasjonsformen, hvor gjentatte tiltak sjelden vil gi samme utfall og derav løpende trenger «skreddersøm» for å gi den optimale løsningen.

Dette utfordrer også organisasjoners arbeid med mål og strategier.

3.1.2 Mål og strategier i organisasjoner

En slik prosessuell tanke tilknyttet organisasjoner kan gjenspeile seg i begrepet trinnvis utvikling tilknyttet organisasjonsprosesser (Rennemo, 2006). Endringsprosesser blir i teorien inndelt i 3 hovedtyper for endring; såkalt reengineering, organisasjonsutvikling og trinnvis utvikling. Som figuren under beskriver så er det i hovedsak grad av endring sett opp imot tid som skiller endringstypene (Rennemo, 2006).



Figur 3: Tre typer forandring (Rennemo, 2006, s. 139)

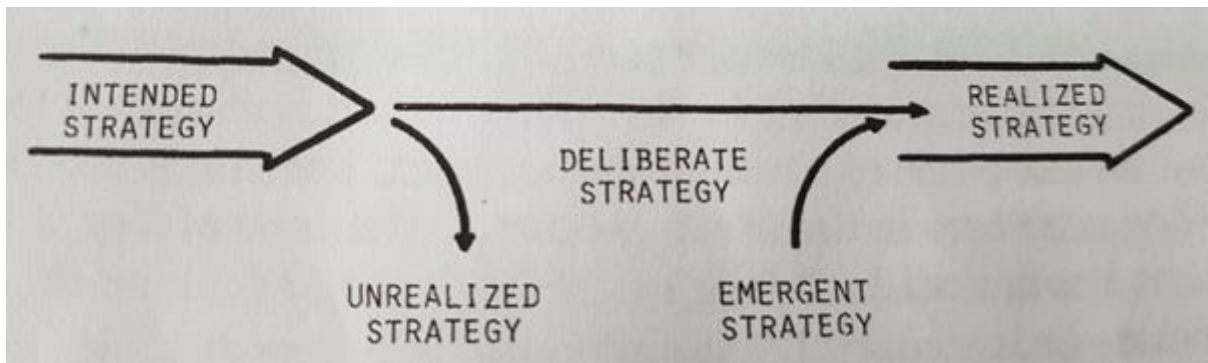
Om vi ser på trinnvis utvikling så beskriver figuren at dette er små, lokale endringer som skjer i sammenhengende steg eller trinn. Det er ofte de enhetene som skal gjennomføre forandringen som kommer med forslag for å finne de rette endringstiltakene, noe som kan forenkle prosessen med å få gjennomslag for forslagene i praksis.

Samtidig gir hvert tiltak ofte liten effekt sett opp imot endringsbehovet som helhet, noe som blir kritisert tilknyttet et slikt utviklingsarbeid (Rennemo, 2006).

Strategisk utviklingsarbeid blir ofte sett på som en analytisk prosess for å sette mål og legge handlingsplaner med gyldighet langt frem i tid. Om vi ser på slikt strategiarbeid i sammenheng med organisasjonsteoriene presentert ovenfor så blir det svært utfordrende å klare og forme fremtiden i en dynamisk og kompleks verden. Mintzberg og Waters (1985) beskriver en slik tankegang knyttet til strategisk formulering med påfølgende implementering

som begrenset. Dette da det er behov for å se bredden og variasjonen i slike prosesser fremfor å anta at en beskrevet prosessform leder til målet.

Figuren under viser hvilke ulike måter de to teoretikerne beskriver at strategier kan ta form på i en organisasjon.



Figur 4: Formelle og fremvoksende strategier (Mintzberg og Waters, 1985, s 258)

Mintzberg og Waters (1985) beskriver her ulike strategiformasjoner ved å fordele de langs en akse, hvor de formelle strategier og fremvoksende strategier er i hver sin ende av aksene. Slik ønsker de å forklare at en realisert strategi kan vokse fram som respons på en situasjon som utvikler seg, like så gjerne som at den er formelt vedtatt og deretter implementert som planlagt. Mintzberg og Waters (1985) påpeker samtidig at det er sjelden å finne strategier som er kun formelle eller kun fremvoksende, som regel innehar alle strategier tendenser i begge retninger.

Dette begrunner Mintzberg og Waters (1985) via to perspektiver på strategi, henholdsvis planstrategi og paraplystrategi. *Planstrategier* beskriver de ved at ledelsen via formell kontroll bygger opp under de intensjoner og planer de ønsker at organisasjonen skal følge, noe som forutsetter medgjørlige omgivelser som godkjenner en slik styrende og autoritær tilnærming for å oppnå kollektive handlinger. Slike ledere søker å få til implementering av planene sine med et minimum av forstyrrelser. En metode for å sikre en slik implementering er å først nedfelle intensjonene i en plan, for deretter å utdype og beramme intensjonene i budsjetter, tidsplaner osv. En slik form for strategisk planlegging kan til en viss grad tilskrives å gjelde for kommunal sektor da det politisk vedtas rammer for driften som rådmann er delegert ansvar for å utføre. Samtidig er rådmann ved kommuneadministrasjonen ofte i den situasjon at han saksutreder de ulike alternativene som politikerne skal ta stilling til i

beslutningsprosesser. Dette leder oss over til å se på den andre typen strategier Mintzberg og Waters (1985) beskriver; *paraplystrategier*.

Paraplystrategier gir et større handlingsrom til de som er satt til å gjennomføre strategien. Her har ofte ledere kun delvis kontroll over andre aktører i organisasjonen, slik at oppgaven for lederen blir å definere generelle retningslinjer og grenser for handlinger og deretter la andre aktører i organisasjonen manøvrere innenfor disse (Mintzberg og Waters, 1985).

Som beskrevet tilknyttet komplekse og dynamiske organisasjoner tidligere i teorikapittelet så er det ofte mange aktører i dagens organisasjoner som skal respondere på strategien. Derav blir det vanskelig for ledelsen å bestemme et spesifikt handlingsmønster. Strategier må slik sett heller få vokse fram innenfor beskrevne grenser. Mintzberg og Waters (1985) hevder ut ifra dette at alle strategier i virkeligheten inneholder grader av paraplyperspektiv.

Mintzberg (1987) problematiserer også læringsperspektivet tilknyttet de to ulike strategiene plan og paraply. For å skape en lærende situasjon må organisasjonen få mulighet til å endre retning når de ser at det er nødvendig. Mintzberg (1987) sammenlikner ut ifra dette strategisk ledelse med å være et håndverk om ledelsen klarer å kombinere planene med praksis og gi rom for endringer i implementeringen av det strategiske arbeidet. Håndverkerens evne til å tenke, forme og endre i samspill med materialene er slik et bilde på hvor viktig det er å se planer og handlinger i sammen.

Dette leder oss igjen til hvordan behovet for å delegere beslutningsmyndighet nedover i organisasjonshierarkiet kan oppfattes som et strategisk trekk i dagens organisasjoner. Toppledelsen kan muligens utarbeide overordnede planer, men det må samtidig være rammer som gjør at de ansatte med kunnskap på feltet får mulighet til å gjøre tilpasninger som ganger måloppnåelse i praksis. Mintzberg (1987) beskriver dette ved å henvise til at det er pottemakeren som føler leireklumpen og slik blir også lederens personlige kunnskap viktig siden det er han som har den intime forståelse av faget han utøver.

Om vi ser på senere tids forskning og funn tilknyttet organisasjonslæring og strategisk ledelse omtaler Paula Kirjavainen (Volberda og Elfring, 2014) trekk som bygger opp under Mintzbergs paraplyperspektiv, den strategiske håndverker og endringsprosesser som trinnvis utvikling. I sin artikkel «Strategisk læring i kunnskapsintensive organisasjoner» (Volberda og Elfring, 2014) beskriver hun at flere kunnskapsintensive bedrifter har valgt å lære opp ledere nedover i organisasjonen til strategisk tenkning og deretter delegert de myndighet slik at de

har rom for å tilpasse løsninger i det daglige, knyttet til kundenes etterspørsel og behov i avdelingene.

Dette leder oss over til å se på ledelse og mellomlederens rolle i et teoretisk perspektiv da vår problemstilling søker svar på hvordan mellomleder kan tilrettelegge for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste.

3.2 Ledelse

Vi redegjør først kort for ulike ledelsesprinsipper i Norge (Byrkjeflot, 2002). Dette grunnlaget kan bidra til å se ledelse i et historisk perspektiv for deretter å belyse teori tilknyttet ledelse i dagens organisasjoner og hvilke krav dette stiller til mellomlederens rolle og kompetanse.

Ledelse blir i etterkrigstiden først oppfattet som vitenskap, teknologi og drift.

Industrialiseringen av Norge fører deretter til fagledelse, fordi man anser at ledelseskunnskap og fagspråk ikke kan løsrives fra praksisfeltet (Byrkjeflot, 2002) Ledelse blir derfor bygd opp via ansiennitet og overført kompetanse, og det blir i liten grad lagt vekt på utdanning innen ledelsesfaget. Den tause kunnskapen som fagledelsen innehar er viktig, og tanken er at kunnskapen ikke kan uttrykkes fordi den i sterk grad er knyttet til utførelsen av arbeidet. Det er mesterne innen sitt fagfelt som er de mest kompetente utøverne, og det er i kraft av fagkompetansen de blir ledere (Byrkjeflot, 2002).

Som en motsats til dette bruker etterhvert flere store norske bedrifter, særlig innen privat næringsliv, ledelsesteorien til George Kennings; 31 punkts tese om ledelse (estudiet, Aker modellen, Kjetil Sander, 2017). Tesen hans går ut på at alle kan bli ledere, bare man har utdanning innen ledelse. Ut ifra dette mener han at en profesjonelt utdannet leder kan lede hvilken som helst organisasjon, uavhengig av både fagprofesjon eller om lederen kjenner organisasjonen han er satt til å lede. Samtidig er han opptatt av at alle ansatte skal få en sjanse til å rykke opp i hierarkiet og bli ledere hvis de gjennomfører kurs eller utdanning innen ledelsesfaget. Det ligger da en viktig forutsetning til grunn og det er at den ansatte må greie å få fag og fagforeningens perspektiv på avstand, slik at de kan se saker fra organisasjonens perspektiv (Byrkjeflot, 2002). Denne tesen blir kalt for Aker modellen, og det både var og er flere store organisasjoner som bruker tesen til Kenning fortsatt, eksempelvis Norske Skog, Aker Solution, NSB og DNB, (estudiet, Aker modellen, Kjetil Sander, 2017)

Erlend Dehlin (2014) beskriver ledelse på flere måter, som gir grunnlag for ettertanke og refleksjon. I artikkelen «Klokskapens pragmatikk – om kunnskapslederrollen» beskriver Dehlin ledelse av kunnskapsarbeidere som en dannelsesreise ut ifra tanken om at:

«å lede kunnskapsarbeidere forutsetter en emosjonell og intuitiv empati for kontekstuell stemthet, herav blir ledelse sett på som en sosial påvirkningsprosess» (Irgens og Wennes, 2014, s. 70).

Kunnskapsarbeid beskrives av Zack (Irgens, 2014, s. 24) som ekspertise tilknyttet følgende definisjonen på kunnskapsarbeideren:

«Kunnskapsarbeidere forventes med andre ord å inneha en kunnskap som skiller dem fra andre, og de forventes å kunne vise dette i praksis»

Samtidig defineres kunnskapsarbeid i Irgens og Wennes (2014, s. 15) som følger:

«Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis.»

Dehlin (Steinsholt og Sommerro, 2006) fremhever viktigheten av å ta konteksten på alvor som leder i den enkelte situasjon man står ovenfor, også beskrevet som å «ta øyeblikket på alvor; å lytte, se, føle og handle». Om man ikke tar øyeblikket på alvor, men handler ut ifra regler og rutiner, så hevder Dehlin at man går over til management, hvor konteksten går på bekostning av hvordan regler beskriver at saken skal løses.

Om vi tar med disse tankene og setter de i sammenheng med Donald Schôn's (1992) teori om den reflekterte praktiker, så vil sammenhengene mellom Dehlin og Schôn gjenspeile behovet for å handle i situasjonen og slik kunne opptre som en reflektert praktiker (Steinsholt, Sommerro, 2006, s. 282). Irgens beskriver i artikkelen «Nødvendig eller uansvarlig» (2006) at utøvelse av reflektert praksis er en form for improvisasjon som bygger på at du mestrer situasjonen uten å være bundet av forhåndsprosedyrer. Med et blikk tilbake på Mintzberg og Waters (1985) teorier tilknyttet plan- og paraplyperspektiv på strategiarbeid så underbygger ledelsesperspektivene de strategiske perspektivene.

Disse ulike perspektivene på organisasjoner, utvikling og ledelse tar oss over til mellomlederens rolle i organisasjonen.

3.2.1 Mellomlederen

Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver mellomledersjiktet som «*fra midten-opp-ned*». Det vil si at mellomlederne sitter med de daglige operative gjøremål, både gårsdagens erfaring samtidig som de har dagen i dag i fokus. Toppledelsen formulerer de overordnede visjonene og målene uten å være spesifikke på fremtidsbildet. Mellomlederen vurderer deretter fortløpende i hvilken grad de når målene på kort sikt og utvikler kunnskap som deles fortløpende i organisasjonen. Det Nonaka og Takeuchi (1995) viser til her er at mellomlederen blir som en «kunnskapsingeniør» i organisasjonen både når det gjelder horisontal og vertikal informasjonsflyt mellom ansatte og toppledelsen.

Mellomlederens rolle og funksjon stadfestes også av Jacobsen (2019) som beskriver mellomlederen som sentral i formidling av informasjon til ansatte og motsatt. Videre er mellomlederen en viktig oversetter av vedtak og strategier og helt sentral for å kunne iverksette endringer og gjennomføre tiltak som krever atferdsendring blant ansatte (Jacobsen, 2019, s. 35). Denne rollen til mellomlederen omtaler Røvik (2016) som translatør, en oversetter av organisasjonsideer.

Dette leder oss over til å se på kompetanse som begrep og teorier knyttet til mellomlederens kompetansebehov.

3.2.2 Kompetanse

Organisasjonenes fremste strategiske fortrinn er den kompetansen ansatte besitter. Dette understøtter Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 45) som beskriver at dette gjelder både den kunnskapen og erfaringene som besittes av enkeltindivider, men også hvordan de er istand til å dele kunnskap og erfaring med andre.

Western (2013, s. 52) peker på at for å kunne løse en bestemt type problemer må man ha ferdigheter, et «know how» eller «skills» noe som Polanyi (1966) legger stor vekt på. Hvis vi ser på kunnskap som læring og erfaring for å løse et problem, vil kompetansen være å se og vurdere hvilken metode som er den beste for å løse problemet (Western, 2013).

Om vi ser på begrepet kompetanse definert av Linda Lai (2016, s. 46) så beskriver hun kompetanse som et potensial bestående av fire komponenter, kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

Tabell 1: Kompetansekompener

Kompetansekompener	
Kunnskaper	= Vite at, innsikt, antakelser
Ferdigheter	= Kunne gjøre i praksis
Holdninger	= Personlige egenskaper (personlighet, talenter)
Evner	= Meninger, tro, vilje, innstilling

Kilde: Linda Lai, 2016

En utfordring flere ledere i lederundersøkelsen 3.0 i 2011 (Jacobsen, 2019) påpeker er å lede høyt utdannede mennesker både fordi de ofte har høyere fagutdanning enn lederen og fordi de er svært autonome og selvstendige i arbeidet (Jacobsen, 2019, s.71).

Om vi ser på kompetanse tilknyttet ansatte i helsesektoren så ser vi at de ansatte er høyt utdannet og gjennom sin profesjon kan ha monopol på enkelte typer stillinger. Denne spesielle utdanningen kalles profesjonsutdanning og er definert av Jacobsen (2019, s. 72) som en gruppe som har «*en felles, vitenskapelig kunnskapsbasis, egne utdanningsinstitusjoner, egne fagorganisasjoner*» (Jacobsen, 2019, s. 72).

Dette kan vi igjen knytte til teori rundt kunnskapsarbeideren og hvordan vi ifølge Dehlin (2014) kan se på ledelse av slike medarbeidere som en dannelsesreise. Det vil si at kompetansen som mellomledere i dagens kunnskapsorganisasjoner må utvikles underveis i rollen som mellomleder. Det er ingen god oppskrift på hvordan man skal kunne tilegne seg den rette kompetansen ut over at man, ifølge Dehlin (2006), må ta konteksten på alvor og lytte til situasjonen og de ansatte.

Dette beskrives også tilknyttet begrepet kunnskapsarbeid, hvor den profesjonelle kunnskapen tilskrives å være den enkelte ansatte i hende, noe som gir mellomlederen et ansvar for å skape et godt samspill med de ansatte og få til kunnskapsutveksling og prosesser for deling av kompetanse.

3.3 Kunnskap

Begrepet kunnskap kommer fra det greske språket, der ordet «episteme» betyr kunnskap og ordet logos betyr «læren om» (Gotvassli, 2015). Kunnskap som begrep har siden 1600-tallet utviklet seg fra å først å gjelde teknisk vitenskapelige områder til informasjonsteknologiske områder, og til organisatorisk læring (Western, 2013).

Alle mennesker har en sin egen epistemologiske forståelse av verden, det vil si at vi alle har ulikt syn på hvilken kunnskap som vi anser som relevant, og hva vi kan vite noe om (Gotvassli, 2015, s. 209).

En måte å forstå kunnskapsbegrepet på er å se på inndelingen i ulike former for kunnskap ved å dele opp i taus og eksplisitt kunnskap.

Polanyi (1966) skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap i sitt arbeid. Han mener at eksplisitt kunnskap er en formell kunnskap i form av «know what» og «know why», altså faktakunnskap om hvordan ting er og vitenskapelig kunnskap om årsaks- og virkningssammenhenger (Gotvassli, 2015, s. 21). Kunnskapen kan ofte festes til papir, datasystem eller tegninger og kan enkelt videreformidles til andre.

Den tause kunnskapen er derimot vanskelig å artikulere, den er personlig og avhengig av kontekst. Polanyi (1966) viser til at taus kunnskap også er knyttet til en ferdighet. En sykepleier vil for eksempel kunne «kjenne på» huden til en pasient om vedkommende er dehydrert eller ikke. Denne kunnskapen er vanskelig å sette ord på, den sitter liksom i kroppen. «We know more than we can tell» skriver Polanyi (1966) i sin bok *The tacit dimension*.

Selv om begrepet taus kunnskap gir mening for de fleste er det vanskelig å få tak på hvordan begrepet kan fungere i praksis (Von Krogh, 2016, s. 21).

Hislop (2013, s. 21) viser til en dikotomisk inndeling av taus og eksplisitt kunnskap gjennom tabell 2 på neste side.

Tabell 2: Karakteristikk av taust og eksplisitt kunnskap

Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
Ikke mulig å kodifisere	Kodifiserbar
Subjektiv	Objektiv
Personlig	Upersonlig
Kontekstspesifikk	Kontekstuavhengig
Vanskelig å dele	Enkel å dele

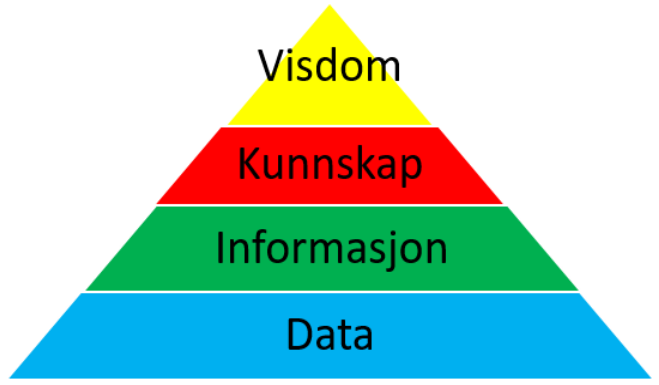
Hislop, 2013, s. 21

Det er lett å blande begreper når en diskuterer hva kunnskap er. Begrepene data, informasjon, kunnskap og visdom brukes om hverandre og kan skape forvirring (Gotvassli, 2015).

I figuren under er begrepene satt inn i en pyramide, der data befinner seg på bunn og visdom i toppen. Data er bokstaver og tall som ikke gir vidare mening uten at det settes inn i en sammenheng. Satt inn i en sammenheng blir data til informasjon. Gottschalk definerer begrepet informasjon som data oppfattet og behandlet av bevissthet (Westeren, 2013, s. 44).

Informasjon er da tolket data. Informasjon kan så bli til kunnskap hvis den kombineres med erfaring, bearbeides og reflekteres over (Gotvassli, 2015). Det må altså foregå en eller annen form for vurdering av informasjon før man kan kalle det kunnskap (Westeren, 2013, s.45). En slik forståelse av kunnskapsbegrepet betyr også at kunnskap ikke kan lagres i datamaskiner, noe vi kommer tilbake til i avsnittet om ulike syn på kunnskap.

Kunnskapspyramiden kan også inneholde et fjerde begrep, begrepet visdom eller klokskap (ibid.). Klokskap er kunnskap som er anerkjent, akseptert og brukt slik at det gir mening og resultater (Gotvassli, 2015, s. 24). En kan si at dersom kunnskap brukes fornuftig kan det kalles visdom eller klokskap, men å ha kunnskap betyr ikke nødvendigvis at man oppfører seg fornuftig (Westeren, 2013).



Figur 5: Kunnskapspyramide, Gotvassli, 2015, s. 23.

Hvilket perspektiv en har på kunnskap henger sammen med hvilket epistemologisk utgangspunkt en har. Kunnskapsperspektivet har betydning for hvor man leter etter kunnskap i organisasjoner og hvordan en legger til rette for kunnskapsutveksling (Irgens og Wennes, 2014).

Hislop (2013) viser til at en i hovedsak kan skille mellom to måter å forstå kunnskapsbegrepet på, enten som noe objektivt eller som noe som utvikles gjennom praksis. Irgens og Wennes (2014) beskriver den siste måten som kunnskap som prosess og Gotvassli (2015) som et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap. Tabellen under oppsummerer forskjellene mellom de to perspektivene.

Tradisjonelt er det strukturelle perspektivet det dominerende. Irgens (Irgens og Wennes, 2011) argumenterer for at det er viktig å ivare begge perspektivene for å ha en best mulig forståelse av virkeligheten. Han kaller dette toøyd kompetanse.

Tabell 3: To perspektiver på kunnskap

	Strukturperspektivet	Sosiokulturelt (prosessuelt) perspektiv
Hva er kunnskap	Kunnskap er eksplisitt, lett identifiserbar og en objektiv enhet i organisasjonen	Kunnskap er bundet til sosiale og kulturelle situasjoner og oppstår når folk arbeider sammen. Kunnskap kan ofte være taus.
Syn på kunnskapsutvikling	Kunnskapen kan identifiseres, nedtegnes og spres skriftlig.	Kunnskapen utvikles gjennom å arbeide sammen, gjennom refleksjon og i samtale
Hvordan spre kunnskap i organisasjonen	Bruk av teorier og oppskrifter, manualer, datasystemer, identifisere ekspertløsninger som spres til andre. Vektlegge formell læring.	Legge til rette for sosial interaksjon. Lage arenaer for refleksjon og diskusjon. Vektlegge uformell læring.
Analysefokus	Hele organisasjonen og dens kunnskap som finnes.	Kunnskap besittes av individer i sosiale kontekster.

Ut ifra disse redegjørelsene tilknyttet begrepet kunnskap kan vi følge Krogh, Ichijo og Nonaka (2016, s. 20) sitt resonnement om kunnskap der kunnskap er berettiget og sann overbevisning, kunnskap er både eksplisitt og taus, samt at effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst.

Det vil si at kunnskap er kontekstavhengig til forskjell fra data og informasjon, og det må finnes en kunnskapende kontekst for å utvikle ny kunnskap, også beskrevet ved at kunnskap «er dynamisk, relasjonell og knyttet til menneskelig aktivitet» (Krogh, Ichijo og Nonaka 2016, s. 21).

Det at kunnskap er knyttet til menneskelig aktivitet vil ifølge Krogh et al (2016) tilsi at det å skape kunnskap er både en sosial og en individuell prosess, noe som fordrer at den enkelte klarer å dele sin kunnskap med andre. Det å tørre å rettferdiggjøre sin egen kunnskap i en sosial setting med andre er det som gjør kunnskapsprosessen så skjør (Krogh et al, 2016)

3.3.1 SEKI-modellen

For å beskrive kunnskapsprosessen må vi først se på hvordan taus og eksplisitt kunnskap ifølge Polanyi (1966) virker sammen i kunnskapsutvikling. Dette er også utgangspunktet for Nonaka og Takeuchi i deres ide om kunnskapsutvikling i SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi, 1995).



Figur 6: SEKI-modellen (Irgens 2016, s. 134, etter Nonaka & Takeuchi, 1995)

Modellen viser hvordan interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap kan skape ny kunnskap i organisasjonen og beskriver en spiralbevegelse hvor organisasjoner kontinuerlig kan utvikle og konvertere kunnskap. Dette skjer gjennom følgende fire prosesser (Irgens, 2016):

Sosialisering – her går kunnskapen som blir skapt i fra én taus tilstand til en ny taus tilstand. Denne kunnskapsoverføringen kan for eksempel skje gjennom å observere en annens praksis, slik en lærling ser på handlingene til en fagarbeider eller sykepleier i pleiesituasjon, såkalt mesterlære. Denne prosessen forutsetter at man møtes fysisk for å utveksle slik taus kunnskap.

Eksternalisering – kunnskapen går her fra taus til eksplisitt, gjennom dialog og kollektiv refleksjon. I denne prosessen går kunnskapen fra muntlig til skriftlig form, eksempelvis utarbeidelse av nye rutiner og sjekklister.

Kombinering – her går kunnskapen som blir skapt i fra én eksplisitt tilstand til en ny eksplisitt tilstand. Her vil for eksempel de nye forslagene til rutiner kombineres med de gamle rutinene for at resultatet skal ivareta det beste fra gammelt og nytt.

Internalisering – kunnskapen går her fra eksplisitt til taus kunnskap, der kunnskap som blir utviklet etter hvert setter seg som kunnskap en tar for gitt slik implementeres i den enkeltes daglige rutiner.

Kritikere som Hislop (2013) og Gourlay (2006) hevder at SEKI-modellen representerer et dualistisk syn på kunnskap i form av at kunnskap beskrives som enten eksplisitt eller taus. Dette blir av begge teoretikerne sett opp imot hvordan begrepet taus kunnskap oppfattes.

Gourlay beskriver taus kunnskap ved at ikke all taus kunnskap kan gjøres eksplisitt, samt at eksplisitt kunnskap i mange tilfeller ikke kan forstås uten at individet som omsetter kunnskapen innehar taus kunnskap å kombinere den eksplisitte kunnskapen med. I ettertid har Nonaka prøvd å vise et større helhetsperspektiv i modellen ved å beskrive viktigheten av det japanske ordet Ba tilknyttet SEKI, samt de ressurser i organisasjonen som fremmer kunnskapsutvikling, også kalt kunnskapsaktiva (Irgens, 2016). Kunnskapsaktiva beskrives videre som fem hjelpere som kan bidra til å tilrettelegge selve kunnskapsutviklingsprosessen. Dette tar oss over til å se på kunnskapsprosesser som begrep.

3.3.2 Kunnskapsprosesser

Strategiske kunnskapsprosesser kan kategorisert i to ulike former; overlevelses- og forbedringsstrategier (Krogh, Ichijo og Nonaka, 2016). En overlevelsesstrategi har først og fremst fokus på rask og effektiv kunnskapsformidling for å sikre daglig drift i den form man finner i dag, mens en forbedringsstrategi søker å skape ny kunnskap som bidrar til forbedringer og lønnsomhet i et fremtidsperspektiv.

Nonaka og Takeuchis setter via SEKI-modellen søkelyset på forbedringsprosesser tilknyttet kunnskapsutvikling som skal bidra til å bygge individuell kunnskap til organisasjonskunnskap (Gotvassli, 2015). Etter å ha videreutvikle modellen på 2000-tallet presenterer Krogh et al (2016) en ny modell med fem prosesssteg knyttet til fem kunnskapshjelpere:

Tabell 4: Kunnskapsutviklingsprosessen og kunnskapshjelpere

Steg i kunnskapsutviklingen					
Kunnskapshjelpere	Dele taus kunnskap	Utvikle et konsept	Rettferdiggjøre et konsept	Utforme en prototype	Forsterke kunnskapen
Formulere en visjon		v	vv	v	vv
Få i gang samtaler	vv	vv	vv	vv	vv
Mobilisere aktivister		v	v	vv	vv
Utvikle den riktige konteksten	v	v	vv	v	vv
Globalisere den lokale kunnskapen					vv

Kilde: Krogh et al (2016, s. 153)

De fem hjelperne har følgende funksjoner tilknyttet prosesstegene (Krogh et al, 2016):

1. Formulere en visjon - å skape en visjon som tar opp i seg den verden organisasjonen lever i idag, hvordan fremtiden ser ut og hvordan organisasjonen gjennom kunnskapsutvikling skal komme seg fra dagens tilstand til fremtidens tilstand.
2. Få i gang samtaler - å dele taus kunnskap gjennom samtaler om ideer og betraktninger. En viktig forutsetning for den gode samtalen er at deltakerne er trygge og har tillit til hverandre. Denne hjelperen er derfor tett knyttet til begrepet omsorg, som er grunnleggende viktig for organisasjoner i kunnskapsutviklingsprosesser.
3. Å mobilisere aktivister - aktivistene spiller en aktiv rolle i å forsterke kunnskapen i organisasjonen og skape det nødvendige rommet for kunnskapsutvikling. Her kan mellomlederen ha en rolle som aktivist.
4. Å skape den riktige konteksten - handler hvordan organisasjonsstrukturene bidrar til å bryte ned barrierer for kunnskapsutvikling og skaper en kontekst som fremmer relasjoner og tillit. Denne konteksten refereres til som Ba.

5. Å gjøre den lokale kunnskapen global - handler om å spre kunnskap i organisasjonen gjennom tverrfaglig samarbeid.

Krogh et al (2016) fremhever at de fem hjelperne har stor påvirkning tilknyttet å utvikle forsterket, tverrfaglig kunnskap. Dette begrunner de med at om man tar hjelperne på alvor så skal de bistå i kunnskapsprosessen på en måte som gjør at kunnskapsspredningen øker, samtidig som personlige og organisasjonsskapt kommunikasjonsbarrierer reduseres. Derav kalles de også fremmere for kunnskapsutvikling og sees som avgjørende viktig for å få en vellykket utviklingsprosess.

Relasjoner er avgjørende for å lykkes med kunnskapsutviklingsprosesser (Krogh et al, 2016). Dersom ansatte i en organisasjon, uavhengig av nivå, skal utveksle kunnskap må de ha tillit til hverandre og kunne diskutere åpent, da er relasjoner viktig. Krogh et al (2016) beskriver dette som et behov for omsorg i organisasjonen og kan sees som en grunnmur for gode utviklingsprosesser. Dimensjoner i omsorgen er blant annet gjensidig tillit, aktiv empati for å forstå hva andre trenger, adgang til hjelp ved behov og en holdning som sier at ingen i organisasjonen skal bli møtt av fordømmelse dersom de begår feil.

Dette leder oss over til å se på hvilke barrierer som kan oppstå og derav forhindre at gode kunnskapsutviklingsprosesser bidrar til den måloppnåelse som er ønskelig.

3.3.3 Kunnskapsbarrierer

Å utveksle kunnskap innad i organisasjoner er viktig for at organisasjonen skal kunne lykkes med kunnskapsutviklingsprosesser (Krogh et al, 2016). Kunnskapsledere kan stå overfor mange barrierer som hindrer effektiv kunnskapsdeling og dermed utfordrer måloppnåelsen. Samtidig har vi ovenfor presentert ulike kunnskapshjelpere som kan øke måloppnåelsen om de settes inn i rett kontekst og om omsorg får ligge som en bærebjelke i organisasjonen.

Det er ikke enkelt å måle effektiviteten av utvekslingspraksis i organisasjoner og utvekslingsbarrierer er ikke alltid enkle å identifisere. Vi velger å ta utgangspunkt i Rieges (2005) artikkel om tre dusin barrierer for kunnskapsutveksling for å gjøre rede for begrepet barrierer.

Riege deler barrierene inn i tre ulike kategorier;

- individuelle/personlige (bl.a. kommunikasjonegenskaper, jobbsikkerhet, tid, tillit, taus kunnskap)
- organisatoriske (infrastruktur, ressurser, inkl i mål/strategier, struktur, størrelse, ledelse, lokaler)
- teknologiske (IT-systemer, kompetanse)

Det er 17 individuelle barrierer som beskrives i Rieges (2005) artikkel, blant annet ulikhet i alder, erfaring og utdanningsnivå, mangel på tid og et fokus på eksplisitt framfor taus kunnskap. Men den viktigste individuelle barrieren for kunnskapsutveksling mener Riege er dårlige kommunikasjonsferdigheter og manglende mellommenneskelige ferdigheter. Dette kan vanskeliggjøre både skriftlig og muntlig kommunikasjon og være til hinder for at kunnskap kan utveksles effektivt i organisasjonen.

Krogh et al (2016) viser også til at det finnes barrierer for kunnskapsutveksling på individnivå. De peker på ansattes evne til å forholde seg til endring som viktig for muligheten til å lykkes med kunnskapsutveksling. De ser derfor dårlig tilpasningsevne og trusler mot selvbildet som viktige individuelle barrierer. Dette kan sees i sammenheng med omsorg i organisasjonen som omtalt over.

Barrierer eksisterer ikke bare på individnivå, men Riege (2005) viser til at vellykket kunnskapsutveksling også er avhengig av forhold og miljøet i organisasjonen. Han identifiserer 14 organisatoriske barrierer for kunnskapsutveksling, blant dem manglende infrastruktur for kunnskapsutveksling, manglende ledelse i forhold til å synliggjøre verdien av kunnskapsutveksling, top-down kommunikasjon og ikke minst mangel på formelle og uformelle møtepunkt for å utveksle kunnskap.

På organisatorisk nivå trekker Krogh et al (2016) fram fire barrierer som kan hemme kunnskapsutveksling; behov for felles språk, organisasjonsfortellinger, prosedyrer og bedriftsparadigmer. Felles språk er viktig for å kunne utveksle taus kunnskap og gjøre den eksplisitt og bedriftsparadigmer kan stå i veien for kunnskapsutveksling dersom det ikke er åpning for å bringe ny kunnskap inn i organisasjonen.

Riege (2005) viser til at teknologi kan fungere som en fasilitator for å oppmuntre til kunnskapsutvekslingsprosesser gjennom å gjøre utvekslingen enklere og mer effektiv. Men da

må løsningene være tilpasset organisasjonen og menneskene i den. Han identifiserer åtte potensielle barrierer knyttet til teknologi; skepsis til å bruke teknologi, manglende opplæring, manglende system som åpner for effektiv utveksling av kunnskap.

Dette leder oss over til å se nærmere på hvordan teknologi kan bidra inn i prosesser for kunnskapsutveksling.

3.3.4 Teknologiens rolle i kunnskapsutveksling

Hislop (2013) viser til at IKT alltid har spilt en vesentlig rolle i kunnskapsledelse, men hvilken rolle den spiller avhenger av synet på kunnskap. I et strukturelt perspektiv, der kunnskap ses som en beholdning og eksisterer i en eksplisitt form, kan IKT spille en rolle i forhold til å lagre kunnskap i databaser.

I et prosessuelt perspektiv spiller IKT en mer indirekte rolle knyttet til å fasilitere og støtte relasjoner og kommunikasjonsprosesser som underbygger kunnskapsprosesser (Hislop, 2013, s. 209). Dette kan være ekspertisekart, som gjør at en kan identifisere andre med relevant kunnskap og ekspertise. IKT kan også brukes som verktøy for å fasilitere rike former for kommunikasjon og samarbeid mellom mennesker som ikke er nødvendigvis møtes fysisk til enhver tid. Her viser Hislop til digitale plattformer, forum og kanaler som epost, diskusjonsforum, intranett, blogger og lignende.

Hislop (2013) viser til at det stilles spørsmål ved hvorvidt IKT-basert kommunikasjon gjør at mennesker kan utvikle sterke sosiale relasjoner og dele kunnskap effektivt. Èn begrensing er utfordringen ved å skape tillit gjennom IKT-basert kommunikasjon og den andre er «rikheten» av IKT-basert kommunikasjon versus kommunikasjon ansikt til ansikt.

Begrepet «media richness» brukes for å beskrive hvor mange sosiale uttrykk som kan deles mellom de som kommuniserer og måles på en skala der kommunikasjon ansikt til ansikt er den «rikeste» formen for kommunikasjonsmedium, mens epost er den «fattigste». Tabellen under viser en skala over informasjonsrikheten knyttet til ulike kommunikasjonsmedier.

Tabell 5: Informasjonsrikhet - media richness

	Medium	Karakteristikk
Økende informasjonsrikhet	Ansikt til ansikt	Rik på informasjon (sosiale uttrykk som stemme, ansiktsuttrykk, gestikulering, samt mulighet til interaksjon/tilbakemelding) Mest relevant for å dele taus kunnskap
	Videokonferanse	Rik på informasjon (sosiale uttrykk, synkront)
	Telefon	Middels rik på informasjon (sosiale uttrykk som stemme, men ikke ansiktsuttrykk og gestikulering) Kan fasilitere bygging av tillit der interaksjon ansikt til ansikt er vanskelig
	Epost	Egnet til å dele kodifisert kunnskap Lite rik på informasjon Usynkron med varierende tempo på tilbakemeldinger Bygging av tillit basert på epost alene er vanskelig

Kilde: Hislop (2013, s. 213)

Mellomlederens posisjon «*fra midten-opp-ned*», som nevnt over, er også knyttet til kommunikasjon og translasjon av budskap i organisasjonen. Gjennom Røviks (2016) perspektiver om translasjon kan mellomlederen betraktes som en oversetter av organisasjonsideer og -praksiser, en translatør. I hvilken form mellomlederen da kommuniserer kan ha betydning for hvordan budskapet når ut i organisasjonen. Ved å velge en form med lav media richness, for eksempel epost, kan det være større fare for

misforståelser, da dette er en kommunikasjonsform som ikke viser ansiktsuttrykk, gestikuleringer, toneleie og liknende (Hislop, 2013). Likeledes vil en oversettelse gjennom møter ansikt til ansikt kunne være rikere på informasjon.

Vi har nå gjort rede for det teoretiske rammeverket vi bruker i denne oppgaven og går over til å vise den metodiske tilnærmingen vi har til oppgaven.

4 Metode

Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 25). Dette kapitlet beskriver vår vei mot målet, der målet er å gi svar på problemstillingen gjennom forskningsspørsmålene. Gjennom å beskrive veien vi velger så nøyaktig som mulig, samt hvilke vurderinger vi gjør underveis, er det enklere å vurdere kvaliteten på undersøkelsen.

Først i kapitlet presenterer vi vårt vitenskapsteoretiske ståsted, før vi gjør rede for vårt utgangspunkt som forskere i dette arbeidet. Deretter legger vi fram våre valg av forskningsmetoder, utvalg, gjennomføring og etterarbeid i undersøkelsen. Til slutt i kapitlet ser vi på undersøkelsens kvalitet gjennom reliabilitet og validitet.

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) fremhever viktigheten av at vi som forskerne i et forskningsarbeid skal kunne synliggjøre og begrunne vårt vitenskapelige ståsted, da dette vil ha betydning for resultatene og konklusjonene i arbeidet.

Vi innehar alle et ontologisk ståsted som mennesker, det vil si at vi underveis i livet utvikler en individuell oppfatning av verden og hva som er virkelighet for oss (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Vårt epistemologiske ståsted avhenger av hvordan vi som forskere mener vi kan få kunnskap om denne virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Vår virkelighetsoppfatning som forskere skal og vil gjenspeile seg i de metodiske valgene vi tar for å belyse den konkrete problemstillingen vi forsker på. Vårt vitenskapsteoretisk ståsted og kunnskapssyn legger slik grunnlaget for hvordan de empiriske data i undersøkelsen tolkes og analyseres. Denne prosessen tilhører utarbeidelsen av et forskningsdesign for innhenting og bearbeiding av forskningsmaterialet (Thagaard, 2018).

Det finnes ulike vitenskapsteoretiske perspektiv, der positivismen og realismen utgjør det ene ytterpunktet, mens sosialkonstruktivismen utgjør det andre ytterpunktet. Mellom positivismen og sosialkonstruktivismen finner vi det hermeneutiske perspektivet.

Dersom vi som forskere har et realistisk perspektiv så antar vi at virkeligheten er gitt - at det finnes én virkelighet der ute, som er helt uavhengig av oss, altså en objektivistisk ontologi. Vi vil da forsøke å beskrive og avdekke virkeligheten så objektivt og nøytralt som mulig (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Kunnskapen sees her som uavhengig av sosial interaksjon og det er et metodisk poeng at forskeren holder avstand til informantene (Thagaard, 2018, s.41).

Sosialkonstruktivismen tar avstand fra ideen om at virkeligheten kan betraktes som en objektiv størrelse (Tjora, 2018, s. 27.). I dette perspektivet anses menneskets erkjennelse av verden å være en konstruert virkelighet av noe eller noen (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Det legges her vekt på sosiale prosesser og kunnskapen vil således preges av interaksjonen mellom forsker og informanter, samt språket og de begreper man benytter i samtalen (Thagaard, 2018, s.41). Språket slik blir kontekstavhengig og kan ikke nødvendigvis overføres til andre situasjoner (Thagaard, 2018).

Dersom vi som forskere innehar et hermeneutisk perspektiv så legger vi vekt på at det ikke eksisterer kun én virkelighet, men at virkeligheten kan tolkes på flere nivå (Thagaard, 2018). Thurén (2009) omtaler hermeneutikken som fortolkningslære. Det går ut på å forstå, ikke bare begripe intellektuelt og den er koblet til innlevelse og empati (Thurén, 2009, s. 104).

Hermeneutikken bygger på prinsippet om at meningen hos en del kun kan forstås dersom den settes i sammenheng med helheten (Alvesson og Skøldberg, 2008). Thagaard (2018, s. 37) beskriver dette som at mening bare kan forstås i lys av den sammenheng det vi studerer er en del av. Det vil si at forskeren fortolker og leter etter en dypere mening bak de handlinger som utføres av de menneskene man studerer. Thagaard (2018) viser at dette kan gjøres på flere nivå. Nivå 1 er å fortolke det vi selv som forskere er med på å oppleve at skjer i situasjonen. Nivå 2 er å tolke en annen persons tolkning av virkeligheten, mens nivå 3 er å tolke den underliggende betydningen ved en persons handling i en situasjon. For å kunne tolke det tredje nivået benyttes teorier som beskriver liknende hendelser for å forsøke å se personens opptreden i sammenheng med større helheter.

Hermeneutikkens hovedfokus er at vi som forskere må inneha troen på at hendelser kan avleses og fortolkes til en bakenforliggende mening, også kalt tolkningslære (Thuren, 2015)

De som ser hermeneutikken som en kombinasjonsmodell med andre vitenskapssyn tenker at det alltid blir gjort fortolkninger på første, andre eller tredje nivå av den som opptrer som forsker, slik at vi alle innehar en grad av hermeneutisk tilnærming til verden (Thaagard, 2018).

Gjennom studiet i kunnskapsledelse har vi blitt mer bevisste på vårt vitenskapsteoretiske perspektiv og hvilken betydning det har for hvordan vi ser på virkeligheten og på kunnskap. Vi er opptatt av det sosiale og relasjonelle og det fører oss i retningen av det konstruktivistiske vitenskapssyn med et hermeneutisk blikk.

4.2 Hvor kommer vi fra?

Med vårt vitenskapsteoretiske perspektiv er ikke forskeren objektiv og uten forforståelse. Fordi forskerens erfaringer og verdier vil påvirke flere faser i forskningsprosjektet, vil vi her redegjøre for denne gruppas bakgrunn og tilhørighet.

Vi har alle tre arbeidet i kommunal og fylkeskommunal sektor i flere år og arbeider i dag i tre ulike kommuner. En av oss arbeider innenfor kommunal helsetjeneste og to av oss jobber innenfor andre kommunale tjenester og har hatt en tilknytning til de to kommunene vi forsker i.

Dette gir oss som gruppe en forforståelse og kunnskap knyttet til kommunal helsetjeneste som fagområde og kommunen som organisasjon.

I denne oppgaven ønsker vi å se hvordan mellomlederen kan legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste blant annet gjennom å forstå deres roller, hvordan de arbeider med kunnskapsutveksling og hva de opplever fremmer og hemmer dette arbeidet. Hermeneutikk går som nevnt ut på å forstå (Thurén, 2015, s. 104). Gjennom hermeneutikken kan vi forstå våre informanter og sette oss inn i hvordan de tenker og føler. Dette skjer gjennom fortolkning der vi forstår informantene gjennom våre egne vurderinger, våre forforståelser og konteksten.

Vårt vitenskapelige perspektiv gir oss en retning når vi videre velger forskningsdesign for å beskrive hvordan mellomlederne i kommunal helsetjeneste opplever arbeidet med kunnskapsutveksling i hverdagen.

4.3 Forskningsdesign og valg av metode

Det er ulike metoder tilgjengelig for å gjennomføre undersøkelser som skal danne et empirisk grunnlag for et forskningsarbeid. Et hovedskille går mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder.

Thagaard (2018) beskriver den kvalitative forskningen som en søken etter forståelse av sosiale fenomener, der dette enten skjer gjennom direkte kontakt med deltakerne i undersøkelsen eller gjennom analyser av tekst og visuelle uttrykk. Kvalitative metoder kan si noe om spesielle kjennetegn eller egenskaper ved det fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 28).

Kvantitative metoder har sin opprinnelse fra naturvitenskapelig metode og er innrettet mot å kartlegge utbredelse og antall (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 28).

Kvantitative studier kan omfatte store utvalg og problemstillingene er rettet mot statistisk generalisering, mens kvalitative studier kan gi forskeren mye kunnskap om få enheter (Thagaard, 2018, s.16). Kvalitative studier går altså mer i dybden og hensikten er å forstå, noe som skjer gjennom fortolkning av de data som metoden frembringer. Dette passer godt med det vitenskapelige perspektivet og vårt utgangspunkt, som er å forstå hvordan mellomlederen kan legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste.

Et kvalitativt forskningsopplegg gir større mulighet for fleksibilitet, der utformingen kan endres underveis i prosessen og ta opp i seg de erfaringer en gjør seg i løpet av undersøkelsesprosessen (ibid.).

Metodeteorien viser et utvalg ulike kvalitative tilnæringer, slik som tekstanalyse, deltagende observasjon og intervju. Valg av metode må henge sammen med problemstillingen. Hva er det vi skal finne ut av? I denne oppgaven ønsker vi å få kunnskap om erfaringer, opplevelser og forståelser. Dette gjør kvalitative intervju egnet til å få mellomlederne til å reflektere rundt kunnskapsutveksling i egen organisasjon.

Dybdeintervju, eller semistrukturerte intervju, er den mest utbredte datagenereringsmetoden innen kvalitativ forskning (Tjora, 2018, s.113). Målet med dybdeintervju er å skape en situasjon der en kan ha en samtale omkring et utvalg temaer som forskeren har bestemt på forhånd og der intervjupersonen kan reflektere over egne erfaringer, opplevelser og forståelser knyttet opp mot disse temaene (ibid.).

I et dybdeintervju brukes i hovedsak åpne spørsmål, noe som også kan føre til at nye tema eller perspektiver kommer opp i løpet av samtalen. Thagaard (2018) beskriver dette som en elv med sidestrømmer, der en stor elv kan dele seg i flere sidestrømmer og så flyte sammen igjen til en stor elv. Elven representerer hovedtema for intervjuet, mens sidestrømmene er tema som tas opp under intervjuet (ibid., s. 95). Dette er en passende beskrivelse for vår undersøkelse, som har kunnskapsutveksling som hovedtema i intervjuet, men der det dukket opp enkelte tema underveis som vi valgte å forfølge med utdypende spørsmål.

Analyse av dokumenter er en annen form for datagenerering. Dette er dokumenter med data som er samlet inn av andre enn forskeren selv (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Når formålet med forskningen er å analysere tekstens meningsinnhold anvender vi tekstanalyse (Thagaard, 2018, s. 117). For å undersøke hvordan mellomlederens rolle og ansvar beskrives i kommunale dokumenter er tekstanalyse en nyttig metode for oss.

Kvalitativ forskning tar gjerne utgangspunkt i teoretiske tradisjoner for å definere rammen av hva som er interessante problemstillinger innenfor et fagfelt (Tjora, 2018, s.32). Når en avgjør forholdet mellom teori og empiri i et forskningsprosjekt brukes begrep som deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming (Tjora, 2018 og Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016)

En deduktiv tilnærming går fra teori til empiri, det vil si en utledning fra det generelle til det konkrete (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 47). En induktiv tilnærming går andre veien, fra empiri til teori, hvor en trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne. Her vil typisk undersøkelsen starte med å samle inn data for så å utvikle begreper og analytiske perspektiver (Thagaard, 2018). En tredje vei er en abduktiv tilnærming som startet fra empirien, men hvor teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2018, s. 33).

Denne undersøkelsen har en induktiv tilnærming, da forskningen vår har vært empiridrevet.

4.3.1 Casestudie

En casestudie er en undersøkelse som tar utgangspunkt i en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer (Tjora, 2018, s. 41). Undersøkelsen er rettet mot å studere mye informasjon om få caser og casene kan være personer, grupper eller

organisasjoner (Thagaard, 2018, s. 51). I vår undersøkelse velger vi å se nærmere på den kommunale helsetjenesten i to kommuner.

Det finnes flere måter å velge ut case på, for eksempel at den valgte casen er ekstrem eller avvikende innenfor temaet for studien eller at de valgte case har maksimal variasjon (Tjora, 2018). Men ofte velges case ut ifra tilgjengelighet og kjennskap til casen (Tjora, 2018, s.42). Det er tilfellet i dette forskningsprosjektet, da vi velger kommuner vi har noe kjennskap til. Valgene er ikke gjort av bekvemmelighetshensyn, men fordi casene representerer det fagområdet vi ønsker å studere nærmere, den kommunale helsetjenesten, samt at det er kommuner av ulik størrelse, som gjør at vi har en større bredde i utvalget.

Casekommunene er nærmere beskrevet i kapittel 2, men kort oppsummert består våre case av to kommuner, Kommune 1 og Kommune 2 med sine tre avdelinger innenfor helse og omsorg;

- institusjonstjeneste
- hjemmetjeneste
- bo- og dagtilbudstjeneste

Vi velger disse tre avdelingene fordi de representerer likelydende tjenester i begge kommunene, samt at alle avdelingene arbeider innenfor et turnussystem.

Vårt interessefelt er mellomlederrollen og vi har derfor valgt å intervjuer mellomlederne på avdelingene. Tre mellomledere i hver kommune, noe som gir totalt seks informanter. Selv om mellomlederne i Kommune 1 er avdelingsledere og mellomlederne i Kommune 2 er virksomhetsledere, velger vi i vår analyse å bruke betegnelsen *mellomleder* for begge. Dette både for å anonymisere informantene ytterligere, samt for å gjøre det enklere for leser.

På samme måte har øverste leder i Kommune 1 og Kommune 2 ulike titler, men vi velger å bruke betegnelsen *toppleder* for begge, av de samme hensyn som over.

Vi velger i metode og analysedel å vise til mellomlederne som *informanter* og oss i gruppe som *intervjupersoner* eller *hovedintervjuer*.

4.4 Forberedelser til undersøkelsen

Arbeidet med å rekruttere deltakere er gjort gjennom henvendelse til toppledelsen. Først via en uformell henvendelse og deretter via en formell epost til den øverste leder for

helsetjenestene i hver kommune (topplederne), med et brev der mellomlederne blir invitert til å delta i undersøkelsen og hvor alle detaljer omkring deltakelsen er forklart. Brevet følger som vedlegg 1. Forespørselen er så videreformidlet fra topplederne til de seks mellomlederne. Deltakelse i studien er frivillig og dette er vektlagt i informasjonen til mellomlederne.

For at et dybdeintervju skal ha den nødvendige kvaliteten er valg av sted for intervjuet av betydning. Det er vanlig å gjennomføre dybdeintervjuer på steder der informantene føler seg trygge, da dette er viktig for å skape en avslappet stemning der informantene tør dele av sine erfaringer og betraktninger (Tjora, 2018). Dette kan være på informantenes arbeidsplass. Samtidig er det viktig at intervjuene får gjennomføres så uforstyrret som mulig, noe som kan være utfordrende når en gjennomfører intervjuer på arbeidsplassen (ibid.). Vi gjennomfører intervjuene på informantenes arbeidsplass. Ett av intervjuene på en av informantenes kontor og fem av intervjuene i møterom på arbeidsplassene.

Til å lede oss gjennom intervjuprosessen utarbeider vi en intervjuguide. For å være sikker på at spørsmålene våre fungerer i praksis gjennomfører vi et testintervju etter første utkast av intervjuguiden. Testintervjuet gjennomfører vi på en mellomleder i en annen kommune, for å se hvordan intervjuguiden fungerer. Intervjuet gjennomføres i et møterom, der en av oss gjennomfører intervjuet, mens de to andre sitter i bakgrunnen som observatører. I etterkant av dette testintervjuet blir vi enige om at det ikke fungerer så bra med observatører, og at vi heller skal gjennomføre intervjuene med to intervjupersoner

Med bakgrunn i testintervju 1 tilpasser og konkretiserer vi intervjuguiden ytterligere før vi kjører et testintervju til. Testintervju 2 gjennomføres med en mellomleder fra en annen sektor i den ene kommunen. Også her får vi nyttig tilbakemelding på intervjuguiden og spørsmålene som vi stiller.

Vi får gode tilbakemeldinger fra begge testpersonene som mener vi har fått til en god innramming for å gjennomføre intervjuene. Testintervjuene gir oss nyttige innspill til intervjuguiden, samtidig som de gir oss trening i å gjennomføre intervju.

4.5 Gjennomføring av intervju

Etter testintervjuene sitter vi igjen med en intervjuguide hvor vi tar utgangspunkt i hovedtemaet kunnskapsutveksling, samt tre undertema som er mellomlederens rolle og

kompetanse, kunnskapsutvekslingsprosesser og barrierer for kunnskapsdeling. Intervjuguiden følger som vedlegg 3.

Vi startet intervjuene i kommune 1. Her er det opp til informantene å velge sted for intervjuet, men vi opplyser at vi gjerne kommer på deres arbeidsplass for å minimere belastningen ved å delta i undersøkelsen. Det første intervjuet gjennomføres på informantens kontor. Dette intervjuet er preget av en del forstyrrelser, folk banker på døra og alarmer går, og mange ansatte kan se at vi er der. Samtidig er det et rom informanten er hjemme i. Ved å benytte informantens kontor blir også logistikken og tidsbruken for informanten mer effektiv, noe som kan føre til at det er enklere å prioritere deltakelse i undersøkelsen.

De andre to intervjuene i denne kommunen gjennomføres på et møterom på arbeidsplassen. Også her kan de ansatte se oss og det er noen forstyrrelser på grunn av henvendelser fra ansatte. Dette er en hjemmearena for informantene og vi inntar en "gjesterolle". Ved å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidssted er også logistikken og tidsbruken for disse to informantene effektiv.

I Kommune 2 bestiller vi møterom i et annet bygg som ikke er i nærheten av informantenes kontorer. Dette både for å skjerme for forstyrrelser og for at informantene skal kunne delta i intervjuet uten at kolleger får kunnskap om det. Disse intervjuene er mindre preget av forstyrrelser.

Alle informantene gir uttrykk for at de opplever temaet som spennende og er ivrige til å dele sine erfaringer med oss.

For å gjengi data så nøyaktig som mulig velger vi å benytte oss av lydopptaker. Ved å benytte lydopptaker fremfor å notere kan vi konsentrere oss om informantene og forsøke å utvikle en personlig kontakt, samt observere reaksjoner og kroppsspråk hos informantene (Thagaard, 2018).

Vi gjør informantene oppmerksomme på bruk av lydopptak både i invitasjonen vi sender ut på forhånd og før vi starter opp selve intervjuet. Alle informantene samtykker til bruk av lydopptaker. Vi forsøker å ha så lite fokus på lydopptakeren som mulig under intervjuene og det synes som at informantene har et avslappet forhold til at det de sier blir tatt opp. Allikevel opplever vi i noen av intervjuene at informantene uttrykker en viss skepsis til å uttale seg fritt, noe følgende uttalelse viser:

«Dette skal ikke sendes ut til noen? Jeg må spørre om det igjen.»

For å skape en avslappet stemning sørger vi for å by på kaffe og «noe attåt» i starten av intervjuet. Dette kombinerer vi med litt «small talk» for å få informantene til å senke skuldrene og bli trygge på oss. Da vi starter selve intervjuet slår vi på lydopptakeren.

I gjennomføringen av intervjuene velger vi å være to personer tilstede, der den ene er hovedintervjuer og den andre holder et øye med intervjuguiden, lydopptakeren og tidsbruken. I tillegg kan den andre intervjueren stille oppfølgingsspørsmål når den føler det er nødvendig. Vi velger denne løsningen fordi vi gjennom testintervjuene så at hovedintervjuer veldig fort blir «fanget i samtalen» og det er da til hjelp at den andre kan bistå med å få framdrift i intervjuet, uten at dette fremstår som avbrytelser.

Hovedintervjuer er den samme i alle seks intervjuene og vi velger her å bruke vedkommende i gruppa som jobber innenfor kommunal helsetjeneste slik informantene ikke behøver å forklare alt av fagterminologi.

Gjennomføringen viser at det også er være krevende å intervju personer som jobber innenfor samme fagfelt, da samtalen i noen tilfeller dreier over i faglige diskusjoner. Det er da viktig å ha intervjuguiden å falle tilbake på, slik at intervjuet får den framdriften som er nødvendig for å holde tidsrammene.

Lengden på intervjuene er fra 1 time til 1 time og 30 minutter. Vi signaliserer på forhånd at intervjuene skal ha tidsramme på ca 1 time, så når det nærmer seg en time spør vi om de har anledning til å bruke litt mer tid med oss.

I fire av intervjuene kommer det fram at informantene har en viss kjennskap til hovedintervjuer og det kan ha vært med å påvirke svarene, men dette er vanskelig å vurdere.

I etterkant av intervjuene fikk vi tilsendt lederavtaler for fire av informantene, to i hver kommune.

4.6 Bearbeiding av datamateriale

I transkriberingsprosessen oversetter vi tale fra lydopptakene til tekst. Vi velger å oversette talen fra trøndersk til bokmål for at vi skal få bedre sitater i analysedelen vår, samt at tekstspråket blir enklere å forstå. Vi setter inn latter, pauser etc. slik at vi fanger opp noe av

konteksten i tillegg til tekst. Vi velger også å ta med småord, som «eh», «hm» osv. Ved å transkribere intervjuet i sin helhet hjelper det oss i analysen, da informasjon om stemningen i intervjuet ikke går tapt (Tjora, 2018).

Tabellen under viser kodene vi bruker i transkriberingen:

Tabell 6: Koding av data

Kode	Beskrivelse
...	Lengre pause
<i>kursiv</i>	Trykk på ordene
(latter) (banker på døra) osv	Kontekst

Vi transkriberer alle seks intervjuene, med totalt 131 sider tekst, og går over til å bearbeide materialet videre i en analyse

Målet med den kvalitative analysen er ifølge Tjora (2018, s. 195) å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet.

Tjora viser til at det er i denne fasen mange prosjekter svikter, og ender opp som en samling anekdoter (ibid.). For å lykkes med å gjøre en god kvalitativ analyse er systematikk og kreativitet hos forskeren avgjørende.

Det er flere måter å analysere data på og selve hensikten med analysen er å organisere data etter tema for deretter å analysere og tolke materialet. Dette er hensikter som i stor grad henger sammen, men da systematisering og organisering er en forutsetning for å forstå, vil organisering at materiale være naturlig å begynne med (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 163).

En metode for analyse av kvalitative data er grounded theory (GT). Denne metoden tar utgangspunkt i «et åpent og teorifritt sinn» hos forskeren der problemstillingen er åpen og undersøkende (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, Tjora, 2018) og søker å utvikle

teori. GT-metoden foregår i faser og fase 2-4 er datainnsamling, organisering og analyse av data. I denne metoden foregår datainnsamling og analyse parallelt. Dette fordi data må analyseres underveis, slik at forskeren får et bilde av hva som er sentralt i dataene og derigjennom kan avgrense undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016, s. 182). «Theoretical sampling» er en prosess forbundet med GT der forskeren kan tenkes å gå tilbake flere faser for å hente ny empiri til et konsept eller en teori som er utviklet. Mange forskere oppgir at de bruker GT uten at metoden som helhet er i bruk og de i realiteten benytter generell induktiv metode (Tjora, 2018, s.20).

Tjora (2018) beskriver SDI-metoden (Stegvis-deduktiv induktiv metode) i sin bok «Kvalitative forskningsmetoder i praksis». Denne modellen går også ut på å stegvis jobbe fra data mot konsepter og teori og er således en induktiv prosess på lik linje med GT, men i en mer lineær prosess. Steg 3 og 4 er første deler av analyseprosessen og går ut på henholdsvis å kode datamateriale og gruppere koder. I SDI-metoden ligger kodingen tett på empirien og det brukes uttrykk og begreper som finnes i datamaterialet. Gjennom å kode de transkriberte intervjuene med slike empirinære koder kan forskeren sitte igjen med et stort antall koder. Disse kodene må så grupperes i tematiske kodegrupper og disse vil som regel danne utgangspunkt for temaer i analysen.

I bearbeidingen av datamaterialet vårt prøver vi ulike tilnærminger. Vi henter inspirasjon fra SDI-metoden og koder materialet ved hjelp av et dataverktøy som heter Maxqda. Her lager vi 39 koder som programmet så sorterer datamateriale etter. Dette er det Tjora (2018) refererer til som sorteringsbasert koding og er mindre empirinært. Deretter slår vi sammen koder med stor grad av overlapp og grupperer disse under tema knyttet til forskningsspørsmålene som vist i tabell 7 under.

I løpet av analyseprosessen ser vi at informantene gir mange utsagn knyttet til mål og strategier. Dette er tett knyttet til lederavtalene vi får tilsendt i etterkant og vi blir nysgjerrige på om mellomlederne bruker kunnskapsutveksling bevisst for å nå sine mål. Vi bestemmer oss derfor for å ta inn et fjerde forskningsspørsmål knyttet til måloppnåelse og får dermed en fjerde gruppe å sortere koder under.

Tabell 7: Kodegrupper og forskningsspørsmål

Rolle og kompetanse	Utvexling av kunnskap	Fremme/hemme kunnskap	Måloppnåelse
Organisasjonsstruktur	Møtepunkt	Tillit	Nærværsledelse
Kompetanse	Teknologi	Relasjoner	Involvering/medvirkning
Ledelse		Barrierer	

4.7 Forskningens kvalitet og etiske vurderinger

For å vurdere kvaliteten av forskning er det vanlig å snakke om begrepene reliabilitet og validitet. Thagaard (2018) knytter reliabilitet til spørsmålet om forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Reliabilitetsbegrepet er godt innarbeidet i kvantitativ forskning og er i utgangspunktet knyttet til om en annen forsker som anvender de samme metodene vil kunne få de samme resultatene (Thagaard, 2018, s. 187). Dette er vanskeligere i kvalitative studier, da det ligger tolkninger bak resultatene, samt at interaksjonen mellom forsker og informant kan ha betydning for forskerens forståelse (ibid., s. 188). Selv om kvalitative forskningsresultater ikke er fullt ut etterprøvbare er det like fullt viktig å ha en kritisk vurdering av resultatene.

Vi har tidligere nevnt at det i fire av intervjuene kommer fram at informantene har en viss kjennskap til hovedintervjuer. Hvorvidt dette har påvirket de svarene vi fikk er vanskelig å vurdere, men vi kan heller ikke utelukke det.

Thagaard (2018) viser til at å gjøre rede for framgangsmåten og behandlingen av datamateriale kan bidra til å styrke forskningens reliabilitet. Vi mener å ha redegjort for våre metoder, hvilke erfaringer fra undersøkelsen som kan ha hatt innvirkning på resultatene, samt hvordan vi har behandlet datamaterialet i undersøkelsen. Vi mener vi mener derfor vi kan tilfredsstillere kravet til reliabilitet i forskningsprosjektet.

Validitetsbegrepet knyttet seg til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i forskningen faktisk er svar på de spørsmålene vi stiller (Tjora, 2018, s. 232). Thagaard (2018) knytter

validitet til tolkningen av data. Validitet handler da om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til (Thagaard, 2018). I fortolkende undersøkelser, som vår, kan dette være komplisert å vurdere (Tjora, 2018). Tjora (2018, s. 234) viser til at validiteten, eller gyldigheten, enklere kan vurderes dersom vi redegjør for våre valg av datagenereringsmetoder og teoretiske innspill til analysen. I en kvalitativ undersøkelse som dette, der dybdeintervju er hovedmetode for datagenerering, er en godt utarbeidet intervjuguide viktig for å få gode data som kan gi svar på problemstillingen. Dette mener vi er tilfelle for oss, da vi gjorde to testintervjuer for å kritisk vurdere spørsmålene vi stilte i undersøkelsen. Gjennom disse intervjuene ble blant annet begrepsforståelser testet og vi endret noe på spørsmålsstillingen for å belyse problemstillingen bedre.

Beslutningen om å ta inn et fjerde forskningsspørsmål ble tatt etter at intervjuene var gjennomført, så vi fikk ikke anledning til å stille informantene spørsmål direkte omkring måloppnåelse. Det kan sies å være vel sent å dra inn et nytt forskningsspørsmål etter datainnsamlingen er gjennomført, men vi anser det som så viktig å få med aspektet rundt måloppnåelse at vi velger å gjøre det uansett.

Når det gjelder utvalget vårt ser vi at ved å velge mellomledere fra to ulike hierarkiske nivå i de to kommunene blir det vanskelig å sammenlikne hvordan de arbeider, da mye av ulikhetene kan skyldes at de er organisert på ulike nivå. Dersom vi har valgt det samme nivået i begge kommunene ville det gitt oss et antall informanter som var u håndterlig, da Kommune 2 har 18 avdelingsledere. Vi kunne også gjort et utvalg av mellomledere i Kommune 2, men vi ville da ikke fått en helhetlig kunnskap om enheten/virksomhetsområdet. Ved å sammenlikne to kommuner med lik organisering kunne vi fått fram ulikheter som skyldes andre faktorer, men vi ville da antakelig være nødt til å velge kommuner av lik størrelse. Vi ville da mistet muligheten til å sammenlikne en liten og en mellomstor kommune.

Det at en av oss arbeider innenfor kommunal helsetjeneste og to av oss har hatt en tilknytning til kommunene kan ha hatt innvirkninger på våre tolkninger. Vi har alle tre med oss noen forforståelser, som vil være med oss inn i tolkningen av datamaterialet. Samtidig arbeider ikke vi med tilknytning til kommunene innenfor kommunal helsetjeneste, noe som gir oss en «avstand» til informantene. Ved å velge at den med relasjon til kommunen ikke deltok i intervjuene ønsket vi å bidra til at denne avstanden ble opprettholdt.

Thagaard (2018) peker på at validiteten styrkes ved å gå kritisk gjennom analyseprosessen, for eksempel ved å la noen vurdere våre analyser kritisk. Ved at vi har vært tre forskere involvert i dette prosjektet har vi hatt mulighet til å gjøre kritiske vurderinger underveis i prosjektet. Til tross for de metodiske innvendingene over mener vi derfor at undersøkelsen også tilfredsstillende kravet om validitet.

All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper i et forskningsprosjekt (Thagaard, 2018). Særlig viktig er det når det forskes på mennesker. Thagaard (2018, s. 22) viser til at utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt er prinsippet om at forskeren må ha informantenes informerte samtykke. Vi har innhentet skriftlig samtykke fra samtlige informanter. Samtykkeskjema er vedlegg 2. I forkant av undersøkelsen fikk de informasjon om tema for undersøkelsen, at deltakelse er frivillig og det er anledning til å trekke seg underveis i prosessen, samt informasjon om lydopptaker og at opptakene slettes når undersøkelsen er gjennomført.

Vi opplyser både i forespørselen og i intervjuet om at alle opplysninger behandles konfidensielt og at informantene anonymiseres i presentasjonen av oppgaven. For å ivareta hensynet til konfidensialitet lagrer vi datamaterialet på PC'er som er passordbeskyttet og all data er anonymisert ved lagring.

For å undersøke om vårt forskningsprosjekt er meldepliktig la vi prosjektet inn i meldeskjema på nettsidene til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Ifølge kontakten vi hadde med NSD, var ikke prosjektet søknadspliktig så lenge vi sørget for at hverken informantene eller organisasjonen ble identifisert med navn.

Vi har i metodekapittelet forsøkt å beskrive vår vei mot målet så nøyaktig som mulig, slik at andre skal kunne vurdere kvaliteten på resultatene gjennom undersøkelsens reliabilitet og validitet.

5 Analyse

Via problemstillingen i oppgaven søker vi å finne svar på hvordan mellomleder kan legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste. Dette gjøres gjennom fire forskningsspørsmål; *hvilken rolle og kompetanse har mellomleder? Hvordan utveksles kunnskap på avdelingen? Hvilke faktorer fremmer og hemmer kunnskapsutveksling på*

avdelingen? Hvordan påvirker kunnskapsutveksling prosessen mot måloppnåelse på avdelingen?

5.1 Mellomlederens rolle og oppgaver

I dette kapittelet belyser vi *mellomlederens rolle og kompetanse*. Dette gjør vi ved å først hvem informantene våre er, kategorisert etter kjønn, alder, utdanning, videreutdanning og praksis i og utenfor kommunen. Deretter ser vi på hvor mellomlederne er plassert hierarkisk i organisasjonen, hvilke delegasjoner og ansvarsområder de har, og hvilke organisatoriske mål de jobber etter i sine kommuner.

5.1.1 Mellomlederne og deres kompetanse

Alle informantene vi intervjuer er kvinner. Fire av informantene er mellom 50 og 60 år, mens to er mellom 40 og 50 år. Felles for alle informantene er at de har jobbet over 20 år i kommunen. Flere av informantene forteller at de har hatt vært innom ulike fagområder, samt arbeidet med ulike arbeidsoppgaver innad i kommunen. En av informantene uttaler:

«I hovedsak har jeg arbeidet inn mot helsetjenestene. Ulike roller egentlig, alt i fra assistent, miljøterapeut, som assisterende avdelingsleder, utviklingsarbeid, prosjektarbeid, avdelingsleder og virksomhetsleder.»

Når det gjelder erfaring som leder i kommunen er det store forskjeller mellom informantene. To av informantene har under fem år med ledererfaring, mens to har over 25 års erfaring.

I intervjuene kommer det fram at fem av seks mellomledere har helse og sosialfaglig utdanningsbakgrunn, hvorav fire har utdanning som sykepleiere og en som vernepleier. Én mellomleder har førskolelærerutdanning. Felles for alle er at de har videreutdanning innen flere områder. Fagområder som økonomi/administrasjon, helsejus og forvaltningsrett, helselederutdanning, kreftomsorg og veiledning utpeker seg blant flere av informantene.

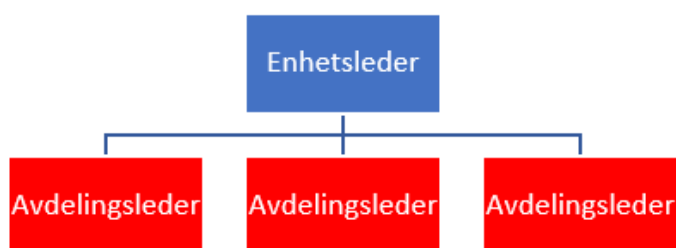
I tillegg til at fem av seks informanter er utdannet innen helse så har alle mange års arbeidserfaring fra praksisfeltet. En av mellomlederne fremhever den varierte arbeidspraksisen hun innehar som en kompetansemessig fordel som mellomleder i en stor organisasjon:

«Å jobbe innen ulike deltjenester har gitt meg et helhetsperspektiv som kan være en styrke for meg som leder»

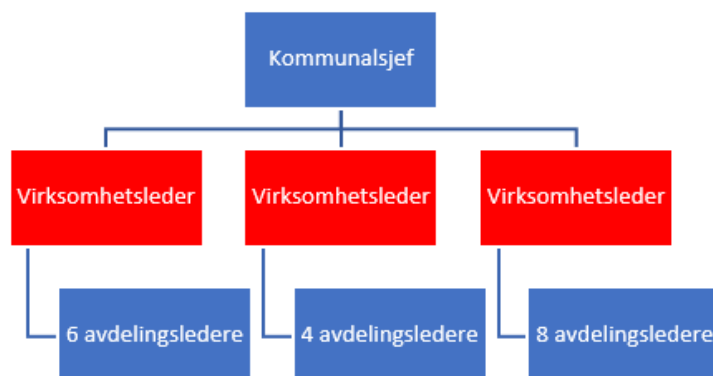
5.1.2 Delegasjon

I kommunal sektor får rådmannen delegert sin myndighet av kommunestyret, som igjen delegerer myndighet nedover i administrasjonen, jf. Kommuneloven. Den videre delegasjonen nedover i administrasjonen vil være avhengig av flere faktorer; som for eksempel størrelse på kommunen og hvordan kommunen er bygd opp hierarkisk.

Begge kommunene vi forsker i, er organisert ulikt administrativt, i henhold til følgende organisasjonskart:



Figur 7: Kommune 1



Figur 8: Kommune 2

I Kommune 1 er myndigheten delegert til enhetsleder og ned til avdelingsleder, men enhetsleder har det overordnede ansvaret innenfor sitt fagområde. I denne kommunen har

avdelingslederne ingen ledere under seg slik at de sitter med direkte personalansvar for alle ansatte på sin avdeling.

Delegasjonen i Kommune 2 er delegert til kommunalsjef, virksomhetsleder og ned til avdelingsleder, men også her har kommunalsjef det overordnede ansvaret innenfor sitt fagområde. I denne kommunen har mellomlederne fra tre til åtte avdelingsledere under seg. Delegering av myndigheten er beskrevet i kommunens lederavtaler, administrativt delegeringsreglement og styrings- og lederverktøy, beskrevet som følger i Kommune 1:

«Avdelingsleder delegeres, begrenset til sin avdeling, deler av enhetsleders fullmakter, jf. vedtatte delegasjonsreglement og gitte fullmakter. Unntak fra dette vil for eksempel være tilsettingsmyndighet, og generell forhandlingsmyndighet for lønn.»

I delegeringsreglementet for Kommune 2 står det:

«Delegeringsreglementet regulerer samhandlingen mellom rådmannen og virksomhetsleder. Virksomhetsleder kan, såfremt ikke annet er spesifikt uttrykt delegerer videre til sine ledere der hvor dette fremmer realisering av interesser og kvalitet og effektivitet i prosesser. Rådmannen delegerer i medhold av kommuneloven § 23.4 generell myndighet til virksomhetsledere til å fatte vedtak og utføre oppgaver etter lover, forskrifter og kommunale regler/bestemmelser innen eget virksomhetsområde. Beslutte endringer i stillinger/hjemler og utlysning delegeres ikke. Beslutte og signere søknader om prosjektfinansiering delegeres ikke.»

I Kommune 2 er myndighet og ansvar delegert videre ned til avdelingslederne, jf. kommunens leder- og styringsdokument:

«Avdelingsleders myndighet og ansvar; daglig administrativ, faglig og strategisk ledelse for egen avdeling, jf. delegasjon. Personalleder for avdelingens ansatte.»

En av informantene uttaler følgende i forhold til delegert budsjett:

«Toppleder har overordnet økonomiansvar. Jeg må forholde meg til budsjettene jeg har, men toppleder kan jo velge å flytte fra en avdeling til en annen. Denne potten er liksom ikke min, det kan bli endringer i løpet av året.»

En annen av informantene uttaler:

«Det er lederavtalen og resultatavtalen som styrer! Lederavtalen, der det står mye om roller og hva jeg er delegert, hvilket ansvar jeg har, i forhold til personalansvar, økonomiansvar, hvilke fullmakter, hvilke forpliktelser enhetsleder har overfor området mitt og meg og rapportering. Også er det resultatavtalen, der har vi en del felles mål for hele enheten, også er det spesifikke mål for avdelingen.

Dokumentene og intervjuene viser at mellomlederne er delegert et betydelig helhetsansvar for å drifte sin avdeling på en selvstendig måte, og tildeles mulighet til samspill med de aktører mellomlederen ser det hensiktsmessig å samhandle med for å nå organisasjonens mål. Dette gjør at avklaringer fra øverste ledelse ofte viser seg å inneholde ytre rammer som gir retning til oppgaver som skal løses, men at det innenfor rammene er stor grad av frihet til å løse oppdragene på best mulig måte, både faglig og økonomisk, med de tildelte personalressursene.

På spørsmål om hvordan informantene selv har mulighet til å påvirke sin arbeidshverdag sett ut ifra rammer fra egen leder, så er informantene i stor grad like i sine svar innen sin organisasjon, men det var store forskjeller mellom de to organisasjonene. Den ene topplederen er beskrevet som prosessorientert, mens den andre topplederen er beskrevet som mer strukturorientert.

5.1.3 Organisering av tjenesteområdene

Informantene i de to kommunene er plassert ulikt i det kommunale hierarkiet. Figur 7 og 8 over viser organiseringen av den kommunale helsetjenesten i de to kommunene.

Mellomlederne vi intervjuer befinner seg i denne figuren på nivået markert i rødt.

I Kommune 1 er mellomlederne plassert på nivået under toppleder og toppleder er nivået under rådmann. I denne kommunen er det ikke et nivå under mellomlederne. Under mellomledernivået finner vi de ansatte tilknyttet hver av avdelingene. I denne kommunen er det nylig foretatt en rullering av avdelingslederne. Dette er gjort for å gi mellomlederne kjennskap til de andre avdelingene og slik løse økonomiske og faglige utfordringer i lag innen tjenesteområdet. Mellomlederne i denne kommunen er fordelt på to lokasjoner med kort avstand imellom.

I Kommune 2 er mellomlederne plassert på nivået under toppleder. Toppleder representerer i denne kommunen rådmannsnivået og er rådmann på sitt fagområde. Samtidig er mellomlederne plassert på nivået over avdelingslederne. Under avdelingsledernivået finner vi de ansatte. Mellomlederne i denne kommunen er samlokalisert i samme bygg. Tjenesten som helhet har mange lokasjoner spredt rundt i kommunen.

Alle informantene forteller at de har mange ansatte på sine avdelinger. Størrelsen på avdelingene varierer, men flere av dem viser til at noen avdelinger har fra ca. 50 – 100 ansatte, med faste ansatte, vikarer og tilkallingshjelp.

Informantene forteller også at en stor utfordring for dem er små stillingsstørrelser blant ansatte, da dette fører til at lederne har personalansvar for et stort antall ansatte, samt at det også til tider kan være vanskelig å få riktig kompetanse på vaktene. Utfordringene i å legge turnusen gjennom hele året, er knyttet til at ansatte ønsker større stillingsandeler og mindre helgearbeid, som en av informantene uttalte:

«Det er en stor utfordring i helse, og i hele kommunen at vi har arbeidsgiveransvar for alle sammen. Vi ønsker jo at de skal ha større stillinger, men vi har ikke kommet i mål på det fordi at vi må ha like mange ansatte i helgene.»

5.1.4 Mål og strategier

Lederavtalene er tydelige på hvilke overordnede mål mellomlederne skal jobbe mot. I intervjuene omtaler flere av lederne viktigheten av felles mål og strategier. En av informantene beskriver dette som følger:

«Hvor er det vi skal? Det har vi brukt mye tid på å snakke om i ledergruppen, slik at vi har en omforent forståelse av målet. Er ikke sikkert at vi har det helt ennå, men vi snakker mye mer om det nå enn tidligere. Det bidrar også til å utvikle en helhetsforståelse.»

I kommunen som gjennomfører lederrulling uttrykker informantene bekymring omkring muligheten til å jobbe langsiktig og konkret med mål og strategier for avdelingene siden lederrollene skifter igjen om ett- og et halvt år. En av informantene sier følgende:

«Vi får ikke til å spisse mål og strategier når lederne ruller så ofte som de gjør. Vi har de overordnede målene, men vi kan bli bedre på delmål.»

Tanken bak lederrulling er at mellomlederne skal få bedre kunnskap om de ulike fagområdene i helsesektoren. Gjennom denne kunnskapen skal mellomlederne kunne få en felles forståelse slik at de som ledergruppe sammen kan utarbeide felles strategier og mål for hele helsesektoren, samt de ulike avdelingene.

Vi plukker i dokumentanalysen av lederavtalene ut ansvarsområdene tilknyttet kompetanse, ressursforvaltning og samhandling. Disse ansvarsområdene finner vi i tilsendt lederavtale/ forventningsavtale fra en av mellomlederne i hver kommunene. Vi velger å fokusere på tre av de delegerte ansvarsområdene til mellomlederne da disse gjenspeiler likheter i hovedoppdraget mellomleder i hver av kommunene er satt til å utføre. Disse hovedområdene er formulert som overordnede mål og er for oss dekkende når vi skal se på hvordan kunnskapsprosesser kan bidra til måloppnåelse.

Tabellen under viser de tre ansvarsområder vi velger å fokusere på opp imot kunnskapsutveksling, inndelt etter de respektive kommunene og med den konkrete ordlyden på målene i hver av kommunene.

5.1.5 Oppsummering

Informantene vi intervjuer besitter en bred kompetanse i form av både utdanning og praktisk erfaring innen det fagfeltet de er ledere for. Alle har arbeidet i organisasjonen i over 20 år og flere av dem har formell lederutdanning som en del av sin etter- og videreutdanning.

Informantene uttaler at de til tross for bred kompetanse ser det utfordrende å håndtere store avdelinger med mange ansatte, hvorav mange i små stillinger..

Mellomlederne har forholdsvis likelydende delegasjoner uavhengig av hvilken kommune de tilhører. Alle innehar personal-, økonomi- og fagansvar for de avdelingene de er satt til å lede. I den ene kommunen har mellomlederne direkte ansvar for avdelingene med tilhørende ansatte, mens de i den andre har et ledd til under seg med avdelingsledere. Her er myndighet videredelegert til avdelingslederne. Lederne i den ene kommunen har nettopp gjennomført en rulling av hvilke områder de er ledere for og denne lederrulling har en definert tidsramme på ett og ett halvt år.

Delegasjonene er formulert på en måte som gir lederne stor frihet til å utforme arbeidet slik de ser det mest hensiktsmessig innenfor gitte rammer.

Mål og strategier som fremkommer i lederavtalene tilsier at lederne også her står fritt til å velge metoder for måloppnåelse da målene har en overordnet formulering.

Tabell 8: Ansvarsområder/målområder i kommunene

Ansvarsområder	Kommune 1	Kommune 2
<p>1. Ressursforvaltning</p> <p>2. Samhandling</p>	<p>1. Sikre optimal bruk av avdelingens ressurser.</p> <p>1. Samarbeide tett med andre avdelinger for god ressursutnyttelse</p> <p>2. Ansvar for å sikre nødvendig bemanning 24/7 og for å sikre samarbeid mellom de enkelte tjenestene i avdelingen.</p>	<p>1. Ansvarlig for kostnadskontroll og effektiv disponering av tildelte økonomiske ressurser i henhold til økonomireglement og vedtatte budsjett</p> <p>2. Bidra til god samhandling og samarbeid internt i enheten og mellom enhetene i kommunene, jfr verdier og samhandlingsregler i lederplattformen.</p>
<p>3. Kompetanseutvikling</p>	<p>1. Avdelingsleder har ansvar for å sikre nødvendig kompetanse for å kunne ivareta dagens og fremtidens utfordringer</p> <p>2. Utvikle og sørge for at utnyttelse av medarbeiderens kompetanse.</p> <p>3. Ansvar for medarbeidersamtaler og individuelle mål og kompetanseplaner for den enkelte medarbeider</p>	<p>1. Ansvarlig for mobilisering av ansattes kompetanse og utvikling av et godt arbeidsmiljø</p>

Tabell 1. Ansvarsområder og mål

5.2 Kunnskapsutveksling i organisasjonen

I dette kapitlet ser vi nærmere på forskningsspørsmål 2 som handler om *hvordan kunnskap utveksles på avdelingen*. Dette gjør vi gjennom å presentere funn fra datamaterialet basert på intervjuene med mellomlederne i de to kommunene.

Intervjuene viser at kunnskapsutveksling foregår på flere arenaer og gjennom ulike metoder i de to kommunene, både i formelle og uformelle settinger.

5.2.1 Kunnskapsutveksling i formelle møter

Alle informantene trekker i intervjuene fram møter som viktige arenaer for å utveksle kunnskap. Møtene de viser til er fysiske møter på arbeidsplassen, der deltakerne møtes «ansikt-til-ansikt». Hvor ofte møter gjennomføres varierer mellom kommunene.

Tabellene under viser en oversikt over hvilke typer møter de har i de to kommunene og med hvilken hyppighet de avholdes.

Tabell 9: Formelle møter i Kommune 1

Kommune 1	
Møteformer	Hyppighet
Toppleder og mellomledere	Hver 14.dag
Mellomledere og ansatte (personalmøter)	Ved behov
Rapportmøter (mellomleder deltar)	Hver morgen

Tabell 10: Formelle møter i Kommune 2

Kommune 2	
Møteformer	Hyppighet
Toppleder og mellomledere	Hver uke
Mellomleder og avdelingsleder	Hver 14.dag (noe variasjon)
Toppleder, mellomledere, avdelingsledere og stab (storledermøter)	Hver 14.dag

Som tabell 9 og 10, oppgir alle informantene at det er faste møtepunkter mellom toppleder og mellomledere. I Kommune 1 er det stort fokus på å innskrenke den formelle møtevirksomheten av ressursmessige grunner. Derav holdes slike ledermøter hver fjortende dag, mens den andre kommunen holder disse møtene hver uke.

I den Kommune 2 er det også faste møter med nivået under. Det er faste møter hver 14. dag der toppleder, mellomledere og alle avdelingslederne møter. Det vil si at rundt 25 ledere tilknyttet hele tjenesteområdet ofte er samlet i slike storledermøter for å diskutere saker, øke samhandlingen mellom avdelingene og bidra til kompetanseutvikling. I tillegg har hver mellomleder egne møter med sine avdelingsledere, men her varierer hyppigheten mellom lederne. En av mellomlederne oppgir at hun har møter med sine ansatte hver måned, en annen har hver fjortende dag. Den tredje mellomlederen har en mer differensiert møtestruktur der hyppigheten varierer mellom avdelingene. Når nyansatte ledere starter i jobben legger hun opp til ukentlige møter. Disse blir mindre hyppige etterhvert som lederne blir mer erfarne på sitt område. Informanten beskriver det som følger:

«(...)jeg begynner med hver uke og så kutter jeg ut hvis de synes det er greit, men hvis de kommer tilbake og ønsker mer samarbeid så setter jeg opp flere møter igjen - så det er individuelt da (...) jeg er litt opptatt av at det ikke trenger å være likt - det er ut ifra hva de trenger.»

Informanten er her klar på at om behovet endrer seg er det mulig å tilpasse møtefrekvensen til den enkelte ansatte sin situasjon og behov.

I Kommune 1 er formelle møter mellom ansatte og mellomleder stort sett i form av rapportmøter hver morgen som mellomleder leder. Personalmøter holdes ved behov og det er derfor ingen fast struktur på dette. Ellers er de ansatte organisert i gruppemøter tilknyttet de brukere og fagområder de er tildelt.

Flere av informantene leder enheter som omfatter flere fagområder. En av informantene peker på viktigheten av jevnlig møter med sine ansatte for å kunne gi tilstrekkelig informasjon videre til sin leder:

«(...)hvis jeg skal klare å gi tilbakemeldinger til min sjef på hva som er viktig, så må vi jo ha dialog. Spesielt på de områdene hvor jeg ikke har kompetanse selv gjennom utdanning.»

5.2.2 Kunnskapsutveksling i uformelle settinger

Flere av informantene peker på at den uformelle kunnskapsutvekslingen er viktig. Den formen for utveksling som for eksempel skjer i det uformelle møtet «i døra». En av informantene beskriver det slik:

«Men så er det jo den her uformelle, daglige kontakten, den løser likeså mange utfordringer og aktualiserer likeså mange temaer som bidrar til fremdrift tenker jeg da.»

Informanten peker her på at mye av den viktige kunnskapsutvekslinga på mellomledernivået skjer i det daglige, gjennom at mellomlederne har uformell kontakt, utenom de faste møtene. Flere av informantene forteller i intervjuet at det skjer en uformell kunnskapsutveksling på mellomledernivået og peker på at lokalisering er av betydning for de uformelle møtepunktene. Dette er uttrykt på følgende måte av en av informantene:

«Jeg og xx deler jo kontor(...)og det blir kanskje naturlig at xx og jeg deler enda mer, i og med at vi bare snur oss så ser jeg rett på henne, så vi deler mye.»

Informanten beskriver her hvordan det å dele kontor med en annen mellomleder har betydning for utveksling av kunnskap. Hun beskriver at de to som deler kontor forteller hverandre mye om avdelingene de jobber på og bruker hverandre til å reflektere og diskutere omkring faget. På denne måten gir de hverandre innspill og forslag til nye løsninger og møter slik utfordringene i lag.

En av informantene viser til at hun opplever at de ansatte også oppsøker hverandre for å ta del i den kunnskapen kollegaer har og uttrykker det slik:

«(...) de vet at hun er god på det – da tar de og hører med henne om hvordan hun gjør det og sjekker om de kan gjøre det litt slik på egen avdeling også (...)»

Informanten bygger dette resonnementet på at avdelingslederne via storledermøtene blir kjent med hverandres kompetanse og deretter kontakter hverandre for å utveksle kunnskap i enkeltsaker.

5.2.3 Kunnskapsutveksling tilknyttet kurs og kompetansedeling

I intervjuene viser flere informanter til at de i stor grad benytter internundervisning som opplæringsform i avdelingen. Dette gjør de både ved at ansatte som har en spisskompetanse gir fagopplæring i dette, samt at ansatte som har deltatt på kurs for å tilegne seg ny kompetanse deler denne kunnskapen med sine kollegaer. En av lederne beskriver det slik:

«Så har vi de som har vært på kurs, de får undervise de andre, så vi har internundervisning.»

Informanten viser her til at de slik arbeider systematisk med å dele ny kunnskap og kompetanse fra kurs gjennom internundervisning. På denne måten blir kunnskapen som deles kilde til diskusjoner og refleksjoner internt på avdelingen, som igjen kan føre til at ny kunnskap utvikles. En annen av informantene beskriver hvordan de over flere år har jobbet for å sette internundervisningen i system:

«Jeg opplever at mange av våre ansatte skriker etter faget og ønsker å få satt internundervisning i system. Og det er jeg veldig opptatt av, at 70% av all læringa skjer på arbeidsplassen.»

Informanten forteller at de lager årshjul for internundervisning og siden 2013/2014 er nesten ingen ansatte sendt på kurs fordi alle ansatte er kurset internt gjennom blant annet fagdager.

Tre av informantene forteller i intervjuene at også mellomlederne drar nytte av hverandres kunnskap på tvers av fagområdene. De har alle sine spesialfelt og de ser det som viktig at denne kunnskapen brukes på tvers. Den ene uttrykker følgende:

«(...) på brann for eksempel, der er det xx som har best kompetanse og hun hjelper til på omsorgsboligene. Slik viser vi gjennom vårt lederskap at vi ikke har alle funksjoner, men hjelper hverandre.»

Informanten forklarer at ved at mellomlederne deler på kompetansen og kunnskapen i organisasjonen synliggjør de overfor de ansatte at det er ønskelig med en slik delingskultur og at oppgavene må løses i lag ved at de med spisskompetanse deler kunnskap med øvrige i organisasjonen.

Systematisk deling av intern spisskompetanse foregår også ut på avdelingene, blant de ansatte. Informantene sier dette særlig forekommer knyttet til krevende fagområder, for eksempel demens.

En av informantene viser til at avdelingen står overfor en stor endringsprosess knyttet til kultur og at lederne i dette arbeidet bruker ansatte med særskilt kompetanse som støttespillere ute i avdelingene i prosessen;

«(...) avdelingslederne har tatt seg ut støttespillere, to til fire støttespillere i hver avdeling, som skal være med og støtte dem og kjøre prosessen .»

Informanten beskriver her at de ansatte bidrar med sin spisskompetanse inn i prosessen med å endre både organisering og verdigrunnlag i avdelingen.

5.2.4 Kunnskapsutveksling gjennom observasjon

Innenfor den kommunale helsetjenesten er mye av kunnskapen blant de ansatte en type kunnskap de ikke kan tilegne seg gjennom rutiner og prosedyrer, men kunnskap som kommer med erfaring og som er «innebygd» i de ansatte. Dette er den type kunnskap Polyani (1966) betegner som taus kunnskap.

Flere av informantene trekker fram observasjon som viktig for utveksling av denne type kunnskap. Der ansatte mangler den praktiske erfaringen kan observasjon være en måte å få tak på slik kunnskap. En av informantene viser til en situasjon der de ansatte på jobb ikke har praktisk erfaring, men hyrer inn en erfaren ansatt til å håndtere situasjonen i lag med seg;

«...hun var trygg, og da ble hun med den sykepleieren som aldri hadde vært med på slike stell før. Slik gjennomførte de stellet sammen og så hadde de en samtale om det etterpå, da de kom inn her.»

I denne situasjonen får den ansatte observere den erfarne medarbeideren og i etterkant reflekterer de sammen over den situasjonen de har opplevd. På denne måten får de ta del i en type kunnskap som ellers er svært vanskelig å formidle kun gjennom prosedyrer, rutiner eller enkeltsamtaler.

En av informantene trekker fram at det blant annet er gjennom observasjon at en ansatt kan bevege seg fra å være novise til å bli ekspert. Dette blir sett i sammenheng med å utvikle det «kliniske blikket» som fagarbeider, beskrevet som følger:

«Men du skal komme over det skjema, du skal ha mer enn det skjema. Du skal ha den magesfølelsen, du skal se det i blikket til pasienten, du skal observere, du skal på en måte inkludere det i rollen som sykepleier/fagarbeider, sånn at det faktisk er der.»

Informanten viser her til at rutiner er viktige og at de må ligge i bunn, men så må de ansatte komme seg videre derfra, og for å lykkes med det er observasjon av pasienter sammen med andre ansatte en måte å utveksle slik taus og erfaringsbasert kunnskap på.

5.2.5 Kunnskapsutveksling via teknologi

Flere av informantene trekker fram at de har ulike teknologiske løsninger for å utveksle informasjon, men at det å utveksle kunnskap for å skape reell utvikling via teknologi per i dag er utfordrende. Den plattformen flere av de nevner, som bedre kan sikre utveksling av kunnskap, er Microsoft Teams. På denne plattformen kan man samskrive i dokumenter og jobbe online i fellesskap på en måte som gir rom for en dialog underveis. Derav kan dette bli en arena for kunnskapsutveksling i fremtiden når flere får kjennskap til, og opplæring i, mulige arbeidsmåter på denne plattformen.

Både databaser, digitale plattformer, e-post og sms nevnes ellers som løsninger de tar i bruk for å oppdatere sine ansatte i ulike saker i det daglige. De bruker e-post til å gi informasjon som skal nå mange. Flere nevner at de i tillegg bruker sms for å få de ansatte til å åpne e-posten sin.

Begge kommunene har dataprogram som brukes til utveksling av informasjon. Gjennom kommunenes internkontrollsystem deles standarder og rutiner som skal sikre at pasientene får tilnærmet lik behandling og tjenester. I tillegg deles informasjon rundt den enkelte pasient gjennom pasientjournal systemet Profil, eksempelvis medisinske data og dokumentasjon om eventuelle endringer tilknyttet den enkelte pasient.

Teknologi brukes også til opplæring i begge kommunene. En av informantene viser til at kommunen benytter e-læring en del, da de ikke har økonomi til innleide vikarer når ansatte reiser på kurs. Da har de muligheten til å la flere få tilbud om kompetanseheving, samtidig som de legger opp til refleksjon og diskusjon i etterkant av nettkursene. I dette tilfellet er e-læringen organisert ved hjelp av to ansatte sykepleiere som organiserer opplæringsdager med nettkurs og refleksjon for de ansatte. En av helselederne uttrykker det slik:

«Vi har jo hatt mye e-læring her og det var satt i system før min tid, så det var jo kjempebra (...) så, det er fordi vi har satt det i system og lagt til rette for det at det fungerer.»

En annen informant viser til at de er i prosess med å innføre et elektronisk opplæringsprogram for nyansatte ledere. Her får de ansatte informasjon om organisasjonskartet, rutiner og hvem de kan kontakte ved spørsmål knyttet til IT, økonomi osv. Informanten er samtidig tydelig på at elektroniske opplæringsprogram ikke kan brukes til alle former for opplæring, som for

eksempel prosesser som går på mellommenneskelige forhold, da dette krever refleksjon og dialog rundt begreper og fag. Hun beskriver den pågående prosessen på følgende måte:

«Det er det vi holder på å utforske nå, det med elektronisk opplæring. Hva må det være møtepunkter på?»

5.2.6 Oppsummering

Intervjuene viser at kunnskap utveksles på flere måter i avdelingene. Møter trekkes fram av alle informantene som svært viktige arenaer for kunnskapsutveksling og det er utstrakt bruk av møter i begge kommunene, men Kommune 1 har noe færre møter på ledernivå.

Intern kursing og opplæring er en annen arena informantene tillegger stor betydning, da dette gir mulighet for refleksjon og diskusjon i etterkant av at ansatte deltar på kurs.

Observasjon trekkes av informantene fram som en viktig metode for å utveksle den tause kunnskapen som er så viktig i helse, og som ellers er vanskelig å fange opp gjennom skriftlige rutiner og prosedyrer eller via kurs og samtale alene.

Teknologiske løsninger er for informantene mest en kanal for å utveksle informasjon. De oppgir at det til dette formålet finnes gode løsninger som benyttes i dag, men for at teknologiske arenaer skal kunne bidra til reell kunnskapsutvikling så må de videreutvikles eller settes i sammenheng med refleksjon og diskusjon.

Til tross for mange metoder og arenaer for kunnskapsutveksling av det formelle slaget, fremhever mellomlederne kunnskapsdeling som skjer i det daglige som svært viktig. Den utvekslingen som skjer «i døra», «over bordet» og «over kaffen» er ifølge informantene betydningsfull.

5.3 Hva fremmer og hemmer kunnskapsutveksling?

I dette kapitlet ser vi nærmere på forskningsspørsmål 3; *Hva fremmer og hemmer kunnskapsutveksling på avdelingene*. Vi velger å se på faktorer som kan fremme og hemme kunnskapsutveksling opp imot formene for kunnskapsutveksling fremkommet i kapittel 6.1;

formelle møter og uformelle møteplasser, kurs og kompetanseutveksling, observasjon og teknologiske løsninger. Dette for å få en helhetlig sammenheng mellom hva informantene mener må være på plass for å utveksle kunnskap i organisasjonen, samt hva de opplever som barrierer knyttet til måtene de utveksler kunnskap på.

Informantene er i intervjuene forelagt en liste med et utvalg faktorer som kan fremme kunnskapsutveksling og faktorer som kan hemme kunnskapsutveksling i organisasjonene. Disse faktorene er valgt ut med utgangspunkt i Rieges (2005) artikkel om kunnskapsbarrierer.

På forhånd velger vi ut de faktorene vi anser som mest relevante for mellomledere i kommunal helsetjeneste. Mellomlederne er forelagt følgende faktorer som fremmere for kunnskapsutveksling: tillit, motivasjon og oppfordring til deling, åpen organisasjon, læringskultur, klare mål og strategier.

Følgende faktorer er presentert som barrierer for kunnskapsutveksling; mangel på møtepunkt, teknologiske løsninger, tid, mangel på tillit, intern konkurranse/jobbsikkerhet, ulikhet i erfaringsnivå og eksplisitt fremfor taus kunnskap.

Samtidig som de får listen får de også informasjon om at denne listen kun er et hjelpemiddel for dem, og at de står fritt til å peke på andre faktorer de anser kunne fremme eller hemme kunnskapsutvekslingen i sin organisasjon.

5.3.1 Fremmere og hemmere tilknyttet formelle møter

Når det gjelder kunnskapsutveksling i formelle møter mener samtlige av informantene at det i utgangspunktet ikke er mangel på formelle møtepunkt i enhetene, men at det er hvordan møtene gjennomføres og hvordan agenda settes som kan være en utfordring. Om møtene foregår som informasjonsmøter, og overføring av eksplisitt kunnskap har hovedfokus, opplever informantene at dette går på bekostning av refleksjon og utveksling av såkalt taus kunnskap.

Informantene i Kommune 1 beskriver at det i stor grad er toppleder som setter agendaen for møtene. En av informantene i denne kommunen uttaler:

«Per i dag er det en god del informasjon som kommer fra toppleder, selvfølgelig viktig informasjon. Men mye av det kunne vært sendt som e-post.»

Informanten viser her til at det blir lite tid til diskusjon og refleksjon i møtene og dette er noe mellomlederne mener de har behov for.

I Kommune 2 beskriver informantene at agenda for møtene utarbeides av toppleder og mellomlederne i lag, samt at de planlegger hvilken metode de skal bruke i gjennomføringen av de ulike møteformene. Informantene i denne kommunen viser til at storledermøtene over tid har endret seg fra å være rene informasjonsmøter til å skape diskusjon og refleksjon. De opplever at lederne er tryggere og har gode relasjoner til hverandre. En av informantene uttaler følgende:

«Før var det mer informasjonsmøter, det er det ikke nå lengre! Vi har hatt lederutvikling og veiledning i over et år vi nå, eksternt. Dette har gått mye på oss som ledere og det har gjort noe med ledergruppa vår, den har åpna seg og blitt mye tryggere, mye ærligere – vi kan utfordre hverandre!»

Informanten beskriver her at de gjennom ekstern bistand har lært seg metoder for hvordan de kan bli bedre på å dele kunnskap mellom seg, og hvordan de gjennom dette arbeidet har klart å skape relasjoner og tillit mellom lederne. Informantene i denne kommunen mener dette har vært en investering for å kunne fremme kunnskapsutveksling mellom seg, gjennom å skape gode relasjoner, læringskultur og tillit til hverandre;

«Vi ønsker å legge til rette for at vi skal lære, og lære av hverandre og på den måten utvikle oss og organisasjonen slik at vi går fremover. For å få til denne kunnskapsdelingen så er det noen forutsetninger som er viktige. Det ene er det med relasjoner, og relasjoner skaper tillit. Vi har klart å etablere relasjoner og tillit mellom lederne og ledernivåene i helse. Vært litt jantelov – hvis noen har gjort noe bra, er det ikke så sikkert at de har blitt heiet frem.»

Samtlige informanter fremhever turnusarbeid som en barriere i forhold til å ha en felles møtearena for kunnskapsdeling for samtlige ansatte på avdelingene. En av informantene uttaler følgende:

«Jeg skulle ønske at jeg jobba på skolen der vi kan ta et felles møte etter at elevene har gått hjem, eller i barnehagen, der de kan ha kveldsmøter – hos oss er det hele tiden noen som er i turnus, som må være sammen med brukerne.»

Mange ansatte i små stillinger nevnes også som en utfordring når det gjelder å møte ansatte ansikt til ansikt.

5.3.2 Fremmere og hemmere tilknyttet uformelle settinger

Informantene beskriver behovet for at motivasjon, relasjoner og tillit mellom ledere og ansatte må være på plass for å få til kunnskapsutveksling i både formelle og uformelle settinger.

I begge kommunene fremhever noen av informantene at manglende tillit til lederen eller kollegaer kan være en barriere, noe som igjen kan føre til mindre kunnskapsutveksling i avdelingen. Kommune 2 bruker ekstern bistand for å lære nye metoder for å bygge relasjoner og skape tillit mellom lederne i kommunen, noe en av informantene beskriver på følgende måte;

«Vi har lagt et grunnlag og brukt tid på det med relasjoner og tillit. Da ser vi at avdelingslederne tar kontakt med hverandre på tvers av avdelingene, noe som bidrar til at de støtter hverandre.»

Informantene peker også på at turnusarbeid og små stillinger er utfordrende i forhold til å bygge relasjoner og tillit mellom leder og ansatte, da det er færre uformelle møtepunkt.

I Kommune 1 har mellomlederne nettopp gjennomført en lederrulling som skal vare i 1 ½ år. I denne kommunen fremhever alle informantene at denne raske lederrulling gjør at det er vanskelig for dem å skape gode relasjoner og tillit mellom dem og de ansatte. Dette fordi de får lite tid til å bli kjent med ansatte og rutinene på avdelingene før de igjen må bytte arbeidssted. En av informantene uttaler det på denne måten:

«Denne rulleringen er krevende. Jeg skjønnte jo argumentene for tiltaket og har stor forståelse for hvorfor vi gjør dette. Vi forventer jo at ansatte skal være fleksible, så da bør jo jeg gå foran som et godt eksempel, men jeg mistet jo nettverket mitt og må skape nye relasjoner.»

Flere av informantene fremhever at å skape motivasjon for deling av kunnskap mellom mellomledere og ansatte i stor grad handlet om å få til god medvirkning og involvering av

ansatte. Informantene peker på at ansatte må se nytten i å utveksle kunnskap og de må vite at en slik utveksling er et ønske fra lederne.

En av informantene trekker fram lokalisering som en mulig barriere og da særlig for den uformelle kunnskapsutvekslingen. Informanten pekte på at ved å ha kontor på ulike steder blir det vanskeligere å ha den uformelle praten i døra eller over kaffen.

5.3.3 Fremmere og hemmere tilknyttet kurs og kompetansedeling

Når det gjelder barrierer tilknyttet ulikhet i erfaringsnivå trekker noen av informantene frem manglende felles opplærings- og utviklingspakke for ansatte i kommunen. Dette er noe som særlig er knyttet til en felles forståelse og praktisering av prosedyrer, rutiner og instruksjoner.

Tilknyttet barrierene tid og møtepunkt fremhever flere av informantene at arbeidstid og turnus er en barriere for intern kursing/opplæring. Når alle ansatte arbeider 24/7 kan det være vanskelig å gjennomføre personalmøter, opplæring, etisk refleksjon etc. til å delta og medvirke i møtene. En av informantene uttaler:

«Tid. Vi som aldri stenger. Så det er en barriere at vi aldri kan stenge og ha opplæring på alle samtidig.»

Flere av informantene uttaler at en barriere for å bygge god læringskultur kan knyttes til hvor store enheter og avdelinger mellomlederen har under seg. Flere av informantene påpeker at det er lettere å bygge en god læringskultur ved en mindre enhet eller avdeling;

«Det kan være vanskelig å bygge kultur når man er 200 ansatte i en enhet. Så antall og størrelse på enhet vil være avgjørende for å bygge kultur.»

Alle informantene vektlegger læringskultur som noe som fremmer kunnskapsdelingen i organisasjonen. De fleste er også enige om at ansatte ønsker å lære nye ting, utvikle seg faglig gjennom kurs, samt at de er positive til å hospitere mellom ulike enheter eller avdelinger internt i kommunen eller i andre kommuner, noe en av informantene beskriver slik;

«Ansatte er ivrige og ønsker å lære, tar mye kurs og hospitering.»

5.3.4 Fremmere og hemmere tilknyttet observasjon

Vi spør informantene om hvordan de opplever ulikhet i erfaringsnivået hos ansatte og andre ledere. De fleste av informantene trekker frem at ulikhet i erfaringsnivå kan oppleves som en barriere i forhold til hvordan ansatte observerer pasientene og deler denne kunnskapen mellom seg. En av informantene betrakter derimot ikke ulikhet i erfaringsnivå som en barriere, da hun mener at det heller er en mulighet til å se og gjøre enda mer:

«Ulikhet i erfaringsnivå, i utgangspunktet så skal jo det ikke være en barriere da! Det skal jo heller være en mulighet til å se enda mer.»

Informantene forteller at de i mange år har arbeidet med å skape en felles forståelse for fagområdene sine på tvers i organisasjonen. En av kommunene har gjennomført gjennomgang av all tjenesteyting. I denne gjennomgangen har blant annet kommunen bygd opp sjekklister som alle ansatte skal gjennomføre når de arbeider med pasienten. Sjekklister bruker de til å gjøre taust kunnskap mer eksplisitt mellom ansatte. En av informantene uttaler at hun er usikker på om man gjennom å bruke disse sjekklister mister en del av den tause kunnskapen. Hun betrakter taust kunnskap som en del av helsepersonellens kliniske blikk. Klinisk blikk i denne sammenheng er å ta på pasienten for å kjenne om pasienten er tørr i huden, hvordan han/hun lukter, se på pupillene i øynene og snakke med pasienten. Hun sier følgende:

«Jeg stiller meg spørrende til om en del av strukturene som vi har bygd opp, ved bruk av ulike skjema, gjør at vi mister en del av den tause kunnskapen. Du må ha det kliniske blikket for å gjøre vurderinger. Fra novise til ekspert. Du ser ikke brukeren, men ser kun på sjekklister.»

Det informantene her beskriver er at ved å ha for mye fokus på sjekklister kan de stå i fare for å ikke ha nok fokus på å tilegne seg den tause kunnskapen, der observasjon er en egnet læringsmetode for å trene «det kliniske blikket».

5.3.5 Fremmere og hemmere tilknyttet teknologi

Alle informantene har en felles oppfatning av at det i utgangspunktet ikke er en barriere med tilgang til teknologisk utstyr, som f.eks. bærbare datamaskiner, mobiltelefoner og Ipader. Informantene fremhever likevel en del områder som er utfordrende og som kan oppfattes som barrierer, eksempelvis; ulikhet i erfaringsnivå, mangel på opplæring, mangel på felles plattform for kunnskapsutveksling og systematisering av e-læringspakker.

En av informantene uttaler at man til en viss grad kan se forskjeller mellom yngre og eldre arbeidstakere når det gjelder teknologiske løsninger:

«En del av de eldre ansatte har utfordringer med teknologi.»

Flere av informantene trekker frem at dette blant annet er merkbart ved bruk av e-post for å spre informasjon til ansatte, da en del av de eldre arbeidstakerne ikke åpner e-post.

Stillingsandel er også nevnt av informantene som en faktor, da ansatte i små stillinger ikke leser e-post like ofte som ansatte i større stillinger.

For å få opp andelen som leser epost er det flere av informantene som viser til metoder de anvender for å sikre at epost blir lest, eksempelvis ved å sende ut SMS med varsel om epost til ansatte. En av informantene forteller at hun ett år gjorde et forsøk med belønning for å lese e-post, da hun over flere år har erfart at andelen ansatte som leser e-post er lav. Derav gjennomførte hun en konkurranse der de som leste e-post innen et visst tidsrom ble med i trekningen av kinobilletter;

«Vi hadde e-post lotteri på kinobilletter. Hver avdelingsleder fikk to kinobilletter, også fikk ansatte beskjed om at det ville bli sendt ut epost til alle ansatte, og de som svarte innen 24 timer ble med i trekning på kinobilletter. Det funket! Da fikk vi opp antallet som leste e-post.»

Flere av informantene fremhever utfordringene med informasjonsflyten mellom mellomlederne og ansatte, og det er flere av dem som ser behovet for en felles digital plattform. En av informantene uttaler at:

«Å finne en felles plattform som er god å bruke er utfordrende. Teams synes jeg er komplisert og jeg tenker at de som har dataskrekk kommer til å rote seg bort inni der.»

Opplæring av ansatte gjennom e-læring brukes i varierende grad. Flere av informantene påpeker at e-læring må settes i system for å skape en felles forståelse. Bakgrunnen for ønsket om å sette e-læring i system, er at det i dag er flere relevante e-læringspakker tilgjengelig, og informantene forteller at det i stor grad er opp til hver enkelt mellomleder å bestemme hva som er relevant for sin enhet eller avdeling. I tillegg er det en utfordring tilknyttet verdien av slik kunnskap om det ikke er anledning til å reflektere i fellesskap rundt den nye kompetansen en tilegner seg.

5.3.6 Oppsummering

I dette kapittelet oppsummerer vi funnene fra undersøkelsen der mellomlederne selv identifiserer faktorer som fremmer eller hemmer kunnskapsdeling i deres organisasjoner.

For å utvikle tjenestene innen kommunal helsesektor fremhever informantene viktigheten av å skape et læringsmiljø som gjør at ansatte lærer av hverandre og utveksler kunnskap. Viktige fundament for slik læring er relasjoner og tillit, samt at ledere og ansatte har motivasjon til å utveksle kunnskap.

Mellomlederne opplever også at kunnskapsutveksling er utfordrende og undersøkelsen peker på noen faktorer mellomlederne opplever som barrierer for kunnskapsutveksling tilknyttet de ulike kunnskapsutvekslingsformene, oppsummert i følgende tabell:

Tabell 11: Barrierer for kunnskapsutveksling

Kunnskapsutvekslingsform	Barriere	Situasjon
Formelle møter, observasjon	Eksplisitt fremfor taus kunnskap	Informasjon fremfor diskusjon i møter, for mye fokus på sjekklister i observasjonssituasjoner
Formelle møter, uformelle settinger, kurs/opplæring/kompetanse	Mangel på møtepunkt/tid	Turnusarbeid og små stillinger
Teknologi, observasjon	Ulikhet i erfaring, alder	De eldre ansatte er mindre trygge på teknologi
Uformelle settinger	Fysisk utforming	Lokalisering – fysisk avstand gjør kunnskapsutveksling mer krevende
Teknologi	Teknologiske løsninger	Opplæringspakker og gode digitale plattformer mangler

5.4 Hvordan kunnskapsutveksling bidrar til prosesser mot måloppnåelse

I dette kapitlet ser vi på hvordan kunnskapsutveksling kan bidra til prosesser mot måloppnåelse, med utgangspunkt i målene som kommunene har satt for sine mellomledere, presenterte i kapittel 5.1.4. Målene er hentet fra kommunenes lederavtaler, der vi tar for oss følgende tre ansvarsområder:

- 1) ressursforvaltning
- 2) samhandling
- 3) kunnskapsutvikling.

Disse måleparametrene ser vi opp imot de 5 kunnskapsutvekslingsformene vi fant i kapittel 5.2; formelle møter, uformelle settinger, kunnskapsutveksling, observasjon og teknologi. Vi presenterer kommunene samlet tilknyttet hver utvekslingsform og belyser utvalgte situasjoner som viser hvordan mellomlederne har måloppnåelsen i fokus gjennom kunnskapsutvekslingen.

5.4.1 Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet formelle møter

De to kommunene har ulik struktur på de formelle møtene, noe som også fremkommer tydelig i de to møtetabellene presentert i kapittel 5.2.

Når vi ser på mål om samhandling og utveksling av kompetanse så gir informantene i begge kommuner uttrykk for at ledergruppen er sammensatt av ulike personligheter, med ulike arbeidsmåter og fagkompetanse. Bredde i sammensetning av kompetanse blir i flere situasjoner omtalt som en styrke. Samtidig blir det også omtalt som en utfordring i forhold til å bygge lik praksis i helsetjenesten og samhandle optimalt. Den ene informanten uttrykker dette slik:

«Lederteamet er ikke helt samkjørt enda ift arbeidsmetoder med mer, vi er ulike personligheter, men vi snakker om hvordan vi kan bli mer samkjørt og hvilke styrker hver og en har som kan bidra positivt inn i teamet så vi kan ta utfordringene i sammen.»

En av informantene beskriver mellomledernes rolle tilknyttet kunnskapsutveksling på følgende måte:

«Det må være kultur for deling og lov å være god, ledelsen må opptre som rollemodeller og se seg selv som premissleverandører for den kulturen. Vi mellomlederne kan for eksempel veksle på å være med i møter på hverandres avdelinger når det er saker vi har spesiell kompetanse på. Da blir vi rollefigurer for deling av kunnskap overfor de ansatte for å vise at vi er gode på forskjellige ting og kan bruke hverandres kompetanse på tvers.»

I forhold til å nå mål om samhandling tilknyttet ressursutnyttelse så gir alle informantene i Kommune 1 uttrykk for at de mangler en formell arena for seg selv som mellomledere. De viser til at de har behov for å diskutere og reflektere rundt drift og strategi, samt utveksle kunnskap tilknyttet de oppgaver de er delegert ansvaret for. Denne kommunen har møter med toppleder hver 14. dag og disse er i stor grad preget av informasjon fra toppleder til mellomlederne. To av mellomlederne i denne kommunen møtes hver dag etter morgenmøtene og fordeler ansatte mellom seg ut ifra behov, slik at her jobber de daglig med ressursforvaltning.

Kommune 2 gjennomfører en ressurskrevende møtevirksomhet, med formelle møter på flere nivå. De oppgir at de ser et behov for å jobbe grundig med visjon og strategi for alle avdelinger i et samlet fora for å nå sine mål. Til dette helhetlige arbeidet med ledergruppa benytter de en ekstern konsulent som bidrar til å implementere nye arbeidsmetoder på de formelle møtearenaene. Disse storledermøtene er derfor organisert som arbeidsmøter slik at de løser saker i fellesskap, noe en av informantene beskriver som følger:

«Vi jobber for at møtene ikke skal være informasjonsmøter, men bidra til refleksjon så vi må utvide verktøykassa vår. Møtene må dreies mer mot refleksjon - det er ikke hvor mange møter som gjennomføres, men hvordan det gjøres som er viktig!»

Informantene i Kommune 2 underbygger behovet for formelle arenaer med å svare at de er utfordret av toppleder til å jobbe prosessuelt i de fleste saker, noe som krever samhandling med de ansatte eller andre aktuelle aktører. En av informantene beskriver toppleders tilnærming på følgende måte:

«Jeg har en leder som er veldig opptatt av det prosessuelle, samhandling og kommunikasjon – og som ikke sier at du skal løse oppgavene på en bestemt måte, men heller spør: «På hvilken måte kan vi løse det?»»

Mellomlederne i begge kommuner har alle en forståelse for viktigheten av å ta de ansatte med i diskusjoner som omhandler innsparing, samarbeid og endringer i ressurser. I Kommune 2 bidrar storledermøtene til at alle lederne får innsyn i hverandres kompetanse og utfordringer. Informantene i denne kommunen forteller at de ser tydelige effekter på økt samhandling mellom avdelingslederne og utveksling av kompetanse både underveis, og i etterkant av møtene. Informantene forteller også at flere av avdelingslederne signaliserer at det nå er lettere å ta direkte kontakt med andre avdelingsledere for å utveksle kunnskap i de situasjoner de står i til daglig.

I Kommune 1 legger de opp til personalmøter når de ser at det er behov, noe en av informantene forklarer ut ifra følgende situasjonsbeskrivelse:

«Jeg husker fra da jeg arbeidet i avdelingen at det er en ganske drastisk endring når man må begynne å legge to pasienter som ikke kjente hverandre på samme rom. En slik endring må vi ta i lag, sa jeg. Vi sendte derfor ut SMS om et ekstraordinært personalmøte påfølgende dag for å involvere ansatte som arbeidet på avdelingen. I stedet for at vi skulle kommet og varslet om at det ble dobbeltrom fra onsdag på avdelingen. Og det møtet ble veldig vellykket! Alle gikk på oppgaven og vi snakket i gruppen om hvordan vi kunne løse det. Det ble supert!»

Informantene i denne kommunen forteller at reduksjon i kommunens økonomiske rammer ligger til grunn for slike hastemøter som beskrevet ovenfor. Dette siden de ikke kan benytte midler til å betale for oppmøte til de som ikke er tilstede gjennom turnusen. Det å samle vikarene i tillegg til personalet blir ansett som uaktuelt, noe som bemerkes av informantene som utfordrende i forhold til behovet for å jobbe etter de samme verdier, strukturer og mål.

5.4.2 Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet uformelle settinger

I Kommune 1 sitter to mellomledere i samme bygning, mens den tredje har kontor plass 1 km unna. I Kommune 2 sitter alle mellomlederne i samme bygg, hvorav to av de deler kontor, men de har avdelinger på flere steder i kommunen. En av informantene uttrykker at lokalisering på ulike steder er utfordrende i forhold til å møtes for uformelle samtaler. Informantene som er samlokalisert forteller at de har mye dialog utenom fellesmøtene.

I forhold til samhandling og daglig kompetanseutveksling beskriver en av informantene behovet for uformell samhandling på følgende måte:

«Ja, det er kjempeviktig at vi sitter i sammen, slik jeg ser det. Vi har jo mange slike formelle arenaer der vi møtes, men så er det den her uformelle. Den daglige kontakten, den aktualiserer like mange temaer som igjen bidrar til fremdrift tenker jeg.»

Flere informanter fremhever et behov for såkalt nærværsledelse i forhold til å følge opp ressursforvaltning og kompetanseutvikling fortløpende. En informant beskriver dette som følger:

«Det er forskjell på å ha to, og å ha fem oppmøteplasser som leder. Du blir ikke tilstede i det som skjer i det daglige. Dette fraværet minsker muligheten du har til å kunne påvirke i løpende utviklings- og endringsprosessene og da mister du muligheten til å være «på» - det legger jeg i nærværsledelse.»

I begge kommuner forteller flere av informantene at det er viktig at leder og ansatte har tid til å reflektere sammen i arbeidshverdagen for å utvikle forutsigbare rammer og gjøre fortløpende endringer i tjenestene.

5.4.3 Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet kurs og kompetanseutvikling

Å få frem medarbeidernes kompetanse og videreutvikle denne er blant målene mellomlederne er satt til å nå. Alle informantene beskriver økonomiske ressurser og turnus som hovedutfordringer tilknyttet å nå mål om kompetanseutvikling i organisasjonen. Derfor benytter begge kommuner i hovedsak ulike interne opplæringsarenaer til dette.

I Kommune 2 er storledermøtene en slik kompetansearena for ledergruppen som helhet, noe en informant omtaler som viktig for kunnskapsutviklingen til tjenesten:

«Det er veldig bra med nye ansatte i avdelingslederrollene. De har mye å bidra med! De er modige, deler kunnskap og erfaringer og byr på seg selv, det forhindrer at vi kjører oss fast i et spor.»

Informanten beskriver her at når lederne dele sine tanker og erfaringer på en slik måte som sitatet ovenfor beskriver så bidrar dette til kompetanseutvikling for ledergruppen som helhet.

En av informantene viser også til at metodeverktøy avdelingslederne tilegner seg i storledermøtene bidrar til kompetanseutvikling ute i avdelingene:

«Avdelingslederne jobber med å lage lokale kompetanseplaner på hver sin avdeling nå, da bruker de medvirkningsprosesser for å lage denne planen i samarbeid med de ansatte. Dette er et eksempel på hvordan lederutviklingsprogrammet legger føringer for det metodiske arbeidet hos avdelingslederne.»

Begge kommuner benytter seg av de ansattes kompetanse på spesielle områder for å kunne holde intern opplæring lokalt. En av informantene beskriver dette som følger:

«De ansatte etterspør faglig påfyll og ønsker internundervisning. Jeg vil påstå at 70 % av all læring skjer på arbeidsplassen, derav lager vi nå et årshjul på internundervisning og da melder de ansatte seg til å undervise i det de selv kan godt.»

I den ene kommunen pågår et arbeid for å slå sammen flere avdelinger. Den ene avdelingen har i dag mye fokus på personsentrert omsorg og denne tilnærmingen skal være grunnlag for den nye avdelingen. Avdelingslederne har plukket ut noen støttespillere i hver avdeling som skal bistå med å kjøre endringsprosessene løpende i arbeidshverdagen. Slik arbeider de for å implementere mål tilknyttet kunnskapsutvikling og samhandling før sammenslåingen. Samtidig blir avdelingslederne gitt månedlige oppgaver for å lede i henhold til fokus på personsentrert omsorg, og informanten beskrev samhandlingen per i dag som følger:

«I tillegg har vi felles avdelingsledermøter for de to sykehjemmene så nå tenker de mer VI enn det jeg gjør. Slik minsker vi motstanden til å gå sammen til et felles sykehjem i fremtiden.»

En informant beskriver sine tanker om fremtidig kompetansebehov på følgende måte:

«Vi videreutdanner helsefagarbeidere internt til å ta en del sykepleieroppgaver, helsefagarbeiderene er den viktigste gruppen inn i fremtiden, spesielt på langtidsavdelingene, de kjenner brukerne godt og holder fokus på omsorg fremfor helse - det bidrar til hverdagsmestring.»

Slik vurderer informanten kompetansebehovet opp imot mål om ressursforvaltning og samhandling mellom enhetene fremover.

5.4.4 Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet observasjon

I henhold til mål om samhandling, kompetanseutvikling og ressursforvaltning har mellomlederne i Kommune 1 nettopp rullert på hvilke avdelinger de har lederansvaret for. En av informantene beskriver målet med denne lederrulleringen på følgende vis:

«Vi har tatt et frivillig valg om å bestå som egen kommune, noe som medfører store økonomiske utfordringer. Så istedenfor å bli sittende på hver vår tue og kjempe imot hverandre må vi har forståelse for hverandres avdelinger og finne gode løsninger i lag.»

Derav er mellomlederne nå satt til å drifte en annen avdeling i 1,5 år for å få kjennskap til avdelingen og slik kunne observere og videreutvikle avdelingen i samspill med de andre lederne og ansatte. Samtidig sier alle at det er veldig utfordrende at rulleringstiden er på kun 1,5 år, noe som ville minske deres mulighet for å gå i dybden på områder om de ønsker å gjøre endringer.

I denne kommunen har mellomlederne i oppdrag å være synlig tilstede ute i avdelingene for å se de ansatte i daglig arbeid og slik kunne forvalte ressurser tilknyttet vikarordning og turnus best mulig. En av informantene beskriver dette arbeidet på følgende måte:

«Hvis det er en sykepleier som hører til ei gruppe og vi ser at behovet for kompetansen hennes er på den andre avdelingen, så går den personen dit, også bytter vi på det. Og har vi noen som er gode på demens, så er de med og hjelper til på andre avdelinger som har behov for denne fagkompetansen. Så kompetansen brukes der den trengs. Vi er veldig fleksible på det.»

Her er det også en tanke om at avdelingsleder skal ut og bidra i stellene for å skape tillit og bedre relasjoner til ansatte, samt at de som fagpersoner får observere og følge opp fagansvaret de har for avdelingene de leder. En informant beskriver dette som følger:

««Det der må jeg se på» sier jeg, og så ser jeg på, og følger opp med kommentarer som for eksempel; «Dette er det lenge siden jeg har vært borti – så flink du er!» Det er klart det er mye jeg er flink på jeg også, men det ser de jo så det trenger ikke jeg å fortelle. Men jeg kan fortelle når de er flinke. Det er jo å ta vare på dem som er oppgaven min.»

5.4.5 Måloppnåelse via kunnskapsprosesser tilknyttet teknologi

I begge kommuner er elæringskurs mye benyttet til opplæring og utvikling av kompetanse, da blant annet økonomi utfordrer muligheten til å sende mange på kurs. Informantene forteller at det er utviklet mange gode kurs via nett og filmer slik at ingen omtaler en slik opplæringsform som en utfordring. En informant beskriver dette slik:

«Vi har dager med kurs, der vi kjører f.eks. tre veiledningsfilmer også har de grupperefleksjon. Det er to sykepleiere som har ansvaret for det. Så da får man jo litt påfyll av fag der. For vi har jo ikke så mye penger til å sende så mange på kurs, da!»

Det å delta på nettkurs uten å sitte i refleksjonsgruppe etterpå blir derimot omtalt av to mellomledere som en utfordring da det minsker muligheten for å sette ord på den nye kompetansen og reflektere over innholdet.

I begge kommunene forteller informantene om bruk av ulike digitale system for bedre å kunne styre ressursbruken, blant annet dataverktøyet Notus for bemanning og innleie av vikarer. I tillegg har begge kommunene et digitalt Helse, Miljø- og Sikkerhetsverktøy (HMS) som er knyttet til prosedyrer, instruksjoner og avvikshåndtering. HMS-verktøyet blir brukt for å melde avvik ved f.eks. vold og trusler mot ansatte, feil ved legemiddelhåndtering, feil ved alarmsystem etc. jf. internkontrollforskriften. En av informantene uttaler:

«Det er fortsatt slik at hvis du melder et avvik - så blir det fokus på enkeltpersonene som omtales i avviket og det jobber vi med, for det er jo ikke det som er poenget! 70 % av alle avvik er systemsvikt og ikke tilknyttet personene som var i situasjonen.»

Det informanten ønsker å få frem er at mange kvier seg for å melde inn avvik og slik får man ikke mulighet til å justere driften i henhold til evt kompetansebehov, ressursbehov eller samhandling.

Den ene kommunene skal anskaffe nytt styrings- og budsjettverktøy for å få bedre oversikt og kontroll på tjenestene og økonomien i kommunen. En av informantene uttalte at:

«Manglende dokumentasjonsverktøy kan utfordre muligheten til å følge opp ressursbruken godt nok - vi får et nytt «kontrollverktøy» nå, en ny styrings- og budsjettmodell. Men tall kan si det man vil de skal si - så hvordan skal vi jobbe for å finne svarene bak tallene? Vi må vite om forbruket skal ned eller om budsjettet må opp, samt finne løsninger for å følge opp de ansattes tidsbruk opp imot kvalitet på tjenestene. Det vet jeg ikke om verktøyet bidrar til.»

Her mener informanten at å innføre Teams som en felles arena der man kan utveksle kunnskap med de ansatte nok var en lengre vei å gå. Teknologiske plattformer er vanskelig å få alle med på, og i begge kommuner blir mail og sms benyttet til informasjonsutsending, men kunnskapsutvikling er mest knyttet til nettkurs og filmer.

5.4.6 Oppsummering

I dette kapittelet ser vi på kunnskapsutveksling som prosess i forhold til å nå målene ressursforvaltning, samhandling og kompetanseutvikling. Vi ser at alle utvekslingsformene mellom lederne benytter gir prosesser som kan knyttes til måloppnåelse innen ett eller flere av målområdene.

I forhold til kunnskapsutveksling i formelle møter blir samarbeidet mellom mellomledere trukket frem som formgivende i forhold til å nå mål om samhandling i organisasjonen som helhet. De formelle møtene må preges av en agenda som gir rom for diskusjoner og refleksjon i et miljø som er preget av tillit. Mellomlederne ser på den formelle arenaen som viktig for å kunne utveksle kunnskap med de ansatte og slik få frem deres faglige synspunkt og kompetanse i saker som omhandler eksempelvis ressursforvaltning. Ressurssituasjonen i form av turnus, vikariater, små stillingsressurser og økonomi utfordrer samtidig muligheten til slike medvirkningsprosesser.

For å nå mål via kunnskapsprosesser i uformelle settinger blir samlokalisering, nærværsledelse, tillit og relasjoner nevnt som avgjørende faktorer. Mellomledere som sitter nært hverandre beskriver at de samhandler mer i hverdagen og slik får de enklere tilgang til hverandres kompetanse i tillegg til å kunne samhandle om ressurser tilknyttet driften i avdelingene. Noen av mellomlederne beskriver også viktigheten av å være tett på avdelingene i det daglige av de samme grunner som de beskriver tilknyttet samlokalisering av mellomledere.

I forhold til kunnskapsprosesser tilknyttet kurs og kompetanseutvikling er ressursforvaltning og samhandling hovedfaktorer tilknyttet målet om kompetanseutvikling. Alle mellomlederne påpeker viktigheten av strategisk oppbygging av internundervisningen for å oppnå kompetanseutvikling på sine avdelinger. Også her er det turnus, vikariater, små stillingsressurser og økonomi som utfordrer måloppnåelse tilknyttet kompetanseutvikling,

men informantene jobber bevisst for å tilrettelegge for kompetanseutvikling på ulike måter internt. Flere informanter viser til at de ansatte er opptatt av faget og ønsket selv å bidra til å dele kunnskap med sine kollegaer. For å få til kunnskapsdelingen ble læringsmiljø, tillit og relasjoner vektlagt som bærende i utveksling av kunnskap internt. Flere av mellomlederne beskriver hvilken kompetanse de anser som viktig for fremtiden og har slik sett målet om kompetanseutvikling klart for seg.

Tilknyttet kunnskapsprosesser og måloppnåelse via observasjon så har alle mellomlederne tanker om hvordan observasjon er med på å utfylle målet om kompetanseutvikling tilknyttet helsetjenesten som helhet. Lederne i den ene kommunen har nettopp rullert sine lederansvar seg imellom slik at de skal kunne observere og bli kjent med andre avdelinger. Slik får de økt mulighet til å diskutere ressursforvaltning, kompetansetiltak og samhandling tilknyttet tjenesten som helhet seg imellom. Mellomlederne er også opptatt av at de ansatte trenger observasjon for å dele tause kunnskap og fagkompetanse tilhørende “det kliniske blikket” som ansatt.

Kunnskapsprosesser tilknyttet teknologi beskriver informantene som en inngang til å spre og tilegne seg eksplisitt kunnskap, men de fremhever viktigheten av refleksjoner og diskusjoner for å få en utveksling av kunnskapen. Mange dataprogram bidrar som kontroll- og oversiktssystemer og her får man gitt informasjon til andre ansatte på ulike måter. Likevel bidrar ikke teknologi i seg selv til å nå mål, det er de ansattes kunnskap om å bruke teknologien som legger føringer for om det er mulig å skape måloppnåelsen tilknyttet teknologi.

6 Drøfting

Formålet med denne forskningen har vært å finne ut hvordan mellomlederne i kommunale helsetjenester kan spille en rolle i å skape rom for kunnskapsutveksling som kan bidra til å utvikle tjenestene for framtida. Dette er gjort gjennom problemstillingen *hvordan kan mellomlederen legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste?*.

I dette kapittelet vil vi drøfte våre funn opp mot forskningsspørsmålene. Vi tar utgangspunkt i teori presentert i kapittel 3 og funnene fra kapittel 5. Til slutt vil vi oppsummere drøftingen opp mot oppgavens problemstilling.

Vi innleder hvert drøftingskapittel med sitat fra mellomlederne.

6.1 Drøfting av mellomlederens rolle og kompetanse

«Det er vanskelig å være mellomleder, for du skal dra i begge endene. Du skal innfri krav fra toppledelsen og samtidig være de ansattes talsmann oppover. Kjempeskvis. (...) Jeg tror ikke det er levelig å være avdelingsleder til en er 67 år. Nei, du sliter deg ut.»

I dette kapitlet drøfter vi våre funn opp mot forskningsspørsmål 1 *Hva er mellomlederens rolle og kompetanse?*. Vi drøfter dette opp mot teori knyttet til byråkrati, strategi, kompetanse og dynamiske og komplekse organisasjoner.

I analysen av mellomleders rolle er den hierarkiske og delegerte myndigheten kun et bakteppe for å forklare hvordan Kommune 1 og Kommune 2 er organisert, og hvordan dette gir en ramme for mellomlederens rolle knyttet til kunnskapsutveksling.

Vi ser her en nivåforskjell mellom Kommune 1, der mellomlederne har direkte ansvar for de ansatte ved avdelingene de leder, og i Kommune 2 der mellomlederne har et ledernivå under seg. Begge har slik en hierarkisk oppbygning i likhet med byråkratiske organisasjoner (Morgan, 2012).

Når det gjelder myndighet og delegasjoner til mellomlederne i disse to kommunene, ser vi at delegasjonene og deler av lederavtalene er forholdsvis like. Av rådmennenes delegeringer ser vi at delegasjonen rammer inn mellomledernes ansvar og myndighetsområde, men likevel uten detaljbeskrivelse. Dette kan sees i sammenheng med hvordan det profesjonelle byråkratiet er bygd opp (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Begge kommunene har i tillegg lederavtaler, som er en tydeliggjøring av delegasjon av myndighet, ansvarsområder, rapportering og oppfølging. Dette kan vi knytte til den klassiske administrasjonsteorien og styringsteknikker tilknyttet praktisk lederskap (Morgan, 2012).

Denne formen for delegasjoner ser vi er med på å gi mellomlederen rom til å ta egne beslutninger, samt at det er et strategisk grep for å kunne ta raske avgjørelser og gjøre endringer i egen avdeling. Dette kan vi knytte til forskning rundt hvordan kunnskapsintensive organisasjoner velger å delegere strategisk myndighet nedover i organisasjonen (Volberda og

Elfring, 2014). Det kan også sees i sammenheng med Mintzberg og Waters (1985) beskrivelse av at planstrategier må kombineres med handlingsrom slik at aktører nedover i organisasjonen kan manøvrere innenfor et rammeverk.

Dette kan igjen knyttes til teori om organisasjoner som dynamiske og komplekse (Wig, 2018). Her beskrives det at ledere vil ha behov for et visst handlingsrom for å takle en slik flytende organisasjonsform og skreddersy underveis som situasjoner endrer seg.

I forhold til kompetanse har alle mellomlederne vi intervjuet bred eller beslektet fagkompetanse tilknyttet faget de er ledere for. Dette gjelder både i form av profesjonsutdanning og praksiserfaring. Ifølge Linda Lais (2016) redegjørelse for begrepet kompetanse vil disse to formene ses i sammenheng med henholdsvis kunnskaper og ferdigheter. Det er kun en av lederne vi intervjuer som ikke har profesjonsutdanning innen helse, men hun har derimot lang praksiserfaring innen helsesektoren. De andre informantene har sin profesjonsutdanning enten som vernepleier eller sykepleier. I tillegg har alle mellomlederne lang praksiserfaring i fagfeltet de leder. Dette kan vi se i lys av Jacobsen (2019) hvor denne type fagspesifikke profesjoner blir beskrevet med at de innehar en felles kunnskapsbasis, egne fagorganisasjoner og derav har monopol på spesielle jobber og yrker.

Analysen viser også at de aller fleste mellomlederne har videreutdanning innen ledelse og/eller økonomi. Dette er i tråd med Kennings tese (Byrkjeflot, 2002) hvor teorien bygger på at lederutdanning i seg selv er nok til å kunne lede et hvilket som helst fagområde. Ny forskning tilknyttet profesjonsyrker, som for eksempel helsesektoren, viser derimot at lederne bør ha en spesiell utdanning for å kunne bli tatt i betraktning tilknyttet slike fagfelt (Jacobsen, 2019).

I Kommune 1 er mellomlederne delegert det direkte fagansvaret på sine avdelinger. Det kan medføre at de har behov for helsefaglig kompetanse for å kunne ivareta det ansvaret de er delegert. De skal i tillegg være ute i avdelingene og forme driften fortløpende, via morgenmøter og avklaring av vikarbehov, noe som kan styrke behovet for fagkompetanse hos lederen.

I Kommune 2 har mellomlederne avdelingsledere under seg som er videredelegert fagansvaret. Det betyr at de kan ha et annet kompetansebehov enn ledere som står nærmere praksisfeltet. Byrkjeflot (2002) omtaler som et perspektiv på ledelse at fagledelse og fagspråk ikke kan løsrives fra praksisfeltet, og at mellomlederen i kraft av sin fagkompetanse eller sitt

praksisfelt vil være den beste til å lede i profesjonsyrker. Dette understøttes av Jacobsen (2019) som sier at lederne gjennom praksisfeltet utvikler en faglig autoritet som anses som nødvendig for å lede personer med samme utdanningsbakgrunn (Jacobsen, 2019, s. 71). Her vil fortsatt Kennings tese (Byrkjeflot, 2002) bli stående som en motpol til et slikt ledelsesperspektiv.

Målene vi velger ut fra lederavtalene er tilknyttet tre ansvarsområder: ressursforvaltning, samhandling og kompetanseutvikling. Vi ser at hovedmålene i lederavtalene er på et overordnet nivå slik at det blir opp til mellomlederne å finne ut hvordan de vil jobbe for å nå målene. Dette ser vi kan bygge opp under at mellomlederen via sitt delegerte ansvar og rammer har mulighet til å tilrettelegge for prosesser på den måten de ser som mest hensiktsmessig i den enkelte situasjon. Dette går imot administrasjonsteorien (Morgan, 2012) ved at kontrollsystemene må vike for større myndighet knyttet til den enkelte ansatte. Slik samsvarer målene mer med teori tilhørende profesjonelt byråkrati (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Dette bygger også opp under teori tilknyttet den strategisk håndverker og paraplystrategier (Mintzberg og Waters, 1985). For stor grad av detaljstyring i planer og budsjetter begrenser rommet for prosess og paraplystrategiske tiltak.

6.2 Drøfting av hvordan kunnskap utveksles på avdelingen

«En møtes ikke for å diskutere stellefrakk opp og ned i mente som en gjorde før i tida. Det er mer om hvordan vi har det, mellommenneskelige ting og hvordan vi skal løse det som er utfordringene framover.»

I dette kapitlet drøfter funnene fra undersøkelsen opp mot forskningsspørsmål 2, der vi spør *hvordan kunnskap utveksles på avdelingen*. Vi drøfter dette opp mot teori knyttet til media richness (Hislop, 2013), betydningen av kunnskapssyn for valg av utvekslingsformer, samt hvordan kunnskapsutveksling som prosesser kan sees i lys av SEKI-modellen til Nonaka og Takeuchi (1995).

Ut ifra våre funn ser vi at kunnskapsutveksling på avdelingene i de to kommunene i hovedsak skjer på følgende fem måter: formelle møter, uformelle settinger, kurs og

kompetanseutvikling, observasjon og teknologi. Mellomlederne oppgir at de ser det som viktig at utveksling av kunnskap forekommer i ulike former da disse utfyller hverandre.

Mellomlederne vektlegger alle en prosessuell tilnærming til kunnskap og kunnskapsutveksling fremfor en strukturell tilnærming (Gotvassli, 2015), men de ser at det er behov for begge tilnærmingene. Dette viser at mellomlederne har en forståelse av at kunnskap er både taus og eksplisitt, samt at de ser behovet for veksling mellom disse to kunnskapsformene for å skape sammenhenger (Polanyi, 1966).

Mellomlederne påpeker viktigheten av å ha gode skriftlige rutiner og prosedyrer for å utveksle kunnskap på avdelingene. De oppgir at de i hovedsak benytter teknologiske løsninger som datasystemer og epost til å utveksle denne formen for kunnskap. De begrunner valget av løsninger med at det er effektivt når man skal nå mange med samme informasjon, og da særlig når helsetjenesten er preget av mange ansatte i turnusarbeid og små deltidstillinger. Samtidig sier alle mellomlederne at dette ikke er tilstrekkelig for å oppnå den kunnskapsutvekslingen de har behov for i tjenesten. De viser til at den tause kunnskapen kun kan utveksles i møter mellom mennesker. Dette er i tråd med et prosessuelt syn på kunnskap, der taus kunnskap utveksles i samtaler og refleksjon (Gotvassli, 2015). Hislop (2013) viser til at i et prosessuelt perspektiv sees teknologi som et supplement til intermenneskelig kommunikasjon, noe utsagnene fra mellomlederne i undersøkelsen understøtter.

Alle mellomlederne omtaler formelle møter som godt egnet til å utveksle kunnskap ansikt til ansikt og slik få diskutere og reflektere i fellesskap. Dette kan sees i sammenheng med teori tilknyttet media richness og hvordan Hislop (2013) beskriver møter ansikt til ansikt som den beste form å dele taus kunnskap på. Dette fordi det gir deltakerne mulighet til å kommunisere med et rikere språk, da kommunikasjonen omfatter både kroppsspråk og sosial kontekst.

Analysen viser at Kommune 1 har færre formelle møter på ledernivå og gjennom mellomledernes beskrivelser av møteagenda får vi inntrykk at møtene ikke gir så mye rom for diskusjon og refleksjon.

I Kommune 2 har mellomlederne flere formelle møtearenaer på ledernivå. Dette kan sees i sammenheng med størrelsen på denne kommunen og den hierarkiske organisasjonsformen med flere ledernivå. Samtidig viser mellomledernes utsagn at de formelle møtearenaer er prioritert og ansees som viktige. Møtene virker å være lagt opp for å diskutere og reflektere, med mål om å dele taus kunnskap og slik bygge en felles forståelse og utveksle fagkunnskap

seg imellom, for å utvikle tjenestene videre. Slike kunnskapsprosesser som mellomlederne i Kommune 2 beskriver kan sees i lys av Nonaka og Takeuchi (1995) sin SEKI-modell.

I forhold til kurs og kompetanseutvikling beskriver mellomlederne at dette er en viktig mulighet til å utveksle kunnskap i avdelingen. Dette med forutsetning om at det tilrettelegges for diskusjon og refleksjon tilknyttet det faglige innholdet som presenteres. Her igjen kommer viktigheten av å dele taus kunnskap inn, noe vi kan knytte til det prosessuelle synet mellomlederne har på kunnskap (Gotvassli, 2015). Vi kan også se dette i sammenheng med at informasjon ikke vil kunne sies å bli kunnskap med mindre det skjer en refleksjon og bearbeiding av informasjonen (Gotvassli, 2015). For at kompetansen innen tjenesten skal utvikles vil det slik være behov for en felles bearbeiding av informasjonen.

Mellomlederne trekker frem observasjon som en av de viktigste formene å avdekke taus kunnskap på. Her viser de til flere eksempler hvor rutiner og skjemaer ikke kan gi de beskrivelser som ansatte har behov for i den daglige utførelsen av arbeidet. På dette punktet vil SEKI-modellen være beskrivende i forhold til de trinnene observasjonssituasjonen legger til rette for (Nonaka og Takeuchi, 1995). Her vil vekslingen mellom taus og eksplisitt kunnskap bidra til å videreutvikle det kliniske blikket og slik kunne ivareta pasientene på best mulig måte.

Vi ser at til tross for at mellomlederne har mange metoder og arenaer for kunnskapsutveksling av det formelle slaget, fremhever de kunnskapsdelingen som skjer i det daglige som svært viktig. Det som skjer «over kaffen» eller «i døra» er av betydning for hvordan den totale kunnskapsutvekslinga skjer i organisasjonen, men de peker samtidig på at det må ligge tillit i bunn for at ansatte skal utveksle kunnskap i slike uformelle settinger. Dette er i tråd med Krogh, Ichijo og Nonaka (2016) sin teori omkring omsorg i organisasjoner, der tillit er en forutsetning for at deling av kunnskap skal forekomme.

6.3 Drøfting av hva som fremmer og hemmer kunnskapsutveksling

«Vi ønsker å legge til rette for at vi skal lære, og lære av hverandre, og på den måten utvikle oss selv og organisasjonen, slik at vi går fremover. For å få til kunnskapsdelingen, så er det noen forutsetninger som er viktige, det ene er det med relasjoner og relasjoner skaper tillit. Det er det vi har klart å etablere nå, både relasjoner og tillit, noe som gjør at vi begynner å se

mye spennende med det å dele kunnskap. Dette er noe som vi ikke har sett før. Det har vært litt «jantelov» hos oss, hvis noen har fått til noe bra, så er det ikke sikkert at de har blitt heiet frem!»

I det følgende drøfter vi funnene fra analysen opp mot forskningsspørsmål 3 som er *hva som fremmer og hemmer kunnskapsutveksling på avdelingen*. Vi knytter fremmere og hemmere opp mot de ulike kunnskapsutvekslingsformene. Dette for å få en helhetlig sammenheng mellom hva mellomlederne mener må være på plass for å utveksle kunnskap i organisasjonen, samt hva de opplever som barrierer knyttet til måtene de utveksler kunnskap på. Drøftingen gjør vi med utgangspunkt i Rieges (2005) barrierer for kunnskapsutveksling og i lys av Krogh, Ichijo og Nonaka (2016) sine kunnskapshjelpere og teori om omsorg i organisasjoner.

Undersøkelsen viser at det i stor grad er flere sammenfallende faktorer som fremmer og hemmer kunnskapsutvekslingen mellom kommunene. Vi ser likevel at faktorene varierer mellom de ulike formene for kunnskapsutveksling.

Mellomlederne i begge kommuner beskriver tillit og relasjoner som en grunnmur som må være på plass for å kunne skape et godt og trygt læringsmiljø mellom ansatte og ledere. Mellomlederne hevder at om ikke slik tillit er tilstede så vil utrygghet oppstå, noe som vil oppleves som en barriere. Krogh et al (2016) viser i teorien tilknyttet de fem kunnskapshjelperne at relasjoner har en effekt på å bryte ned barrierer, både individuelle og organisatoriske. Dette sees i sammenheng med at relasjoner har påvirkning på hvordan tillit utvikles, noe som igjen kan kobles til Krogh et al (2016) sin beskrivelse av omsorg i organisasjoner.

Informantene i begge kommuner fremhever viktigheten av å møtes som ledere og utveksle kunnskap, erfaringer og bygge relasjoner seg imellom. Her påpeker de viktigheten av at slike møter må gi rom for diskusjon og refleksjon. Dette for å få til reell utveksling av kunnskap seg imellom og bli trygge på hvor de som ledergruppe står i ulike saker. Vi kan se dette i sammenheng med Ba som et felles rom der relasjoner utvikles, og som blir et utviklingsrom på ledernivå (Krogh et al, 2016 og Irgens, 2016).

I forhold til tillit og relasjoner overfor ansatte og mellom kollegaer ser mellomlederne i Kommune 1 på lederrulleringen de nettopp hadde gjennomført som en utfordring. Dette begrunner de med at tidsaspektet er satt til ett og ett halvt år, noe de vurderer som kort tid for å bygge nye relasjoner og skape tillit mellom leder og ansatte.

Mellomlederne i Kommune 2 fremhever storledermøtene som viktige for å skape relasjoner mellom lederne tilknyttet tjenesten og ser at dette igjen bidrar til at avdelingslederne oftere tar kontakt med hverandre for å utveksle kunnskap også i uformelle settinger.

Vi vil nå fortsette drøftingen rundt barrierene for kunnskapsutveksling ved å se på hvilke kunnskapsformer de ulike barrierene knytter seg til.

I undersøkelsen beskriver mellomlederne at gjennomføringen av de formelle møtene og formen på kompetansehevende tiltak kan være til hinder for kunnskapsutveksling. De peker på at dersom møtene i hovedsak er preget av informasjonsformidling fremfor refleksjon og diskusjon, vil dette gjøre det vanskelig å dele taus kunnskap som de anser er nødvendig for å oppnå kunnskapsutveksling. Dette omtaler Riege (2005) sin artikkel der han viser til at et fokus på eksplisitt fremfor taus kunnskap er en barriere for kunnskapsutveksling.

I Kommune 1 jobber de med å i større grad få sendt ut informasjon på epost slik at de kan bruke mer tid på diskusjon og refleksjon i møtene. Samtidig er det viktig å være bevisst hva som sendes ut på epost da Hislop (2013) viser til at epost er den kommunikasjonsformen som har færrest sosiale uttrykk. Ved å sende ut informasjon på epost, som eksempelvis kan være kilde til diskusjon i organisasjonen, kan det oppstå misforståelser i kommunikasjonen. Dette kan vi også se i lys av Røviks (2016) translator.

I Kommune 2 har de over tid hatt et stort fokus på å vri møtene over fra informasjon til refleksjon og diskusjon. Dette gjør de blant annet ved å legge opp til gruppediskusjoner og ideutveksling for å dele taus kunnskap på tvers av fagfelt, tjenesteområder og nivå.

I forhold til kompetansehevende tiltak har begge kommuner laget et system for internopplæring og e-læringskurs for å få til fagdiskusjoner og kunnskapsutveksling mellom ansatte. En slik veksling mellom taus og eksplisitt kunnskap tilknyttet kompetanseutvikling er viktig for å bidra til at kunnskap utveksles i en sosial setting i henhold til både SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi, 1995) og et prosessuelt syn på kunnskap (Gotvassli, 2015).

Mellomlederne sier at det er vanskelig å samle alle ansatte til felles møter og kompetansehevende tiltak grunnet turnus og små stillinger. Rieges (2005) teori tilsier at mangel på møtepunkt kan være en barriere for kunnskapsutveksling. Mellomlederne i Kommune 1 prøver, som nevnt over, å benytte teknologi som kommunikasjonsform for å spre nødvendig informasjon til ansatte fortløpende, via eksempelvis sms og mail. Enkelte av

mellomlederne i kommune 2 prøver å løse denne barrieren ved å legge formelle møter i turnus. I forhold til kurs og kompetansehevende tiltak er alle mellomlederne opptatt av å benytte e-læringskurs og intern opplæring ved å sette slike kompetansetiltak i system.

Flere av mellomlederne i Kommune 1 sier at det er utfordrende å ikke være samlokalisert som ledergruppe. Dette i forhold til at de som sitter på samme sted i større grad møtes oftere utenfor de formelle møtene og slik utveksler kunnskap som de andre da går glipp av ved å ikke være fysisk tilstede. I Kommune 2 omtales slike utfordringer av mellomlederne som har flere oppmøtesteder i henhold til at de leder flere avdelinger. Det at avdelingene ligger spredt i kommune gjør at mellomlederne ikke får deltatt i de uformelle settingene og derav mister muligheten til å utveksle kunnskap tilknyttet drift og situasjoner i hverdagen. Riege (2005) omtaler at barrieren fysisk utforming gjelder at ansatte ved ulike avdelingene som er geografisk spredt vil ha utfordringer med å samhandle ansikt til ansikt i en slik grad at tillit kan oppnås.

I forhold til å benytte databaser, mail og øvrig teknologi påpeker flere av informantene at det ikke er mangel på teknologiske løsninger tilknyttet tjenesten, men at den eldre generasjon av ansatte er skeptisk til å benytte teknologien, noe Riege (2005) omtaler som frykt for teknologi. De nevner også at ansatte i små stillinger sjeldnere er tilstede og derav ikke har mulighet til å oppdatere seg jevnlig på eksempelvis mail.

Mellomlederne peker også på at det per i dag ikke finnes gode teknologiske løsninger for utveksling av kunnskap, som tillater gjensidig utveksling. Microsoft Teams nevnes av flere som en mulig løsning for fremtiden, men dette er fortsatt nytt for kommunene og brukes i varierende grad. Dette kan sees i lys av Riege (2005) teknologiske barrierer knyttet til manglende opplæring, og teknologi som ikke tilfredsstillers organisasjonens behov.

6.4 Drøfting av hvordan kunnskapsutveksling bidrar til prosesser mot måloppnåelse

«Gjennom kommuneplan samfunnsdel ned til vår helse- og omsorgsplan og videre inn i strategiene i økonomi- og budsjett dokumenter så finner du de samme styringssignalene og de samme målene. Så det gjør det enklere å vite hvor vi skal hen, og det tror jeg er mye mer samlende enn det noen gang har vært.»

I dette kapitlet drøfter vi funnene fra analysen opp mot forskningsspørsmål 4 som er *hvordan kunnskapsutveksling bidrar til prosesser mot måloppnåelse*. Vi drøfter våre funn i lys av teorier omkring dynamiske og komplekse organisasjoner (Wig, 2018), kunnskapsprosesser (Krogh et al, 2016) og strategi (Mintzberg, 1987).

Empirien viser at mellomlederne ser på kunnskapsutveksling som viktig og at de jobber mye med å tilrettelegge for ulike former for kunnskapsutveksling. Siden vi ikke stiller konkrete spørsmål tilknyttet måloppnåelse så er det vanskelig for oss å si om mellomlederne er seg bevisst målene i alle situasjoner hvor kunnskapsprosesser er iverksatt. Likevel ser vi mange mulige sammenhenger mellom valg av prosess og pålagte mål, fremkommet i tabellen i kapittel 5.1.4 tilknyttet ansvarsområdene ressursforvaltning, samhandling og kurs og kompetanseutvikling.

Som vi nevnte i kapittel 5.1.4 tilknyttet mål og strategier er målene formulert på en overordnet måte. Dette samsvarer med teoriene tilknyttet hvordan dagens ledere er satt til å forvalte sitt delegerte område i dynamiske og komplekse organisasjoner, uten omfattende føringer for hvilke strategier de skal benytte for å bidra til måloppnåelse (Wig, 2018). Vi ser også at det profesjonelle byråkratiet (Jacobsen og Thorsvik, 2014) bygger opp under en slik utviklingsstrategi. Dette ved at den enkelte ansatte i kraft av sin fagkompetanse blir delegert myndighet til å ta ulike grader av beslutninger innen sitt fagfelt på vegne av organisasjonen.

For å nå målene oppgir mellomlederne at de er avhengige av at det foregår en kunnskapsutveksling både innen tjenesteområdene de er satt til å lede og mellom disse. Dette kan sees i sammenheng med kunnskapsingeniør i forhold til å jobbe horisontalt og vertikalt imellom ansatte i organisasjonen (Gotvassli, 2015).

I forhold til å utveksle informasjon utdyper mellomlederne at teknologiske løsninger bidrar til spredning av kunnskap, samt at ulike dataprogram bidrar til å styre ressursbruk og kontrollere driften på ulike måter. Dette kan vi knytte til et strukturelt syn på kunnskap hvor kunnskapen blir tilgjengelig og kan spres skriftlig i organisasjonen (Gotvassli, 2015). Mellomlederne sier samtidig at dette ikke nødvendigvis leder til kunnskapsutvikling da det mangler mulighet til dialog og refleksjon via slike databaser. Derfor trenger de andre former for utveksling av kunnskap som verktøy i kunnskapsutviklingsprosessene. Dette understøttes av teori tilknyttet media richness (Hislop, 2013) og begrensninger som ligger i teknologiske løsninger slik vi finner dem i dag. Dette viser igjen at mellomlederne anerkjenner at kunnskap finnes i flere

former og grader mellom taus og eksplisitt, slik Polanyi (1966) beskriver sammenhengen mellom disse to. Derav må de tilrettelegge for ulike former for utveksling for å fange opp ulike dimensjoner av kunnskap. Prosessene her ser vi kan bidra til å nå mål om *mål om samhandling og kompetanseutvikling*.

Om vi ser på måloppnåelse tilknyttet prosesser i formelle møter trekker flere av mellomlederne frem samhandling i ledergruppen som avgjørende for samhandlingen i tjenesten som helhet. En av informantene beskriver at de som mellomledere må opptre som rollemodeller for å bidra til å skape en kultur for å dele kunnskap. Dette kan vi se i sammenheng med Dehlins (Irgens og Wennes, 2014) betraktninger om ledere som sosial påvirkningsprosess. Prosessene her ser vi kan bidra til å nå *mål om samhandling og kompetanseutvikling*.

Alle mellomlederne er også opptatt av at agendaen i de formelle møtene skal bidra til refleksjon og diskusjon for å utvikle fag, strategi og driftsløsninger innen tjenesten, sammen med de ansatte. Dette kan vi knytte til et prosessuelt syn på kunnskap hvor utvikling av ny kunnskap skjer i en sosial setting og mellom individer (Gotvassli, 2015). I forhold til ledelse av kunnskapsarbeidere beskrives det også som et strategisk grep å involvere de ansatte i de endringer som oppstår (Jacobsen, 2019). Prosessene her ser vi kan bidra til å nå mål om *ressursforvaltning, samhandling og kompetanseutvikling*.

Mellomlederne vektlegger tillit som en forutsetning for at kunnskapsutveksling skal kunne skje mellom ansatte i organisasjonen. På de formelle arenaene er mange av informantene derav opptatt av å bygge relasjoner mellom de ansatte ved å sette de i små, tverrfaglige grupper for diskusjon og refleksjon rundt felles temaer. Kunnskapsutveksling som prosess består ifølge Krogh et al (2016) av fem steg som sammen skal bidra til kunnskapsutvikling. Hjelper nr 2 er å få i gang samtaler og som vist i tabell 4 sees denne hjelperen som viktig i alle deler av utviklingsprosessen. Slik viser mellomlederne her at de har forståelse av behovet for å legge til rette for de gode samtalene i de formelle møtene for slik å få til deling av kunnskap mellom de ansatte. Prosessene her ser vi kan bidra til å nå mål om *samhandling og kompetanseutvikling*.

I Kommune 1 er mellomlederne tett på den daglige driften og har direkte fag-, økonomi- og personalansvar og leder derav de daglige morgenmøtene med de ansatte. Her vil det formelle møte kunne sees i sammenheng med Mintzbergs (1987) teori om ledelse som et håndverk.

Mellomlederne er her tett på driftsprosessen og tilrettelegger dagen i samspill med ansatte. Prosessene her ser vi kan bidra til å nå mål om *ressursforvaltning og samhandling*.

Dette leder oss over til å se på de uformelle settingene for kunnskapsutveksling.

Mellomlederne i begge kommuner fremhever kunnskapsutvekslingen som skjer i det daglige som viktige og av betydelig relevans for å nå mål om økt samhandling. De beskriver spesielt samlokalisering og nærværsledelse som viktige i forhold til å bidra til at slik kunnskapsutveksling oppstår.

I Kommune 1 er det lagt opp til at mellomlederne skal være tilstede ute i avdelingene jevnlig. Dette med tanke på å bygge relasjoner med de ansatte og for å kunne omrokkere ansatte fortløpende ut ifra behov. Mintzbergs teori (1987) om den strategisk håndverker viser seg også her ved at mellomlederne har handlingsrom til å kunne være tett på og utføre strategiske grep fortløpende. Dette kan vi også se i sammenheng med trinnvis utvikling som endringspross ved at mellomleder til enhver tid kjenner bedriftens behov og kan regulere driften i takt med behovet (Rennemo, 2006). I forhold til å bygge relasjoner kan vi knytte dette til omsorgsbegrepet og hvordan samhandling bidrar til å bygge tillit i organisasjonen (Krogh et al, 2016). Prosessene her ser vi kan bidra til å nå mål om *ressursforvaltning og samhandling*.

Mellomlederne i begge kommuner er opptatt av å systematisere den interne opplæringen. De påpeker da at det bør legges opp til diskusjoner og refleksjon i grupper tilknyttet fagdager og interne kurs. Slik vektlegger de veksling mellom eksplisitt og taus kunnskap på linje med teori utviklet av Polanyi (1966). Prosessene her ser vi kan bidra til å nå mål om *kompetanseutvikling*.

Mellomlederne beskriver at de benytter observasjon systematisk som utvekslingsform for å utvikle det kliniske blikket. Denne kompetansen er en innsikt de ansatte innen helse er avhengig av å utvikle kontinuerlig for å gjøre en god jobb i arbeidet med pasientene. Deler av taus og eksplisitt kunnskap tilhører praksisfeltet på en slik måte at det ikke er tilgjengelig via andre utvekslingsformer enn observasjon. Dette underbygger igjen SEKI-modellen hvor veksling mellom former av taus og eksplisitt kunnskap bidrar til utvikling av ny kunnskap på feltet (Nonaka og Takeuchi, 1995). I kommune 1 er lederne satt i en liknende situasjon gjennom å bytte avdelinger de er ledere for og i praksis få kjennskap til tjenestens avdelinger

sett i et større helhetsperspektiv. Prosessene her ser vi kan bidra til å nå mål om *kompetanseutvikling og samhandling*.

6.5 Oppsummering

I denne forskningsoppgaven har vi søkt å finne svar på følgende problemstilling:

Hvordan kan mellomlederen legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste?

Dette har vi gjort gjennom fire forskningsspørsmål:

Hva er mellomlederens rolle og kompetanse?

Hvordan utveksler dere kunnskap på avdelingene?

Hvilke faktorer bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsutveksling?

Hvordan kan kunnskapsutveksling bidra til prosesser mot måloppnåelse?

Gjennom å analysere våre funn og drøfte disse opp imot ulike teoretiske perspektiv har vi fått frem hovedfunn som kan belyse problemstillingen. Vi gjør det gjennom å oppsummere hovedfunnene i hvert forskningsspørsmål, før vi ser disse opp mot problemstillingen i oppgaven.

Om vi først ser på *mellomlederens rolle og kompetanse* slik vårt første forskningsspørsmål belyser så finner vi følgende hovedfunn:

Alle mellomlederne har fått delegert myndighet til å forvalte sitt tjenesteområde med en relativt høy grad av frihet via de overordnede rammer som ligger i delegasjonen. Det vil si at de har en posisjon i organisasjonen hvor de forvalter en andel ressurser og innenfor de gitte rammer får de utforme hvordan de skal nå målene de er satt til å lede imot.

Alle mellomlederne beskriver en felles utfordring tilknyttet at de ansatte jobber i turnus og at mange ansatte har små stillinger. Slike organisatoriske rammer tilknyttet driften gir en grunnstruktur som mellomlederne må forholde seg til når de skal tilrettelegge for kunnskapsutvikling på sine avdelinger.

Mellomlederne i Kommune 1 og Kommune 2 beskriver sin toppleder ut ifra to ulike innganger til kunnskap. I Kommune 1 betegnes toppleder til å være strukturfokusert i sitt lederskap, mens toppleder i Kommune 2 betegnes som prosessorientert. Disse rammene

legger igjen føringer for mellomledernes handlingsrom i forhold til kunnskapsutveksling og strategiprosesser. Kommune 1, som en liten kommune, har mellomledere som fungerer både som avdelingsledere, og som mellomledere direkte under toppleder for tjenesten. Dette påvirker disse mellomledernes ressursmessige kapasitet til å jobbe med langsiktig strategiarbeid, da deres hverdag i stor grad preges av drift. Her har mellomlederne i Kommune 2 en helt annen funksjon, der de ved å ha avdelingsledere under seg ser ut til å ha en mer strategisk lederrolle.

Kompetansen mellomlederne besitter forteller oss at de kjenner både fagprofesjonen, organisasjonen og praksisfeltet de er ledere for. Mellomlederne med sin forforståelse har dermed gode forutsetninger for å oversette overordnede mål til ansatte i praksisfeltet, samt utvikle mål som samsvarer med behovet i tjenestene.

I forhold til mellomledernes rolle og kompetanse viser funnene at mellomlederne har fått delegert rammer og myndighet som sammen med bred kompetanse gir de muligheter for å tilrettelegge for kunnskapsutveksling.

Noen av lederne mangler formell lederutdanning og vi har ikke i denne undersøkelsen sett på hvordan de utøver ledelse i praksis. Likevel vil vi si at mellomlederne har gitt oss mye informasjon som tyder på at de har et lederperspektiv tilknyttet rollen sin og beskriver situasjoner som viser kompetanse tilknyttet ledelse som fag.

Om vi ser på *hvordan kunnskapsutveksling skjer på avdelingen* så er våre hovedfunn som følger:

Alle mellomlederne viser til fem ulike former for utveksling av kunnskap som de benytter i det daglige tilknyttet avdelingene de leder. De viser at de klarer å se behovet for å kombinere strukturelle og prosessuelle utvekslingsformer for å få delt både taus og eksplisitt kunnskap.

Samtidig ser vi her at selv om alle mellomlederne er bevisst hvordan de kan tilrettelegge for et mangfold av kunnskapsutveksling, så gir ulikheter i rammene tilknyttet mellomlederrollen ulike utgangspunkt for gjennomføringen.

I Kommune 1 har mellomlederne i mindre grad mulighet til å benytte formelle møtearenaer til utveksling av taus kunnskap. Dette ut ifra at møtene med toppleder preges av informasjonsoverføring og at ressursene de disponerer ikke gir rom for mer møtevirksomhet. Mellomlederne er her satt til å drifte avdelingene og løse de utfordringer som oppstår i det

daglige og dette er deres hovedarena for å utveksle taus og eksplisitt kunnskap med de ansatte. Mellomlederne i Kommune 1 kan dermed betraktes som «praksisnære håndverkere», som en variant av Mintzbergs (1987) definisjon på den strategiske håndverkeren.

I Kommune 2 har både toppleder og mellomlederne stort fokus på formelle møter og derav også mange muligheter til å utveksle eksplisitt og taus kunnskap på ledernivå. Slik blir storledermøtene et slags strategisk verksted for kunnskapsutveksling tilknyttet både fag og strategi. Disse mellomlederne kan derfor betraktes som «strategiske håndverkere» i tråd med Mintzbergs (1987) definisjon.

Om vi ser på hovedfunn tilknyttet hvilke *faktorer som bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsutveksling* så finner vi følgende:

Når det kommer til barrierer for kunnskapsutveksling så beskriver mellomlederne særskilt to barrierer. Mangel på møtepunkt er en barriere de knytter til tjenesteområdene, som er preget av turnusarbeid og deltidsstillinger. Dette gjør det vanskelig å finne rom for å gjennomføre fysiske møter og kompetansehevende tiltak som favner alle. Den andre barrieren er et fokus på eksplisitt fremfor taus kunnskap, som blant annet kan gi seg utslag i hvordan møter legges opp og hvordan kompetanseheving foregår. Også her viser alle mellomlederne forståelse for hvordan kunnskapsutvikling som prosess kan hemmes av ulike faktorer og at de selv kan påvirke hvordan disse faktorene får opptre.

Som grunnmur for kunnskapsutveksling beskriver alle at tillit og relasjoner må være tilstede. De beskriver at faktorer som utrygghet mellom kollegaer, store avstander og få møtepunkt hindrer at relasjoner knyttes, noe som igjen påvirker hvilken tillit kollegaene har til hverandre og muligheten for å utveksle kunnskap.

Tilknyttet formelle møtepunkt, kurs og opplæring sier alle at det må gis mulighet for diskusjon og refleksjon så deling av taus kunnskap kan forekomme. Enkelte mellomledere påpeker også viktigheten av at de i lederrollen må opptre som kulturelle arkitekter for kunnskapsutveksling. Dette for å gå foran med et godt eksempel om de skal forme en god læringskultur.

På toppledernivå er det ulikhet knyttet til gjennomføring av møtene i de to kommunene. Uavhengig av den strukturorienterte agendaen i ledermøtene i Kommune 1, ser vi at mellomlederne her har forståelse for verdien av refleksjon og diskusjon. De uttrykker at de

ønsker å jobbe i prosess med sine ansatte. I Kommune 2 har de en klar og helhetlig ledelsesstrategi på at møtene skal være forum for refleksjon og diskusjon. De benytter prosessmetodikk i storledermøtene slik at avdelingslederne skal kunne tilrettelegge for kunnskapsutveksling i møte med sine ansatte videre ut i organisasjonen.

Til sist har vi følgende hovedfunn knyttet til *hvordan kunnskapsutveksling kan bidra til prosesser mot måloppnåelse*. Her fant vi følgende:

Om vi ser på de prosessene som mellomlederne benytter for kunnskapsutveksling så finner vi at mange av prosessene kan sees i sammenheng med målene de skal nå. Alle mellomlederne påpeker viktigheten av relasjoner og tillit, og ser disse to faktorene som grunnleggende for å få til utveksling av kunnskap mellom ansatte. De omtaler også hvordan de tilrettelegger de ulike kunnskapsprosessene for at tillit og relasjoner kan bygges.

Sett opp imot lederavtalene i de to kommunene, ser vi at prosessene for kunnskapsutveksling mellomlederne tilrettelegger for er i samsvar med de tre ansvarsområdene vi har valgt ut; ressursforvaltning, samhandling og kompetanseutvikling. Samtidig ser vi også ulikhet i mellomlederrollen. I Kommune 1 beskriver mellomlederne slike prosesser tilknyttet driftsoppgaver de løser sammen med de ansatte ute i avdelingene daglig. Mellomlederne i kommune 2 beskriver i større grad prosesser internt i ledergruppen eller i møte med avdelingslederne.

Slik bekreftes igjen vår tanke om at mellomlederne i Kommune 1 kan sies å opptre som praktiske håndverkere, mens mellomlederne i Kommune 2 kan sies å være strategiske håndverkere.

Avslutningsvis vil vi si at vi mener våre funn tilknyttet de fire forskningsspørsmålene kan gi oss en konklusjon tilknyttet problemstillingen: *hvordan kan mellomlederen legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste?*

I forhold til mellomledernes rolle og kompetanse viser funnene at mellomlederne har fått delegert rammer og myndighet som sammen med deres brede kompetanse gir de muligheter for å tilrettelegge for kunnskapsutveksling tilknyttet sitt tjenesteområde.

Mellomledernes bevissthet knyttet til kunnskapsprosesser som fenomen og tilrettelegging for utveksling av kunnskap tilsier at de kan klare å utforme prosessene i henhold til ulike situasjoner de står i. De skal klare å nå mål i en kompleks organisasjon hvor mange faktorer

spiller inn som kan utfordre måloppnåelse. Samtidig vil vi påstå at mellomlederne utviser stor forståelse for hvor omfattende kunnskapsprosesser er og har god oversikt over hvordan de kan benytte ulike former for kunnskapsutveksling innen de rammer de har til disposisjon.

7 Avslutning og refleksjon

Vi har i denne oppgaven sett på hvordan mellomlederen kan legge til rette for kunnskapsutveksling i kommunal helsetjeneste. Dette ser vi som et viktig tema å få mer kunnskap om da kunnskapsutveksling er et viktig premiss for å utvikle ny kunnskap. Den kommunale helsetjenesten står overfor en krevende situasjon de kommende 20 årene, med en økende andel eldre i befolkningen, færre hender til å utføre oppgavene og en stadig strammere kommuneøkonomi. Dette vil kreve omstilling i tjenestene og utvikling av nye løsninger og ny teknologi. Det er her kunnskapsutveksling i organisasjonen får en betydning.

I en avslutningsfase er det viktig å være kritisk til eget arbeid og vi har i metodekapittelet pekt på noen svakheter ved vår tilnærming. Vi ser at utvalget, som er mellomledere fra to ulike nivå i kommunene, gjør det vanskelig å sammenlikne hvordan de arbeider. Dette fordi ulikhetene kan skyldes at de er organisert på ulike nivå. Vi kunne ha gjort utvalgene annerledes, som beskrevet i kapittel 4, men vi ville da ha mistet noen aspekter, som helhetsbildet eller størrelsesdimensjonen.

Det at en av oss arbeider innenfor kommunal helsetjeneste og to av oss har hatt en tilknytning til kommunene kan ha innvirket på våre tolkninger.

Vi mener allikevel at vi gjennom denne oppgaven har klart å besvare problemstillingen med utgangspunkt i den informasjonen mellomlederne har gitt oss.

Ved gjennomføring av denne type undersøkelser får en kun et øyeblikksbilde av situasjonen i de to kommunene. I Kommune 1 er det gjort en lederrulling og vi gjennomførte intervjuene kun uker etterpå. En spennende tanke er hvilke svar og refleksjoner vi ville fått om vi gjennomførte intervjuene her ett år etter rulleringen. I Kommune 2 pågår det for tiden et arbeid med å klargjøre avdelinger for sammenslåing og arbeidet med felles kultur og kunnskapsutveksling har stort fokus. Hva ville vi funnet her dersom vi kom tilbake etter sammenslåingen? Hadde fokuset på kunnskapsutveksling vært det samme? Dette er betraktninger vi gjør oss når vi nå har sluttført denne oppgaven.

Vi har også reflektert over videre veier vi kan gå med denne forskningen. Da vår oppgave har sett på én kommunal sektor har vi kun fått innblikk i deres arbeid med kunnskapsutveksling. Når vi vet hvilke utfordringer kommunal sektor som helhet står overfor, ville det vært meget interessant og sett hvordan kommunene tilrettelegger for kunnskapsutveksling på tvers av sektorer. Hvordan deler helse kunnskap med teknisk? Hvordan deler plan kunnskap med oppvekst? For å løse velferdsutfordringene i norsk kommunesektor tør vi påstå at en må bygge ned siloene og tenke på tvers - dette ville det vært spennende og forsket på.

8 Litteraturliste

- Alvesson, Mats; Skoldberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Dehlin, Erlend (2014). Klokskapens pragmatikk – om kunnskapslederrollen.
I Irgens, Eirik J.; Wennes, Grete (Red.), *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 62-73). Bergen: Fagbokforlaget
- Dehlin, Erlend (2006). Teori i kjøtt og blod: god ledelse er improvisasjon!
I Steinholt, Kjetil; Sommerro, Henning (Red.). *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill* (s. 261-278). N.W Damm & Søn AS.
- Gotvassli, Kjell-Åge, (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hislop, Donald (2013). *Knowledge management in organizations*.
Oxford: Oxford University
- Irgens, Eirik J. (2016) Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, Eirik J.; Wennes, Grete (2014) *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2019) *Ledelse og den offentlige dimensjon*.
Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn; Tuft, Per Arne; Christoffersen, Line (2016).
Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Justesen, Lise; Mik-Meyer, Nanna (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Krogh, Georg V., Ichijo, Kazuo, Nonaka Ikujiro (2016). *Slik skapes kunnskap*.
Oxford: Oxford University Press.
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitative forskningsintervju*.
Lund: Studentlitteratur.
- Lai, Linda (2016). *Strategisk kompetanseledelse*.
Bergen: Fagbokforlaget

- Mintzberg, Henry (1987). *Crafting Strategy*.
Harvard Business Review, 65(4), 66-75.
- Morgan, Gareth (2012). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*.
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nonaka og Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company*.
Oxford: Oxford University Press.
- Polyani, M.(1966). *The tacit Dimension*.
Dobleday: New York.
- Rennemo, Øystein (2006). *Levèr og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, Kjell Arne (2016). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Steinsholt, Kjetil; Sommerro, Henning (2006). *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill*. N.W Damm & Søn AS.
- Thagaard, Tove (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Thurèn, Torstein (2015). *Vitenskapsteori for nybegynnere*.
Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, Aksel (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*.
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Volberda, Henk W.& Elfring T. *Rethinking Strategy*.
London. SAGE Publications ltd.
- Westeren, Knut Ingar (2013). *Kunnskap og konkurransevne*.
Bergen: Fagboklaget.
- Wik, Bjarne Berg (2018). *Lærende organisasjoner. På vei mot organisasjon 5.0*.
Oslo: Gyldendal Akademisk.

Artikler:

Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer?, Haldor Byrkjeflot, 2002.
Fagbokforlaget Vigostad & Bjørke AS. Bergen

Erfaringer fra kommuner med to nivåorganisering og resultatenheter, Kommunerevisoren, tidsskrift nr. 2, 2009: http://tidsskrift.nkrf.no/02_2009/artikkel2.html

Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2008. Rapport 8/2011, Statistisk Sentralbyrå (SSB), Audun Langørgen og Rolf Aaberge, https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201108/rapp_201108.pdf

Profesjonell ledelse (Aker modellen) studiet, 15.08.17. <https://estudie.no/aker-modellen-til-george-kenning/>

Nettsider:

Sitat innledning Marianne Tønnesen, SSB : “Flere eldre enn yngre i Norge om 15 år”, 26.juni 2018 <https://forskning.no/befolkningshistorie/ssb-flere-eldre-enn-yngre-i-norge-om-15-ar/1193937>

Det store norske leksikon, kommune: <https://snl.no/kommune>

Fylkesmannen i Trøndelag: <https://www.fylkesmannen.no/Trondelag/Helse-omsorg-og-sosialtjenester/Helsetjenester/dialogmoter-med-kommunene/>

Lovdata; <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107>

MAXQDA; Qualitative Data Analysis; <https://www.maxqda.com/>

Regjeringen.no, Nye kommuner: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/id2548377/>

Regjeringen.no, St.meld. nr. 47 Samhandlingsreformen (2008-2009) <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-/id567201/>

Regjeringen.no, St.meld. nr.29 morgendagens omsorg (2012-2013) <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20122013/id723252/>

Figuroversikt

Figur 1: Organisering Kommune 1	s. 4
Figur 2: Organisering Kommune 2	s. 5
Figur 3. Tre typer forandring	s. 8
Figur 4: Formelle og fremvoksende strategier	s. 9
Figur 5: Kunnskapspyramide	s. 17
Figur 6: SEKI-modellen	s. 19
Figur 7: Kommune 1	s. 41
Figur 8: Kommune 2	s. 42

Tabelloversikt

Tabell 1 Kompetansekompener	s. 14
Tabell 2: Karakteristikk av taus og eksplisitt kunnskap	s. 16
Tabell 3: To perspektiver på kunnskap	s. 18
Tabell 4: Kunnskapsutviklingsprosessen og kunnskapshjelpere	s. 21
Tabell 5: Informasjonsrikhet - media richness	s. 25
Tabell 6: Koding	s. 35
Tabell 7: Kodegrupper og forskningsspørsmål	s. 37
Tabell 8: Ansvarsområder/målområder i kommunene	s. 46
Tabell 9: Formelle møter i Kommune 1	s. 47
Tabell 10: Formelle møter i Kommune 2	s. 48
Tabell 11: Barrierer for kunnskapsutveksling	s. 61

Vedlegg - 1 Forespørsel om intervju, 2 Samtykkeerklæring for intervju, 3 Intervjuguide

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave.

«Mellomledere og kunnskapsdeling – et innblikk i praksishverdagen i kommunale helsetjenester»

Bakgrunn og formål

Kommunale helsetjenester er i dag under et enormt press og endringene skjer hyppig, samtidig som de er gjennomgripende. Hvordan utveksler mellomledere kunnskap seg imellom og internt i avdelingene for å realisere alle de drifts- og utviklingsoppgaver de står overfor?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt der hensikten er å undersøke hvordan kommunale mellomledere innen helse arbeider i praksis med deling av kunnskap i egen organisasjon. Prosjektet er en masterstudie i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet. Informanter som inviteres til å delta i dette prosjektet er mellomledere innen helse i ulike kommuner i Trøndelag.

Vi ønsker å forske på hva som skjer når omfattende endringer, ofte sentralgitte, møter praksishverdagen i helsesektoren. Vårt fokus er på hvordan mellomledere oversetter disse endringene med mål om endret praksis i avdelingen.

For å få innblikk i en mellomleders hverdagspraksis ønsker vi å gjennomføre individuelle intervjuer med 6-8 informanter, med varighet på ca. 60 minutter. Intervjuene vil finne sted på XX – møterom XX. Masterstudentene Elin A. Bjørnstad og Merete Folmoe Rønningen vil gjennomføre intervjuet sammen. I forkant av intervjuet vil du få tilsendt en intervjuguide. Under intervjuet vil vi benytte lydopptaker, da intervjuet skal nedskrives og analyseres i etterkant. Så snart forskningsprosjektet er avsluttet, vil lydfiler og referater slettes.

Informantene vil få sitater til gjennomlesning før de publiseres. Svarene blir behandlet konfidensielt, og informantene anonymiseres i presentasjonen av masteroppgaven. Som

informant kan du velge å forlate intervjuet og/eller trekke deg fra studien uten videre begrunnelse.

Informanter som deltar i forskningsprosjektet må gi skriftlig samtykke til at informasjonen du gir kan brukes i studien. Før intervjuet ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at dette informasjonsskrivet er lest og godtatt.

Med vennlig hilsen

Elin A. Bjørnstad, Masterstudent kunnskapsledelse

Merete Folmoe Rønningen, Masterstudent kunnskapsledelse

Marthe L. Bakken, Masterstudent kunnskapsledelse

Samtykke

Jeg har forstått informasjonsskrivet og samtykker til å delta som informant i masteroppgave innen Kunnskapsledelse 2019, forfattet av Elin A. Bjørnstad, Merete Folmoe Rønningen og Marthe L. Bakken.

Sted, dato

Signatur

Intervjuguide

Masteroppgave i kunnskapsledelse

Intervju med 6 nøkkelpersoner i 2 utvalgte kommuner vinteren 2019.

Innledning

Takk for at du avsatte tid til oss! Vi har avsatt en time til intervjuet og vi har laget en intervjuguide med åpne spørsmål slik at du får tid og anledning til å fortelle oss hvordan du gjør det i din avdeling/enhet. Under intervjuet er det ikke sikkert at vi kommer innom hvert enkelt spørsmål i intervjuguiden, og det kan hende at vi ønsker å få vite mer rundt enkelte tema enn andre.

Om undersøkelsen: Vi er tre studenter som arbeider i forskjellige kommuner og for oss var det da naturlig å forske i kommunal sektor. Forskningsfeltet vi ønsker å få mer innsikt i omfatter betydningen av en mellomleders rolle i kommunal sektor. Vi har valgt ut enhet helse og omsorg da dette er en enhet som opplever hyppige og omfattende endringer. Dette gjør at det er mange nye oppgaver som må utvikles og settes i drift fortløpende.

Temaet for oppgaven er hvordan mellomledere utveksler kunnskap seg imellom og til øvrige ansatte i avdelingen, for å bidra til å realisere kommunens drifts- og utviklingsoppgaver. Vi ønsker å bidra til økt kunnskap om hvordan en mellomleder bidrar til kunnskapsdeling og hvordan de involverer de ansatte.

Med forskningsoppgaven vår ønsker vi å finne historier som viser hvordan du som mellomleder utveksler kunnskap mellom ansatte og ledere, og om du som mellomleder har de rammer du trenger for å oppnå ønsket kunnskapsdeling i avdelingen.

Vi har avgrenset oppgaven til å intervju noen virksomhetsledere/avdelingsledere innen helse og velferdsområdet.

1. Informasjonsskriv

2. Anonymitet, signatur for informert samtykke

Forsknings spørsmål 1: Hva er mellomleders rolle og arbeidsoppgaver?

I første del av intervjuet vil vi gjerne høre litt om din bakgrunn og ditt arbeidsområde

Kan du fortelle kort om din bakgrunn og din stilling/rolle i dag?

- Alder:
- Utdanning:
- Yrkeserfaring:
- Ledererfaring - i andre organisasjoner:
- Ledererfaring - i nåværende organisasjon:
- Antall år i organisasjonen:
- Antall år i nåværende lederstilling:
- Arbeidsoppgaver:

Fortell litt om hvordan området/enheten din er organisert.

- Tegn og beskriv organisasjonskartet for ditt helseområde (Stikkord: nivå under - nivå over - evt. stab)
- Antall avdelingsledere:
- Ansvar antall ansatte totalt:
- Med utgangspunkt i organisasjonskartet - hvordan er din delegasjon utformet (faglig, økonomi, personal):
- Er denne evt. delegert videre:
- Hvordan:
- Kan du gi et eksempel på når din delegasjon har vært positiv for å lykkes med en oppgave?
- Kan du gi et eksempel på når din delegasjon har virket hemmende eller ikke vært tilstrekkelig for å lykkes med en oppgave?

Forskningsspørsmål 2 - Hvordan deles kunnskap på din avdeling/ditt område?

- Nå vil vi gå over til å snakke litt om hvordan dere deler kunnskap på din avdeling/ditt virksomhetsområde.
- Kan du fortelle litt om hvilke faglige tema/områder du mener er viktige for avdelingen din?
- Med utgangspunkt i temaene/områdene over - hvilke behov for kunnskapsdeling og behov for kunnskap anser du som nødvendig i dag og fremover? Har temaene endret seg, hvordan/hvorfor og hva tror du fokuset vil være fremover?
- Kan du fortelle litt om hvor dere får kunnskapen fra og hvor viktig er det å ha kunnskap om de områdene som du skal lede? Kan du fortelle litt om hvem som snakker med hvem, hvor ofte og hvem tar initiativ?
- Vil du si at det er lik forståelse av kunnskapsbehovet/kunnskapsgrunnlag oppover og nedover i organisasjonen?
- Hvordan får dere tak i den kunnskapen dere har behov for? Kan du fortelle litt om hvor du har tilegnet deg kunnskap eks. bøker/teori, utdanning, praksis, videreutdanning/kompetanseplan?
- Hvordan deles denne kunnskapen? Taus/erfaringsbasert. Kan disse hullene tettes? Gi noen eksempler.
- Hvor viktig er kunnskap for å finne de løsningene dere har behov for/for å løse de oppgavene dere skal løse? Ser du noen mangler?
- Kan du gi et eksempel på når, hvor og hvordan deling av kunnskap har løst et problem?

Forskningsspørsmål 3 Hvilke faktorer hemmer og fremmer kunnskapsdeling?

I siste del av intervjuet vil vi gjerne snakke litt om hva som kan hemme og fremme deling av kunnskap på arbeidsplassen.

- Vi har en liste over faktorer/forhold som kan gjøre det vanskelig å få til kunnskapsdeling. Hva tenker du om disse i forhold til din arbeidshverdag?
- Er det andre faktorer du opplever som krevende/til hinder for kunnskapsdeling?
- Vi har også en liste over faktorer/forhold som kan fremme deling av kunnskap. Hva tenker du om disse faktorene i forhold til din arbeidshverdag?
- Er det andre faktorer du opplever kan fremme kunnskapsdeling?

Tusen takk for at du satte av tid til å møte oss og dele av din kunnskap!