



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Kunnskapsdeling og læring - en kvalitativ casestudie av NAV-Molde

Helene Hammerø Hæggemark og Marita Cathrin Mentzoni

Totalt antall sider inkludert forsiden: 101

Molde, 21.05.14



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Dag Magne Berge

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 21.05.14

Forord

Ved innlevering av dette forskningsprosjektet, går vårt studium ved Høgskolen i Molde mot slutten. Gjennom denne oppgaven har vi lært mye nytt om prosessene knyttet til kunnskapsdeling og hvordan gjennomføre disse. Vi har også lært å jobbe sammen i gruppe, hvor vi kontinuerlig har måttet diskutere og drøfte problemer oss imellom for å komme til enighet. Vi synes at samarbeidet har gått over all forventning, og vi har trivdes veldig godt med å være to om oppgaven og prosessen. Det er ikke alle momentene vi har vært umiddelbart enige om, men etter en god lunsj i kantinen og gjennomtenkte argumenter har vi alltid endt opp med å se hverandres sider, og klart å ta en avgjørelse vi begge har følt oss komfortable med. Vi har også lært oss og strukturere dagene våre og kommunisere tydelige og presist.

Vi har hatt hjelp fra flere personer, og de fortjener alle en stor takk. Aller først vil vi gi en stor takk til NAV Molde som har ønsket oss velkommen inn i deres organisasjon, og latt oss bruke av deres tid til å utføre vår undersøkelse. Vi vil også rette en takk til alle våre respondenter som har tatt seg tid ut av sin travle hverdag for å svare på våre spørsmål, sånn at oppgaven vår ble best mulig. Vi vil også takke vår kjære medstudent, Siri Merete Vikhagen; du har vært der med ideer til oss, og hjulpet oss inn på riktig spor ved flere anledninger. Vi ønsker også å takke våre to kjekke mannfolk, som har stilt opp med stor støtte og en enorm mengde tålmodighet. Til slutt ønsker vi å takke vår veileder, Dag Magne Berge, gjennom konstruktive tilbakemeldinger har du veiledet oss gjennom denne oppgaven, og bidratt til at dette har vært et spennende og lærerikt forskningsprosjekt.

Molde, 15.05.14

Helene Hammerø Häggemark og Marita Cathrin Mentzoni

Sammendrag

Denne oppgaven tar sikte på å undersøke hvordan deling av kunnskap foregår i NAV-Molde og hvilke bakenforliggende faktorer som bygger opp under dette. Vi har benyttet Nonakas SEKI-modellen og teorien om Ba (læringskontekst) som vårt teoretiske utgangspunkt. Empirien er hentet inn ved å gjennomføre 10 kvalitative intervjuer av ansatte ved NAV-Molde. Undersøkelsen viser at det i organisasjonen er mye kunnskapsdeling, og vi identifiserte alle fire formene for kunnskapsoverføring beskrevet i SEKI-Modellen. Det at avgjørelser rundt brukere i stor grad gjøres i teamarbeid, ser vi har stor betydning for hvordan kunnskapsoverføring skjer. Ved å jobbe på tvers av fagfelt, opparbeider de ansatte på NAV-Molde et felles erfaringsgrunnlag, som gjør deling av taus kunnskap enklere. Undersøkelsen viste også at de i teamarbeid sitter med forskjellige kunnskaper, og ved drøfting rundt saker skjer både kombinerings og eksternalisering. I undersøkelsen vår var vi også ute etter å se om skille mellom det statlig og kommunale hadde noe å si for kunnskapsdelingen. Dette skille hadde liten betydning for de ansattes evne til å dele og overføre kunnskap.

Innhold

1.0	INNLEDNING	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	NAV-reformen	1
1.3	Aktualitet	2
1.4	Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.5	Oppgavens oppbygging	4
2.0	TEORETISK TILNÆRMING	6
2.1	Innledning.....	6
2.2	Læring	6
2.2.1	Enkelkrets- og dobbelkretslæring	8
2.2.2	Sosial læringsteori.....	9
2.3	Team.....	10
2.4	Kunnskap og kunnskapsoverføring	12
2.4.1	SEKI-modellen.....	13
2.4.2	Ba – læringskonteksten	17
2.4.3	Organisatoriske vilkår	20
2.4.4	Kritikk og begrensninger av SEKI-modellen.....	22
2.5	Aktualisering av problemstilling	22
3.0	METODE	25
3.1	Innledning.....	25
3.2	Bakgrunn for metodevalg	25
3.3	Valg av metode.....	27
3.4	Kvalitative intervjuer.....	28
3.5	Valg av respondenter	28
3.6	Intervjuguide	30
3.7	Gjennomføringen.....	32
3.8	Dataanalyse	34
3.9	Generaliseringsmuligheter.....	34
3.10	Etiske betraktninger	35
3.11	Selvrefleksjon	36
4.0	PRESENTASJON AV CASE	39
4.1	Innledning.....	39
4.2	Kort om NAV-reformen	39
4.3	Læringsløyper.....	41
4.4	Basisroller i NAV kontor	43
4.4.1	NAV-leder.....	44
4.4.2	Teamleder.....	44
4.4.3	Basisroller i kjernevirksomheten.....	44
4.5	Etableringen av NAV-Molde	45
4.6	Organiseringen av NAV-Molde	47
5.0	Respondentenes svar	50
5.1	Innledning.....	50
5.2	Respondentene.....	50
5.3	Opplevelse av NAV-reformen.....	51
5.4	Arbeidsmiljø.....	52
5.5	Teamarbeid	53

5.6	Spesialist- eller generalistmodellen	55
5.7	Kunnskapsdeling	57
5.8	Taus kunnskap	60
5.9	Eksplisitt kunnskap.....	62
5.10	Lagring av kunnskap.....	63
5.11	Hva kunne bedret delingen av kunnskap og erfaringer	64
5.12	Integrasjon mellom enhetene	65
6.0	Drøfting og analyse	67
6.1	Innledning	67
6.2	Taus og eksplisitt kunnskap i NAV.....	67
6.3	Innenfor hvilke kunnskapsformer foregår det mest deling og overføring av kunnskap i NAV-Molde?	69
6.4	Hvilke faktorer styrker opp under denne kunnskapsdelingen?	76
6.5	Hvordan påvirker skille mellom statlige og kommunale styringsnivå kunnskapsdelingen?	79
6.6	Oppsummering og konklusjon	81
6.7	Ettertanker	83
7.0	REFERANSER.....	84

Figurtabell

Figur 1: Læringssirkelen	7
Figur 2: Enkel- og dobbelkretslæring	9
Figur 3: SEKI-modellen.....	13
Figur 4: Hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre.....	15
Figur 5: Ba som en dynamisk delt kontekst.....	18
Figur 6: Hvordan ba påvirker SEKI-modellen.....	19
Figur 7: Organiseringen av NAV per 01.01.13.....	40
Figur 8: En horisontal og en vertikal læringsløyfe	42
Figur 9: Viser koblingen mellom vertikal- og horisontal læringsløyfe.....	43
Figur 10: Et lite innblikk i NAVs hverdag på sentralt nivå	46
Figur 11: Organisasjonskart for NAV-Molde	48
Figur 12: Strukturelle påvirkninger for kunnskapsdelingen i NAV-Molde..	Feil! Bokmerke er ikke definert.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide til veilederne

Vedlegg 2: Intervjuguide til teamlederne

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Gjennom vårt studium ved Høgskolen i Molde har vi vært gjennom flere fag som tar opp temaet *kunnskap*. Vi synes det har vært veldig spennende å lære om hvordan kunnskap er en av de viktigste innsatsfaktorene i dagens samfunn og hvor nødvendig det er for organisasjoner og ha et system rundt kunnskap og kunnskapsdeling for å kunne lykkes. Kunnskapssamfunnet startet sin fremvekst allerede i renessansen. Ideen om at fornuft og fokus på egen skaperkraft ble særdeles viktig på denne tiden. De hellige skriftene ble byttet ut med empiriske studier, for å finne sannheten (Arbo og Selstad 2004). Det var dette som la grunnlaget for det som i dag kalles *kunnskapssamfunnet*.

Grunnen til at vi anså NAV som en interessant case, var fordi at NAV er en relativ kompleks og stor organisasjon, og vi syntes at deres forhold til kunnskap og kunnskapsdeling er spennende. De som jobber på NAV kontorene rundt om i Norge har stillingsbeskrivelsen veiledere; det betyr at de skal veilede sine brukere i et NAV-systemet, som er et særdeles omfattende og dyptgående system bestående av lovverk, forskrifter og formelle retningslinjer i bunnen. NAV skal på denne måten fungerer som hjelpere for sine brukere, hjelpe de til å orientere seg i denne store kunnskapsbasen.

1.2 NAV-reformen

Bakgrunnen for etableringen av de lokale NAV-kontorene, var at det ble observert at mange brukere ble konstant flyttet mellom de tidligere etatene. Dette var ikke en optimal løsning for brukerne av tjenesten. På bakgrunn av dette la Bondevik regjeringen nr. II fram Stortingsproporsjonen nr. 46 (2002-2005) Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning (NAV) (regjeringen.no) hvor de skisserte ut én etat som skulle møte brukernes behov. Forslaget ble tatt godt imot av Stortinget og ble vedtatt i mai 2005 (regjeringen.no)

Det ble videre avgjort at alle kommuner skulle ha et lokalt NAV-kontor hvor stat og kommuner samarbeider om tjenesteyting til innbyggerne sine (jfr. § 13 NAV-loven). Sosialtjenestens hovedansvar ligger hos kommunene, mens de to andre etatene er statlige, denne forskjellen i styringsnivå kan by på ulike problemer som kan påvirker læring og kunnskapsdeling i den nye organisasjonsformen (nav.no). Og det er akkurat dette vi vil se

nærmere på, hvordan skjer kunnskapsdelingen og læringen i en så sammensatt og kompleks organisasjon, som det NAV er

Samarbeidsavtalen mellom Molde kommune og NAV Møre og Romsdal trådte i kraft 01.04.09. Ifølge NAV-reformens lovverk (jfr. § 14 NAV-loven) må alle kommuner utarbeide en samarbeidsavtale. I denne avtalen skal det fremgå hvilke tjenester kommunen legger inn under det lokale NAV-kontoret, men det må minst inneholde økonomisk sosialhjelp. Molde kommune har på sin side valgt å legge flere tjenester enn minimumskravet til det lokale NAV-kontoret, dette innebærer blant annet bostøtte, startlån, flyktninghjelp med mer. Samarbeidsavtalens punkt 7 sier at de to offentlige styringsnivåene skal kunne utføre oppgaver på hverandres myndighetsområder, noe som legger gode premisser for kunnskapsdeling og læring ettersom kommunikasjon mellom partene må foregå.

1.3 Aktualitet

Bare dager før vi leverte inn denne oppgaven, satte media søkelyset, nok en gang, på NAV. NAV er en organisasjon som har fått mye *pepper* fra mange ulike hold og organisasjonen har blitt gransket fra start til ende gjentatte ganger med ulike vinklinger. Bakgrunnen for oppmerksomheten denne gangen er to uavhengige rapporter gjennomført av Frischsenteret og Uni Research Rokkansenteret; disse rapportene utgjør den avsluttende delen av Forskningsrådets vurdering av NAV-reformen (nettavisen.no). Målet til NAV er å få flere i arbeid, og begge rapportene tar en gjennomgang av dette i forhold til innføringen av NAV. Rapportene er ikke gjort offentlig enda, så vi forholder oss her til artikler utgitt på nettavisen.no og aftenposten.no. I forhold til våre funn gjennom vår undersøkelse, er det veldig interessant lesning for oss. Vi deler ikke nødvendigvis alle punktene til disse to rapportene, men noen punkter kjenner vi til dels igjen.

Arild Aakvik er en av forfatterne på rapporten og mener at Norge forsøkte å gjøre alt for mye på en gang med NAV-reformen. Han mener at Norge gapte over alt for mye og at det var en svært ambisiøs reform (nettavisen.no). Dette gjør at kunnskapsdeling og læring innad i organisasjon er svært sentralt for at NAV skal kunne lykkes med sine mål. Videre sier Aakvik at NAV skulle utvikle sine ansatte til å jobbe som generalister for å kunne hjelpe de brukerne med mer sammensatte behov. Han mener imidlertid at dette har gått

kraftig utover de med enklere behov og trenger i hovedsak oppfølging av ansatte med en spisset kompetanse. Han sier også at de fleste brukerne befinner seg i den gruppen som behøver spesialkompetanse for å få løst sitt problem (aftenposten). Dette er en av de momentene vi ønsker å se nærmere på, hvordan fordeler de arbeidsoppgavene sin i teamarbeidet, hvordan liker de å jobbe etter generalistmodellen og hvordan synes de det fungerer sammenlignet med spesialistmodellen.

Aakvik trekker også frem svake IT-systemer som et moment til at reformen ikke har lyktes (aftenposten.no). På bakgrunn av at dette er tre ulike etater som er slått sammen til en enhet, forventer vi å finne tre datasystemer i organisasjonen. Vi vil se om disse systemene er blitt integrerte i løpet av de fem årene NAV-Molde har vært i drift, og om dette eventuelt påvirker koordinering av kunnskap og informasjon om brukerne av tjenestene NAV tilbyr. Vi regner med at dette er en utfordring for NAV-Molde også.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Tema for vår oppgave er *Kunnskapsdeling i NAV Molde*. Vi synes kunnskapsdeling er spesielt interessant, og særlig i NAV som har vært gjennom en stor reform. Vi ønsker å undersøke hvordan delingen av kunnskap foregår i NAV Molde og vår problemstilling er dermed som følger:

Hvordan foregår kunnskapsdeling i NAV-Molde, og hvorfor deles kunnskap på denne måten?

Den undersøkte organisasjonen er en relativt liten enhet, med ca. 60 ansatte. Vi mener derfor at det vil være overkommelig å forske på både hvilke typer kunnskapsdeling som skjer. På bakgrunn av dette har vi utformet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å svare på vår problemstilling.

- 1. Innenfor hvilke kunnskapsformer foregår det mest deling og overføring av kunnskap i NAV-Molde?*
- 2. Hvilke faktorer styrker opp under denne kunnskapsdelingen?*

3. *Hvordan påvirker skille mellom statlig og kommunal styringsnivå kunnskapsdelingen?*

Det første forskningsspørsmålet skal forsøke å svare på hvilke former for kunnskapsdeling de er sterkest på i NAV-Molde. Dette vil hjelpe oss og besvare den første delen av vår hovedproblemstilling: *hvordan foregår kunnskapsdelingen i NAV-Molde*. Ved å finne ut hva de er sterkest på, vil vi få et tydelig bilde om hvordan det skjer også. Vi vil her også se på hvilke måter eller arenaer de deler sin kunnskap i.

Det andre forskningsspørsmålet vil vi se på hvilke organisatoriske faktorer som bygger opp under den eller de formene for kunnskapsdeling vi avdekket under forskningsspørsmål 1. Bakgrunnen for dette spørsmålet er å få satt søkelyset på *hvordan* organisasjonen er tilpasset denne formen for kunnskapsdeling. Dette vil omfatte arbeidsmetodikk, løsning av arbeidsoppgaver, hvordan de samarbeider med hverandre og andre faktorer som kan påvirke kunnskapsdelingen og –overføring. Dette vil gi oss et grunnlag til å besvare den andre delen av vår hovedproblemstilling: *hvorfor deles kunnskap på denne måten?*

Det tredje forskningsspørsmålet er: *Hvordan påvirker skille mellom statlige og kommunale oppgaver kunnskapsdelingen?* Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å se på om NAV-kontoret i Molde fungerer som en helhetlig enhet; hvor tillitten, relasjonene og kunnskapen som de ansatte besitter, gjør det mulig å dele kunnskap på tvers av enhetene. Dette blir et veldig interessant punkt i vårt analysearbeid, og vil på mange måter sammenfatte hvor godt kunnskapsoverføringen fungerer mellom enhetene.

1.5 Oppgavens oppbygging

I dette kapitlet har vi gitt en oversikt over bakgrunnen for valg av tema og en introduksjon til temaet som er valgt. Videre i kapittel 2 vil vi avgrense det teoretiske rammeverket ved å presentere de aktuelle teoriene som vi vil benytte for å besvare vår problemstilling. I henholdsvis kapittel 3 tar vi en gjennomgang av vår metodiske tilnærming og hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen. I kapittel 4 presenterer vi vår case – NAV Molde. Deretter vil vi i kapittel 5, presentere empirien i det vi har kalt: «respondentenes svar». Dette er kategoriserte svar fra våre intervjuobjekt som vi deretter

drøfter og analyserer i kapittel 6, med teorien som er gjennomgått i kapittel 2 som utgangspunkt. Til slutt vil vi ha en oppsummering og en konklusjon om våre funn.

2.0 TEORETISK TILNÆRMING

2.1 Innledning

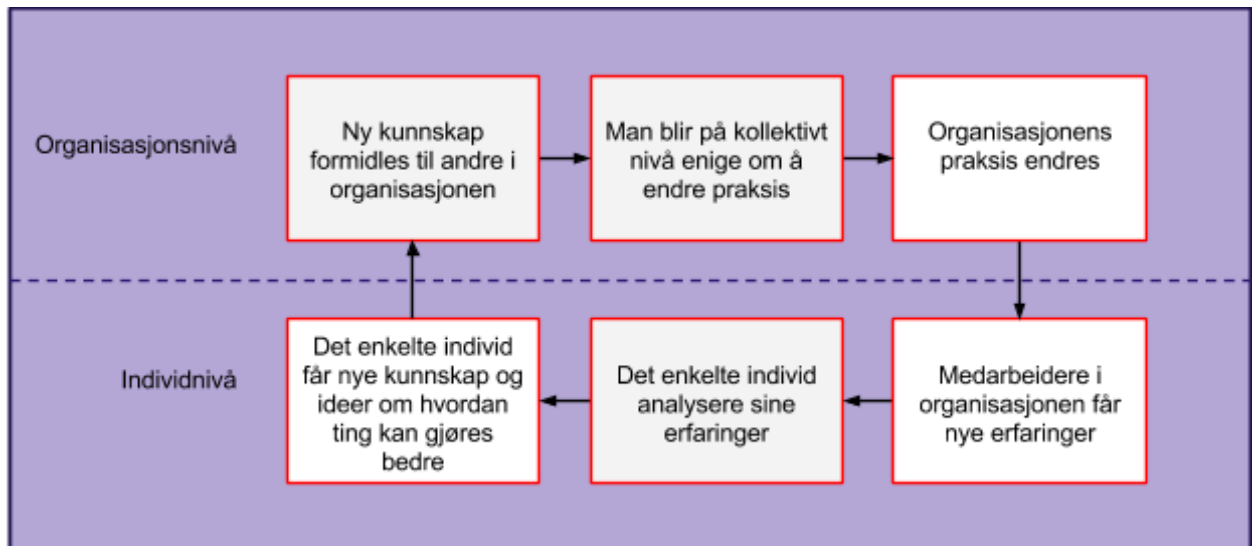
I dette kapitlet vil vi greie ut om det teoretiske rammeverket som vi vil benytte for å analysere og drøfte empirien senere i oppgaven. Vi kommer til å starte med teorier rundt læring og hvordan dette foregår i organisasjonen. Så vil vi gå videre til en begrepsforklaring av taus, eksplisitt og kollektiv kunnskap. Taus kunnskap kan gjøres mer tilgjengelig for organisasjonen gjennom å gjøre den mer kodifiserbar, og dette skal vi forsøke å vise gjennom Nonakas SEKI-modell.

SEKI-modellen har vært vårt hovedredskap ved gjennomføringen av analysearbeidet, og den teoretiske tyngden i dette kapitlet vil dermed befinne seg der. Vi vil til dels presentere teorier som omhandler læringskontekst (ba) samt læring i forbindelse med utgreiingen av denne modellen. Oppgaven vår er vinklet inn på kunnskap og læring gjennom arbeid i team og vi anser det derfor som hensiktsmessig og også å drøfte teori rundt teamarbeid, da i samsvar med SEKI-modellen.

2.2 Læring

Læring defineres som ervervelse av ny kunnskap, samt benyttelsen av denne nye kunnskapen for å endre adferd (Jacobsen og Thorsvik 2013). Læring starter hos individet, men omgivelsene individet befinner seg i har svært stor betydning for læringsprosessene. Organisasjonen skaper konteksten som den individuelle læringen skal skje i. Dette betyr at organisasjonenes hovedoppgaver vil være: for det første å legge til rette for individuell læring, og for det andre å fange opp denne kunnskapen som skapes. Videre må denne nyskapte kunnskapen bli lagret og slik sett bevart i organisasjonen (Stacey 2008).

På bakgrunn av denne tilnærmingen til læring; at kunnskap starter hos individet og vokser i organisasjonen til en form for kollektiv læring, har man utviklet læringssirkelen. Læringssirkelen, figur 2, forklarer en sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen og Thorsvik 2013).



Figur 1: Lærings sirkelen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Figur 2 starter med en medarbeider som gjør seg nye erfaringer eller undrer over en oppgave eller prosess som ikke gjennomføres optimalt. Deretter vil personen analysere sine erfaringer i forhold til sin egen forståelse av hvordan ting bør gjøres. Medarbeideren setter så sammen sine erfaringer i forhold til den ikke-optimale oppgaven og forsøker å finne en bedre løsning på det antatte problemet. Dette kan for eksempel gjøres gjennom en ny erfaring som kan bedre en allerede fungerende arbeidsoppgave enda mer eller bare en liten finjustering av eksisterende prosesser. Når medarbeideren har blitt fortrolig med sine egne slutninger, deles de med andre i organisasjonen. Her kan kollegaer komme med flere justeringer og innspill før de bestemmer seg, i fellesskap, at her er det nødvendig med en endring. Og det siste steget i sirkelen er at organisasjonen faktisk gjennomfører den aksepterte endringen (Jacobsen og Thorsvik 2013). Prosessen som kort beskrives her, fra individuell til kollektiv kunnskap, vil vi utdype ytterligere i kapittelet om kunnskap og kunnskapsoverføring i kapittel 2.4.

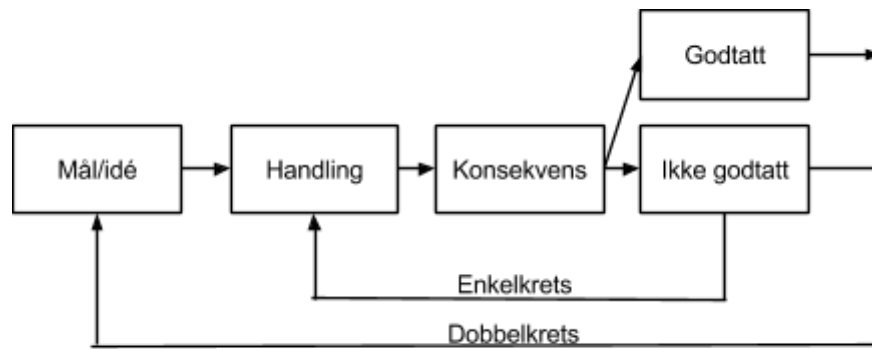
På denne måten er læring særdeles kompleks, og dermed også svært interessant å undersøke. Læring i en organisasjon er viktig for dens muligheter til å utvikle seg til å kunne gi et bedre tilbud utad, men også for å kunne operer mer effektivt innad. NAV er en organisasjon som er innrettet mot brukerne av tjenestene de tilbyr, en non-profit organisasjon. Vi ser at det er et todelt skille i hvordan man måler vellykketheten av NAV. Det første er knyttet til politiske målsetninger, og en innfrielse av disse vil gi en opplevelse av en godt drevet organisasjon. I tillegg til dette ser vi at brukernes tilfredshet i forhold til

deres tilbud vil også være en måleindikator for hvor vellykket organisasjonen er drevet. De politiske målsetningene og hvor fornøyde brukerne av tjenesten er vil i mange tilfeller henge sammen; men dette er en organisasjon som betaler ut trygd og andre typer stønader, så en ren måling av brukernes tilfredshet alene, blir en upålitelig indikator. Utviklingen av tjenestene og prosessen rundt dem, gjennom læring og deling av kunnskap, er svært viktig for NAV sentralt, men også på de lokale kontorene. På denne måten vil læring i en organisasjon, samt deling av kunnskap, kunne gi organisasjonen et konkurransefortrinn for å kunne nå sine mål og møte brukernes behov.

Kollektiv kunnskap er den kunnskapen som organisasjonen har lagret i rutiner, regler, prosedyrer og delte normer som rettleder under problemløsning og hvordan man skal samhandle med kollegaer. All læring foregår innenfor en sosial kontekst, og det er grensene av denne konteksten som gir ulike utfall til læringen (Lam 2005).

2.2.1 Enkelkrets- og dobbelkretslæring

Læring foregår på to nivå, enkelkrets- og dobbelkretslæring. Disse to ulike nivåene av læring er viktig på hver sin måte. Enkelkretslæring omhandler effektiv ressursutnyttelse. Det vil si at man stadig forsøker å forbedre et allerede eksisterende produkt, gjennom og kontinuerlig justerer og raffinere. Resultatet innebærer at man får bedre *utnyttelse* av de eksisterende ressursene som organisasjonen råder over. Men ved å ha fullt fokus på å bedre et allerede eksisterende produkt, kan man se seg blind på endringer i omgivelsene. Dette kan føre til at organisasjonen kan gå glipp av store endringsmuligheter som gjør at de kan følge markedet bedre. Det er derfor viktig for organisasjonen og også å ha fokus på og *utforske* markedet, i tillegg til utnyttelse som nevnt over. Utforske vil si at organisasjonen lærer noe helt nytt eller ser nye muligheter de ikke har sett tidligere. Det er dette som knyttes til dobbelkretslæring. Læringen skjer på flere nivåer og endringen eller tilpasningen blir av en større art (Jacobsen og Thorsvik 2013). Dobbeltkretslæring handler om å forkaste målsetningene som er etablert og erstatte de med nye mål.



Figur 2: Enkel- og dobbelkretslæring etter Argyris fra 1982 (Hustad 1998).

I figur 2, kan du se hvordan enkel- og dobbelkretslæring ser ut. Organisasjonen starter med en ide eller et mål for en oppgave. Dette målet er utviklet i samsvar med den strategiske retningen organisasjonen ønsker å bevege seg mot. Deretter operasjonaliseres eller implementeres dette målet i handling. Dette innebærer at organisasjonen setter sine mål ut i praksis. Når dette er gjort, får de gjennomførte handlingene en konsekvens. Om organisasjonen er fornøyd med utfallet eller konsekvensen går de videre til *godtatt*. Skulle de være misfornøyd med resultat havner de på *ikke godtatt* og de må gjennomføre en endring. Da kan organisasjonen endre handlingen, men beholde målet for selve oppgaven og på denne måten gjennomføre en enkelkretslæring. Da lærer organisasjonen ut ifra hva den har erfart og forsøker å utføre oppgaven på en annen måte neste gang. Hvis organisasjonen ser at målet ikke er tilstrekkelig, kan de velge å endre dette. For organisasjonen vil endring av målet, ofte bety endring av strategisk målsetning også, og er en svært stor omveltning; det er dette som kalles dobbelkretslæring (Hustad 1998).

Men dette er ikke alltid overførbart til større organisasjoner, de har ofte ikke ressurser og tid tilgjengelig slik at alle arbeiderne kan erfare alt de skal lære. Derfor vil det være viktig for organisasjoner og anvende en form for sosial læringsteori hvor læring kan foregå gjennom observasjon og ikke nødvendigvis gjennom *egne* erfaringer, se kapittel. 2.2.2 om sosial læringsteori (Nordhaug 1990). På denne måten kan den tause kunnskapen kan deles kollektivt i organisasjonen.

2.2.2 Sosial læringsteori

I tillegg til den generelle teorien om læring har man også en annen teori, kalt sosial læringsteori. Denne teorien sier at læring kan skje uten at person selv må erfare det som

skal læres. Og dette vil være viktig for en organisasjon som kontinuerlig skal sørge for kollektiv læring. Læring kan gjøres gjennom å imitere andres handlingsmåter fordi man har tillitt til den kilden eller personen man lærer av (Jacobsen og Thorsvik 2013). Sosial læringsteori gir på mange måter læringsprosessen et bredere perspektiv. At man kan lære ved observasjon, og ikke utelukkende basert på egne erfaringer er en viktig del av å få større organisasjoner til å utvikle seg. For at en person skal observere hvordan en kollega gjennomfører en oppgave, må adferden oppleves som relevant for dens egen arbeidssituasjon. Relasjonen en har til «modellen» eller kollegaen påvirker også hvor relevant eller matnyttig adferden oppfattes av observatøren (Nordhaug, 1990). Om modellen er en av veteranene på NAV-kontoret, bærer deres adferd mer tyngde enn en som er nyansatt. Dette betyr at status, i tillegg til relasjon, er viktige faktorer for hvorvidt man ønsker å ta til seg den observerte adferden. Siden dette er en passiv læringsprosess, krever det at prosessen er engasjerende gjennom sterke stimuli som trekker observatøren inn i læringen (Nordhag 1990).

2.3 Team

Arbeidsmetodene har gått mer og mer bort fra å arbeide etter fordismens samlebåndprosesser. Arbeiderne har blitt mer kvalifiserte og oppgavene mer og mer kompleks. Oppgavene henger også tettere sammen og er ofte til dels overlappende. Dette øker behovet for koordinering av kunnskap og erfaringer og fokuset på teamarbeid har på bakgrunn av dette fått en mer sentral rolle innenfor organisasjoner enn tidligere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det finnes utallige definisjoner på team, men i vår oppgave har vi valgt å bruke Kjell B. Hjertøs. Han sier i boken «Team» at det defineres på denne måten:

Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel. (Hjertø 2013:32).

I ett nettverk med tre, vil du som medlem ikke alltid være deltakende i en diskusjon eller en læringsprosess. Men som en tredje-person, har du muligheten til å observere hvordan de to andre på teamet ditt drøfter, argumenterer å kommer fram til en løsning. Dette en passiv læringsprosess, hvor du lærer av de på teamet ditt, men du lærer også hvordan forholde

deg til de andre på en relasjonell måte. Du lærer hvordan du skal kommunisere bra med de ved å observere deres relasjon, og på denne måten kan teamets samspill fungerer bedre og oppnå høyere effektivitet (Wadel 2008).

Når en gruppe er gjensidig avhengig av hverandre, innebærer dette at de har et felles ansvar for resultatet. Gjennom arbeid i team blir de ikke bare ansvarlig for sitt eget arbeid, men for hvor godt teamet presenterer, og team vil derfor normalt ha en høy grad av autonomi. Man må derfor ha en viss oversikt over hvordan resten av teammedlemmene presterer. Relasjonen mellom medlemmene er derfor en viktig del av gruppens evner til å nå de fastsatte målene (Hjertø, 2013). Når de ansatte bygger relasjoner seg imellom innebærer dette at de lærer hverandre å kjenne. De får en "innføring" i hvilke verdier og normer som er akseptert innad i den spesifikke gruppen av ansatte. På denne måten lærer de den aksepterte måten å kommunisere med sine kollegaer på, og det blir dermed mer tilrettelagt for å dele erfaringer og kunnskap med hverandre (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Team bygger altså på en ide om at medlemmene har 'shared responsibility'. Dette engelske uttrykket oversettes vanligvis som felles ansvar på norsk, men det kan også ha en annen betydning, nemlig delt ansvar. Delt ansvar blir her tolket som oppdelt eller fordelt ansvar, hvor man har deling av ansvar mellom medlemmene. Når man har oppdelt ansvar i en gruppe, vil alle medlemmene ha ansvaret for sitt individuelle spesialområde. Det er derfor naturlig at individene jobber som spesialister i team som er organisert på denne måten (Hjertø 2013).

Det er mye ledelsen eller teameieren må ta med i betraktningen når teammedlemmene skal velges ut og sette sammen. Om vi retter oppmerksomheten på teamets størrelse, er det mange faktorer bare der. Et stort team med mange medlemmer, besitter mer erfaring enn små team. Ett team med tre medlemmer, består av tre relasjoner. Øker man antallet til åtte medlemmer, har man plutselig 28 relasjoner som skal fungere. Sjansen for at en relasjon bryter og gjør arbeidet mer krevende er større med så mange relasjoner enn ved færre. Det vil også være mer tidkrevende å få fram meningene til alle på teamet, og det vil ta mer tid for alle å komme til enighet. Hva som er den perfekte størrelsen på et team, vil imidlertid variere; det vil variere både med hvem teammedlemmene er og hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres (Hjertøy 2013). Arbeidsdelingen innad i

organisasjonen eller teamet har noe å si for *hvem* som kan gjøre *hvilke* arbeidsoppgaver. Arbeidsdelingen innad i en organisasjon har mye å si for hvor lett det kan legges til rette for læring. Ved en sterk arbeidsdeling, følger det også med kulturelle verdier og holdninger som gjør at samarbeidet går tregere og vanskeligere. Årsaken til dette er at man ikke alltid vil kunne klare å dele tankeprosessene til hverandre og følge hverandre tankerekker. Dette kan være et hinder for læring (Wadel 2008).

2.4 Kunnskap og kunnskapsoverføring

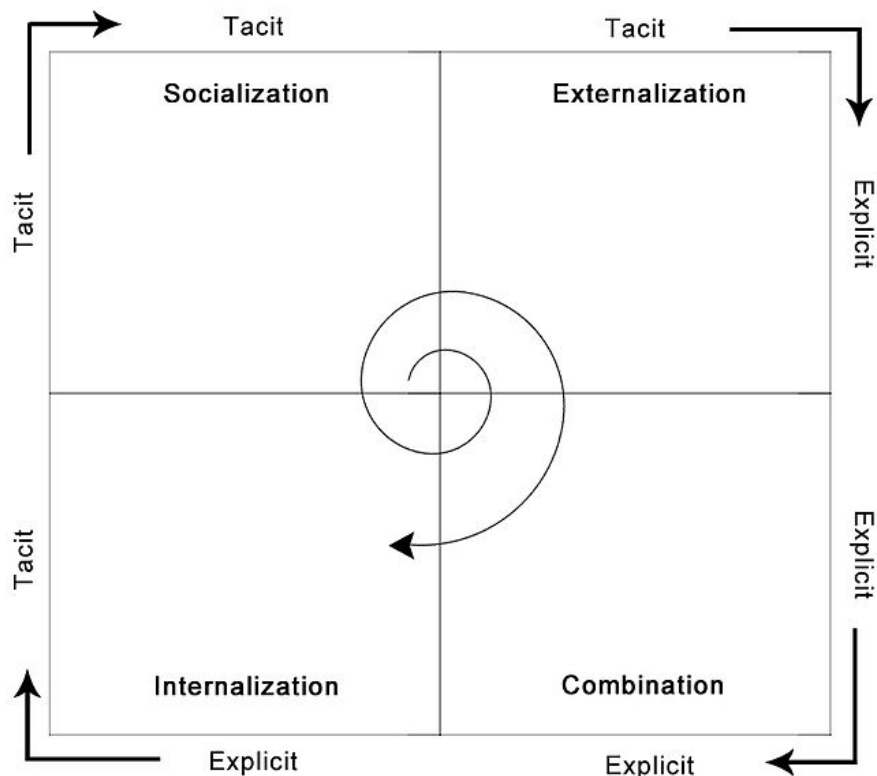
En klar definisjon på kunnskapsbegrepet kan være vanskelig å finne siden dette er et meget omdiskutert tema (Hustad, 1998). Vi har tatt utgangspunkt i Nonaka sin definisjon, hvor kunnskap defineres som “justified true belief” (Nonaka, 1994:15). Det viktige i denne definisjonen blir ordet “justified”, det vil si at visse kriterium må være oppfylt for at det kan karakteriseres som kunnskap (Hustad, 1998). Kunnskap blir da en sannsynliggjort oppfatning som er sosialt akseptert.

Michael Polanyi mente at vi mennesker vet mer enn vi klarer å formidle gjennom ord og tale. Han differensierte mellom to typer kunnskap: taus og eksplisitt. Eksplisitt kunnskap er den kunnskapen du kan snakke om og reflektere rundt. Den er mulig å kodifisere slik at den gjøres tilgjengelig for andre gjennom tekst eller tale (Clegg, Kornberger og Pitsis 2011).

Taus kunnskap er erfaringsbasert og referer til noe vi kan - “know-how!” -, men ikke kan artikulere ovenfor andre, som f.eks. det å sykle. Å mestre en sykkel krever trening og kan ikke læres gjennom tavleundervisning (Clegg, Kornberger og Pitsis 2011). Taus kunnskap er personlig og kontekstavhengig, det er dette som gjør taus kunnskap så vanskelig å formalisere og kommunisere (Nonaka & Takeuchi, 1995). Når det er snakk om deling av taus kunnskap, er det viktig at individene har en viss grad av felles erfaringer. Dette gjør at de kan følge hverandres tankeprosess og forstå mer av hva den andre tenker. Uten noen form for overlappende kunnskap og erfaringer vil det være svært vanskelig for individer og dele hverandres forståelse av fenomener og hverandres tankerekker. (Nonaka, 1994).

2.4.1 SEKI-modellen

I den asiatiske kulturen har den tause kunnskapen vært den som har vært mest vektlagt. Nonaka og Takeuchi (1995) mener imidlertid at de to kunnskapsformene ikke er totalt adskilt, men at de er gjensidig komplimentære. Kunnskapen blir således skapt gjennom interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). På bakgrunn av dette har Nonaka utarbeidet SEKI-modell som viser hvordan kunnskap skapes i en organisasjon. SEKI-modellen er vist i figur 3. Under den forutsetning at kunnskap blir skapt ved interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap, beskriver Nonaka og Takeuchi fire former for deling av kunnskap. Disse fire formene er sosialisering, eksternalisering, kombinerende og internalisering. (Nonaka 1994, Nonaka og Takeuchi 1995). Prosessen hvor man skifter mellom disse fire formene beskrives som en spiral, som illustrert i senter av figur 4. Når kunnskap har gått gjennom de fire formene, må den internaliserte kunnskapen, sosialiseres med andre medlemmer i organisasjonen for at organisasjonen skal lære dette på et kollektivt nivå. På denne måten starter en ny spiral av læring, men nå starter kunnskapsspiralen på et høyere nivå (Nonaka og Takeuchi, 1995).



Figur 3: SEKI-modellen (Nonaka 1994, Nonaka og Takeuchi 1995)

Den først formen for kunnskapsdeling, sosialisering, skjer ved at taus kunnskap deles i interaksjon mellom individer. Kunnskap i en taus tilstand, overføres til en ny taus tilstand. Individer kan her tilegne seg kunnskap, uten at språk tas i bruk. Kunnskapsdeling, ved form av sosialisering skjer blant annet via observering, imitasjon og praksis (Nonaka, 1994). Dette forutsetter at den som skal lære, og lære bort, må være fysisk nær hverandre. En utfordring når kunnskapen tilegnes ved observasjon, imitasjon og praksis, er at kunnskapen etter den er delt, ikke vil være noe enklere å diskutere eller prøve ut (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Fordi sosialisering kun er deling av taus kunnskap, vil dette isolert sett ha lite å bidra med for skapelsen av ny kunnskap. Den tause kunnskapen må gjøres eksplisitt for at den skal kunne utnyttes av en organisasjon som helhet (Nonaka og Takeuchi 1995).

Eksternalisering er den andre formen for kunnskapsdeling. Kunnskapen går her fra en taus tilstand, til en eksplisitt tilstand. Denne prosessen skjer ved at taus kunnskap som før kun var tilgjengelig for den, eller de, som har erfart en situasjon, blir gjort tilgjengelig for andre (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Som beskrevet over i kapittel 2.2 starter kunnskapsprosessen hos individet. For at en organisasjon skal kunne skape kunnskap, må den tause kunnskapen brettes ut å bli gjort tilgjengelig for alle i organisasjonen. Eksternalisering er nøkkelfaktoren her, da den lager nye eksplisitte konsepter fra taus kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Ved kombinerings overføres kunnskap i en eksplisitt tilstand, over til en annen eksplisitt tilstand. Kombinerings er en prosess hvor man systematiserer kunnskap/konsepter inn i et kunnskapssystem. Her involveres bruk av sosiale prosesser til å kombinere forskjellige former av eksplisitt kunnskap som individer besitter. Gjennom medier som dokumenter, møter eller telefonsamtaler, utveksler og kombinerer individer kunnskap. Ved at allerede eksisterende eksplisitt kunnskap blir kombinert på nye måter, kan ny kunnskap ta form. Et eksempel på kombinerings, er den kunnskapen som skapes gjennom formell utdanning. Ved at man gjennom ulike fag og emner lærer relaterte momenter, kan kunnskapen kombineres på nye måter (Nonaka og Takeuchi 1995). Åpne informasjonskilder settes sammen, disse gir i sin helhet et nytt bilde av situasjonen. Denne formen for læring er i seg selv ikke veldig effektiv. Dette fordi man kun systematiserer kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Internalisering, den fjerde formen for kunnskapsdeling, er en prosess hvor kunnskap i en eksplisitt tilstand går over til en taus tilstand. Denne prosessen er knyttet opp til begrepet “learning by doing” (Nonaka og Takeuchi, 1995). Ny taus kunnskap blir utviklet ved at individer tilpasser seg den eksplisitte kunnskapen. (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For at den eksplisitte kunnskapen skal bli taus, hjelper det for individet hvis kunnskapen er nedskrevet i dokumenter, manualer eller lignende. Dokumenter hjelper individer å internalisere egne erfaringer, og dette styrker deres tause kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995).

I figur 4 ser man to sentrale prosesser som forsterker bruken av taus og eksplisitt kunnskap gjennom to av Nonakas læringsformer, eksternalisering og internalisering. Dette betyr at en organisasjon hele tiden må sette opp mål som sørger for at den tause kunnskapen blir gjort eksplisitt og at den tause kunnskapen blir tatt i bruk på en hensiktsmessig måte (Jacobsen og Thorsvik 2013).



Figur 4: Hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Vi kan ta et annet eksempel, fra bedriftsverden. Når en medarbeider leser brosjyrer eller ser en video om en sin egen bedrifts nye arbeidsmetoder eller regelverk, er dette bruk av eksplisitt kunnskap, som vist i figur 3. Neste steget i prosessen blir for personen å anvende den eksplisitte kunnskapen den nettopp har mottatt, slik at den internaliseres. Når eksplisitt kunnskap internaliseres innebærer dette at personen lærer seg hvordan for eksempel ulike vedtak eller skjemaer skal fylles ut og i hvilke saker de skal anvendes, se internalisering og taus kunnskap i figur 4. Personen vil da besitte denne kunnskapen og behøver ikke å gå inn i bedriftsdokumentasjonen igjen for å hente den ut på nytt ved en senere anledning. Personen har internalisert kunnskapen og har kunnskap om flere momenter som personen

selv ikke alltid vil være bevisst på. Denne kunnskapen vil til stadighet utvikles videre gjennom mer “learning by doing” og forsterker prosessen mellom taus og eksplisitt kunnskap ytterligere. I samspill med andre kollegaer får medarbeideren testet ut sin tause kunnskap ved å måtte artikulere hvordan en selv har løst et problem tidligere ovenfor andre. Kunnskapen har da kommet i en eksplisitt form igjen gjennom en eksternaliseringsprosess. Når taus kunnskap eksternaliseres, betyr det at den kodifiseres og gjøres dermed tilgjengelig for flere i organisasjonen gjennom tekst eller tale. På denne måten forsterker den tause og den eksplisitte kunnskapen hverandre og gjøres taus for den aktuelle personen, og eksplisitt for flere (Von Krogh, Ichijo og Nonaka 2001).

Dette sier noe om at prosessen ikke bare beveger seg i en retning. Heller enn å nagle fast ethvert kunnskapsfragment i eksplisitt form, må lederne anerkjenne styrken i den tause kunnskapen, og legge til rette slik at den kan bli tatt i bruk»)(Von Krogh, Ichijo og Nonaka 2001)

Disse fire formene for kunnskapsdeling er selve “motoren” til prosessen av kunnskapsbygging (Nonaka & Takeuchi, 1995). Både sosialisering og kombineringsformer som for seg selv ikke bidrar mye til innovasjon og dannelse av ny kunnskap. Å variere eller ved å kontinuerlig skifte eller bytte mellom disse fire formene for kunnskapsdeling er derfor viktig for å kontinuerlig læring i organisasjonen.

Hvordan organisasjoner er organisert har betydning for den organisatoriske kunnskapsbyggingen. Nonaka og Takeuchi (1995) skiller i hovedsak mellom to modeller, “top-down” og “bottom-up”. “Top-down” organisering er knyttet opp mot den tradisjonelle hierarkiske strukturen i en organisasjon, hvor organisasjonen er strukturert som en pyramide med ledelsen på toppen. Organisasjoner som er organisert etter dette, har bedre forutsetninger til å skape kunnskap gjennom kombinerings- og internaliseringsprosesser. Det menes her at det kun er toppledelsen som kan skape kunnskap, og at den videre skal implementeres i organisasjonen. “Top-down” modellen er derfor bedre tilrettelagt for deling av eksplisitt kunnskap. Den andre modellen, “bottom-up” tar utgangspunkt i at kunnskap skapes på en entreprenør-aktig måte av de som står “på gulvet” i den operasjonelle enheten. I denne organisasjonsstrukturen holdes ordre og instruksjoner fra toppledelsen til et minimum, og de ansatte styrer mye selv. Denne organisatoriske modellen er god for å håndtere taus kunnskap, og har dermed bedre forutsetninger til å

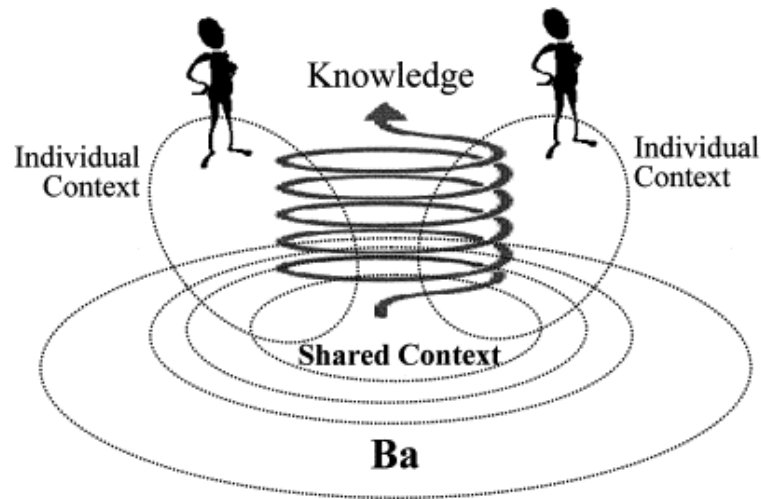
skape kunnskap gjennom sosialisering og eksternalisering. Men begge disse modellene er ikke dekkende nok når det man diskuterer deling av kunnskap og erfaring.

Middle-up-down er en tredje organisatorisk modell, som Nonaka presentere; dette begrepet kan vi ta fra hverandre og drøfte som tre separate deler. *Middle* representerer mellomledernes posisjon i organisasjonen, de er mellom ledelse og frontlinjearbeiderne. *Up* forklares ved at de er ledere for et team eller lignende i organisasjonen og *down* henviser til at de også har et tett samarbeid med frontlinjen. Frontlinjepersonell jobber dypt med dag-til-dag aktiviteter som krever ekspertise på teknologien og oppgavene som skal gjennomføres. Men de som jobber så tett på markedet, mister fort overblikket og vil ha problemer med å tolke signaler fra markedet til tider; og det er her mellomlederne har en sentral rolle. Mellomlederne eller teamlederne tar i bruk kunnskap som frontlinjen besitter, tolker signalene som gis fra markedet og kombinere dette til verdifull kunnskap for toppledelsen.

2.4.2 Ba – læringskonteksten

”Ba is a place where (...) interactions take place” (Nonaka, Toyama og Byosiere 2000:499) . På vårt språk er det naturlig og oversette dette begrepet med *rom*. Ba er konteksten hvor kunnskap kan deles, skapes og utnyttes. Ba er ikke nødvendigvis et fysisk rom, som et kontor eller lignende. Ba kan også være et virtuelt rom, som e-post, eller ba kan befinne seg i det mentale rommet, som delte erfaringer, eller en kombinasjon av dem. Det viktigste aspektet med ba er interaksjonen, og kunnskap kan deles og forsterkes når mennesker deltar i interaksjonen som foregår i Ba. Ba endrer seg med interaksjonen som skjer og er dermed en dynamisk faktor. Dette vil si at når individer samhandler med hverandre og skaper kunnskap, så skaper de også ba ved å skape grensene til en ny interaksjon. Ba representerer de fire elementene i SEKI-modellen, og deles derfor også inn i fire typer kontekster (Krogh 2000).

I figur nummer 5, ser du hvordan ba legger til rette for at to individuelle kontekster kan deles til en felles læringskontekst. På denne måten legges det til rette for at kunnskap kan utvikles i samarbeid med andre.



Figur 5: Ba som en dynamisk delt kontekst (Nonaka, I. m.fl 2001).

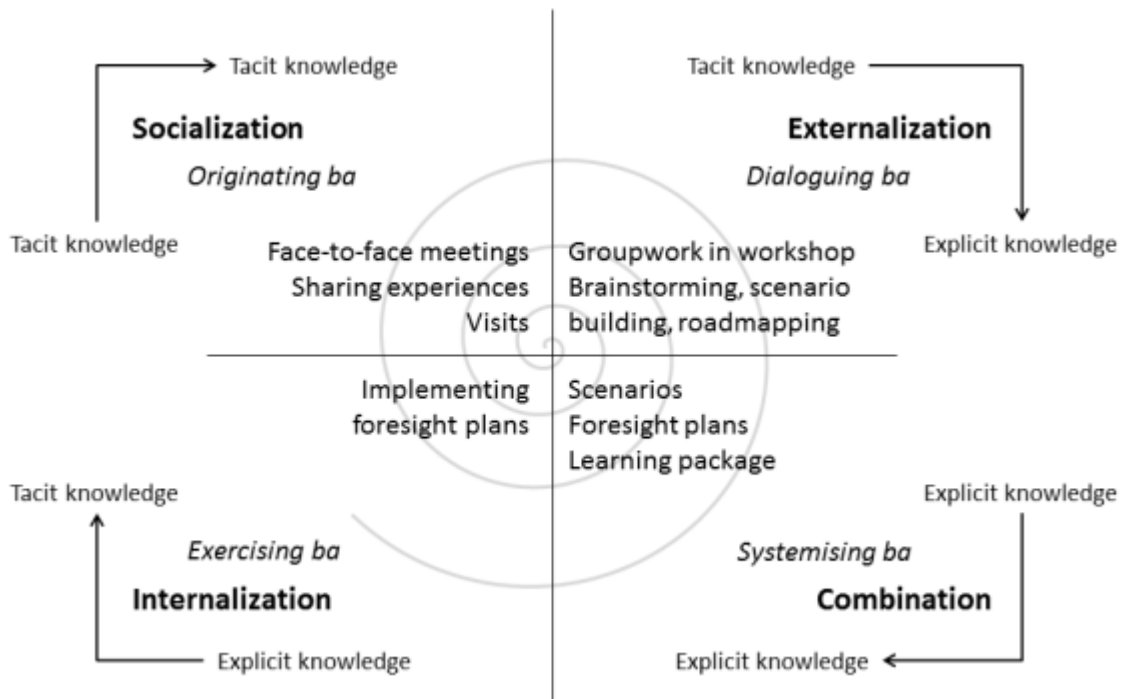
Originating ba (den grunnleggende læringskonteksten) er rommet hvor individer deler følelser og erfaringer. Og det er i hovedsak innenfor denne ba'en at taus kunnskap deles og setter kunnskapsdelings prosess i gang. Kunnskap som oppstår i originating ba kjennetegnes av å være ansikt-til-ansikt interaksjon. Årsaken til dette er at når kunnskap overføres ansikt-til-ansikt overføres også hele det emosjonelle spekteret gjennom kroppsspråk, tonefall og annen ikke-verbal kommunikasjon. Dette er viktige nøkkelegenskaper ved overfør taus kunnskap. Innenfor dette rommet for ba, bygges omsorg, tillitt og engasjement til andre enn en selv (Krogh 2000).

Dialoguing ba eller interacting ba (den kollektiv samhandlingskonteksten) er hvor taus kunnskap gjøres eksplisitt. Dette gjøres gjennom refleksjon og dialog mellom individene; de deler tanker og mentale modeller med andre individer samtidig som de reflektere over eget tankesett. Dialoguing ba er mer bevisst konstruert enn den grunnleggende læringskonteksten. For å lykkes med deling av kunnskap og erfaring i samhandlingskonteksten, er man avhengig av at individer med spesifikke kunnskap og evner er satt riktig sammen. På denne måten kan kunnskap skapes og dels gjennom interaksjon med likemenn, kollegaer (Krogh 2000).

Systemizing ba eller cyber ba (den virtuelle læringskonteksten) befinner seg i den virtuelle verden. Her kombineres virtuell eksplisitt kunnskap med hverandre. Dette gjøres best ved hjelp av informasjonsteknologien, som for eksempel on-lin nettverk, gruppearbeider og

lignende. Denne måten å kombinere kunnskap på er blitt mer tilgjengelig etter hvert som datateknologien stadig forbedres for brukeren (Krogh 2000).

Excercising ba (den individuelle opplæringskonteksten) er hvor omgjøringen av eksplisitt til taus kunnskap gjennomføres. Denne omgjøringen skjer ved at individer aktivt deltar i arbeid de skal lære seg, “hands-on”. Denne formen for ba oppnår samme refleksjonen man ser i dialog ba, men den oppnås på en annen måte. Refleksjonen her oppnås ikke gjennom tanker, men gjennom handling og aktiviteter som er knyttet til det arbeidet individet skal gjennomføre. Samtidig som dette skjer blir også organisasjonens adferdsmønster og tankesett kontinuerlig innarbeidet hos individet. Etter nok eksponering, gjennom “on-job-training”, blir disse verdiene internalisert av arbeideren (Krogh 2000).



Figur 6: Hvordan ba påvirker SEKI-modellen (antofagastaforesight.wordpress.com)

I figur nummer 6, vises de fire forskjellige kontekstene som SEKI foregår i. Kunnskap kan ikke oppstå i et vakuum, men trenger en kontekst som setter kunnskapsprosessen i gang. Denne konteksten er ba. Vi ser også i figur 6 at hver ba er knyttet opp til hver sin kunnskapsform og på denne måten er ba en forlengelse av SEKI-modellen. Den kontinuerlige interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap skapes ved at det kontinuerlig skifter mellom de forskjellige formene for deling av kunnskap. Denne prosessen er vist over i figur 6. Skift av “modus” blir trigget frem av forskjellige faktorer.

Sosialisering blir trigget fram ved at det skapes kontekster eller rom hvor individer kan utveksle taus kunnskap. Dette er arenaer eller kontekster, som nevnt over, som gjør det lettere for individer å dele sine erfaringer og mentale modeller. Eksternalisering blir trigget ved meningsfylt dialog. Ved å bruke metaforer hjelper man individer å artikulere den tause kunnskapen de besitter, som eller er vanskelig å kommunisere. Kombinering er trigget ved å koble eksisterende eksplisitt kunnskap og ny kunnskap. Internalisering trigges ved “learning by doing” (Nonaka og Takeuchi 1995).

2.4.3 Organisatoriske vilkår

For at en organisasjon skal lære, må de fire kunnskapsformene, beskrevet over i SEKI-modellen, gjennomføres kontinuerlig og gjentakende slik at det utgjør en voksende spiral. På samme måten som spiralen starter i det små for så å vokse seg større, gjøres dette også med kunnskapsutvikling i organisasjon. Kunnskap starter hos det enkelte individet, men organisasjoner kan også skape kunnskap. Måten dette gjøres på er gjennom å legge til rette for en god kontekst og vilkår hvor prosessen til de fire kunnskapsformene kan finne sted. Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver fem organisatoriske vilkår som er helt sentrale for at læring skal kunne finne sted. Disse fem vilkårene er: intensjon, autonomi, nøysom variasjon, redundans og kreativt kaos. Ikke alle vilkårene er like sentrale i vår case; men vi tar en kort gjennomgang av samtlige for å gi en oversikt over begrepene til senere drøfting.

Det første vilkåret, intensjon, driver kunnskapsspiralen ved at organisasjonen har et ønske om å nå målene sine. Det holder ikke for en organisasjon å kun ha høytsvevende og uoppnåelige mål; organisasjonen må også ha vilje og en realistisk mulighet til og faktisk nå de fastsatte målene. Innsatsen som skal til for å oppnå intensjon, kommer som oftest til syne gjennom organisasjons strategi. Den kommer til syne ved at den tar høyde for å utvikle den organisatoriske kapasitet og evne til å erverve, skape, akkumulere og utvikle kunnskap. På det organisatoriske nivået er intensjon ofte uttrykket ved standarder eller visjoner som kan brukes til å evaluere og vurdere den kunnskapen som er skapt i organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995).

Det andre vilkåret er Autonomi. For at kunnskap skal kunne oppstå og deles må individene ha en så mye autonomi som omstendigheten tillater. Ved å tillate at de jobber mest mulig selvstendig, øker organisasjonen sine muligheter til å møte på uventede muligheter.

Autonomi vil også øke muligheten for at individene vil motivere seg selv til å skape ny kunnskap. I bedrifts litteratur, kan omstendighetene som legger til rette for autonomi, være bruken av selvorganiserte team. Slike team burde ha individer fra ulike ekspertiser i organisasjonens aktiviteter. På denne måten kan de oppfylle, forsterke og sublimere individuelle perspektiver oppover i organisasjonens hierarki (Hjertø 1998).

Kreativt kaos er det tredje vilkåret som må være på plass for at kunnskapsdeling og skapelse kan skje. Omskiftene omgivelser eller selskapet uvisshet fra organisasjonen sin side kan skape et organisasjonsinternt kreativt kaos som utløser kunnskapsutviklingsprosessen. Dette stimulerer også interaksjonen mellom organisasjonen og de eksterne omgivelsene organisasjonen operer i. Svingninger er ikke det samme som totalt kaos, svingninger tillater nok oppbrytning i innarbeidede vaner og rutiner til at kreativiteten kan bygges opp. Når vi snakker om kreativt kaos, mener vi endringer som gir oss muligheten til å revurdere vår fundamentale tekning og perspektiver (Nonaka og Takeuchi 1995).

Vilkår nummer fire i rekken er redundans. Redundans vil si at det gjøres en bevisst overlapping av informasjon, aktiviteter og lederansvar (Nonaka, 1994). Det vil i arbeidsprosesser være nødvendig med et visst nivå av deling av kunnskap mellom aktører som skal samhandle med hverandre. Deling av taus kunnskap ved hjelp av redundans strekker seg imidlertid utover dette nivået. Siden man har en viss overlapping av kunnskap og ferdighet, vil den tause kunnskapen kunne deles i større grad. Ved felles kunnskap, kommer også felles forståelse og begrepsapparat og mer taus kunnskap gjøres tilgjengelig for mottakeren. Denne forståelsen kan også bidra til å se ting i ett nytt perspektiv. Slik kan nye løsninger ta form som skiller seg fra organisasjonens “standard” løsninger. Redundans bidrar også til at alle medlemmene i en organisasjon kan bidra i kunnskapsdannelsen på bakgrunn av konsensus og lik deltakelse. Redundans er spesielt viktig i startfasen av et team eller en organisasjon, der det er viktig å artikulere ideer som har sine røtter i taus kunnskap.

Nonaka legger vekt på at det skal være en stor andel av redundans i mellomledernes arbeidssituasjon. Mellomlederne har en viktig rolle for læring i organisasjonen ved at det er de som skal knytte toppledernes strategier og visjoner og den praktiske hverdagen sammen (Marnburg, 2001). For informasjon skal kunne overføres helhetlig fra ledelsen og

ned til operasjonell enhet, kreves det at de forstår hverandre. Denne forståelse bygges opp gjennom overlapping av kunnskaper som er viktig for at mellomleder skal kunne oppfylle sin posisjon i organisasjonsstrukturen (Nonaka og Takeuchi 1995).

Det siste av de fem vilkårene til Nonaka er nøyksom variasjon. Under dette menes at organisasjonens interne mangfold må svare til variasjonen og kompleksiteten til omgivelsene. Ved at organisasjonen sørger for variasjon, skal den være i stand til å møte utfordringene som blir fremprovosert av omgivelsene.

2.4.4 Kritikk og begrensninger av SEKI-modellen

Nonaka med SEKI modellen har hatt stor innflytelse, men det har også blitt reist en del kritikk mot den. Noe av denne kritikken går på hvordan Nonaka i SEKI-modellen forholder seg til taus kunnskap. Taus kunnskap er kunnskap som er vanskelig å artikulere og formidle, og det kan virke som Nonaka tar litt for lett på hvordan denne prosessen skal kunne skje. Kan overføringen av taus kunnskap skje på den måten SEKI-modellen foreslår (Clegg et al 2011). En annen faktor som kan begrense SEKI-modellen er at den er utarbeidet på Japansk forhold. Dette gjør at den ikke nødvendigvis er direkte overførbart til andre kontekster (Glisby og Holden, 2003). Aspekter som kulturelle, religiøse, materielle og håndverksmessige, vil alltid være med å definere kontekster. Dette vil gjøre en rettlinjert «gjennomføring» av modellen problematisk (Dehlin, 2011). Dehlin mener således at det ikke er modellen som er problemet, men i hvilken praksis den skal benyttes, modellen er ikke tilstrekkelig i seg selv, den må gjøres tilstrekkelig (Dehlin, 2011).

2.5 Aktualisering av problemstilling

Teoriene som er presentert i dette kapitlet vil vi anvende på vår analysedel i kapittel 6. Hovedvekten av teori omhandler forskning gjort av Nonaka (1994), og også til dels i samarbeid med Takeuchi (1995) som tar for seg kunnskapsdeling- og skapelse. Siden læring og kunnskapsdeling er tett knyttet sammen, vil teorien rundt læring bli brukt supplementerende til litteraturen knyttet til kunnskapsdeling.

Skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap er viktig for at vi skal kunne kategorisere kunnskapsdelingen i organisasjon. Vi må dermed forsøke å stille spørsmålene i intervjuet på en slik måte at vi klarer å skissere ut et slikt skille. Ut ifra NAV-lovens §4, står det at

Arbeids- og velferdsetaten skal forvalte arbeidsmarkedsloven, trygdeloven, samt andre lovverk som er relevant for ytelsen av tjenester og tilbud til brukeren. På bakgrunn av dette forventet vi å se mye eksplisitt kunnskap i NAV-Molde. Vi regnet med at våre respondenter ville henviser mye til lovverk og forskrifter som sin kunnskapsbase. Vi kommer også til å se etter, og forventer, at de ansatte med lengre fartstid besitter en god del taus kunnskap. Dette vil være kunnskap knyttet til skjønsmessige vurderinger, oversikten over hvilke vedtak som bør brukes i gitte sammenhenger og hvordan disse skal anvendes. Vi regnet med at de ansatte vil være en stor ressurs i organisasjonen hvor det foregår svært mye læring på tvers av fagområdet og styringsnivå.

I NAV-lovens § 14 fremgår det at de tidligere etatene skal kunne utføre arbeid på hverandres myndighetsområdet. I dette ligger det en forutsetning om at en del kunnskap og informasjon om brukerne må og bør deles mellom de ansatte for å kunne oppfylle kravet. Vi regnet derfor med at vi kom til å se mye kombinerer av kunnskap fra ulike lovverk og kunnskap innenfor de tre fagområdene som nå utgjør NAV-Molde. Vi regnet også med at det foregår en del sosialisering ved at de ble samorganisert i 2009, hvor de gjennom daglig interaksjon, observasjon og samhandling lærte hverandre og kjenne.

Denne informasjon, vil vi bruke til å forsøke å forklare hvordan organisasjonen styrker opp under en slik delingsform. Her kommer vi også inn på ulike kontekster, som legger til rette for deling av kunnskap (ba). Gjennom våre intervju vil vi få beskrevet hvilke kontekster som opprettholdes og som fungerer for de ansatte, for eksempel i teamarbeid (kapittel 2.3). Teamarbeid viser til et felles ansvar for løsningen av oppgaver, og krever dermed en viss kontekst for samhandling, og det er her vi kommer til å anvende teoriene om ba - læringskonteksten. Vi forventet også å se en del eksternalisering, beskrevet i SEKI-modellen, innenfor teamarbeidet. For å kunne diskutere seg frem til den beste løsningen for sine brukere, antok vi at veilederne måtte artikulere sine tidligere erfaringer og kunnskaper slik at teammedlemmene kunne følge deres tankeprosess; og det er akkurat her vi så for oss mye kunnskapsoverføring foregå.

De organisatoriske vilkårene, presentert av Nonaka, kommer vil til å bruke i flere sammenhenger. Redundans er det viktigste vilkåret i forhold til vår problemstilling; fordi vi regner med at de tre fagområdene har oppbygd en viss grad av redundans for å kunne få et effektivt samarbeid. Men vi forventer også å se en andel av redundant kunnskap hos mellomlederne også, fra den operasjonelle frontlinjen og opp til ledelsen. Det er derfor en

faktor vi kommer til å se ekstra nøye på i forhold til team arbeid og integrering av de to enhetene, statlig og kommunal.

3.0 METODE

3.1 Innledning

Hensikten med å gjennomføre empiriske undersøkelser er å avdekke helt nye kunnskap eller belyse allerede eksisterende kunnskap. En undersøkelse er ofte basert på et spørsmål, eller noe vi lurer på som vi ønsker å finne ut av. Dette kan for eksempel være hvordan ting henger sammen, eller sagt på en annen måte: hvordan ting fungerer eller ikke fungerer. Gjennom en empirisk undersøkelse får vi rede på hvordan ting egentlig er, og på denne måten beveger vi oss fra tankeverden og inn i virkeligheten (Jacobsen 2005).

I dette kapitlet vil vi gjennomgå vår metodiske prosess. Vi vil starte med å beskrive hvilket metodevalg vi har gjort, og hvorfor vi har valgt dette. Deretter vil vi gjennomgå den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen. Avslutningsvis vil vi reflektere litt om vår egen modningsprosess. Metodevalg er det verktøyet vi har benyttet for å besvare vår problemstilling; vi vil også gjøre klart hvordan vi har jobbet med analysearbeidet og drøftingen av empirien vi innhentet gjennom vår undersøkelse.

3.2 Bakgrunn for metodevalg

Vi ble raskt enige om at NAV var en svært interessant organisasjonen i forhold til det temaet vi ønsket å se nærmere på, nemlig kunnskapsdeling. På grunn av at vi ville ha ett tett samarbeid med den enheten vi ønsket å undersøke, ble det naturlig å ta kontakt med det lokale NAV-kontoret. På denne måten var de tilgjengelig for møter, intervjuer og vi slapp å bruke unødvendig mye tid på å reise og koordinere samarbeidet i andre byer. Det har vist seg at ved utarbeidelsen av en så omfattende oppgave, er det flere begrensende faktorer. Den mest fremtredende begrensningen for oss har vært tid. Vi ser at fra oppgaveskissen ble godkjent og til oppgaven skulle innleveres, har vi hatt fire måneder tilgjengelig for å gjennomføre undersøkelsen. Tidsperspektivet er dermed relativt knapt i forhold til oppgavens størrelse, og tid var en faktor som begrenset andre deler av denne prosessen også. Det førte til en begrensning med tanke på hvor stor del av pensum, og dermed også undersøkelsesområde vi kunne ta for oss. Vi måtte derfor spisse problemstillingen vår slik at den ble av en overkommelig størrelse som samsvarte med den tiden vi har hatt til rådighet.

Når vi har valgt å se på ett kontor, kategoriseres oppgaven vår som et case-studie. Case studier ønsker å undersøke mye informasjon om få enheter. Når man undersøker større enheter som hele organisasjoner, som i vårt tilfelle, er det ikke enkeltpersoners synspunkter som er de viktigste funnene. Vi må da forsøke å se på hele casen samlet og trekke slutninger ut ifra et holistisk perspektiv på vår undersøkelsesenheter, NAV-Molde (Thagaard 2009).

Etter å ha bestemt oss for å skrive om NAV og kunnskapsdeling, begynte vi å se oss rundt etter mulige innpass hos det lokale NAV-kontoret. Vår veileder hadde hatt kontakt med en person fra kommunen som gjerne ønsket en vurdering av samarbeidsavtalen, inngått mellom Molde Kommune og NAV Møre og Romsdal. Vi tok raskt kontakt med kommunen og fikk avtalt et møte. På dette møtet fikk vi drøftet hva de ønsket å se på og hva vi hadde sett for oss i forkant. Problemstillingen vår var i liten grad avgrenset før dette møtet. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket å holde mulighetene åpne for eventuelle nye vinklinger eller spørsmål vi ikke hadde sett i forkant. Repstad (2009:31) trekker fram at om man er for rask til å avgrense problemstillingen sin, risikerer man å gå glipp av interessante forhold man ellers ville fått med seg.

Prosessen videre da, var at kommunen fikk oss i kontakt med NAV-lederen hvor vi fikk kommet inn til en uformell samtale på NAV-kontoret. På dette møtet deltok NAV-leder, en teamleder og en veileder. De fortalte oss litt om organisasjonen, hvordan de var organisert og hvordan de arbeidet mye i team. Denne *sonderingen* av informasjon, som vi fikk gjennom dette møtet, er ifølge Repstad (2009:80) viktig. Slik kan man få peilet seg inn på *hvem* det vil være mest hensiktsmessig og intervju og *hva* man skal spørre om. Denne samtalen har vært svært viktig for utarbeidelsen av vår intervjuguide som tar utgangspunkt i konkrete spørsmål om deres hverdag i teamarbeid. Denne samtalen var av en uformell art og ble ikke tatt opp med båndopptaker, men notater fra møtet ble nedskrevet i etterkant og ble en viktig kilde til informasjon. Alle NAV kontor i Norge er organisert slik de ser det best passende selv, dette innebar at det var svært vanskelig å finne konkret informasjon på nettet. Vi har dermed måttet forholdt oss til denne samtalen og de dokumentene vi har fått sendt over til oss i etterkant av møtet i forhold strukturen av NAV-Molde.

3.3 Valg av metode

Uavhengig av hvilken metode som benyttes, stilles det i hovedsak to krav til en undersøkelse. Det første kravet er til validiteten på undersøkelsen, at vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Dette innebærer at begrepene som anvendes på teori- og analysedelen samsvarer med hverandre. Det er også viktig å sørge for å avdekke forskjellige aspekter av det fenomenet man ønsker å undersøke (Lunde og Ramhøj 1996). Et eksempel på dette vil være å ha flere spørsmål som dekker samme temaet. Det andre kravet er reliabilitet, og går ut på at den informasjonen som er hentet inn stemmer overens med virkeligheten (Thagaard 2009).

Hver metode, både kvalitativ og kvantitativ, har sine styrker og svakheter, og ingen av metodene er heldekkende i sin informasjonsinnsamling. Dette betyr at ved valg av en metode, vil man systematisk eliminere noe informasjon (Jacobsen 2005).

Undersøkelsesmetodene skiller mellom hvilken type informasjon man ønsker å samle inn. Dette var noe vi måtte tenke over når vi skulle avgjøre hvilken retning vi skulle gå metodisk, kvalitativ eller kvantitativ. Det var da flere faktorer vi måtte ta med i vurderingen, som for eksempel hvilken type informasjon vi ønsket å samle inn, bredden eller dybden, ønsket vi å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, ønsket vi å generalisere vår oppgave; det var veldig mye å tenke på. Videre går det ut på om man ønsker å gå i dybden eller bredden. En kvalitativ tilnærming er innsamling av ord gjennom intervjuer eller observasjoner og benyttes når forskeren ønsker å gå i dybden på et fenomen (Jacobsen 2005).

Oppgaven vår tar sikte på å gå i dybden av hvordan kunnskapsdelingen foregår hos det lokalet NAV-kontoret i Molde kommune. Vi så det dermed som hensiktsmessig å bruke en kvalitativ undersøkelse som vår kilde til analysearbeidet. Intervjuundersøkelser egner seg veldig godt til å samle inn data om enkeltpersoners opplevelser, synspunkter og selvforståelse (Thagaard 2009). På bakgrunnen av dette ville vi, gjennom intervju, forsøke å få et bilde av den enkeltes oppfatning av hvordan konteksten og samspillet de jobber i bygger opp under, eller svekker kunnskapsdeling

3.4 Kvalitative intervjuer

Det er to typer intervjuer, gruppeintervju og individuelle intervjuer. Innledningsvis vurderte vi muligheten for å gjennomføre gruppeintervjuer. Tanken bak dette var å intervju hele trekløver eller team, se kapittel 2.3, samtidig og på denne måten få dynamikken innad i hvert enkelt trekløver. Et intervju av en hel gruppe vil kunne gi et samspill hvor samtalen flyter av seg selv, og intervjueren kan trekke seg litt tilbake og bare *observere* dynamikken dem imellom. Farene eller fallgruvene ved et gruppeintervju er at det er de individene som er mest frampå og tørr og fortelle, som blir tatt med i analysearbeidet. Man kan også oppleve at deltakerne ikke ønsker å gå mot det noen andre sier, og man får dermed ikke et sannferdig bilde av situasjonen (Repstad 2009). Etter og forsøkt å planlegge gruppeintervjuer, skjønnte vi etter hvert at dette ikke lot seg gjennomføre innenfor i vår valgte case. Etter hvert som vi fikk mer informasjon fra NAV-Molde innså vi at de ikke jobbet så låst i trekløver som vi først antok. Det var flere som jobbet bare to og to, andre i større team og noen alene. I tillegg følte vi heller ikke at tiden strakk til i forhold til bearbeidelse og analyse av dataene i etterkant.

Et individuelt intervju egner seg i to situasjoner, når det er få enheter og når vi vil vite hva det enkelte individ mener om en sak (Jacobsen 2005). Dette samsvarer med vår problemstilling hvor vi ville vite hvordan den enkelte arbeideren forholdt seg til fenomenet kunnskapsdeling og læring og hvordan de selv opplever det i sin arbeidshverdag. Vi ville vite om de selv villige til å lære fra seg og dele sin kunnskap, og også om de anså å spørre andre om hjelp som en mulighet. Alt dette var viktige faktorer som vi måtte se nærmere på, for å kunne forstå hvordan disse prosessene fungerte i det aktuelle arbeidsmiljøet, og vi anså individuelle intervjuer som nødvendig.

3.5 Valg av respondenter

Det er svært viktig å velge ut de *riktige* respondentene, slik at man får mest mulig valide svar. De respondentene som vil kunne gi det mest valide svaret er de som sitter på mest relevant informasjon og utfyllende data om det temaet du som forsker ønsker å undersøke (Lunde og Ramhøj, 1996). På informasjonsmøtet i forkant av intervjuene, spurte vi om å få en liste over mulige respondenter til vår undersøkelse. Jacobsen (2005) skiller mellom begrepet informant og respondent. Respondent er de personene som er i direkte kontakt og opplever personlig det fenomenet vi ønsker å undersøke. En informant på den andre siden,

sitter på informasjon om fenomenet, men som ikke selv opplever det direkte. Vi har i vår oppgave kun brukt respondenter. Hovedårsaken til at vi ikke brukte informanter var at vi så på det som vanskelig å finne personer som sitter på mye informasjon om kunnskapsoverføring og læring, uten at de selv opplever dette direkte eller er en del av prosessen.

Vi la noen føringer på hvem vi ønsket å intervju. Dette for å sikre at de utvalgte respondentene, innehadde relevante egenskaper eller kvalifikasjoner for vår problemstilling og det teoretiske rammeverket vi skulle benytte. Dette er vanlig å gjøre innenfor for kvalitative studier, og kalles strategisk utvalg (Thagaard 2009). En tilsvarende utvalgsmetode kalles kriteriebestemt utvelgelse (Lunde og Ramhøj 1996), hvor forskeren selv ikke har innflytelse på utvelgelsen av respondentene. Det som gjøres er at en kontaktperson velger ut passende intervjuobjekter etter forskerens kriterier. Kriteriene vi la til grunn på utvalget var at respondenter skulle komme fra begge styringslinjene, altså både statlige og kommunalt ansatte. I tillegg til dette ønsket vi å intervju både nyansatte, samt personer som hadde vært med på hele NAV-reformen. På denne måten har vi fått nyansene fra de som deltok på hele prosessen rundt oppstarten av NAV-kontoret, og fått et innblikk i hvordan det har vært å komme fersk inn i organisasjonen.

På bakgrunn av dette valgte vår kontaktperson ut elleve respondenter, hvor ti stykker hadde takket ja, og en var i *reserve*. Denne listen var valgt ut i første omgang etter våre ønsker, men utover det var det i hovedsak grunnet i hvem som var ledig på kontoret da intervjuene skulle gjennomføres.

I tillegg til at tid begrenset mengden teori vi kunne ta utgangspunkt i, begrenset tidsvariabelen også hvor mange respondenter vi kunne intervju. Både fordi intervjuene i seg selv tok tid å gjennomføre, men også fordi arbeidet i etterkant krevde en del. Vi ville gå i dybden på dem vi intervjuet og analysearbeidet i etterkant, og det var derfor nødvendig og ikke ende opp med en overveldende mengde data. Det er viktig å finne en balanse i forhold til hvor mange respondenter en ønsker og intervjuet. Det var viktig for oss hele veien at vi var sikker på at vi hadde samlet inn tilstrekkelig data for å sikre kvaliteten av vår analyse. Om alle intervjuobjektene gav oss veldig sprikende svar, ville det vært vanskelig å se en sammenheng, forklare og tolke fenomenet vi forsket på. Målet med en kvalitativ undersøkelse er å gå i dybden av temaet, og hvis mengden med data

skulle bli for stort, mister man oversikten. Faren med å samle inn for mye er at analysedelen blir for overfladisk og den kvalitative metoden blir ikke utført slik den er ment (Repstad 2009).

Seks av respondentene kom fra statlige stillinger, og fire fra kommunale. Fire av respondentene startet i NAV etter reformen og de resterende seks kom fra en av de tidligere etatene med varierende fartstid der. Vi har valgt å se bort ifra kjønnsvariabelen i vårt analysearbeid. I utgangspunktet skulle vi ha en respondentliste som vedlegg til denne oppgaven. Men ved utarbeidelsen av denne, følte vi at vi ikke klarte å opprettholde tilstrekkelig anonymisering av våre respondenter (ettikom.no). Vi valgte derfor å velge bort dette. Men for å løse denne problematikken på best mulig måte har vi differensiert mellom nyansatte og de ansatte med lengre erfaring i organisasjonen. På denne måten har vi fått tydeliggjort hvor lang erfaring den ansatte i organisasjonen har og om dette har påvirket dens utsagn, se kapittel 5 respondentenes svar. Intervjuene ble gjennomført på NAV-kontoret i Molde, dette var nødvendig siden de som jobber på NAV har begrenset med tid til andre ting enn sitt arbeid. Alle intervjuene ble gjennomført i perioden 31.03-11.04 2014.

I forkant av intervjuene, sendte vi en mail til respondentene med et forslag til avtaletidspunkt, vår kontaktinformasjon og et samtykkeskjema. Vi ba også respondenten sette av rundt en time til gjennomføringen av intervjuet. Samtykkeskjemaet ga en kort beskrivelse av vår oppgave, intensjon og grovt innholdet i intervjuet. På den siste siden av samtykkeskjemaet måtte respondentene signere på at de ønsket å delta i undersøkelsen, samt at det var greit at vi benyttet båndopptaker under intervjuet. Fritt og informert samtykke er helt sentralt for respondentens selvbestemmelse og frihet. At samtykket er fritt betyr at det er gitt uten noe form for ytre press eller begrensninger på personlig handlingsfrihet. At samtykket er informert betyr at den som undersøkes er gjort seg forstått med sin rolle i forskningsprosjektet. På denne måten mener vi å ha oppnådd både fritt og informert samtykke til vårt forskningsprosjekt ved bruk av samtykkeskjema (ettikom.no).

3.6 Intervjuguide

Vi endte opp med ti intervjuer. Vi hadde klart for oss hvilke tema vi skulle gjennom, og skissert ut en del spørsmål innenfor disse temaene. Vi stod likevel nokså fritt til å stille

andre oppfølgingsspørsmål om det var ønskelig (Repstad 2009). Før intervjuene hadde vi laget en intervjuguide, hvor formålet var å peile alle respondentene inn på de temaene som vi anså som mest relevant for vår oppgave. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av vårt teoretiske rammeverk presentert i kapittel 2, informasjonen vi fikk på møte innledningsvis og forskjellige prosesser og forhold som vi som forskere ønsket å belyse.

Vi delte vår guide inn i fire deler (se vedlegg 1 og 2). Denne oppdelingen la til rette for naturlig pauser, hvor vi fikk et lite rom til å reflektere og tenke over hva respondenten hadde sagt, før vi gikk videre til neste del (Thagaard 2009). Den første delen av intervjuet bestod av personlige opplysninger, som hvilken arbeidsgiver de hadde, tidligere erfaringer og lignende. Alder og kjønn var i denne sammenhengen helt uinteressant for vår analyse, og det lettet arbeidet med å opprettholde anonymiteten til respondentene. Anonymisere var viktig ved gjennomføringen av vår oppgave fordi dette er et kontor hvor alle kjenner alle, og det kunne tenkes at respondentene kunne identifiseres av hverandre (ettikom.no). Deretter gikk vi over på den delen hvor vi ønsket at de skulle beskrive deres arbeidssituasjon i forkant, underveis og rett etter gjennomføringen av reformen. De respondentene som ikke hadde deltatt i denne prosessen, men hadde blitt ansatt i etterkant, fikk spørsmål knyttet til deres oppstart i organisasjonen. I tillegg til dette inneholdt denne delen noen spørsmål om hvordan de opplevde arbeidsoppgavene og organiseringen av teamarbeidet per dags dato. På denne måten startet intervjuet med en lett og generell tone, som gjorde at respondenten slappet litt av og vi fikk også kommet litt inn i rytmen av intervjuet før vi skulle inn på mer spesifikke og ikke-nøytrale spørsmål. Oppbygging av intervjuet kan være svært viktig for hvordan respondenten opplever intervjuet og intervjueren. Det er ønskelig at respondenten føler seg fortrolige med de spørsmålene som blir stilt; men at spørsmålene også, etter hvert som intervjuet løper frem, har en stigende grad av mer emosjonelle emner, som deretter tones ned igjen mot slutten (Thagaard 2009).

Etter disse to delene, gikk vi over på de to siste delene som var rettet mer mot kunnskapsdeling og læring. Det første temaet omfattet hvilke typer av kunnskapsdeling NAV-Molde utførte. Vi ønsket her å få en følelse av arbeidsmiljøet og hvordan samspillet deres i mellom fungerte, enten som en begrensning eller som en positiv forsterkning til kunnskapsdelingen. I tillegg til dette tok denne delen også for seg hvilke faktorer som styrker opp under denne kunnskapsdelingen. Som en siste del, spurte vi litt generelt om

integrering av de ulike etatene. Og litt om forholdet mellom kommune og stat i forbindelse med kursing, arbeidsoppgaver og lignende.

Når intervjuguiden var ferdig til utprøving, tok vi kontakt med noen medstudenter for å spørre om de ville være testkaniner. Thagaard (2009:91) presiserer viktigheten av å ha gjennomføre prøveintervjuer, slik at man får muligheten til å forberede seg og testet ut materialet. Det var to studenter som hadde muligheten. De fikk utdelt hvert sine eksempler av guiden som de kunne se litt over strukturen og rekkefølgen av spørsmålene. Deretter stilte vi ett og ett spørsmål i kronologisk rekkefølge. Om deres forståelse av spørsmålet stridde med vår intensjon, diskuterte vi mulige endring som vi noterte ned. Vi var klar over at disse medelevene ikke har det samme erfaringsgrunnlaget som våre respondenter, og at de kunne oppfatte spørsmålene ulikt enn de. Men vi synes likevel det var veldig god hjelp, hvor vi følte vi fikk eliminert ut flere momenter som var formulert ikke-optimalt. I etterkant diskuterte vi notatene og tilbakemeldingene oss imellom. Dette resulterte i at vi endret ordlyden og oppbygging av noen setninger, samt finjusterte rekkefølgen av de temaene vi hadde tatt for oss, for å sørge for en mer naturlig gjennomføring.

3.7 Gjennomføringen

Undersøkelsen skal helst utføres slik at den er repliserbar, det vil si at en annen forsker på et annet tidspunkt kan gjennomføre den samme undersøkelsen og få tilnærmet samme svar. Dette er problematisk i samfunnsvitenskapen, fordi vår undersøkelsesenheter ikke er en statisk faktor. Ut ifra hva en av våre respondenter sa, har det skjedd mye endringer etter 2009 også, og det er kontinuerlig endringsprosess. Dette innebærer at på et annet tidspunkt, kan konteksten være endret og repliserbarhet er dermed svært utfordrende. (Jacobsen 2013). For å kunne få til mest mulig replisbarhet likevel må man forsøke å unngå en forskningseffekt, hvor forskeren påvirker utfallet gjennom sin datainnsamling. Et intervju er en dynamisk samtale og kan ikke sammenlignes med å fylle ut et spørreskjema. Både respondenten og intervjueren påvirker intervjuet kontinuerlig gjennom sin samhandling og relasjon (Repstad 2009).

I forkant av alle intervjuene hadde vi en sjekk på hvordan det tekniske utstyret vårt fungerte. Vi hadde også med penn og papir i tilfelle det tekniske skulle svikte underveis. Når alt det tekniske var på plass, tok vi kontakt med vår kontaktperson på NAV for å

avtale hvilke dager som var mest aktuelle for dem å gjennomføre intervjuene på. Det foregår veldig mye møtevirksomhet på NAV-Molde og vi måtte derfor ta høyde for dette i vår planlegging. Vår kontaktperson reserverte rom som vi kunne gjennomføre intervjuene på. Dette gav oss også muligheten til å diskutere intervjuene kort oss imellom under matpausen og de korte pausene mellom intervjuene.

Vi hadde skrevet ut og brakt med oss samtykkeskjemaet, slik at de respondentene som eventuelt ikke hadde hatt anledning til å lese over det tidligere, fikk muligheten nå. Mange av respondentene var nysgjerrige på hvilket studium vi fulgte ved Høgskolen, og hvorfor vi ønsket å skrive om dette temaet. Ved å svare på disse spørsmålene fikk man straks en uformell tone med respondenten og vi merket at både vi og intervjuobjektet slappet mer av.

Ved gjennomføringen av intervjuene, ledet i hovedsak en av oss, på denne måten hadde respondenten én person og forholde seg til og den andre av oss kunne notere underveis. Vi ønsket å bruke båndopptaker for å kunne benytte direkte sitater i drøftingsdelen av oppgaven. Den av oss som tok notater underveis, stilte også oppfølgingsspørsmål mot slutten av intervjuet for å få avklart noe den opplevde som uklart, eller få utfyllende svar på enkelte spørsmål. Bakgrunnen for dette valget var at den som førte intervjuet da kunne ha fullt fokus på intervjuobjektet og flyten av intervjuet. Den som ledet intervjuet kunne slappe mer av, mens alt notatansvar lå på den andre. Grunnen til at vi valgte å ta notater i tillegg til båndopptaker, er at dette lettet arbeidet i ettertid, da informasjonen ville være lettere å systematisere når intervjuet var avsluttet. I tillegg var det også en trygghet i tilfelle noe skulle gå galt med det tekniske utstyret. Ved at hovedintervjueren kun hadde fokus på respondentens svar, opplevde vi at stillingen av eventuelle oppfølgingsspørsmål ble lettere og det var lettere å holde en god flyt i samtalen.

Avslutningsvis fikk respondentene spørsmål om det var noe de ønsket å tilføye som de følte vi ikke hadde dekket, eller andre kommentarer på det vi hadde gjennomgått. På denne måten fikk respondenten muligheten til å komme med tilbakemeldinger og kommentarer allerede da, og eventuelle misforståelser kunne elimineres med en gang. Dette øker validiteten på selve intervjuet, hvor respondenten kontrollerer og reflekterer over det en selv har sagt, før han eller hun godkjenner det (Kvale 1997)

Nesten alt gikk etter planen, ett intervju ble flyttet en dag og en respondenten ble byttet ut med en annen pga sykdom. Alle respondentene møtte opp og svarte på spørsmålene våre. Ikke alle hadde like god tid og gjorde at intervjuene ble litt ruset i forhold til andre som hadde god tid. Dette gjorde at vi muligens mistet noen nyanser i de intervjuene som var kortere og mer stresset.

3.8 Dataanalyse

Etter hver intervjurunde delte vi båndopptakene mellom oss, og skrev ordrett alt som ble sagt på alle intervjuene. Dette var en svært tidkrevende prosess, men spesielt viktig; Vi fikk med oss mye mer av det som ble sagt, siden dette var andre gangen vi gjennomgikk det. Vi gjorde oss også noen refleksjoner ved denne gjennomgangen, som vi ikke nødvendigvis hadde tenkt over tidligere.

Når alle transkriberingene var på plass, fordelte vi alt materialet inn i flere temaer. Disse temaene var relativt store, men likevel små nok til å kunne håndtere og trekke noen generelle slutninger fra. Disse temaene delte vi så mellom oss; på denne måten utnyttet vi at vi var to stykker og bearbeidet dobbel så mye informasjon. Deretter kategoriserte vi svarene til respondentene i egne tabeller for hvert tema, inspirert av oppsettet vist av Thagaard (2009:182). Dette gjorde sammenligning av hva de ulike respondentene mente og tenkte angående spesifikke spørsmål eller situasjoner enklere og mer oversiktlig.

Vi valgte å holde respondentens svar og analysedelen adskilt i to separate kapitler. Det første av de to inneholdt en sammenfattelse av hva respondentene hadde svart innenfor de ulike temaene. Det siste kapitlet knytter sammen det foregående kapitlet med det teoretiske rammeverket vi presenterte i kapittel to. Årsaken til at vi valgte å gjøre dette var at vi følte dette ble mest oversiktlig og mest hensiktsmessig når vi skulle bearbeide all informasjonen. Det gjorde at vi unngikk mye gjentakelser og fikk heller en mer helhetlig vurdering av den dataen vi hadde samlet inn.

3.9 Generaliseringsmuligheter

Mulighetene for generalisering er knyttet til hvor stor populasjon man vil uttale seg om. En populasjon er alle undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale seg om. Det er to måter å generalisere på; man kan undersøke populasjonen som helhet eller man kan gjøre et utvalg.

Et utvalg er en representativ gruppe som har lik eller tilnærmet lik sammensetning som hele populasjonen (Jacobsen 2005).

Problemstillingen vår har et intensivt design, noe som innebærer at vi går i dybden av et fenomen. På bakgrunn av det blir mulighetene for generalisering relativt små. I tillegg har vi også valgt å bruke en case-studie av et enkelt kontor, hvor NAV-kontoret i Molde som helhet vil være populasjonen i vår oppgave. Dette gjør generaliseringsmulighetene ytterligere minsket (Jacobsen 2005). Vi forventer ikke at vi, gjennom vår undersøkelse, vil kunne uttale oss om alle NAV-kontorene i landet, og generalisering på et overordnet nivå vil ikke være aktuelt i dette tilfellet. Siden kontorene bestemmer i stor grad selv hvordan de ønsker å organisere seg, er det store ulikheter fra kontor til kontor. Vi tok dermed sikte på å kunne generalisere mot de kontorene som ligner mest på NAV-Molde eller være til nytte for kontorer som gjerne vil komme seg dit dette kontoret er per dags dato.

3.10 Etiske betraktninger

I en kvalitativ forskningsstudie vil forskeren og de det blir forsket på ha et relativt nært forhold. I en intervjurunde kan man komme inn på temaer og informasjon som bør behandles med omhu, og det er derfor viktig å ha de etiske retningslinjene på plass. Forskeren må i presentasjon av resultater og gjennom sin vurdering opptre redelig og nøyaktig, i henhold til “De nasjonale forskningsetiske komiteer” (Thaagard 2009). På nettsiden til De nasjonale forskningsetiske komiteer (etikkom.no) skrives det at alle forskere må operere med respekt for menneskeverdet. Dette gjøres for å sikre tre punkt: (1) frihet og selvbestemmelse, (2) beskyttelse mot skade og urimelig belastning og (3) trygge privatliv og nære relasjoner.

Gjennom samtykkeskjema og en god dialog med respondentene føler vi å ha bevart de etiske retningslinjene som omhandler frihet og selvbestemmelse. I tillegg til dette har vi sendt alle respondentene et referat av deres intervju, hvor de har hatt muligheten til å komme med tilbakemeldinger eller eventuelle korrigerende på utsagn eller lignende som er blitt misforstått. Vi har også valgt og ikke å samle inn noen personlige opplysninger, da disse variablene ikke hadde noe å si for vårt analysearbeid.

Datamaterialet som ble innhentet gjennom vår undersøkelse, kvalitative intervjuer, ble slettet når vi leverte inn oppgaven vår. Krav fra forskningsetiske komiteer (etikom.com) sier at data ikke skal lagres lengre enn nødvendig. Transkriberte intervju samt andre sensitive dokumenter ble slettet i sin helhet når masteroppgaven var ferdig og levert til vurdering.

3.11 Selvrefleksjon

Som førstegangs forskere var vi begge veldig spente på hvordan det skulle bli å intervju noen. På grunn av at vi var litt nervøse innledningsvis gikk vi i fellen beskrevet av Repstad (2009:88) hvor vi konsentrerte oss for mye om det neste spørsmålet. Dette gjorde at vi ikke fikk med oss hele innholdet og nyansene i det respondentene sa i begynnelsen. Etter hvert som vi ble trygget på intervjuguiden og på selve intervjusituasjonen ble ikke dette et problem. Vi opplevde også at når vi slappet av mer og lyttet bedre, så gav vi i mye større grad oppmuntrende tilbakemeldinger eller prober som Thagaard (2009:91) beskriver. Disse små “mhm” og “Ja, riktig”, oppmuntrer respondenten til å utdype og fortsette å fortelle om det gitte temaet. Vi så også at etter hvert som vi fikk mer bakgrunnsinformasjon om respondents situasjon og arbeidshverdag, klarte vi også å stille bedre oppfølgingsspørsmål, samt ha spesielt fokus på viktig spørsmål (Thagaard 2009).

Etter gjennomføringen av de tre første intervjuene, transkriberte vi de før vi gikk videre til neste runde med intervjuer. Dette ga oss muligheten til å lese over intervjuene som helhet. Da fikk vi et lite innblikk i hvordan vi stilte spørsmålene og hvordan respondentene svarte. For oss ble dette en læringsprosess hvor vi kunne reflektere og lære av egentrening for så å bli bedre kvalifiserte forskere (Thagaard 2009:91). Det hjalp også svært mye på at spørsmålene var mer en rettesnor og ikke ordrett hva vi skulle spørre om. Dette gav intervjuet en mer muntlig karakter, siden vi kunne formulere spørsmålene mer underveis. Dette gjør at samtalen flyter bedre og man bygger en bedre relasjon med respondenten enn man ville ha gjort med helt fastlåste spørsmål, som ved et spørreskjema (Repstad 2009).

Ved gjennomgang av alle intervjuene i etterkant, så vi at ved de siste intervjuene, var spørsmålene stilt i en mer bekræftende tone. Her var vi mer ute etter å se om det de foregående respondentene hadde sagt, var en trend på kontoret eller om det var individuelle opplevelser. I kvantitativ forskning vil målinger av samme objektene som

avgir samme resultat ha en sammenheng med høy reliabilitet (Kvale 1987).

Oppfølgingsspørsmålene bygde på data vi hadde samlet inn fra tidligere intervju og ble av en mer ledende eller oppklarende art. Dette gjorde at vi har fått mer samlet data, men er noe vi må ta med i vurdering av analyse materialet i kapittel 6. Kvale skriver i sin bok (1997) at det prinsipielt umulig å ikke ha ledende spørsmål i et intervju. Bakgrunnen for det er fordi man gjennom hele intervjuet ønsker å lede respondenten inn på de temaene som du som intervjuer anser som relevant for den gitte problemstillingen. Det man skal unngå i stor grad er å lede meninger til respondenten om disse temaene (Kvale 1997).

Etter å ha spurt respondenten om alle våre spørsmål, skrudde vi av båndopptakeren. Ved flere av de første intervjuene opplevde vi at praten fortsatte i etterkant. Dette gjorde at vi bestemte oss for og ikke skru av båndopptakeren før respondenten hadde forlatt rommet. Vi fikk mye informasjon som var relevant for vårt tema, ved å få med oss det som ble sagt i en mer uformell tone etter at selve intervjuet var avsluttet. I utgangspunktet så opplevde vi ikke respondentene som særlig hemmet eller begrenset av båndopptakeren; men det kan tenkes at det var lettere for noen av respondentene å dele tankene sine når båndopptakeren ble avsluttet og intervjuet var på sett og vis også avsluttet (Repstad 2009:85).

Etter å ha gjennomført 7-8 intervjuer, begynte respondenten å bekrefte hverandre mer og mer. Vi lærte fortsatt noe nytt, men dette var gjerne nyanser på fenomener vi allerede var klar over. Vi følte derfor at det var naturlig og avslutte intervjurundene når vi hadde intervjuet ti respondenter. Årsaken til dette var at vi mente at vi hadde nådd et punkt hvor informasjonen og kunnskapen vi fikk ut av intervjuene var avtagende og vi hadde nådd metningspunktet. Loven om avtagende utbytte sier at selv om en faktor øker (her antall respondenter) og alle andre faktorer holdes konstant, vil utbytte på ett gitt tidspunkt begynne å avta (finansleksikon.no).

Ved gjennomgang av analysedelen vår, mente vi at den opprinnelige problemstillingen og forskningsspørsmålene ikke var så relevant som vi ønsket oss. Etter hvert som prosessen ved drøftingsarbeidet fortsatte, så vi et behov for å gjøre noen justering på dette feltet. Forskningsspørsmålene endret seg mot en litt mer årsaksforklaring, i motsetning til en rent beskrivende spørsmålsstilling som vi hadde tidligere. Det er viktig for kvalitative studier og ha fleksibilitet slik at analysen kan føre til interessante resultater i forhold til problemstillingen og de dataene man har samlet inn (Thagaard 2009).

Som første gangs forskere har vi vært utrolig mye i løpet av denne prosessen. Det innebærer at det også er mye vi hadde kommet til å gjort annerledes skulle vi ha gjort dette igjen. I første omgang ville vi ha skrevet oppgaven i en annen rekke følge. Vi startet med metodekapittelet, før vi i det hele tatt hadde gjennomført et eneste intervju. I ettertid ser vi at dette var svært lite hensiktsmessig, da vi ikke hadde fått med erfaringer og gjennomføringen av intervjuene i dette utkastet. Dette fikk vi ordnet fort opp i, og endte til slutt med en mer praktisk metodedel som reflekterer mer det arbeidet vi faktisk *har gjort* og ikke det vi hadde *tenkt å gjøre*.

Etter å ha gjennomført alle intervjuene fikk vi mye informasjon og kunnskap om NAV-Molde som vi ikke hadde i forkant. Vi lærte veldig mye om hvordan de jobber og samarbeider med hverandre. Ved å jobbe med den innsamlede dataen i forbindelse med analysekapittelet vårt, følte vi ved flere anledninger at det var emner eller tema vi ikke hadde gått nok i dybden på. Det var kanskje spørsmål vi kunne stilt annerledes for å få et mer dekkende eller utdypende svar. Med den nye kunnskapen om organisasjonen ville vi ha spurt mer om hvordan relasjonene i teamene var og hvordan de bestemte hvem som gjorde hva. Men dette var momenter vi ikke var obs på ved utarbeidelsen av vår anvendte intervjuguide.

4.0 PRESENTASJON AV CASE

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi gjøre en presentasjon av vår case. Vi vil starte med å gi en kort beskrivelse av NAV-reformens løp, fra de så et behov for endring og helt til reformen ble vedtatt. Deretter vil vi gi en oversikt over hvordan NAV på nasjonalt nivå er organisert og hvilke krav det knyttes til basisrollene man finner på de lokale NAV-kontorene. I tillegg til dette vil vi også beskrive etableringen av NAV-Molde, som er vår undersøkelsesenheter, samt vise hvordan de er organisert og hvordan de samarbeider. Informasjonen i dette kapitlet er hentet fra nav.no sine sider, dokumenter vi har mottatt fra NAV-Molde, samt muntlig informasjon gitt gjennom samtale og intervju.

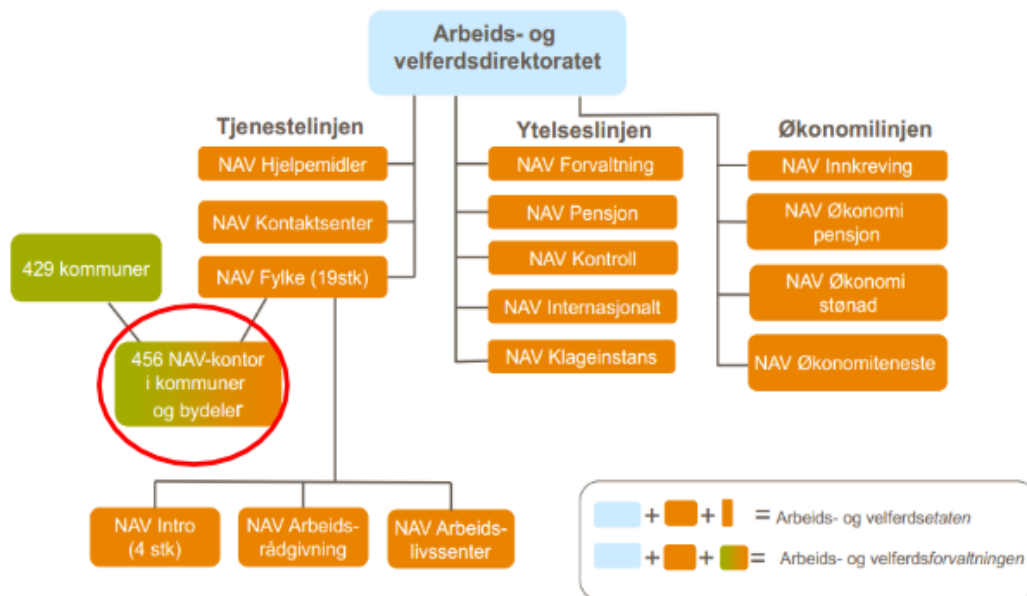
I dag er NAV en stor organisasjon, som består av 456 kontor. Gjennom ytelser som dagpenger, arbeidsavklaringspenger, sykepenger, pensjon, barnetrygd og kontantstøtte, forvalter NAV en tredjedel av statsbudsjettet. Det jobber ca. 19 000 personer i NAV, av disse er ca. 14 000 ansatt i statlige stillinger, og 5 000 er ansatt kommunalt. NAV-kontorene har også over hundre spesialenheter som løser oppgaver sentralt (nav.no). Kompleksiteten i en organisasjon som NAV er en smule overveldende.

4.2 Kort om NAV-reformen

Bakgrunnen for etableringen av de lokale NAV-kontorene, var at det ble observert at mange brukere ble konstant flyttet frem og tilbake mellom de tidligere etatene. Dette var ikke en optimal løsning for brukerne av tjenesten. Allerede i desember i 2001, var Stortinget enstemmig om at regjeringen måtte utrede mulighetene for en felles etat for arbeid, trygd og sosialtjenester. Opprinnelig ønsket Bondevik regjering nr. II å fordele det på to etater, en for arbeid og relaterte ytelser, også en etat for pensjon og familieytelser. I tillegg til dette skulle kommunen og stat samarbeide om en førstelinjetjeneste til brukerne. Dette mente de ville være mest hensiktsmessig for å nå de målene som var satt for etaten, få flest mulig ut i arbeid og færrest mulig på trygd. Dette forslaget ble imidlertid avslått av Stortinget i mai 2003 fordi de mente at dette ikke ville løse kasteballproblematikken for brukerne, da forslaget innebar at det fortsatt ville være tre etater for brukeren å forholde seg til (regjeringen.no).

Videre ble Rattsø-utvalget opprettet i 2003. De skulle se på ulike organisasjonsmodeller hvor de tok utgangspunkt i én velferdsetat. Rattsø-utvalget la fram sine funn i juni 2004 (NOU 2004:13 En ny arbeids- og velferdsforvaltning). Der anbefalte de også mer enn én etat på bakgrunn av utfordringer knyttet til intern kompleksitet, evne til omstilling og også utfordringer for ledelsen. Forslaget var å dele inn i to etater. En etat for arbeid og inntekt, og en som skulle sørge for pensjon og også en videreføring av den daværende delingen av ansvar mellom kommune og stat. Deretter ble det gjennomført en bred høringsrunde (regjeringen.no).

På bakgrunn av dette la Bondevik regjeringen nr. II fram Stortingsproporsjonen nr. 46 (2002-2005.) Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning (NAV) (regjeringen.no) hvor de skisserte ut én etat som skulle møte brukernes behov. Forslaget ble tatt godt imot av Stortinget og ble vedtatt i mai 2005 (regjeringen.no). Og det er akkurat dette som er spennende i forhold til kunnskapsdeling mener vi. Hvordan fungere tre ulike etater, med tre ulike datasystemer, arbeidsmetodikk og lovverk sammen som en helhetlig organisasjon, når det kommer til læring og kunnskapsdeling.



Figur 7: Organiseringen av NAV per 01.01.13 (nav.no).

I figur nummer 7 kan du et kart for hvordan NAV er organisert, hvor de lokale NAV-kontorene som er utringet, det er der vi finner NAV-Molde (nav.no). Av figur 7, oppleves NAV som særdeles stort og omfattende; og det er det også. Fagområdet som NAV behandler per i dag er enormt. Vi ser at de lokale NAV-kontorene er bare en liten del av et stort system. For oss betydde dette at det er mye vi har måttet sett bort i fra, for og ikke gå oss vill i andre avdelinger formaliteter. Å skaffe oss oversikten over hele dette systemet ville ha vært for krevende, og vi har derfor valgt ut bit av kaken, og valgt å studere NAV-Molde.

NAV-interim ble opprettet kort tid etter vedtaket i mai 2005. NAV-interim var en gruppe av medarbeidere som ble satt sammen for å sikre den overordnede organiseringen av NAV. Gruppen bestod av personer fra Aetat, trygdeetaten og fra kommunen, sosialkontoret. Interim betyr midlertidig og benyttes ofte for å forklare nydannelser som ikke er blitt permanente enda. En kommune i hvert fylke, og to bydeler i Oslo, ble valgt ut av NAV-interim for å starte opp med forsøks-kontorer. Allerede i oktober 2006 åpnes det første NAV-kontoret i Trøgstad i Østfold. NAV-kontorene har to styringslinjer de må forholde seg til, både statlige og kommunalt.

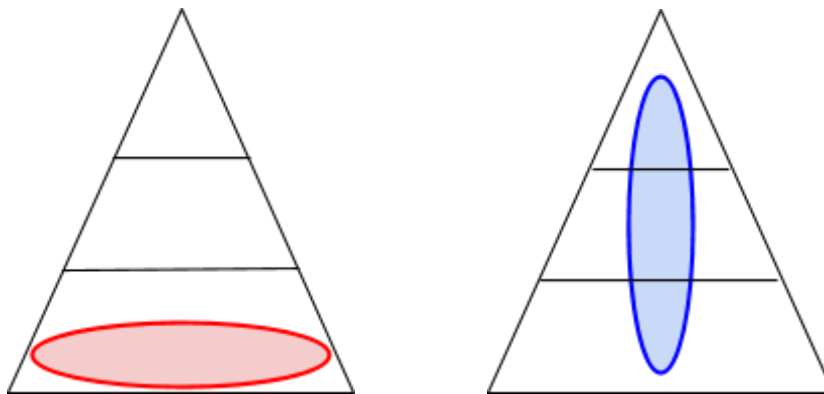
4.3 Læringsløyper

I et høringsutkast om NAVs kompetansestrategi fra 2012, gjennomgås noen tanker om hvordan den organisatoriske læringen skal foregå. Siden oppgaven vår til sikte på å se på hvordan NAV-Molde deler kunnskap og dermed også lærer, anser vi det som hensiktsmessig å ta med en oversikt over hvordan NAV på nasjonalt nivå forholder seg strategisk til læring, både horisontalt og vertikalt.

Læringsløyferne som presenteres i kompetansestrategien til NAV (2012-2020), er viktige for å forstå hvordan den individuelle kunnskapen kan bli til en mer kollektiv kunnskap. Dette går rett i kjerne på vår oppgave, og er noe vi utdyper i analysekapittelet i samsvar med SEKI-modellen. En horisontal læringsløyfe innebærer at kompetansen vokser og utvikles innenfor det samme styringsnivået i en organisasjon. Det vil si at kollegaer bygger kompetansen ved å arbeide sammen, lære av hverandre og utveksle erfaringer. Dette kan foregå både gjennom møtevirksomhet og gjennom uformelle diskusjoner og prat på kontoret. Dette kan også foregå gjennom utveksling av epost og dokumenter som for

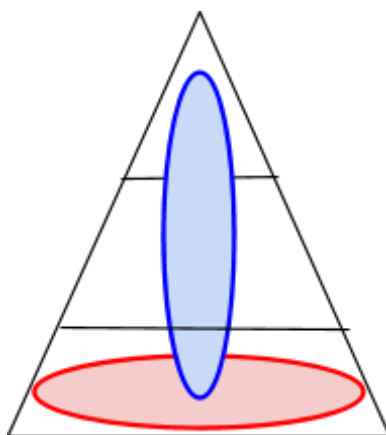
eksempel informasjonsskriv. Denne kompetansebyggingen kan skje, både mellom medarbeider eller mellom enheter som jobber med de samme brukergruppene eller har liknende arbeidsoppgaver (NAV 2012-2020).

I figur nummer 8 er det to pyramider som symboliserer to organisasjoner. Den første av dem, med en rød sirkel tegnet inn horisontalt i bunnen, henviser til den horisontale læringsløyfen. Den er, ifølge NAV, den viktigste læringsprosessen i deres organisasjon. Dette mener de er så viktig fordi den bygger opp relasjonen mellom de ansatte og løfter kompetansen i hele organisasjonen. Relasjonsbygging mellom de ansatte er derfor noe både organisasjonsstrukturen og -kulturen bør legges til rette for, gjennom arenaer og forum hvor samarbeid kan skje på en effektiv måte. (NAV 2012-2020).



Figur 8: En horisontal og en vertikal læringsløyfe (NAV 2012-2020).

Den andre pyramiden i figur nummer 8 har en blå sløyfe tegnet inn vertikalt og symboliserer den horisontale læringsløyfen. Denne sløyfen henviser til kompetanse som utvikles og følger styringslinjene i organisasjonen. I NAV er dette svært viktig, siden alle NAV-kontor må forholde seg til to styringslinjer, kommunalt og på fylkesnivå. Denne læringsløyfen vil i sin fulle lengde strekke seg helt fra det lokale NAV kontoret og helt opp til departement og Storting, eller til Ordføreren. Den vertikale læringsløyfen skal sørge for utviklingsarbeid fra direktoratet til de operative enhetene og sikre at tilbakemeldinger og innspill i forhold til endringer kommer tilbake igjen i systemet. Den vertikale sløyfen bygger på erfaringer som er gjort i den horisontale sløyfen, og ført oppover i styringsnivåene. Det er derfor viktig at det blir opprettet forum for deling av erfaringer og refleksjoner, og dette skal opprettes i form av fysiske samlinger, som møter (NAV 2012-2020).



Figur 9: Viser koblingen mellom vertikal- og horisontal læringsløyfe (NAV 2012-2020).

Det er helt sentralt at den vertikale- og den horisontale læringsløyfen er linket sammen, som i figur nummer 9. Avdekkede behov for endringer av retningslinjer og standarder gjort gjennom erfaringer i den horisontale læringsløyfen må klatre opp gjennom den vertikale læringsløyfen. Dette er også viktig den motsatte veien; når det kommer generelle verktøy fra NAV-sentralt som forskyves nedover den vertikale læringsløyfen, må den kobles opp til den horisontale sløyfen. På denne måten vil man utvikle lokale tilpasninger og kompetanse som er mer nær praksis (NAV 2012-2020)

4.4 Basisroller i NAV kontor

Basisrollene som gjennomgås i dette underkapittelet er roller som er utformet av NAV-sentralt. Dette er ulike roller som det knyttet forskjellige krav til. Alle lokale NAV-kontor må ha en sammensetning av disse basisrollene. I dette avsnittet vil vi gjennomgå de nasjonale kravene til lederrollen, rollen som teamleder og de tre rollene i kjernevirksomheten til NAV.

- Lederrolle (NAV-leder og teamleder)
- Rollene i kjernevirksomheten
 - Veilederrollen
 - Forvaltningsrollen
 - Informasjonsrollen
- Stabs- og støtteroller

Den enkelte ansatte kan ha en eller flere roller i egen enhet. Særlig på mindre kontor, vil det være nødvendig at ansatte har mer enn en rolle for å kunne møte brukernes behov og krav. Ansatte med flere roller, må likevel besitte basiskompetansen for hver av rollene. For større enheter vil de ansatte kun ha en rolle å forholde seg til, og vil dermed kunne ha mer dybdekunnskaper innenfor sin gitte rolle (NAV 2012-2020).

4.4.1 NAV-leder

NAV-lederen har myndighet til å benytte både statlige og kommunale ansatte til utføre de oppgavene som skal gjøres på kontoret. Dette innebærer at hvilken arbeidsgiver vedkommende har, stat eller kommune, ikke nødvendigvis påvirker hvilke arbeidsoppgaver personen skal gjennomføre. Personalansvar, samt det økonomiske og faglige ansvaret faller også på NAV-lederen. Det er også to styringslinjer for NAV-lederen å forholde seg til, hvor NAV-leder skal ta sikte på å nå målene som er avtalt, og rapporterer dermed til begge instansene (NAV 2012-2020).

4.4.2 Teamleder

Oppgavene fordeler seg 50 % på administrasjon og 50 % på produksjon. Dette betyr at teamlederen ikke har en portefølje av brukere, men stepper inn når veilederne på sitt team trenger hjelp, eller at andre er syke/utilgjengelige. Teamlederne har også det faglige ansvaret for satsningsområdet på sitt team; det vil si at på oppfølgingsteamet for marked, har teamlederen fagansvaret for marked. Alle de ansatte på teamet, forholder seg til sin leder, også faglig. Teamlederne må også holde styr på hvilke regler som er gjeldene for sine ansatte som er statlige og de som er kommunale, når det kommer til sjukemeldinger og permisjoner for eksempel. Dette er to separate system som teamlederen må ha oversikten over (NAV 2012-2020).

4.4.3 Basisroller i kjernevirksomheten

Basisrollene i kjernevirksomheten har alle felles kompetansekrav. Alle skal ha kjennskap til arbeidsliv og -markedet og samspillet mellom de to, for å kunne bidra til å få brukerne ut i arbeid. I tillegg til skal de ha kunnskap om sammensetningen av brukere, tilbudet av tjenestene og det lovverket som NAV forvalter, saksbehandlingssystemene og

partnerskapet mellom stat og kommune. Det er tre roller i kjernevirksomheten: veilederrollen, informasjonsrollen og forvaltningsrollen (NAV 2012-2020).

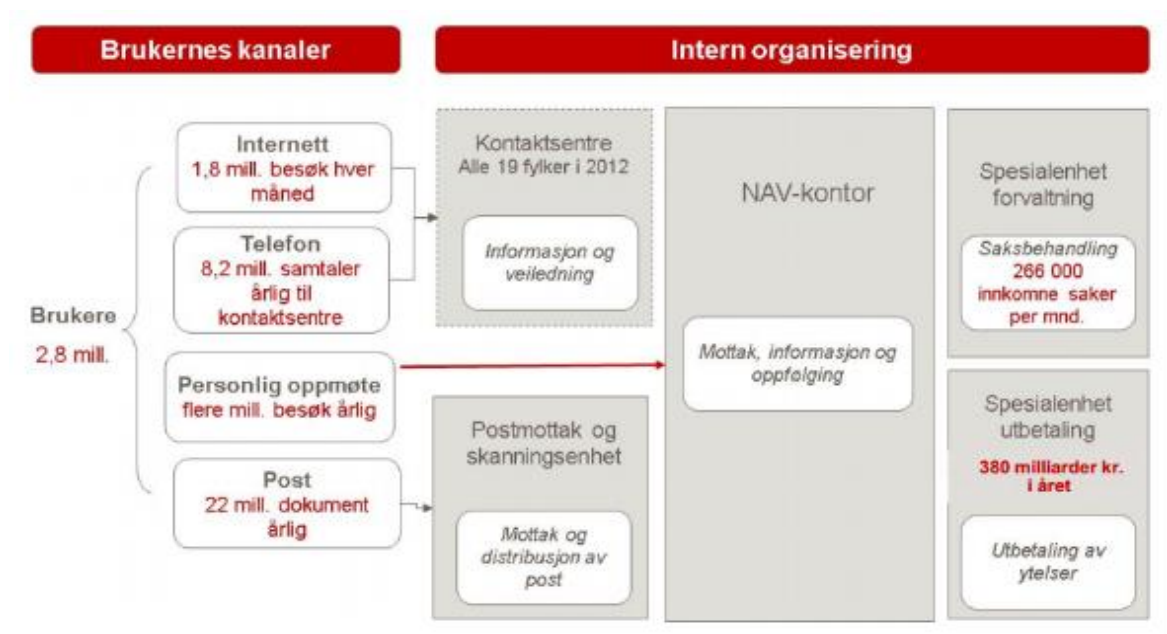
En veileder jobber på et lokalt NAV-kontor og skal i hovedsak veilede brukeren innenfor NAV-systemet. Rollen krever derfor at man skal ha dialog- og relasjonskompetansen. Ved å bygge en god relasjon til brukeren, kan veilederen lettere avgjøre hvilke tiltak som vil være best egnet til den aktuelle brukeren. Ferdigheter innen behovsavklaring og gjennomføring av en arbeidsevnevurdering er et minimumskrav. En veileder må også kunne utøve skjønn og ha kunnskaper om NAVs tiltaksportefølje og tjenester og tiltak hos relevante samarbeidspartnere, samt kunne ta i bruk disse tiltakene. Informasjonsrollen krever kompetanse innen kommunikasjon og en breddeoversikt over NAVs tjenester. Rollen krever også kjennskap til NAVs viktigste samarbeidspartnere, tiltak og tjenester som tilbys av disse samarbeidspartnere. Forvaltningsrollen er knyttet til forvaltningsprosesser både innen arbeid og regelverk som faller innenfor NAVs forvaltningsområdet. Denne rollen krever også kunnskap om rettskilder, økonomireglement og ferdigheter i utøvelse av skjønn (NAV 2012-2020).

4.5 Etableringen av NAV-Molde

Tidspunktet for etableringen referer til når en samarbeidsavtale mellom fylke og kommune ble inngått, da representert henholdsvis gjennom Arbeids- og velferdsetaten og den enkelte kommune (nsd.uib.no). Samarbeidsavtalen mellom Molde kommune og NAV Møre og Romsdal, vedtatt i bystyret, inneholder koordineringen av en felles NAV-leder for hele kontoret. Avtalen legger også til grunn at personell, både kommunalt og statlig, skal kunne fatte enkeltvedtak på hverandres myndighetsområdet. Dette innebærer at, hvem som er din arbeidsgiver ikke nødvendigvis dikterer hvilke oppgaver du jobber med og har ansvaret for. Til slutt er det et krav om at alle ansatte skal sikres "rett og tilstrekkelig kompetanse for å mestre arbeidet og føle seg trygg i sin rolle som arbeidstaker". Gjennom våre samtaler med de på NAV-Molde fortalte de at veilederne hadde selv ansvar for å sørge for tid til egenlæring. Denne tiden må de selv avsette i kalenderen sin, for å kunne holde seg oppdatert på kravene som er stilt til deres basisrolle (se kapittel 4.4.3), samt opprettholde kompetansestrategien satt av NAV nasjonalt.

Kommunen og staten er likeverdige partnere i det inngåtte samarbeidet, hvor de begge skal aktivt bidra til å skape et godt arbeidsfellesskap. Lederen for NAV-Molde skal rapportere både til fylkesdirektøren i NAV Møre og Romsdal og Rådmannen i Molde kommune (NAV 2011). Dette gjennomføres ved at NAV-lederen går på jevnlig møter med begge partene. I tillegg har også lederen for NAV-Molde anledning til å benytte sine ansatte, upåvirket av arbeidsgiver, til de oppgavene som må løses, dette kan være både statlige og kommunale oppgaver. I en av samtalene med NAV-Molde, fortalte de at de anså ikke oppgavene som enten statlig eller kommunale, men heller NAV-oppgaver.

NAV-Molde utfører oppgaver som er påkrevd i henhold til lovverk; lov om arbeids- og velferdsforvaltningen, lov om sosiale tjenester, og introduksjonsloven er sentral lovgivning. Oppgaver består av råd og veiledning, avklaring, bistand til å komme ut i arbeid og aktivitet, inntektssikring, gjeldsrådgivning, rehabilitering og individuell oppfølging. I tillegg til dette yter kontoret hjelp til selvhjelp for nyankomne flyktning, slik at de skal være i stand til å anvende de ordinære mulighetene som finnes i lokalsamfunnet og kommunen (NAV 2011). I figur 10 kan du få et blick inn i NAVs hverdag på et generelt basis (ikke spesifikt for NAV-Molde); hvilke brukerkanaler de forholder seg til, kontaktsenter, spesialenheter og selvsagt NAV kontorene som står for mottak, informasjon og oppfølging.



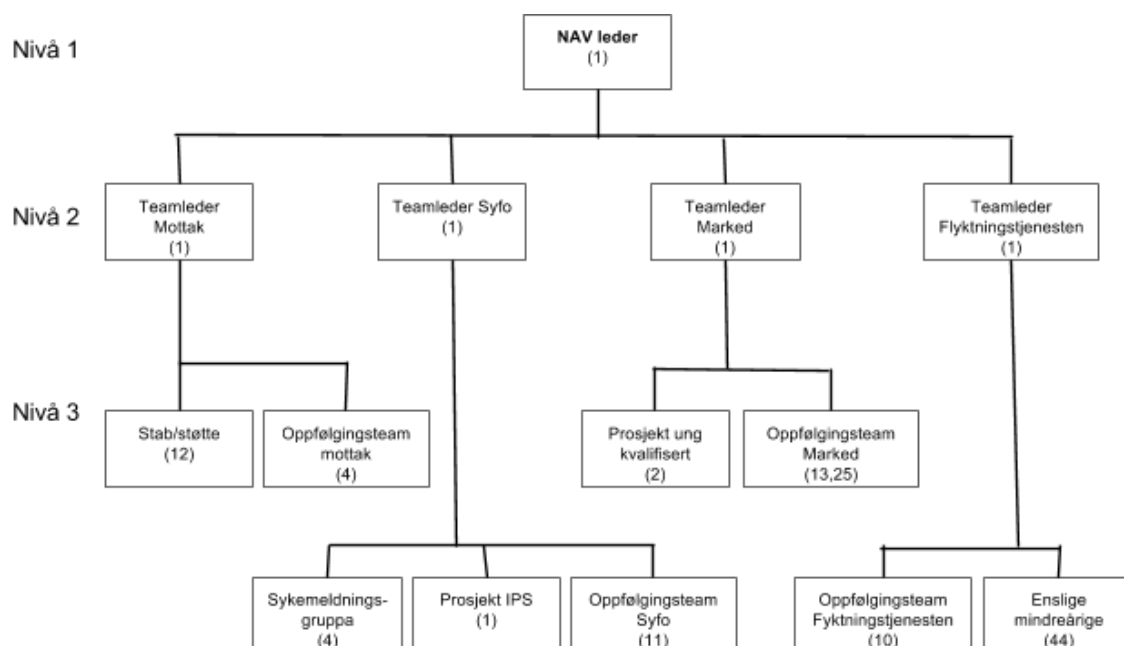
Figur 10: Et lite innblikk i NAVs hverdag på sentralt nivå (nav.no).

Ut ifra figur nummer 10, ser man også at NAV-kontorene har to spesialenheter og forholde seg til også. Spesialenheten for forvaltning ligger i Molde på Bolsønes. Det er der saker som veilederne på NAV-Molde veileder brukerne i, fatter vedtak på. Totalt har NAV 57 spesialenheter inndelt i sju resultatområder. Hvert av disse områdene har hver sin direktør som rapporterer til direktøren for NAV spesialenheter i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Det er organisert på denne måten for at de lokale NAV kontorene kan få frigitt tid til å følge opp brukeren ytterligere.

4.6 Organiseringen av NAV-Molde

I figur nummer 11, kan du se organiseringen av NAV-Molde. De operer med tre styringsnivåer, som er en relativt flat struktur. Under NAV-lederen er det fire teamledere som rapporterer direkte til lederen. Nivået under der igjen, er alle veilederne, disse befinner seg alle på samme nivå og forholder seg til sin teamleder og NAV-lederen, men har også muligheten til å søke hjelp fra andre avdelinger om det skulle være nødvendig.

NAV Molde er organisert med 4 avdelinger; et mottaksteam, to oppfølgingsteam og flyktningstjenesten, med underliggende team. Mottaksteamet består av en teamleder, noen på stab og støtte funksjoner, også noen på oppfølgingsteamet til mottak. Mottaksteamet er de personene som først møter brukerne som kommer inn på et NAV-kontor. Det innebærer at de tar seg av alle brukerhenvendelser til det aktuelle kontoret, samt veiledning, avklaring og eventuell oppfølging. Sakene det snakkes om her er av en mindre omfattende art, hvor veien tilbake til arbeid forventes å være kortere enn brukerne som blir behandlet hos de andre oppfølgingsteamene (NAV 2011).



Figur 11: Organisasjonskart for NAV-Molde (NAV 2011).

Ett av de to oppfølgingsteamene heter oppfølgingsavdeling Syfo (sykefraværsoppfølging). Syfo er videre inndelt i sykemeldningsgruppen som står for oppfølging av sykemeldte, prosjekt IPS som oppfølger brukere med psykiske utfordringer og til slutt har de oppfølgingsteam Syfo som følger brukere med sammensatte og lengre oppfølgingsbehov. Det andre oppfølgingsteamet går på marked og har prosjektet ung kvalifisering, hvor ungdom med sammensatte behov får ekstra fokus. I tillegg til dette har de et oppfølgingsteam for marked, som hjelper brukere med sammensatte og lengre oppfølgingsbehov.

Til slutt har vi flyktningstjenesten. Flyktningstjenesten jobber spesifikt med flyktninger som er bosatt i kommunen, som gjøres gjennom deres oppfølgingsteam. I tillegg til dette har de oppfølging av enslige mindreårige flyktninger, som gjøres utenfor NAV-kontoret og skjer i boliger. Det vil si at det er rundt 10 ansatte fra flyktningstjenesten som jobber ut ifra NAV-kontoret i Molde. Flyktningstjenesten har også et tett samarbeid med voksenopplæringen.

Arbeidsmessig er oppfølgingsteamene på NAV-Molde organisert i trekløvere. Fra starten av var disse trekløverne organisert slik at det var en representanten fra hver av de tidligere etatene, for å sikte tverrfaglig kompetanse. I dag er dette litt utvannet, ettersom nye har

kommet til som ikke nødvendigvis har erfaring fra tidligere etater, og veteraner også har sluttet i løpet av de fem årene NAV-Molde har vært åpent. Hvert enkelt NAV-kontor avgjør selv hvordan de ønsker å organisere seg. Det at Molde har valgt en team-variant syns vi er utrolig spennende, og legger til rette for kunnskapsdeling og læring mellom de tre spesialiserte fagområdene. Hver veileder, innenfor trekløveret, har ansvaret for personer som er født på spesifikke datoer. Dette ansvaret innebærer ikke at personen skal måtte løse saken selv, men at arbeidet koordineres av denne personen innad i trekløveret. Hvordan disse trekløverne fungerer kommer vi tilbake til i respondentenes svar, kapittel 5.

5.0 Respondentenes svar

5.1 Innledning

I vår oppgave ønsket vi å se på hvordan de ansatte på NAV kontoret i Molde deler kunnskap. Vi ønsket også å se på mulige årsaker til at kunnskapen deles på denne måten. For å løse dette har vi tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som er skissert i kapittel 2. I gjennomføringen har vi brukt kvalitative intervjuer både med veiledere og teamledere i den undersøkte organisasjonen. Vi har benyttet to forskjellige intervjuguider (se vedlegg 1 og 2). Dette fordi arbeidsoppgavene de har er forskjellige, og det ville vært lite hensiktsmessig å ta utgangspunkt i den samme intervjuguide ved både veiledere og teamledere.

Gjennom intervjuer med veilederne på NAV har vi forsøkt å forstå hvordan organisasjonen jobber i team, hvordan teamene er satt sammen og ikke minst hvordan de samarbeider. Dette har vi gjort for å forsøke å forstå hvordan de deler kunnskap med hverandre og hvordan teamarbeidet bygger opp under deling. Dette kapittelet er en kategorisert oppsummering av det våre respondenter svarte. Vi har delt kapittelet inn i de hovedtemaene intervjuene omhandlet.

5.2 Respondentene

Vi gjennomførte ti intervjuer totalt. I tillegg til disse intervjuene hadde vi en uformell samtale med daglig leder, en teamleder samt en veileder i forkant av gjennomføring av de formelle intervjuene. Åtte av respondentene våre var veiledere, og to var teamledere. Respondentene fordelte seg ca. 50 % innehadde en kommunal stilling og ca. 50 % på statlig. I tillegg til dette variet lengden de hadde jobbet i NAV mye, og strekte seg helt fra ett år til 25 år. Dette innebar at ikke alle respondentene har vært med på den omstillingsprosessen som følger av gjennomføringen av NAV-reformen i 2007/2008. Noen av respondentene har erfaringer fra tidligere etater, mens noen har kommet til etter reformen. Noen kom rett fra skolebenken, mens andre har jobbet som vernepleiere, sosionom, eller lignende.

5.3 Opplevelse av NAV-reformen

De respondentene som var ansatt i en av de tidligere etatene før NAV-reformen beskrev arbeidsoppgavene da som mer snever. Da de jobbet i en av de tidligere etatene, arbeidet de mer avgrenset til et av de tre fagområdene som nå befinner seg i NAV: trygd, Aetat og sosialkontoret. To respondenter som var ansatt før reformen beskrev arbeidsoppgavene da som «mer begrenset» og «veldig spesialisert». En annen respondent, som også har lang erfaring i organisasjonen, forteller også at man kunne jobbe mer med det en selv synes var spennende og på den måten få styrket sin kompetanse:

Jeg synes det var veldig greit, for da fikk en jobbe med det som en var veldig interessert i. Det var også noen som foretrakk det å jobbe med rus, og det er noe med det å få spisset kompetansen sin.

Dette gav oss et grunnlag til å forstå litt om arbeidssituasjonen de kom fra, og hvordan arbeidsdagen deres var før reformen. På denne måten kunne vi sette oss inn i hvordan reformen opplevdes for de respondentene som hadde vært med på hele prosessen.

Vi spurte alle intervjuobjektene, både nytilsatte og ansatte som kom fra en tidligere etat, henholdsvis om hvordan arbeidsdagen deres var nå og hvordan arbeidsdagen var nå sammenlignet med før NAV-reformen. Alle fortalte at de opplevde store endringer i sin arbeidsdag og alle var enstemmig om at det var mye å sette seg inn i, dette oppsummeres godt av en av en respondent som ble ansatt etter reformen: «Det har vært litt kaotisk. Tre ulike kontorer skulle sammenslås, det var jo litt sånn kaotisk den første tiden». Dette støttes også av andre ansatte som fortalte at endringene har vært «overveldende» og «lærerike». Men kontoret og organisasjon har ikke vært statiske etter at NAV-Molde kontoret åpnet. Det har skjedd mye siden 2009 også, en respondent sa:

Endret seg veldig etter NAV reformen (...) men så har det endret seg veldig mye fra 2009 også. Det har jo vært en lang prosess, og vi har prøvd oss veldig mye frem.

Samtlige av respondentene la vekt på at det har vært mye å lære seg, og at det ikke alltid har vært uproblematisk. Mye av endringene har gått på de eksisterende datasystemer, som ikke alltid fungerer så godt sammen. Det gamle systemet for Aetat, Arena, er det som benyttes i dag til oppfølgingsarbeidet på statlige oppgaver. Datasystemet fra gamle trygd,

infotrygd, brukes ikke i så stor grad, da mesteparten av informasjonen også er tilgjengelig i Arena. Men socio, det gamle systemet til sosialkontoret, holdes helt adskilt fra disse to systemene. Dette har bakgrunn i at sosialtjenesteloven krever at opplysninger om brukerne av sosialtjenesten skal skjermes til den aktuelle kommunen som yter tjenesten. Dette gjør koordineringsarbeidet utfordrende. En av respondentene, som har lang erfaring fra en tidligere etat, sa i forhold til dette at *«jeg har kanskje ikke en sånn datahjerne»* og en annen, som også har lang erfaring, sa *«skal du sette deg inn i alt på en gang, så drukner du litt»*. Dette viser at det krever en del av de ansatte og beherske disse sammensatte datasystemene. En respondent fra en av de tidligere etatene, mente at når det ble bestemt at det skulle bli NAV, så burde det blitt laget ett fagsystem og ett datasystem som alle skulle fått opplæring i. Dette mente respondenten hadde likestilt de ansatte mer og alle hadde *«stilt med blanke ark»* i forhold til fagsystemet. Oppgaven vår har ikke fokus i hovedsak på IT-verktøy i forhold til deres utforming og funksjonalitet, men heller hvordan de anvendes i den daglige kunnskapsdelingen; dette blir dermed litt utenfor vårt fokusområde. Men vi så at det var en veldig spennende tanke, ett fagsystem fra starten av. Hadde det påvirket de ansatte negativt eller positivt? Vi kan tenke oss at dette ville ha gjort koordineringen av kunnskapen om brukerne lettere innenfor datasystemene, men disse tankene har vi ikke samlet inn noe datamaterialet på.

5.4 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet på NAV oppleves som godt og åpent ut ifra det respondentene fortalte oss. De er flinke å jobbe sammen og benytte seg av hverandres kompetanse gjennom å spørre hverandre. Respondentene beskrev det slik: *«åpent»*, *«godt miljø»*, *«arbeidsmiljøet er kjempebra!»* og *«alle er veldig hjelpsomme»*. Og det er dette som går igjen gjennom alle intervjuene. Terskelen for å spørre hverandre om hjelp er svært lav, noe som i utgangspunktet er svært positivt. Men for de veilederne som behersker et fagområde svært godt kan de bli spurt veldig mye, og da kan det bli et forstyrrende moment i arbeidet. En av de nytilsatte respondentene var veldig obs på at dette kunne bli et problem og forsøkte dermed å imøtekomme dette. Respondenten sa at:

Det å være litt ydmyk når man spør om hjelp, og eventuelt sett av litt tid der man kan gå gjennom tre spørsmål samtidig, det tenker jeg er greit.

Ved å gjøre det på denne måten, fikk respondenten samlet opp litt spørsmål. Og den som ble spurt fikk satt av litt tid, slik at det ikke oppleves like forstyrrende på dens eget arbeid. En annen respondent, som har lang erfaring i NAV-Molde, kom med denne anbefalingen:

Sjekke der først (i standarden) og finner vi det der så slipper vi å forstyrre noen, og samtidig vet jeg jo at det er riktig svar vi har. Men jeg spør mye jeg er ikke redd for det.

Dette viser at flere av dem er klar over at det kan bli mye spørsmål for noen av de som jobber der. Men at det er viktig å forsøke å finne svaret på egen hånd først, også spørre om hjelp om man ikke skulle finne det. Dette vil også kunne gi veilederne mer trening i manøvrer i de elektroniske verktøyene de har tilgjengelig. Men de må også ha muligheten til å søke hjelp på kontoret. Dette vil bygge opp relasjonen mellom de ansatte, dette legger til rette for kunnskapsdeling senere da man har blitt kjent med hverandre gjennom å løse et problem i fellesskap. Flere av respondentene forteller at når de lærer noe nytt så opplever de det som utrolig kjekt å kunne fortelle dette til andre kollegaer og beskriver det slik:

Hvis du finner ut noe nytt som fungerer bra, så vil du jo gjerne fortelle det også for det er jo kjempe artig!

Vi spurte også respondentene om det var noen situasjoner hvor de valgte å holde kunnskap for seg selv; og alle mente at det ikke var hensiktsmessig å holde verdifull kunnskap for seg selv. En respondent sa: «*Nei, enkelt og greit*», en annen sa «*Nei, fordel jo mer alle kan*». En nyansatt respondent mente at desto mer veilederne kunne, desto bedre var de rustet til å møte de utfordringene som fulgte med når kollegaer ble sykemeldt, permittert eller i verste fall, sluttet. Flere veiledere ville da besitte den kunnskapen som var nødvendig for å løse sakene til brukerne i fravær av teammedlemmer.

5.5 Teamarbeid

Utgangspunktet for arbeidet i team, er trekløvere. I et slikt trekløver skulle det i utgangspunktet være en person som representerte et av de tidligere fagområdene, og på denne måten sikre tverrfaglighet se kapittel 4.6. Dette utgangspunktet er blitt nok så utvannet nå i forhold til hvordan det var ved oppstarten av kontoret. Én av de åtte

veilederne vi intervjuet kunne bekrefte at de jobbet i en trekløver som innehadde alle de tre fagområdene som sin faglige styrke, mens resten ikke var i fungerende trekløver. En respondent sa «*Vi bruker hele teamet som et stort kløver*» og en annen respondent sa «*det er ingen kløver som møtes og diskuterer kløversaker med oss*». Bakgrunnen for dette er at det har vært mye utskiftninger i det siste, og de som er nye har ikke noe tilknytning til en av de tidligere etasene, og har da heller i noe *spesialfelt* på samme måte som de med lengre fartstid. De skal i gang med en ny rekrutteringsprosess nå, og håper på å få strukturert trekløverne litt mer igjen i etterkant av opplæringen av de nye. Til tross for dette jobber de svært sjeldent individuelt. De samler seg ofte flere veiledere med ulike fagområder for å forsøke å løse brukernes problemstilling, dette kan være i tilnærmet kløvermøter, teammøter eller bare uformelle samlinger. Det skal også sies at respondentene våre, selv om de ikke per dags dato jobber utelukkende i trekløver, har mange erfaringer fra dette tidligere.

Flere av respondentene opplever trekløverne som lite stabile og sårbare. Om en av de tre på ditt kløver er borte, blir arbeidsmengden på de gjenværende stor; i hvert fall om de har valgt en spesialiseringsvariant hvor de gjenværende ikke mestrer fagområdet til den fraværende personen. Dette kan by på mange utfordringer og er nok hovedgrunnen til at det ene oppfølgingsteamet jobber som en hel kløver, alle femten veilederne. En av respondentene opplever at arbeidsmengden blir for voldsom på de gjenværende veilederne om en skulle bli sykmeldt over lengre tid. Noen av respondentene så det som en mulig løsning å ha større trekløvere, slik at oppgavene kunne blitt fordelt på flere personer, og sier:

Fungerer ikke bestandig, det kan være sykmeldinger, så med oss fungerer det ikke. Så jeg ser for meg at skal kløverne være nyttig, så må vi være 5-6 stykker i trekløvet.

Denne løsningen som foreslås her, er slik mottaksteamet har valgt å organisere seg. Der er hele teamet ett stort kløver på 5-6 stykker. I dette teamet jobber de fleste med alt, men én person jobber kun med sosialvedtak. Funnene i vår undersøkelse indikerer at de respondentene som jobbet i større team som var mer tilfreds med arbeidsoppgavene. Alle la vekt på viktigheten av det å samarbeide og bruker hverandres styrker og gleden av et

velfungerende teamarbeid. Respondentene sa, i forhold til å jobbe i team: «*Man må samarbeide!*», «*Veldig viktig å jobbe sammen!*» og «*Bare positivt!*».

5.6 Spesialist- eller generalistmodellen

I forhold til kunnskapsdelingen var vi interessert i å finne ut hvordan de jobbet, og hvordan de fordelte oppgavene mellom seg i teamene. Flere av respondentene fortalte oss at ledelsen i NAV ønsket at de skulle jobbe etter generalistmodellen. Generalistmodellen innebærer at veilederne skal kunne følge en bruker fra A til Å; veilederen gjennomfører alle samtalene og utfyller alt av søknader på egenhånd. Innenfor generalist-modellen er det selvfølgelig rom for å hjelpe hverandre og søke råd, men at det i hovedsak skal være én veileder som håndterer alt arbeid i form av dokumentering, søknader og lignende til den spesifikke brukeren.

Flere av respondentene, som har erfaring fra en av de tidligere etatene, så positive sider ved det å jobbe som generalist og sa blant annet «*(..) et mer helhetlig bilde*», «*man blir en bedre veileder om en kan mer*» og en annen respondent sa «*fordelen er at brukeren har en og forholde seg til*». Men en av respondentene, som har lang erfaring i NAV-Molde, opplevde det som uklart hvilken modell de skulle jobbe og mente at denne usikkerheten i stor grad påvirket andre deler av organisasjonen også, som for eksempel gjennom opplæring og lignende:

Jeg tenker litt at først må dem, det er litt uenigheter om hvordan man skal være organisert. Organisering må være avklart først, sånn at folk vet hva de skal jobbe med. (..) Folk er litt uenig om hvordan man skal jobbe, i forhold til å få en mest mulig effektiv hverdag. Og det går litt på om en skal være generalister eller spesialister. Men jeg vet ikke om det er noe fasit svar heller. Kommer an på hvordan de ansatte vil jobbe. Tenker mest mulig effektivt i forhold til brukerne da. Vi har jo saksbehandlingsfrister og vil gjerne avklare sakene forttest mulig.

Spesialistmodellen innebærer at hver veileder har sitt hovedfelt. Dette betyr at en veileder ikke kan følge brukeren fra A til Å, som man ser med generalistmodellen. Resultatet blir at veilederen blir sittende med flere brukere og jobber mer spesialisert innenfor en spesifikk problemstilling som brukerne måtte ha. Dette er nærmere det systemet som var før

reformen, men med en modifisering; personer med ulik spesialisering jobber sammen i team og sørger dermed for å løse sakene på en tverrfaglig måte. Noen respondenter, både nytilsatte og veiledere med lengre erfaring, trakk fram dette som den ønskelige arbeidsformen og sa følgende: «*Det er veldig greit å bli god på en ting, både for sin egen del og brukerne*», «*Det er mer effektivt*» og «*Da får jeg muligheten til og spesialisere meg litt på min del*».

Det var delte meninger rundt organisering og arbeidsform og flere av respondentene sa at det blir for mye for mange og skulle lære seg så mye at de kunne ta på seg generalistrollen; begge teamlederne trakk fram at generalistmodellen var den ønskede arbeidsformen for sine veiledere, men at de så at dette kanskje ikke passet for alle på kontoret. Alle mennesker er forskjellige og ønsker å jobbe på forskjellige måter også, en av teamlederne sa:

Jeg ser jo at det er mest hensiktsmessig at de jobber som generalister, for det forenkler veldig jobben vår. Men (..) noen få burde fått unntak og vært spesialiserte for da kunne de også vært litt mer fagansvarlige.

Det å ha fagansvarlige på kontoret, er noe flere av respondentene ønsket. De mente at dette ville gjøre det lettere å vite hvem de skulle spørre når de stod fast. I tillegg ville de som ble fagansvarlig få avsatt tid for å holde seg oppdatert på sitt felt. På kontoret i dag er det blitt flere uformelle fagansvarlige i tillegg det fagansvaret som er underlagt teamlederne. De “*gode gamle*” som en av respondentene sa når hun refererte til veteranene fra tidligere etater, blir ofte spurt om ulike problemer. En av de fra en tidligere etat sa: “*Jeg føler at jeg får veldig mange spørsmål, men det har kanskje noe med at jeg er gammel ringrev*”. Noe av det som overrasket oss var at mange av respondentene per i dag, jobbet relativt spesialisert. Mange hadde sitt hovedfelt de jobbet mest med, men at de også gjorde litt av andre fagområder også. Ulike respondenter uttalte: “*Jeg jobber mest med mitt opprinnelige felt*”, “*Sosialvedtak og sånn, det gjør jeg ikke*”, “*Syns jeg jobber avgrenset*” og to andre respondenter sa:

Jeg jobber nok fremdeles mest med mitt opprinnelige felt, men nå jobber med en del andre ting i tillegg.

Så jeg søkte meg over på den type oppgaver for å få et smalere felt, og ikke ha det store feltet.

Dette samsvarer med det som går igjen i alle intervjuene, at feltet er enormt og at ingen kan mestre hele fagområdet. En av respondentene mente at ingen kunne hevde at de behersket sitt fag godt på NAV, det er rett og slett for mye å lære å håndtere. Det er tydelig at respondentene føler det er utrygt og ikke mestre arbeidet sitt så godt som de selv skulle ønske og flere av dem derfor søker etter oppgaver som er nærmere deres opprinnelig fagfelt fra en tidligere etat. Vi så også at innad i teamene er det en del bytting av arbeidsoppgaver. Der de som er flinke på sosialvedtak får jobbet mer med slike oppgaver, utsagn som «hvis du fyller ut dette vedtaket for meg, så ordner jeg dette for deg», var ikke uvanlig på kontoret, sa en av respondentene.

5.7 Kunnskapsdeling

For å kartlegge hvordan kunnskap deles på Nav-Molde spurte vi respondentene om hvilke situasjoner de deler kunnskap i løpet av sin arbeidsdag. Svarene som da gikk igjen var at kunnskap ble delt i samtale med kollegaer, høyt tenking, og i møtevirksomhet. Dette stemmer godt overens med svaret vi fikk fra de fleste respondentene, at mest kunnskap deles i ansikt-til-ansikt situasjoner. En del av respondentene svarte også at de delte noe kunnskap via dokumenter og mail, men at dette var i mindre grad. Eksempler som ble nevnt med var da at de sendte ut informasjon på mail, eller at de kopierte ut informasjon å delte det ut til kollegaer.

I hovedsak kan vi si at kunnskap deles gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon på NAV-Molde. Som vi fortalte litt tidligere i dette kapitlet, er terskelen for å spørre andre om hjelp veldig lav, og dette har nok sin påvirkning på hvordan kunnskapsdelingen skjer. En annen faktor som kan påvirke hvordan kunnskapsdeling skjer, er utforming av kontorlandskap. Respondentene ble spurt om de opplevde at det var tilrettelagt i forhold til kontorlandskap og pauserom for kunnskapsdeling og læring gjennom uformell prat, og her var det generelt stor enighet om at det var det. Kontoret er utformet slik at de har åpent kontorlandskap og kontor. En av de nyansatte respondentene svarte:

Ja, når jeg begynte her satt jeg i åpent kontorlandskap. Og i begynnelsen syntes jeg det var veldig nyttig for meg å sitte sånn. For da kunne jeg bare spørre.. da slapp jeg å springe rundt å spørre, og da fikk jeg som regel svar. Også satt vi rett utenfor kontoret til teamleder, og det foregikk en del diskusjoner der, som jeg som ny syns det var nyttig å få med seg.

Svar fra en del av de andre respondentene støtter opp under dette sitatet. De fleste av respondentene mente at det å sitte i åpent landskap, kontra på kontor, gjør at de ansatte får med seg flere diskusjoner av saker og på denne måten tilegner seg mer kunnskap. Disse opplevde det også som enklere å spørre andre om hjelp.

Vi er veldig flink vi som sitter i åpent landskap, til å bruke hverandre...Det er en veldig lett måte å få kunnskap på, kontra det å sitte på kontor. Du plukker opp mye mer, og får et mye bedre samarbeid.

To av respondentene mente imidlertid ikke at utformelsen av kontorlandskapet hadde noe å si for deling av kunnskap. De mente at terskelen for å spørre kunne var lav uavhengig om personer satt på kontor eller ikke, og at det i større grad gikk på mennesketyper “*dele, eller ikke dele*”.

Det alle respondentene var enige om, uavhengig om de syns at utformelsen av kontorlandskapet hadde noe å si for kunnskapsdeling eller ikke, var at det kunne også føre til mye prat, og at dette var roten til mye støy. Respondentene sa blant annet at det er “*Tilrettelagt for for mye uformell prat*” og “*Det er kanskje det som også er grunnen til at det blir så mye støy da*”. Støyen, er en del av det som bidrar til kunnskapsdelingen, kan også gjøre det utfordrende å utføre arbeid som krever en god del konsentrasjon.

Jeg sitter heldigvis ikke i åpent landskap. Men der blir det lett for mye snakk, kunnskapsdeling hele tiden, og veldig støyende for de som ikke deltar i diskusjonen

For mye informasjon, kan også føre til at kunnskap bare forsvinner for det blir for mye støy. Vi har alle standarden som vi har å bruke, uten at vi må spørre hverandre

Plassmangel ble nevnt på som et problem, siden det som regel ikke fantes ledige rom til å jobbe på hvis de ansatte skulle utføre arbeid som krever en god del mer konsentrasjon. De aller fleste av respondentene gav uttrykk for at de ikke ønsket å sitte i åpent landskap, og at grunnen til dette var at det til tider ble for mye bråk og for vanskelig å konsentrere seg. For å minske unødvendig støy i kontorlandskapet mente noen av respondentene at deling av kunnskap i større grad burde kanaliseres gjennom møter.

Møtevirksomhet er det en del av på NAV-Molde, og dette er en av de situasjonene som respondentene svarte at de deler kunnskap i løpet av en arbeidsdag. I hovedsak ble tre forskjellige typer møter trukket fram og nevnt av respondentene i løpet av intervjuene. Disse tre møteformene var kløvermøte, prinsippmøter og fellesmøter. Kløvermøtene er det møte som er minst, målt i antall deltakende ansatte. Her møtes de som jobber sammen i et trekløver. Det har i utgangspunktet vært tre stykker, men på grunn av utskiftning av ansatte er ikke alle trekløverne fullstendige til en hver tid. Det var også tilfeller av større trekløvere enn tre personer, for eksempel på mottaksteamet hvor de praktiserte med kun ett oppfølgingsteam. Her besto trekløveret, eller teamet, av seks personer. Kløvermøtene ble brukt til å drøfte sakene som veilederne i trekløveret hadde ansvar for. I fellesskap skal trekløveret finne fram til best mulig løsning på problemet.

Prinsippmøte, som også av mange blir kalt teammøte, består av hele teamet ca. 15-20 personer. På disse møtene skal saker som ikke har fått en løsning i kløvermøtene tas opp. I tillegg blir disse møtene brukt til å ta opp klagesaker som de har fått gjennomslag for, dette for at alle skal vite hvordan fylkesmannen tenker. Hvis ikke alle får denne informasjonen, kan det fort bli til at de forskjellige teamene ikke tar like avgjørelser.

Det blir også gjennomført kontormøter, eller fellesmøter. Her skal alle de ansatte på NAV-Molde møte. Disse møtene blir blant annet brukt til at ansatte som har vært på kurs, formidler videre det de har lært.

Respondentene svarer veldig forskjellig om hvordan de syns prinsippmøtet fungerer. En del av respondentene syns at det fungerer godt, og at de får mye ut av disse møtene. Konkrete saker blir gjennomgått, og om det kommer lignende saker ved en senere anledning har man en bedre pekepinn på hvordan man skal løse problemet. De respondentene som ikke syns at prinsippmøte fungerte så godt hadde forskjellige grunner

til dette. En av grunnene til dette var at forarbeidet av sakene var mangelfullt da blant annet nødvendige beregninger ikke var gjort i forkant av møte. En annen respondent savnet at prinsippmøtet ble brukt til å oppdatere de ansatte på nye eller endrede lovverk og annen ny informasjon. Respondenten mente at det er en informasjonsflyt som ikke er tilstede. Dette støttes av et par andre av respondentene som sa det er tilfeldig, til en viss grad, *hvem* som mottar informasjon og *når* de mottar den. En siste grunn som en av respondentene kom med til hvorfor prinsippmøte ikke fungerte helt som det skulle, var at man til en viss grad ble overlumpet med informasjon. At det ble for mye informasjon man skulle motta, at det hadde vært bedre å ha fagansvarlige som kunne dele kunnskap og erfaringer.

5.8 Taus kunnskap

Respondentene ble ikke direkte spurt om taus kunnskap, men vi har gjennom andre spørsmål forsøkt å få en oversikt over hva den tause kunnskapen er og hvordan den ble delt. Respondentene ble spurt om de opplevde at de satt på mye kunnskap som kunne være vanskelig å forklare til andre kollegaer. Det andre vi spurte dem om var om de lærer mye ved å herme etter andre. Vi spurte også respondentene om de opplevde at NAV mistet mye kunnskap når ansatte sluttet.

Det å få en oversikt over den tause kunnskapen, og hvordan denne ble delt, var en større utfordring enn med den eksplisitte kunnskapen. I og med at den tause kunnskapen er vanskelig å artikulere, vil det være vanskeligere å få oversikt på denne i en intervju setting.

De respondentene som mente at de satt på mye kunnskap som var vanskelig å forklare og lære vekk, var kunnskap som gikk på skjønnsmessige vurderinger. Den tause kunnskapen på NAV er i hovedsak erfaringer som de ansatte har tilegnet seg over tid, skjønnsmessige vurderinger og evnen til å se det helhetlige bildet. En av de mer erfarne respondentene sa følgende:

Ja, i forhold til, kanskje, hvordan man skal snakke med brukeren og hvordan man skal tenke helhetlig på NAV-kontoret, så synes jeg det er vanskelig å forklare. For jeg tror ikke det er noe man kan lære vekk heller. Jeg tror vel kanskje det er noe man lærer av erfaring kanskje, men jeg tror ikke det er alle som kan lære det

heller.

Med unntak av en, sier alle respondentene at de føler at de mister mye kunnskap når ansatte slutter.

Det har vi mye erfaring med her. Det var en fantastisk stab som begynte her i 2009, det var så mye kunnskap. Folk som hadde jobbet i de forskjellige etatene i lengere tid. Og i og med at det ble omorganiseringer, at eller skulle kunne alt. Det ble så mye på hver enkelt. At mye kunnskap har forsvunnet og det er så synd. Kjempe synd. For det er jo ikke bare vanlig kunnskap, men taus kunnskap også.

Selv om de fleste av respondentene mente at de mistet mye kunnskap når ansatte sluttet, mente de fleste likevel at det var kunnskap de klarte å erstatte. Ved spørsmål til respondentene om de opplevde at det var tilgjengeligheten på kunnskapen som forsvant i størst grad, var det relativt stor enighet om dette var det.

De fleste respondentene mente altså at når ansatte sluttet så var det et større tap at de ikke lengere kunne spørre disse personene om hjelp, enn at de tok med seg mye kunnskap ut av organisasjonen. Flere fortalte oss det at de klarte å erstatte kunnskapen ved å ansette nye. De mente at en stor andel av den kunnskapen som de ansatte besitter også finnes i lovverk, sånn at man ikke mister kunnskap ved at ansatte slutter, men mister snarveien til kunnskapen.

En av måtene de lærer av hverandre var ved å herme. Ved å herme etter hverandre kan det være snakk om overføring av taus kunnskap. Det virket som herming var mer aktuelt for de som jobbet i et åpent landskap, hvor de kunne observere hverandre i telefonen for eksempel eller ved å se hvordan andre kollegaer har fylt ut ulike skjemaer. En respondent sa: «Jeg ser litt etter hvordan hun har formulert ting (..) mal eller pekepinn å gå etter, hvordan ordlyden er». De kopierer aldri, men flere av respondentene trakk frem at det ikke er noe poeng i «å finne opp kruttet på nytt», og de derfor samarbeider og ser til andres tidligere arbeid for å få en hjelpende hånd. En annen respondent sa også at de kunne herme og lære mye gjennom observasjon når de hadde med seg andre personer inn i samtale eller veiledning med en bruker.

5.9 Eksplisitt kunnskap

NAV har flere kilder til eksplisitt kunnskap. Vi spurte respondentene om standarden, navet, og litt om erfaringsforumet. Standarden er et dataprogram som skal sørge for at alle brukere på nasjonal basis skal få lik behandling. Dette gjennomføres ved at veilederne kan gå inn i standarden og finne retningslinjer for hvordan for eksempel et første møte med en bruker skal gjøres. Standarden består av sjekklister som skal sikre lik behandling av brukere på nasjonalt nivå, henvisninger til relevant lovverk samt linker til tiltak for løsning av problemer. Den viser alle stegene som en veileder skal gjennom. Det er meningen at standarden skal brukes hver dag. Det viste seg at standardene ble brukt i mye mindre grad enn dette. Kun en av respondentene sa at hun brukte standarden hver dag. De andre respondentene svarte at den ble brukt ca. en gang i uka, ca. hver 14 dag. En av respondentene sa at standarden kun var brukt en gang hittil i år. Standarden blir av mange av respondentene beskrevet som uoversiktlig og tung å lære seg. Dette sier de er grunnen til at de ikke bruker standarden i større grad.

Jeg føler at den er uoversiktlig og, ja... Mye å sette seg inn i. Jeg føler at man må vite litt akkurat hva man er ute etter.

En annen respondent beskriver noe av det samme ved å si

..du må på en måte trykke deg gjennom og bare: “var det der? nei”, “var det her? nei”. Du bruker så lang tid på å lete.

Respondentene som forklarer dette ser på standarden som et bra verktøy, men at den blir for tungvint å bruke. Flere fortalte oss at de tror det vil bli mer lett vint når den skal utbedres med søkemotor. På den måten mener de at de ikke lenger vil bruke så lang tid på å trykke seg gjennom programmet, og heller kan søke seg fram, og fortære finne det de var på utkikk etter.

Standardene utvikles på nasjonalt nivå. Og vi spurte om de på NAV-Molde kontoret hadde noen mulighet til å påvirke utformelsen, eller forbedringer som bør gjøres. Alle respondentene svarte at dette var noe de kunne gjøre. De kunne sende inn endringsforslag. Om dette var noe som kunne gjøres direkte, eller om det skulle sendes inn via noen personer på kontoret var det litt usikkerhet rundt. Noen svarte det ene, noen svarte det

andre. At de ansatte ikke vet hvordan endringsforslag skal sendes inn, kan henge tett sammen med at nesten ingen har sendt inn forslag. En av respondentene sa at

så jeg tenker det at vi er nok med å påvirke mer enn vi vet, selv om jeg ikke direkte har gitt innspill til mulige endringer.

og en annen en sa:

Ja, vi kan sende inn sånne endringer, men jeg har ikke gjort det. Syns det blir litt for pirkete.

Noen av respondentene som ikke brukte standarden så mye, brukte navet som en alternativ løsning. Navet er de ansattes intranett, og har en mer uformell tone enn standarden. Et intranett er kontrollert og vedlikeholdt på samme måte som Internett, men bare de ansatte i organisasjonen har tilgang til siden. Intranettet sørger for lagring av informasjon, men generer også et virtuelt forum hvor kunnskap kan deles, relasjoner bygges og problemer løses (Clegg et al.2011). Navet beskrev disse respondentene som enklere å bruke siden det finnes en søkemotor som gjør navigeringen mye lettere. En av respondentene poengterte også at det ligger linker inn til lovverk og lignende fra standarden og inn i navet, og på denne måten ender de opp på samme plassen om de benytter standarden eller navet for å finne de aktuelle lovverkene. En skummel ting med dette er at det på navet kan ligge utdatert informasjon, og en av respondentene fortalte at hun hadde jobbet ut ifra Navet i et års tid, før hun fikk beskjed om at det her kunne ligge feilinformasjon.

5.10 Lagring av kunnskap

Rutiner for lagring av erfaringsbasert kunnskap finnes i liten grad på NAV-Molde. Med noen få unntak svarte de fleste respondentene at det i liten grad fantes rutiner på lagring av kunnskap. En av respondentene sa:

Ja, vi legger rutiner på rutiner. Og uansett rutine, er det ofte en rutine vi skal lage fordi vi har erfart noe

Det ble gitt et eksempel på at de nå skal lage rutine om hva de gjør med personer som møter opp ruset i mottaket. Disse rutinene blir lagret på fellesområdet og vil ligge tilgjengelig også for ansatte som begynte etter rutinen er laget.

Det er rutiner på erfaringsbasert på arbeidsmarkedsbiten, om det blir fulgt er jeg ikke sikker på, men det er rutiner på at det skal lagres i systemet. (...) ellers er det nok lite, ikke så mye lagring i et system, men muntlig.

I tilfeller der ansatte har vært på kurs, kan kursmaterialer lagres på fellesområdet. Dette var imidlertid i liten grad systematisert, og for ansatte som ikke visste hvor kursmaterialene var lagret, oppfattet vi det som vanskelig å finne tilbake til. En annen rutine de hadde på NAV-Molde var at ansatte som hadde vært på kurs, delte det de hadde lært på kontormøte. Noen av respondentene fortalte oss at det kunne være en utfordring å lære vekk essensen av det de hadde vært på kurs og lært over flere dager. Fra kontormøtene blir det skrevet referat. Ut ifra hva flere respondenter sa, vil referatene bestå mer av hvem som har vært på kurs, og hva de har vært i kurs i, enn referat av selve kurset. Dette gjør at de i større grad spør de personene som de vet har vært på kurs i noe, enn å søke opp kursmaterialer på fellesområdet, eller i referat fra kontormøtene.

5.11 Hva kunne bedret delingen av kunnskap og erfaringer

Vi spurte respondentene om hva de mente kunne bedret delingen av kunnskap og erfaringer på deres arbeidsplass. Dette for å se om vi fant en sammenheng mellom det respondentene mente de kunne blitt bedre på, og hvordan kunnskapen ble delt. Forslagene varierte, men det gikk i hovedsak i på å kartlegge den tause kunnskapen de ansatte satt med, og forbedre tilgjengeligheten av den eksplisitte kunnskapen. En av respondentene sa at hun tror det kunne bedret deling av kunnskap og erfaringer hvis avdelingen hadde hatt en oversikt over kunnskapen til folk. Dette gjaldt både kurs og bakgrunn.

I den jobben her der det viktig hva folk kan, ikke bare faglig i NAV, men det kan være en fordel å vite at folk har jobbet som sykepleier før

Mer tid til egentrening og opplæring ble også nevnt som tiltak som kunne bedret kunnskapsdelingen. En av respondentene ønsket å i større grad få den innputten ansatte får

på kurs, ut igjen på avdelingen. De ansatte drar på kurs å lærer noe nytt, men om det ikke blir brukt er det lett at denne kunnskapen forsvinner. Om ansatte hadde fått mer mengdetrening på det de hadde vært på kurs i, ville kontoret kanskje ha mer igjen for å sende folk på kurs.

Jeg har vært på et kurs i standarden, og det gikk opp noen lys for meg når jeg var på det kurset. Og da tenkte jeg i etterkant at “nå skal jeg bli flinkere til å bruke standardene” men det detter litt ut.

Flere av respondentene sa i løpet av intervjuet at de ønsket bedre informasjonsflyt. Dette ble ønsket fordi det opplevdes som tilfeldig hvem som mottok informasjonen, og når de mottok denne informasjonen. For det andre ble dette ønsket for å minimere støyet som oppstår rundt på kontoret ved at kunnskap og informasjon skal deles konstant.

Det var også et ønske om å bli bedre på lagring av erfaringsbasert kunnskap. Det er mye som tyder på at erfaringer i en viss grad bare er tilgjengelig for den som har erfart den. I en organisasjon som NAV, med en del skjønsmessige vurderinger, er dette erfaringer som organisasjonen kunne hatt stor fordel av om flere hadde hatt tilgang til den.

5.12 Integrasjon mellom enhetene

NAV-kontoret forholder seg til to styringslinjer, det var derfor interessant for oss å prøve å finne ut om dette hadde noe å si for kunnskapsdelingen i organisasjonen. De ansatte i NAV, skal uavhengig av hvor de er ansatt kunne mestre alle oppgaver i så stor grad at de kan følge brukeren fra a-å. Det skal dermed ikke ha noe å si om du er statlig eller kommunalt ansatt, i forhold til hvilke oppgaver du utfører. Det er stor bevissthet rundt om oppgavene som utføres er statlige eller kommunale. Alle respondentene sier at de vet godt om oppgaven de utfører er av kommunal eller statlig art. Likevel har de fleste, med ett unntak, bedre kunnskap om eller mestrer bedre oppgavene til den enheten de er ansatt i, statlig eller kommunal.

To respondenter sier at de har fått mest opplæring på statlige oppgaver, de resterende har fått mest opplæring på den kommunale biten. Mange av respondentene forklarer dette med

at det er mer skjønnsbasert, at det kreves mer skjønsmessige vurderinger på den kommunale biten, og at det sånn sett er viktigere med kurs på dette.

De kommunale og statlige oppgavene har to forskjellige datasystemer. Strukturen rundt utførelse av arbeidet, tvinger sånn sett de ansatte til å vite om det er en kommunal eller statlig oppgave de gjør. En av respondentene fortalte at hvis de jobber med informasjonen til en bruker, og har skrevet inn alt på det statlige datasystemet, arena, også skal de jobbe videre med samme bruker på sosiobiten, kan ikke informasjonen klippes og limes over på grunn av taushetsplikt. Da må den ansatte begynne på nytt, å skrive alt av opplysninger om igjen.

Skillene mellom de statlige og kommunale ansatte går også på mer enn dataprogrammer. Rett etter reformen hadde dem forskjellig lønn, forskjellig arbeidstider, og ikke de samme fridagene. I dag er mye av dette jevnet ut, men lønnen er fremdeles forskjell på forteller et par respondenter til oss.

“det å gå fra kommunalt til statlig ansatt utgjorde et stort lønnshopp”

Med utgangspunkt i det respondentene fortalte oss, ser ikke de skillene nevnt over til å ha noen merkverdig betydning for de ansattes evne til å samarbeide på tvers av styringslinjene. Alle arbeiderne opererer med den samme stillingstittelen, veileder. NAV-Molde er også et kontor med relativt flat struktur og gjør at veilederne jobber med mye av det samme. Siden hvem de er ansatt av, ikke påvirker arbeidsoppgavene, blir skillene nevnt over visket ytterlige ut. En av respondentene sa at hun ikke var klar over hvilken enhet alle kollegaene på hennes team jobbet for. Kontoret er ikke delt inn i en statlig og en kommunal del, det flyter over i hverandre, hvor man har NAV-ansatte som utfører NAV-oppgaver. Alt i alt fremstår NAV-Molde, ut ifra våre funn, som en helhetlig organisasjon hvor samarbeidet ikke påvirkes i noen negativ grad av at det er flere enheter som jobber sammen.

6.0 Drøfting og analyse

6.1 Innledning

I det foregående kapittel trakk vi ut funnene fra dybdeintervjuene vi har gjennomført. I dette kapittelet vil vi knytte disse funnene opp mot teorien skissert i kapittel 2. Målet med den gjennomførte undersøkelsen, har vært å forstå hvordan kunnskapsdeling og læring skjer, og å avdekke eventuelle årsaker til hvorfor kunnskapsdelingen skjer på denne måten. I kapittel 6.2 vil vi kartlegge forskjellig kunnskap i den studerte organisasjonen, med utgangspunkt i skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap. I kapittel 6.3 vil vi knytte funnene fra intervjuene, opp mot Nonaka sin teori om kunnskapsdeling. Vi vil se hvilken form kunnskapen deles i, og om en av eller flere av formene foregår i mer utstrakt grad. I kapittel 6.4 vil forsøke å avdekke årsaker til at kunnskap deles på måten som er forklart i kapittel 6.3. Her vil vi også ta for oss konteksten kunnskapen deles i. I kapittel 6.5 analyserer vi det siste forskningsspørsmålet vårt: Om hvordan skillet mellom det statlige og kommunale styringsnivået påvirker kunnskapsdelingen. Til slutt, i kapittelet i 6.6, vil vi oppsummere og konkludere funnene av analysen som helhet. Alle slutninger gjort i dette kapittelet er basert på informasjonen innhentet ved intervju på NAV-Molde.

6.2 Taus og eksplisitt kunnskap i NAV

Kunnskap deles inn i taus og eksplisitt kunnskap, som beskrevet i kapittel 2.4. I NAV-Molde eksisterer begge formene, men vi så også mange tilfeller der kunnskapen som deles er en blanding av de to. I dette delkapittelet vil vi derfor analysere forskjellige sammensettinger av taus og eksplisitt kunnskap.

Mye av kunnskapsdelingen skjer i ansikt til ansikt interaksjon i NAV-Molde. Noe av denne kunnskapen er taus kunnskap, men ikke alt. Med utgangspunkt i svar fra respondentene, kapittel 5.8, består den tause kunnskapen hovedsakelig av skjønnsmessige vurderinger. Ved å jobbe på et NAV-kontor som behandler saker som varierer vidt i tema, opparbeider de ansatte seg kunnskap knyttet til hvordan de skal løse de ulike typer problemstillinger på en effektiv og korrekt måte. De lærer også hvordan vedtak skal tolkes, og på hvilket nivå, i form av aksepterte normer for avslag eller godkjenning av vedtak, som NAV-Molde har lagt seg på tidligere. NAV er en organisasjon som jobber med mennesker, og alle mennesker har forskjellige behov og ønsker; skjønnsmessige vurderinger blir dermed en helt nødvendig del av den daglige arbeidsprosessen til

veilederne. Noen, som regel de som har jobbet lengst i organisasjonen, vil besitte mer av denne tause kunnskapen. Dette kommer av at de har flere år med erfaringer og trening fra feltet enn de nye, og har opparbeidet seg den tause kunnskapen slik. De skjønnsmessige vurderingene kan være vanskelig å artikulere, for det er så mange nyanser i bildet.

I og med at det deles mye kunnskap i ansikt til ansikt interaksjon, mener vi at det er rimelig å anta at det er mer taus kunnskap i organisasjonen, utover de skjønnsmessige vurderingene som var det som i hovedsak ble nevnt under intervjuene. En av respondentene fortalte oss at hun opplevde at man som ansatt lærte litt for mye ved å feile, dette var spesielt rettet mot opplæringsperioden. Det at de ansatte lærer mye ved å feile, kan enten tyde på at den eksplisitte kunnskapen er litt for kompleks, eller at det er mye taus kunnskap som er avgjørende for korrekt utførelsen av arbeidet. I den studerte organisasjonen mener vi at begge faktorer er delvis gjeldende. De har enorme mengder med eksplisitt kunnskap å forholde seg til, i form av lovverk og lignende. Hvis den eksplisitte kunnskapen hadde vært klar og enkel å manøvrere seg fram i, ville de ansatte i større grad visst at arbeidet de utførte var riktig. Vi mener derfor at vi kan si med stor sannsynlighet at det er mye taus kunnskap i NAV-Molde, som går på dette med evnen til å orientere seg fram til riktig vedtak, og dermed vite hvor i lovverk man skal slå opp, og på hvilken måte forskjellige lovverk kan brukes sammen.

Et spørsmål fra intervjuene som vi mener gir oss grunnlag for å si at det er mye taus kunnskap i NAV-Molde, er i hvilken grad respondentene opplevde at NAV mistet kunnskap når ansatte sluttet. I situasjoner der ansatte sluttet på NAV-Molde, mente respondentene at de i hovedsak mistet tilgjengeligheten til den eksplisitte kunnskapen. Dette kan i utgangspunktet tyde på at de ansatte ikke besitter mye taus kunnskap, siden respondentene mener dette er kunnskap som finnes lagret i organisasjonen i skriftlig form, ved for eksempel lovverk. Vi mener imidlertid at denne tilgjengeligheten er taus kunnskap som individer besitter. Årsaken til dette er at en oversikt over et så stort fagområde erverves over lengre tid, gjennom erfaringer. Det kreves mye mengdetrening og gjentatt bruk for å vite hvor i lovverk en skal lete for å finne diverse bestemmelser og hvordan dette skal anvendes. På bakgrunn av dette, kan kunnskapen om hvor den eksplisitte kunnskapen er hen, anses som taus kunnskap.

NAV-Molde har som sagt mye eksplisitt kunnskap å jobbe etter. Funn fra vår undersøkelse viste at dette er kunnskap som både kan være skriftliggjort, og sånn sett lagret i dokumenter, eller det kan være kunnskap som kun går som fortellinger i organisasjonen, og da kun er lagret i individer. Dette tydeliggjør utgangspunktet for eksplisitt kunnskap, at kunnskapen er artikulert, og at det ikke nødvendigvis er kunnskap som man må slå opp i dokumenter for å finne. Dette er noe som gjør det komplekst og vanskelig, og bestandig vite hvilken type kunnskap som blir overført. Funn tyder imidlertid på at kunnskapen i organisasjonen vel så ofte deles i en blandingsform av de to kunnskapsformene, så vel som i isolert form.

6.3 Innenfor hvilke kunnskapsformer foregår det mest deling og overføring av kunnskap i NAV-Molde?

Med utgangspunkt i Nonaka sin SEKI-modell, vil vi nå se om vi klarer å identifisere fire former for kunnskapsdeling i NAV-Molde. Teorien skissert i kapittel 2.6 forteller oss at ny kunnskap starter hos individet. Kunnskapsspiralen til Nonaka og Takeuchi, presentert i SEKI-modellen, beveger seg over flere steg. Det første av disse stegene er individer som setter i gang en prosess hvor deling av taus kunnskap kan skje. Det er denne prosessen som Nonaka kaller sosialisering. I og med at taus kunnskap er vanskelig å artikulere, og noe “vi bare kan” er overføringen av denne kunnskapen vanskelig. Sosialisering er således en prosess som er vanskelig å få til i en organisasjon. Det er også en prosess som kan være vanskelig å plukke opp i en undersøkelse som vår, nemlig gjennom intervju. Likevel mener vi å se tydelige spor etter at dette er en prosess som skjer i NAV-Molde. Gjennom teamarbeid, og et tilrettelagt kontorlandskap, plukker de opp hvordan andre ansatte arbeider, og tilegner seg på denne måten kunnskap, dette er det som beskrives i sosial læringsteori kapittel 2.2.2. Dette plukkes gjerne opp ved observasjon av hverandre, men også via det naturlige samspillet et teamarbeid legger til rette for. En situasjon der taus kunnskap kan overføres ved en sosialiseringsprosess, er da et individ hermer etter et annet individ. De ansatte på NAV-Molde lærer mye ved å herme etter hverandre, se kapittel 5.8. Ved å herme etter andre ansatte, vil de se hvordan andre løser ett problem og tilegne seg kunnskap. Ved at de hermer etter hverandre betyr det at organisasjonen som helhet kan lære mye, siden de ansatte ikke behøver erfare gjennom prøving og feiling selv, se kapittel 2.2.2. Deretter kan de ansatte prøve ut den nyervervede kunnskapen i praksis. Mye av

kunnskapen som de tilegner seg ved herming, er kunnskap som de ellers ikke ville funnet i organisasjonen ved å lete i organisasjonen eksplisitte kunnskapsbase.

En av forutsetningene for sosialiseringprosessen er at individene er fysisk i nærheten av hverandre. Men i noen av eksemplene som respondentene sa at de hermet etter hverandre, var det for å få hjelp til utfylling av diverse dokumenter, for eksempel en arbeidsevnevurdering. Respondentene sa at de, i denne sammenhengen, så etter formuleringer og ordlyder. Dette var for å få tips til hvordan de skulle skrive en slik vurdering bedre. Vi går ut ifra at hvordan disse skjemaene skal fylles ut, i utgangspunktet er eksplisitt kunnskap, da man helt sikkert vil finne retningslinjer for hva som bør inngå i et slikt skjema. Men vi mener at ordlyder og formuleringer som er gode, i større grad vil være taus kunnskap. Ordlyd og formuleringer, er kunnskap som bare de veilederne som har mengdetrening i utfylling av slike skjemaer som kan. Denne kunnskapen har de ansatte tilegnet seg over lengere tid. Denne prosessen anser vi dermed ikke som en rettlinjert sosialiseringprosess, da overføringen av kunnskapen skjer i et blandingsforhold av taus og eksplisitt kunnskap. At individene ikke nødvendigvis behøver å være i fysisk nærhet av hverandre for at denne overføringen skal kunne finne sted er også et viktig punkt. Dette funnet tyder på at noen ganger går kunnskapen fra taus til taus form, uten at det er en sosialiseringprosess. En av forklaringene på at den tause kunnskapen kan overføres på denne måten er at de ansatte på NAV-Molde deler en viss grad av felles erfaringer. Dette kan da hjelpe dem å tilegne seg taus kunnskap som andre ansatte besitter.

Det andre steget i kunnskapsspiralen til Nonaka og Takeuchi er at den tause kunnskapen som individer besitter, blir artikulert og lagret i en eksplisitt form. Gjennom vår undersøkelse, kom vi over to tydelige eksempler som viste denne overføringen av kunnskap, fra en form til en annen. Siden kunnskapen da går fra å kun være tilgjengelig for individet som har erfart en situasjon, til å bli tilgjengelig for hele organisasjonen, er vi over på eksternalisering som kunnskapsoverføring. Det første eksemplet var fra mottaksavdelingen, hvor det ble laget nye rutiner for håndtering av brukere som møtte opp ruset i mottaket. Disse rutineene ble laget på bakgrunn av hva de ansatte har erfart tidligere. Disse erfaringene bygger på hva de synes har fungert eller ikke fungert i håndteringen av disse brukerne. Når disse erfaringene forsøkes artikulert av de ansatte, er dette taus kunnskap som gjøres eksplisitt og er en helt klar form for kunnskapsoverføring ved eksternalisering. Det andre eksempelet går ut på lagring av informasjon om bedrifter som

NAV-Molde samarbeider med. Ved at de ansatte drar på befaringer og er i samtale med sine brukere, opplever de kulturen og holdningene til disse bedriftene både direkte og indirekte. Dette forsøker de så å beskrive i datasystemet, Arena. Hver bedrift har hver sin profil hvor disse erfaringene blir notert, slik at andre veiledere kan orientere seg ved vurderingen av andre saker, men som omfatter de samme bedriftene. Dette behøver ikke bare å være kunnskap eller erfaringer, men kan også være informasjon, informasjon om hvordan bedriften forholder seg til visse tiltak, eller tilpasninger for sine arbeidstakere.

Eksternaliseringsprosessen består av at den tause kunnskapen tar form som eksplisitt kunnskap. Dette er et av de vanskeligste stegene i Nonaka sin SEKI modell, så hvordan dette steget skal skje i praksis kan være vanskelig å få tak på. Hvordan skal en artikulere ikke-artikulerbar kunnskap? Den tause kunnskapen som individer besitter skal artikuleres, og ved dette bli gjort tilgjengelig for flere i organisasjonen. Funnene viser at det i NAV-Molde er en del kunnskap som blir artikulert, men at den i mindre grad blir lagret i skriftlig format. Vi setter oss derfor litt spørrende til om denne kunnskapen blir lagret som eksplisitt kunnskap, eller om den bare overføres som ny taus kunnskap. De ansatte i organisasjonen er ivrige etter å dele, og flere fortalte oss at om de lærer noe nytt, så vil de gjerne dele dette med andre kollegaer. Dette kan være kunnskap, informasjon eller erfaringer som de har tilegnet seg på ulike måter. Dette blir delt gjennom møtevirkosomhet eller gjennom samtale med hverandre som vi ser i dialouge ba (den kollektive samhandlingskonteksten), se kapittel 2.6.2. Ved å diskutere saker og dele erfaringer fra tidligere saker de har løst, mener vi at den tause kunnskapen blir delt, og artikulert. Eksternaliseringsprosessen stopper imidlertid her, ved at den artikulerte kunnskapen ikke blir lagret i noen skriftlig form. Ut ifra Nonakas SEKI-modell, se kapittel 2.4, mener vi at lagring av den eksternaliserte kunnskapen i skriftlig form, ikke er en forutsetning for at eksternalisering skal finne sted. Vi mener imidlertid at det ville vært hensiktsmessig for NAV-Molde om mer av den eksternaliserte kunnskapen hadde blitt lagret. Det skjer mye kunnskap i ansikt til ansikt interaksjon, og funn tyder på at det til tider er for mye deling i organisasjonen. Dette fører til mye støy, hvor det tidvis oppleves som vanskelig å konsentrere seg. Om det på NAV-Molde hadde vært mer lagring av den eksternaliserte kunnskapen, ville de ansatte i større grad kunne slått opp i den nedskrevne kunnskapsbasen for å finne svar på spørsmål, istedenfor å spørre en kollega. De ansatte på NAV-Molde opplever det som lett å spørre andre om hjelp. På denne måten vil den eksplisitte kunnskapen som er lagret i individer være relativt tilgjengelig for de ansatte i

organisasjonen. Ved og ikke lagre den eksternaliserte kunnskapen i skriftlig form, blir det ekstra vanskelig for nyansatte å finne svar på spørsmålene sine. De ansatte som har jobbet lenge i organisasjonen har oversikt over de andre ansattes kunnskap og ferdigheter. For de nyansatte vil “nøkkelen” for tilgangen til kunnskapen være og først få oversikt over kollegaers kunnskap og ferdigheter, før de vet hvor de skal lete frem til kunnskap.

Selv om mye kunnskap deles i ansikt til ansikt interaksjon, er det ikke sikkert at den eksternaliserte kunnskapen bør skrives ned i dokumenter. Skriftliggjøring av eksternalisert kunnskap vil kunne oppleves krevende for organisasjonen. Eksternaliseringsprosessen er svært kompleks og de ansatte måtte eventuelt brukt svært mye av sin tid på å gjennomføre dette. Vi ser også at NAV-Molde allerede må forholde seg til store mengder nedskrevet kunnskap, i form av lovverk, standarder og andre retningslinjer. Ytterligere nedskrivning av kunnskap kan muligens oppleves som en ekstra belastning, da den bare vil øke den allerede enorme mengden med dokumenter ytterligere. Om lite av den eksternaliserte kunnskapen er nedskrevet vil det føre til mye, og kanskje unødvendig, spørring og forstyrrelse av de andre på kontoret; men går for langt andre veien, og noteres det for mye, vil svært mye tid gå med til å bla i alle disse dokumentene. Vi ser for oss at noe kunnskap kan være hensiktsmessig å skrive ned, og gjort tilgjengelig for samtlige av de ansatte, mens noe kunnskap er bedre egnet til å «leve» i organisasjonen på folkemunne. Hvilken type kunnskap som er best egnet til hva, har vi ikke nok innsamlet data til å kunne si noe konkret om. Men vi kan se for oss at momenter det blir spurt om gjentatte ganger, kunne med fordel vært nedskrevet og gjort tilgjengelig for de ansatte, slik at det ble frigjort mer tid til å drøfte de mer komplekse aspektene ved brukernes problematikk.

Undersøkelsen som vi har gjennomført viser lite tegn at kunnskap deles ved kombinerings. Men med tanke på at NAV er en organisasjon som i stor grad driver sitt arbeid regulert av lovverk, er det rimelig å anta at det er skjer mer kombinerings enn hva vår undersøkelse har gitt svar på. Funnene viser at mye arbeid i NAV-Molde utføres i team arbeid, i trekløver. I trekløverne sitter det tverrfaglig kompetanse. Når de ansatte i kløvermøter, eller teammøter, skal løse et problem i fellesskap, vil de sannsynligvis ha oversikt over hver sin eksplisitte kunnskap. Ved da å kombinere forskjellig lovverk på en ny måte, som før ikke har blitt gjort, ser vi for oss at kunnskap blir dannet ved kombinerings. Vår undersøkelse tyder også på at det foregår en del kombinerings av kunnskap når ansatte i så stor grad som vi så, spør hverandre om hjelp og råd på kontoret, se kapittel 5.7.

Det at de ansatte på NAV har mye eksplisitt kunnskap å forholde seg til i løpet av arbeidsdagen, gjør at vi ser mye tegn til at en internaliseringsprosess finner sted. Eksplisitt kunnskap omfatter lovverk de må forholde seg til, forskrifter og selvfølgelig standarden og andre elektroniske hjelpemidler. Veilederne jobber ut ifra store mengder eksplisitt kunnskap, gjennom arbeidet med forskjellige saker og brukere. Dette betyr at internaliseringen skjer gjennom såkalt “learning-by-doing”, se kapittel 2.6.1. “Learning by doing” skjer ved hjelp av mengdetrening i saker, som utvider kunnskapsbasen forankret i veilederens tidligere erfaringer. Dette gjør at den tause kunnskapen individene allerede innehar styrkes. Nye vedtak og nye tolkninger av eksisterende vedtak, bygger på allerede erfarte saker, og gjør de ansatte i stand til å løse nye saker på en bedre måte.

For at en internalisering skal kunne finne sted, må individet få mengdetrening på den kunnskapen som skal internaliseres. Funn tyder på at de ansatte på NAV i større grad skulle ønske å jobbe spesialisert, og ikke som generalisert, se kapittel 5.6. Det vil selvfølgelig variere fra individ til individ, men mengden kunnskap som et individ kan internalisere vil være begrenset. De fleste av respondentene gav uttrykk for at de kunne ønske å jobbe mer spesialisert sett i forhold til den generalistmodellen som ledelsen ønsket at de jobbet etter. Arbeidsoppgaver byttes innad i trekløverne, dette fører til at de ansatte på NAV-Molde til en viss grad jobber spesialisert, fordi de jobber med noen typer oppgaver mer enn andre. Dette var noe som gikk igjen hos de fleste respondentene. Det kan da settes spørsmålsteget til om funnene av internaliseringen ville vært like stor, hvis de ansatte hadde jobbet som generalister i så stor grad som ledelsen har gitt uttrykk for. Ved at de ansatte har sitt spesialfelt, eller områder de jobber mer med, har de mulighet til å få mengdetrening og lære seg hvordan oppgaver skal løses, uten å måtte slå opp i regelverk. Når de ansatte har denne kunnskapen i fingertuppene, anses den som internalisert.

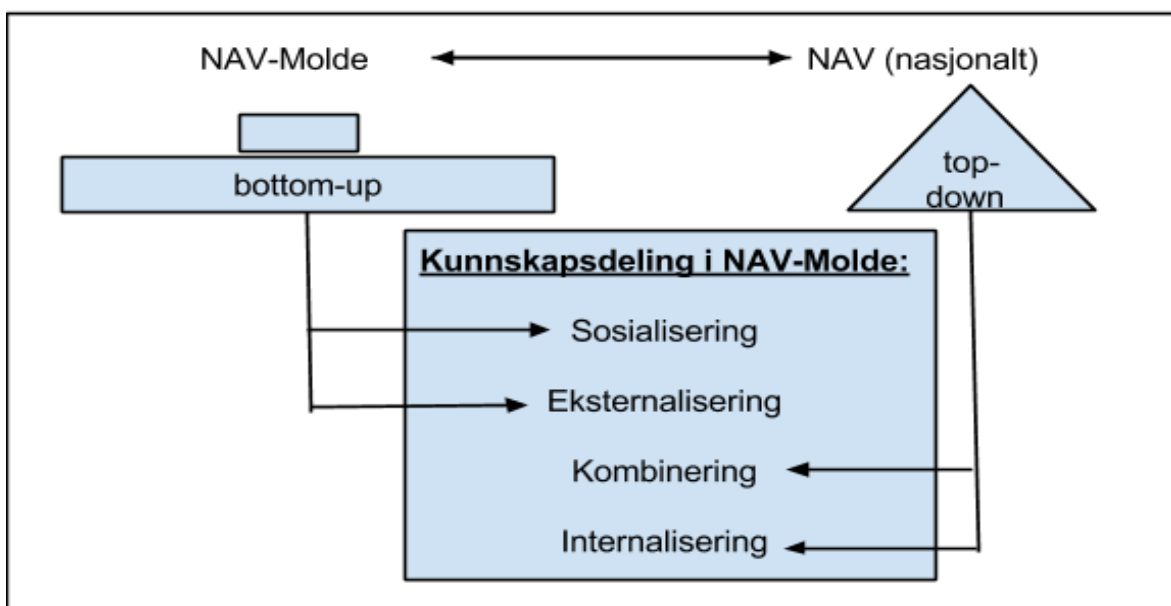
NAV er en organisasjon som har mye eksplisitt kunnskap å jobbe etter i sin hverdag, men dette er lovverk og rundskriv som styres av forhold høyere opp i organisasjonen, eller på politisk nivå. Innledningsvis ønsket vi å se på enkel- og dobbelkretslæring i NAV-Molde, se kapittel 2.2.1. Men vår undersøkelsesenheter er bare en liten del av et stort system, som strekker seg helt opp til departementsnivå. Vi antar at dobbelkretslæring foregår i organisasjonen, men at dette skjer på et høyere nivå i systemet, og dermed utenfor synsfeltet for vår undersøkelse. Basert på våre funn, så vi lite tendenser til

dobbelkretslæring, med unntak av ett eksempel. Flere av våre respondenter sa at de hadde muligheten til å sende inn endringsforslag til standarden, se kapittel 5.8. Om dette er enkel- eller dobbelkretslæring er uklart, da det til dels vil være avhengig av *hvilke* endringer som faktisk gjennomføres. Hvis det er snakk om endringer av liten art, altså kun små justeringer av de formelle retningslinjene, er det enkelkretslæring, se kapittel 2.2.1. Om derimot standarden endres på det mer grunnleggende som; målsetning, strategi og lignende, kan det kategoriseres som dobbelkretslæring. Men av våre ti respondenter, var det bare én av de som bekreftet å ha sendt inn et sånt endringsforslag. Dette viser at den operasjonelle enheten har en mulighet til å få gjennomslag høyere opp i systemet. NAVs vertikale læringsløyfer, presentert i kapittel 4.3 skal sikre nettopp dette. At erfaringer på det operasjonelle nivået blir forflyttet oppover i systemet. Dette er erfaringer som ofte er gjort sammen med andre kollegaer, gjennom relasjonsbygging i den horisontale læringsløyfen.

Det ble også nevnt på flere av intervjuene at standarden ble endret nå i høst, på bakgrunn av tilbakemeldinger gitt av NAV-ansatte fra hele Norge. Våre funn antyder dermed at dette er en påvirkningsprosess som fungerer i organisasjonen som helhet. Men siden bare en av respondentene hadde utnyttet denne muligheten, er ikke dette noe vi har mye data på. Våre funn tyder imidlertid på at det er en form for dobbelkretslæring, som i utgangspunktet kan ta sted i organisasjonen. I tillegg til dette ser vi mye enkelkretslæring mellom de ansatte. De lærer og justerer sin arbeidsmetodikk gjennom teamarbeid, se kapittel 5.5, i møtevirksomhet og i generell samhandling med hverandre.

Funn fra undersøkelsen tyder på at de ansatte i NAV-Molde opparbeider seg mye kunnskap som lagres i individet. Siden kunnskapen som skapes på det lokale kontoret i liten grad nedskrives, er mulig å tolke det slik at organisasjonen er sterkere på individuell læring, enn organisatorisk læring ifølge Nonakas SEKI-modell, se kapittel 2.4.1. Men om vi antar at kunnskap kan komme seg opp på organisatorisk nivå *uten* og blir skriftliggjort, som vist i lærings sirkelen kapittel 2.2, ser vi at NAV-Molde deler kunnskap på organisatorisk nivå også. Organisasjonen består tross alt av individene, og uten dem kan ikke en organisasjon lære. Med dette som utgangspunkt kan man si at organisasjonen lærer, ved at dets ansatte lærer. Kunnskap starter hos individet som taus kunnskap, for så til slutt å ende igjen hos individet som ny taus kunnskap. Som beskrevet i kapittel 2.2, vil det ikke alltid handle om å lagre all kunnskap i eksplisitt form. Av og til vil det være mer

hensiktsmessig å legge til rette for at den tause kunnskapen kan bli tatt i bruk. Ved at de på NAV-Molde deler mye kunnskap i ansikt til ansikt interaksjon, er det mye som kan tyde på at det er tilrettelagt for at den tause kunnskapen blir benyttet. Dette kommer vi tilbake til under neste kapittel, når vi drøfter årsaker til at kunnskap deles i så stor grad i ansikt til ansikt interaksjon. Den klare ulempen med at organisasjonen lærer på denne måten, er at det blir vanskelig å kartlegge hvilken kunnskap organisasjonen besitter, og hvilke individer som har denne kunnskapen. Om en nyansatt har spørsmål om et problem, handler det i større grad om å finne ut hvem som sitter på denne kunnskapen, enn det å finne ut hvor man skal innhente informasjonen fra de eksisterende eksplisitte hjelpemidlene.



Figur 12: Strukturelle påvirkninger for kunnskapsdelingen i NAV-Molde

I figur 12 ser vi hvordan Nonakas fire former for kunnskapsdeling kommer til uttrykk gjennom de ulike organiseringsformene man ser i NAV. NAV-Molde har en flat struktur, og er ifølge Nonaka en bottom-up organisering, se kapittel 2.2. En slik organisasjon har lite instruksjoner fra leder, og arbeiderne eller frontlinjen jobber selvstendig med arbeidsoppgavene. Dette er en organisasjonsform, som oftest er dyktigst på sosialisering og eksternalisering. Men NAV-Molde er også en del av et svært hierarkisk system. NAV nasjonalt strekker seg helt fra den operasjonelle enheten (her: NAV-Molde) og til departementer, se kapittel 4.6. Denne organisering er av en top-down struktur, og legger til rette for mer bruk av eksplisitt kunnskap gjennom kunnskapsformene kombinerings og internalisering. NAV-Molde har mye instruksjoner og retningslinjer de må forholde seg til fra

dette styringsnivået, til tross den flate strukturen vi ser på det lokalet kontoret. Vi mener derfor å kunne se alle formene for kunnskapsdeling i NAV-Molde, som har sin opprinnelse fra ulike hold i organisasjonen. Dette er et spenningsforhold som kan gjøre organiseringen og utførelsen av arbeidsoppgaver utfordrende. Vi ser også at NAV nasjonalt ønsker at veilederne skal jobbe etter generalistmodellen; dette samsvarer med tanken om at generalister må jobbe mer med å skaffe seg oversikten over den eksplisitte kunnskapen, og vite hvordan den skal kombineres. Vi antar også at de internaliserer bruken, tilgangen og utnyttelsen av den eksplisitte kunnskapen. Våre funn tyder på at de på NAV-Molde jobber mer spesialisert, enn det de på nasjonalt nivå har gitt uttrykk for er den foretrukne løsning. Dette styrkes ved funnene i vår undersøkelse, om at de på NAV-Molde er gode på sosialisering og eksternealisering.

Ut ifra våre funn mener vi at NAV-Molde verken jobber rent spesialisert eller generalisert. Anvendelsen av de ulike formene for kunnskapsdeling, vil dermed være avhengig av hvem som utfører oppgaven, oppgavens natur, og om hvilken informasjon og kunnskap som kreves for at den skal løse.

6.4 Hvilke faktorer styrker opp under denne kunnskapsdelingen?

Organisasjonen deler kunnskap, som skrevet i det foregående delkapittel, gjennom flere former. I dette delkapittelet vil vi drøfte faktorene vi ser i organisasjonen som styrker disse overføringsformene av kunnskap.

På bakgrunn av våre funn er arbeidsmiljøet en av faktorene som styrker kunnskapsdeling i ansikt til ansikt interaksjon. Som beskrevet i kapittel 5.3 fremstår NAV-Molde som en arbeidsplass med et godt og åpent arbeidsmiljø, hvor det er gode relasjoner mellom de ansatte. Det gode arbeidsmiljøet fører til at de ansatte har tillitt til hverandre, noe vi mener bidrar til at terskelen for å spørre andre om hjelp er lav. Et godt arbeidsmiljø bidrar til at mer kunnskap deles, og gjør det enklere at taus kunnskap blir delt. Som beskrevet i kapittel 2.6 er overføring av det emosjonelle aspektet viktig ved overføring av taus kunnskap. Om NAV-Molde ikke hadde vært en organisasjon med et godt arbeidsmiljø, kunne de ansatte ha manglet tillitt og engasjement til sine kollegaer. Deling av taus kunnskap i så stor grad som funnene våre antyder, ville da vært vanskelig å oppnå. Den tause kunnskapen ville vært vanskelig for organisasjonen som helhet å hente ut fra enkelt individene, siden de

ansatte ville vært mindre komfortable med å jobbe med hverandre. På bakgrunn av dette kan vi si at arbeidsmiljøet i NAV-Molde er med på å skape konteksten som taus kunnskap deles i, nemlig originating ba som beskrevet i kapittel 2.4.2. Kunnskap er som nevnt i teorikapittelet avhengig av en kontekst, uten dette er kunnskap kun informasjon. De fire kontekstene til Nonaka er knyttet opp til SEKI-modellen. Originating ba, er knyttet opp til sosialisering.

NAV-Molde jobber som beskrevet i kapittel 5.5 mye i teamarbeid. I trekløver løses saker i fellesskap. Per dags dato jobber ikke alle veilederne i trekløver, da flere har sluttet og nye har kommet til; dette har ført til oppløsning av mange av trekløverne, se kapittel 5.5. Ansvaret for oppfølging av en spesifikk bruker ligger på den enkelte veileder, men arbeidet med å finne beste løsning på problemet gjøres i trekløvet. I tillegg vil ansvaret for oppfølging i det tilfellet der en veileder er borte, falle på de andre veilederne i trekløvet. Team kjennetegnes blant annet ved at det eksisterer et fellesansvar, se kapittel 2.3. Når det er ett felles ansvar, er det viktig med gode relasjoner mellom individene i trekløverne. Funn fra undersøkelsen tyder på at det er bygd opp gode relasjoner i trekløverne, se kapittel 5.4 og 5.5. Alle respondentene vi spurte gav uttrykk for dette, og at det å jobbe i trekløver var en foretrukket arbeidsmåte. Om relasjonene hadde vært svake, ser vi for oss at de i større grad ville ønsket å jobbe individuelt. Teamarbeidet på NAV-Molde starter i trekløverne, med i utgangspunktet tre medlemmer. Dette er team som ikke vil besitte like mye kunnskap som et større team, men relasjonen mellom medlemmene skal kunne fungere enklere da det er færre relasjoner å opprettholde. Ved at NAV-Molde har rutine på at saker i førsteomgang løses i trekløver, kan dette bidra til at relasjonene forblir gode. Ved å ha små team, bygges relasjonene kontinuerlig. De lærer hverandre å kjenne ved å se de andre på teamet kommuniserer og forholder seg til hverandre, samt når de selv er en aktiv deltaker i samhandlingskonteksten, se kapittel 2.4.2. I saker med mer komplekse problemer blir sakene løftet opp, og skal løses på teammøtene. I disse møtene er det rundt 15-20 personer som deltar. Her vil det eksistere mye mer kunnskap, men med tanke på at det er så mange relasjoner som skal fungere sammen, kan det være utfordrende. I tillegg er det også mange meninger å forholde seg til på så store møter, så det vil kreve mye tid å gjennomgå alle disse. Det vil også være utfordrende for de ansatte og komme til enighet, spesielt om det er mye sterke meninger om en spesifikk sak.

Trekløverne var som beskrevet i kapittel 5.5, i utgangspunktet satt sammen med en representant fra de tre tidligere etatene. Dette er en gjennomtenkt sammensetting av individene med tanke på kunnskap og evner som de besitter. Ved en slik sammensetting kan man tenke seg at konteksten for overføring av taustil eksplisitt kunnskap eksisterer i organisasjonen. Dette er konteksten Nonaka refererer til som dialoging ba (den kollektive samhandlingskonteksten), se kapittel 2.4.2. En slik bevisst sammensetting av trekløverne, fører til at kunnskapen til dels blir overlappende, altså redundans se kapittel 2.6.3.

NAV-Molde har et ønske og en intensjon om at alle veilederne skal jobbe mer generalisert med sine arbeidsoppgaver, se kapittel 5.6. Intensjon er en av de fem organisatoriske vilkårene presentert i kapittel 2.6.3, og det synes vi her til dels strider med vilkåret om autonomi. Individene i trekløverne har autonomi til å avgjøre i fellesskap hvordan de ønsker å fordele arbeidsoppgavene, knyttet til brukerne tildelt deres team. Ut ifra det respondentene fortalte oss, se kapittel 5.6, velger de aller fleste trekløverne å jobbe mer spesialisert enn intendert fra ledelsen. Ut ifra vår undersøkelse kan vi med stor sannsynlighet si at desto mer generalistisk veilederne må jobbe, desto mindre spesialisert kunnskap vil de ansatte inneha. Dette stiller så et spørsmålstegn ved kravet til å ha et eget felt man er spesialisert på, for å kunne si at det organisatoriske vilkåret redundans er til stedet. Hvor mye kunnskap kan overlappe før man i utgangspunktet bare kan det samme, og man egentlig ikke er redundant, men heller likestilt? Det er positivt i og for seg at de får mer overlappende kunnskap, men hvor mye er dette verdt om kunnskapen i all høyeste grad blir sammenfallende jevnt over. Fordelen med å ha redundant kunnskap er at man kan supplere den overlappende kunnskapen med individuelle erfaringer, og på denne måten bygge videre på, og bruke den til sin fordel.

Flertallet av respondentene syns at kontorlandskapet i organisasjonen er tilrettelagt for kunnskapsdeling, se kapittel 5.7. Det er lett å spørre ansatte om hjelp, muligens for lett da dette fører til tidvis mye støy. Til en viss grad tenker vi oss at når kulturen er å spørre andre om hjelp, og dele kunnskap i ansikt til ansikt relasjoner, vil dette påvirke bruk av eksplisitt kunnskap og deling på denne måten. En forsterkende effekt til dette kan være at den eksplisitte kunnskapen NAV har i form av lovverk og formelle retningslinjer, er massiv. Det faglige feltet til NAV som organisasjon er bred, og for en ansatt som skal følge brukeren fra a-å, er det mye en person skal ha oversikt over. Den eksplisitte kunnskapen trenger de ansatte kun å ha oversikt over, og å vite hvor de skal slå opp. Det at

de heller spør kollegaer, kan tyde på at den eksplisitte kunnskapen er for omfattende for hver enkelt. Det er rett og slett for mye å ha oversikt over. Det er da en enklere oppgave å ha oversikt på hvilke ansatte som kan mye på forskjellige felt, og heller å spørre disse personene i situasjoner der man trenger hjelp.

6.5 Hvordan påvirker skille mellom statlige og kommunale styringsnivå kunnskapsdelingen?

Gjennom vår undersøkelse, avdekket vi store strukturelle utfordringer som kan gjøre det vanskelig å skape en felles læringskontekst (ba) mellom enhetene i NAV-Molde. Per i dag har de tre datasystemer, hvor bare to av dem anvendes av de fleste ansatte. Dette gjør at de har i hvert fall *to* måter å tenke på, formulere seg på, fylle ut skjema på og lagre informasjon knyttet til brukerne sine. I tillegg til dette opplyser flere av våre respondenter at de samme arbeidsoppgavene, utført av én statlig og én kommunal ansatt, gir grunnlag for ulik lønn. I organisasjoner vil det alltid være ulik lønn, men at denne forskjellen er basert på erfaringer, kompetanse og ansiennitet. I NAV-Molde sitt tilfelle er det snakk om ulik startlønn for den samme stillingsbeskrivelsen. Dette var ikke noe vi gikk i dybden på, og heller ikke noe vi så påvirket arbeidet i noe utstrakt grad. Men vi antar at dette *kan* gi gnisninger på kontoret, på bakgrunn av at flere kommunalt ansatte har gått over i statlige stillinger når de har blitt utlyst. I verste fall kan vi tenke oss at dette gjør ideen om at man må være *likemenn* for å kunne utveksle kunnskap og erfaringer vanskelig å praktisere, som vist i dialoguing ba i kapittel 2.4.2. Om dette påvirker måten de anser viktigheten av sitt eget arbeid i forhold til andres, kan vi med stor sannsynlighet si at det også vil påvirke integrasjonen mellom enhetene.

NAV-Molde har jobbet aktivt med integrering av enhetene siden allerede før oppstarten i 2009. En av våre respondenter gjorde oss oppmerksomme på at i 2008 flyttet Trygd og Aetat sammen, og startet sitt samarbeid litt før den offisielle oppstarten. En annen respondent fortalte at lønnsforskjellene er forsøkt visket ut, og om man tar ansiennitet med i betraktningen er de nesten det også. De har også fått samkjørt arbeidstider, matpauser og generelle fridager. Dette er faktorer som skaper et mer helhetlig kontor, og gjør skillene mellom etatene mindre synlige, spesielt for nyansatte som ikke har vært en del av prosessen fra starten av.

Hvor godt integrerte de to enhetene er per dags dato, kan ses til dels ut ifra hvordan respondentene opplevde selve prosessen rundt reformen. Flere av respondentene opplevde reformen som kaotisk og omfattende, men at det gav rom for å lære mye nytt. For at en organisasjon skal bli tvungen til å lære, og bli stimulert til interaksjon bør den operere med en viss grad av kreativt kaos, beskrevet i kapittel 2.6.3. Reformen var i aller høyest grad en oppbrytning av innarbeidede vaner og utfordret arbeiderne til å *måtte* samhandle med hverandre for å løse oppgaver med felles ansvar.

Reformen førte også med seg nye krav til respondentenes arbeidsoppgaver, se kapittel 5.3, opplevelse av reformen. Men ved at NAV-Molde bevisst satte en person fra hver etat sammen i et teamarbeid, måtte de jobbe for å skape en kontekst hvor de kunne utveksle erfaringer og kunnskap. Som beskrevet i dialoging ba i kapittel 2.4.2, er det viktig at man er satt riktig sammen i forhold til evner og erfaringer for å kunne lykkes med delingen. En viss overlappning av erfaringer og kunnskap bør forventes for at en skal kunne klare å følge hverandres tankeprosess ved deling av taus kunnskap. Det er dette Nonaka kaller for redundans, se kapittel 2.6.3. Av det respondentene forfalte oss var samarbeidet mellom tidligere Trygd og tidligere Aetat mer naturlig, siden de begge er statlige institusjoner. Det vil si at de allerede fra starten av hadde mye av det samme begrepsapparatet og den samme tenke måten som Nonaka og Takeuchi påpeker som viktig i forhold til redundans. I forhold til tidligere sosialkontoret har denne redundansen til de andre enhetene sakte, men sikkert måttet utviklet seg over tid. Dette har i hovedsak foregått gjennom teamarbeid og dermed også “hands-on” opplæring. “Hands-on” opplæring er beskrevet i exercising ba i kapittel 2.4.2, og er en av kontekstene (ba) hvor læring kan skje. Det at de ansatte på NAV-Molde har visse minimumskrav til sin rolle som veileder, krever at de gjennomfører en viss andel handlinger og aktiviteter tilknyttet det de forsøker å lære seg. Ved å gjøre dette mange nok ganger, vil de statlige ansatte, internalisere de kommunale tankemåtene og verdiene gjennom refleksjon av de arbeidsoppgavene de gjennomfører. Dette kombinert med uformell samtale og utveksling av følelser som man ser i originating ba i kapittel 2.4.2, får man en bevisst overlappning av kunnskap og erfaringer som man tar sikte på i vilkåret redundans.

6.6 Oppsummering og konklusjon

Undersøkelsen vi har gjennomført viser at det i NAV-Molde skjer mye kunnskapsdeling. Mye av denne kunnskapsdelingen skjer i stor grad ved ansikt-til-ansikt interaksjon. Dette skjer gjennom ulike arenaer som møtevirksomhet, gjennom teamarbeid eller i dialog med kollegaer. Noe av kunnskapen som deles i ansikt til ansikt interaksjon er taus kunnskap, men absolutt ikke alt. Når taus kunnskap overføres skjer det en sosialisering. Ved at arbeid utføres i så stor grad i teamarbeid, er sosialisering en form for kunnskapsdeling det er mye av i organisasjonen.

Vi så at eksternaliseringsprosessen begynte ved at kunnskap ble artikulert, og delt med andre kollegaer i teamarbeid, i møter eller i dialog mellom de ansatte. Skriftliggjøring av den eksternaliserte kunnskapen er ikke en forutsetning, men dette kunne imidlertid vært hensiktsmessig slik at de ansatte hadde fått bedre oversikt over kunnskapen som finnes i NAV-Molde. Den undersøkte organisasjonen har sånn sett mye å hente på dette området, for å gjøre mer kunnskap tilgjengelig for flere. Vi så videre at det er viktig for en organisasjonen som NAV-Molde å finne en balanse mellom å lagre kunnskapen i individ, eller skriftliggjøring av kunnskapen i dokumenter.

Som nevnt over må NAV-Molde forholde seg til en enorm mengde med eksplisitt kunnskap fra NAV-sentralt. Dette er lovverk og forskrifter som kommer fra departementene. Dette er en kunnskapsform vi ser vi ikke har tilstrekkelig med data for å kunne uttale oss i noen særlig grad om. Men på bakgrunnen av organisasjonens natur og deres kunnskapsbase, kan vi med stor sannsynlighet si at det foregår mye kombinerings i NAV-Molde. Dette er kombinerings av kunnskap fra de tre fagområdene som nå utgjør NAV. Vi mener at dette skjer ved at de spør hverandre mye om forskjellige lovverk og anvendelsen av dem, og at de dermed kombinerer kunnskapen som eksisterer på kontoret. Dette mener vi også vil finne sted i formelle møter som holdes for de ansatte.

De ansatte i NAV-Molde mener vi besitter mye kunnskap, og at deres tause kunnskap kontinuerlig vil bli styrket av all kunnskapsdeling ved internalisering. Vår undersøkelse tyder på at veilederne har internalisert anvendelse, ordlyd og tolkninger av vedtak eller lovverk gjennom mengdetrening over lengre tid.

Siden vi ser at NAV-Molde fungerer innenfor et spenningsforhold mellom lokale og nasjonale forhold, ser vi at alle de fire formene for kunnskapsoverføring eksisterer i organisasjonen. Det har derfor vært svært vanskelig å skille ut hvilke de er sterkest på eller hvilke vi ser mest av. Vi ser at alle transformasjonene av kunnskap finner sted innenfor ulike kontekster og sammenhenger og at det derfor blir vanskelig å trekke fram en form som mer i bruk enn andre ut ifra våre funn.

Ved at organisasjonen har et godt arbeidsmiljø, med gode relasjoner mellom de ansatte og at mye av arbeid utføres i team, legger dette til rette for gode læringskontekster hvor de ansatte er komfortable med å spørre om hjelp og lærer av hverandre. Den eksplisitte kunnskapen som er tilgjengelig for NAV-ansatte er omfattende. Mengden av eksplisitt kunnskap er enorm, og for omfattende for hver ansatt å ha oversikt over. Dette ser ut til å styrke delingen av kunnskap i muntlig form gjennom eksternalisering; gjennom et godt arbeidsmiljø opplever de ansatte det som enklere å spørre andre ansatte om hjelp, enn å søke opp i dokumenter og datasystemer for å få svar.

Det var flere ting som gjorde samarbeidet mellom enhetene utfordrende. Dette var ulikheter knyttet til startlønn, arbeidstid og pausetid. De fleste av disse ulikhetene er visket bort, men noe av dem var fortsatt til stede. De ansatte var veldig tydelig på at de gjorde både statlige og kommunale oppgaver, men at de alltid var klar over hvilke oppgaver som tilhørte hvilken enhet. Denne bevisstheten var i hovedsak knyttet til at de var klar over de ulike saksgangene og vedtakene som ble brukt ved de ulike oppgavene. Denne bevisstheten rundt hva oppgaven inneholdt var av et mer praktisk aspekt, som bygget på om de kunne dette fra før eller om det var noe de akkurat har måttet lære seg. Alle oppgavene på NAV-kontoret refereres til som NAV-oppgaver og legger dermed også til rette for at det i prinsippet ikke skal være noe særlig til skille.

Når disse to styringslinjene, tre etater, ble satt sammen til en stor en, fikk de ansatte et voldsomt stort fagområde og forholde seg til og arbeidsdagen deres ble drastisk endret. Men med en slik omorganisering kom også mye ny kompetanse inn. Gjennom organiseringen av trekløverne fra starten av, eksisterte redundans. Når det organisatoriske vilkåret, redundans, er på plass, legges det til rette for mer kunnskapsdeling. I tillegg til at de ansatte er blitt gjort felles ansvarlig for utførelsen av oppgavene for sine brukere, ser vi et behov og et krav om at kunnskapsdeling mellom etatene kan og bør skje. Ut ifra det

respondentene fortalte oss i kapittel 5.12, ser det ut til at kunnskapsdelingen mellom enhetene fungerer godt. Det ser også ut til at sammensetningen av disse tre etatene har ført en økt kompetanse og stor kunnskapsflyt. Vi mener derfor å kunne si med stor sannsynlighet at skille mellom den statlige og kommunale oppgaver ikke hemmer kunnskapsdelingen i organisasjonen; da vi ikke ser noe særlig til dette skillet. For NAV-Molde er dette utelukkende positivt, da koordinering av oppgaver gjennomføres enklere med en samlet organisasjon til disposisjon enn to halve.

6.7 Etertanker

Ut ifra rapportene skrevet om NAV, som nevnt under aktualiseringen av vår oppgave i kapittel 1.3, ser vi at våre funn antyder liknende svar. Våre data antyder også at koordinering av datasystemene kan være svært utfordrende for de ansatte og at det kan være til hinder for effektiv kunnskapsdeling mellom veilederne. Vi ser likevel at NAV-Molde har kommet svært langt i integreringsprosessen mellom enhetene og at dette hjelper på å overvinne denne eventuelle hindringen. Spenningsforholdet mellom spesialist/generalist modellen eksisterer også på NAV-Molde. Det er vanskelig å konkludere med hva som er den beste løsningen for ett kontor, eller en spesifikk veileder, da alle kontor og mennesker er ulike. Men ved at NAV-Molde er bevisste rundt dette er svært viktig. Hadde det vært bedre om de ansatte jobbet mer spesialisert innenfor de arbeidsoppgavene som må utføres på kontoret? En forutsetning for at dette skulle komme brukeren til gode er at de spesialiserte veiledere måtte jobbet sammen i team, som for eksempel trekløverne NAV-Molde forsøker å arbeide etter. Om ikke dette er mulig, ender man opp med tilnærmet samme løsning som før hele NAV-reformen med tre helt adskilte enheter. Et siste moment som er viktig å trekke frem, er at vi mener at NAV-Molde har kommet langt i integreringsprosessen av fagområdene i løpet av disse fem årene kontoret har vært åpent. Vi mener derfor at samarbeidet og integrering bare vil bedres over tid. En reform av en slik størrelse kan ikke forventes å være optimal etter bare fem år bak seg, det må gjøres kontinuerlig justeringer.

7.0 REFERANSER

Aftenposten.no. Nav-reformen ga færre i jobb og flere på trygd (lest 13.05.14, skrevet 13.05.14).

http://www.aftenposten.no/okonomi/ANav-reformen-ga-farre-i-jobb-og-flere-pa-trygd-7564716.html#.U3Nsj_I_t3E

antogagastaforsight.wordpress.com. Bilde: Ba påvirker SEKI-modellen (lest:30.04.14)

<http://antogagastaforsight.wordpress.com/glossary/knowledge-management-and-context/>

Arbo, P. og T. Selstad (2004): “Kunnskapsamfunnets institusjoner og transformasjoner”. Peter Arbo og Hallgeir Gammelsæter (red), *Innovasjonspolitikken scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir akademisk forlag. Trondheim: 25-50.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger og Tyrone Pitsis (2011). *Managing & Organizations - an introduction to theory & practice*. London: Sage publications Ltd

Clegg, Stewart, Chris Carter, Martin Kornberger og Jochen Schweitzer (2011). *Strategy. Theory and Practice*. London: Sage publications Ltd.

ettkom.no. Etiske retningslinjer for kvalitative undersøkelser (lest 04.03.14):

[https://www.ettkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](https://www.ettkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf)

Dehlin, Erlend (2011) «Klokskapens pragmatikk – om kunnskapsledrollen» i Irgenes, E., og Wennes, G.(red) *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget, s62-75.

finansleksikon.no. Loven om avtagende utbytte (lest 12.04.14).

http://www.finansleksikon.no/Regnskap/A/Avtagende_utbytte.html

Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29-36.

Hjertø, Kjell B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget

Hustad, Wiggo (1998). *Lærande organisasjoner - organisering for kunnskapsutvikling*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Jacobsen (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: HøyskoleForlaget, Norwegian academic press.

Jacobsen og Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann og Kaufmann (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen:Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, S. (1987). Det kvalitative forskningsinterview – ansatser til en fenomenologisk-hermeneutisk forståelsesform. I: T. Brooch, K. Karup, P.Larsen og O.Rieper (red.). *Kvalitative metoder i dansk samfunnsforskning*. Lejersbosymposiet 1978, 2 utgave, 3. opplag

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Lam, Alice (2005): "Organisational innovation", kapittel 5 i Fagerberg J., Mowery D.C. og Nelson R. R. (red). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford, Oxford University Press.

Lunde, I. M., & Ramhøj, P. (1996). *Humanistisk forskning inden for sundhedsvidenskab: kvalitative metoder*. København: Akademisk Forlag.

Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (arbeids- og velferdsforvaltningsloven) [NAV-loven].

http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-16-20?q=nav-loven*

Marnburg, Einar (2001): *Den selvutviklende virksomhet. Idépillarer i lærende organisasjoner*. Gjøvik: Gyldendal Akademisk

NAV (2012-2020). Høringsutkast for NAV: Kompetansestrategi for Arbeids- og velferdsetaten 2012-2020. (lest 17.04.14)

NAV (2011). Høringsnotat til ansatte ved NAV-Molde. Skrevet av: Arbeidsgruppa ved leder Anne Jorunn Vågen

nav.no. Om NAV (lest 10.04.14)

<https://www.nav.no/Om+NAV/NAV>

nettavisen.no. Nav-reformen gjorde vondt verre (lest 13.05.14, skrevet 13.05.14)

<http://www.nettavisen.no/na24/nav-reformen-gjorde-vondtverre/6809295.html>

Nonaka, Ikujiro (1994) : "A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science, Vol. 5, No 1 s14-37*.

Nonanaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovotaion*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., og Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning, 33(1), 5-34*.

Nonaka I., Toyama, R., og Byosiere, P. (2001). «A Theory of Organizational knowledge creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge». Dierkes, Meinolf et.al (red.). *The Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press (2001): 491-517.

Nordhaug, Odd (1990): *Læring i organisasjoner*. Otta: Tano as.

nsb.uib.no. Kort om NAV. (lest 10.04.14)

<http://www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/enhet/56524/hierarki>

<http://www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/enhet/56524/endringshistorie>

regjeringen.no Bakgrunnen for NAV-reformen (lest 10.04.14, oppdatert 09.06.2010)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/tema/velferdspolitik/NAV-reformen/Bakgrunnen-for-NAV-reformen.html?id=606533>

regjeringen.no. Milepæler i NAV-reformen (lest 10.04.14, sist oppdatert 30.01.14)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/tema/velferdspolitik/NAV-reformen/milepaler-i-nav-reformen.html?id=606559>

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

Stacey, Ralph (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem - et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Stortingsproposisjon nr. 46 (2004-2005) Ny arbeids- og velferdsforvaltning:

<http://www.regjeringen.no/templates/Stortingsproposisjon.aspx?id=210402&epslanguage=NO>

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford university press.

Von Krogh, G, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka (2001) *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: nks forlaget.....

Wadel, Cato (2008). *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget, Norwegian Academic Press.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide til veilederne:

Personopplysninger:

1. Hvem er du ansatt hos, kommune eller stat:
2. Hvor lenge har du jobbet i NAV:
3. Tidligere erfaring fra feltet:
4. Jobbet du i en av de tidligere etatene før NAV reformen:

Bakgrunnsinformasjon:

Ja, har jobbet i en etat tidligere:

1. Hvordan var arbeidsoppgavene dine før sammenslåingen?
2. Jobbet du mye individuelt eller jobbet dere i grupper/team?
3. Hva synes du om denne måten å jobbe på?

- Så kom NAV-reformen..

1. Hvordan har din arbeidsdag endret seg etter reformen?
2. Hva har utfordringene i hovedsak stått i?
3. Arbeidsoppgaver, andre lovverk, rutiner, kultur f.eks.?
4. Gikk endringene gradvis eller skjedde det "over natten"?
5. Hvordan føler du at du mestrer andre felt enn ditt opprinnelig?
6. Kunne du tenkt deg å jobbet mer spesialisert med det feltet du mestret best?

Nei, har ikke jobbet i en etat tidligere:

1. Hvordan har vært å komme inn i NAV som arbeidstaker?
2. Har det vært mye å sette seg inn synes du?
3. Hvordan har det vært?
4. Er det visse felt du føler du mestrer bedre enn andre? Hvilke?
5. Kunne tenkt deg å jobbet mer spesialisert?

Etter NAV-reformen er dere blitt satt sammen i kløvere for å få det mer tverrfaglig..

1. Innenfor hvilke felt, har din kløver sin faglige styrke?
2. Opplever du at du kan det samme som de andre i trekløveret?
3. Hvor mange ulike kløvere har du jobbet i?
4. Hva synes du om denne måten å jobbe på, fordeler og ulemper?

Kunnskapsdeling

1. *Hva forbinder du med begrepet kunnskapsdeling?*
2. Syns du det er lett å spørre andre, og spør andre deg, både i kløver og utenom?
3. I hvilke situasjoner kan du oppleve det som vanskelig å spørre andre?
4. I hvilke situasjoner deler du kunnskap i løpet av din arbeidsdag?
5. Kommuniserer om rutiner, sender ut mail, viser andre ulike ting
 - a. Hvordan deles det, face-to-face eller via dokumenter?
 - b. Hva avgjør om du deles face-to-face eller via dokumenter (e-mail f.eks)?
6. I situasjoner hvor du gjør deg nye erfaringer gjennom arbeidet ditt eller kommer på nye ting, føler du at du bør diskutere eller formidle dette til andre? Kan du nevne eksempler? Hvordan formidles/diskuteres dette med andre?
7. Hender det at du ser hvordan andre løser det, og imiterer dette, uten noe verbal kommunikasjon? (Hermer dere mye?)
8. Sitter du på mye kunnskap som du opplever det som vanskelig å forklare andre?
9. Hender det at du holder kunnskap for deg selv?
 - a. Hvis ja: Har dette forbindelse med relasjonene du har til dine kollegaer?
10. Opplever du at det er tilrettelagt i forhold til kontorlandskap, pauserom ol. For kunnskapsdeling og læring gjennom uformell prat f.eks.?
11. Hvordan synes du det er å få informasjon gjennom "prinsippmøtet"?
12. Hvordan bruker du standardene?
 - a. Hvor ofte tar du de i bruk?
 - b. I eventuelle situasjoner hvor du føler at standardene ikke er den beste løsningen på en reell situasjon, hva gjør du da?
 - c. Har du mulighet til å påvirke standardene oppover i systemet?
13. Hvor ofte benytter du erfaringsforum, og i hvilke situasjoner bruker du det?
 - a. Om du bruker det, hva gjør du etter du har fått svar på det du lurte på?
 - b. Sjekker du med standarden?
 - c. Sjekker du med andre kollegaer?
 - d. Forteller du til andre hva du har funnet ut?

14. Hva gjør du med ny kunnskap, deles det med overordnet, kollegaer, skrives det ned?

a. Er det rutiner for lagring av erfaringsbasert kunnskap?

15. I hvilken grad opplever du at NAV mister kunnskap når ansatte slutter?

16. *Hva mener du kunne bedret delingen av kunnskap og erfaringer i NAV Molde?*

Integrasjon mellom enhetene

1. Når du utfører en oppgave, er du da klar over om dette er en kommunal eller statlig oppgave?
2. Opplever du at du har mer kunnskap om, og mestrer bedre, kommunale eller statlige oppgaver?
3. Hva tror du er årsaken til dette?
4. Har du fått mer opplæring, i form av kurs o.l., på en statlig eller kommunale oppgaver
5. Opplever du at noen faglige områder har høyere prioritet enn andre?
6. I tilfelle hvilke?

Vedlegg 2: Intervjuguide til teamledere:

1. Personopplysninger:

1. Hvem er du ansatt hos, kommune eller stat:
2. Hvor lenge har du jobbet i NAV:
3. Tidligere erfaring fra feltet:
4. Jobbet du i en av de tidligere etatene før NAV reformen:

2. Bakgrunnsinformasjon:

1. Når ble du teamleder?
2. Hva gjorde at du ble teamleder?
3. Hva består arbeidsoppgavene dine av?

- Så kom NAV-reformen..

1. Hvordan har din arbeidsdag endret seg etter reformen?
2. Hva har utfordringene i hovedsak stått i?
3. Arbeidsoppgaver, andre lovverk, rutiner, kultur f.eks.?
4. Gikk endringene gradvis eller skjedde det "over natten"?
5. Hva var ditt ansvar under endringene?
6. Hvordan føler du at du mestrer andre felt enn ditt opprinnelig?

Etter NAV-reformen er dere blitt satt sammen i kløvere for å få det mer tverrfaglig..

1. Hvordan settes kløverne på ditt team sammen?
2. Hvordan fordeles ansvar innad i kløverne?
3. Hvorfor er kløverne på mottak organisert ulikt fra oppfølging, antall personer?
4. Hva synes du er fordelene og ulempene med kløverne syns du?
5. Ser du det som mest hensiktsmessig at trekløverne jobber som spesialister eller generalister?

Kunnskapsdeling

1. Hva forbinder du med begrepet kunnskapsdeling?
2. Hvordan synes du det er å spørre andre om hjelp?

3. I hvilke situasjoner kan du oppleve det som vanskelig å spørre andre?
4. I hvilke situasjoner deler du kunnskap i løpet av din arbeidsdag?
5. Kommuniserer om rutiner, sender ut mail, viser andre ulike ting
6. Hvordan deles det, face-to-face eller via dokumenter?
7. Hva avgjør om du deles face-to-face eller via dokumenter (e-mail f.eks)?
8. Er det noe system for utdeling av informasjon som ikke er bruker-relatert?
9. Kan det være litt tilfeldig hvem som får informasjon?
10. Lærer du ved å herme etter andre?
11. Sitter du på kunnskap som er vanskelig å forklare til andre?
 - a. Erfaringer?
 - b. Skjønnsmessige vurderinger
12. Hender det at du holder kunnskap for deg selv?
 - a. Hvis ja: Har dette forbindelse med relasjonene du har til dine kollegaer?
13. Opplever du at det er tilrettelagt i forhold til kontorlandskap for kunnskapsdeling å læring? For eksempel ved uformell prat?
14. Hva avgjør om ansatte sitter på kontor eller på åpent landskap?
15. Hvordan synes du “prinsippmøtet” fungerer?
 - a. Avgjørelse versus brainstorming
 - b. Hvilke saker tas opp på prinsippmøte?
 - c. informasjonsmangel
 - d. kompetanssemangel
16. Bruker du standardene, eventuelt på hvilken måte?
 - a. Hvor ofte tar du de i bruk?
 - b. Er standardene like godt utarbeidet på alle fagområder?
 - c. Er noen områder bedre?
 - d. Hvis ja, hva tror du er grunnen til dette?
17. I eventuelle situasjoner hvor du føler at standardene ikke er den beste løsningen på en reell situasjon, hva gjør du da?
 - a. Har du mulighet til å påvirke standardene oppover i systemet?
18. Hvor ofte benytter du erfaringsforum, og i hvilke situasjoner bruker du det?
 - a. Om du bruker det, hva gjør du etter du har fått svar på det du lurte på?
 - b. Sjekker du med standarden?
 - c. Sjekker du med andre kollegaer?
 - d. Forteller du til andre hva du har funnet ut?

19. Hva gjør du med ny kunnskap, deles det med overordnet, kollegaer, skrives det ned?
20. Er det rutiner for lagring av erfaringsbasert kunnskap?
21. Har det vært mye utskiftning av ansatte?
22. I hvilken grad opplever du at NAV mister kunnskap når ansatte slutter?
23. *Hva mener du kunne bedret delingen av kunnskap og erfaringer i NAV Molde?*

Integrasjon mellom enhetene

1. Opplever du at du har mer kunnskap om, og mestrer bedre, kommunale eller statlige oppgaver?
 - a. Hva tror du er årsaken til dette?
2. Har du fått mer opplæring, i form av kurs og lignende, på en statlig eller kommunale oppgaver?
 - a. Hva avgjør hvilket fagområde nyansatte får opplæring i?
3. Synes du samarbeidet mellom alle de fire fagområdene, trygd, Aetat, sosialtjenesten og flyktningshjelpen, fungerer like godt?