

Kunnskapsdeling i et senter for fellestjenester

En kvalitativ casestudie

Simen Bille Grøstad



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskaplige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

01.06.16

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

Tittel:

Kunnskapsdeling i et senter for fellestjenester
En kvalitativ casestudie

Av:

Simen Bille Grøstad

Eksamen:

Master i pedagogikk,
Studieretning: Kunnskap, utdanning og
læring – Læring, teknologi og arbeid

Semester:

Vår 2016

Stikkord:

Kunnskapsdeling, praksisfellesskap, kunnskapsgrenser, praksisteori, helsesektor, senter for fellestjenester, casestudie

© Simen Bille Grøstad

2016

Kunnskapsdeling i et senter for fellestjenester

Simen Bille Grøstad

<http://www.duo.uio.no>

Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Problemområde og problemstilling

Denne masteroppgaven handler om kunnskapsdeling i et helseforetak som er organisert som et senter for fellestjenester. Dette innebærer at alle ikke-medisinske tjenester forvaltes og driftes av en egen organisasjon som har til formål å tjene eksterne sykehus. Kunnskapsdeling er spesielt viktig for arbeid og arbeidsplasser som kjennetegnes av å være kunnskapsintensive. Dette betyr at man trenger å forstå både hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling i ulike arbeidsorganisasjoner, samtidig trenger man spesifikk innsikt i praksisene og erfaringene med kunnskapsdelingen i bestemte miljøer. En virksomhet hvor organisasjonsformen baserer seg på det en kaller senter for fellestjenester har komplekse utfordringer i kunnskapsdelingen, fordi det er et stort behov for koordinering og samkjøring av tjenester på tvers av fysisk lokalitet. Virksomhetene omfatter dessuten ulike fagmiljøer og former for ekspertiser som både forutsetter og kan skape grenser og barrierer for kunnskapsdelingen.

Hvordan deles kunnskap i et helseforetak organisert som et senter for fellestjenester?

- Hvordan legges det til rette for kunnskapsdeling i et komplekst helseforetak?
 - o Hvilke arenaer, redskaper og praksiser benyttes for kunnskapsdeling?
- Hvilke utfordringer oppstår med kunnskapsdeling på tvers av grenser i organisasjonen?

De teoretiske perspektivene som er brukt i oppgaven har alle et prosessuelt og praksisrettet syn på kunnskap og kunnskapsdeling. Derfor har jeg også valgt å benytte meg av Wenger (1998); Wenger, McDermott, og Snyder (2002) sine utgaver av praksisfellesskapsbegrepet. Når man ser på kunnskapsdeling i sammenheng med ulike praksiser og praksisfellesskap, kan det dukke opp grenser i tilknytning til dette. Derfor ser jeg det nyttig å kombinere med det teoretiske rammeverket til Carlile (2002, 2004) om kunnskapsgrenser.

Metode og datainnsamling

Studien er basert på en empirisk casestudie. Dette bidrar til å gi innblikk i praksisene, redskapene og arenaene som legger til rette for kunnskapsdeling innad i helseforetaket. Helseforetaket som helhet har ca. 1300 ansatte, men mitt casestudie omhandler kun ett av virksomhetsområdene innad i helseforetaket. For å besvare forskningsspørsmålene har jeg gjennomført seks semistrukturerte kvalitative intervjuer med ansatte og mellomledere i virksomhetsområdet. For å supplere denne informasjonen og få førstehåndskjennskap til sentrale arenaer og aktiviteter hvor kunnskap deles i organisasjonen, har jeg også benyttet meg av deltakende observasjon. For å undersøke og forstå hvordan kunnskapsdelingen legges til rette har jeg analysert informantens utsagn og beskrivelser av deres opplevelser av kunnskapsdelingen i helseforetaket. Analysen og undersøkelsen som helhet har tatt utgangspunkt i at kunnskapsdelingen er sosialt situert og praksisrettet. Det har derfor vært nyttig å kombinere teoriperspektivene til (Wenger, 1998); Wenger et al. (2002) og Carlile (2002, 2004) for å forstå kunnskapsdelingen og grenser som kan oppstå.

Hovedkonklusjoner og funn

Analysen viste at organisasjonens bruk av Lean som arbeidsmetodikk preget både arenaene og praksisene for kunnskapsdeling. Sentrale arenaer var tavlemøter, avdelings-/seksjonsmøter og nettbaserte omgivelser. Disse var benyttet for ulike praksiser, og med ulike redskaper. Hos en seksjon vil eksempelvis et tavlemøte tilpasse kunnskapsdelingen slik at den får et koordinerende aspekt. Den bidrar til å koordinere kunnskapen som trengs for å gjennomføre arbeidsdagen. På den andre siden kan tavlemøtene i en annen seksjon, bidra til å gi kunnskapsdelingen et annet aspekt. Eksempelvis hvordan kunnskapsdelingen gjør det mulig å gjennomføre problemløsningsaktiviteter. Dette gjør at kunnskapsdelingen ikke lenger er begrenset til koordinering av det daglig arbeidet, men bidrar til å løse problemer som kan føre til prosjekter som bringer ulike praksiser sammen. Virksomhetsområdet hvor jeg har foretatt min studie er delt inn i ulike avdelinger og seksjoner. Det viser at Lean som arbeidsmetodikk bidrar til å gi redskaper og tilrettelegger for kunnskapsdeling på tvers av praksiser gjennom blant annet forskjellig møtevirksomhet og problemløsningsaktiviteter.

Deltakerne i studien kommer fra samme virksomhetsområde innad i organisasjonen, men det kommer frem at de har ulike fagbakgrunner og flere har jobbet i ulike seksjoner. Funnene viser at avhengigheten til hverandres kunnskap og praksiser er nødvendig for å gjennomføre gode samarbeidsprosjekter og problemløsningsaktiviteter. Både syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser ble identifisert i studien. Carlile (2002, 2004). Disse kunne oppstå som følge av at ulike prosjekter skapte situasjoner hvor man ikke forstod hverandres synspunkter og bidro til misforståelser. Ulike praksiser beskyttet egne interesser. Dermed blir verdier, grenser og kunnskap vanskeligere å dele. Et annet funn tilknyttet grenser er at helseforetaket har kontorer på ulike steder. Dette medfører at det er vanskelig å skape praksiser som har like retningslinjer for hvordan man deler kunnskap. Ulik lokasjon skaper derfor et skille mellom praksiser og fellesskap. For at kunnskapsdelingen skal flyte fritt på tvers av praksisfellesskap viste det seg at det er viktig å overkomme disse grensene.

En implikasjon av studien viser seg at det avslutningsvis har vært nyttig å studere dette caset og kunnskapsdeling i lys av både (Wenger, 1998); Wenger et al. (2002) sin teori om praksisfellesskap sammen med Carlile (2002, 2004) teoretiske rammeverk om kunnskapsgrenser. Studien har vist at økt avhengighets- og vanskelighetsgrad, kombinert med ulikheter mellom praksiser, vanskeliggjør kunnskapsdeling mellom og på tvers av praksisfellesskap internt i helseforetaket. Studien har også vist at kunnskap og kunnskapsdeling tilpasses og tilrettelegges til den praksisen hvor den er i spill. Ulike arenaer og verktøy tilpasser og tilrettelegger kunnskapsdelingen i forhold til de arbeidsoppgavene og kunnskapskravene som finnes i ulike praksiser. Praksisfellesskap som muliggjørende kontekst for kunnskapsdeling har også vist seg å være av betydning, samtidig som kunnskapsdeling er viktig for å opprettholde og utvikle et delt repertoar. De står dermed i en gjensidig relasjon til hverandre, som også er av betydning for dannelsen av nye praksisfellesskap på tvers av grenser i organisasjonen.

Forord

Da var dagen her, masteroppgaven skal leveres. Jeg sitter igjen med følelse som er god, jeg er stolt over arbeidet som lagt ned og produktet det har resultert i. Samtidig føles det helt uvirkelig å skulle være ferdig utdannet. 5 år på Blindern, og Universitet i Oslo har gått utrolig fort, det har ikke gått helt opp for meg at det studiehverdagen straks er over.

De siste to årene på master i Pedagogikk har vært veldig bra. Det har til tider vært frustrasjon over skolerelaterte ting, men klassen og miljøet som har blitt skapt gjennom disse to årene har virkelig bidratt til å overkomme frustrerende øyeblikk. Bedre klassemiljø enn KUL 2014/2016 tror jeg jammen man skal lete lenge etter. Jeg vil vie en spesiell takk til Bo, Åse og Marte som har gjort studietiden de siste to årene spesielt bra. Det er vanskelig å forestille seg en studiehverdag uten dere! Både faglig og sosialt har dere vært helt fantastiske.

I tillegg vil jeg rette en stor takk til min veileder Monika Nerland. Takk for god, grundig og presis veiledning. Du har engasjert deg i mitt arbeid, og det har vært veldig motiverende å ha en person å diskutere med.

Takk til helseforetaket som har gjort det mulig for meg å gjennomføre studien min. Takk for at jeg fått lov til å gjennomføre mine undersøkelser hos dere. Det har vært spennende og veldig lærerikt. Jeg må også rette en takk til min kontaktperson Marianne som har hjulpet meg med case og informanter.

Avslutningsvis må jeg takke min familie og kjæreste. Takk for at dere har holdt ut med meg dette semesteret, jeg vet at det ikke har vært den letteste oppgaven å gjøre. Mamma og Svein, tusen takk for at dere har tatt dere tid til å lese oppgaven, både når det gjelder innhold og korrektur. Det settes stor pris på!

Simen Bille Grøstad

Oslo, mai 2016

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Presentasjon av problemstilling og case	4
1.2	Teoretisk og metodisk avgrensning	6
1.3	Oppgavens struktur	7
2	Tidligere forskning	9
2.1	Det teoretiske bidraget	9
2.2	Det empiriske bidraget	11
2.3	Oppsummering	14
3	Teoretiske perspektiver på kunnskap og kunnskapsdeling	15
3.1	Perspektiver på kunnskap	15
3.2	Praksisfellesskap som muligjgende kontekst for kunnskapsdeling	18
3.2.1	Praksisfellesskapets utvikling	19
3.2.2	Gjensidig engasjement (mutual engagement)	20
3.2.3	Felles virksomhet (joint enterprise)	20
3.2.4	Delt repertoar (shared repertoire).....	22
3.3	Arenaer og verktøy for kunnskapsdeling	23
3.4	Kunnskapsgrenser	25
3.4.1	Syntaktiske kunnskapsgrenser	26
3.4.2	Semantiske kunnskapsgrenser.....	27
3.4.3	Pragmatiske kunnskapsgrenser	27
3.4.4	Overkomme grenser i kunnskapsdelingen	28
3.5	Oppsummering	29
4	Metode	31
4.1	Casestudie	32
4.2	Kvalitativt forskningsintervju som metode.....	34
4.3	Supplerende metode og datakilder	36
4.4	Intervjuprosessen	37
4.4.1	Forberedelser og arbeid med intervjuguide og intervju	37
4.4.2	Gjennomføring av intervju	38
4.5	Dataanalyse	40
4.5.1	Gyldighet – validitet.....	41
4.5.2	Pålitelighet – reliabilitet	43
4.6	Etikk og refleksjoner	43
5	Analyse	45
5.1.1	Presentasjon av bedrift og informanter	45
5.2	Lean-metodikk som tilnærming til kunnskapsdeling i organisasjonen.....	49
5.3	Sentrale arenaer og redskaper for kunnskapsdeling	50
5.3.1	Tavlemøter	52
5.3.2	Seksjons- og avdelingsmøter	56
5.3.3	Nettbasert kunnskapsdeling	59
5.3.4	Uformelle arenaer	64
5.3.5	Oppsummering	66
5.4	Problemløsning og kunnskapsgrenser.....	66
5.4.1	Hvilke grenser må overkommes i foretaket?	67
5.4.2	A3-problemløsning	67
5.4.3	Samarbeidsprosjekter	70

5.5	Oppsummering.....	75
6	Diskusjon	77
6.1	Oppsummering av funn.....	77
6.2	Kunnskapsdeling varierer med type arbeidsoppgaver	80
6.3	Utfordringer og grenser i tilknytning til kunnskapsdeling.....	83
6.4	Verdien av et kombinert teoriperspektiv.....	85
7	Avslutning og forslag til videre forskning	87
7.1	Forslag til videre forskning.....	89
	Litteraturliste	91
	Vedlegg.....	97
	Vedlegg 1: Personvernombud.....	97
	Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt	98
	Vedlegg 3: Intervjuguide	99

Figurer og tabeller:

<i>Figur 1:</i>	Gjensidig engasjement, felles virksomhet og delt repertoar (Wenger, 1998, s. 73)..	23
<i>Figur 2:</i>	Organisasjonskart (Foretaket).....	47
Tabell 1		
	<i>Oversikt over ansatte og deres oppgaver (Egen fremstilling – fiktive navn på informantene).</i>	
	48
<i>Bilde 1:</i>	Tavle, sentralt redskap i tavlemøtene (Egen fremstilling).	51

1 Introduksjon

Denne oppgaven vil undersøke kunnskapsdeling sett i lys av kunnskap som noe prosessuelt og praksisrettet. Oppgaven omhandler kunnskapsdeling som fenomen, og hvordan det benyttes for å bedre arbeidsflyt og kompetanseheving i en spesifikk avdeling i et større helseforetak organisert som et senter for fellestjenester. I forbindelse med begrepet kunnskapsdeling vil det være hensiktsmessig å studere hvilke arenaer, redskaper og praksiser som brukes for å fremme delingen, eller eventuelt vanskeliggjør den. Ved hjelp av teorier belyses hvordan kunnskapsarbeidere bruker sin ekspertise i fellesskap med andre. Introduksjonskapittelet danner grunnlaget for resten av oppgaven ved at jeg vil fokusere på korte begrepsavklaringer, hvilket bakteppe jeg har for å skrive om temaet, og hvorfor kunnskapsdeling stadig gjør seg mer gjeldende i et samfunn hvor man stadig etterstreber etter mer kunnskap, i tillegg til mer spesifisert kunnskap.

I 2003 ble det opprettet en organisasjon som hadde til hensikt å samle alle ikke-medisinske støttetjenester for sykehus i en egen organisasjon. Hovedhensikten med etableringen var å få økt effektiv drift av felles støttetjenester slik at sykehusene kunne fokusere på pasientbehandling i større grad. Før etableringen av helseforetaket var disse støttetjenestene å finne på hvert enkelt sykehus, alt fra lønn, elektronisk brukerstøtte og andre ikke-medisinske støttetjenester.¹

Når man samler lokal og spesialisert kunnskap fra ulike miljøer i et eget foretak, er det rimelig å tenke seg at man vil møte på utfordringer knyttet til blant annet kunnskapsdeling, samarbeid og effektivisering. Tidligere kunne man få tilgang til hjelp i form av en annen person på sykehuset, dette er nå tilgjengelig via telefon og andre kommunikasjonsformer. Måten man samler slike tjenester i et eget foretak har etterhvert fått en egen betegnelse, og slike foretak omtales gjerne som «*shared service centers*», eller *senter for fellestjenester* som jeg kaller det fra nå. Jeg kommer tilbake til utfordringer og fordeler knyttet til denne organiseringsformen, men jeg finner det nyttig i første omgang kort redegjøre for hva som kjennetegner det generelle arbeidslivet i dag.

¹ Informasjon stammer fra dokumenter hentet fra helseforetaket, henvises ikke til direkte kilde grunnet anonymitet.

Med dagens økende kompetansekrav, og arbeidsgiveres krav om høyere kvalifikasjoner til arbeidstakere gjør temaet om kunnskapsdeling seg stadig mer gjeldende. Kunnskapsbasert arbeid gir muligheter for rike arbeids- og samværsformer. Denne type arbeid gjør det også mulig i større grad for å medvirke i sitt daglige arbeid. Tidligere da hierarki og underordning dominerte som organisasjonsform, var ofte organisasjoner skapt for å påvirke, styre og kontrollere arbeidstakeres kunnskap og erfaringer slik at man skulle klare å levere kvalitetsprodukter til levedyktig pris. Denne formen bygget gjerne på vitenskap og fagkunnskap, i dag ser vi en ny type hierarkisk oppbygning hvor salgshall og den økonomiske bunnlinjen står fremst (Fossestøl, 2005). Dette byr på utfordringer knyttet til om en evner å utnytte mulighetene som det kunnskapsbaserte arbeidslivet åpner opp for. Eksempelvis likeverdig medvirknings- og dialogbasert samarbeid om oppgave- og problemløsning og etterspørsel etter bedre og mer integrerte organisasjonsformer, tjenester og produkter (Fossestøl, 2005). Flere sektorer og arbeidsplasser møter i dag mer komplekse utfordringer som krever at personer med ulik bakgrunn jobber sammen. Det er en tendens at man opplever økt frihet i dagens arbeidsliv, men det medfølger også økte krav (Arbeidstilsynet, 2014). Disse kjennetegnene nevnt i rapporten fra Arbeidstilsynet (2014) er også å finne igjen hos Alvesson (2004) som sier at kunnskapsarbeid inkluderer utøvelse av profesjonell dømmekraft i arbeidet med å løse komplekse, jevnlige, unike problemer. Den individuelle kunnskapsarbeideren er ofte i en situasjon hvor han eller hun har den beste generelle innsikten i problemområde, like mye som den er personen med mest kjennskap til detaljene tilknyttet det faktiske problemet (Alvesson, 2004). Mange arbeidsplasser kjennetegnes i dag av at kunnskap er den største tilførselen i arbeidet i tillegg til å være en del av oppnåelsen og det største utfallet man har fra arbeidet (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009). Slike arbeidsplasser hvor kunnskapsarbeid har en sentral plass tilknyttet gjennomføring av det daglige arbeidet, karakteriseres gjerne som kunnskapsintensive bedrifter. De kjennetegnes av at de produserer ny kunnskap i arbeidet og anvender eksisterende kunnskap på nye måter. Kunnskapsintensive arbeidsplasser er også kjent for å ansatte ulike typer kunnskapsarbeidere. Begrepet kunnskapsarbeidere omfatter både profesjonelle individer og grupper som bedriver ulike former for disiplinbasert kunnskap, ekspertiser og ferdigheter (Newell et al., 2009). Organiseringsformen av arbeid har også endret seg de siste tiårene, hvor man har beveget seg vekk fra mer byråkratiske styremåter. Dette har blant annet tilknytning til at man har økende tilvekst av kunnskapsarbeidere (Nesheim & Olsen, 2006). Nesheim og Olsen (2006) vektlegger at i yrker som krever høyere utdanning, finner man også minst kontrollerte

byråkratiske rutiner og man er mer involvert i prosjektarbeid og samarbeid over bedriftens grenser.

Kunnskapsintensive bedrifter benyttes som en generisk term som omfatter ulike typer bedrifter som opererer på tvers av sektorer og felt, samtidig beskriver Alvesson (2004) noen karakteristikk på hva som kjennetegner kunnskapsintensive bedrifter. Blant annet kjennetegnes de av kvalifiserte medarbeidere som utfører kunnskapsbasert arbeid og bruker intellektuell og symbolske ferdigheter i gjennomførelsen. Ansatte har en rimelig høy grad av autonomi i arbeidet og organisatorisk hierarki spiller en mindre rolle, det er heller nyttig med tilpasningsdyktige adhokkratiske organisasjonsformer. Det er også behov for vidstrakte kommunikasjonsformer som muliggjør koordinering og problemløsning, sammen med særegne former for kundeservice. Det foreligger ofte et asymmetrisk forhold mellom informasjon og makt, som gjerne er til fordel for den profesjonelle overfor klienten eller kunden. Avslutningsvis kjennetegnes de med at det foretas subjektive og usikre kvalitetsvurderinger (Alvesson, 2004). På bakgrunn av dette vil det å kalle helseforetaket en kunnskapsintensiv bedrift være en passende beskrivelse. Framveksten av kunnskapsintensive bedrifter og kunnskapsarbeidere gjør at kunnskapsdeling i større grad gjør seg gjeldende mer enn hva det gjorde før. Evnen til å dele kunnskap blir dermed viktigere fordi, man jobber mer sammen på tvers av fagbakgrunner. Det blir derfor viktig å opprette og opprettholde en felles kunnskapsbase flere på arbeidsplassen kan dra nytte av.

Jeg nevnte hvilken type organisasjon helseforetaket er. Jeg vil gi en kort redegjørelse for bakgrunnen til hvordan disse type organisasjoner oppstod, slik at man er kjent med hvorfor de eksisterer. Opprettelse av felles tjenestesentere står i stil til utviklingen av dagens samfunn, hvor man har et ønske om å effektivisere og øke graden av kvalifisert hjelp og brukerstøtte til brukerne i kjernevirksomheten. Støttetjenester som er inkludert er blant annet, IT, lønn og økonomi i tillegg til ulike HR-tjenester (Schwarz, 2014). Historien bak framveksten av slike sentre for fellestjenester har grobunn i den private arbeidssektoren. Multinasjonale selskap har slått sammen støttetjenestene og opprettet sentre for dem siden slutten av 1980-tallet. Eksempler på selskaper som har vært pionerer innen denne måten å organisere seg på er blant annet *General Electric* og *Hewlett-Packard*. Bakgrunnen for omorganiseringen har utgangspunkt i at denne forretningsmodellen medfører reduserte kostnader, samtidig som det kan øke kvaliteten i arbeidet. Ved første øyekast virker denne måten å organisere seg på å være enkel og smidig. Offentlig sektor har dog ikke klart å

implementere organisasjonsstrukturen like effektivt. De har heller ikke oppnådd like god effekt i form av kostnadsreduksjon og forbedring av kvalitet som privat sektor (Schwarz, 2014).

Kunnskapsdelingen er det overordnede tema for oppgaven dermed finner jeg det hensiktsmessig å gjøre en begrepsavklaring for hva man legger i begrepet, og hvorfor det hevdes å være viktig for kunnskapsintensive organisasjoner og profesjoner. Begrepet kunnskap er omstridt, diskutert og forklart ut fra flere teorier opp gjennom årene. I organisasjonsteori omfatter begrepet både abstrakt og teoretisk «know-how» til den ansatte, men også hvordan individet utøver kunnskapen sin i det praktiske arbeidet (Styhre, 2011). Styhre (2011) hevder på sin side at kunnskapsdeling er selve livsblodet til organisasjonen. Ved å ikke delta i kunnskapsdelingen risikerer man ikke bare å gå glipp av verdifull ny kunnskap, men også å utebli fra det sosiale på arbeidsplassen. Kunnskapsdeling er en kollektiv praksis hvor også sosiale bånd knyttes som en del av prosessen. Sammenhengen mellom det individuelle plan, der kunnskap befinner seg, og organisasjonsnivå, hvor kunnskaps omdannes til økonomisk og konkurransedyktig verdi for firmaet, finner man kunnskapsdelingsprosessen (Agrifoglio, 2015). Hansen (2002) definerer kunnskapsdeling som «anskaffelse eller mottak av arbeids- og oppgaveinformasjon og kunnskap, samt tilbakemelding relatert til et produkt eller en fremgangsmåte» (Hansen, 2002, s. 233). Kunnskapsdeling i arbeidsgrupper kan således innebære å skaffe oppgaveinformasjon eller få tilbakemelding fra andre medarbeidere. Denne definisjonen på kunnskapsdeling dekker et mer statisk perspektiv på kunnskap, og det kan virke som om man vektlegger informasjonsoverføring fremfor kunnskapsdeling. Hele prosessen innebærer at man involverer et sett med handlinger, som til sammen fører til utveksling av tilegnet kunnskap (Filstad, 2010).

1.1 Presentasjon av problemstilling og case

Med bakgrunn i at det ikke er utført mange studier tilknyttet helseforetak som et senter for fellestjenester og denne type organisasjonsform, ønsket jeg å forske på kunnskapsdeling innenfor dette området. Gjennom praksisplass høsten 2015, opplevde jeg at kunnskapsdeling var et satsingsområde for organisasjonen, noe som medførte at jeg fikk ytterligere interesse for temaet. Ved å bruke et av virksomhetsområdene som case, har jeg samlet de ansattes

erfaringer og tanker rundt kunnskapsdeling og samarbeid gjennom samtale og deres fortellinger.

Målet med oppgaven primært er å se på hvilke mekanismer som påvirker kunnskapsdeling. Formålet er ikke å kunne generalisere til andre organisasjoner på bakgrunn av mine funn, men gjennom casestudiet fremkommer det hvordan kunnskapsdeling oppleves blant ansatte i et komplekst helseforetak og senter for fellestjenester. Ved bruk av ulike redskaper på ulike arenaer ønsker jeg å øke bevisstheten rundt muligheter og utfordringer ved kunnskapsdeling. Dette leder til forskningsspørsmålene:

Hvordan deles kunnskap i et helseforetak organisert som et senter for fellestjenester?

- Hvordan legges det til rette for kunnskapsdeling i et komplekst helseforetak?
 - o Hvilke arenaer, redskaper og praksiser benyttes for kunnskapsdeling?
- Hvilke utfordringer oppstår med kunnskapsdeling på tvers av grenser i organisasjonen?

Perspektivet på oppgaven vil i all hovedsak sees ut fra kunnskapsarbeiderne i bedriften som undersøkes. Jeg forsker ikke bare på hvordan de ulike individene deltar i kunnskapsdelingen, men også hvordan de organisatoriske rammene legges til rette for delingen. Således vil det være et samspill mellom individets deltakelse, og de organisatoriske rammevilkårene for kunnskapsdeling. Det essensielle blir derfor i hvor stor grad medarbeiderne selv føler de bidrar til kunnskapsdelingen og hvordan det legges til rette for dette. For å få svar på dette må jeg få vite hvilke arenaer og redskaper som tilrettelegger, men også hva som hemmer. Jeg har valgt å se på hvordan et praksisfellesskap som muliggjørende kontekst kan være en faktor i kunnskapsdeling i virksomhetsområdet.

For at studien skal ha forankring vil jeg i kapittel 2 ta for meg relevant forskning som tidligere er gjort på kunnskapsdeling. Ettersom studien i tillegg tar for seg kunnskapsdeling sett i lys av praksisfellesskap, vil det være relevant å se hva som er gjort på dette feltet for å belyse min problemstilling og mine forskningsspørsmål.

1.2 Teoretisk og metodisk avgrensning

Jeg har valgt å fokusere på kunnskapsdeling sett i et prosessuelt og praksisrettet perspektiv, med fokus på hvordan praksisfellesskap og dets elementer kan bidra og tilrettelegge for delingen av kunnskap. Jeg trekker hovedsakelig på rammeverket om praksisfellesskapet som stammer fra Wenger (1998), men har også valgt å ta med en kort introduksjon til teorien til Lave og Wenger (1991). Også versjonen til Wenger et al. (2002) blir trukket inn for å belyse teorien. Det teoretiske utgangspunktet mitt er likevel tre elementer som blir utfyllende diskutert av (Wenger, 1998). Disse tre elementene er *gjensidig engasjement*, *felles virksomhet* og *delt repertoar*, kan alle bidra til å utvikle praksisfellesskap. Det blir derfor drøftet i denne oppgaven hvilken betydning de har for utvikling av praksisfellesskap og kunnskapsdeling. Praksisfellesskapet som teori har vært gjennom flere revideringer. Teorien ble først fremstilt av Lave og Wenger (1991) sitt verk; *Situated learning: legitimate peripheral participation* hvor begreper som *mesterlære* og *legitim perifer deltager* står sentralt. Teorien tok utgangspunkt i empiriske studier hvor man undersøkte situert læring, sett i lys av mesterlære. Brown og Duguid (1991) var en av de første til å ta denne teorien i bruk ved å anvende teorien i en organisatorisk ramme. Senere har teorien blitt videreutviklet av Wenger alene, og videre sammen med andre forfattere (Wenger, 1998; Wenger, Hutchinson, & Fenton-O'Creevy, 2015; Wenger et al., 2002). Teorien har i senere tid blitt gjenstand for å være et styringsverktøy for ledere som ønsker å oppnå bedre resultater.

Å dele kunnskap er ikke enkelt, det er rimelig å anta at man vil støte på grenser som kan hindre effektiv og jevn flyt av kunnskap. Med dette i tankene har jeg valgt å ta med Carlile (2002, 2004) sitt rammeverk som tar for seg kunnskapsgrenser. Hans studier er basert på kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i innovasjonsprosjekter hvor ulike faggrupper jobber sammen. I forbindelse med dette har han utviklet et rammeverk som baserer seg på ulike tilnærminger til kunnskapsgrenser. Til tross for at studien baserer seg på nettopp innovasjon og produktutvikling har rammeverket vist seg nyttig i andre sammenhenger i forhold til å forstå problemer som oppstår i samarbeid og i kollektiv kunnskapelsesprosesser (Newell et al., 2009). Jeg har valgt å se dette rammeverket i lys av praksisfellesskap, ettersom Carlile (2002, 2004) ser på kunnskap som lokaliser, investert og innebygd i praksiser. Dette kan innebære utfordringer dersom man ønsker å flytte kunnskap på tvers av seksjoner eller avdelinger som består av ulike sett med fagbakgrunner, normer eller arbeidsmåter. Med dette i tankene er det rimelig å anta at det finnes grenser av den arten Carlile (2002, 2004)

beskriver og som trengs for å overkommes for at kunnskap skal kunne flyte på tvers av praksiser. Informantene i denne studien består av både ledere og medarbeidere, de kommer også fra ulike seksjoner. Jeg finner det derfor relevant å blant annet undersøke hvordan ulike samarbeidsprosjekter foregår, og hvordan kunnskap deles og kommer til uttrykk gjennom de ulike praksisene.

Grunnet studiens omfang har det ikke vært mulig å delta i observasjoner og foreta intervjuer over en lengre periode. Det har likevel blitt gjennomført kvalitative intervjuer hvor informantene forteller utfyllende om hvordan de deler kunnskap i sitt daglige arbeid, og hvilke eventuelle problemer som oppstår på tvers og i mellom ansatte og grupper. Jeg har også hatt mulighet til å observere enkelte møtevirksomheter, i tillegg har jeg foretatt observasjoner under besøkene jeg har hatt hos foretaket. Dette blir blant annet brukt som utfyllende for datamaterialet.

1.3 Oppgavens struktur

Bakgrunnen for oppgaven og studiens problemstilling danner den første delen av oppgaven i tillegg til presentasjon av case. De to neste kapitlene omhandler teorien og det analytiske arbeidet som fremkommer senere i oppgaven. Innledningsvis starter studien med en redegjørelse av forskning som er gjort tidligere på området kunnskapsdeling, før jeg i kapittel 3 utdyper ulike syn på kunnskap. Her skiller jeg hovedsakelig mellom to ulike syn, det strukturelle perspektivet, samt det prosessuelle og praksisrettede perspektivet på kunnskap. Dette har innvirkning på hvordan jeg bruker begrepet kunnskapsdeling gjennom oppgaven, ettersom jeg anser kunnskapsdeling å være situert og en del av praksisen. Kapittel 4 omhandler de metodiske valgene jeg har tatt og hvordan jeg har gjennomført intervjuene, i tillegg til gjøre rede for oppgavens validitet og reliabilitet. Videre omhandler kapittel 5 analysen, her presenteres sitater og utsagn fra de ansatte og videre analyseres dem i ulike kategorier. Avslutningsvis følger kapittel 6 og kapittel 7. I kapittel 6 diskuterer jeg funnene i caset hvor jeg tar utgangspunkt i teori og empiri. Kapittel 7 avslutter jeg studien med noen refleksjoner og forslag til videre forskning.

2 Tidligere forskning

Kunnskapsdeling involverer ofte et større spekter av prosedyrer og teknikker for å få frem organisasjonens kodifiserte og tause «know-how» (Teece, 2000). Kunnskapsdeling som forskningsfelt har vokst seg større de senere årene, det blir ofte brukt som et middel for organisasjoner for å få tilgang til sin egen eller andres kunnskap. Mye av forskningen som er foretatt på området er gjort innen teknologi og innovasjon, og innenfor strategisk ledelse har feltet vokst seg større. I senere tid har det i tillegg større grad gjort seg gjeldende innenfor organisatoriske læringssituasjoner (Cummings, 2003). Litteratur om temaet identifiserer i hovedsak fem sammenhenger som kan påvirke vellykket implementering av kunnskapsdeling. Disse er forholdet mellom kilden og mottakeren, form og plassering av kunnskap, mottakerens forutsetninger for læring, kildens kunnskapsdelingsevne, og miljøet hvor deling finner sted. (Cummings, 2003). I dette kapittel presenterer jeg tre teoretiske verk som omhandler kunnskapsdeling, i tillegg til tre verk som er empiriske gjennomførte studier, omhandles videre i oppgaven.

2.1 Det teoretiske bidraget

Forskning på praksisfellesskapets innvirkning på kunnskapsdeling har også vært gjenstand for stadig mer forskning og undersøkelse. Det er derfor relevant å beskrive forskningsbidrag tilknyttet studien. Innledningsvis belyses de teoretiske bidragene som omhandler kunnskapsdeling, praksisfellesskap og grenser i organisasjoner. Dette belyses ved hjelp av Styhre (2011) og en kort introduksjon til hans bok: *Knowledge sharing in professions: roles and identity in expert communities*, før jeg tar for meg Foss, Husted, og Michailova (2010) sin artikkel som heter: *Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions*. Avslutningsvis presenteres relevant teori gjennom Østerlund og Carlile (2005) sin studie; *Relations in Practice: Sorting Through Practice Theories on Knowledge Sharing in Complex Organizations*. Disse vil sette en ramme for forståelsen av forskningsfeltet sett i lys av min oppgave.

Styhre (2011) sin bok tar utgangspunkt i kunnskapsdeling i profesjoner. Han vektlegger forholdene mellom medlemmer i et profesjonelt fellesskap, og hvordan disse spiller inn på kunnskapsdelingen. Profesjonsbegrepet blir ilagt stor vekt, og han uttrykker arbeidere som

jobber i profesjoner ofte blir ansett som aristokrater i arbeidslivet, som støtter seg på sin akademiske bakgrunn og har mulighet til utøve stor kontroll over både sosial og økonomisk kapital. Til tross for denne antagelsen argumenterer han også for at ingen sosiale institusjoner er lukkede, hvertfall ikke over lengre tid. Disse institusjonene består av ulike praksiser som lar seg studere ved hjelp av teori. Dagens profesjoner består således av heterogene grupper av aktører som har innvirkninger på hverandre. Perspektivet boken har er at profesjoner består av prosesser som er utfallet av samarbeid, overføringer, transaksjoner og kunnskapsdeling. Boken griper om profesjonalitet som en form for systematisk og institusjonalisert kunnskapsdeling. I forhold til min studie er boken relevant. Den belyser teoretisk hvordan profesjonelle organisasjoner ser på kunnskapsdeling som en kollektiv aktivitet. Foretaket må med dette anses å være en profesjonell organisasjon.

Foss et al. (2010) definerer kunnskap som en bestemmelse eller mottakelse av oppgaveinformasjon «know how», og tilbakemelding på et produkt eller en prosedyre. Intuitivt sett er det ikke gitt at denne innehar et prosessuelt perspektiv på kunnskap, men vektlegging av know how er viktig sett i denne sammenhengen. Foss et al. (2010) sier i sin artikkel, *Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions*, at kunnskapsdeling kan sees i lys av ulike konstruksjonsnivåer. På makronivå finner man begreper som kapabiliteter, dynamiske kapabiliteter, absorberende kapasiteter og praksisfellesskap. Disse konstruksjonene er forholdvis stabile, men blir kritisert for ikke å være rotfestet nok i mikrofundamenter, noe som betyr at deres opphav og natur blir værende uklar. På mikronivå tar studien sikte på å teoretisere forklarende mekanismer som er lokalisert lavere enn hva fenomenet man forsøker å forklare er. Team, gruppe og prosjekter kan gjenkjennes som mikrokonstruksjoner for de øvrige makrokonstruksjonene og er absolutt legitime forklaringskomponenter, men mikrofundamenter har til hensikt å teoretisere i form av handlinger og interaksjoner mellom individer. Kunnskapsdeling blir med dette å anse å ha en tilretteleggende funksjon i organisasjonen sett i lys av arenaer, redskaper og praksiser.

Praksisfellesskap blir presentert som tilhørende makrokonstruksjonene. I oppgaven vil jeg diskutere kunnskapsdeling på mikronivå innad i en slik konstruksjon. Dette betyr for mitt case at jeg vil studere mekanismer som kan bidra til å fortolke og forstå fenomenet ved hjelp av at jeg studerer informantens utsagn og syn på praksiser som er gjeldende for foretaket, sammen med observasjon som supplerende datakilde.

Avslutningsvis når det kommer til de teoretiske bidragene har jeg inkludert Østerlund og Carlile (2005) sin artikkel som omhandler praksisteoriens syn kunnskapsdeling i komplekse organisasjoner. De har hovedsakelig studert dette ved å anvende et analytisk rammeverk som vektlegger relasjonell tankegang i praksisteorier. Dette betyr at man ikke kan isolere de sosiale relasjonene som skapes av de ulike praksisene. Studien tar for seg syv attributter som kjennetegner praksisteorier, og bruker deretter dette som analytisk rammeverk for å analysere et sett med verker som har hatt stor innflytelse på område. Avslutningsvis sammenlignes disse verkene i forhold til deres syn på kunnskapsdeling i og på tvers av felles grenser. Praksisfellesskapet omtales utfyllende av Østerlund og Carlile (2005), både Lave og Wenger (1991) sitt opprinnelige verk, og Wenger (1998) sin videre utvikling blir gjenstand for analyse. Spesielt viktig for studien er hvordan teoribidraget fra 1998 analyseres. Her vektlegges blant annet at identitet vokser frem gjennom den dynamiske relasjonen av å være deltaker i flere praksisfellesskap. Det fremkommer i tillegg kritikk av praksisfellesskapet. Det kritiseres at studien som ble gjennomført i tilknytning til 1998-utgivelsen, ikke inneholder tilstrekkelig empirisk materiale som kan bidra til å beskrive hvilke typer spenninger og avhengigheter som forekommer på tvers av felles relasjoner som forklarer hvilke endringer som produseres. Mangel på eksempler av praksiser gjør det derfor vanskelig å spesifisere hvor denne teorien befinner seg i kontinuumet mellom *historisk dannede-* og *fremvoksende strukturer*. Denne teoretiske studien kan bidra i mitt tilfelle til å belyse grenser som oppstår både innad og i mellom praksiser, og hvilke funksjoner kunnskapsdeling har på tvers av ulike praksiser.

2.2 Det empiriske bidraget

Den empiriske forskningen på området om kunnskapsdeling og grenser har økt i takt med at det konkurrerende jobbsamfunnet i større grad ønsker kunnskapsrike ansatte, og tilhørende metoder å spre denne kunnskapen på. Dette har medført at det er gjennomført omfattende feltstudier på den naturlige karakteristikken av kunnskap som befinner seg sosialt situert i praksiser. Dette har bidratt til å anerkjenne at kunnskapsdeling er en kompleks prosess som går forbi og utover prosessen som omhandler å legemliggjøre kunnskap (Østerlund & Carlile, 2005). Den første empiriske studien jeg gjør rede for, er av Mørk, Hoholm, Ellingsen, Edwin, og Aanestad (2010), *Conflicting Epistemic Cultures and Obstacles for Learning across Communities of Practice*. Den andre er skrevet av Vieru og Arduin (2016) og heter: «*Sharing Knowledge in a Shared Services Center Context: An Explanatory Case Study of the*

Dialectics of Formal and Informal Practices». Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg kort i et innblikk i Eklund, Mäkitalo, og Säljö (2010) sin studie «*Noticing the past to manage the future: On the organization of shared knowing in IT-support practices*». Alle studiene er av relevans for min oppgave ettersom Mørk et al. (2010) undersøker hvordan læring og kunnskapsdeling kan hindres av grenser på tvers av praksisfellesskap, mens Vieru og Arduin (2016) går inn på kunnskapsdeling i et «senter for fellesstjenester». Eklund et al. (2010) sin studie er foretatt i et firma som bedriver brukerstøtte.

Mørk et al. (2010) sin studie har til hensikt å se på hvilke ulike utfordringer som kan dukke opp under prosesser med kunnskapsproduksjon og kunnskapsdeling. De vektlegger at mesteparten av studier som har tatt for seg praksisfellesskap har fokusert på kunnskapsproduksjon innad i et praksisfellesskap, fremfor på tvers av praksisfellesskap. I likhet med min studie, er deres forskning foretatt innen helsesektoren. I deres studie har de analysert ulike profesjonelle grupper i en forsknings- og utviklingsavdeling i et sykehus hvor de ser på sammenkoblede praksisfellesskap med ulike epistemiske kulturer. Med fokus på utfordringer og prosesser involvert i tverrfaglig kunnskapsproduksjon, beskriver de forhandlinger under etableringen av avdelingen, samt hvordan den daglige praksisen er. Jeg har i likhet med deres studie meg tatt for seg begreper som ofte har betydning når man skal se på ulike interorganisatoriske grenser. Grenser skaper både vanskeligheter og muligheter når ulike praksisfellesskap skal jobbe sammen ved at verdien av medlemskapene i sine respektive praksisfellesskap øker i tillegg til at det skaper læringsmuligheter. Det skapes derfor et relasjonsnettverk hvor det finnes en sammenslutning av praksisfellesskap som er bundet sammen av sammenvevde praksiser (Mørk et al., 2010).

Vieru og Arduin (2016) har studert hvordan organiseringsmåten, senter for fellestjenester påvirker kunnskapsdelingen. Det påpekes at denne organiseringsformen ikke har blitt viet mye oppmerksomhet når det kommer til forskning. Fokuset har primært ligget på motivasjon og drivere for å innføre disse sentrene, i tillegg til implementering. Det er lite litteratur på utfordringer denne organisasjonsformen bringer med seg. Eksempelvis trekker Vieru og Arduin (2016) frem at å dele tjenester på tvers av organisatoriske grenser kan sees på som en dynamisk prosess i form av kunnskapsdelingspraksiser. Utfordringene dukker opp når informasjonsoverføring ikke lenger er tilstrekkelig for å dele kunnskap, dette henger sammen med at kunnskap har ulik mening i ulike praksiser (Arduin, 2015). Innenfor IT-baserte grenseoverskridende samarbeidstiltak har det vist seg at suksess er høyst avhengig av

kunnskapsdeling (Newell et al., 2009; Orlikowski, 2002). Det er dermed rimelig å anta at kunnskapsdeling er viktig for å utvikle kollektive kompetanser og kunnskap som blant annet er avhengig av en gruppes sosiale bånd under felles prosjekter. Vieru og Arduin (2016) sin studie har som mål å forstå hvordan kunnskapsdeling virker inn på implementering av et nytt informasjonssystem hvor det allerede finnes systemaktiverte praksiser (Vieru & Arduin, 2016). Vieru og Arduin (2016) har et praksisperspektiv på kunnskapsdeling, og kombinerer dette med sosiomateriell teori, som i korte trekk representerer en tilnærming hvor mening og materialitet kobles sammen i en konseptualisering av teknologi (Orlikowski, 2010). Deres studie skiller seg fra min ved at den vektlegger teori som omhandler «workaround», dette representerer en målrettet endring til et allerede eksisterende arbeidssystem, som skal bidra med å overkomme tekniske og organisatoriske begrensinger (Alter, 2014). Resultatene fra studien viser at det er viktig at ulike praksiser forhandler mellom seg, spesielt når ny teknologi er implementert, men også når det oppstår grenser på tvers av fellesskap. Det som er interessant er at deres casestudie er innad i et stort universitetssykehus, som er et resultat av en sammenslåing av to eksisterende områder, en fellesnevner for denne studien og min egen er dermed helsesektoren. Dette har betydning for min studie ved at man kan dermed sammenligne kontekster og se på hvordan kunnskapsdelingen har innvirkning på ulike praksiser ikke bare på mikronivå som jeg nevnte det tidligere, men dermed trekke dette opp på et høyere nivå.

Den siste empiriske studie jeg har valgt å inkludere er Eklund et al. (2010) sin studie av kunnskapsdeling. De har foretatt studien i en avdeling som har brukerstøtte som sin jobb. Teknologien har utviklet seg og problemløsningen man står overfor medfører i større grad en tidligere ekspertisehjelp. Mye av støtten som gjennomføres blir gjort via fjernstyring av systemer eller via telefon. Det overordnede målet med studien er å dokumentere og analysere hvordan et IT-brukerstøtte team opererer på dag-til-dag basis, og hvordan medlemmene utvikler og opprettholder kollektiv og individuell kunnskap. Arbeid de gjennomfører krever ikke kun at de lærer seg hvordan ulike verktøy og teknologier fungerer, i tillegg må de lære seg hvordan de skal brukes mest effektivt og praktisk når de koordinerer og kommuniserer kollektive handlinger for å gjennomføre oppgavene sine. Det blir viktig å loggføre tidligere hendelser slik at de huskes og blir tilgjengeliggjort for andre medlemmer. Denne kunnskapen må dokumenteres, lagres og oppbevares innad i deres database. Deres analytiske perspektiv trekker på teori om at kunnskap befinner seg i situert kontekster, og at analyseobjektet må således være en konkret aktivitet hvor ulike aktører interagerer med hverandre ved hjelp av

medierende og redskaper. Studien er gjennomført i løpet av et år og består av observasjoner av vaktskifter og ulike videobservasjoner. Det som gjør seg tydelig er hvor viktig vaktskiftene er, kunnskapsdelingen som forekommer her ser ut til å ha et koordinerende aspekt ved seg. De oppdaterer seg på nye rutiner, prosesser og systemer når de ankommer arbeidet. I tillegg jobber de i et åpent landskap, som virker å ha en uformell hensikt som er av betydning for kunnskapsdelingen mellom medlemmer av teamet. Skiftet er delt i tre, og ved hvert skift finnes det en skiftleder som blant annet avgir rapport om foregående skift. Studien fant ut at å evaluere, tolke og overkomme problemer i samarbeid med andre er en viktig del av hverdagen til dem som jobber på brukerstøtte. Dette har betydning for min studie ettersom en del av informantene i denne studien også jobber som brukerstøtte. Det kan derfor være interessant å se hvorledes det koordinerende aspektet ved kunnskapsdeling samsvarer eller avviker mellom studiene.

2.3 Oppsummering

Dette kapitlet har tatt for seg tre teoretiske bidrag og tre empiriske bidrag som sammen bidrar til å legge et grunnlag for min studie. Jeg kommer tilbake til den tidligere forskningen i diskusjonskapitlet hvor jeg diskuterer disse bidragene nærmere i forhold til min studie. Teorikapitlet vil sammen tidligere forskning diskuteres i større grad når jeg skal presentere og drøfte funnene i datamateriale. Som sagt blir det for min del viktig å se på mikronivået, i lys av at foretaket tilrettelegger for kunnskapsdeling i tillegg til å se på hvordan praksisfellesskap også er en bidragsyter i denne sammenhengen. Østerlund og Carlile (2005) bidrar med hvordan relasjonell tankegang kan belyse kunnskapsdeling og grenser i organisatoriske sammenhenger. De empiriske bidragene viser til studier som kan være nyttige når en skal diskutere forskningsfeltet videre i tillegg til å se likheter og forskjeller mellom min egen studie og deres. Det som forskningsfeltet mangler, og som jeg søker å utfylle er kunnskapsdeling i lys av praksisfellesskap og grenser i et senter for fellestjenester.

3 Teoretiske perspektiver på kunnskap og kunnskapsdeling

Kort fortalt kan man si det er to tradisjoner knyttet til kunnskapsbegrepet, på den ene siden ser man på kunnskap som noe man *har*. På den andre siden ser man på kunnskap som noe man *gjør*. Jeg kommer til å presentere begge synene i dette kapitlet i tillegg til å ta et standpunkt med hensyn til hvor jeg står. Interessen for kunnskap i organisatoriske sammenhenger har økt etter at begrepet kunnskapsledelse ble etablert som eget område i organisasjonsteorien i tillegg til å få gjennomslag i praksisfeltet (Alvesson, 1995; Irgens & Wennes, 2011). Kunnskap er et begrep som er vanskelig å definere, det kan belyses fra flere ulike teoretiske perspektiver. Det er rimelig å anta interaksjonen mellom en aktørs kunnskap og objektet eller personen den interagerer med spiller inn på blant annet kunnskapsproduksjon (Butler, 2010). Jeg har valgt å se på kunnskap gjennom et strukturelt prosessuelt og praksisrettet perspektiv, men vil i neste avsnitte belyse hva som representerer det strukturelle perspektivet på kunnskap.

3.1 Perspektiver på kunnskap

Kunnskap som noe man besitter har sterk tilknytning til kognitive tradisjoner, altså at kunnskap er sett på som en mental kapasitet som kan utvikles og anvendes. Besittelsesaspektet og det strukturelle perspektivet ligger implisitt i mye som er skrevet om kunnskapsledelse i dagens organisasjoner. Nonaka og Takeuchi (1995) snakker eksempelvis om taus kunnskap basert på personlig erfaringer, som kan gjøres om til eksplisitt kunnskap, som enten skrives ned eller kan overføres til andre i organisasjoner som noe man besitter. Dette synet på kunnskap har møtt mye motstand blant tilhengere av de som anser kunnskap som noe prosessuelt og har et praksisperspektiv. Mye av kritikken knyttet til det strukturelle perspektivet baseres på at kunnskap blir behandlet som en ting som kan flyttes rundt i organisasjonen. Akkurat som ved andre ressurser er målet å samle opp kunnskap og flytte den rundt til organisasjonens beste. Dette fører til at man ser på mer kunnskap som det samme som mer profitt. McDermott (1999) kritiserer dette synet og sier at kunnskap, i motsetning til penger, ikke har verdi i seg selv, den må anvendes i spesifikke sammenhenger og oppgaver.

Videre vil jeg redegjøre for hva det prosessuelle og praksisrettede synet på kunnskap innebærer. Teoretikere tilknyttet de ulike tradisjonene vil antageligvis hevde at deres syn på kunnskap er det riktige, andre vil si at ulike aspekter ved kunnskap kan vektlegges. Jeg vil ikke argumentere for om perspektivet jeg har valgt er det riktige eller det beste, men jeg vil argumentere for at synet jeg har valgt passer best til det jeg skal undersøke nemlig, kunnskapsdeling i mitt case.

Grunnlaget for det prosessuelle perspektivet baserer seg på at kunnskap konstrueres og forhandles gjennom sosial interaksjoner og praksiser (Newell et al., 2009). Jeg har valgt å sentrere oppgaven min rundt perspektivene om at kunnskap kan sees på som prosessuelt og praksisbasert. Grunnen til dette er flere, hovedsakelig er det fordi jeg mener at kunnskapsdeling best kan forstås gjennom utveksling av meninger og sosiale handlinger, kunnskap kan også sees på innebygd og investert i ulike praksiser som finnes i organisasjonen, ikke som en ren kognitiv overføring av kunnskap mellom individer. For mitt case, hvor mennesker deltar og interagerer med flere praksiser, gjør disse synene på kunnskap seg mest gjeldende. Jeg tror i tillegg det er vanskelig å forstå kunnskapsdeling dersom man kun anser kunnskap som en mental gjenstand lokalisert i menneskers sinn som bare gjør seg synlig i form av nedskreven tekst, representasjoner og forutsigbar atferd.

Organisasjoner kan sees på som kollektive systemer og ulike nettverk av praksiser, disse praksisene befinner seg i en dimensjon hvor kunnskap blir gjenstand for refleksjon når man gjør en analyse av selve praksisen (Nicolini, Yanow, & Gherardi, 2003). Mye av dagens teori tilknyttet kunnskap i organisasjoner domineres av det strukturelle perspektivet, det er en grunn til dette. Blackler (1995) viser til fem forståelser av kunnskap: hvordan kunnskap sees på som noe kroppsliggjort (embodied), forankret (embedded), kognifisert (embrained), kulturifisert (encultured) og kodet (encoded). Den kroppsliggjorte kunnskapen er handlingsorientert, og er kun delvis eksplisitt. Den er avhengig av individets fysiske tilstedeværelse og er rotfestet i spesifikke kontekster. Den forankrede kunnskapen er kunnskap som befinner seg i systematiske rutiner og kan analyseres i systemiske termer, og i forhold mellom for eksempel teknologi, roller, formelle prosedyrer og fremvoksende rutiner. Kognifisert kunnskap på sin side er kunnskap som er avhengig av begrepsmessige og kognitive ferdigheter. Kulturifisert kunnskap refererer til å ha oppnådd en delt forståelse. Kulturelle meningssystemer er tett tilknyttet til sosialiseringprosessen og akkulturasjon, slike forståelser er rimelig å anta er sterkt avhengig av språk, og derfor være sosialt

konstruert og åpen for forhandling. Den femte type kunnskap Blackler (1995) presenterer, kaller han kodet kunnskap. Dette er informasjon og kunnskap som formidles gjennom tegn og symboler. Tradisjonelle former for kodet kunnskap gjør seg gjerne gjeldende i form av bøker, manualer og praksiskoder.

Blackler (1995) mener selv at disse tradisjonelle synene på kunnskap representerer et statisk syn og kan på mange måter plasseres under et strukturelt syn på kunnskap. Han hevder kunnskap er mangefasettert og kompleks, den er både situert og abstrakt, implisitt og eksplisitt, distribuert og individuell, fysisk og psykisk, utviklende og statisk, muntlig og kodet. Med dette mener han at man ikke kan skille ulike former for kunnskap fra hverandre, de er vevd sammen. Blackler (1995) forneker ikke et strukturelt syn på kunnskap, men foreslår heller at man bør se på kunnskap som noe prosessuelt og praksisbasert. Med dette legger han frem fem nye syn på kunnskap som står i motsetning til de fem foregående. Forslaget går ut på at man ser på kunnskap som mediert (mediated), situert (situated), provisorisk (provisional), pragmatisk (pragmatic) og utfordret (contested). Kunnskap er mediert fordi den gjør seg gjeldende gjennom ulike medier og artefakter som språk, teknologi og samarbeid. Kunnskap er situert fordi den forekommer i spesifikke kontekster gjennom samhandling mellom individer. Den er provisorisk fordi kunnskap er under stadig utvikling, kunnskap er pragmatisk fordi den er drevet av individer som har et mål med deres handlinger og aktiviteter (Blackler, 1995).

Man kan si det strukturelle synet på kunnskap er en motsetning til prosessuelle synet. Noen vil også argumentere for at de er komplementære (Irgens & Wennes, 2011). Når vi snakker om kunnskapsdeling finner jeg det nyttig å nyansere det i lys av et annet begrep, nemlig kunnskapsoverføring. Et prosessuelt syn på kunnskap innebærer forståelse av at kunnskapsdeling er komplekse prosesser som befinner seg i situerte kontekster, det er ikke ren overføring av kunnskap. Eksempelvis noe denne definisjonen på kunnskapsdeling viser:

An exchange of knowledge between two individuals: one who communicates knowledge and one who assimilates it. In knowledge sharing, the focus is on human capital and the interaction of individuals. Strictly speaking, knowledge can never be shared. Because it exists in a context; the receiver interprets it in the light of his or her own background (Schwartz, 2006, ref. i Paulin & Suneson, 2012, s. 83).

Grunnen til at kunnskapsdeling som begrep passer best under en prosessuell og praksisrettet tradisjonen, er fordi jeg mener kunnskap representerer en sosial og organisatorisk aktivitet hvor man interagerer daglig med hverandre og gjennom forskjellige praksiser. Hittil har jeg fokusert på kunnskap og kunnskapsdeling som et prosessuelt og praksisbasert fenomen. Når jeg nå skal gå videre i oppgaven har jeg valgt å bruke Lave og Wenger (1991) sitt begrep om praksisfellesskap som kan brukes for å åpne opp kontekster og se hva som muliggjøres. Jeg kommer til å gi en kort introduksjon til hva som kjennetegner et praksisfellesskap, videre har jeg valgt å forholde meg til versjonene av praksisfellesskap som fremlagt av Wenger (1998) og Wenger et al. (2002).

3.2 Praksisfellesskap som muliggjørende kontekst for kunnskapsdeling

Når jeg nå bruker praksisfellesskapet som begrep og etterhvert som en muliggjørende kontekst, gjør jeg dette fordi jeg forstår kunnskap og kunnskapsdeling som en kollektiv og praksisbasert aktivitet. For Wenger (1998) utgjør praksisfellesskap de grunnleggende byggesteinene i sosiale læringssystemer, på den måten at de fungerer som sosiale containere for de ulike kompetansene som de ulike systemene består av. Fellesskap og kollektiver vokser frem i skjæringspunktet mellom kompetanser og personlige erfaringer innenfor en gitt kontekst av gjensidig engasjement (Nicolini et al., 2003).

Praksisfellesskap er noe vi deltar i hver eneste dag, enten tilsiktet eller utilsiktet. Den generelle betegnelsen på et praksisfellesskap er et sett med mennesker som samles rundt et felles problem eller arbeidsområde (Wenger et al., 2002). Kunnskap som en sosial praksis er et motstykke til den kognitive tankegangen og fremfor å se på kunnskap som internalisering, sees det på som sosialt situert. Kunnskap blir delt gjennom interaksjon med andre. Slik Lave og Wenger (1991, s. 51-52) forklarer det: «deltakelse er alltid basert på situerte forhandlinger, og re-forhandlinger av meninger i verden. Dette betyr underforstått at forståelse og erfaring er i konstant interaksjon – og faktisk gjensidig konstituerende». Begrepet praksisfellesskap oppstod som en uformell samlebetegnelse for en rekke ideer under utarbeiding av teorien om situert læring. Eksplisitt blir et praksisfellesskap definert som: «A community of practice is a set of relations among persons, activity, and world, over time and in relation with other tangential and overlapping communities of practice» (Lave & Wenger, 1991, s. 98). Med begrepet praksisfellesskap blir det forsøkt å gi plass i både tid og rom til en

forståelse av praksis uten å redusere det sosiale livet til interpersonale transaksjoner, interaksjoner og problemløsningsaktiviteter (Christensen & Bertelsen, 2011). I tillegg er det viktig å påpeke at praksisfellesskap ikke reduserer kunnskap til å bli et objekt. Praksisfellesskap integrerer kunnskap som en del av aktivitetene og interaksjonene, og hensikten er å fungere som et levende samlingssted for denne kunnskapen (Wenger et al., 2002). Praksisfellesskapet bidrar med andre ord til å utvikle, dele og opprettholde kunnskap gjennom felles aktiviteter, redskaper og handlingsrepertoar.

3.2.1 Praksisfellesskapets utvikling

Praksisfellesskapets betydning har endret seg, fra å være et primært analytisk verktøy, således deskriptiv til å være mer preskriptiv de senere årene. Jeg har derfor valgt å fokusere på verket som ble gitt ut i 1998, ettersom denne boken innehar et analytisk perspektiv på praksisfellesskap. Gjennom boka *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (1998), får praksisfellesskapsbegrepet en revisjon, og mange vil kanskje mene at den i stor grad beveger seg vekk fra det opprinnelige bidraget. Som grunnlag for å forstå praksisfellesskapet som konsept er meningsforhandling et premiss i forståelsen av kunnskapsdeling. I tillegg sier Wenger (1998) at det er viktig å assosiere praksis sammen med fellesskap, likevel er det ikke gitt at alle fellesskap består av en praksis som er spesifikk. Wenger (1998) mener at begrepet ikke trenger å bli tingliggjort, eller redusert til å være en ting eller en fysisk gjenstand i forhold til sine deltakere, men fremlegger tre kriterier for hva som kjennetegner et praksisfellesskap. Kriteriene bidrar til å legge noen klarere rammer og føringer for hva et praksisfellesskap er, og disse er som følger; *gjensidig engasjement, en felles virksomhet* og at man utvikler *et delt repertoar*. Dette er dimensjoner ved praksisfellesskap som kan bidra på mikronivå til å klargjøre hvilke mekanismer som muliggjør og legger til rette for kunnskapsdeling og jeg vil videre nå gå inn på hva som ligger i de ulike dimensjonene. Uten å gå nærmere inn på *identitet* understrekes det av Wenger (1998) viktigheten av identitetskonstruksjon i forbindelse med deltakelse i praksisfellesskap. Av natur har man en indre og kraftig motivasjon til å delta i enkelte praksisfellesskap, mens tar avstand fra enkelte andre.

3.2.2 Gjensidig engasjement (mutual engagement)

Gjensidig engasjement er den første karakteristikken ved et praksisfellesskap jeg nå vil ta for meg. Praksis eksisterer ikke i et vakuum alene, men eksisterer fordi individer er engasjerte i handlinger hvor man forhandler meninger (Wenger, 1998). Dette innebærer at praksis ikke befinner seg verken i bøker eller verktøy, men dette betyr ikke at disse ikke kan fungere som artefakter eller redskaper i en eventuell praksis. Praksisen befinner seg i et kollektiv eller i et fellesskap av individer hvor forholdene er tilrettelagt av et felles engasjement. Likevel er det viktig å påpeke at et praksisfellesskap ikke er et synonym for grupper, team eller nettverk.

For å være en del av et praksisfellesskap må det være noe som muliggjør engasjementet og deltakelse. Eksempelvis kan dette være at man sitter i åpne landskap. Gitt den riktige konteksten kan det å snakke med hverandre via epost eller på telefon være med på å skape gjensidig engasjement. I tillegg vil felles problemer og oppgaver bidra til at man kan skape et gjensidig engasjement. En forutsetning er at man blir inkludert og hørt i saker som er viktig for fellesskapet, samtidig som engasjement bidrar til å definere tilhørighet (Wenger, 1998). En faktor som bidrar til produktivitet i et praksisfellesskapet er like mye mangfold som det er homogenitet. Det er like sannsynlig at felles engasjementsrelasjoner vil gi like mye grobunn for differensiering som homogenisering. Et fellesskap består gjerne av mennesker med ulike bakgrunner, enten det gjelder fag eller erfaring, her vil også aldersspennet blant de ansatte bidra til mangfoldet. Det som utgjør et praksisfellesskap på bakgrunn av dette er et mangfold av mennesker som deler et gjensidig engasjement for arbeidet og menneskene man omgis med hver dag. Gjensidig engasjement medfører ikke homogenitet, men det bidrar til å skape relasjoner mellom mennesker. Praksisfellesskapet egenskaper har en tendens til å idealisere synet på relasjonene mellom menneskene som deltar. Likevel er det viktig å påpeke at gjensidig engasjement ikke er ensbetydende med at det ikke finnes konflikter og spenninger mellom individene som deltar. Men at det er konflikter bidrar blant annet til å forhindre konformitet i kollektivet.

3.2.3 Felles virksomhet (joint enterprise)

Den andre karakteristikken for hva som kjennetegner et praksisfellesskap i følge Wenger (1998) dreier seg om hvordan et praksisfellesskap henger sammen som en felles virksomhet. Det blir vektlagt tre viktige aspekter for at man skal oppnå følelsen av å være en del av en felles virksomhet. Blant annet holdes et praksisfellesskap sammen av kollektive

forhandlingsprosesser som har til hensikt å nå sine felles mål. Ettersom gjensidig engasjement ikke krever homogenitet, betyr det ikke at en felles virksomhet betyr det samme som enighet. Variasjon i forståelse eller kunnskap kan i enkelte fellesskap sees på som en produktiv del av virksomheten. Virksomheten er ikke delt på den måten at alle tror det samme og er enige med hverandre, men den er delt på den måten at den er forhandlet gjennom fellesskapets prosesser. (Wenger, 1998).

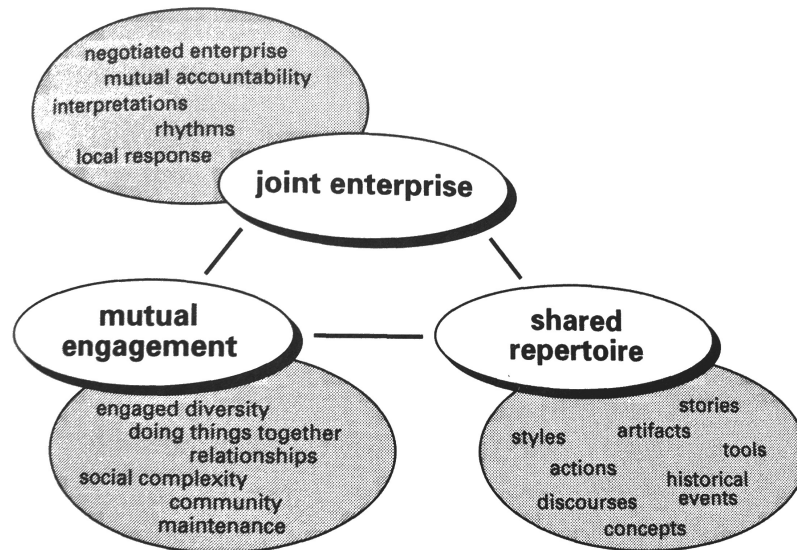
Det andre aspektet ved å ha en felles virksomhet, defineres av målene som er satt av de større strukturene fellesskapet er en del av, men gruppen selv skaper sin egen identitet, sine egne mål og sin egen virksomhet. Praksisfellesskap er ikke selvstendige enheter som lever i vakuum alene. De tilhører en større kontekst, historisk-, sosial-, kulturelt- og institusjonelt sett, med spesifikke ressurser og begrensninger. Til tross for at praksisfellesskap i aller høyeste grad er formet av forholdene utenfor medlemmers kontroll, vil det være medlemmers respons og reaksjoner på disse forholdene som former virksomheten. Dette medfører at en felles virksomhet er relevant og gir implikasjoner for kunnskapsdeling som en viktig praksis i foretaket.

Gjensidig ansvarliggjøring representerer det siste aspektet. Å forhandle frem en felles virksomhet, gir grobunn for relasjoner som gjør at man er gjensidig ansvarlig for hva som skjer og hvilke valg som tas. Disse relasjonene inkluderer hva som er viktig og hva som ikke er viktig, hva man skal gjøre og hva man ikke skal gjøre. Regimet av gjensidig ansvarliggjøring spiller i tillegg en viktig rolle i å definere forholdene som gjør at deltakere blir samvittighetsfulle, i så måte hva som er riktig og hva som er galt. Dette regimet blir en integrert del av praksisfellesskapet, og det kan være vanskelig for deltakerne å artikulere det skriftlig hva det består av nettopp fordi det ikke blir tingliggjort. Den gjensidige ansvarliggjøring bidrar like mye til å drive praksisen fremover så vel som holde den tilbake når det trengs. Disse tre aspektene til sammen bidrar til at et praksisfellesskap kan utvikle et felles virksomhet (Wenger, 1998).

3.2.4 Delt repertoar (shared repertoire)

Vi er nå kommet til det Wenger (1998) omtaler som delt repertoar. Dette er den siste av tre dimensjoner hvor praksis er kilden til sammenhengen i et fellesskap. Over tid vil den samlede jakten på en delt virksomhet skape ressurser for å forhandle meninger. Et delt repertoar representerer en kontinuerlig utvikling og vedlikehold av et felles utvalg av prosedyrer, teknikker, sjargonger, verktøy, arbeidsformer, symboler og mye mer. Dette kjennetegnes gjerne som det mest åpenbare utfallet av et praksisfellesskap. Det delte repertoaret kombinerer både tingliggjøring og deltakende aspekter ved praksisfellesskap. Praksisens repertoar kombinerer to karakteristikker som gjør at det blir en ressurs for forhandling av meninger. Det delte repertoaret reflekterer en historie av gjensidig engasjement og den forblir i seg selv flertydig. På den ene siden blir det vanskelig med den iboende flertydigheten hvor prosesser som koordinering, kommunikasjon eller design, som er i stadig behov av utvikling alltid er uforutsigbar. På den andre siden bidrar den til å skape nye dynamiske og generative meninger. Siden repertoaret til et praksisfellesskap er en ressurs for forhandling av meninger, er den delt på en dynamisk og interaktiv måte. Delte oppfatninger i samme forstand som mentale objekter eller modeller, er ikke hva en delt praksis dreier seg om. Enighet i form av delte meninger er ikke en forutsetning for gjensidig engasjement i praksis, heller ikke dets utfall.

De tre dimensjonene som lagt frem her trenger ikke eksplisitt å være en forutsetning for meningsforhandling. Likevel vil en kunne oppleve styrket sosial energi som en følge av kombinasjon av disse tre dimensjonene av en delt praksis. Motsatt vil man kunne oppleve at denne sosiale energien hindrer oss i å handle i nye situasjoner eller gå videre. I tilknytning til kunnskapsdeling betyr dette at en delt praksis kan bidra til jevn flyt av kunnskap, men tryggheten som skapes kan også hindre oss i å dele kunnskap i situasjoner som ikke har trygge nok rammer. Betydningen av praksisfellesskap utspiller seg på to måter, deres muligheter til å skape en opplevelse av meningsfullhet i arbeidet. Samtidig kan en også bli en for opptatt av nettopp dette med å skape et meningsfullt arbeid. Det kan skape et avhengighetsforhold. Det er lett å romantisere betydningen av praksisfellesskap, men delte praksiser i seg selv innebærer ikke harmoni eller samarbeid (Wenger, 1998). Praksisfellesskapet styrker vil ofte ha en motsats, og en kontinuerlig vurdering av dets egenskaper vil derfor være hensiktsmessig.



Figur 1: Gjensidig engasjement, felles virksomhet og delt repertoar (Wenger, 1998, s. 73)

Figuren over er tatt fra boken *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* av Wenger (1998), den viser hvordan de ulike dimensjonene henger sammen og hva som ligger i de ulike dimensjonene. Det er viktig å påpeke at disse dimensjonene i all hovedsak fokuserer på fellesskapsaspektet ved praksisfellesskap. 1998-utgaven av praksisfellesskapet fokuserer i tillegg på viktigheten av identitetsskaping, samtidig har det skapt en del kontrovers rundt bruken av begrepet fellesskap, hvor Wenger (1998) bruker begrepet til å beskrive og forklare fremvoksende relasjoner rundt en praksis (Cox, 2005).

3.3 Arenaer og verktøy for kunnskapsdeling

I dagens samfunn hvor det i økende grad er mer fokus på høyere utdanning og kunnskap, kan det være lett å tenke at kunnskapsdeling i organisasjoner vil være enkelt bare man fokuserer på det. Det kan til og med være tenkelig å romantisere tanken om kunnskapsdeling, fordi man lett kan bli blendet av dets fordeler. Likevel er det viktig å tenke på hvilke utfordringer kunnskapsdeling medbringer. Jeg vil videre nå fokusere hva Wenger (1998) ilegger begrepet kunnskapsgrenser i praksisfellesskap, i tillegg vil jeg bruke teorirammeverket til Carlile (2002) og hans begrepsapparat for gjøre rede for hvilke typer kunnskapsgrenser man kan støte på når man ønsker å dele kunnskap og hvordan man kan overkomme disse.

Historiefortelling og delte fortellinger er viktige verktøyer og komponenter i praksisfellesskap og en måte ansatte kan dele kunnskap på. Et godt eksempel på dette er

Brown og Duguid (1991) sin studie som anvender (Orr, 1986, 1987, 1990a, 1990b) sine etnografiske studier hos printerfirmaet Xerox, hvor de undersøker serviceteknikeres daglige rutiner til å forklare kunnskapsdelingspraksiser. De finner blant annet ut at reparatørene bruker historiefortelling som en form for kunnskapsdeling og problemløsning. Til tross for at det kan være et nyttig verktøy for kunnskapsdeling, vil slike historier over tid skape diskontinuiteter mellom de som har deltatt, og de som ikke har det. Disse diskontinuitetene gjør seg gjeldende når man beveger seg fra et praksisfellesskap til et annet, og kan i tillegg stille krav til endring hos den enkelte hva gjelder tilpasning. Det påpekes i både *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (1998) og *Cultivating Communities of Practice* (Wenger et al., 2002) at praksisfellesskap verken oppstår i vakuum, eller eksisterer alene. Tingliggjøring og deltakelse påpekes å kunne bidra til diskontinuiteten av en grense. Noen grenser i et praksisfellesskap kan eksempelvis være tingliggjort i form av at enkelte av deltakerne har titler, måter å kle seg på, grader, eller innvielsesritualer. Hvorvidt disse markørene virker som grenser avhenger av effekten de har på deltakerne i praksisfellesskapet.

Grenser for kunnskapsdeling oppstår både innad og på tvers av praksisfellesskap i. Således er det også å mulig være deltaker i ulike praksisfellesskap på en gang. Deltakelse og tingliggjøring kan derfor skape kontinuitet på tvers av grenser.

Ulike redskaper og normer kan gjøre seg gjeldende på ulike måter i de forskjellige praksisene. Kunnskapsgrenser mellom ulike praksiser kan gi flere ulike utfordringer, det er primært to utfordringer tilknyttet kunnskapsledelse. Etersom kunnskap klistrer «sticks» seg til praksiser kan det by på vanskeligheter å flytte kunnskapen internt i organisasjonen. I tillegg, lekker «leaks», den gjennom praksiser og vil derfor være vanskelig å beholde innenfor organisatoriske grenser.

Stickiness ble først omtalt av von Hippel (1994) i hans artikkel *Sticky information» and the locus of problem solving: implications for innovation*. Her er begrepet først og fremst tilknyttet informasjonsbehandling, men har i senere tid blitt brukt i tilknytning til kunnskapsbegrepet. Å krysse grenser er sjelden enkelt og når personer med ulike bakgrunner og tilknytning til ulike praksisfellesskap skal samhandle, kan kommunikasjon være en utfordring. Ikke på grunn av mellommenneskelige relasjoner, men på grunn av grensene som skiller de respektive fellesskapene. Dette kan omfavne språk, mening, perspektiver, profesjoner, stillinger. Til og med ulike identiteter som innebærer forskjellige verdsett og

syn på praksisene. Andre faktorer som gjør det vanskelig å dele kunnskap på tvers av grenser, er blant annet at individer ofte ikke er i stand til å tolke andre sine ukjente historier eller erfaringer. Likevel finnes det en implisitt forventning om at de burde være i stand til å kunne overskride praksiskontekster, slike forskjeller viser å være vanskelig å overkomme (Wenger et al., 2002).

Leakiness viser til hvordan kunnskap på samme måte som den klistrer seg til praksis også vil lekke gjennom praksiser. Praksisfellesskaps grenser følger ikke institusjonelle grenser, fellesskap er heller ikke avgrenset innenfor organisasjonens vegger. Noen praksisfellesskap eksisterer kun på tvers av organisatoriske grenser, kunnskap kan derfor «lekke» utenfor de organisatoriske rammene ettersom delte praksiser skaper kanaler for kunnskapsdeling (Wenger et al., 2002).

Så langt har jeg tatt for meg grenser i tilknytning til praksisfellesskap. Videre vil jeg nå gå nærmere inn på Carlile (2002, 2004) rammeverk tilknyttet kunnskaps grenser og hans begrepsapparat. Jeg har hovedsakelig tatt for meg hvordan grenser mellom praksisfellesskap kan forstås ut i fra hvordan kunnskap fester seg til praksis. Carlile (2002, 2004) sin tilnærming til hvordan man forstår kunnskaps grenser kan bidra til å svare på spørsmål om hvordan det oppstår grenser ikke bare tilknyttet praksiser, men også hvordan man tolker informasjon og ulik kunnskap man mottar.

3.4 Kunnskaps grenser

Kunnskaps grenser finner man på ulike nivåer i en organisasjon. Som nevnt vil man antagelig finne dem på tvers av ulike praksisfellesskap. Det er rimelig å anta at ulike kunnskaps grenser vil befinne seg i mellommenneskelige relasjoner i tillegg til interorganisatoriske sammenhenger. Jeg har valgt å fokusere på et teoretiske rammeverk for kunnskaps grenser som har sitt utspring i innovativ problemløsning, men som også kan være overførbart i flere ulike sammenhenger. Jeg vil i all hovedsak benytte meg av Carlile (2002, 2004) sin fremstilling av kunnskaps grenser og hvordan forståelsen av kunnskap kan sees på som lokalisert, forankret og investert i praksis, noe som i flere tilfeller kan gjøre det vanskelig å dele kunnskap.

Når Carlile (2002, 2004) tar for seg kunnskapsgrenser snakker han om tre ulike typer grenser. De første to typene kunnskapsgrenser, syntaktiske- og semantiske kunnskapsgrenser tar for seg tradisjonelle syn på kunnskap og grenser. Det blir også foreslått ett tredje alternativ; pragmatiske kunnskapsgrenser. Sammen med de ulike grensene for kunnskap som kan oppstå legger (Carlile, 2004) frem tre ulike begreper «*difference*», «*dependency*» og «*novelty*» som viktig for hvordan tilnærmingen til de ulike grensene. Difference kan oversettes til forskjellighet. Dette referer gjerne til forskjell i kunnskap, eller forskjell i arbeidsoppgaver. Når man med jobber utvikling av nye produkter kreves det gjerne ulik type kunnskap som kan føre til at man støter på forskjellige erfaringer og ulik bruk av språk og verktøy som er særegent hvor enkelte av praksisene som deltar. Dependency oversetter jeg til avhengighet og kan hen vise til relasjonen mellom de ansatte som deltar i den gitte praksisen. Det viser til at for å løse problemer er man gjerne avhengig av hverandres kunnskap når man skal nå samme mål. Dersom det ikke eksisterer noe avhengighetsforhold mellom deltakerne ville det heller ikke oppstått kunnskapsgrenser. Desto mer forskjellig og avhengig en er av hverandre, jo mer komplekse er grensene å overkomme. Begrepet novelty brukes for å beskrive ukjent situasjonen man deltar i er. Når novelty øker, blir kompleksiteten i arbeidet større og det krever mer av deltakerne for å overkomme disse (Carlile, 2004). Kompleksiteten i arbeidet knyttes opp mot ulike typer kunnskapsgrenser som jeg nå vil gå nærmere inn på.

3.4.1 Syntaktiske kunnskapsgrenser

En syntaktisk tilnærming til grenser ble utviklet allerede av Shannon og Weaver (1949). Det ble utviklet i sammenheng med matematisk kommunikasjonsteori. Når en syntaks er stabilt delt på tvers av en grense eller et praksisfellesskap er dette tilfredsstillende og informasjonsprosessering blir den primære bekymring. Det betyr at man har opprettet en delt og stabil kommunikasjonsvei mellom sender og mottaker. Sett i lys av praksisfellesskap betyr dette at det finnes en stor grad av delt forståelse og repertoar der mye kan tas for gitt. Denne måten å tenke på ble senere videreført til organisatoriske sammenhenger, for å kartlegge hvilke utfordringer en organisasjon må håndtere i slike situasjoner. Måten å tenke grensekryssing på, fokuserte etterhvert på hvilke interne kommunikasjonsmønstre, planlegging og prioriterte prosesser som var avgjørende for suksess. Man har også fokusert på ekstern kommunikasjonsmønstre, og grensekryssende aktiviteter som er avgjørende i suksessfull produktutvikling. Spørsmålet som oppstår er: ettersom nye og mer utfordrende situasjoner oppstår, vil den nåværende syntaksen være tilstrekkelig når man skal dele

kunnskap på tvers av grensen? Det viser seg at økende grad av kompleksitet ikke vokser frem fra ulikheter i grad av usikkerhet, men ulikheter i hvilke type kunnskap det er i behov av for å løse en gitt oppgave. Når en syntaktisk tilnærming til kunnskapsgrenser ikke lenger er tilstrekkelig, vender man seg mot et perspektiv som tar hensyn til nettopp økt grad av kompleksitet, og behov for ulike typer kunnskap.

3.4.2 Semantiske kunnskapsgrenser

En semantisk tilnærming til grenser anerkjenner at til tross for at det finnes en felles syntaks, vil fortolkingene ofte være ulike noe som gjør kommunikasjon og samarbeid vanskelig (Carlile, 2002, 2004). Denne tilnærmingen anerkjenner i tillegg at ulikheter ikke alltid er representert tilfredsstillende i form av «grad av ulikheter», men også «ulike typer». Synet på problemet endres fra å være ren informasjonsprosessering til å lære om kilden som skaper disse semantiske forskjellene ved kunnskapsgrensene. Semantiske kunnskapsgrenser henviser altså til ulike aksepterte fortolkninger og meninger mellom ulike aktører. Ved semantiske kunnskapsgrenser vil en viktig faktor for kunnskapsdeling være hvilket perspektiv aktører har, prosessen hvor en gruppe anerkjenner og tilegner ulikheter i fortolkingene, slik at «de unike tankeverdene for de ulike kunnskapsfellesskapene er gjort synlige tilgjengelig for andre» (Boland og Tenkasi, 1995, ref i Newell et al., 2009, s. 85). Det vil ofte også være grenser mellom ulike relaterte praksiser.

3.4.3 Pragmatiske kunnskapsgrenser

Den pragmatiske tilnærmingen til kunnskapsgrenser har sine røtter i filosofien, og vektlegger viktigheten av å forstå konsekvensene som finnes mellom ting som er ulike og avhengig av hverandre (Carlile, 2002, 2004). Den pragmatiske tilnærmingen til kunnskapsgrenser anerkjenner at faktorene; forskjellig forhold, avhengighet og kompleksitet alle er tilstede. Dette krever at man omformer allerede eksisterende kunnskap for å håndtere ulike problemer som kan oppstå. Prosessen med å omforme kunnskap henviser til å endre nåværende kunnskap, skape ny kunnskap og validere den innenfor hver enkelt funksjon, og kollektivt på tvers av funksjoner og fellesskap. Til tross for at deltakere og aktører har lært seg å verdsette hverandres perspektiver, er det likevel ikke sikkert de er enig om en løsning ettersom de ikke er interesserte i å endre sine egne praksiser. Denne pragmatiske tilnærmingen til kunnskap og dets grenser, kan knyttes til hvordan kunnskap henger sammen med praksis og ikke enkelt er

adskillelig. Som tidligere nevnt, kunnskap, og «knowing», kan ikke separeres fra et individs engasjement i dets praktiserende praksis.

Carlile (2002, 2004) fremlegger tre ulike karakteristikk om kunnskap i praksis, han vektlegger at kunnskap er lokalisert, forankret og investert i praksis. Denne fremstillingen av kunnskap er sammenlignbar med hvordan man ser på kunnskap sett i lys av praksisfellesskap. Kunnskap er først og fremst lokalisert i ulike former i ulike praksisfellesskap. Dette betyr likevel ikke at den er begrenset til en type situasjon eller lokasjon, heller tvert i mot, kunnskap kan gjerne være lik på tvers av praksiser hvis den er lokalisert rundt lignende problemer. Kunnskap har en lokal karakter fremfor en global karakter (Carlile, 2002, 2004). Når en snakker om kunnskap investert i praksis, henviser dette til hvordan kunnskap er vanskelig å utdype, huskes og at den er opparbeidet gjennom erfaring av individene som deltar i praksisen. Kunnskap er i tillegg forankret i metoder som brukes og ulike typer artefakter og redskaper, som kan knyttes til hvordan man anser kunnskap som taus. Samtidig er kunnskap investert i praksis, man investerer i hvordan man anvender metoder og utfallet resulterer eventuelt i suksess som demonstrerer investeringen som er gjort. Denne suksessen fordrer å bruke kunnskapen til å løse problemer ved senere anledning. Investering i praksis utgjør en risiko for deltakere ettersom man setter kunnskap på spill dersom praksisendringer blir foreslått. Det er rimelig å anta at endringer vil ha ulik innvirkning på ulike deltakere i fellesskapet. Noen vil risikere å bli rammet på en mer negativ måte, og derfor er det sannsynlig at disse vil yte mer motstand (Newell et al., 2009).

3.4.4 Overkomme grenser i kunnskapsdelingen

Kunnskapsgrenser kan bidra til å vanskeliggjøre kunnskapsdeling både mellom individer, og på tvers av praksisfellesskap. Likevel finner man måter å overkomme disse grensene på. Jeg var tidligere inne på Østerlund og Carlile (2005) teoretiske artikkel. Denne tar for seg relasjonell tankegang og hvordan kunnskapen som finnes i praksiser ikke kan isoleres fra praksisene den befinner seg i. Dette medfører at kunnskapsdelingen i tillegg er avhengig av de sosiale relasjonene mellom de ansatte på arbeidsplassen for at den skal flyte jevnt. Dette skaper også muligheter for overkomme grenser. De sosiale relasjonene kan bidra til å overkomme grenser, men mangel på gode sosiale relasjoner kan samtidig skape nye grenser og hindre jevn flyt av kunnskap (Østerlund & Carlile, 2005).

For å overkomme grenser som er nevnt i forbindelse med kunnskapsdeling presenterer både Wenger (1998) Carlile (2002, 2004) måter å overkomme disse på. Grunnet oppgavens fokus har jeg valgt å fokusere på relasjonell tankegang og ikke vektlegge begrepene «grenseobjekter» og «kunnskapsmeglere». Det er likevel viktig å være klar over at flere av arenaene og redskapene som benyttes kan anses som grensekryssende.

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert et syn på kunnskapsdeling i komplekse og kunnskapsintensive organisasjoner som vektlegger praksisfellesskap som muliggjørende kontekst. Jeg har i tillegg vektlagt hvilke typer grenser som kan oppstå og hvordan de kan overkommes på ulike måter. De mest sentrale begrepene tilknyttet praksisfellesskap som fremkommer i dette kapitlet er *gjensidig engasjement*, *felles virksomhet* og *delt repertoar*. Disse er tilknyttet det første forskningsspørsmålet som dreier seg om hvordan foretaket tilrettelegger for kunnskapsdeling. I analysen min senere kommer dette tydeligere frem da jeg knytter disse begrepene direkte opp mot ulike arenaer og redskaper som brukes av foretaket for tilrettelegge for kunnskapsdeling.

Andre del av teorien er tilknyttet ulike tilnærminger til grenser og hvordan disse kan krysses. På samme måte som hvordan første del av teorien er tilknyttet første forskningsspørsmål, er andre del av teorien tilknyttet det andre forskningsspørsmålet. Når jeg spør om hvilke utfordringer oppstår med kunnskapsdeling på tvers av grenser i organisasjonen, bruker jeg begrepsapparatet tilknyttet Carlile (2002, 2004) som tar for seg de ulike tilnærmingene til kunnskapsgrenser; syntaktisk-, semantisk- og pragmatisk tilnærming til grenser. Analysen min senere ser på hvordan problemløsning kan gi rom til at man støter på ulike grenser i tillegg vil jeg presentere ulike samarbeidsprosjekter de ansatte har vært en del av, og hvordan disse har utartet seg.

4 Metode

En viktig del i tilknytning til å få svar på forskningsspørsmålene er hvilke metodiske tilnærminger man har valgt. Forskningsdesignet skal bidra til å få svar på de spørsmålene en ønsker besvart, i tillegg legger det føringer for hvordan prosjektet skal gjennomføres. Hvilke føringer forskningsdesignet legger, avhenger av flere ulike faktorer, eksempelvis hva som er egnet tema eller case, hvem og hvor mange som er informanter og hvor og hvordan du skal gjennomføre selve undersøkelsen. Dette er ting om vil redegjøres for og begrunnes i dette kapitlet. Utgangspunktet mitt for undersøkelsen er forskningsspørsmålene:

Hvordan deles kunnskap i et helseforetak organisert som et senter for fellestjenester?

- Hvordan legges det til rette for kunnskapsdeling i et komplekst helseforetak?
 - o Hvilke arenaer, redskaper og praksiser benyttes for kunnskapsdeling?
- Hvilke utfordringer oppstår med kunnskapsdeling på tvers av grenser i organisasjonen?

Slik det kommer frem ut i fra forskningsspørsmålene er målet med oppgaven og undersøkelsen å finne ut av hvor ansatte deler kunnskap, hvordan de gjør det og hvilke retningslinjer foretaket har i henhold til kunnskapsdeling. Mitt analytiske rammeverktøy beror på teorien tilknyttet til praksisfellesskap. Jeg har som nevnt plukket ut elementene *gjensidig engasjement*, *felles virksomhet* og *delt repertoar* som kommer til å danne det analytiske rammeverket. Hva angår kunnskapsgrenser har jeg valgt å bruke de ulike tilnærmingene til kunnskapsgrenser som er: *syntaktiske*, *semantiske* og *pragmatiske*. Disse begrepene sammen vil senere gjøre seg gjeldende både i analysen og diskusjonen.

Mitt vitenskapsteoretiske standpunkt baserer seg i stor grad på forskningsdesignet mitt, men også hvilken teoretisk vinkling jeg har valgt å ta. Ettersom mitt syn på kunnskap i stor grad baserer seg på at den er kontekstbundet og konstrueres i relasjoner med andre, vil det være naturlig for å meg å ta et konstruktivistisk standpunkt. Konstruktivismen oppfatter kunnskapen som konstruert av dem som deltar i bestemte sosiale sammenhenger (Thagaard, 2013). Et konstruktivistisk syn på kvalitative metoder fremhever at forskningskunnskap er et resultat av relasjonen mellom forsker og de som studeres.

På bakgrunn av disse forskningsspørsmålene har jeg valgt å gjennomføre en empirisk case-studie ettersom jeg bruker informanter fra kun én bedrift, i tillegg til å bruke observasjon som støttestruktur for å utdype metoden.

4.1 Casestudie

Mange hevder det ikke finnes en felles og klar forståelse av hva et case er (Andersen, 2013). Felles for flere av definisjonene er at de vektlegger at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Yin (2014) sier at hans definisjon på hva et casestudie er har utviklet seg gjennom flere år og bøker han har gitt ut. En casestudie er en empirisk forespørsel som undersøker nåværende fenomener i dybden og innenfor virkelighetens kontekstuelle rammer, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst er tydelige (Yin, 2014). Felles for alle casestudier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Ikke alt er et case, en må avgrense og studere det som skjer i den konteksten der et fenomen utvikler seg, eller der en spesiell hendelse finner sted (Jacobsen, 2015). Ettersom mine forskningsspørsmål hadde til hensikt å finne ut av hvordan avdelingen deler kunnskap, og hvordan dette skjer sett i lys av avdelingen er som ett fellesskap vil jeg hevde at casestudie som forskningsdesign i stor grad er relevant for min undersøkelse. I casestudier som forskningsdesign beskriver Yin (2014) fem komponenter som er spesielt viktige.

- 1: Casestudiets spørsmål.
- 2: Casestudiets forskningsspørsmål.
- 3: Analyseenheter i studiet,
- 4: En logisk kobling mellom data og forskningsspørsmål.
- 5: Kriterier knyttet til studiets funn.

De første tre komponentene, som definerer tema, forskningsspørsmål og analyseenheter, vil gi forskningsdesignet muligheten til å identifisere hvilke data som behøves samlet inn. De siste to komponentene definerer logikken mellom data innsamlet og forskningsspørsmål, og hvilke kriterier som er gjeldende når funnene skal tolkes. I min undersøkelse har jeg forsøkt å stille spørsmål som inviterer til refleksjon rundt egen kunnskapsdeling, og kunnskapsdeling i avdelingen som helhet. Intervjuguiden har derfor tatt sikte på å få informasjon om ulike sider ved kunnskapsdelingen i virksomhetsområdet som helhet. Når det gjelder casestudiets ene forskningsspørsmål: *«Hvordan legges det til rette for kunnskapsdeling i et komplekst*

helseforetak?» har det til hensikt å undersøke hvordan organisasjonen legger til rette for kunnskapsdeling som fordrer ingen intervensjon, men et forskningsdesign som er deskriptivt og forklarende. Jeg ønsker å beskrive et fenomen i sin naturlige kontekst, samtidig som jeg ønsker å se på hvordan noen mekanismer bidrar til kunnskapsdeling, eller ikke. Derfor hevder jeg at casestudie, både deskriptivt og forklarende slik Yin (2014) forklarer det, er passende for min undersøkelse.

Hva gjelder analyseenheter, består caset mitt av informanter fra ulike avdelinger og seksjoner innen et virksomhetsområde i helseforetaket. Selv om man kunne definert hver og en av disse som case, har jeg valgt å se de samlet som et case. I henhold til komponent 4 som beskriver en logisk kobling mellom data og forskningsspørsmål har det vært viktig å ta hensyn til hvor mye datamateriale som skulle samles inn, og at analyse materialet direkte reflekterte forskningsspørsmålene (Yin, 2014). Avslutningsvis beskriver Yin (2014) viktigheten av å finne motstridende og rivaliserende forklaringer i sine funn når en gjennomfører et casestudie. Desto flere motstridende funn som blir gjort og avvist, desto sterkere vil funnene fremstå.

Casestudier kan egne seg godt til teoretisk generalisering, og studier av denne typen vil ofte ha et eksplorerende eller utforskende preg. Casestudier gir en god mulighet til å avdekke kausale mekanismer og prosesser, altså beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater blir «produsert». Til tross for mange gode egenskaper ved casestudie som metode, har det også noen begrensinger som er viktig å være klar over. Blant annet er det vanskelig å generalisere statistisk fra et case til andre case. For å gjøre dette, vil det være mer hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Dersom en skal kunne generalisere funn fra ett case, trenger man data fra andre sammenhenger (Jacobsen, 2015). Selv om en kan avdekke kausale mekanismer i et case betyr ikke dette at kausale sammenhenger kan etableres. Det er vanskelig å kontrollere hvilke forhold som har produsert den observerte effekten i et case (Jacobsen, 2015).

Man skiller mellom ulike typer casestudier. Stake (2000) viser til tre ulike typer casestudier. Casestudie basert på egenverdi, instrumentelt casestudie og kollektivt casestudie. I tillegg til disse tre typene, har det blitt identifisert flere typer, eksempelvis forklarende-, utforskende- og multiple casestudier. I stor grad har casestudiet mitt basert seg på egenverdi, og hva jeg har ønsket å finne ut av. Gjennom å undersøke forskningsspørsmålene ved hjelp av

casestudie vil jeg ha best mulig sjanse for å få de svarene jeg ønsker å få. Samtidig er casestudie mitt deskriptivt forklarende ettersom jeg har brukt teori til å se på hvordan empirien henger sammen.

4.2 Kvalitativt forskningsintervju som metode

Hovedmetoden for datainnsamling i casestudie har vært kvalitative forskningsintervjuer. Metodene som er brukt i forskningsdesignet er teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Metodebegrepets betydning er opprinnelig «veien til målet». Dette fordrer at man vet må ha spurt seg selv og fått svaret på «hva» og «hvorfor» før man kan stille spørsmålet om «hvordan». Likevel kan begrepet forstås ulikt, i byråkratiske og positivistiske tilnærminger til samfunnsvitenskapene er forståelsen av begrepet nærmere tilknyttet til mekanisk overholdelse av regler (Kvale & Brinkmann, 2015). Hovedsakelig skiller man mellom kvalitative og kvantitative metoder, hvor kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2013). Innenfor kvantitativ forskning kan det være lettere å forholde seg til metode med bakgrunn i at det finnes et sett regler en er nødt til å overholde. Et kvalitativt forskningsintervju produserer kunnskap i en sosial kontekst, det er en interaksjon mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet. Produksjonen av data går dermed utover en mekanisk overholdelse av regler og avhengig av intervjuerens ferdigheter og personlige vurderinger av hva som skjer i situasjonen. På bakgrunn av dette dukker det opp noen vesentlige spørsmål vedrørende valg av metode, blant annet om man har en induktiv eller deduktiv tilnærming. Induktive tilnærminger innebærer at man forsøker å gå fra empiri til teori, altså at teorien bør være fundert i virkeligheten. Deduktive tilnærminger på sin side betyr at søkingen etter empiri er styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015). Disse to tilnærmingene anses som ytterpunkter, å være rent induktiv eller deduktiv kan sies å være nærmest umulig. En pragmatisk tilnærming til metodevalg baserer seg på det en kaller abduksjon (Jacobsen, 2015). Abduksjon baserer seg i stor grad på at man leter etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Abduksjon blir med dette en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, der ingen kan sies å ha forrang. Forskningen anses dermed som en pågående prosess der funn leder til nye undringer, som igjen leder til nye spørsmål som igjen må undersøkes (Jacobsen, 2015).

Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å få innsikt i intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015). Bruken av kvalitative intervjuer som forskningsverktøy varierer. Enkelte betrakter forskningsintervjuet som et rent forskningsverktøy, og ser på det intervjuobjektet sier som en deskriptiv rapport om opplevelser. Andre tilnærminger har vokst frem fra diskursstudier og samtaleanalyse, og ser på intervjuet primært som en sosial praksis og det som sies i intervjuet som en diskursiv redegjørelse (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvale og Brinkmann (2015) beskriver forskningsintervjuets syv faser. Det første dreier seg om tematisering av intervjuprosjektet. Dette omfatter formulering av formålet med oppgaven, noe jeg gjorde i forbindelse med prosjektbeskrivelsen, hvor jeg tok for meg oppgavens «hva-» og «hvorfor-spørsmål». Hvordan jeg skulle gjennomføre undersøkelsen ble ikke bestemt før senere. Planlegging av studien var neste fase, med henblikk på innhenting kunnskapen jeg ønsket å bruke. Dette gjorde jeg ved at jeg gikk gjennom teori jeg tidligere hadde funnet interessant, i tillegg til å kartlegge hva som tidligere var forsket på og hvordan dette var gjennomført. Videre i lys av forskningsintervjuets syv faser, dreide neste fase seg om selve intervjuet. Denne fasen viser til at man bør utføre intervjuene på bakgrunn av en intervjuguide og med en reflektert tilnærming til den kunnskapen som søkes, og intervjuets kontekst i tillegg til å ta hensyn til de mellommenneskelige relasjonene. Fase fire av det kvalitative forskningsintervjuet omhandler transkribering. Jeg klargjorde dermed intervjumaterialet for analyse hvor jeg transkriberte fra lyd til tekst. Deretter kom analysearbeidet, hvor jeg på bakgrunn av undersøkelsens formål, forskningsspørsmål og teori gjennomførte analysen. Nest sistefase dreier seg om verifisering. Her ser man på intervjufunnenes generaliserbarhet, pålitelighet og validitet. Disse begrepene går jeg nærmere inn på senere i dette kapittelet. Avslutningsvis kommer rapportering hvor undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles gjennom tekst som et lesbart produkt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Denne rapporteringen gjør seg gjeldende gjennom analysekapittelet hvor jeg presenterer utdrag fra de transkriberte intervjuene. Avslutningsvis følger det en diskusjon som del av siste i oppgaven.

Det kvalitative forskningsintervjuet har til hensikt å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Det skal bidra til å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden. Kvalitative problemstillinger og undersøkelser er rettet mot analytiske beskrivelser, i motsetning til kvantitative tilnærminger som dreier seg om statiske generaliseringer (Thagaard, 2013). Fremfor talldata, søkte jeg å heller å gå i dybden på de ulike deltakernes oppfatninger om hvordan kunnskapsdeling blir tilrettelagt for de ansatte i

tillegg til hvilke utfordringer de møter på i hverdagen. Ønsket med denne studien er å innhente rik og fyldig informasjon om de ulike personenes perspektiver og opplevelser på nettopp dette. Med bakgrunn i dette har jeg valgt å undersøke problemstillingen ved hjelp av kvalitative metoder.

Intervjuene som er gjennomført har vært en viktig informasjonskilde og har bidratt til å øke forståelsen for caset mitt. Intervju er som sagt ofte egnet til å forstå personers opplevelse av livsverden. Intervju som metode bidrar også til å skaffe informasjon om holdninger, følelser og hvordan intervjuobjektet ser på seg selv og sine omgivelser. Jeg vil betegne intervjuene mine som semistrukturerte. Årsaken til at jeg valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer er fordi jeg ønsket å studere hvordan foretaket legger til rette for kunnskapsdeling i form av arenaer og bruk av redskaper. I tillegg ønsket jeg å se på hvilke grenser som finnes og kan oppstå i prosessen med kunnskapsdeling. Når jeg valgte denne formen for intervju hadde jeg samtidig et ønske om å bruke og ta utgangspunkt i teori. Dette bidro til at jeg hadde et utgangspunkt som var konkret, slik at jeg kunne fokusere på spørsmålene opp mot problemstillingene. Således er spørsmålene tematiske, og relatert til intervjuets «hva» og til de teoretiske oppfatningene av forskningstemaet og til analysen som kommer etter gjennomføringen av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). Et semistrukturert intervju vil skape noen rammer for intervjuet som bidrar til at man holder seg til tematikken, men likevel gir mulighet til å skape dynamikk mellom intervjuer og intervjuobjekt. Selve forberedelsene og hvordan intervjuguiden ble utarbeidet, vil jeg utdype i delkapittel «4.4. Intervjuprosessen».

4.3 Supplerende metode og datakilder

I tillegg til kvalitative forskningsintervjuer har jeg benyttet meg av supplerende metoder og datakilder for å få en bedre forståelse av bedriften og hvordan kunnskapsdelingen foregår. Jeg har benyttet meg av observasjon som ekstra metode. Dette innebærer undersøkeren ser på hva mennesker gjør i ulike situasjoner (Jacobsen, 2015). Dette medfører at man er en tilskuer til det fenomenet man undersøker, i mitt tilfelle er det kunnskapsdeling. Jeg har fått være observatør i ulike møter, blant annet tavlemøter og et avdelingsmøte. Jeg fikk delta på to tavlemøter, samt et avdelingsmøte. Ved gjennomføring av intervjuer og besøk har jeg også fått mulighet til å observere ulike aktiviteter foretaket gjennomfører. Jeg fikk dermed oppleve hvordan de ansatte deler kunnskap i en bestemt kontekst. Dette bidrar til å forstå

informantenes utsagn bedre når jeg analyserer senere. Observasjon egner seg godt når man skal registrere hva mennesker faktisk gjør, ikke hva de sier at de gjør. Det handler om å registrere atferd hos personer eller grupper (Jacobsen, 2015). Observasjon er også spesielt egnet når man skal registrere atferd i en kontekst. Dermed kan man kontekstualisere det en person gjør i en spesiell sammenheng (Jacobsen, 2015). Hovedbegrensningen til denne metoden er samtidig at vi kun ser hva mennesker gjør, ikke hva de subjektivt opplever eller mener. Derfor benytter jeg også kun dette som supplerende metode til å skaffe ytterligere data om kunnskapsdeling.

Jeg har også tatt i bruk dokumentanalyse i denne studien. Studier av dokumenter skiller seg fra data en samler inn i felten, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke det til (Thagaard, 2013). Jeg har primært brukt dokumenter som ligger offentlig på internettet utgitt av helseforetaket, men jeg har fått noen dokumenter direkte fra foretaket som jeg har benyttet for å få en bedre forståelse av foretaket. Dokumenter bidrar til å få tak i hva organisasjonen eksplisitt har uttrykt. De har en tendens til å være objektive, spesielt hvis det dreier seg om referater eller lignende (Jacobsen, 2015). Når det gjelder dokumenter er det visse forbehold en er nødt til å ta. Et grunnleggende spørsmål er knyttet til i hvor stor grad kan man stole på kildene eller de som har produsert dokumentet (Jacobsen, 2015)? I dette tilfelle må det sies å være trygt å stole på dokumentene, ettersom de kommer direkte fra kilden. Likevel må en passe på at utvalget av dokumenter er representative. Ettersom intervju er min hovedtilgang til data vil jeg i neste avsnitt gå dypere inn på intervjuprosessen.

4.4 Intervjuprosessen

Dette kapittelet vil omhandle hvordan arbeidet med intervjuene foregikk, arbeidet med intervjuguiden og deretter forberedelser før gjennomføringen av intervjuene.

4.4.1 Forberedelser og arbeid med intervjuguide og intervju

I forberedelsene til intervjuguiden og intervjuene har jeg tatt hensyn og utgangspunkt i teorien jeg hadde lyst til å bruke, i tillegg til utformingen av forskningsspørsmålene. Forarbeidet startet våren 2015, da jeg var praksisstudent i foretaket. Forøvrig ikke i samme avdeling som denne studien baserer seg på, men en av oppgavene var å se på kunnskapsdeling i foretaket. For å sikre et rikt og fylldig datamateriale ønsket jeg å utarbeide

en intervjuguide som gav informantene mulighet til å åpne seg og fortelle med egne ord om egne opplevelser tilknyttet temaene jeg spurte om (Dalen, 2011). For at dette skulle være gjennomførbart anså jeg det som viktig ikke å være ledende i intervjurollen. Jeg fant derfor ut som beskrevet i delkapittel 4.2 at det var mest hensiktsmessig med en semistrukturert intervjuguide som muliggjorde uformell interaksjon med intervjuobjektet.

Som nevnt over i utarbeidelsen av intervjuguiden var jeg særlig opptatt av å ikke være ledende i intervjuerrollen, i tillegg til at spørsmålene skulle være forståelig for informantene. Dette innebærer at jeg ikke inkluderte noen abstrakte begreper i intervjuguiden. For å få relevant informasjon tilknyttet problemstillingen og forskningsspørsmålene var det viktig for meg å stille konkrete spørsmål om hvordan foretaket legger til rette for kunnskapsdeling (Thagaard, 2013). Denne konkrete tilnærmingen hjalp meg å fatt i informantenes tidligere erfaringer, og historier om hvilken opplevelse de selv har hatt i tilknytning med kunnskapsdeling.

Intervjuguiden tok som sagt utgangspunkt i teorien jeg hadde valgt. Dette fordret at jeg hadde god kjennskap til teorien jeg skulle bruke. God bakgrunnsinformasjon vektlegges både av Kvale og Brinkmann (2015) og Thagaard (2013) som viktig for å gjennomføre gode kvalitative intervjuer. Jeg disponerte intervjuet i fem deler. Første delen dreide seg om informantens bakgrunn og hvilken rolle personen hadde i foretaket. Deretter spurte jeg om hvordan de delte kunnskap på arbeidsplassen, og hvordan dette ble tilrettelagt. Videre omhandler intervjuguiden min om ulike arenaer for kunnskapsdeling. Den ene delen i intervjuguiden min omhandler hvordan informantene finner frem til ny kunnskap, og hvordan den deles i foretaket. Avslutningsvis tar intervjuguiden for seg ulike typer samarbeid, og om de ansatte anser sin kunnskap som viktig for foretaket i tillegg til å se på hvilke problemer som kan oppstå i forbindelse med kunnskapsdelingen.

4.4.2 Gjennomføring av intervju

Både Thagaard (2013) og Kvale og Brinkmann (2015) vektlegger viktigheten av erfaring for å kunne utføre gode intervjuer. Personlig hadde jeg ikke mye erfaring med å intervju før dette studiet. Jeg har kun vært med på ett prosjekt hvor vi utførte ett intervju som gruppearbeid tidligere i studieløpet. Likevel syns jeg prosessen fra dette prosjektet hvor jeg deltok i utarbeidelse av intervjuguide og transkribering bidro til å forberede meg både på

utarbeide en intervjuguide og gjennomføre intervjuer i denne studien. Jeg bestemte meg for at jeg skulle ha litt tid mellom første og andre intervju, i tilfelle jeg støtte på uventede problemer med tanke på intervjuguiden eller andre uforutsette problemer. Ved gjennomgang av lydopptaket etter det første intervjuet skjønte jeg at jeg kunne være flinkere til å stille oppfølgingsspørsmål. Likevel var den første informanten flink til å svare og snakke utfyllende om temaene jeg spurte om. Erfaringen etter det første intervjuet gjorde at jeg forberedte meg bedre til oppfølgingsspørsmål til neste intervju. Dalen (2011) beskriver i sin bok intervjusituasjonen som en dialog eller samtale mellom to personer som eksisterer i et tidsperspektiv, men som forsvinner når intervjuet er over. Dette innebærer at tiden man til rådighet samme med informantene bør brukes på best mulig måte, slik at man får fanget informantenes synpunkter.

I foretaket hadde jeg en kontaktperson som bistod meg i å skaffe informanter til studiene min. Jeg ønsket å få synpunkter på kunnskapsdeling både fra ledere og medarbeidere, utvalget mitt bestod derfor av tre ledere og tre medarbeidere. Kontaktpersonen min hjalp meg med å sette opp en plan for intervjuene, som ble gjennomført over en periode på to uker. Alle informanter tilhører samme virksomhetsområder, men kommer fra ulike seksjoner og avdelinger. Dette gjorde at jeg kunne få innsikt i flere ulike deler av foretaket. Ved starten av hvert intervju gav jeg alle informanter informasjon om studien, i tillegg til samtykke til å delta. Samtlige ønsket å delta, studien består derfor av 6 informanter, disse blir presentert nærmere i delkapittel «5.1.1 Presentasjon av bedrift og informanter».

Intervjuene ble foretatt i foretaket og var personlige, det vil si én til én. Som nevnt tidligere, før hvert intervju fikk alle informantene innføring i studiens overordnede formål og hensikt. De signerte alle et skjema om informert samtykke som innebærer at de involverte deltar frivillig i tillegg til at de informeres om deres rett til å trekke seg ut av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). Hver intervju startet med det Kvale og Brinkmann (2015) omtaler som brifing. Dette innebærer at jeg informerer om alt som blir sagt under intervjuet blir sagt i fortrolighet. I tillegg informerte jeg om hvem som har tilgang til datamaterialet og at informantene har mulighet til å få tilgang til transkripsjonen og de kvalitative dataene om de skulle ønske det. Åpningsspørsmålene omhandlet informantenes bakgrunn og hvilke rolle han/hun hadde i foretaket. Dette følte jeg bidro til å gjøre inngangen til intervjuene lettere. Jeg gav informantene mulighet til å snakke utfyllende om deres bakgrunn ettersom jeg syntes dette kunne ha relevans for senere svar de gav. Underveis i intervjuet gjennomgikk jeg hva

jeg ønsket med hvert tema. Dette bidro til å sette spørsmålene i kontekst. Jeg ønsket ikke å være en for stor påvirkningskraft, men heller la informantene få tale fritt rundt spørsmålene jeg hadde. Likevel var det enkelte informanter som snakket mer fritt enn andre, dette gjorde at jeg som intervjuer ble nødt til å være flink til å stille oppfølgingsspørsmål til de som ikke var like utfyllende. Oppfølgende spørsmål innebærer aktiv lytting, dette betegner Kvale og Brinkmann (2015) som like viktig som spesifikk beherskelse av spørreteknikker. Jeg prøvde å forsterke den aktive lyttingen med å stille oppfølgingsspørsmål som «kan du eksemplifisere», eller «kan du utdype det nærmere». Oppfølgingsspørsmålene bidro i tillegg til å forsterke relasjonen mellom meg og informanten ved at kunnskap ble skapt i interaksjon mellom oss. Det viste seg at rollen jeg hadde inntatt som nøytral, bidro til å skape en god relasjon mellom meg og informantene.

4.5 Dataanalyse

Da intervjuene var gjennomført, var det klart for å transkribere intervjuene fra lyd til tekst. Dette har til hensikt å gi intervjuene en skriftlig form som gjør det lettere å inkluderes i oppgaven i tillegg til at det letter analysearbeidet. Fra tidligere av har jeg personlig bidratt i ulike prosjekter med transkribering, dette bidro til at jeg hadde en viss kjennskap til hvordan man gjorde det. Etersom jeg gjennomførte transkribering selv, bidro dette til å gi meg en nærhet til datamaterialet som igjen forberedte meg på analysen. Å transkribere mine egne intervjuer gjorde at jeg lærte mye om min egen intervjustil. I dette stadiet av studiet har man allerede påbegynt en meningsanalyse av det som ble sagt. Eksempelvis vil transkripsjon medføre en utvelgelse av de mange dimensjonene ved de muntlige intervjusamtalene som skal med i den skriftlige transkripsjonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Analysen starter dermed som sagt allerede i det man begynner med transkriberingen. Analysen er ikke en isolert del av oppgaven, men henger nøye sammen med kontinuerlig arbeid med empirien man har samlet inn.

Når transkriberingen var gjennomført, ble memoer utarbeidet. Memos er smånedtegnelser av hendelser og refleksjoner jeg gjorde meg gjennom hele intervjuprosessen (Dalen, 2011). Dette skapte oversikt over datamaterialet og tendenser i intervjuene. Under hele analysen inngikk jeg som forsker i et samspill mellom dataen som forelå i form av intervjuutskrift, memos og selve kodingsprosessen. Intervjuuttalelsene måtte sees i lys av memoene som var skrevet ned, parallelt med at jeg fant egnede kodingskategorier (Dalen, 2011). De

opprinnelige kodene mine ble endret underveis i løpet, og nye kategorier ble opprettet underveis, slik at det fungerte som et kontinuerlig samspill. Etter gjennomgåelse av transkripsjonene og memoene, fremkom analysebegrepene. Gjennom arenaer og redskaper for kunnskapsdeling som informantene brukte, fant jeg det nyttig å kategorisere på bakgrunn av nettopp dette. Det som gjorde seg gjeldende av møtearenaer var tavlemøtene, seksjons- og avdelingsmøter og den nettbasert kunnskapsdeling. Samtidig gav informantene uttrykk for enkelte verktøy de fant nyttig i kunnskapsdelingen. Andre del av analysen er tilknyttet andre del forskningsspørsmålene, som omhandler hvilke grenser som måtte overkommes for å dele kunnskap. Dette har tilknytning til Carlile's begreper om kunnskapsgrenser. Videre tok jeg for meg ulike situasjoner hvor de ansatte støter på grenser i foretaket. Ettersom samtlige informanter vektlegger bruken av Lean-metodikk som arbeidsmetode, valgte jeg i tillegg å inkludere hvilke implikasjoner dette har på kunnskapsdeling.

4.5.1 Gyldighet – validitet

Validitet er et annet ord for sannhet (Silverman, 2010). Hammersley (1990) sier dette om validitet: med validitet, menes sannheten: tolket til den grad en betraktning nøyaktig representerer de sosiale fenomenene den tilhører (Hammersley, 1990, s. 57). En valid slutning trekkes på bakgrunn av sine premisser. Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt den metoden man bruker er egnet til sine undersøkelser. I kvantitative tradisjoner stiller man spørsmålet om hvorvidt man måler det en tror man måler. Dette gjør seg ikke gjeldende innfor den kvalitative forskningen, ettersom en ikke kan vise til talldata. Om man utvider fortolkningen til: «i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer i de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om» (Pervin, 1984, ref. i Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Denne oppfatningen av validitet gir kvalitativ forskning mulighet til å gi gyldig, vitenskapelig kunnskap.

Valideringsaspektet gjør seg gjeldende gjennom alle de syv fasene jeg nevnte tidligere, tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering. I følge Kvale og Brinkmann (2015) bør valideringsarbeidet flyttes fra inspeksjon ved slutten av produksjonslinjen til å fungere som kvalitetskontroll gjennom alle fasene av kunnskapsproduksjonen. Begrepsvaliditet er også noe som er viktig å ta hensyn til. Dette dreide seg opprinnelig om måling av teoretiske begreper, og korrelasjoner med andre målinger av begrepet og logisk analyse mellom dem. Det ble senere utvidet til å omfatte

kvalitative sammenfatninger og kvantitative scorer. Validering ble en prosess som er åpen og som er mulig å undersøke, validering er ikke lenger kun bekreftelse, men en prosess hvor man får tak på fortolkninger av observasjoner som er holdbare (Kvale & Brinkmann, 2015). Begrepene som er mest relevante i denne oppgaven, er blant annet kunnskapsdeling, praksisfellesskap og kunnskapsgrenser. Alle disse begrepene operasjonaliseres i teorikapittelet. Kunnskapsdeling er operasjonalisert i forhold til hvilke tradisjoner man forbinder begrepet kunnskap, delingsaspektet er operasjonalisert med hensyn til hvordan man ser på deling som en praksis. For å operasjonalisere praksisfellesskap og kunnskapsdeling, har jeg tatt utgangspunkt i teori som bidrar til å belyse empirien jeg har samlet inn. Hvordan jeg har valgt å operasjonalisere begrepene som er brukt i studien vil ha implikasjoner for hvordan jeg kan tolke resultatene jeg får fra empirien. Dette medfører at at begrepsoperasjonaliseringen vil spille en stor rolle for gyldigheten av oppgaven. Begrepet validitet knyttes ofte først og fremst til indre validitet, dette omfatter i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt (Dalen, 2011). Indre validitet knyttes ofte til kausalitet. I min studie undersøker jeg hvordan helseforetaket deler kunnskap, hvilke arenaer og redskaper som brukes, og hvilke grenser som må overkommes for at kunnskapsflyten skal gå jevnt. Jeg vil benytte meg av teori for å se hvordan praksisfellesskap og dets elementer kan bidra til kunnskapsdeling, og se på eventuelle sammenhenger mellom teori og empiri. Ytre validitet henviser til hvorvidt resultatene fra studien er generaliserbar utover dette studiet (Dalen, 2011). I sammenheng med ytre validitet benyttes begrepet *overførbarhet*, dette har en direkte sammenheng til hvordan en argumenterer for at tolkninger som er utviklet innenfor et prosjekt, også kan ha gyldighet utenfor sin kontekst og i andre sammenhenger. Generaliserbarhet og overførbarhet knyttes ofte til kvantitative undersøkelser. Til tross for at jeg ikke gjennomfører en kvantitativ undersøkelse, kan jeg til en viss grad generalisere funn jeg har gjort til liknende casestudier, og til liknende forskning som bruker samme teori. For å styrke validiteten gjør begrepet gjennomsiktighet seg gjeldende (Thagaard, 2013). Dette innebærer at forskeren gjør grunnlagt for tolkninger tydelige ved at man redegjør for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjonene man kommer frem til. Dette kommer til dels frem i kapittel 5 som er analysekapittelet, men også i kapittel 6 hvor jeg diskuterer funnene jeg har gjort i analysen som sammen bidrar til å styrke gjennomsiktigheten i oppgaven (Thagaard, 2013).

4.5.2 Pålitelighet – reliabilitet

Reliabilitet viser til forskningens pålitelighet. Reliabilitet refererer til hvor stor grad konsistensen det er mellom tilfeller som er tilordnet samme kategori av ulike observatører, eller den samme observatøren ved forskjellige anledninger (Hammersley, 1992, s. 62). Metodene brukt i undersøkelsen vil i stor grad ha påvirkning på undersøkelsens pålitelighet. På generell basis kan man si det foreligger en sammenheng mellom metode og pålitelighet hva gjelder kvalitativt individuelle intervjuer. Intervjueffekt viser til at intervjuers tilstedeværelse kan skape spesielle resultater. Konteksteffekt har med plassen intervjuet foretas og som også kan skape spesielle resultater (Jacobsen, 2015, s. 173). Når det kommer til min forforståelse av begreper brukt i denne oppgaven vil dette ha innvirkning på reliabiliteten, ettersom jeg tatt utgangspunkt i teori og tatt valg for hvilke definisjoner jeg vil bruke. Likevel vil dette være nødvendig for studien. Gjennom både teorikapittelet og analysekapittelet gjør jeg rede for hvordan data har blitt utviklet og brukt opp mot teori (Thagaard, 2013). Spesielt i analysen er det viktig å skille mellom data som er mottatt under feltarbeidet, og egne vurderinger av denne informasjonen (Thagaard, 2013). Dette har jeg gjort ved at det er et klart skille mellom informasjon blir presentert, og delen som analyserer informasjonen. Reliabilitet er også basert på at forskeren gjør rede for hvilke relasjonene han eller hun har til deltakerne i prosjektet, og hvilken betydning erfaringer i felten har for de dataene forskeren får (Thagaard, 2013). Jeg har gjennom hele prosjektet forholdt meg så nøytral jeg kan være i prosessen med datainnsamling, og anser meg selv å ha vært objektiv i de situasjonene jeg har vært involvert i. Det er likevel klart at jeg har hatt en viss påvirkning i form av at jeg til dels selv har valgt ut caset mitt. Alt jeg nå har nevnt bidrar til å styrke reliabiliteten, i tillegg sier Monica Dalen (2011) at bruk av tekniske hjelpemidler bidrar til å styrke reliabiliteten. Jeg har blant annet brukt en digital diktafon til å ta opp intervjuene. Dette medfører at man har mulighet til å sjekke transkripsjonene opp mot lyd materialet. Igjen bidrar dette til gjennomsiktighet i oppgaven.

4.6 Etikk og refleksjoner

Kvale og Brinkmann (2015) diskuterer fire områder som omhandler etiske retningslinjer for forskere som er viktig å ta hensyn til. Disse er *informert samtykke*, *fortrolighet*, *konsekvenser* og *forskerens rolle*. Samfunnet stiller krav om at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres av overordnede etiske prinsipper, nedfelt i lover og retningslinjer (Dalen, 2011). Dette betyr at det er meldeplikt for prosjekter som er omfatter personopplysninger som behandles med

elektroniske hjelpemidler. Jacobsen (2015); Kvale og Brinkmann (2015); Thagaard (2013) vektlegger alle kravet om informert samtykke. Dette innebærer at det er avgitt samtykke uten ytre press eller begrensninger av personlig handlefrihet. Begrepet informert samtykke «baserer seg primært på prinsippet om individuell autonomi og dernest på prinsippet om å gjøre godt» (Marzano, 2012, ref. i Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). I henhold til meldeplikten er også mitt prosjekt meldt inn til NSD. I vedlegg nummer en ligger godkjenning fra NSD. Som nevnt tidligere har samtlige informanter som har deltatt i studien skrevet under på samtykkeskjema, de har også blitt informert om hva studiens hensikt er og at dem blir anonymisert og personopplysninger behandles konfidensielt.

Konfidensialitet i følge Kvale og Brinkmann (2015), referer til enigheten med deltakerne om hva som kan gjøres med dataene som resultat av deres deltakelse. Ethiske og vitenskapelige dilemmaer kan lett oppstå når en snakker om prinsippet om forskningsdeltakerens rett til privatliv. I dette studiet oppgis det ingen personopplysninger i intervjuene annet enn at jeg innledningsvis spør om bakgrunn og utdannelse. Kunnskapsdeling, arenaer, redskaper og grenser som jeg ute etter er ikke å anse som sensitive opplysninger. Det er samtidig viktig å nevne at anonymitet kan beskytte deltakerne, men det kan også gjøre at deres stemme som forskningen er i behov for å ha forsvinner sett i lys av studiens formål (Kvale & Brinkmann, 2015). I min studie har jeg valgt å anonymisere både bedrift og informanter.

Konsekvenser er tilknyttet det etiske prinsippet om velgjørenhet som betyr at risikoen for å skade en deltaker bør være minst mulig (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette betyr i korte trekk at summen av potensielle fordeler for deltakeren og betydningen av den oppnådde kunnskap bør oppveie for å kunne skade deltakeren. For å unngå mulige etiske krenkelser kreves det god forståelse for, og kjennskap til undersøkelsesfeltet. Personlig kan jeg ikke umiddelbart se noen risiko ved at jeg har stilt spørsmål vedrørende kunnskapsdeling.

Siste område som blir omtalt av Kvale og Brinkmann (2015) er forskerens rolle. Dette omhandler integriteten til forskeren, som igjen er avgjørende for kvaliteten på for den vitenskapelige kunnskapen og de etiske beslutningene treffes i undersøkelsen. Det blir viktig i denne sammenhengen å fremstå som profesjonell, noe jeg etter beste evne har forsøkt å opptre som.

5 Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere analysen av datamaterialet, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine:

Hvordan deles kunnskap i et helseforetak organisert som et senter for fellestjenester?

- Hvordan legges det til rette for kunnskapsdeling i et komplekst helseforetak?
 - o Hvilke arenaer, redskaper og praksiser benyttes for kunnskapsdeling?
- Hvilke utfordringer oppstår med kunnskapsdeling på tvers av grenser i organisasjonen?

Første delen av analysen vil fokusere på hvordan det tilrettelegges for kunnskapsdeling i foretaket. Jeg har vektlagt ulike arenaer, praksiser og redskaper kunnskapsdeling i lys av teorien om praksisfellesskap, og hvordan disse kan utgjøre muliggjørende kontekster. Lean-metodikk står sentralt for de fleste når jeg spør om kunnskapsdeling, jeg gir derfor en kort introduksjon til dette, ettersom de ansatte vektlegger at denne arbeidsmåten bringer med seg arenaer, praksiser og redskaper som muliggjør kunnskapsdeling. Del to av analysen tar for seg forskningsspørsmålet som omhandler hvilke utfordringer som oppstår med kunnskapsdeling på tvers av grenser og praksiser i foretaket. Jeg ser i tillegg på hvordan problemløsning muliggjør kunnskapsdeling på tvers av eventuelle grenser. Carlile (2002, 2004) sin teori tilknyttet kunnskapsgrenser og grensekryssing blir derfor viktige elementer i denne delen.

Det fremkommer av intervjuene at de ansatte i bedriften anser kunnskapsdeling som viktig for det kollektive, så vel for sin egen utvikling. Jeg vil starte dette kapitlet med å gi en kort fremstilling av informantene, deres bakgrunn, deres fartstid i organisasjon og hvilke sentrale oppgaver de har. Av hensyn til personvern vil informantene anonymiseres. Selve analysen vil jeg knytte opp mot forskningsspørsmålene.

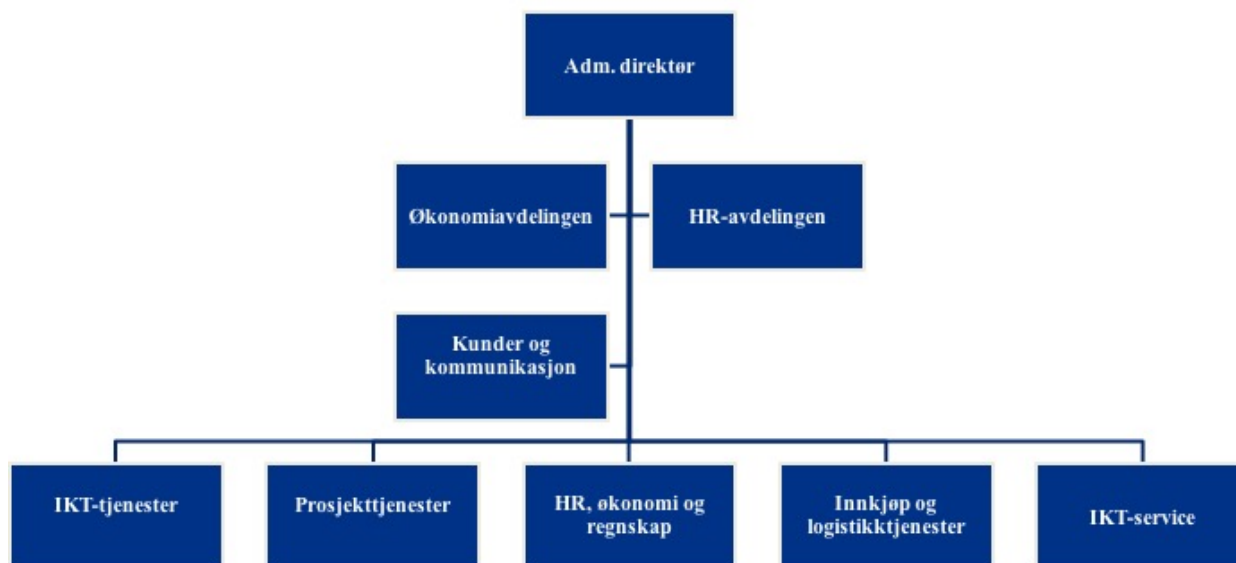
5.1.1 Presentasjon av bedrift og informanter

Jeg har tidligere vært inne på hvilke type organisasjon foretaket er, men jeg vil utdype dette nærmere, samtidig som jeg presenterer informantene. Helseforetaket ble som tidligere nevnt opprettet i 2003. Hovedhensikten med etableringen var å få mer effektiv drift av

fellesstøttetjenester slik at sykehusene kan fokusere på pasientbehandling i større grad. Før etableringen av helseforetaket var disse støttetjenestene å finne på hvert enkelt sykehus, alt fra lønn, elektronisk brukerstøtte og andre ikke-medisinske støttetjenester. Det som gjør helseforetaket spesielt har med deres mandat og oppgaver å gjøre. For å effektivisere sykehusdriften ble helseforetaket opprettet, med hensikt i å flytte alle ikke-medisinske støttetjenester ut av sykehusene og inn i et felles foretak. Dette betyr at man flyttet mange ansatte som tidligere jobbet på lokale sykehus inn i et felles foretak. Foretaket ble et eget helseforetak i 2014, og i dag består helseforetaket av fem virksomhetsområder:

1. IKT tjenester (drift/forvaltning).
2. IKT service (brukerstøtte).
3. IKT prosjektjenester (prosjekt- og porteføljestyring, ressurser til gjennomføring av prosjekter).
4. Innkjøp og logistikk.
5. HR/økonomi og regnskap.

I tillegg til disse fem virksomhetsområdene finnes det tre stabsavdelinger. Disse er økonomiavdelingen, avdeling for kunder og kommunikasjon og en HR-avdeling. Organisasjonskartet som illustreres i figur 3, viser hvordan helseforetaket er bygd opp. Jeg har foretatt studien innad i virksomhetsområdet HR, Økonomi og Regnskap, kjent som HRØR internt i foretaket. En kort presentasjon av informantene og deres sentrale oppgaver beskrives under.



Figur 2: Organisasjonskart (Foretaket).

De seks informantene som er intervjuet har ulike stillinger og arbeidsoppgaver i organisasjonen. Tre har lederansvar og tre er medarbeidere i sine respektive avdelinger og seksjoner. De tre med lederfunksjoner har i videre fremstilling fått navnene Nikolai, Lars og Trine. Medarbeiderne er Thea, Britt og Frida.

Nikolai har lederfunksjoner på lønnseksjonen, han har hatt det i snart to år. Han har bakgrunn i ulike utdanninger, men fullfører i disse dager sin bachelorgrad i ledelse. Han har ansvaret for 32 medarbeidere, og kjerneoppgavene hans er blant å støtte de ansatte i sine daglige gjøremål og bidra til tilrettelegging og videreutvikling. Lars har lederfunksjoner i avdelingen rådgivningstjenester og har tidligere jobbet som rådgiver og konsulent for Lean-metodikk i en annen organisasjon før han kom til helseforetaket for halvannet år siden. Han har utdanning innen bedriftsøkonomi og ledelse. Trine har lederfunksjoner for de regionale fellessystemene. Hun har lengst fartstid i foretaket av de som er intervjuet, og har jobbet der i ni år. Hun tilhører avdelingen som drifter de regionale fellestjenestene helseforetaket leverer til sykehusene, og omfatter blant annet tjenester innen IKT, HR og innkjøp og logistikk. Hun har i tillegg til ledelsesutdannelse en bachelor i personaladministrasjon og kompetanseutvikling. Hennes sentrale oppgaver er å støtte sine 11 medarbeidere i deres

daglige arbeid som går ut på å drifte disse fellessystemene. Hun har både personal- og budsjettansvar i tillegg til det overordnede ansvar for driften i sin avdelingen.

Thea er medarbeider i HR-brukerstøtte. Hun har en master i økonomi som bakgrunn, og har jobbet i helseforetaket siden 2013. Hennes daglige arbeidsoppgaver består av koordinere andre ansatte i HR-avdelingen. Britt har vært ansatt siden 2011 og er saksbehandler på seksjonen som drifter GAT, et styringsverktøy som hjelper sykehusene med å planlegge vaktlister og lønn. Her bidrar hun med å forvalte systemet. Hun har en bakgrunn i bedriftsøkonomi. Siste informant Frida, er ansatt på seksjonen som jobber med saksbehandling tilknyttet lønn. Hun ble ansatt i bedriften i fjor, og er opprinnelig barnepleier. Hennes sentrale oppgaver er 50 % saksbehandling og 50 % brukerstøtte på telefon.

<u>Informant</u>	<u>Stilling</u>	<u>Oppgaver</u>
Nikolai	Lederfunksjoner i lønnsseksjonen	Tilrettelegging og videreutvikling av ansatte.
Lars	Lederfunksjoner i rådgivningstjenester	Bidrar i utviklingen av Lean og lederfunksjoner i avdelingen.
Trine	Lederfunksjoner for regionale fellestjenester	Overordnet ansvar for drift, i tillegg til personal og budsjettansvar.
Thea	Medarbeider på HR-brukerstøtte	Koordinering av medarbeidere.
Britt	Medarbeider på GAT	Saksbehandler på seksjonen, sitter på 2. Linje.
Frida	Medarbeider på lønnseksjonen	Jobber 50 % med saksbehandling og 50 % med brukerstøtte på telefon.

Tabell 1:

Oversikt over ansatte og deres oppgaver (Egen fremstilling – fiktive navn på informantene).

5.2 Lean-metodikk som tilnærming til kunnskapsdeling i organisasjonen

Mange arenaer og redskaper som kan knyttes til kunnskapsdeling i foretaket har utviklet seg som praksiser etter Lean-metodikk som ble innført for to år siden. Uten å gå i dybden på hva Lean er, finner jeg det hensiktsmessig å gi en kort forklaring på hva som ligger i arbeidsmetodikken. Metodikken er innholdsrik, men kort fortalt er kjernen i Lean at man kontinuerlig søker etter å forbedre arbeidsprosesser ved å fjerne verdiløse steg som bidrar til ekstra arbeid. Lean har sitt utspring fra «Toyota Motor Corporation», ofte referert til som «Toyota Production System». Lean som arbeidsmåte er gjenstand for utallig diskusjoner, i tillegg finnes det mange avarter ettersom bedrifter tilpasser metodikken til sine måter å jobbe på. Womack og Jones (1996) definerer Lean gjennom fem prinsipper. Prinsippene bygger på antagelsene om at organisasjoner består av prosesser, og gjennom interaksjon med disse fem prinsippene på en stegvis og sekvensiell måte vil det kunne føre til økt grad av verdiskapende arbeid, i tillegg til reduksjon av sløsende ressurser og kontinuerlig forbedring i en stadig gjentakende prosess. De fem Leanprinsippene er som følger:

- Spesifiser verdien som er ønsket av kunden.
- Identifisere verdistrømmen for hvert produkt/tjeneste som gir det verdi og forkast alle de bortkastede trinnene.
- Skap en kontinuerlig produktflyt. Standardiser prosessene tilknyttet «best practice» slik at de gjennomføres mer jevnt og samtidig frigjør tid for kreativitet og innovasjon.
- Innfør produksjon basert på etterspørsel mellom alle trinn der flyt er mulig. Fokus på etterspørsel fra kunder som utløser hendelser bakover gjennom verdikjeden.
- Sikt mot perfektjon slik at ikke-verdiskapende aktivitet fjernes fra verdien kjeden og at antall trinn, tid og informasjon som er nødvendig for å betjene kunden kontinuerlig faller (Womack & Jones, 1996).

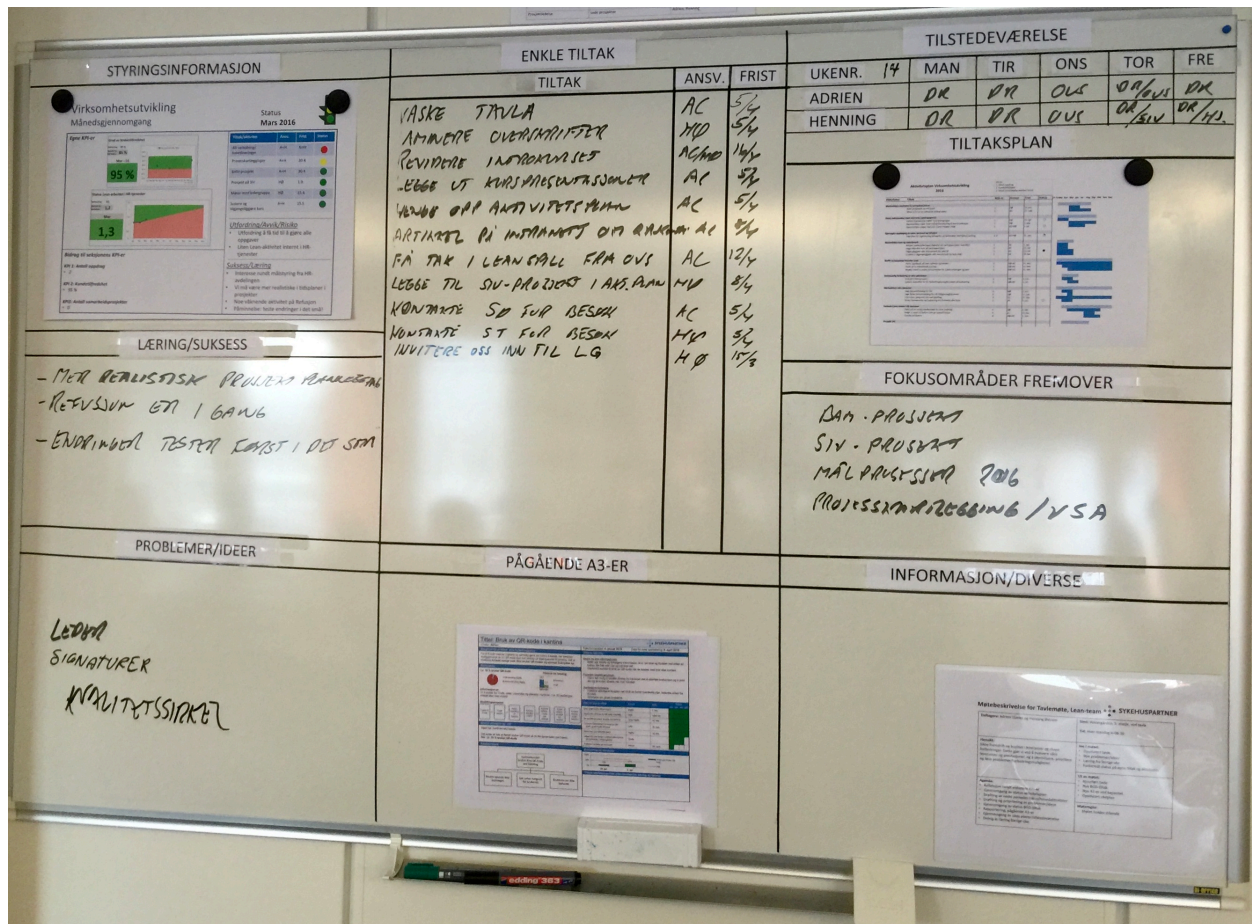
Med Lean som arbeidsmetode kan det gjennom arenaer og redskaper legges til rette for praksiser som muliggjør kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling blir av blant annet Charron, Harrington, Voehl, og Wiggin (2014) trukket frem som kritisk for å implementere Lean som arbeidsmetode. Arenaene, praksisene og redskapene som tilrettelegger for kunnskapsdeling kan også legge til rette for at gjensidig engasjement, felles virksomhet og delt repertoar kan oppstå, som igjen bidrar til å skape og utvikle praksisfellesskap. Jeg begynner med

informantenes syn på møtevirksomheten i foretaket, hvordan disse fungerer som arenaer og redskap og i tillegg bidrar til å skape, utvikle og vedlikeholde praksiser.

5.3 Sentrale arenaer og redskaper for kunnskapsdeling

Det fremkommer gjennom intervjuene, at alle informanter er opptatt av kunnskapsdeling og har mye å si om dette. Et viktig ledd i hvordan de ansatte koordinerer og strukturerer arbeidet skjer i form av møter. Det finnes ulike møtearenaer for de ansatte, både formelle og uformelle. Jeg vil først og fremst beskrive hvordan noen av de formelle møtearenaene er viktig for kunnskapsdelingen. De fleste informantene skiller mellom tavlemøter, seksjonsmøter og avdelingsmøter. Tavlemøter ble introdusert i forbindelse med innføring av Lean-metodikk. Seksjons- og avdelingsmøtene avholdes sjeldnere enn tavlemøter. Møteformatene tjener ulike formål, hvor tavlemøtene i større grad bidrar til koordinering av hverdagen, mens seksjons- og avdelingsmøtene fortrinnsvis muliggjør langsiktig kunnskap- og kompetanseutvikling.

I datamaterialet fremhever alle informantene hvordan tavlemøter og Lean-metodikk står sentralt i kunnskapsdelingen. Foretaket innførte tavlemøter da de iverksatte Lean som arbeidsmetode. Ulike seksjoner har hver sin tavle, med en oversikt. Seksjonene strukturerer tavlene sine ulikt, noe som også fremkommer av datamaterialet. Dette kan også bidra til at man har ulike praksiser for hvordan man gjennomfører et tavlemøte, som igjen kan føre til implikasjoner for kunnskapsdeling innad og på tvers av praksisfelleskaper. Oversikten er delt inn i ulike kategorier og jeg vil gå fort gjennom disse.



Bilde 1: Tavle, sentralt redskap i tavlemøtene (Egen fremstilling).

Som man kan se av figur 5 er en tavle delt inn i ulike områder. Under styringsinformasjon finner man målene eller KPI som står for «Key Performance Indicator». Denne delen av tavlen bidrar til å gi en oversikt over hvordan man ligger an med ulike leveranser, hvor man markerer tiltak enten med grønt, gult eller rødt avhengig av hvordan status er. En annen rubrikk av tavlen viser hvilke tiltak som det er behov for å gjøre noe med i nær fremtid, enkelte av tavlene kaller dette «bare gjør det tiltak». Denne viser hvem som er ansvarlig for tiltakene og ulike frister. En kort del av tavlen viser hvem som er tilstede i løpet av uken. En tiltaksplan henger på tavlen for å gi ytterligere oversikt. To av rubrikkene i tavlen er blant annet læring/suksess også problem/ideer. Den ene av tavlene jeg observerte inneholdt en rubrikk kalt pågående A3-er, en A3 er en metode for for problemløsning innen Lean, hvor man blant annet etterstreber å avklare hva problemet er, i tillegg til å finne bakenforliggende årsaker til problemet. Jeg kommer nærmere inn på hva dette er, og hvilken rolle det har i virksomhetsområdet.

5.3.1 Tavlemøter

Som nevnt blir tavlemøter trukket frem av alle informanter, og en tendens på tvers av intervjuer er at veldig mange innleder med å snakke om tavlemøter etter at jeg har spurt dem om hvordan dem deler kunnskap i foretaket, og hvilken funksjon de anser at kunnskapsdeling har. Trine beskrev det slik:

”Ja. Noe av det viktigste verktøyet jeg har i kunnskapsdeling, det er etter vi begynte å jobbe med Lean, etter at vi innførte det som arbeidsmetodikk. Det ga oss tavlemøtene våre, det var et utrolig løft for meg. Det er den suverent beste arenaen jeg har til å fange opp hva som foregår og til å dele kunnskap. Det er et kvarter hver morning, hvor vi går gjennom hva som er av kritiske hendelser, hva vi har å gjøre i backlog. Og der har vi også noen problemer eller saker vi ikke får løst, så kommer de opp der” (Trine).

Trine har lederansvar i avdelingen som drifter regionale fellestjenester. Hun understreker her hvordan tavlemøtene bidrar til kunnskapsdelingen. Som man kan lese av dette sitatet varer ikke et tavlemøte stort lenger enn 15 min, noe som krever at de ansatte er effektive i bidragene til møtet. Tavlemøtene bidrar å synliggjøre problemer som er relevante for de ansatte. Litt mer utdypende forklarer Trine kort gangen i et tavlemøte:

”Da går man gjennom problemstillingen. Også får den som har satt den opp presentere også finner man ut hvem som har kunnskap om dette, eller hvem som kan ha lyst til å være med å lære dette her. Så finner man tid og dato, setter seg sammen og løser problemet. Det er et av de suverent beste verktøyene vi har til å fange opp sånne ting” (Trine).

Dersom det skulle dukke opp et problem, vil møtene bidra til å kartlegge kompetansen som trengs for å løse problemet. Deretter spør Trine om det er noen som kan tenke seg å bidra i løsningen. Trine skaper med dette en mulighet for de ansatte til å bidra i å dele sin kunnskap med hverandre. Kunnskapens funksjon og hvordan den settes i spill, avhenger av hvilke problemstillinger som blir tatt opp på tavlemøte, slik det fremkommer av disse to sitatene. På den ene siden kan man si at funksjonen har et kortsiktig perspektiv, ved at man ønsker å få unna flest små problemer så raskt som mulig. Disse problemene ligger ofte under rubrikken «enkle tiltak» på tavlen som man kan se av figur 5. På den andre siden har en problemstillinger som tar for seg mer langsiktige perspektiver, fremfor at det er ren informasjon som prosesseres og spres, vektlegges kunnskap som bidrar til langsiktig utvikling av tjenester.

Nikolai som har lederfunksjoner i lønnsseksjonen snakker også om tavlemøter, men legger ikke dette like stor betydning som Trine:

”Så du kan si at tavlemøtene er en arena hvor man kan ta opp ting, rutineendringer eller nye releaser på systemer som påvirker arbeidshverdagen som en saksbehandler har (...)” (Nikolai).

Når vi kommer inn på tavlemøter og dets rolle, er dette hva han innledningsvis begynner med. Tavlemøtene blir omtalt som en arena hvor man tar opp ting, spesielt rutineendringer. Denne måten å interagere med de ansatte på blir heller ikke omtalt mer utdypende i intervjuet, bortsett fra sitatet under:

”Tavlemøtene er på en måte et møtepunkt som vi har, også har vi jo, vi har jo fått tilbakemelding på at det er litt utfordrende for det er mange som sitter på brukerstøtte her og vekten starter kl. 08:00, og vi har tavlemøte kl. 09:00, og da er det en del som ikke får med seg tavlemøte, sånn som det har vært hittil så deles det en del faglig informasjon på tavlemøtene” (Nikolai).

Mange av de ansatte på seksjonen til Nikolai jobber 50/50, det vil si at 50 % av arbeidstiden sitter de i telefonen og utfører brukerstøtte, mens den andre halvdel av tiden jobber de med saksbehandling. Dette skaper noen utfordringer for gjennomføringen av tavlemøter som sitatet over illustrerer. Ettersom møtet er et samlingspunkt for de ansatte, betyr dette at dersom man ikke har mulighet til å stille opp vil det være rimelig å anta at man kan gå glipp av faglig informasjon. Når Nikolai snakker om tavlemøter og kunnskapsdeling vektlegger han informasjon som er tilknyttet det faglige. Deres seksjon er preget av at de ansatte er nødt til å følge rutiner og prosedyrer. Det er derfor hensiktsmessig å se på hvorvidt det er kunnskap og ikke informasjon som blir delt. Dette krever at man ser på hensikten til det som blir delt har.

”(...) nestleder hos meg er også fagansvarlig for seksjonen, har masse fagkunnskap og har jobbet med lønn i mange år, og er også litt sånn pedagogisk god da til å forklare, hvis noen nye lurer på noe så er det, viser hun ikke bare hvor du skal klikke, men forklarer hvorfor og hvordan dette henger sammen, og da øker man forståelsen med det for det er jo noen av de som har jobbet her lenge som har det litt i fingrene og, men viser alt for kjapt på en måte, bare klikk, klikk, klikk, klikk også får de løst oppgaven, men de har egentlig ikke skjont hvorfor de har gjort og hva de har gjort” (Nikolai).

Dette sitatet illustrerer nettopp hvor viktig det er å skille mellom kunnskap og informasjon. I motsetning til hva Nikolai har sagt i de foregående sitatene hva angår prosedyreendringer, vektlegger han i dette sitatet hvor viktig det er å forstå kunnskapen som ligger bak rutinene og prosedyrene. Selv om det er viktig å gjennomføre oppgavene, fordrer det i tillegg en forståelse av hvorfor man gjør som man gjør, og det er her kunnskap versus informasjon gjør seg gjeldende. Man bruker informasjonen til å tilegne seg kunnskap. Dette sitatet illustrerer hvor viktig det er å forstå informasjonen som gis, og at man forstår hvorfor man gjør som man gjør. Dette betyr at en er nødt til å ha en grunnleggende kunnskap om systemet for å forstå informasjonen som blir gitt.

På de ulike seksjonene er det forskjellig hvor ofte tavlemøtene holdes. Da jeg spurte Thea om hva hun hadde å si om tavlemøter, og om hun kunne fortelle meg litt om denne praksisen, var dette svaret jeg fikk:

”Ja, det er ikke så lenge siden vi begynte med det, to år siden kanskje, bortimot, men det er jo ikke like lett for alle avdelingene å ha det, sånn som oss, vi sitter jo på telefonen hele dagen, så da blir det fort bare et par ganger i uken man rekker å ha det. Det er jo ikke alltid det er like effektivt heller, men da har man hvertfall et sted man har muligheten til å ta opp ting da” (Thea).

Med bakgrunn i dette sitatet og de øvrige, er det derfor rimelig å anta at til tross for at tavlemøter som arena for kunnskapsdeling kan være gode, viser det seg likevel å være noen utfordringer knyttet til gjennomføringen. I likhet med seksjonen til Nikolai bruker seksjonen til Thea mye tid på telefon, noe som kan komplisere møtehverdagen. Som man kan se av datamaterialet, blir tavlemøter vurdert som sentrale arenaer, men de krever også tid, noe som fører til at ikke alle har mulighet for å delta. Tavlemøter er kun én form for møter som kan fungere som arena for kunnskapsdeling. Jeg kommer tilbake til andre møtevirksomheter som også er arenaer for deling av kunnskap.

Gjennom de forrige sitatene fremkom det hvor viktig det er å ikke bare motta informasjon, men også vite hvorfor man gjør som man gjør. Neste sitat viser hvordan man forvisser seg om at man faktisk har klart å omforme den informasjonen som er gitt via tavlemøter til noe man kan bruke. Man undersøker hvorvidt forståelsen for rutinene er gode.

”Rutiner endres ja, jo i forhold til måling av dette med rutineavvik, der har vi fått en aksept i seksjonen vår for at hun nestlederen ukentlig tar stikkprøver. Vi

har valgt oss ut to rutiner vi vet er litt tunge, foreldrepermisjon og permisjoner nå i noen måneder, hvor hun tar ut da hver uke, så tar jeg ut hvilke av disse skjemaene som er innenfor disse rutinene, som er ferdigbehandlet sist uke også sitter hun og tar stikkprøver for å se om rutinene er fulgt. Også teller vi antall rutineavvik. Målet er jo null, det varierer veldig, men det vi gjør da i etterkant da vi får disse avvikene så får jeg, lager hun et, har hun et skjema rett og slett over hva som er gjort feil. Og så anonymiserer jeg det, før jeg skriver det ut, så tar vi det på tavlemøtet, sånn at alle får høre hva som er gjort feil, spiller ingen rolle hvem som har gjort det, men her er det ikke fulgt, og hva er det som ikke er fulgt av rutinene. Så har vi også fått aksept fra alle i seksjonen at hun som er nestleder tar på tomannshånd med den som har gjort feilen, ikke fulgt rutinen. Sånn at de får en direkte tilbakemelding de som også ikke har fulgt rutinene” (Nikolai).

Her synliggjøres hvordan et tavlemøte kan gi mulighet for kunnskapsdeling, som bidrar til å skape en større forståelse for hvilke prosedyrer som ikke er fulgt og hvorfor. Aspektet som innebærer ansvarliggjøring er spesielt fremtredende i dette sitatet. Nikolai er ikke ute etter å henge ut noen som gjør feil, men å trekke frem feil som er gjort og veilede deretter er en måte å ansvarliggjøre personen i praksisfellesskapet på. I tillegg er dette en prosessbasert arbeidsmetode som bidrar til at man gjør det mulig å nå felles mål. Tavlemøter kan styrke praksisfellesskapet ved at det gir mulighet for å utvikle *en felles virksomhet*. Å utvikle en felles virksomhet er ikke det samme som å ha delte eller felles mål, men det betyr at man forhandler frem en virksomhet som innebærer ansvarliggjøring, og således er prosessen mot å nå felles mål viktigere fremfor å eksplisitt ha dem. Et eksempel på dette er når Nikolai bruker tavlemøtene til å jobbe med og styrke felles prosedyrer og rutiner som sett i overnevnt sitater.

Foreløpig har jeg fremlagt tavlemøter som arena for både kunnskapsdeling og deling av informasjon. Som man kan se av sitatene brukes ofte tavlemøtene til å koordinere det daglige arbeidet. Det er en arena for informasjonsformidling, men også en arena hvor kunnskap blir delt og diskutert. Eksempelvis «enkle tiltak» er en del av tavlemøte som brukes aktivt i koordineringen av det daglige arbeidet i tillegg til at funksjonen til denne delen av tavlen har et mer kortsiktig perspektiv. Som jeg kommer til senere, gjennomgås det hvilke langsiktige pågående problemstillinger som er gjeldende. Dette tar mer sikte på det langsiktige ved tavlemøtene, og omhandler gjerne et problem hvor ulik kunnskap trengs. I tillegg når Nikolai bruker tavlemøter som en prosessbasert arbeidsmetode, som vist i forrige sitat, bidrar dette til at kunnskap blir delt, ved at man jobber med å ansvarliggjøre personer.

Foretaket har i tillegg andre møtearenaer som er av betydning for kunnskapsdelingen. Jeg har nå vært inne på hvordan tavlemøtene bidrar til å være en arena både for kunnskap- og informasjonsdeling. Praksisene tavlemøtene legger til rette for bidrar til å planlegge arbeidet, koordinere arbeidet og fordele ansvar. Som en arena for kunnskapsdeling kan tavlemøter bidra til å tilrettelegge for utvikling av praksisfellesskap. Neste del vil omhandle seksjonsmøtene som arena for kunnskapsdeling, som en får se vil denne type møte ha en annen funksjon enn tavlemøtene.

5.3.2 Seksjons- og avdelingsmøter

I tillegg til tavlemøter avholdes det møter som er av lengre varighet, og har blant andre funksjoner enn det tavlemøtene har. Denne delen av kapittelet vil omhandle seksjonsmøtene og hvordan disse tilrettelegger for kunnskapsdeling.

Når forrige del tok for seg tavlemøter fremkom det tydelig at blant annet Trine er svært fornøyd med innføring av Lean som arbeidsmetode, ettersom dette i følge hun selv har gitt henne helt nye redskaper til å administrere hverdagen. I foretaket brukes i tillegg andre former for møtevirksomhet. Dette kommer frem når jeg spør Nikolai om andre arenaer for kunnskapsdeling som blir benyttet:

”Nå har det kommet forslag om det faglig, at den lønnsfaglige informasjonen spares til møtedagen, vi har en møtedag på hver seksjon i uka, hvor man ikke har brukerstøtte, så forslaget var rett og slett at vi sparer opp den faglige informasjonen til møtedagen også kjører vi heller et utvidet tavlemøte, som varer litt lenger altså kanskje opp til en halvtime istedenfor 10-15 minutter som vi har til daglig, men at det fremdeles er greit å ha det felles møtepunktet hver morgen litt sånn for å se hvem er her, hvem er ikke, hvordan ligger vi an i forhold til tallene og vi har noen KPI'er som vi måles på både en har vi ukentlig, men de fleste er på månedlig basis, litt sånn tallenes tale og oppgavefordeling så det tror jeg er greit at vi opprettholder med daglig tavlemøter, men at det faglige kanskje spares til møtedagen” (Nikolai).

Ansatte på seksjonen til Nikolai, sier likhet med han selv at de ikke er fornøyd med at ikke alle har mulighet til å delta på tavlemøter. Det er derfor blitt forespurt om det er mulig å spare en del av det lønnsfaglige til seksjonsmøtene de har. Ettersom ikke alle ansatte har mulighet til å få informasjonen og kunnskapen tavlemøtene gir, gjør seksjonsmøtene det mulig for en større del av de ansatte til å få tilgang til kunnskap som fellesskapet besitter. I sitatet under forteller samme informant om hvordan et seksjonsmøte foregår:

”Nei, du kan si det er en dag som vi er fritatt fra brukerstøtte, det vil si at det går an da, månedlig har vi seksjonsmøte, hvor vi har. Ja, vi har noe som er fast, også er det noe som vi kan velge fra måned til måned og hva som ønsker og folk kan komme med innspill til hva de ønsker å ta opp på seksjonsmøte og da har vi gjerne møte fra, da tar vi gjerne tavlemøte fra 09:00-09:30, også er det møte fra 09:30-14:00/15:00, litt avhengig av hvor mye som skal gjennomgå, men da noen ganger så hender det at vi legger opp til noe faglig på de seksjonsmøtene, men vi har gjennomgang av KPI'er, vi har gjennomgang kunderapport, og litt sånn status hvordan ligger vi an? Hva har vi gjort bra den siste måneden? Og hva må vi gjøre bedre fremover? Men som sagt lagt inn noen bolker der, kanskje en time eller to med noe faglig, men jeg tenker at hvis vi nå får satt denne lønnsfaglige oppdateringen litt mer i system så kan vi holde det til de andre møtedagene hvor vi ikke har seksjonsmøte da” (Nikolai).

Dette sitatet illustrer hvordan lønnsseksjonen skiller mellom daglige tavlemøter og seksjonsmøter som avholdes mer sjeldent. Det er flere likheter i innhold mellom dem, men formålene til de to ulike formatene kan sees på forskjellig. Selv om man gjennomgår ulike mål, blir den faglige biten mer vektlagt under et seksjonsmøte enn et tavlemøte. Dette kan bidra til å opprettholde og videreutvikle et *delt repertoar* for kunnskapsdeling blant de ansatte. Som tidligere nevnt i teorikapittelet innebærer et delt repertoar at man opprettholder en kontinuerlig utvikling av felles repertoar av prosedyrer, teknikker, snarveier, sjargong, verktøy, former og symboler og mye mer. Det delte repertoaret utvikles gjennom både gjennom den samlede møteaktiviteten og daglig interaksjon mellom de ansatte i foretaket. Dette aspektet ved et praksisfellesskap gjøre seg spesielt gjeldende i seksjonsmøtene hvor fokuset ligger på å utvikle lønnsfaget og dets prosedyrer.

Lars som også har lederfunksjoner, forklarer kort hvordan gangen i et seksjonsmøte er hos dem:

”(...) vi har en gjennomgang av status både på leveranser og prestasjonsindikatorer på de forskjellige tjenester eller teamene innenfor hos oss, innenfor vår seksjon. Så har vi den kunnskapsdelingen, og hvis det er spesielle saker til diskusjon eller beslutning, og det kan være alt mulig rart som er tema i forhold til det, men gjerne noe som er, skal vi si relevant, det kan være alt fra målprosesser når det er tiden for det, medarbeidersamtaler og forberedelser når det er tiden for det. Og informasjonsdeling på tvers av tjenestene innenfor hos oss” (Lars).

Det kommer tydelig frem hvordan et seksjonsmøte i seksjonen til Lars er en arena for hvordan de deler kunnskap. Møtene er ofte temabaserte, og kunnskapen som kommer i spill har derfor tilknytningen til de gjeldende temaene. Til tross for at seksjonsmøter ikke er et direkte resultat av Lean-metodikk i like stor grad som som tavlemøtene, ligger det likevel et fokus på leveranser og prestasjonsindikatorer. Det er rimelig å anta at arbeidsmetodikken vil derfor ha en innvirkning på ulike arenaer til tross for at de ikke nedstammer direkte fra Lean. Som det fremkommer i sitatet under, belyser Britt hvilken rolle seksjonsmøtene har:

”Vår tilgang til det jeg jobber med, det jeg jobber med kommer i fra brukerkonferansen til GATsoft og de manualene som følger med der. Det er liksom den formaliserte kunnskapen, men alt annet som også vedrører oss på en måte er jo gjerne intranettet. Eller det blir delt på seksjonsmøtene våre via leder, vi har seksjonsmøte en gang i uken, der kommer det jo også mye deling av kunnskap da, eller ting som skje” (Britt).

”Ja, det skjer jo, at vi får nye rutiner (...). De blir spredd og da gjerne via seksjonsmøte, eller at leder eller vi tar det opp også sender det. Men seksjonsmøte er enn viktig plass å få formidlet kunnskap, det går jo begge veier da” (Britt).

Seksjonen til Britt avholder seksjonsmøter en gang i uken, og hun sier dette er en arena hvor kunnskap deles. I tillegg snakker Britt om fagmøter som hun tar del i. Det er en del ulike møtepraksiser i de ulike seksjonene, fagmøtene har en del til felles med seksjonsmøtene, men har likevel ulikt formål og innhold. Britt forklarer i sitatene under gangen i et fagmøte.

”Vi har fagmøter da, annenhver uke. Vi er delt opp i to grupper i min jobb da, vi har system og kodeverk også har vi plan og ajourhold, jeg tilhører plan og ajourhold, som går mye på rådgivning ute også. De som sitter med system og kodeverk, de sitter mye mer og skrur bak” (Britt).

”(...) vi tester veldig mye nytt og nye versjoner. De testes ut hos oss, og da er det henstilt til å be de som tester og som oppdager ting i det nye å også bringe det videre, men det kan være vanskelig, så jeg vil ikke si vi er så gode på det, men det er å ligge litt i forkant av de oppgraderingene som kommer. Det blir også tatt opp i de møtene, men ellers er det mye å se på en ting sammen, altså har en ett problem så spør han, og henvender seg til en og spør kjenner du til det, du dette har jeg et problem med spør vi, og veldig ofte da så kan en annen komme med et innspill, for akkurat det kan den. Vi er ganske åpne for å spørre andre. Ja, det blir jo gjerne at vi er litt spesialister på noen av våre felt da, noen kan det godt, andre det godt, sånne ting” (Britt).

Disse fagmøtene bidrar til at man kommer i kontakt med andre som ikke deler samme bakgrunn som deg selv, og kan med dette være en potensielt god arena for kunnskapsdeling. Kommunikasjon nevnes av Britt å være noe som flyter godt mellom faggruppene. Denne åpne kommunikasjonsformen kan bidra med å gjøre arenaen for å dele kunnskap attraktiv. I tillegg vil dette bli en arena som kan bidra til å overkomme grenser på tvers av praksisfellesskap innad i foretaket.

Seksjonsmøter sammen med fagmøter bidrar til en annen form for kunnskapsdeling enn den som foregår på tavlemøter. Det er en del like problemstillinger som dukker opp på begge arenaer, men hvor tavlemøtene fokuserer på blant annet kortsiktige tiltak og formidling informasjon og kunnskap da disse andre møteformene for seg et mer strategisk syn på kunnskapsdeling. Seksjonsmøtene vektlegger på sin seksjon at alle har mulighet til å delta, ettersom disse møtene inneholder faglig stoff som det er viktig at samtlige ansatte får med seg. Det dreier seg ikke lenger om koordinering av arbeidsdagen, hvor tavlemøtene spiller en stor rolle. Det er snakk om mer langsiktig utvikling av tjenestene og de ansattes kompetanse.

5.3.3 Nettbasert kunnskapsdeling

For en kompleks helseorganisasjon som forvalter og yter IKT-tjenester, vil kunnskap som er delt ved hjelp av teknologiske redskaper og arenaer være en del av hverdagen. Informantene beskriver hvilken betydning disse har gjennom intervjuene. Jeg har valgt å ta med dette ettersom teknologi viser seg å være viktig for de ansatte i foretaket. Intranettet til helseforetaket består blant annet av ulike portaler de bruker for å dele kunnskap, og for å erverve seg ny kunnskap, i tillegg til inngår ulike teknologiske kommunikasjonsmidler. Mange av informantene uttrykker at de bruker intranettet på daglig basis, gjerne ikke fordi de har lyst, men fordi de må. Jeg kommer tilbake senere med hvordan intranettet er gjenstand for litt kritikk, i form av at det kan bidra til å skape grenser mellom de ansatte. Intranettet tilrettelegger for kunnskapsdeling og informasjonsprosessering på ulike måter. På samme måte som hvordan tavlemøter og seksjonsmøter formidler kunnskapens funksjoner på ulike måter, består også intranettet av ulike kunnskap. Eksempelvis bidrar intranettet til å holde lønnsseksjonen oppdatert på rutiner og prosedyrer ved at disse lar seg abonnere på, mens de ulike læringsportalene på intranettet bidrar til å sikre mer langsiktig kompetanseutvikling. Lise forteller her om hvilke forhold hun har til intranettet:

”(...) Eller så har vi intranettet som har, som vi logger oss på hver dag. Hvor det popper nyheter og ting som skjer?” (Lise)

”Ja, det er jo liksom det første du tar opp holdt jeg på å si, se hva som skjer der” (Lise).

For Lise er intranettet noe av det første som møter henne når hun tar i bruk datamaskinen sin i begynnelsen av arbeidsdagen. Intranettet muliggjør som sagt kunnskapsdeling på flere ulike måter. Lønnseksjonens arbeid preges av rutiner og prosedyrer man må være oppdaterte på, intranettet bidrar til at man holder seg oppdatert på dette. Nikolai beskriver det slik:

”(...) det er klart det legges jo informasjon om eventuelle systemendringer, endringer i rutiner og sånne ting legges ut på intranett, og det oppfordres det også til å følge med på, du kan også da, vi oppfordrer til å abonnere på de nyhetene som er viktig for oss da i foretaket, og det gjelder spesielt på lønnsiden, sånn at de får mail om hver gang det er lagt ut en ny nyhet (Nikolai).

For at ansatte skal kunne opprettholde kunnskap om rutiner og endringer fordrer det at de bruker intranettet aktivt. Selv om man har en rutinepreget arbeidshverdag, og man vet hvilke rutiner man skal følge, er det likevel viktig at man vet hvorfor gjør som man gjør.

”(...) nestleder hos meg er også fagansvarlig for seksjonen, har masse fagkunnskap og har jobbet med lønn i mange år, og er også litt sånn pedagogisk god da til å forklare, hvis noen nye lurer på noe så er det, viser hun ikke bare hvor du skal klikke, men forklarer hvorfor og hvordan dette henger sammen, og da øker man forståelsen med det for det er jo noen av de som har jobbet her lenge som har det litt i fingrene og, men viser alt for kjapt på en måte, bare klikk, klikk, klikk, klikk også får de løst oppgaven, men de har egentlig ikke skjont hvorfor de har gjort og hva de har gjort (...)” (Nikolai).

Som man kan se av de to sitatene gitt av Nikolai, spiller intranettet en viktig rolle både for hvordan man holder seg oppdatert på rutinene og systemendringer, men også hvorfor man har de rutinene man har, er kanskje minst like viktig. Nikolai forklarer hvordan han har en nestleder som bidrar til å hjelpe de ansatte med å forstå hvordan rutinene fungerer. Denne personen bidrar med å hjelpe de ansatte, og hjelper i stor grad med utvikling av det gjensidige engasjement og opprettholde et delt repertoarer som kan tilrettelegge for, og skape bedre flyt i kunnskapsdelingen.

I tillegg til at intranettet inneholder oppdateringer om rutiner og intranettet, brukes et program kalt «Service Manager 9». Dette programmet brukes til å loggføre og holde oversikt over problemer som oppstår på systemene som forvaltes av foretaket. Britt forklarer hvordan dette programmet brukes i det daglige i forhold til kunnskapsdeling:

”Det er mange måter vi deler det på. Blant annet i noe som vi nå holder på å ta i bruk, og som jeg er veldig opptatt av er at i den det systemet Service Manager så har vi noe som heter Knowledge Management, og det betyr at man kan hente kunnskap på ting som en bruker ringer inn om ikke sant, så får du et problem. Og da ved å logge dette her, det er ikke enda så godt, men det skal bli bedre. Så blir det nesten som at du skriver inn i Google ikke sant, og dermed popper det opp etterhvert som du skriver problemstillingen, så kommer litt av løsningene. Akkurat som når logger deg inn på eller spør om et eller annet på Google ikke sant. Så da får du forslag. Og det jobber vi med, å legge inn i en kunnskapsbase i nå. Og der er jeg, det er en av oppgavene mine å være redaktør for det som kommer inn. Jeg skal ikke finne opp kruttet men alle vi når vi har løsninger eller ting som det er en standard svar, det er svaret på mange av de problemene ligger det der. Og de kan sende inn forslag som skal ligge der, men det er jo en måte å dele kunnskap som alle kan finne, i ved å bruke det der” (Britt).

”Det er en database i den Service Manageren, som blir veldig tilgjengelig for alle som må logge og bruke saker, har noe å spørre om, kan egentlig gå inn der og spørre om ting som standardspørsmål, men det kan også være en håndtering ikke sant, alt skal jo... Den blir jo koblet til en dokumentportal, så har du kursinformasjon, skal du også kunne få den også blir det koblet videre til den dokumentportalen” (Britt).

Britt forklarer med dette utfyllende om funksjonen til programmet. Som man kan se viser det seg at erfaringer som gjort fra tidligere problemer blir loggført og tilgjengeliggjort for de ansatte gjennom en database. Denne databasen blir derfor et depot for kunnskap, som de ansatte kan hente ut fra. Denne formen for kunnskapsdeling henger også nøye sammen med hvordan Lean som arbeidsmetodikk ser på kunnskap. Som jeg nevnte i innledningen om Lean, innebærer et av punktene at man utvikler standardiserte måter, og har en tilnærming til problemløsning som innebærer «best practice». Dette betyr også at man kodifiserer og standardiserer kunnskapen som oppstår, noe som krever at man forstår bruken av kunnskapen som foreligger.

Innad i intranettet finnes det ulike portaler for de ansatte som er ment for kunnskapsutvikling og kompetanseheving. Læringsportalen er en av disse. Læringsportalen er et regionalt tiltak i regi av Helse Sør-Øst, og formålet er å levere e-læringskurs til dets brukere i regionen.

Funksjonen blir dermed blant annet å dele kunnskapen med flest mulig i foretakene som bruker det.

”Det er også læringsportal for eksempel. Som er e-læringskurs, og som vi driver med inne hos oss å lager til den læringsportalen, som også er kunnskapsdeling på bred front egentlig, som blir tilgjengeliggjort for hele Helse Sør-Øst og hvor poenget er deling, så det som et sykehus som har kommet på som en god ide, og som har utviklet seg det skal deles innenfor Helse Sør-Øst, så selv om vi er litt på utsiden av sykehusverden, så er vi en del av det og bistår med å lage disse kursene” (Lars).

Lars beskriver hvilke tanker som ligger bak Læringsportalen. Helseforetaket som denne oppgaven handler om, bidrar til å utvikle mange av disse kursene som blir tilgjengeliggjort for sykehusene de yter tjenester til. Kursene er også tilrettelagt og lagd for foretaket selv. Dette betyr at dersom en av sykehusene har forslag til kurs som bør lages, kan de får hjelp til dette av foretaket. Etterpå blir det tilgjengeliggjort for alle foretak som har tilgang til læringsportalen. Dette innebærer kunnskapsdeling på «bred front» som Lars forklarer det. Det er tenkelig at denne måten å dele kunnskap på også vil bidra til utvikling av praksisfellesskapet og dets delte repertoar. Læringsportalen kan sees på som en tilrettelegger for de ansattes kunnskapsutvikling ved at det finnes kurs der som alle må gjennom for å kunne gjøre jobben sin i tillegg til at det er krav om å gjennomføre enkelte kurs av sikkerhetsmessig grunner. Jeg spurte Thea om det var noen kurs de ansatte måtte gjennom og fikk til svar:

”Ja, det er vel en, tre, fire kurs tror jeg. Også driver vi å lager nye også nå, lager i saksbehandlingssystemet og sånne ting” (Thea).

Disse kursene Thea snakker om er blant annet opplæringskurs, noe som blant annet gir et innblikk i foretaket, hvilke formål, verdier og mål det har. Dette kan bidra til å gi et kjapt innblikk i hva firmaet har, og således være starten på å skape en felles virksomhet. Det ene aspektet ved å ha en felles virksomhet, defineres av målene som er satt av de større strukturene fellesskapet er en del av, og disse kursene kan bidra til å skape et innblikk i nettopp dette. Frida har dette å si om læringsportalen:

”Læringsportalen blir jo brukt til kurs og sånne ting, jeg har jo tatt en del kurs der. Jeg syns ikke det blir brukt så veldig aktivt, men vi som er nye har nok brukt det en del, også har vi hatt noen grønne moduler og opplæringskurs og sånne ting som vi har tatt i læringsportalen” (Frida).

I likhet med Thea snakker Frida om opplæringsaspektet ved Læringsportalen. Det Frida nevner som har med grønne moduler å gjøre, baserer seg på utviklingsløpet i et kurs. Grønn modul betegner det første steget, og inneholder den kunnskapen som er ønsket innen sitt gitte felt. Et annet moment som ikke beskrives i særlig grad av de andre informantene er hvilket syn de har på Læringsportalen utover de obligatoriske kursene. Frida på sin side er av den oppfatningen om at den ikke blir brukt særlig aktivt utover det som er obligatorisk. Nikolai som har lederfunksjoner i seksjonen sier dette da jeg spør han om han har inntrykk av at folk benytter seg av læringsportalen:

”Ja, jeg har det, fordi vi har... For å kunne gjennomføre, mange av kursene er med lyd, og da må dem ha headset, og jeg har et headset liggende hos meg, og det lånes stadig vekk, også har noen andre headset også, men ja jeg har inntrykk av veldig mange tar disse kursene jeg oppfordrer til” (Nikolai).

Som Nikolai sier har han inntrykket av at mange benytter seg av disse kursene, i hvert fall de som han anbefaler dem å gjennomføre.

Foreløpig har jeg fokusert på hvilke arenaer for interaksjon og kunnskapsdeling som foretaket legger til rette for. Disse arenaene kan bidra til utvikling av praksisfellesskap. Etersom praksisfellesskapets egenskaper har sosiale trekk gjør utviklingen av et delt repertoar seg gjeldende. Dette krever det sosial interaksjon og muliggjørende kontekster. Så langt har de muliggjørende kontekstene for kunnskapsdeling handlet om formelle arenaer, redskaper og praksiser som foretaket organiserer. Det delte repertoaret kan sees på som et resultat av hvordan praksisfellesskapet har klart å skape et gjensidig engasjement og en felles virksomhet. Med dette blir det tydelig at forholdene mellom praksisfellesskapene og praksisene som benyttes for kunnskapsdeling står i et gjensidig forhold til hverandre. Kunnskapsdeling bidrar til videreutvikling av praksisfellesskapene, samtidig muliggjør praksisfellesskapene for deling av kunnskap.

Et delt repertoar trenger kontinuerlig pleie, dette kan blant annet muliggjøres gjennom uformelle sosiale arenaer eller hvordan det åpne landskapet de arbeider i det daglig bidrar til sosial interaksjon og kommunikasjon, dette delte repertoaret trenger også nykommere å få tilgang til. Læringsportalen som har vært nevnt tidligere bidrar til å innvie nyansatte i praksisfellesskapene, ved at det gir dem tilgang på hvordan praksisene gjennomføres.

Uformelle arenaer som blir presentert videre utgjør også en arena hvor nyansatte gis mulighet til å få tilgang på det delte repertoaret.

5.3.4 Uformelle arenaer

Flere av informantene snakker om uformelle arenaer hvor de interagerer regelmessig. Disse uformelle arenaene understøtter ikke nødvendigvis kunnskapsdeling direkte, men deling av kunnskap som er nyttig for fag og gjennomføring av jobb kan forekomme.

”Ja, vi spiser jo lunsj med hverandre stort sett hver dag. Og så er det mange som har med hverandre å gjøre privat også, og jeg ser også det blir brukt hvertfall i min avdeling hvor det er relativt unge folk, der blir du etterspurt hvor er du på «Snapchat» liksom, så det blir jo brukt på mange arenaer. Vi er vel ikke fryktelig gode til å felles ting utenfor jobb på en måte, men de gangene vi har hatt så blir det jo snakket både jobb og ikke jobb der på en måte, så man tar jo opp begge deler når man er sammen” (Thea).

Thea beskriver at den sosiale interaksjonen de ansatte har med hverandre ikke er utelukkende på jobb. Det blir blant annet brukt sosiale medier for å opprettholde kontakt. Denne formen for å dele kunnskap på, enten den er fagrelatert eller sosialt relatert, bidrar til å skape et praksisfellesskap. Da jeg spurte Nikolai om hvilke sosiale arenaer de hadde for kunnskapsdeling var dette det han svarte meg:

”Ofte vil jeg ikke si, vi har noen, vi har vel et par sånne, kall det fester i halvåret, tenker jeg. Vi hadde nå en på fredag, så hadde vi ost og vinkveld, men da er vi veldig ofte her på bygget. Det er også kommet innspill når vi nå har gått gjennom medarbeiderundersøkelsen at de ønsker kanskje gjøre noe mer sosialt utenom arbeidstid og plass, så vi hadde begge seksjonene har vel vært ute å bowlet. Også kom det opp nå, i forhold til litt sånn sosialt, så kom det opp et forslag på den andre seksjonen at de ønsket å ha, var det enten annenhver torsdag eller så var det en torsdag i måneden, hvor man hadde quiztorsdag hvor man samles i lunsjen, spiser felles lunsj også har man noe quiz da, helt hvordan de skal legge opp og hva denne quizen skal gå utpå, kan hende det være noe lønnsfaglig quiz, det er ikke umulig, men det skal de få styre litt selv, det er jo lagt opp til at det skal være litt sosialt da” (Nikolai).

Som man kan se av dette sitatet, blir det sosiale på seksjonen til Nikolai vektlagt kanskje i litt større grad enn i seksjonen til Thea. Noe som også er viktig å legge merke til, er hvordan de ansatte selv tar initiativ til å iverksette sosiale arrangementer. I tillegg beskriver Trine hvordan det tilrettelegges for uformell interaksjon med hverandre på hennes seksjon.

"(...) det er mange som sier at det er utrolig nyttig å sitte å spise lunsj nede sammen med disse lønnsfolkene, for da plukker de opp en god del ting der. Vi har også annenhver fredag vaffelkos, som vi har med hele avdelingen så der prater man jo selvfølgelig om sånne ting, det gjør man. Også har vi en sånn, noen vi kaller for «DUS», det er «Den Uformelle Sosialiseringsskomiteen», som da er sånn type lønningspils og sånne ting. Det er klart det blir jo jobbprat på sånne ting, det gjør jo absolutt det. Ellers så... Ja vi har jo lagt opp til oppe der vi sitter og spiser å lunsj, der er det jo stort langbord så det er mange som sitter og spiser lunsj på tvers av avdelingen, da blir det også mye prat" (Trine).

Trine understøtter en del av Nikolai sitt utsagn ved at lunsjen fungerer som et samlingspunkt for de ansatte. Trine påpeker i tillegg at dersom de benytter seg av felleskantinen, muliggjør dette interaksjon med ansatte fra andre avdelinger og seksjoner som jobber med andre fagfelt. Hvilken funksjon denne arenaen har for kunnskapsdeling ligger i de ansattes hender. På den ene siden kan denne uformelle arenaen muliggjøre faglig kunnskapsdeling, på den andre siden kan den tilrettelegge for utvikling av praksisfellesskapet. De sosiale arenaene kan legge til rette for å skape et delt repertoar, men det krever blant annet et gjensidig engasjement for at man skal kunne klare å gjennomføre det. Gjensidig engasjement bidrar til å skape relasjoner, og man får en anledning til å møtes uten de formelle rammene og de retningslinjene som medfølger. Selv om de sosiale arenaene for kunnskapsdeling ikke bidrar i en bestemt retning for kunnskapsutviklingen, bidrar samholdet til at man utvikler relasjoner som kan bidra i senere meningsforhandlinger og videreutvikling av et praksisfellesskap.

Selve jobbdagen anses som uformell av flere av informantene. Slik som blant annet Nikolai beskriver her:

"Altså, i det daglige oppfordres de, de prater mye sammen og det er folk her som har jobbet med lønn i 20 år og det hender at de også må spørre altså, alle blir, for det er så komplekst hele holdt på å si, både selve faget men også systemene våre, og det er så mye detaljer at de er, det er de flinke til hjelpe hverandre og dele kunnskap" (Nikolai).

"Den praten er vel ganske uformell, det er liksom ikke satt i system det, men for det er, det er rett og slett at vi prater sammen og gjennom det så deler vi kunnskap og øker kompetansen sin" (Nikolai).

Nikolai snakker om hvordan arbeidsplassen muliggjør det for de ansatte å prate sammen, og hvor viktig den «daglige» uformelle praten er for kunnskapsdelingen. Gjennom denne type muntlig interaksjon deler de erfaringer og kunnskap fra tidligere problemstillinger som de

ansatte har møtt gjennom arbeidet. De ansatte på seksjonen til Nikolai jobber både med brukerstøtte i tillegg til behandlinger av skjemaer og lønn. Spesielt viktig blir denne uformelle praten blant kolleger dersom enkelte har møtt på problemer som er av relevans for de andre. Denne type kunnskapsdeling er ikke satt i system i form av møter eller i en annen regi av foretaket, men det muliggjør for de ansatte å dele kunnskap om felles problemer som angår alle på seksjonen.

5.3.5 Oppsummering

Som det fremkommer av sitatene fra intervjuene, finnes det ulike arenaer for kunnskapsdeling. Disse arenaene har ulike funksjoner hva gjelder hvilken kunnskap som deles. Blant annet viser det seg at tavlemøtene er gode arenaer for å koordinere dagene og oppdatere de ansatte på rutiner og prosedyrer. I tillegg benyttes arenaen til å bevisstgjøre de ansatte på de mer strategiske og langsiktige målene. Seksjonsmøter og avdelingsmøter på sin side bidrar antageligvis i større grad til mer langsiktig kompetanseplanlegging. Kunnskapen som kommer i spill i disse møtene muliggjør i større grad for interaksjon mellom de ansatte, og tidsperspektivet utvides, noe som gjør man i større grad kan diskutere ulike problemstillinger. Den nettbaserte kunnskapsdelingen fungerer for mange ansatte som et supplement til møtepraksisen. Eksempelvis benytter lønnseksjonen seg av intranettet til å holde seg oppdatert på de nyeste rutinene, som de også kan abonnere på slik at de er automatisk fornyet. De uformelle arenaene for kunnskapsdeling kan fungere som en tilrettelegger for kunnskapsdeling. Denne arenaen brukes ikke primært til kunnskapsdeling eller informasjonsdeling, men kan blant annet bidra til å utvikle praksisfellesskapet som kan skape bedre flyt i kunnskapsdelingen. Videre kommer analysen til å omhandle hvilke kunnskapsgrenser som må overkommes i foretaket, og hvordan dette gjøres

5.4 Problemløsning og kunnskapsgrenser

Så langt har jeg tatt utgangspunkt i ulike arenaer, redskaper og praksiser de ansatte bruker for kunnskapsdeling, og hvordan et praksisfellesskap kan fungere som tilrettelegger. Denne delen av analysen vil fokusere på forskningsspørsmålet; Hvilke utfordringer oppstår med kunnskapsdeling på tvers av grenser i organisasjonen? I dette forskningsspørsmålet ligger det en antagelse om at kunnskapsdeling byr på ulike utfordringer tilknyttet grenser. Ved hjelp av Carlile (2002) sin teori vil jeg se på hvilke grenser som er i spill i tillegg til hvordan de overkommes i foretaket. De ansatte i foretaket bidrar i ulike oppgaver og

samarbeidsprosjekter hvor problemløsning står sentralt. Videre vil analysen dreie seg og hvordan kunnskapsgrenser spiller inn i det daglige arbeidet, og hvordan de eventuelt overkommes. Innledningsvis vil jeg se på hvordan redskapet A3-problemløsning, som blant annet inngår som en del av tavlemøtene, legger til rette for kunnskapsdeling, men samtidig gir rom for ulike tolkninger av et problem. utfordringer kan være grenser som må overkommes før man kommer til en løsning.

5.4.1 Hvilke grenser må overkommes i foretaket?

Helseforetaket består som sagt av mange ulike fagfelt. Etter å ha lokalisert mange av sykehusenes sentrale, ikke-medisinske oppgaver i et eget foretak, hvor man har mange personer med ulike fagkulturer og bakgrunner sammen. Mellom de ulike seksjonene og individene finnes det grunnleggende grenser som baserer så på ulike tilnærminger til problemløsning, og ikke minst finnes det grenser på bakgrunn av at det finnes ulike praksiser. Kunnskapsdeling er som tidligere nevnt, i aller høyeste grad tilknyttet praksisen hvor den eksisterer. Dersom det er ansatte som ikke er villige til å tilpasse eller endre, sine praksiser vil dette være en grense for kunnskapsdeling som trengs å overkommes for at kunnskapen skal flyte jevnt. Innledningsvis analyserer jeg A3-problemløsning som arena for kunnskapsdeling som også kan skape grenser mellom ansatte i foretaket.

5.4.2 A3-problemløsning

A3-problemløsning er et redskap innad i Lean-metodikken. Tanken bak denne måten å løse problemer på, henger sammen med at man ofte har ulike syn og oppfatninger på problemet som har oppstått, eller at man ikke vet hva den egentlige årsaken til problemet er. A3-problemløsning benyttes som et redskap for å jobbe strukturert med ulike problemstillinger, slik at man sammen med andre kan forankre løsningen på et A3-ark. Mange A3'er fokuserer på, *nåsituasjon, rotårsaksanalyse, ønsket situasjon, tiltak og gjennomføring*. Disse tilpasses fra seksjon til seksjon, det vil si at enkelte vektlegger et tiltak mer enn selve gjennomføringen. Denne måten å løse problemer blir av mange forklart som veldig nyttig.

”Ja, vi lærer jo hele tiden i forhold til å bruke A3, vi kjører noen A3'er nå i høst på lønnsiden, igjen kom vi ute med noen av tiltakene som vi kan påvirke direkte selv, andre av tiltakene må andre gjøre når vi vil at systemene skal endre noe, eller tjenesteansvarlig på lønn og refusjon må gjøre noe med portalen” (Nikolai).

Nikolai forklarer hvordan A3-problemløsning kan bidra til at flere av tiltakene som må iverksettes, kan påvirkes direkte av de ansatte på deres seksjon, men at enkelte problemer krever at systemet eller ansatte på en annen avdeling må bidra til å endre noe for å løse problemet.

”(...) men det vi har sett er at det kan være fornuftig å dra med de andre fagområdene i foretaket, i HR-tjenester når vi skal kjøre en A3, ha litt større dimensjoner, nettopp fordi vi tenker at dette kan påvirke system eller GAT, altså at de må gjøre noe, og da tenker vi at det er fornuftig de også er med i A3'en sånn at de får med seg hele prosessen, så de skjønner vår problemstilling da” (Nikolai).

Videre forklarer Nikolai hvordan A3-problemløsning er nyttig for interaksjon med andre deler av foretaket. Som man kan se av sitatet over, vil en større problemstilling kunne dra nytte av ulike synspunkter samtidig som det kan være nyttig å ha med seg noen fra andre deler av foretaket om bidrar i hele prosessen. Prosjekter opprettet med bakgrunn i A3-problemløsning har potensiale til å gi mange gode fordeler, men det kan også føre til at man støter på problemer og grenser underveis. Nikolai forklarer senere i intervjuet hvordan A3-problemløsning også gir rom grenser som trengs å krysses.

”Det kan jo være utfordringer i forhold til holdninger, og holdt på å si graden av endringsvilje. Vi hadde en A3 på dette med effektivisering av reiseregninger i høst, der hadde vi jo et samarbeid på tvers av seksjoner” (Nikolai).

Når man jobber med problemløsning viser det seg at grenser tilknyttet holdninger kan bli et problem for kunnskapsdelingen. I sitatet blir det beskrevet hvordan samarbeid skaper utfordringer knyttet til samarbeid på tvers av seksjoner, og lokasjoner i dette tilfellet. Som en fortsettelse fra forrige sitat, forklarer Nikolai gangen i hvordan problemløsningen foregikk.

”(...) vi hadde noen fra lønnsseksjonen i Drammen og noen fra Skøyen, og litt forskjellig, og det er klart at der valgte jeg noen av de nye, men som likevel hadde jobbet mye med reiseregninger fra de startet. Og de kommer inn med litt friske øyne og tenker litt sånn, at vi kan gjøre ting litt annerledes og er litt sånn fremoverlent, også hadde vi noen fra skøyen da, som har sittet mange år og gjort ting på en måte og kanskje ikke er så villig til å gjøre ting annerledes, og der kan det bli heftige diskusjoner, og jeg vet at ble heftige diskusjoner på hva som var fornuftig og ikke fornuftig å gjøre” (Nikolai).

I forlengelse av forrige sitat, fremkommer det hvordan ulike syn på samme problem kan føre til diskusjoner og som krever at en av partene ønsker å tilegne seg ny kunnskap gjennom å se det fra den andre sin side. Sett i lys av kunnskapsgrenser i tilknytning til kunnskap, vil man si at det ikke er opprettet en tilstrekkelig felles syntaks. Informasjonsflyten er ikke tilstrekkelig for å dele kunnskap, og derfor støter man på semantiske grenser. Kunnskapsgrensene dreier seg ikke lenger om ren informasjonsprosessering, men i dette tilfellet henviser det nå til ulike aksepterte fortolkninger og meninger mellom ulike aktører. Det fremkommer av datamaterialet at flere av informantene har støtt på grenser i tilknytning til problemløsning. Thea forklarer hvordan ulike språk og begreper knyttet til syntaktiske grenser mellom de ulike ansatte kan by på utfordringer:

”(...) når man har med de som driver med helt andre ting enn oss, sånn som de som sitter på prosess for eksempel da, er det ikke alltid de skjønner våre problemer. Man må være veldig klar i forklaringen og direkte for at de skal skjønne at det er et problem i måten vi jobber må, hvis det er sånn og sånn da for eksempel” (Thea).

Her forklarer Thea et samarbeid med kolleger som jobber med prosesser, og det kommer igjen frem hvordan de ulike synene på samme problem kan by utfordringer. En løsning er hvordan man må utvikle en felles syntaks for å forstå problemet. Thea forklarer senere hvordan de løste nettopp denne situasjonen:

”Nå tror jeg vi fikk løst det litt forrige uke, da hadde vi et møte med de personene til den seksjonen på en måte, altså de kom inn hit for å presentere seg og fortelle hva de jobber med, og hva vi jobber med. Da blir det litt lettere å ha med å gjøre i etterkant, man har faktisk merket en bedring på det bare etter det. At de skjønner litt mer holdt jeg på å si, hva du mener, og hvordan det er for deg på en måte” (Thea).

For å komme til enighet, var det viktig for partene at de møttes og erkjenne at det faktisk var et problem. De måtte senke nivået på hvordan man snakket med hverandre og tilbake til det elementære for at de skulle forstå hverandre. Som Thea sier, så har de faktisk merket markant bedring, etter at man har etablert en felles syntaks. For å understreke hvordan en felles syntaks kan bidra til utfordringer tilknyttet kunnskap, understøttes dette av Trine:

”(...) det har jeg merket, jeg har måttet legge til ganske mye teknisk vokabular for å gjøre meg forstått der inne” (Trine).

Trine har en del kontakt med IKT-avdelingen som krever merkunnskap tilknyttet fagermer. Å forstå hverandre ulikt kan skape misforståelser som kan føre til ytterligere problemer. Trine tilegnet seg en del av deres «språk» for at kunnskapsdelingen skal være mer jevn og effektiv og for at flyten skal kunne gå lettere.

A3-problemløsning kan skape muligheter for samarbeid på tvers av organisasjonen. Men det kan også by på utfordringer i form av kunnskapsgrenser både av det syntaktisk og semantiske slaget. Hvordan disse overkommes har mye med kommunikasjon å gjøre, eksempelvis må en part tilegne seg den andres tekniske språk for at informasjonen skal flyte lettere.

5.4.3 Samarbeidsprosjekter

A3-problemløsning kan bidra til at man blir klar over hvilke grenser som finnes. Samtidig gir det mulighet for å løse problemer ved kunnskapsdeling når man jobber aktivt med dette. Foretaket har flere ulike prosjekter, både innad i seksjonen, men også på tvers av seksjoner og avdelinger. Dette stiller krav til koordinering og samhandling, og på lik linje kan A3-problemløsning føre til at man støter på grenser man ikke var klar over eksisterte og som man er nødt til å overkomme. Videre vil jeg presentere noen prosjekter de ansatte har vært involverte i, og hva de har gjort for å overkomme eventuelle grenser som har oppstått under samarbeidet.

Thea har sammen med en kollega arbeidet med et prosjekt om å standardisere fraværskoder i en tjeneste de drifter. Da jeg spurte Thea om hun kunne forklare meg litt om prosessen, forklarte hun det slik:

*”Jeg har samarbeidet med en annen kollega nå for å få standardisert fraværskodene, hvor han tilhører den biten som gjerne skrur eller ser hva som skjer bak i motoren. Mens jeg er mer på bruken av kodene og hvordan de har blitt satt opp. Vi må samarbeide, han gjør skruingen, jeg gjør det andre så det har holdt på ganske lenge nå siden i fjor sommer med å ha gått gjennom det”
(Thea).*

Thea og hennes kollega har ulik bakgrunn og har forskjellige oppgaver i prosjektet. Rollene har ikke vært definert på forhånd. I intervjuet utfordrer jeg henne på eventuelle problemstillinger som kunne ha oppstått. Det viste seg at det ikke hadde vært store uoverensstemmelser, og hun begrunner det på denne måten:

”Enten så er det sånn eller så er det ikke sånn, noe er jo, noe av løsningen på mange av problemene er å forstå tariffavtalene da så de, men da blir det på en måte, de kan jo være vanskelig forstå, men det er som regel de som sitter å skrur systemene som må ta det innover seg og oppfatte dem da (...)” (Thea).

I dette tilfellet foreligger det retningslinjer for hvordan man skal se på problemet, således foreligger det en syntaks klar til å brukes. Det som kan skape grenser er hvordan denne teknikeren ikke forstår syntaksen og må bruke tid for å lære seg denne. I dette tilfelle skaffes det til veie et felles referansepunkt ved at man har tilgang til retningslinjene, tariffavtalene. Thea som har inngående kunnskap om dette trenger ikke å tilegne seg syntaksen som kreves. Teknikeren på sin side er nødt til å sette seg inn i tariffavtalen for å forstå hvorfor hans ekspertise kreves.

Flere av informantene forteller også hvordan ulike bakgrunner kan utfordre samarbeidet. I tillegg finnes det grenser hvor lokasjon spiller inn, samt det å tilhøre ulike deler av foretaket. Organisasjonen er delt inn i ulike virksomhetsområde. Trine forteller at samarbeidet flyter relativt bra innad i et felles virksomhetsområde, men at det kan bli vanskeligere når man trer utenfor disse. Da jeg spurte om hvordan samarbeidet med andre forløp seg gjennom en dag, påpekte hun spesielt at samarbeidet med IKT kunne by på utfordringer i form av grenser:

”En utfordring er jo at IKT-området ikke helt vet hva vi holder på med, de vet at de får data fra noe som heter Paga, også er det nesten så de tror at det er en øy i Hellas. De vet ikke at hvis de begynner å endre på en orgstruktur da, at det faktisk gjør at... Det kan være så enkelt at de finner ut at nå skal vi bytte navn på dette kostnadsstedet her, så gjør vi det, da medfører faktisk det at alle de menneskene som sitter under der mister alle IT-tilgangene sine, for dette er knyttet sammen. Og dette er litt utfordrende at de faktisk ikke vet, der sitter vi litt for langt unna hverandre, det fungerer godt innenfor vårt virksomhetsområde, et fungerer ikke så veldig godt opp mot de andre. Jeg vil nesten gå så langt som å si at det nesten ikke fungerer i det hele tatt” (Trine).

Som Trine forklarer, begrensningen i forståelse oppstår ved at en avdeling ikke forstår hva den andre avdelingen gjør. Eksemplifiseringen kan synliggjøres ved at IKT må gjøre en navneendring, kan dette skape problemer for hele avdelingen gjennom at man mister tilganger som kreves for å gjennomføre det daglige arbeide. Dette kan eksempelvis føre til at man mister tilganger som kreves for å gjennomføre det daglige arbeidet. Problemet i dette tilfellet ligger ikke lenger ved en syntaktisk kunnskapsgrænse. Grensen man nå står overfor er

i beste fall semantisk, men kan også være pragmatisk. At en gruppe ikke vet hvilke følger det har for andre når en foretar endringer i et system, kan bety at man ikke har nok kunnskap om hvilke funksjoner den andre parten yter og ikke vet hvilke praksiser som er i spill. Videre sier Trine at samarbeidet vanskeliggjøres ytterligere av hvordan de ikke har noe hun kaller O.L.A., som er en *Organization Level Agreement*.

”(...) innenfor eget virksomhetsområde fungerer det greit, men når man skal ut i resten av organisasjonen så er vi store, det er vanskelig å finne ut hvem det er som har ansvar for hva. Og vi har ingen O.L.A.” (Trine).

”(...) en Organization Level Agreement, man har noe som heter S.L.A. som er en Service Level Agreement, også har man en O.L.A. som da er en intern avtale da” (Trine).

Da Trine snakket om hva disse avtalene innebærer, måtte jeg spørre henne hva dette betyr i praksis, og hun svarte dette:

”Vi har ingen formelle avtaler mellom våre virksomhetsområder (...)” (Trine).

Altså innenfor eget virksomhetsområde fungerer informasjons- og kunnskapsflyten greit, men når en skal dele dette videre i organisasjonen byr det på enkelte problemer. S.L.A. som betyr at de har en *Service Level Agreement*, gir veiledning i forhold til leverandøravtaler. O.L.A. baserer seg på internavtaler, noe som ikke finnes i organisasjonen. I og med at det ikke finnes for ansvarsfordelingen, kan dette by på utfordringer. Mangel på avtaler vanskeliggjør delingen på tvers av virksomhetsområder, og blir med dette grenser i seg selv.

De fleste av grensene de ansatte møter i sin arbeidshverdag preges primært av å være enten syntaktiske eller semantiske slik det fremkommer av datamaterialet. Likevel er det tendenser til at pragmatiske tendenser eksisterer. Igjen bruker jeg Trine som eksempel, når hun forteller om prosesser og hvordan de behandler ny kunnskap når den kommer inn i foretaket.

”Ja, altså jeg tror jeg er flinkt til å bruke, og jeg pleier å be de som er nye, spesielt når vi jobber med rutiner eller prosesser om å stille spørsmål og lure på hvorfor vi gjør ting. Fordi det eneste svaret som aldri er greit hos meg er: «Vi har alltid gjort det sånn.» Det funker ikke. Det pleier vi å være flinke til å be dem om å gjøre. Men man kommer jo da inn i en kultur etterhvert, men når det gjelder å adoptere nye måter å jobbe på” (Trine).

Problemet som Trine beskriver, er at folk ønsker å gjøre ting av gammel vane fordi det er enkelt. Samtidig er det også slik, at enkelte ikke ønsker fornyelse eller å tilegne seg ny kunnskap. Dette kan være tegn på at man står overfor en semantisk grense, i verste fall pragmatisk grense. Kunnskapen er såpass tilknyttet arbeidsmetoden at det blir vanskelig å gjøre om på praksis. De pragmatiske grensene er i tillegg tett tilknyttet arbeidskultur, med dette gjør også ulike lokasjoner seg gjeldende for kunnskapsgrenser.

”Tidligere var jeg jo leder for personale som var spredt på fire lokasjoner, da fikk man en helt annen utfordring med det der med kunnskapsdeling, nettopp fordi at det var... Jeg hadde jo Drammenlokasjon, Grimstad, Skøyen og Hamar. Jeg klarer ikke å være så ofte, det ble annenhver uke eller en gang i måneden jeg var på de lokasjonene, og det var en stor utfordring å få de til å jobbe likt. Du klarer ikke.. Alle lokasjoner har sin egen kultur, du klarer ikke å få samme kultur på samme lokasjonene. Og kultur spiser prosess til frokost. Det er ikke noe å lure på, du kan innføre så gode prosesser du bare orker, men har du ikke en kultur som ønsker å ta det imot, klarer du det ikke” (Trine).

Å få ulike lokasjoner til å jobbe på samme måte, og skape en lik kultur og forståelse for problemer kan være utfordrende. Det er ikke utenkelig at man støter på grenser som er vanskelig å overkomme fordi man har ulike sett med praksiser, og ulike måter å jobbe på. Deres gjensidige engasjement i praktiserende praksis skaper en tilnærming til grenser som kan minne mye om hvordan en ser på pragmatiske kunnskapsgrenser. Slike grenser tydeliggjøres når man jobber på tvers av ulike praksisfellesskap. Selv om denne tilnærmingen til grenser gjerne byr på større utfordringer enn andre grenser, betyr det ikke at de uoverkommelig.

Avslutningsvis i analysen vil jeg illustrere hvordan kunnskapsmeglere kan bidra inn i et samarbeidsprosjektsamtidig lette kunnskapsdeling og bidra til å krysse grenser. Frida er i en prosess nå hvor man skal slå sammen lønn og personalportalen. Dette medfører at ulike kulturer og kunnskaper skal fusjoneres og prosjektet kan møte ulike type grenser.

”Også blir jo personalportalen slått sammen, og det vil hjelpe mye for kundene der ute. Igjen har jeg forståelse for at det må være sånn for det er så store, det er så store felt. En som sitter på 1.linje kan ikke kunne GAT, og læringsportalen og kursportalen, personalportalen og lønn og system. Man ikke kunne alt da, da ville det blitt mange rare svar tror jeg etterhvert” (Frida).

Videre spurte jeg Frida om hun kunne fortelle meg litt om gangen i prosjektet, og hvordan prosessen er.

”Jo, altså først så satt jeg egentlig bare på lønn også trengte de hjelp på personalportalen så da begynte vi å hjelpe til der. Så da har jeg sittet på begge deler en stund, også blir de slått sammen nå fra 1. April (...)” (Frida).

”Det var ikke smertefritt til å begynne med, for vi ble jo egentlig bare satt inn i personalportalen uten noen særlig opplæring. Så noen har nok opplevd det veldig trøblete, og noen har vel syns det har vært tålig greit. Jeg er vel en av de som synes det har vært sånn tålig greit, ja. Det avhenger av personer, mens nå som det skal bli slått sammen, har det blitt laget en opplæringsplan, så nå er det jo opplæring på personalportalen” (Frida).

Som Frida beskriver det, har ikke prosessen vært like lett for alle. Det kreves at man har nødt til å tilegne seg seg ny kunnskap. Kunnskapen tilegnes gjennom en opplæringsplan som i dette tilfelle kan sees på som grenseobjekt. I tillegg til opplæringsplanen vil ansatte fra personalportalen bidra.

”Ja, vi får jo to fra personalportalen over på lønn, som har jobbet på personalportalen lenge. Så de vil være tilgjengelig, men de skal jo også læres opp i lønn, så de vil jo og være utilgjengelig, men ikke det meste av tiden” (Frida).

Muligheter for å dele kunnskap åpnes når en får hjelp til å lære systemet fra noen som har jobbet med det over lengre tid. Dette gir også de ansatte en mulighet til å bidra som kunnskapsmevlere. Ettersom begge sider innehar kunnskap den andre parten må tilegne seg, vil man kunne anse prosessen som en meglingsprosess.

5.5 Oppsummering

I analysen kommer det frem at samtlige informanter vektlegger ulike former for møter som viktig for kunnskapsdelingen. Samtidig viser det seg at kunnskapsdelingen tar ulik form, og har ulike hensikter som varierer med møtevirksomheten. På den ene siden kan man se at kunnskapsdelingen har et koordinerende aspekt når man forsøker å skape oversikt, både kortsiktig og langsiktig. Eksempelvis tilrettelegges det for koordinerende kunnskapsdeling i seksjonen som bedriver brukerstøtte, når man daglig har tavlemøter som skaper oversikt over arbeidsoppgaver, rutiner og prosesser. På den andre siden blir det tilrettelagt for kunnskapsdeling i form av seksjons- og avdelingsmøter som har til hensikt å bedrive mer kompetanseutviklende arbeid fremfor koordinerende arbeid. Det viser seg dermed at praksisene i de ulike kontekstene er ulike. Når det kommer til grenser i foretaket, fremkommer det også at disse finnes. De oppstår oftest i samarbeidsprosjekter og problemløsningssituasjoner. Videre vil oppgaven diskutere funnene gjort i dette kapitlet. I neste kapittel introduseres funnene i større grad enn tidligere, før jeg går inn i diskusjonen.

6 Diskusjon

I dette kapittelet drøftes analysen fra kapittel 5 og hvordan disse kan forstås i relasjon til teoriperspektivet og tidligere forskning. Oppsummeringen i dette kapittelet viser funnene, deretter drøftes hvordan ulike måter kunnskap kan deles og hvilke innvirkning dette har på praksisen for de ansatte. Hvordan helseforetaket legger til rette for kunnskapsdeling vil jeg fokusere på i form av hvilke arenaer, redskaper og praksiser som er viktige før jeg avslutningsvis beskriver hvilke utfordringer som møter de ansatte når de deler kunnskap.

6.1 Oppsummering av funn

Det fremkommer av intervjuene at samtlige informanter vektlegger kunnskapsdeling i sitt daglige arbeid. Kunnskapsdelingen skjer på ulike arenaer og ved hjelp av ulike redskaper. I tillegg preges den av å være integrert i den praksisen den foregår. De ulike arenaene har ulikt innhold og ulike formål. Dette medfører at kunnskapsdeling som skjer gjennom de ulike møteformatene får ulikt formål. Lean som arbeidsmetode har gitt helseforetaket verktøy og arenaer som bidrar til å skape muliggjørende kontekster for dele kunnskap.

Tavlemøtene er det umiddelbare som nevnes av alle informanter når vi begynner å snakke om kunnskapsdeling. Denne arenaen fremheves som svært viktig for blant annet koordineringen av oppgaver og informasjon i hverdagen, i tillegg til å gi en oversikt over kunnskapen som finnes når man iverksetter tiltak for å løse ulike problemstillinger. Det som gjør tavlemøtene til en god arena for kunnskapsdeling er at den skaper en møteplass for de ansatte, hvor tavlen (figur 5) som redskap visualiserer og bidrar til koordinering av det daglige arbeidet, informasjonsflyten og kunnskapsdelingen. Kunnskapsdelingen er antageligvis ikke den primære målrettede funksjonen til tavlemøtene, men denne praksisen bidrar til å koordinere informasjon og kunnskap i tillegg til å vise de ansatte hvilke tiltak som trengs å iverksettes, både kortsiktig og langsiktig, for å løse arbeidsoppgavene mest effektivt. Det kan diskuteres hvorvidt det faktisk er kunnskap fremfor informasjon som blir delt på disse tavlemøtene. På den ene siden kan man si det er informasjon som formidles, for at de ansatte skal kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Eksempelvis hvordan lønnsavdelingen til Nikolai bruker de daglige tavlemøtene til å koordinere arbeidet til de ansatte gjennom å formidle nye rutiner og prosesser som er gjeldende. På den andre siden, må man vite hva som ligger bak

prosessene og rutinene når de utføres. Dette er dermed et uttrykk for prosedural kunnskap. For å forstå dette trengs det kunnskap, ikke bare informasjon om oppdaterte rutiner, som formidles fra leder. Seksjons- og avdelingsmøtene blir derfor en arena som gjør det mulig å dele kunnskap med andre forutsetninger og rammer. Disse er av lengre varighet, i tillegg til at det gis mulighet for at flere av de ansatte kan bidra i delingen. Kunnskapsdelingen tar dermed en litt annen form, det er ikke lenger snakk om informasjonsdeling og –prosessering sammen med koordinering av arbeidet. Denne type møtearena innebærer en ulik praksis enn hva tavlemøtene gjør. Dette styrker påstanden om at kunnskap, og således kunnskapsdeling, er en integrert del av praksisen den befinner eller gjennomføres i. I lys av teorien om praksisfellesskap er man som ansatt ofte ikke deltaker i kun ett praksisfellesskap, men man er gjerne deltaker i flere. Dette medfører at man veksler mellom flere ulike arenaer og praksiser for å dele kunnskap. Møtene, enten det er tavlemøter, seksjons- eller avdelingsmøter skaper arenaer og praksiser for kunnskapsdeling. I like stor grad som det er arenaer for kunnskapsdeling, er det også arenaer for opprettholdelse av etablerte praksisfellesskap og for å muliggjøre bevegelse mellom disse.

Mens de formelle møtearenaene bidrar til å koordinere den daglige informasjonsflyten i tillegg til å dele kunnskap i et mer langsiktig perspektiv, innehar den nettbaserte kunnskapsdelingen begge dimensjoner. Intranettet fungerer som en stor database, hvor man finner flere sider og portaler som bidrar til kunnskapsdelingen. Eksempelvis vil forsiden som dukker opp til de ansatte på lønnsseksjonen vise oppdaterte rutiner og prosesser, dette fungerer supplerende i den daglige koordineringen. I tillegg finnes det ulike portaler innad i intranettet hvor man kan ta ulike kurs som tar sikte på å dele kvalitetssikret kunnskap. Kurs for nyansatte de må gjennom, kan hjelpe nye deltakere i et praksisfellesskap til å få tilgang til bestemte rutiner og «know how». Dette understøtter en følelse av felles virksomhet, ettersom alle må tilegne seg dette. Samtidig muliggjør det for å utvikle og opprettholde et delt repertoar. Den nettbaserte kunnskapsdelingen tar ulike former med tanke hvilke arbeidsoppgaver som gjøres. Eksempelvis vil databasen i «Service Manager 9» bidra til kunnskapsdeling som søker å standardisere og utvikle «best practice», slik at kunnskapen som er opparbeidet gjennom læring og feiling blir tilgjengeliggjort for medarbeidere i foretaket som jobber med brukerstøtte. Dette er blant annet i tråd med Lean-metodikken som virksomhetsområdet benytter seg av.

I hvilken grad kunnskapsdeling foregår på de uformelle arenaene er uklart. Men det som fremkommer er at dette er en arena for de ansatte, som kan hjelpe til med å forsterke sosiale bånd og forsterke praksisfellesskapets elementer. Det blir tydelig hvordan praksisfellesskapet og kunnskapsdelingen står i et gjensidig forhold til hverandre. Et veletablert praksisfellesskap sikrer jevn flyt av kunnskap, samtidig som kunnskapsdeling understøtter videreutvikling av praksisfellesskapene. Likevel skal de sies at flere av informantene anser selve jobbhverdagen, og interaksjonen med hverandre som uformell. Og ingen av informantene sier selv at de vegrer seg for å dele kunnskap med hverandre. Eksempelvis blir det vektlagt hvor enkelt det er å ta kontakt med hverandre å spørre om hjelp. Denne uformelle praten med hverandre kan sikre et bedre gjensidig engasjement og delt repertoar som virker inn på ulike kunnskapsdelingspraksiser.

Avslutningsvis fremkommer det av datamaterialet at virksomhetsområdet i foretaket har noen utfordringer tilknyttet ulike grenser. For å få svar på hvilke grenser som ofte må overkommes og som kan dukke opp i det daglige arbeidet, har jeg spurt hvordan de løser problemer, og hvordan de arbeider sammen med andre i ulike prosjekter. I tråd med det Carlile (2002, 2004) kaller syntaktiske grenser, fremkommer det at disse dukker oftest opp mellom ansatte i det daglige arbeidet, disse er samtidig de grensene som er lettest å overkomme. Opprettelse av en felles syntaks er som oftest verken tidkrevende eller krevende i forhold til ervervelse av ny kunnskap og informasjon. De semantiske grensene blir mer tydelige når ansatte med ulik fagbakgrunn skal samarbeide på et felles prosjekt. Dette stiller krav til kunnskap om først og fremst problemstillingen de står overfor, men også krav om hverandres kunnskap. Eksempelvis har det blitt nødvendig for Trine å sette seg inn IKT-seksjonens språk og erverve seg kunnskap om hvordan de arbeider for at kunnskapsdelingen skal flyte lettere. De pragmatiske grensene er mer sjeldne, men likevel beskriver Trine det godt når hun sier at «kultur spiser prosesser til frokost». Sånn sett kan man si at de pragmatiske grensene er mer tydelig på tvers av praksisfellesskap som ikke har gjensidig engasjement, delte repertoar eller en felles virksomhet. Det kan virke som at siden foretaket er lokalisert på ulike plasser, har en negativ innvirkning på utvikling av en felles praksis for kunnskapsdeling. I de neste avsnittene kommer jeg til diskutere forskningsspørsmålene mot funnene som er gjort i analysen i tillegg til å se de opp mot tidligere forskning.

6.2 Kunnskapsdeling varierer med type arbeidsoppgaver

Fra analysens funn fremkommer det at kunnskap kan anses som både prosessuelt og integrert i foretakets ulike praksiser. Dette har betydning for hvordan man deler kunnskap. I følge Blackler (1995) kan ikke kunnskap enkelt skilles fra praksisen den befinner seg i. Kunnskap er kompleks og tar mange ulike former, og blir dermed formidlet gjennom ulike måter som er kontekststøttet. Med dette i tankene gjør også kunnskap seg gjeldende i form av at den er mediert, situert, provisorisk, pragmatisk og utfordret (Blackler, 1995). Funnene viser at kunnskapen settes i spill på ulike arenaer og gjennom ulike redskaper. Den er i høyeste grad situert, og forskjellige praksiser utøver delingen av kunnskapen på ulike måter. Dette betyr at kunnskapsdelingen varierer med hvilke arbeidsoppgaver som gjennomføres. Videre vil jeg derfor diskutere hvordan kunnskapsdelingen er forskjellig fra ulike arbeidsoppgaver som utøves. Dette illustreres blant annet gjennom hvordan deling av kunnskap skjer i ulike praksiser hos ulike seksjoner i foretaket.

Hvordan kunnskap formidles og deles i situerte praksiser, gjør seg tydelig når informantene beretter om hvilke muliggjørende kontekster som tilrettelegger for kunnskapsdeling. Disse kontekstene er i tillegg viktig for utviklingen og opprettholdelse av praksisfelleskapene som befinner seg i foretaket. Tilrettelegging av kunnskapsdeling henger sammen med hvilken arenaer og redskaper som passer best til gjennomføring av arbeidsoppgaver som foreligger. Tilrettelegging av kunnskapsdeling i en organisasjon handler derfor ikke om å finne en standardisert måte å dele kunnskap på, men det handler om å tilpasse den til eksisterende praksiser og integrere det i praksisfelleskapet. Spesielt tydelig blir det hos lønnsseksjonen som bedriver både saksbehandling og brukerstøtte. Arenaene og praksisene som benyttes for kunnskapsdeling i denne seksjonen er flere. Tavlemøtene er en arena som snakkes om av samtlige informanter, denne seksjonen er ikke et unntak. Tavlemøtene og må derfor sees på som en arena som er viktig for de ansatte i foretaket. Tavlemøtene på lønnsseksjonen blir avholdt hver morgen. Tidsaspektet ved disse møtene begrenser hvor utfyllende kunnskapsdelingen på denne arenaen kan være. Til tross for dette inntar kunnskapsdelingen en form som har et klart koordinerende aspekt ved seg. Sett i lys av Eklund et al. (2010) kan man trekke linjer mellom deres studie og mine funn. I deres studie fant de ut at vaktskiftene spiller en stor rolle for utveksling av erfaringer og ulike problemstillinger. Disse vaktskiftene kan sees i lys av tavlemøtene i helseforetaket. I motsetning til deres studie jobber ikke de ansatte i helseforetaket skift, men de samles og gjennomfører et tavlemøte daglig. Det er her

det koordinerende aspektet ved kunnskapsdeling spiller inn. Tavlemøtene på lønnsseksjonen tar for seg problemstillinger som kan variere fra dag til dag, i likhet med vaktskiftene som beskrives av Eklund et al. (2010). Det er derfor ikke overaskende at funnene som er tilknyttet dette koordinerende aspektet gjør seg gjeldende i seksjonen som er avhengig av å skape oversikt over dagsrutiner samtidig som organisering og planlegging preger seksjonens arbeidsoppgaver.

Det blir tydelig hvordan lønnsseksjonen bruker tavlemøtene som et redskap til å koordinere kunnskapen. Koordinasjonsaspektet blir spesielt tydelig i denne seksjonen, men det er viktig å påpeke at det er ikke eneste funksjon til tavlemøtene. Hverken hos lønnsseksjonen eller hos andre. Eksempelvis benyttes tavlemøtene hos rådgivningstjenester som et redskap hvor problemløsning står sentralt. Her kan kortsiktig tiltak utvikles til større problemløsnings prosjekter.

Flere likheter kan i dette tilfellet knyttes til Eklund et al. (2010), eksempelvis trekkes det frem i deres studie hvordan de ansatte får oversikt over nylige problemstillinger og oppdateringer gjennom firmaets intranett som bidrar til å koordinere arbeidet. Som jeg nevnte jobber lønnsseksjonen med saksbehandling i tillegg til brukerstøtte. Ved gjennomgang av skjemaer og behandling av disse er det viktig at man følger prosesser og rutiner. Disse ligger oppdatert på intranettet, og det er opp til hver enkelt ansatte å holde seg oppdatert. Til sammenligning, får kunnskapsdelingen igjen et koordinerende aspekt ved seg, i likhet med tavlemøtene og sett i lys av skiftmøtene som bedrives i Eklund et al. (2010) sin empiriske artikkel.

Det finnes klare likheter mellom Eklund et al. (2010) sin studie og min, samtidig finnes det også forskjeller. Det kan være hensiktsmessig å se dette i lys av Foss et al. (2010) som studerer ulike konstruksjonsnivåer, og hvordan disse kan bidra til å belyse kunnskapsdeling på tvers av praksiser. Funnene viser at en del av mikrokonstruksjonene som er gjeldende, deriblant arbeidsoppgaver og metoder kan bidra til å klargjøre hvordan disse påvirker kunnskapsdelingen og motsatt. Som jeg har vært inne på viser det seg at kunnskapsdelingen i helseforetaket har et tilretteleggende og koordinerende aspekt ved seg. Likevel viser det seg også at større konstruksjoner virker inn på kunnskapsdelingen. Dette kan illustreres ved at kunnskapsdelingen som praksis «går Lean», og blir direkte påvirket av arbeidsmetodikken som brukes i foretaket. Som jeg nevnte i starten av kapittel fem er kunnskapsdeling essensielt for implementering av Lean som arbeidsmetodikk. Charron et al. (2014) vektlegger i sin bok

om Lean flere av arenaene og redskapene som blant annet benyttes av foretaket som viktig for kunnskapsdelingen. Eksempelvis blir tavlemøter, A3-problemløsning, ekstern og intern møtevirksomhet nevnt som viktige praksiser og tilretteleggere for kunnskapsdelingen. Dette betyr at forholdet mellom mikrokonstruksjonene som består av interaksjon mellom individer, prosjekter og team står i et gjensidig forhold til de øvrige makrokonstruksjonene som er praksisfellesskapene, arbeidsmetodikken og de øvrige praksisene. Ettersom kunnskapsdelingen integreres som en del av arbeidsmetodikken, vil kunnskapsdelingen utvikles og støttes i tråd med arbeidsmetodikken. Funnene viser at arenaene og praksisene som følger med Lean og støtter kunnskapsdelingen, utføres forskjellig mellom seksjonene. Det viser seg at det er ulik utforming på tavlemøter, kartlegging av problemer og utvikling av løsninger. Det fremkommer av funnene at kunnskapsdelingen som finner sted på tavlemøtene er vesentlig forskjellig fra den formen kunnskapsdelingen har i et utvidet møte som for eksempel seksjons- eller avdelingsmøte. Begge arenaer og praksiser er viktig for å dele kunnskap. Arenaene tilpasses i forhold til kunnskapskravene som finnes i seksjonen og integrerer kunnskapsdelingen i praksisene og praksisfellesskapene som gjeldende. Dette er spesielt tydelig hvordan de ulike møtene praktiseres. Jeg har allerede diskutert og vist hvordan tavlemøtene gir kunnskapsdelingen et koordinerende aspekt. Funnene viser også at samtlige informanter er enige om at kunnskapsdeling er viktig for utviklingen av de ansattes kompetanse. Den mer langsiktige kompetanseutviklingen blir satt på agendaen i større grad når kunnskap deles på eksterne, eller interne møter som for eksempel seksjons- eller avdelingsmøter. I motsetning til tavlemøtene har disse arenaene og praksisene mulighet til å fokusere på langsiktige problemstillinger i større grad enn det tavlemøtene har, og fokuset på brannslukkingstiltak er ikke like store. Disse møtearenaene muliggjør for kunnskapsdeling i større grad ettersom man gis mulighet til å interagere med hverandre i større grad enn hva tavlemøtene eksempelvis gjør. På avdelingsmøtet jeg deltok på og observerte var det besøk av en person som kom og holdt et foredrag om informasjonssikkerhet. Denne personen tilhørte et helt annet område i foretaket, og bidro dermed med ekspertise om et område avdelingen trengte oppdatering på. I samme avdelingsmøtet ble blant annet kompetansekartlegging og kompetanseheving satt på agendaen. Dette viser også hvordan den mer langsiktige kunnskapsdelingen står i fokus.

Hittil har det vist seg at kunnskapsdeling varierer med ulike oppgaver og funksjoner som finnes i foretaket. Dette fører til at tilpasning av kunnskapsdelingen blir viktig. Det er ikke snakk om å finne form som passer alle praksiser, men det handler om å tilrettelegge for

kunnskapsdelingen i de ulike arenaene og praksisene og bruke redskapene som finnes, og dermed integrere kunnskapsdelingen på best mulig måte. Det viser seg at det oppstår grenser og utfordringer i forbindelse med kunnskapsdelingen, videre vil jeg diskutere hvordan disse varierer med ulike arenaer og verktøy.

6.3 Utfordringer og grenser i tilknytning til kunnskapsdeling

Jeg har vært inne på ulikheter i sammenheng med oppgaver skaper behov for å skreddersy tilretteleggingen av kunnskapsdelingen. Lean som arbeidsmetode bidrar til å understøtte, koordinere, samkjøre og utvikle kunnskapsdelingen. Dette gjøres som sagt gjennom kartlegging av problemer og utvikling av løsninger. I forbindelse med tilrettelegging av kunnskapsdeling kan det oppstå utfordringer som er felles for arenaene, praksisene og redskapene som er i bruk. Ettersom kunnskapsdelingen er tilknyttet og skreddersydd for de ulike praksisene, oppstår det grenser og utfordringer når det skal samarbeides på tvers av disse. Grunnen til at det kan være fruktbart å anvende Carlile (2002, 2004) sitt rammeverk når man studerer utfordringer knyttet til kunnskapsdeling, har sammenheng med at rammeverket fokuserer på at ulik kunnskap ikke bare som en barriere når man skal dele, men også at den er en kilde til innovasjon og utvikling av ny kunnskap. Rammeverket viser også til situasjoner hvor avhengighet mellom individer som er svært forskjellig fra en selv kan bidra til å skape nye kunnskapsgrenser. Funnene viser som sagt at de syntaktiske grensene sett i lys av Carlile (2002, 2004), er mest vanlige, det har i samarbeidsprosjekter en tendens til oppstå utfordringer som er relatert til ulike fagtermer. Dette er grenser som krever at man klarer å gjøre seg forstått blant de ansatte som er deltakere i den gitte praksisen. Disse overkommes gjerne ved at man klarer å gjennomføre dialog fremfor at den ene snakker over hodet på den andre. De semantiske blir også tydelig, og det fremkommer av funnene at dette er grenser som oppstår i de ulike praksisene på regelmessig basis. De pragmatiske grensene er ikke like fremtredende som de syntaktiske og semantiske, men det er rimelig å anta at de oppstår når ulike praksiser skal samarbeide. Den pragmatiske tilnærmingen til kunnskapsgrenser anerkjenner at faktorene; forskjellig forhold, avhengighet og kompleksitet er tilstede. Denne tilnærmingen til kunnskapsgrenser er mer sannsynlig at en vil støte på dersom man samarbeider på tvers av praksiser hvor ulike faggrupper og kulturer er fremtredende. Hvordan disse grensene overkommes kan delvis sees i lys av relasjonell

tenkning (Østerlund & Carlile, 2005), i tillegg kan arbeidsmetodene bidra til å klargjøre hvordan man overkommer grenser i foretaket.

Problemer som kommer opp, enten det er i tavlemøter eller i seksjons- og avdelingsmøtene blir ofte gitt tilnærmingen A3. Som tidligere forklart er dette en problemløsningsmetode som har røtter i Lean. Denne tilnærmingen til problemløsning kan bidra til å overkomme grenser som oppstår i foretaket. Måten dette gjøres på kan sees i lys av Østerlund og Carlile (2005) som påpeker viktigheten av å avdekke ulikhetene som finnes mellom deltakere og praksiser for at problemløsning og kunnskapsdeling skal skje optimalt. Dersom en er bevisst på å avdekke ulikhetene, vil man også kunne forstå meningen bak problemløsningen bedre, i tillegg til å lære ulike deltakers identitet. Til tross for ulikheter mellom deltakere og praksisene, eksisterer det ofte en slags avhengighet mellom dem. A3-problemløsning søker med dette å forene ulikhetene, avhengighetene og strukturere problemløsningen, dermed sikre bedre flyt i kunnskapsdelingen. Denne avhengigheten blir forklart slik: «(...)kunnskap utviklet av et fellesskap er ikke likegyldig eller uten betydning for deltakere i andre praksisfellesskap. Deltakers praksiser og deres kunnskap befinner seg ofte i et *avhengighetsforhold* i forhold til praksiser og kunnskap tilhørende andre fellesskap» (Østerlund & Carlile, 2003, s. 7). Dette avhengighetsforholdet utspiller seg også i A3-problemløsning. For at det skal være et effektivt redskap for deling av kunnskap og samhandling med andre, kan det være nødvendig å vite hvordan en skal forholde seg til ulikheten og avhengigheten som finnes i problemet som skal løses, dette bidrar dermed å få mest utbytte av kunnskapen til de ulike deltakerne som bidrar i problemløsningen. (Østerlund & Carlile, 2003, 2005). Den relasjonelle tenkingen som Østerlund og Carlile (2003, 2005) omtaler i sine teoretiske studier er derfor nyttig når en skal se på hvordan A3-problemløsning kan brukes som redskap til å dele kunnskap. Ulikhetene og avhengighetene mellom ulike praksiser må derfor spesifiseres og tydeliggjøres for praksisfellesskapets deltakere for at man skal kunne dele kunnskap. I tillegg blir forhandlingsaspektet viktig, således som Vieru og Arduin (2016) påpeker. En er nødt til å forhandle meninger og for at man skal kunne få ulikhetene frem i lyset, slik at man kan fortsette med problemløsningen i praksisen.

På samme måte som A3-problemløsning kan bidra til å overkomme grenser, gir det grunnlag for å skape nye grenser også. Det betyr, dersom avhengigheten og ulikheten mellom de som deltar i problemløsningen er for stor, kan dette bidra til å skape nye grenser eller hindre delingen av ny kunnskap. Dette kan blant utspille seg slik at det oppstår ulike tolkninger av

ord eller situasjoner som påvirker medlemmers interesse. Det fremgår av funnene at individuell kunnskap spiller en viktig rolle i samarbeidsprosjekter, og at man er avhengig av hverandres kunnskap for at den skal få betydning for det kollektive og praksisfellesskapet. Dermed viser det seg at A3-problemløsning kan både bidra til å legge til rette for kunnskapsdeling, men også synliggjøre nye grenser man ikke visste fantes mellom ulike praksiser og aktører som deltar i problemløsningen.

Funnene jeg har gjort i min studie kan sees i lys av Mørk et al. (2010), og funnene gjort i deres empiriske studie. Grenser mellom praksisfellesskap gjør seg gjeldende sammen med grenser mellom kompetanseformer. Dette har igjen tilknytning til blant annet at man gjerne identifiserer seg sterkt med tilhørende praksiser og egen kompetanse. Dette medfører at man ikke er nødvendigvis like tilpasningsdyktig og villig til å tilegne seg ny kunnskap. Dette fører dermed til at utvikling av praksisfellesskap, og kunnskapsdeling mellom dem blir vanskeligere.

6.4 Verdien av et kombinert teoriperspektiv

Så langt har jeg diskutert hvordan kunnskapsdelingen varierer i tilknytning til arbeidsoppgavene. Det viser seg at kunnskapsdelingen har ulike aspekter, den brukes både til å koordinere det daglige arbeide og samkjøre de ansatte. Kunnskapsdelingen er samtidig viktig for mer langsiktige kompetanseheving av de ansattes ferdigheter. Dermed kan si at tilrettelegging av kunnskapsdelingen må tilpasses den enkelte praksisen, arenaen eller redskapet som brukes. I sammenheng med kunnskapsdeling, viser det seg også at det finnes grenser i foretaket som kan forhindre flyten av kunnskap. Disse grensene blir spesielt tydelig når ulike praksiser og faggrupper skal samarbeide. De samme redskapene som benyttes i problemløsningen kan både bidra til å synliggjøre nye grenser samtidig som de gir muligheter til å overkomme dem.

Oppgaven har tatt utgangspunkt i et prosessuelt og praksisrettet perspektiv på kunnskapsdeling. For studien har det vært fruktbart å se på kunnskapsdeling i lys av nettopp dette, ettersom funnene viser at det er gjennom interaksjon og deltakelse i ulike praksiser kunnskapen deles og settes i spill. Det er i disse praksisene kunnskapsdelingen skjer og at grenser må overkommes. For at praksisene skal kunne dele kunnskap, krever det at disse understøttes av praksisfellesskapene, som gjennom gjensidig engasjement, delt repertoar og

felles virksomhet bidrar til kontinuerlig utvikling av fellesskapet. Å forene Wenger (1998); Wenger et al. (2002) sammen med Carlile (2002, 2004) har vist seg produktivt ettersom begge har et syn på kunnskap som er rotfestet i praksisrettet syn. Samtidig gir de oppmerksomhet til ulike prosesser og aspekter ved kunnskapsdelingen. Til tross for at Carlile (2002, 2004) sin teori har sitt empiriske utspring fra teknologi og innovasjonsprosesser, gjør disse grensene seg gjeldende innad og mellom ulike praksisfellesskap i helseforetaket også.

Å kombinere disse to teoriene kan dermed bidra til å belyse hvordan kunnskapsdeling kan utføres, og gi gode prognoser for vellykket utførelse og resultater. Kunnskap som situert, er gjensidig avhengig av de delte praksisene hvor den finner sted, eksempelvis innenfor et praksisfellesskap hvor den flyter bra. I situasjoner hvor individer deltar i ulike praksiser, har kunnskapsdeling en tendens til å bli en «sticky» affære. Dette betyr at individer som deltar i ulike praksiser har en tendens til å holde fast ved antagelser, utsikter og fortolkninger av verden slik de ser den, samtidig som dette vil skape ulike måter å tilnærme seg problemer på (Østerlund & Carlile, 2005).

En svakhet ved å forene disse to teoriperspektivene kan også bidra til å skape konseptuell forvirring rundt faktumet at grenser er skapt og oppstår mellom ulike praksiser, det er dermed ikke sagt at dette ikke skjer kun i forbindelse med praksisfellesskap men også i større nettverk som for eksempel profesjoner (Brown & Duguid, 2001; Knorr-Cetina, 1999; Styhre, 2011), midlertidige fellesskap og praksisnettverk. Studien til Mørk et al. (2010) fant ut at samarbeid mellom flere praksisfellesskap var en kilde til konstant spenning. Nye praksiser måtte bygges på eksisterende kunnskap om ulike samlokaliserte praksisfellesskap, alle med hver sine epistemiske fundament. Informantene i den studien rapporterte om at mindre samarbeid fant sted, enn det som var ønskelig og at mange muligheter ikke lot seg oppfylle. Spesielt ny kunnskap som utfordret eksisterende praksis, og som tilhørte til en av de involverte praksisfellesskapene ble mest sannsynlig marginalisert. Dette viser at å forene teorien om praksisfellesskapet sammen med kunnskapsgrenser ikke alltid gir forklarende effekter.

7 Avslutning og forslag til videre forskning

I dette kapitlet vil jeg oppsummere hovedfunnene sett i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg vil avslutningsvis komme med forslag til videre forskning som kan bidra til å berike forskningsfeltet.

Hvordan deles kunnskap i et helseforetak organisert som et senter for fellestjenester?

- Hvordan legges det til rette for kunnskapsdeling i et komplekst helseforetak?
 - o Hvilke arenaer, redskaper og praksiser benyttes for kunnskapsdeling?
- Hvilke utfordringer oppstår med kunnskapsdeling på tvers av grenser i organisasjonen?

Det fremkommer av datamaterialet, analysen og funnene at det som er fremtredende for kunnskapsdelingen i helseforetaket er hvordan den er tilrettelagt for ulike møtearenaer, praksiser og redskaper. Møtearenaene har ulike funksjoner i sammenheng med kunnskapsdelingen. Eksempelvis blir dette spesielt tydelig hvordan tavlemøtene er organisert. Denne møteformen, grunnet blant annet tidsaspektet, begrenser hvor mye kunnskap som kan utveksles på ett møte. Likevel er hyppigheten på disse møtene stor, de gjennomføres jevnlig og med korte mellomrom. Gjennom iterasjon gjøres det mulig for kunnskapsdeling, ettersom man tar opp problemstillinger som ikke nødvendigvis endrer seg fra dag til dag. Møtene tillater deltakerne å komme opp med stadig nye løsninger som kan resultere i kunnskap som har betydning for flere av de ansatte. Kunnskapsdelingen bidrar til daglig koordinering og tilrettelegging av arbeidet. Spesielt i lønnsseksjonen benyttes denne arenaen til å koordinere det daglige arbeidet. Gjennom å ta opp problemstillinger hvor man går gjennom prosesser som ikke er gjennomført riktig, legges, det også til rette for å lære av dette. Tavlemøtene muliggjør for kunnskapsdeling og deling av informasjon som en del av den daglige praksisen. Gjennom å koordinere arbeidet via tavlemøter, deler de ansatte kunnskap og informasjon om daglige arbeidsoppgaver og mulige problemstillinger som kan oppstå.

Intranettets funksjoner har i likhet med tavlemøtene ulike sider og tilrettelegger for kunnskapsdeling på ulike måter. Intranettet er en del av hverdagen ved at det er det første som møter de ansatte når en logger på dataen. Her ligger det informasjon av ulik type, enten det er nye prosesser, regelverk eller foreligger nye kurs som er tilgjengelig for de ansatte.

Koordinasjon kan virke som et overordnet begrep for hensikten med kunnskapsdelingen. Ved å bruke blant annet Lean som arbeidsmetodikk, kan man hevde at kunnskapsdelingen har en koordinerende funksjon i flere av praksisene i helseforetaket. Kunnskapsinnhenting fra flere arenaer deles og anvendes i problemløsning. Kunnskapsdelingen har ikke bare en koordinerende funksjon, men den er også med på å heve kompetansen blant de ansatte. Dette tydeliggjøres gjennom blant annet intranettet som tilbyr et bredt utvalg av kurs og opplæringsmoduler. Intranettet kan dermed gi tilgang til praksisfellesskapets rutiner, hvor man også får innsikt i den felles virksomheten og delte repertoaret som er gjeldende for ulike praksiser.

Sett i lys av teoriene som er benyttet i denne studien og hvordan begrepet kunnskap er definert, blir det tydelig hvordan kunnskapen skiller seg ut fra eksempelvis møtevirksomheten hvor man koordinerer gjøremålene, kontra problemløsningen og samarbeidsprosjektene som krever at kunnskapen settes i spill. Kunnskapen blir i disse situasjonene antageligvis eksplisitt kommunisert. Den kommer også til uttrykk gjennom ulike gjøremåter og tilnærminger de involverte har til det foreliggende problemet. Kunnskapen blir med dette praktisert fremfor formidlet gjennom møtevirksomheten. Dette betyr med andre ord, som også er blitt presisert tidligere, at kunnskapsdelingen må tilrettelegges de ulike arenaene, praksisene og redskapene som brukes. Å se kunnskapsdeling i lys av teorien om praksisfellesskap viser seg også å være nyttig, ettersom kunnskapsdeling kan bidra til å støtte gjensidig engasjement, delt repertoar og felles virksomhet som er viktige for utvikling og opprettholdelse av praksisfellesskap. Blir disse «kriteriene» oppfylt, vil de kunne understøtte kunnskapsdelingen. Om det ikke er et avhengighetsforhold mellom praksisfellesskap og kunnskapsdeling kan de sies å være et i et gjensidighetsforhold, hvor det ene har betydning for det andre og vice versa.

Det viser seg i funnene at alle informantene vektlegger kunnskapsdeling som viktig i hverdagen. De fleste forbinder kunnskapsdeling enstemmig med noe positivt. Det fremkommer heller ingen eksplisitt vegring mot kunnskapsdeling. Likevel har det vist seg å være noen utfordringer tilknyttet kunnskapsdelingen i foretaket. Derfor har det vært nyttig å anvende Carlile (2002, 2004) sitt teoretiske rammeverk om kunnskapsgrenser. Når det kommer til hvilke utfordringer som oppstår knyttet til kunnskapsdeling på tvers av grenser i organisasjonen, har det også vært nyttig å se kunnskapsgrenser i lys av praksisfellesskap. Samarbeid på tvers av praksiser og fellesskap kan potensielt by på utfordringer. Funnene

viser seg at de syntaktiske og semantiske grensene er de man hyppigst møter på. Disse krever heller ikke altfor mye av deltakerne for at man skal kunne dele kunnskap på tvers av praksisfellesskap. Å opprette en felles syntaks, eller overkomme semantiske eller pragmatiske grenser kan kreve tid. I tillegg vil det ha sammenheng med hvor store forskjellene er mellom deltakerne, hvor avhengige de er av hverandre for å løse oppgaven eller problemet og hvor høy «novelty» det er i arbeidsoppgaven. Det fremkommer fra informantenes utsagn at problemløsningsverktøyet A3 har bidratt til å samle ulike deltakere og praksiser sammen for å løse problemer på en mer effektiv måte enn hva de har vært vant med tidligere. Det viser seg at avhengigheten mellom de ulike ansatte er høy, blant annet i samarbeidsprosjekter. For å løse problemer effektivt er det avgjørende at man overkommer grensene. Her spiller god dynamikk i relasjoner mellom ansatte og praksiser en stor rolle for kunnskapsdelingen og praksisfellesskapet. Avslutningsvis beveger jeg meg inn på hvilke aspekter min studie ikke tar høyde for og som kan være hensiktsmessig i videre forskning.

7.1 Forslag til videre forskning

Målet med denne studien har vært forstå hvordan et komplekst helseforetak, organisert som et senter for fellestjenester deler kunnskap. Dermed har jeg fokusert på hvilke sentrale arenaer, praksiser og redskaper de ansatte vektlegger som viktig, og hvilke erfaringer de har i tilknytning til dette. Å ha et prosessuelt og praksisrettet perspektiv på hvordan dette foregår har vært hensiktsmessig, ettersom dette har bidratt til å klargjøre hvordan kunnskap er investert og innebygd i ulike praksiser samtidig som den er sosialt distribuert mellom deltakere i praksisfellesskap. Hensikten med studien har ikke vært å kvantifisere eller generalisere på bakgrunn av den, men heller gi svar på forskningsspørsmålene jeg har stilt. Dette kan også bidra til videre forskning på feltet.

Studien min har fokusert på et virksomhetsområde innad i et stort helseforetak organisert som et senter for fellestjenester. Man kan ikke generalisere på bakgrunn av dette, men det kan være hensiktsmessig å forske på helseforetaket som en enhet. Resultatene fra min studie kan gi implikasjoner for hvordan det er i helseforetaket, men man kan ikke si noe om at man finner de samme praksisene og grensene i resten av helseforetaket. Den valgte avdelingen og virksomhetsområdet har likevel vært et produktivt case for å lære mer om kunnskapsdeling og grenser som kan oppstå. Fokuset i oppgaven har vært kunnskapsdeling og kunnskapsgrenser. Det finnes flere aspekter ved kunnskap som kunne vært inkludert fremfor

andre ting, eksempelvis har jeg ikke fokusert på kunnskapsutvikling, heller ikke hvilke motiverende faktorer som ligger bak kunnskapsdelingen, eller hvilke maktfaktorer som har innvirkning på kunnskapsdelingen.

Når det kommer til kunnskapsgrenser og Carlile (2002, 2004) sitt rammeverk har jeg valgt å ikke vektlegge begrepene som omfatter kunnskapsmeglere eller grenseobjekter. Jeg har prioritert å fokusere på eksisterende kunnskapsgrenser i helseforetaket og hvordan disse kan overkommes i lys av kunnskapsdeling og praksisteori. Disse begrepene har en stor plass i rammeverket og det kunne vært hensiktsmessig å se på hvilke grenseobjekter som spiller inn i både kunnskapsdelingen og hvordan man overkommer grenser i foretaket. Det samme gjelder for kunnskapsmeglere, og hvordan disse bidrar til å forene ulike praksiser. Dette forutsetter imidlertid mer observasjonsbaserte studier over lengre tid, noe jeg ikke hadde mulighet til å gjennomføre grunnet blant annet tid.

Kunnskap viser seg med dette at den kan ta flere ulike former, og delingen av den er en komplisert prosess som er avhengig av flere faktorer. Samtidig ser man at samspillet mellom de ulike praksisene, redskapene og arenaene sammen med deltakerne i praksisfellesskapene er viktig for å dele kunnskap og overkomme grenser i foretaket. Kunnskapsdelingen viser seg å være i et gjensidig forhold til utviklingen og opprettholdelse av praksisfellesskap.

Litteraturliste

- Agrifoglio, R. (2015). *Knowledge Preservation Through Community of Practice : Theoretical Issues and Empirical Evidence*. Cham: Springer International Publishing.
- Alter, S. (2014). Theory of Workarounds. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 1041-1066.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. New York: De Gruyter.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Arbeidstilsynet. (2014). *Større frihet, men økte krav og mer ubetalt overtid i norsk arbeidsliv* Arbeidervernet (Red.), Hentet fra <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=250886>
- Arduin, P.-E. (2015, 6-8 Mai). *On the measurement of cooperative compatibility to predict meaning variance*. Artikkel presentert ved Proceedings of IEEE International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design, Calabria, Italy.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations : an overview and interpretation. *Organization studies : an international multidisciplinary journal devoted to the study of organizations, organizing, and the organized in and between societies*, 16(6), 1021-1046.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *12*(2), 198-213.

- Butler, T. (2010). Anti-Foundational Knowledge Management. I D. G. Schwartz & D. Te'eni (Red.), *Encyclopedia of Knowledge Management, Second Edition* (Vol. 2, s. 1-11). Hershey, PA: IGI Global.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *13*(4), 442-455.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *15*(5), 555-568.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., & Wiggin, H. (2014). *The Lean Management Systems Handbook* (Vol. 4). Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- Christensen, G., & Bertelsen, E. (2011). *Pædagogiske perspektiver på arbeidsliv : Gerd Christensen og Eva Bertelsen (red.)*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works (Vol. 31, s. 527-540).
- Cummings, J. (2003). Knowledge Sharing: A Review of the Literature. *OED Working Papers*, 1-57.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Eklund, A.-C., Mäkitalo, Å., & Säljö, R. (2010). Noticing the past to manage the future : On the organization of shared knowing in IT-support practices. I S. Ludvigsen, R. Säljö & I. Rasmussen (Red.), *Learning across sites : new tools, infrastructures and practices* (Vol. 5, s. 122-137). Abingdon: Routledge.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. *Journal of Management Studies*, *47*(3), 455-482.
- Fossestøl, K. (2005). Nytt arbeidsliv - nye former for kunnskapsproduksjon? I. [Oslo]: NHO, 2005.

- Hammersley, M. (1990). *Reading ethnographic research : a critical guide*. London: Longmans.
- Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography? : methodological explorations*. London: Routledge.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks. *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 13-22). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Knorr-Cetina, K. (1999). *Epistemic cultures : how the sciences make knowledge*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs. 2. oppl. 3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- Mørk, B., Hoholm, T., Ellingsen, G., Edwin, B., & Aanestad, M. (2010). Challenging expertise: on power relations within and across communities of practice in medical innovation. *Management learning*, 41(5), 575-592.
- Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2006). Nye grenser i arbeidslivet? I P. Heum, T. Nesheim, O. Nordhaug & K. G. Salvanes (Red.), *Arbeidsliv i omstilling* (s. 35-53). Bergen: Fagbokforl.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Nicolini, D., Yanow, D., & Gherardi, S. (Eds.). (2003). *Knowing in organizations : a practice-based approach*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *13*(3), 249-273.
- Orlikowski, W. J. (2010). The Sociomateriality of Organisational Life: Considering Technology in Management Research. *Cambridge Journal of Economics*, *34*(1), 125-141.
- Orr, J. E. (1986). *Narratives at Work: Story Telling as Cooperative Diagnostic Activity*. Artikel presentert ved Proceedings of the 1986 ACM conference on Computer-supported cooperative work, Austin, Texas.
- Orr, J. E. (1987). *Talking about Machines: Social Aspects of Expertise*: Xerox Palo Alto Research Center Intelligent Systems Laboratory.
- Orr, J. E. (1990a). Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture. I D. Middleton & D. Edwards (Eds.), *Collective remembering*: Sage Publications.
- Orr, J. E. (1990b). *Talking About Machines : An Ethnography of a Modern Job*. (Ph.D), Cornell University Press.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers - Three Blurry Terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, *10*(1), 81-91.
- Schwarz, G. (2014). *Public Shared Service Centers: A Theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations* (Vol. 16). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communications*. Urbana, IL: The University of Illinois Press.

- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research : a practical handbook* (3. utg.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (2. utg., s. 435-454). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Styhre, A. (2011). *Knowledge sharing in professions : roles and identity in expert communities*. Farnham: Gower.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Vieru, D., & Arduin, P.-E. (2016). *Sharing Knowledge in a Shared Services Center Context: An Explanatory Case Study of the Dialectics of Formal and Informal Practices*. Artikkel presentert ved 10th Global Sourcing Workshop, Val d'Isère, France.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01292702>
- von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management science*, 40(3), 429-439.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice : learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., Hutchinson, S., & Fenton-O'Creevy, M. (2015). *Learning in landscapes of practice : boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*. London: Routledge.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Beyond Toyota: How to Root Out Waste and Pursue Perfection. *Harvard Business Review*, 74(5), 140-158.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Østerlund, C., & Carlile, P. (2003). How Practice Matters: A Relational View of Knowledge Sharing. I M. Huysman, E. Wenger & V. Wulf (Red.), *Communities and Technologies: Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies; C&T 2003* (s. 1-22). Dordrecht: Springer Netherlands.

Østerlund, C., & Carlile, P. (2005). Relations in Practice: Sorting Through Practice Theories on Knowledge Sharing in Complex Organizations. *An International Journal*, 21(2), 91-107.

Vedlegg

Vedlegg 1: Personvernombud

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Monika Bærøe Nerland
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 20.01.2016

Vår ref: 46306 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.12.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

46306	<i>Kunnskapsdeling i en avdeling i et større helseforetak, sett i lys av motstridende epistemiske kulturer og dagens kunnskapssamfunn</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Monika Bærøe Nerland</i>
<i>Student</i>	<i>Simen Bille Grøstad</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid i et større helseforetak”

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masteroppgave gjennomført ved Det utdanningsvitenskapelige fakultetet, Institutt for Pedagogikk ved Universitet i Oslo. Formålet med studien er å undersøke hvordan Sykehuspartner som organisasjon evner å dele kunnskap i en avdeling. Jeg ønsker å se på hvilke utfordringer som møter Sykehuspartner i lys av kunnskapsdeling, og hvilke tiltak som kan bidra til å gjøre det lettere å dele av kunnskapen sin. Jeg har et par forskningsspørsmål som jeg ønsker å fremheve:

1. Hvordan legges det til rette for kunnskapsdeling i Sykehuspartner, for å møte stadig nye kompetanseutfordringer i helsesektoren?
2. Hvordan er ulike fagkulturer og deres kunnskapsressurser er med på å fremme eller begrense kunnskapsdeling?

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer først og fremst deltakelse i et intervju. Hvor intervjuets varighet antas å vare i ca. 45-60 min. Spørsmålene i intervjuene vil omhandle de ansattes opplevelser og erfaringer med hvordan det tilrettelegges for deling av kunnskap i avdelingen. I tillegg vil jeg spørre om hvilke arenaer som finnes for kunnskapsdeling. Det vil også være hensiktsmessig å undersøke om hvilke fagbakgrunn de ulike ansatte i bedriften har, og hvor viktig de anser det er å dele av sin egen kunnskap. Dataene registreres på lydopptak i tillegg til notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. De som vil ha tilgang til personopplysningene er meg (Simen Bille Grøstad) og veileder (Monika Bærøe Nerland). Prosjektet gjennomføres med støtte fra studieledelsen. Det er meldt til Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste, og gjennomføres i samsvar med Personopplysningsloven. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i publikasjoner fra prosjektet, slik at de ikke kan tilbakeføres til enkeltpersoner. Ved prosjektstutt 31.12.2016 vil samtlige data bli anonymisert eller slettet.

Frivillig deltakelse

Det er selvfølgelig frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Vi håper imidlertid at mange vil være med, da vi er avhengig av deres hjelp for å få gode og rike data. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Simen Bille Grøstad, tlf. 915 43 287. Veileder: Monika Bærøe Nerland, tlf. 22 85 81 72

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Åpning av intervju (generelt):

- Utdannelse.
- Posisjon/stilling i bedriften.
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hva er det du jobber med, og hvilke sentrale oppgaver har du?

Kunnskapsdeling:

1. Hvordan deler dere kunnskap på arbeidsplassen?
 - Hvilken funksjon anser du at kunnskapsdeling har?
 - Bruke konkrete eksempler (Tavlemøter)
2. Når deltar du i kunnskapsdeling, og hvordan?
3. Hva gjør at du føler/ikke føler at det er noen risiko ved å dele kunnskapen din med andre?
4. Legger arbeidsplassen føringer for hvordan dere deler kunnskapen?
 - Hvis ja, hvordan?
 - Eksempelvis hvordan Lean påvirker kunnskapsdelingen?
5. Hvilken innflytelse har du på opplegget med kunnskapsdeling i foretaket?

Kunnskapsdelingsarenaer:

6. Hvilke kunnskapsdelingsarenaer er mest brukt i bedriften? Hvorfor?
 - Eksemplifiser gjerne?
 - Er kunnskapsdelingen formalisert i form av møter som spesielt tar opp kunnskapsdeling (blir problematisert)?
 - Er kunnskapsdeling uformell, eks. «løs prat ved kaffemaskinen?»
 - Finnes det andre arenaer?
 - Finnes det arenaer utenom arbeidsplassen som blir benyttet til kunnskapsdeling?
7. Hvis dere har møter, hvordan er gangen i disse?

Kunnskapservervelse:

8. Hvor finner du frem til ny kunnskap? Hvilke steder/fora er best egnet å dele kunnskap? Eksempelvis; internett, fagtidsskrifter, diskusjonsforumer etc.
9. Er all kunnskapsdeling, god kunnskapsdeling?
10. Eventuelt hvorfor eller hvorfor ikke?
 - Finnes det noen form for kvalitetssikring? Er kunnskapen god?

Kunnskapsutvikling:

11. Når kommer det ny kunnskap inn i bedriften, hvor kommer den fra?
 - Hvordan behandles den?
 - Blir den skriftliggjort?
 - Eksemplifiser?
12. Opplever du at du lærer og får ny kunnskap av å jobbe sammen med andre?
13. Dersom du har kommet over ny kunnskap du selv mener er viktig for dine arbeidsoppgaver, deler du denne kunnskapen med andre?
 - I så fall hvordan?

Tverrfaglig samarbeid:

14. Hvilke oppgaver må du løse sammen med andre?
 - Hvordan skjer et slikt samarbeid?
15. Er tverrfaglig samarbeid arbeid en stor del av hverdagen?
 - Kan du gi eksempler på tverrfaglig samarbeid?
16. Føler du at din kunnskap er relevant tverrfaglig samarbeidsprosjekter?
 - Hvilken kunnskap er i så tilfelle mest relevant?
 - Hvordan setter du denne kunnskapen i spill med, hvordan får du brukt med andre?
17. Er det ved noe tverrfaglig samarbeid synes du er krevende?
 - Hva har dere gjort for å håndtere slike situasjoner?
18. Ser dere ofte likt på problemer skal løses?
 - Eller det ofte ulike syn?

Avsluttende spørsmål:

19. Er det noe du opplever som utfordrende ved kunnskapsdeling?
 - Hva er utfordrende?
 - Hvorfor er det sånn?
20. Hvordan mener du organisasjonens struktur og oppbygning påvirker kunnskapsdeling i bedriften?
21. Hvis du skulle gitt noen råd, er det noe du ville gjort annerledes i forhold til kunnskapsdeling?
22. Er det noe vi ikke har snakket om som du vil tilføye?