

Fleksible barnehagestyrere

*En studie av kunnskapsdeling innen et mobilt system
for ansvarsfordeling innenfor velferdssektoren*

Robert Gray Lægreid



Masteroppgave i pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet
Institutt for pedagogikk

UNIVERSITETET I OSLO

03.06.2019

TITTEL:

Fleksible Barnehagestyrere

*En studie av kunnskapsdeling innen et
mobilt system for ansvarsfordeling
innenfor velferdssektoren*

AV:

Robert Gray Læg Reid

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk
Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring
Fordypning: Læring, teknologi og arbeid

SEMESTER:

Vår 2019

STIKKORD:

- Kunnskap
- Kunnskapsdeling i velferdssektoren
- Teknologiske/digitale kommunikasjonsverktøy
- Taus og eksplisitt kunnskap

© Robert Gray Lægheid

2019

Fleksible barnehagestyrere

Robert Gray Lægheid

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

Trykk: Allkopi nettprint, Oslo

Sammendrag

Oppgavens omfang og forskningsspørsmål

Denne masteroppgaven har studert ulike kunnskapsdelingsprosesser mellom ansatte i et områdestyrerteam for kommunale barnehager i bydel Nordre Aker. Områdestyrerteamet arbeider delvis ut ifra en form for «best practice»-tilnærming når det kommer til både utvikling og innlemmelse av ny kunnskap i teamet, samt at denne tilnærmingen skal basere seg på relevant forskning på området. Dette kan lede til flere interessante og relevante utfordringer knyttet til kunnskapsdeling generelt, men denne masteroppgaven har hatt som formål å nærmere undersøke hvordan denne kunnskapsdelingen foregår mellom de ansatte i et relativt lite team, bestående av hovedsakelig fem personer. I den sammenheng inneholder denne studien kunnskapsdeling i lys av SEKI-modellen og Ba, utviklet av Ikujiro Nonaka (1994, 1995, 1998, 2000) og hans kolleger. Denne modellen er i utgangspunktet utviklet for miljøer som forholder seg til ulike former for produktutvikling i privat sektor, men er i denne sammenheng blitt benyttet for å belyse kunnskapsdeling innenfor velferdssektoren. Det har vært interessant å se hvordan en slik modell eventuelt passer innenfor et slikt miljø. Denne studien har i så måte valgt å se nærmere på følgende problemstilling:

Hva kjennetegner kunnskapsdeling i områdestyrerteamet i bydel Nordre Aker, i forbindelse med drift og kompetanseutvikling?

Denne problemstillingen understøttes videre av følgende tre forskningsspørsmål:

- Hvordan foregår kunnskapsdeling i områdestyrernes arbeid med utvikling og kvalitet i barnehagene?
- Hvordan deles kunnskap mellom de ansatte i teamet?
- Hvilke utfordringer oppstår?

Teori og metode

Studien baserer seg på at kunnskap og kunnskapsdeling ses på som praksisorientert og medfører dermed at oppmerksomheten har blitt rettet mot ulike prosesser for kunnskapsdeling. I denne casen forutsetter dette interaksjon mellom de ansatte

områdestyrerne i bydel Nordre Aker, enten via ulike former for digitale kommunikasjonsverktøy eller gjennom mer fysiske kunnskapsdelingsprosesser, som møteaktiviteter eller lignende. I denne sammenheng benyttes hovedsakelig Nonaka et al. (1994, 1995, 1998, 2000) for å opparbeide en forståelse for vekslingen mellom implisitt og eksplisitt kunnskap, samt viktigheten av en felles kontekst i arbeid med kunnskapsdeling. Videre har Bietz (2014) blitt benyttet som støttelitteratur for å delvis illustrere bruken av digitale kommunikasjonsverktøy i forbindelse med kunnskapsdeling i organisasjoner, og hvilke utfordringer som eventuelt kan oppstå som en konsekvens av denne bruken.

Videre er denne masteroppgaven en kvalitativ casestudie som har et fenomenologisk preg over seg, ved at det baserer seg på områdestyrernes erfaringer av forskjellige aspekter som er knyttet til kunnskapsdeling. For å forsøke å innhente kvalitetsmessig god informasjon rundt dette, har det i den sammenheng blitt gjennomført kvalitative intervjuer med områdestyrerne, før analysen ble gjennomført ved å systematisere datamaterialet tematisk.

Resultater og indikasjoner

Denne masteroppgaven har hatt som formål å innhente opplevelser av hvordan områdestyrerne i bydel Nordre Aker erfarer kunnskapsdeling i team, både gjennom benyttelse av digitale kommunikasjonsverktøy og fysiske møtearenaer. Informantene i denne studien kunne informere om at kunnskapen som blir delt dem imellom i stor grad foregår parallelt, noe som vil si at det foregår både på de digitale, så vel som på de fysiske arenaene. Samtidig er det blitt avdekket visse utfordringer knyttet til bruken av digitale kommunikasjonsverktøy og de fysiske møtearenaene. Med dette siktes det til at artefaktene som benyttes i den digitale kommunikasjonen ikke alltid fungerer ideelt, noe som kan bidra til å svekke kunnskapsdelingens potensiale, samtidig som at de fysiske møtearenaene i noen tilfeller bærer preg av å ikke inneholde det som er ønsket av områdestyrerne. Videre har det blitt avdekket at det foreligger visse spenninger mellom benyttelse av digitale kommunikasjonsverktøy sammenlignet med de begrensningene som eksisterer innenfor fysisk interaksjon. Funnene i analysen kan også vise til at det foreligger en viss konsensus for ytterligere systematisk tilrettelegging av den uformelle kunnskapsdelingen.

Det at områdestyrerne har tilgang på flere ulike arenaer for kunnskapsdeling har også vist seg å være en betydelig positiv faktor, og kan synes å ha en tydelig sammenheng med forståelse av deres samfunnsoppgave og deltakerne i teamet sine kunnskaper. Oppgavens funn kan også

vise til den positive betydningen godt kjennskap til hverandre har i arbeid med konstruktiv kunnskapsdeling, avdekking av taus kunnskap, samt det å dele erfaringer med hverandre som kan være enten gode eller mindre gode.

Det har derfor kunnet vise seg å være fornuftig av organisasjonen å kartlegge og reflektere rundt utfordringer knyttet til kombinasjonen av digitale og fysiske arenaer i forbindelse med kunnskapsdeling. Dette kan bidra til å gi bydel Nordre Aker nyttig informasjon i arbeidet med å overkomme utfordringene og utvikle organisasjonens kunnskapsdeling.

Forord

Det oppleves av en eller annen grunn smått surrealistisk at jeg i skrivende stund sitter på Utdanningsvitenskapelig fakultet på Blindern, gjør mine siste endringer på masteroppgaven og snart er ferdig med en fem år lang utdannelse ved Universitetet i Oslo. Plutselig er jeg ved veis ende.

Jeg ønsker å takke min veileder Terje Grønning for enestående hjelp gjennom hele dette semesteret. De konkrete tilbakemeldingene og oppmuntrende ordene har vært avgjørende for oppgavens innhold og struktur, og videre sørget for at jeg har kommet i mål med denne masteroppgaven med hodet over vannet.

Videre ønsker jeg å takke min kontaktperson i bydel Nordre Aker for å alltid være tilgjengelig dersom det var noe jeg lurte på eller trengte bistand med. Ikke minst, vil jeg takke samtlige av informantene for at de tok seg tid til å delta i dette forskningsprosjektet og delte sine erfaringer og opplevelser av deres arbeidssted med meg. Uten dere, hadde denne oppgaven aldri blitt noe av.

Jeg ønsker også å takke hele KUL-klassen for to lærerike og fine år ved Utdanningsvitenskapelig fakultet på UiO, samt alle deltakerne på KELA-seminarene dette semesteret for gode innspill og refleksjoner.

Det er også vanskelig for meg å komme utenom min familie, hvor min mor, far, søster og onkel har vært utrolige støttespillere gjennom hele dette semesteret. Dere har vist stor interesse for oppgaven, sparret med meg, motivert meg og støttet meg gjennom en prosess som har vært preget av mye interessant arbeid, men også slitsomme dager og perioder. Deres støtte har vært, og vil alltid være, uvurderlig for meg.

Avslutningsvis vil jeg også takke noen av mine gode venner som har lest oppgaven min, kommet med konstruktive tilbakemeldinger og bistått meg på en måte som har ført til at jeg nå sitter med en oppgave jeg kan være fornøyd med. Tusen takk!

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Aktualitet	1
1.2	Om bydel Nordre Aker	1
1.2.1	Organisering og ansvarsområder	1
1.3	Forskningsfokus og studiens avgrensning	3
1.4	Oppgavens oppbygging	5
2	Teoretisk rammeverk	6
2.1	Hva er kunnskap?	6
2.2	Kunnskapsdeling	6
2.2.1	Bruk av digitale kommunikasjonsmidler i forbindelse med kunnskapsdeling	7
2.3	Taus og eksplisitt kunnskap, SEKI-modellen og Ba	7
2.3.1	SEKI-modellen	8
2.3.2	Ba	10
2.4	Anvendelse av det teoretiske rammeverket	13
3	Metode	14
3.1	Vitenskapelig ståsted	14
3.2	Forskningsdesign	16
3.2.1	Kvalitativ metode	16
3.2.2	Kvalitativ casestudie	17
3.2.3	Forskningsdesignets hva, hvordan, hvor og hvem	17
3.3	Datainnsamling og metode	17
3.3.1	Kvalitativt forskningsintervju	18
3.3.2	Utvalg og presentasjon av informanter	19
3.3.3	Gjennomføring av intervjuer	20
3.4	Analysetilnærming	21
3.4.1	Transkribering	22
3.4.2	Analyse	23
3.5	Refleksjoner av studiens kvalitet	25
3.5.1	Troverdighet	26
3.6	Forskningsetikk	28
3.7	Presentasjon av analysekapittelet	29

4	Hvordan deles kunnskap mellom områdestyrerne i bydel Nordre Aker?	30
4.1	Kapittelets struktur	30
4.2	Arenaer for kunnskapsdeling i områdestyrerteamet	30
4.2.1	Digitale arenaer	30
4.2.2	Fysiske møtearenaer	32
4.2.3	Oppsummering	35
4.3	Hva deles og utvikles på de ulike arenaene?	35
4.3.1	Hva slags kunnskap deles?	36
4.3.2	Deling av gode og mindre gode erfaringer.....	38
4.3.3	Oppsummering	40
4.4	Formelle og uformelle aspekter i forbindelse med kunnskapsdeling	41
4.4.1	Formell og uformell kunnskapsdeling.....	41
4.4.2	Taus kunnskap.....	46
4.4.3	Oppsummering	49
4.5	En oppsummering av hovedtrekkene i analysen	49
5	Diskusjon	52
5.1	Mine funn i lys av SEKI-modellen (hva og hvordan)	52
5.2	Hvor deles kunnskapen, sett i sammenheng med Ba.....	54
5.2.1	Opprinnelig og Samspillende Ba.....	55
5.2.2	Systematiserende og Utøvende Ba	56
5.3	Formell og uformell kunnskapsdeling	60
5.4	Konklusjon og avsluttende betraktninger	61
5.5	Videre forskning	63
	Litteraturliste	64
	Vedlegg	66
	Figur 1: The SECI process (Nonaka et al., 2000, s. 12).....	9
	Figur 2: Ba as shared context in motion (Nonaka et al., 2000, s.14).....	11
	Tabell 1: En oppsummerende tabell av funn i analysen.....	50

1 Introduksjon

1.1 Aktualitet

I et samfunn hvor en kvalitetsmessig god oppvekst og livslang læring etterstrebes, er det interessant å studere nærmere hvordan pedagoger arbeider sammen for å stadig utvikle og kvalitetssikre denne betydningsfulle samfunnsoppgaven. Gjennom flere hundre år har mennesker, i større eller mindre grad, jobbet for å kunne gi mer eller mindre gode oppvekst- og læringsvilkår for barn og unge. I det samfunnet vi lever i dag, hvor alle er sikret barnehageplass før skolegang, har dette arbeidet muligens vært desto viktigere i de senere år. Med medfølgende oppmerksomhet rettet mot kompetanseutvikling og læring i dagens arbeidsmarked (Lai, 2013), blir kommunenes arbeid med å gjøre det de kan for å sikre et kompetansesøkende og lærerikt arbeidsmiljø for de ansatte, og et godt utgangspunkt for barna, dermed essensielt. Det er i så henseende interessant å følge et slikt arbeid på nært hold for å avdekke hvordan pedagoger og andre jobber for å stadig utvikle et slikt tilbud gjennom samarbeid.

1.2 Om bydel Nordre Aker

Bydel Nordre Aker innehar omkring 50 000 innbyggere, med en bydel som strekker seg fra Badebakken i sør gjennom Maridalen og Kjelsås, til Solemskogen i nord, og fra Trondheimsveien i øst til Sognsvann i vest. Denne utstrekningen gjør Bydel Nordre Aker til den største geografiske bydelen i Oslo, noe som fører til et stort ansvar hva gjelder kvalitet og stadig utvikling. Bydel Nordre Akers visjon er; «Vi ønsker å være i dialog med bydelens innbyggere og utvikle gode tjenester» (Oslo kommune, 2019).

1.2.1 Organisering og ansvarsområder

De kommunale barnehagene i bydel Nordre Aker er organisert i fem ulike barnehageområder, med totalt 17 barnehager. Hvert enkelt område ledes av et team med styrere, bestående av en områdestyrer og en øverste leder for hvert team, i dette tilfellet seksjonssjefen på Barnehagekontoret, som alle områdestyrerne i bydel Nordre Aker har rapporteringsplikt til (Vedlegg 4).

Bydelen har over tid ønsket å satse på utvikling av kvaliteten i barnehagetilbudet, gjennom å rette oppmerksomheten mot kompetanseheving, ledelse og faglig utvikling av barnehagene. Høsten 2018 og våren 2019 har de kommunale barnehagene i bydel Nordre Aker deltatt i et forskningsprosjekt som heter «Trygg før 3» - et prosjekt som tar sikte på å øke kvaliteten for de yngste barna i barnehagen. Dette er et forskningsprosjekt i regi av BI, Barne- og ungdomspsykiatrisk poliklinikk (BUP) og Oslo Kommune (Oslo kommune, 2019).

De fem områdestyrene som er aktuelle i mitt forskningsprosjekt har i hovedsak følgende ansvarsområder:

- 1) Økonomiansvar, herunder rapportering på, og oppfølging av alle kostnadssteder innenfor området
- 2) Overordnet personalansvar for tjenestestedene i området
- 3) Overordnet administrativt ansvar for tjenestestedene i området
- 4) Overordnet ansvar for faglig og kvalitetsmessig utvikling av barnehagene i området (Vedlegg 4).

Videre er følgende arbeidsoppgaver/arbeidsområder også gjeldende:

- 1) Ansvar for å drifte og utvikle barnehagene i området i samsvar med gjeldende lover, statlige og kommunale retningslinjer
- 2) Implementere overordnede kvalitetskrav i barnehagene i området
- 3) Budsjetansvar for barnehagene i området, samt ansvar for drift innenfor gitte økonomiske rammer
- 4) Aktivt bidra til videre utvikling og kvalitet i barnehagene, og at det utvikles en felles forståelse for barnehagens ansvar og oppgaver
- 5) Initiere og ta ansvar for strategisk og pedagogisk utviklings- og endringsarbeid i området. Bidra til faglig utvikling av barnehagesektoren i bydelen som helhet
- 6) Ansvar for utvikling, oppfølging og evaluering av planverk i barnehagene
- 7) Ansvar for overordnet personalledelse i hht gjeldende lov og avtaleverk, herunder rekruttering, oppfølging / IA, opplæring og kompetanseutvikling
- 8) Ansvar for arbeid med omdømme, service og informasjon i området
- 9) Overordnet ansvar for videreutvikling av brukermedvirkning og godt samarbeid mellom barnehagene og de foresatte
- 10) HMS arbeid i hht gjeldene rutiner

- 11) Tverrfaglig samarbeid og samarbeid med andre aktuelle instanser
- 12) Ansvar for daglig ledelse av barnehagene
- 13) Ansvar for primærbarnehage (daglig arbeidssted)
- 14) Ansvar for oppgave og arbeidsfordeling i lederteamet.
- 15) Personalansvar og oppfølgingsansvar for styrerne i teamet – herunder medarbeidersamtaler
- 16) Delta i møter og kompetanseutvikling som er relevante for stillingen (Vedlegg 4).

Denne presentasjonen av ulike ansvars- og arbeidsområder er langt på vei beskrivende for stillingen, men kan også inneholde arbeidsoppgaver utover dette. Områdestyrenes overordnede kan, dersom det vurderes som hensiktsmessig, pålegge områdestyrene utvidede ansvars- og arbeidsområder utover de punktene som er beskrevet ovenfor (Vedlegg 4).

1.3 Forskningsfokus og studiens avgrensning

Min første erfaring med bydel Nordre Aker fikk jeg i min oppvekst på Kjelsås, men da som passiv bruker av tjenestene de da tilbudte. Etter hvert fikk jeg meg jobb i bydelen som barnehageassistent i starten av tyveårene. Her jobbet jeg til sammen fire år ved siden av studier og fikk etter hvert en delvis innsikt i hvordan de ansatte jobber og samarbeider innad i selve barnehagen de jobbet i og på tvers av barnehager og fagområder. De ansatte har ulike og spesifikke jobbtitler, selv om samtlige av de ansatte blir betegnet som pedagoger i det daglige arbeidet de utfører. Når dette er sagt, skal dette forskningsprosjektet omhandle kunnskapsdeling og kvalitetsutvikling mellom *områdestyrene* i bydel Nordre Aker. Dette mener jeg er interessant da disse personene har stor medvirkning på alt fra hvordan arbeidshverdagen legges opp for de ansatte, til at tilbudene brukerne blir tilbudt er av god kvalitet, i tråd med oppdatert forskning og i tråd med deres ønske om å stadig utvikle seg og bringe ny kunnskap inn i organisasjonen.

Min kontaktperson i dette prosjektet hevder at områdestyrene jobber på en måte hvor de selv styrer mye av hverdagen, samtidig som de også er nødt til å forholde seg til retningslinjer fra organisasjonen. Dette er også gjeldende i forbindelse med utvikling og innlemmelse av ny kunnskap. Med dette som utgangspunkt, ønsket jeg å nærmere undersøke på hvilke måter kunnskapsdeling foregår mellom områdestyrene. Den formen for kunnskapsdeling som

denne masteroppgaven vil basere seg på, tar utgangspunkt i Ikujiro Nonakas arbeider med kunnskapsdeling og SEKI-modellen fra og med 1990-tallet og fram til i dag. Dette er en dynamisk kunnskapsdelingsmodell som inneholder de fire ulike komponentene sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering. Med dette som utgangspunkt tar problemstillingen dermed sikte på å undersøke:

Hva kjennetegner kunnskapsdeling i områdestyrerteamet i bydel Nordre Aker i forbindelse med drift og kompetanseutvikling?

Denne problemstillingen understøttes videre av følgende tre forskningsspørsmål:

- Hvordan foregår kunnskapsdeling i områdestyrernes arbeid med utvikling og kvalitet i barnehagene?
- Hvordan deles kunnskap mellom de ansatte i teamet?
- Hvilke utfordringer oppstår?

I denne oppgaven anlegger jeg et perspektiv på kunnskapsdeling som at det er en form for lokal praksis, noe som kjennetegner et praksisperspektiv. Innenfor dette perspektivområdet kan det være mange ulike dimensjoner å ta stilling til, men i denne oppgaven vil det blant annet bli rettet oppmerksomhet mot dimensjoner som medvirkning og kjennskap til hverandre og hvilke ulike former for standardiseringer som har innvirkning på disse dimensjonene. I og med at denne studien tar utgangspunkt i Nonaka et al. sine arbeider, er poenget med denne studien å teste denne teorien i et helt annerledes miljø, innenfor tjenesteutvikling innen velferdssektoren, da Nonaka et al. (2000) utviklet SEKI-modellen, i all hovedsak, til å passe inn i miljøer som setter søkelys på produktutvikling i privat sektor. Studien tar i så måte sikte på å bidra til en slik nyere forskningstradisjon, som eksempelvis den vitenskapelige publikasjonen til Fimreite & Fossøy (2018), *Kunnskap i endring*, som blant annet studerer kunnskapsdeling og individuell og kollektiv refleksjon i en ledergruppe i en barnehage. Det vil for mitt vedkommende være interessant å se nærmere på kunnskapsdeling i et områdestyrerteam for barnehager i lys av SEKI-modellen og Ba, da modellen i seg selv er

forholdsvis anvendbar og kan bidra til å avdekke nærværet eller fraværet av kunnskapsdeling også utover områder som produktutvikling i privat sektor.

Videre har jeg vurdert det slik at for å kunne nærmere studere kunnskapsdeling mellom områdestyrerne i bydel Nordre Aker, vil oppmerksomheten bli rettet mot samtlige deltakere i områdestyrerteamet med dybdeintervjuer for å kunne hente inn mest mulig relevant data. Én avgrensning ved denne studien kan derfor hevdes å være antall deltakere.

De kvalitative intervjuene som er blitt gjennomført er på ett vis avgrenset til å rette oppmerksomheten mot et utvalg av ansatte i bydel Nordre Aker. I så henseende er det viktig å gjøre oppmerksom på at de funnene og resultatene som framkommer i denne oppgaven, ikke ubetinget lar seg overføre og generalisere til andre lignende lederteam i Oslo kommune, eller andre kommuner i Norge som sådan. På samme tid er ikke dette oppgavens anliggende, da dette er en casestudie som søker å gi et nyansert innblikk i de ansatte i områdestyrerteamet i bydel Nordre Aker sine erfaringer med kunnskapsdeling, samt hva de også eventuelt anser som utfordringer når det kommer til å dele kunnskap.

1.4 Oppgavens oppbygging

Masteroppgaven inneholder totalt 5 kapitler, og jeg vil i det følgende presentere oppgavens struktur og oppbygging. I kapittel 2 vil det teoretiske rammeverket presenteres, mens kapittel 3 vil omhandle oppgavens tilnærming til metode, hvor det blant annet vil bli presentert refleksjoner over ulike valg og sentrale aspekter i gjennomføringen av dette. Videre vil også undertegnede egen rolle i forskningen diskuteres, samt studiens kvalitet. Deretter vil kapittel 4 presentere mine funn i form av en analyse, før jeg avslutningsvis i kapittel 5 vil diskutere og drøfte mine funn i analysen opp mot mitt teoretiske rammeverk.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet ønsker jeg å beskrive noen teorier om kunnskap og kunnskapsdeling. Deretter vil SEKI-modellen og Ba bli presentert. Avslutningsvis følger en beskrivelse av hvordan det teoretiske rammeverket skal benyttes i diskusjonskapittelet.

2.1 Hva er kunnskap?

Det finnes ulike definisjoner av hva kunnskap er, men på samme tid er det i dagens samfunn ingen spesifikk definisjon som er allment anerkjent. Det finnes derimot en kausal definisjon hvor kunnskap defineres som «rett produksjon av en sann oppfatning» (Holmen, 2019). Denne masteroppgaven vil derimot ta utgangspunkt i Nonaka, Toyama & Konno (2000) sin definisjon av kunnskap: “a dynamic process of justifying personal belief toward the truth” (Nonaka et al., 2000, s.7). Gjennom denne definisjonen av kunnskap kan en legge merke til at Nonaka et al. (2000) retter oppmerksomheten mot kunnskapens dynamiske aspekt, hvor kunnskapsprosessen er avhengig av sosiale interaksjoner mellom individer og en organisasjon. Nonaka et al. (2000) tydeliggjør også et viktig skille mellom kunnskap og informasjon. Dette skillet baserer seg på at kunnskap er kontekstavhengig og dermed forutsetter et spesifikt sted for å gi mening for de involverte.

2.2 Kunnskapsdeling

I den relevante litteraturen, finnes det flere ulike definisjoner og forståelser av fenomenet kunnskapsdeling. Dette kan ha ulike forklaringer, men det kan argumenteres for at tolkningen av begrepet kunnskapsdeling innenfor ulike forskningsfellesskap varierer, noe som kan føre med seg en variert forståelse av begrepet. Ulike studier av kunnskapsdeling i organisasjoner kan vise til at dette er et relativt heterogent fagområde, på den måten at det kan relateres til forskjellige temaer som ledelse, organisasjonsstruktur og motivasjon (Dalkir, 2005). Dalkir (2005) forsøker å gjøre begrepet lettere håndgripelig gjennom å dele kunnskapsdelingsfeltet inn i tre ulike prosesser: 1) utvikling/innhenting av kunnskap, 2) deling og overføring av kunnskap og 3) benyttelse av kunnskap. Dalkir (2005) hevder videre at en rekke ulike forhold kan ha en positiv eller negativ innvirkning på disse prosessene. Ved hjelp av varierende former for insentiver, formelle roller, artefakter og ulike møtearenaer, kan disse prosessene bearbeides og benyttes til fordel for den aktuelle organisasjonen. Videre eksisterer det

samtidig faktorer som ledelsen i en organisasjon ikke like enkelt kan påvirke, som eksempelvis bedriftskultur, geografiske inndelinger, ansattes erfaring og gruppedynamikk. På denne måten kan en legge merke til at det eksisterer faktorer som ledelsen både kan og ikke kan kontrollere, i forbindelse med kunnskapsdeling i organisasjoner.

2.2.1 Bruk av digitale kommunikasjonsmidler i forbindelse med kunnskapsdeling

Bietz (2014) sin teori baserer seg mye på organisasjoner som arbeider distribuert, hovedsakelig utover geografiske grenser. På samme tid synes deler av denne teorien å være relevant for denne studien, da med tanke på at bruken av ulike former for digitale hjelpemidler er relativt normal praksis i de fleste organisasjoner. Bietz (2014) hevder i så måte at store deler av det som kan betegnes som læring innad i organisasjoner og den overføringen av kunnskap mellom kolleger er fortrinnsvis impulsiv, taus og uformell. Og det er nettopp her hvor Bietz (2014) videre argumenterer for at desto større den fysiske avstanden mellom de ansatte er, jo større utfordringer vil kunne oppstå hva gjelder kunnskapsdeling og den uformelle interaksjonen mellom medarbeidere. Dette vil kunne være aktuelt å ta hensyn til også i denne studien, da ulike digitale løsninger fort kan bli en erstatning for ulike fysiske arenaer.

2.3 Taus og eksplisitt kunnskap, SEKI-modellen og Ba

Kunnskapen som eksisterer i dagens arbeidsliv er på mange måter kompleks og i så måte kan det argumenteres for at vi manøvrerer oss rundt i et kunnskapsbasert samfunn, hvor kunnskap er avgjørende for at organisasjoner skal kunne opptre konkurransedyktige i samfunnet. I så måte kan en hevde at kunnskapen som eksisterer i en organisasjon er selve fundamentet for en organisasjons foretaksmhet. Med rask og stadig utvikling, hyppige teknologiske framskritt og stor konkurranse mellom aktørene på markedet legger dette føringer for at organisasjoner på mange måter er nødt til å opptre innovativt og tilpasse seg de utfordringene dette fører med seg for å kunne opptre proaktivt på markedet (Nonaka et al., 2000). I lys av dette argumenteres det for at det å rette oppmerksomheten mot hvordan organisasjoner faktisk behandler og bearbeider kunnskap vil være både interessant og fordelaktig, for samfunnet som helhet, så vel som de respektive organisasjonene (Nonaka, Byosiere, Borucki & Konno,

1994). Nonaka og Takeuchi (1995) understreker at det også er viktig å studere nærmere hvordan ny kunnskap i organisasjonen produseres. Videre presiserer de og deres kolleger at det er viktig å forstå den dynamiske prosessen i forbindelse med hvordan organisasjoner vedlikeholder, produserer og utnytter kunnskap (Nonaka et al., 2000).

I Nonakas (1994) verk fra starten av 1990-tallet presenterte han et skille mellom to ulike former for kunnskap; taus og eksplisitt. *Eksplisitt kunnskap* erkjennes som kunnskap som kan uttrykkes verbalt og skriftlig og som kan gjøres tilgjengelig for flere på en systematisk eller ulike formelle måter. Dette er også en form for kunnskap som en kan finne lagret på et sted som flere har tilgang til, som for eksempel manualer eller dokumenter på internett. *Taus kunnskap* omhandler mer subjektive forståelser og kunnskaper og kan dermed forstås som at det er personlig. Denne formen for kunnskap manifesterer seg i individets verdier, følelser, handlinger og rutiner. Videre tar denne formen for kunnskap også utgangspunkt i individers instinkter og intuisjon. Nonaka & Konno (1998) deler videre taus kunnskap inn i to ulike dimensjoner; den tekniske dimensjonen og den kognitive dimensjonen. Den tekniske dimensjonen kan enten forstås som en mer konkretiserende «know-how», eller som anvendbare praktiske ferdigheter i mer bestemte kontekster. Den kognitive dimensjonen handler derimot om individets tro, verdier, idealer og mentale modeller som ofte kan bli oversett eller ikke tatt tilstrekkelig til etterretning, men som på samme tid former individets erkjennelse og forståelse av ulike fenomener. I lys av dette kan det være relativt forståelig at taus kunnskap ofte er vanskelig å artikulere eller dele med andre individer (Nonaka & Konno, 1998).

Jeg har nå redegjort for kunnskapsbegrepet og taus og eksplisitt kunnskap slik Nonaka et al. (1994, 1995, 1998, 2000) legger det fram i deres litteratur. For å utvide forståelsen for kunnskapsproduksjon og kunnskapsdelingen vil jeg videre redegjøre for SEKI-modellen og Ba, hvor SEKI-modellen er en dynamisk kunnskapsdelingsmodell og Ba er arenaer for de ulike komponentene i denne modellen.

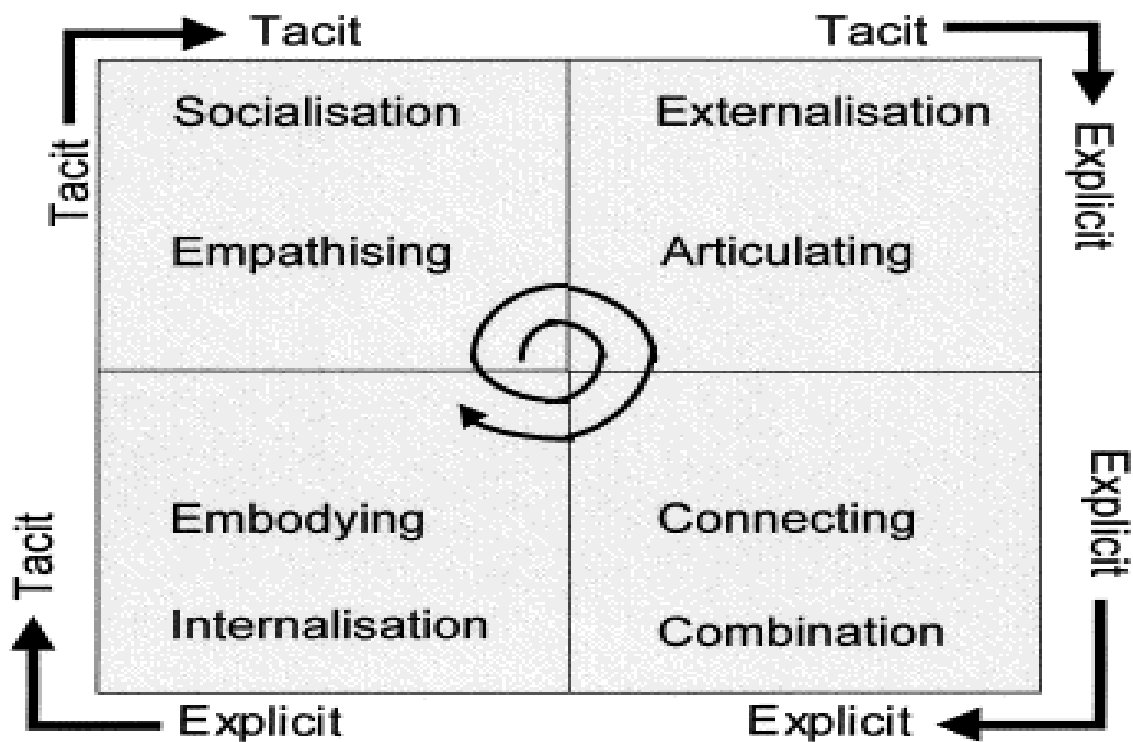
2.3.1 SEKI-modellen

I mitt forskningsprosjekt har jeg ønsket å studere nærmere hvordan kunnskap skapes og beveger seg i et team med områdestyrere. Det er mange ulike måter å studere dette på, men jeg har selv vært fascinert av Nonaka, hans kolleger og deres SEKI-modell og har derfor

forsøkt å studere dette i hovedsak med hjelp av denne modellen. Denne modellen vil bli forklart nærmere i det følgende.

Produksjonen av kunnskap i organisasjoner foregår som en interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap. Dette er en prosess som på mange måter fungerer som en spiral hvor disse to kunnskapsformene sammen er med på å utvikle kunnskapen i organisasjonen.

Nonaka & Takeuchi (1995) beskriver i sin SEKI-modell fire ulike former for kommunikasjon. Denne modellen søker å beskrive en kunnskapsutviklingsprosess hvor kunnskap går fra å være taus til eksplisitt. De fire komponentene i SEKI-modellen er sosialisering, eksternalisering, kombinerende og internalisering, alle med hver sine betydningsfulle egenskaper, samtidig som de også komplementerer hverandre. I en organisasjon blir dermed kunnskapen skapt eller øker gjennom en kontinuerlig prosess som illustrert i modellen nedenfor (Figur 1):



Figur 1: The SECI process (Nonaka et al., 2000, s. 12)

I det følgende vil jeg gå nærmere inn på hver av de ulike komponentene i figur 1.

Sosialisering handler i dette tilfellet om at kunnskap beveger seg fra taus kunnskap hos ett individ, til en taus tilstand hos et annet individ. Dette er med andre ord en form for kunnskapsoverføring som eksempelvis blir benyttet i stedet for ulike manualer som en ansatt

på en arbeidsplass er nødt til å tyde for å gjennomføre en konkret oppgave. Sosialisering blir dermed en form for direkte overføring av kunnskap mellom to eller flere individer.

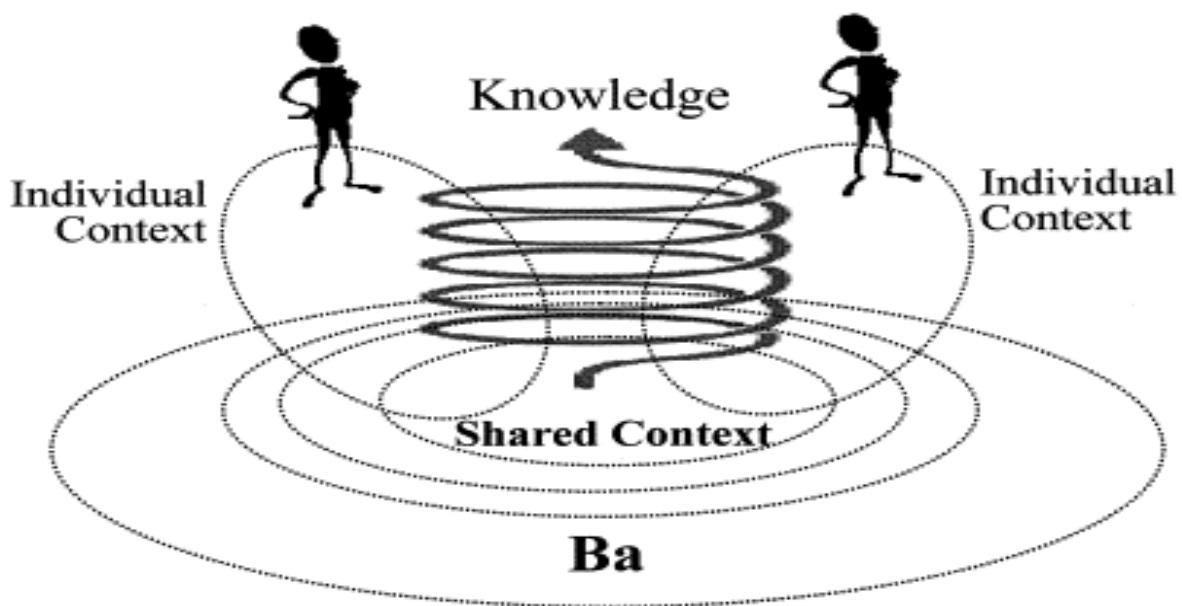
Eksternalisering handler om å gjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Dette er en prosess som ofte foregår gjennom ulike former for samhandling, dialog og refleksjon og kan videre bidra til å legge et godt grunnlag for tilegnelse av ny kunnskap. *Kombinering* handler om at den eksplisitte kunnskapen både videreutvikles og systematiseres, slik at denne nye kunnskapen blir gjort tilgjengelig for flere av de ansatte i organisasjonen. Den siste komponenten *internalisering* handler om at kunnskapen går fra å være eksplisitt til taus. Internaliseringsprosessen er viktig for individuell forståelse og kan også bidra til nytt grunnlag for forståelse (Nonaka et al., 2000).

Med utgangspunkt i disse beskrivelsene av begrepene, kan det synes som det foregår en vekselvirkende prosess på to områder; at den tause og eksplisitte kunnskapen komplementerer hverandre, samt prosessen mellom ett individ som står i relasjon til andre individer. Et viktig poeng i SEKI-modellen er at de vekselvirkende prosessene forårsaker en spiral som fører til ny kunnskap. Her er det også viktig å merke seg at utvikling av ny kunnskap finner sted på tre ulike nivåer; individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Nonaka og Takeuchi (1995) hevder også at den individuelle kognisjonen spiller en avgjørende rolle for kunnskapskreasjon, slik at en i lys av dette kan argumentere for at all organisatorisk kunnskapskreasjon samt nåværende kunnskap stammer fra individet.

2.3.2 Ba

Innenfor organisasjonsteorien påpekes viktigheten av å identifisere ulike forhold som legger til rette for fordelaktig kunnskapskreasjon, som igjen fører til innovasjon og læring (Nonaka et al., 2000). Nonaka et al. (2000) hevder at kunnskap er avhengig av en fysisk kontekst for å kunne skapes på en fordelaktig måte, og hevder videre at det ikke skapes kunnskap uten en arena for dette. Denne konteksten for kunnskapskreasjon kaller Nonaka et al. (2000) for *Ba*. *Ba* kan forstås som «plass» eller «sted» og defineres av Nonaka et al. som «a shared context in which knowledge is shared, created and utilized» (Nonaka et al., 2000, s. 14). Videre er det viktig å være klar over at begrepet «*Ba*» er et japansk ord og ikke bare betyr et «fysisk sted», men også en spesifikk tid og et spesifikt sted. Sånn sett dekker ikke den direkte oversettelsen av «*Ba*» hele begrepet i seg selv (Nonaka, et al., 2000)

Ba betraktes dermed som et viktig tilskudd til SEKI-modellen hvor tilretteleggere for selve prosessen og kunnskapsarenaene søker å finne gode måter å frigjøre den tause kunnskapen hos individene i organisasjonen på (von Krogh et al., 2000). Ba fungerer med andre ord som stedet hvor flyten av informasjon blir satt i system og blir til kunnskap, en meningssskapende kontekst (Nonaka et al., 2000).



Figur 2: *Ba as shared context in motion* (Nonaka et al., 2000, s.14).

Figur 2 er ment å illustrere hvordan kunnskap utvikles og dannes gjennom interaksjon mellom mennesker, samt interaksjonen mellom mennesker og de ulike omgivelsene som foreligger. Ba anses derfor som en felles kontekst som oppstår i interaksjonsprosessen mellom deltakerne.

Ba har som nevnt et formål om å skape en meningsfylt kontekst, og fungerer i så måte også på samme vis for hver av de fire punktene i SEKI-modellen; sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering. Dette vil gås nærmere inn på i det følgende, med forfatterens egen oversettelse av de ulike Ba'ene; Originating Ba, Dialoguing Ba, Systemising Ba og Exercising Ba, presentert i denne rekkefølgen.

Opprinnelig Ba er en kontekst hvor individer deler følelser, emosjoner og ulike erfaringer. Her ønskes det at individene setter seg inn i de andre deltakernes tanker og erfaringer og fjerner eventuelle hindringer mellom dem selv og andre. Dette betraktes som den primære Ba hvor kunnskapskreasjonen starter og representerer dermed sosialiseringprosessen i SEKI-modellen (Nonaka & Konno, 1998).

Samspillende Ba er mer bevisst konstruert sammenlignet med Originating BA. Utvelgelsen av individer blir her betraktet som en viktig prosess, da med en god blanding av spesifikk kunnskap. Disse menneskene bør også utvise gode evner for enten deltakelse i prosjektarbeid, i en arbeidsgruppe eller i et tverrfaglig team. Gjennom dialog blir individets mentale modeller og ferdigheter omgjort til mer vanlige begreper og konsepter. Her foregår det to prosesser parallelt; individene deler de andre individenes modeller, samtidig som de også reflekterer og analyserer sine egne. Dette er med andre ord stedet hvor taus kunnskap blir gjort eksplisitt, og representerer dermed eksternaliseringsprosessen i SEKI-modellen (Nonaka & Konno, 1998).

Systematiserende Ba representerer et sted for virtuell interaksjon. Her kombineres ny eksplisitt kunnskap med eksisterende informasjon og kunnskap i organisasjonen. Kombinasjonen av eksplisitt kunnskap støttes mest effektivt i samarbeidsmiljøer hvor informasjonsteknologi blir mye benyttet. Bruken av intranett, databaser og programmer som Google docs har vokst kraftig i de senere år og har dermed bidratt til å forbedre denne konverteringsprosessen. Systematiserende Ba representerer kombineringsprosessen i SEKI-modellen (Nonaka & Konno, 1998).

Utøvende Ba muliggjør forvandlingen av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. En prosess som involverer mentorer og kolleger, består hovedsakelig av pågående øvelser som legger føringer for visse mønstre, samt det å utføre sine arbeidsoppgaver i tråd med et slikt mønster. I stedet for å dele kunnskap med utgangspunkt i analyse, fordres det å lære gjennom både perifer og aktiv deltakelse. På denne måten internaliseres kunnskapen kontinuerlig ved bruk av eksplisitt kunnskap gjennom fysiske møter eller simulerte applikasjoner, og dermed representerer Utøvende Ba eksternaliseringsprosessen i SEKI-modellen (Nonaka & Konno, 1998).

Dersom en organisasjon er klar over disse fire ulike formene for Ba, vil det kunne bidra til å fasilitere og legge til rette for en type kunnskapsutvikling som vil kunne være fordelaktig for organisasjonen. Den kunnskapen som blir skapt gjennom hver av disse fire ulike formene for

Ba, blir delt, for deretter å skape kunnskapsbasen innad i en organisasjon. Det er viktig å være klar over at Ba ikke har som formål å legge til rette for en gradvis innsamling av informasjon, men at Ba heller fungerer som en dynamisk prosess som hele tiden produserer ny kunnskap gjennom en syklus som forvandler taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, for så å gjøre kunnskapen taus igjen (Nonaka & Konno, 1998).

2.4 Anvendelse av det teoretiske rammeverket

I dette kapitlet har det blitt presentert noen teoretiske perspektiver på kunnskap, som er blitt vurdert som relevante for denne studien. Denne teorien vil bli benyttet som grunnlaget for diskusjon i kapittel 5, i lys av mine funn i analysekapitlet. Teorien vil dermed bli anvendt på følgende måte: Nonaka et al. (1994, 2000) vil bli benyttet for å belyse *hvordan* kunnskapsdeling foregår mellom områdestyrerne i bydel Nordre Aker. Videre vil Ba bli benyttet for å vise *hvor* kunnskapsdelingen foregår. Bietz (2014) vil deretter benyttes som støttelitteratur for å tydeliggjøre utfordringer som kan oppstå dersom de ansatte i områdestyrerteamet anvender digitale kommunikasjonsmidler i for stor grad, eller til fordel for den fysiske kunnskapsdelingen.

3 Metode

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Aubert, 1985, s. 196).

Både valget og bruken av en metode, beskrives av Kvale & Brinkmann som veien til målet, og de understreker videre at det derfor er viktig med klare og konkrete mål med forskningen for å deretter kunne fatte kalkulerte metodevalg i de forskjellige stadiene av studien (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvernbekk (2002), på sin side, argumenterer for at en av hovedgrunnene til at det må foretas et gjennomtenkt metodevalg legger føringer for styrken i den individuelle forskerens argumenter.

Lund (2002) argumenterer for viktigheten av å kunne gi leseren et informativt innblikk i forskningsprosessen gjennom å gjøre rede for prosessens forskjellige stadier. Dette kapittelet vil med andre ord inneholde en presentasjon av de ulike fremgangsmåtene jeg som forsker har benyttet meg av i forskningsprosjektet. Disse valgene er gjort på bakgrunn av en vurdering av hva jeg mener er den beste metoden for å belyse min problemstilling, samt medfølgende forskningsspørsmål. Det vil også bli diskutert ulike begrunnelser for de metodevalgene som er blitt gjort underveis i forskningsprosessen. I så måte vil dette kapittelet forløpe seg på følgende måte; redegjørelse for oppgavens vitenskapelige ståsted og forskningsdesign, samt hvilke metoder som er blitt anvendt i forbindelse med innsamling av datamateriale. Videre vil det følge en beskrivelse av analyseprosessen og aspekter som omhandler forskningsetiske dilemmaer. Avslutningsvis vil det presenteres betraktninger omkring studiens kvalitet.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) eksisterer det ulike tilnærminger til hva kunnskap er og hvordan denne kunnskapen erverves. Innenfor det meste av forskning er det forskerens vitenskapelige forankring som i størst grad legger føringer for hvilke typer data vedkommende søker etter, og får dermed også en stor betydning for den erkjennelsen som forskeren danner seg over tid (Thagaard, 2013). I denne studien har jeg vært interessert i å nærmere studere områdestyrerne i bydel Nordre Aker sine opplevelser, så vel som erfaringer med kunnskapsdelingsprosesser innad i et team. Videre bygger dette på noe som Kvale &

Brinkmann (2015) karakteriserer som et fenomenologisk grunnsyn, hvor en søker å begripe ulike sosiale og kulturelle fenomener med utgangspunkt i informantenes subjektive forståelse av virkeligheten. Fenomenologien tar sikte på å avdekke hvordan ulike individer forstår sine omgivelser i deres befatning med andre individer. I så henseende vil ofte en forsker søke å få informantene til å sette ord på deres subjektive forståelse av virkeligheten, gjerne knyttet til relativt begrensede tilfeller (Tjora, 2017). Med dette tatt i betraktning, vil det være informantenes egne perspektiver som vil være hovedfokuset i denne studien, hvor informantenes opplevelser av ulike sosiale fenomener vil stå i sentrum.

Videre argumenterer Thagaard (2013) for viktigheten av en hermeneutisk forståelse. Dette handler om å søke å utvide meningsinnholdet, fremfor å forske i det direkte åpenbare. Thagaard (2013) argumenterer for en utvidelse av hermeneutikken, som opprinnelig tar utgangspunkt i ulike tekstfortolkninger, og beskriver deretter en vesentlig inspirasjonskilde for de mange samfunnsvitenskapelige forskningstradisjonene. Innenfor hermeneutikken er det allikevel viktig å merke seg at det ikke finnes noen objektiv sannhet. Ulike fenomener kan tolkes forskjellig og det presiseres at meningstolkninger fra individer framkommer på bakgrunn av kontekst. I lys av dette, har min hermeneutiske tilnærming spesielt kommet fram i mitt arbeid med tolkninger av de intervjuene som er blitt gjennomført. Thagaard (2013) argumenterer for at denne tolkningen kan forstås som en form for dialog mellom forskeren og teksten som foreligger, hvor forskeren ønsker å rette oppmerksomheten mot meningsinnholdet som teksten faktisk søker å formidle. Kvale & Brinkmann (2015) understreker at dersom forskeren tar i bruk en hermeneutisk tilnærming når vedkommende analyserer sine intervjuer, er en nødt til å være bevisst de kontekstuelle faktorene som ligger til grunn for forskerens fortolkning under gjennomføringen av intervjuene.

Denne studien har også et sosialkonstruktivistisk kunnskapssyn. Med dette mener jeg at kunnskap både konstrueres og formes i sosiale interaksjoner mellom individer. Med denne forståelsesrammen som utgangspunkt, kan det være viktig å være klar over at den forskningen og forståelsen som utvikles i forskningsarbeidet vil være sterkt preget av forholdet mellom informanter og forskeren som gjennomfører studien (Thagaard, 2013). I så henseende har det vært fordelaktig for meg å anse meg selv som forsker i en form for prosess hvor kunnskap blir *konstruert*, framfor en passiv mottaker av objektiv kunnskap. Dette betyr ikke at jeg har bedrevet intervenserende forskning, men heller noe jeg har ansett som en fornuftig måte å forholde seg til dette forskningsprosjektet på.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet i en studie er en grundig plan for hvordan en forsker ser for seg å foreta undersøkelser i forskningsprosessen, være seg feltarbeid, en mer kvantitativ tilnærming eller andre metoder for å finne fram til det ønskede forskningsmaterialet. Denne planen inneholder ulik informasjon om blant annet hva det skal forskes på, hvor og hvordan forskningen skal gjennomføres, samt hvem som er deltakerne i undersøkelsen. I det følgende vil det derfor redegjøres for de valgene jeg som forsker har foretatt meg underveis i oppbygningen av mitt forskningsdesign.

3.2.1 Kvalitativ metode

Innenfor metodelæren tydeliggjøres ofte et skille mellom det som er kjent som kvantitative og kvalitative data i forbindelse med forskerens arbeid med å ta en overordnet beslutning vedrørende forskningsdesign. Tjora (2017) argumenterer for at forskningens problemstilling og forskningsspørsmål legger tydelige føringer for hvilke metoder som anses som mest egnede å benytte seg av i et gitt forskningsprosjekt.

Noe av det som kjennetegner *kvantitative metoder* er blant annet en deduktiv tilnærming, avstand til informantene, data i form av tall og et overordnet søkelys på forklaringer. Den *kvalitative metoden* derimot, kjennetegnes gjennom en induktiv tilnærming, betydningen av en forståelse for det som blir artikulert, nærvær til informanten, åpen interaksjon og data i form av tekst (Tjora, 2017). Da denne oppgaven går ut på å studere nærmere ulike erfaringer og opplevelser hva gjelder kunnskapsdelingsprosesser i team, har jeg vurdert det slik at en kvalitativ metodisk tilnærming vil være å foretrekke. Dette er også fordi jeg har vurdert det på den måten at for å kunne innhente relevant og berikende data, vil denne metodiske tilnærmingen fungere bedre i et slikt tilfelle enn eksempelvis en kvantitativ tilnærming. I og med at det også kun er fem personer i områdestyrerteamet, vil en kvalitativ tilnærming kunne gi en utvidet dybdeforståelse for fenomenet, da en kvantitativ tilnærming i dette tilfellet vil gi en annerledes forståelse av fenomenet, med et helt annet formål, og ville heller ikke gi mening med kun fem informanter. Thagaard (2013) underbygger også dette i sin argumentasjon med at en kvalitativ tilnærming vil kunne gi både mye og god informasjon om et fåtall av enheter.

Det er samtidig relevant å nevne at jeg i starten av forskningsprosjektet hadde et ønske om å kombinere kvalitative intervjuer med observasjon, hvor tanken var å observere møtevirksomheten og kunnskapsdelingen hos mine informanter, for å se dette i sammenheng med datamaterialet fra de kvalitative intervjuene. Dette ble det dessverre ikke mulighet til.

3.2.2 Kvalitativ casestudie

For å utforske oppgavens problemstilling på best mulig måte, har jeg vurdert det slik at en kvalitativ casestudie vil være å foretrekke. Denne studien omhandler kunnskapsdeling i et relativt lite team med få medlemmer, og i forståelsen av at en casestudie omhandler et avgrenset område, med en intensiv studie av én eller få caser, har valget falt på en slik form for fremgangsmåte (Ringdal, 2013). Ifølge Thagaard (2013) er en casestudie en studie av mengder av informasjon om én case, eller et fåtall med enheter. Disse kan bestå av organisasjoner, grupper eller personer.

3.2.3 Forskningsdesignets hva, hvordan, hvor og hvem

Min undersøkelse tar som nevnt sikte på å undersøke erfaringer og opplevelser knyttet til kunnskapsdeling, og blir dermed utgangspunktet for *hva* det forskes på i oppgaven. I lys av dette kan den kvalitative casestudien dermed forklares som *hvordan* jeg gjennomførte selve undersøkelsene. Videre gjennomføres undersøkelsen i organisasjonen bydel Nordre Aker, noe som hentyder *hvor* undersøkelsen ble gjennomført. Avslutningsvis utgjør de fire informantene i teamet som har deltatt i undersøkelsen, *hvem* det er som det forskes på.

3.3 Datainnsamling og metode

I arbeidet med å finne fram til relevant data, er det avgjørende at en tar stilling til hvilke datainnsamlingsmetoder som vil være mest fordelaktige for studien som skal gjennomføres. Jeg har i denne oppgaven, som allerede nevnt tidligere, valgt å benytte meg av fire kvalitative intervjuer. Uansett har hensikten med en kvalitativ tilnærming i form av intervjuer vært å på en forsvarlig måte kunne beskrive noe relevant om hvilke kunnskapsdelingsprosesser som finner sted, samt å delvis kunne bekrefte eller avkrefte dette gjennom analyse av datamaterialet jeg sitter igjen med.

3.3.1 Kvalitativt forskningsintervju

Hovedfokuset i oppgaven tar utgangspunkt et kvalitativt forskningsintervju. Det forekommer flere ulike former for kvalitative intervjuer, men jeg har i arbeidet med denne oppgaven valgt å forholde meg til et semi-strukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2015).

Uavhengig av de ulike formene for kvalitative intervjuer, er essensen i et hvert kvalitativt intervju å søke å forstå informantens idé om deres livsverden. Dette kan blant annet gjøres gjennom å undersøke ulike opplevelser og erfaringer et individ sitter med som igjen har sammenheng med det fenomenet som det skal forskes på (Kvale & Brinkmann, 2015).

Innenfor kvalitative intervjuer rettes ikke oppmerksomheten mot målbare teoretiske variabler, men mot å søke å innhente dyptliggende informasjon ved at forskeren forsøker å sette seg inn i informantens subjektive forståelsesrammer (Ringdal, 2013). Et overordnet mål med kvalitative forskningsintervjuer, kan være å tilrettelegge for en samtale mellom forsker og informant, hvor forskeren søker å stille de riktige spørsmålene og komme seg gjennom forhåndsbestemte temaer, mens informanten på samme tid er nødt til å bli gitt muligheten til å være den som prater mest. Forskeren er også nødt til å legge til rette for muligheter for informanten til å reflektere rundt relevante spørsmål som kan synes å ha en sammenheng med forskningsarbeidet (Tjora, 2017).

I forkant av gjennomføringen av intervjuene utarbeidet jeg en semi-strukturert intervjuguide som jeg i samråd med min veileder endret på før jeg startet selve intervjuene. Denne intervjuguiden (de vedlegg 3) var til stor hjelp hva gjaldt å strukturere selve intervjuforløpet. Når dette er sagt kan slike intervjuguides variere i stor grad, hva gjelder hvorvidt de er meget strukturerte eller om de utformes med hensyn til eventuelle forandringer (Kvale & Brinkmann, 2015). Min intervjuguide besto av overordnede temaer jeg anså som viktige i arbeidet med mitt forskningsprosjekt. Intervjuguiden besto videre av eventuelle oppfølgingsspørsmål jeg kunne stille dersom det skulle vise seg å bli relevant. Dette anså jeg personlig som en relativt stor fordel, da en semi-strukturert intervjuguide er bygget opp av tematiske oversikter, samtidig som de er strukturert på en måte som legger opp til at forskeren kan handle fleksibelt i selve intervjusituasjonen, dersom det skulle vise seg å være nødvendig. Dette bidro blant annet til muligheten for å skape en naturlig flyt i samtalen, samt muligheten til å innhente det jeg anså som betydningsfull og interessant informasjon, noe også Kvale & Brinkmann (2015) argumenterer for.

3.3.2 Utvalg og presentasjon av informanter

I og med at denne oppgaven skulle ta for seg områdestyrere i bydel Nordre Aker bestående av totalt fem personer, så vurderte jeg det som fordelaktig å intervju samtlige av dem. Dessverre så viste det seg at én av dem ikke hadde mulighet til å delta. Hensikten bak min vurdering om å intervju samtlige av områdestyrerne, var mitt anliggende om å se på kunnskapsdeling i team, og da mitt valg også falt på kvalitative intervjuer som metode, var det viktig for meg å intervju så mange som mulig i teamet, ønskelig alle sammen. Det var også betydningsfullt for meg med tanke på metoden som ble valgt og dermed studiets validitet og reliabilitet, som jeg vil komme tilbake til senere i dette kapittelet. Forespørsel om deltakelse i studien og til tidspunkt for intervju, foregikk via e-post.

Da mine informanters personlige opplysninger har blitt anonymisert, vil disse informantene i analysekapittelet refereres til som informant 1, 2, 3 og 4. Analysen vil videre ta sikte på å finne informasjon fra personer med forholdsvis like stillingstitler. Det vil derfor ikke bli presentert noen ytterligere form for informasjon om disse personene, da med tanke på hvilket område de jobber i og andre lignende opplysninger. Dette blir gjort for å bevare informantenes anonymitet. Selv om områdestyrerne i bydel Nordre Aker har mer eller mindre samme utdanningsbakgrunn, innehar de på samme tid arbeidsoppgaver som kan gjøre det mulig for andre å identifisere hvem disse informantene er. Alle mine informanter har en delt stilling, en stillingsfordeling som innebærer 40% områdestyrerstilling, og 60% styrerstilling i den barnehagen de har hovedansvaret for. De 40%, som skal inneholde ulike områdestyrerspesifikke oppgaver, inneholder mange av de samme oppgavene, men også oppgaver som vil være mulig for andre å identifisere. Ved å ta høyde for dette, vil jeg derfor ikke gå spesifikt inn på hvilke informanter som foretar seg hva, med hensyn til mitt ansvar for å ivareta mine informanters personvern.

Videre bør det nevnes at ansienniteten til områdestyrerne varierer en del, hvor én av informantene kun har vært ansatt i bydelen siden august 2018 og en annen har vært ansatt i bydelen siden høsten 1999. Mine informanters subjektive erfaringer vil dermed kunne variere noe som en følge av dette, spesielt med tanke på hvordan deres arbeid fungerte tidligere kontra dagens modell, som har vært gjeldende siden 2012 med noen justeringer underveis.

I arbeidet med analysen har det blitt klart for meg at flere av informantenes utsagn kan plasseres under ulike temaer i analysen. Eksempler på dette kan være informantenes

erfaringer knyttet til bydel Nordre Akers arbeidspraksiser, samt behandlingen av teknologiske artefakter i forbindelse med arbeid. Med dette som utgangspunkt, har jeg etter hvert blitt klar over at datamaterialet jeg sitter igjen med kan analyseres på forskjellige måter med utgangspunkt i ulike forhåndsbestemte temaer. Min vurdering har dermed blitt at dataene plasseres under ett eller flere temaer i analysedelen, med utgangspunkt i min tolkning av materialet.

Arbeidet med å identifisere arenaer hvor kunnskapsdeling finner sted har vært en prosess preget av å sortere arenaene etter hva som forekom hyppig og mindre hyppig under intervjuene, som igjen har ledet meg til å kunne si noe mer om *hvor* det kan synes som majoriteten av kunnskapsdelingen finner sted. Samtidig har denne prosessen også inneholdt egne vurderinger som handler om hvorvidt mine informanter kommuniserer med hverandre og deler kunnskap, men på samme tid ikke bare deler informasjon.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuer

Alle de fire intervjuene ble gjennomført i løpet av én uke og foregikk på dagtid. Samtlige av intervjuene hadde en varighet på 30-60 minutter, med unntak av det siste intervjuet som varte i én time og ti minutter. Intervjuene foregikk på ulike steder, hvor ett ble gjennomført i bydelsadministrasjonen i Nydalen i Oslo og de tre andre på kontorer i tre ulike barnehager. Det ble foretatt lydopptak av alle intervjuene via en lydopptaker på mobiltelefon. Jeg vurderte det som viktig å gjøre lydopptak av intervjuene slik at jeg kunne ha direkte tilgang på det originale datainnholdet når jeg senere skulle jobbe med analysen, samtidig som det ble notert ved siden av under alle intervjuene. Dette har jeg også i ettertid vurdert som en god måte å gjennomføre intervjuene på, da jeg kunne vie informantene mer eller mindre full oppmerksomhet i stedet for å bruke store deler av denne oppmerksomhet på å notere alt som ble sagt under intervjuet. Med andre ord ga vurderingen om å ta lydopptak av intervjuene meg en bedre forutsetning for å konsentrere meg om intervjuguiden, informanten og eventuelle oppfølgings spørsmål underveis i intervjuet. Noe jeg antar hadde blitt en betydelig større utfordring dersom jeg ikke hadde benyttet meg av lydopptak.

Intervjuene forløp seg ved at jeg først kort introduserte meg selv og en presentasjon av hva studieprogrammet mitt inneholder. Videre henviste jeg også til samtykkeerklæringen, som de allerede hadde blitt oversendt per e-post, og lurte på om de hadde noen spørsmål i forbindelse med dette. Informasjon om hvordan opptaket av intervjuet skulle behandles av meg i ettertid,

ble også gitt. Deretter gikk jeg i gang med intervjuet, med utgangspunkt i intervjuguiden. Her forløp de generelle innledningsspørsmålene seg likt i hvert intervju, men de resterende spørsmålene ble stilt noe ulikt til de forskjellige informantene. Her er det viktig å presisere at selv om spørsmålene ble stilt ulikt, var meningsinnholdet alltid det samme. Det handlet mer om hva som falt som en naturlig måte å stille spørsmålene på der og da, noe et semi-strukturert intervju ofte kan bære preg av. Denne intervjuformen ga meg også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål hvor jeg vurderte det som relevant, noe som jeg synes fungerte på en god måte ved å gjøre intervjuet mer til en samtale enn å bære preg av å kategorisk følge fastsatte mønstre.

3.4 Analysetilnærming

Hva angår teorien og empirien i denne oppgaven, har den blitt utviklet med et dialektisk bakteppe (Tranøy, 2018). Med dette mener jeg at jeg forsøksvis har gjennomført en tematisk analyse hvor jeg ønsket å sette ord på aktuelle begreper som har en sammenheng med kunnskapsdeling, gjennom å benytte meg av relevante sitater fra mine informanter (Braun & Clarke, 2006). Temaene som blir presentert i analysen, handler om hvor og hvordan kunnskap deles mellom områdestyrerne i bydel Nordre Aker, hvordan informantene opplever ulike forutsetninger for god kunnskapsdeling, samt hvordan dette eventuelt kan forbedres. Temaene jeg bearbeidet for analysen ble spesielt vurdert som gjeldende på bakgrunn av de svarene jeg fikk fra mine informanter. Etter gjennomføringen av intervjuene kunne jeg enklere kartlegge informantenes individuelle erfaringer knyttet til ulike prosesser i forbindelse med kunnskapsdeling. Derfor vil et utvalg av de erfaringene som hyppigst går igjen i de ulike intervjuene, bli anvendt som sentrale temaer i denne studien. Dette var en forholdvis tidkrevende prosess, men også meget nyttig for å enklere kunne kartlegge de ulike sitatene og sette dem inn under de temaene hvor jeg vurderte at de hørte hjemme.

I mitt tilfelle, og relativt ofte i forskningsprosesser, forekommer det en vekselvirkning mellom det induktive og det deduktive, noe som blir kalt for en abduktiv tilnærming. Thagaard (2013) beskriver abduksjon som en form for synergi mellom deduksjon og induksjon, noe som har vært en sentral del av mitt forskningsprosjekt, på den måten at oppgaven har tatt form gjennom tidligere relevant teori, samt informantenes opplysninger som har kommet fram gjennom intervjuene. I lys av dette har jeg foretatt et valg hvor jeg har variert mellom empirien og mitt teoretiske rammeverk for å dermed kunne overføre en forståelse av hvordan

en eventuell kunnskapsdeling foregår mellom områdestyrerne i bydel Nordre Aker. Ved hjelp av en slik tilnærming, kunne jeg enklere benytte meg av informantenes opplysninger og knytte dem opp mot rammebegreper fra teorien. Med dette som utgangspunkt, har jeg dermed anvendt ulike teoribegreper som fortolkningsrammer i min tematiske analyse. Videre har jeg ønsket å undersøke hva som eventuelt er variasjonen i informantenes erfaringer koblet til medvirkning, tillit til hverandre, samt erfaringer med ulike standarder som blir praktisert i organisasjonen.

3.4.1 Transkribering

Kvale & Brinkmann (2015) hevder at:

«Transkribering er en slags transformering, et skifte fra én form til en annen. Forsøk på ordrette intervjutranskripsjoner skaper hybrider, kunstige konstruksjoner som kanskje verken er dekkende for den levende muntlige samtalen eller de skriftlige tekstenes formelle stil» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 187).

Dette er med på å gjøre arbeidet med transkribering til en utfordrende prosess, på den måten at dette er en form for arbeid med tekst som en sjelden benytter i det daglige.

Transkripsjonsarbeid legger dermed føringer for begrensinger i form av at stemmeleie, åndedrett og aksent går tapt.

I arbeidet med transkriberingen og den spesifikke måten jeg ønsket å gjennomføre dette på, har jeg også benyttet meg av Tjora (2017) som argumenterer for å finne én bestemt måte å gjennomføre transkriberingen. Her tenker jeg særskilt på det å gjennomføre transkriberingen på samme måte i alle intervjuene, eksempelvis gjennom å notere i transkriptet hvor det oppsto pauser, aktiv lytting eller latter. På denne måten har jeg kunnet se en sammenheng med tanke på hvor informantene trengte pauser for å tenke seg om, hvor de smilte eller lo av sine egne uttalelser og andre lignende situasjoner. Her var det interessant å legge merke til at dette ofte oppsto i de samme delene av intervjuet, knyttet til de samme spørsmålene.

Etter at transkriberingen av lydmaterialiet var ferdig, startet jeg på analysearbeidet av den informasjonen jeg hadde fått samlet inn gjennom intervjuene. Dette har vært et omfattende og tidkrevende arbeid, men like fullt meget nyttig og avgjørende for oppgavens utforming. Det bør også nevnes at ikke alt av transkriberingen som er blitt gjennomført har vært relevant for

min problemstilling og arbeidet med å skille materialet fra hverandre har også vært utfordrende og tidvis vanskelig å få en god oversikt over. I så måte har utvelgelsen av informantenes ulike perspektiver på de ulike fenomenene vært utfordrende.

Kvale & Brinkmann (2015) argumenterer for at transkribering av intervjuer til tekst er et viktig arbeid da det gir forskeren en unik mulighet til å få tilgang på data som er anvendbart i analysen av datamaterialet. Transkriberingsarbeidet jeg har gjennomført er blitt gjort ordrett. Her kan jeg argumentere for at denne måten å jobbe med transkriberingen har bidratt til å gi meg en god karakteristikk av hva som kunne vise seg å være relevant i arbeidet med analysen. I lys av dette argumenterer Tjora (2017) for at dersom en arbeider med transkripsjonen på denne måten, vil det være gode muligheter for at mindre informasjon fra intervjuene går tapt. Videre har dette også bidratt til at jeg kunne utforske min egen stil hva gjelder intervjuteknikk og gjennomføring.

Selve transkriberingsprosessen foregikk ved å lytte til opptakene, samtidig som det ble overført til tekst i et Word-dokument. Da jeg ikke var helt sikker på hvilken vei oppgaven ville komme til å ta, eller om det jeg hadde fått av informasjon gjennom intervjuene ville vise seg å være relevant, vurderte jeg det som mest fordelaktig å transkribere hele datamaterialet med kommentarer i teksten til egen refleksjon og vurdering i etterkant. Ved å gjøre det på denne måten, kunne jeg som forsker ha bedre kontroll over mitt eget datamateriale og dermed enklere luke ut mindre relevant data (Tjora, 2017). Her ønsker jeg også å igjen referere til Kvale & Brinkmann (2015), som hevder at forskerens egen tilnærming til transkripsjonsarbeidet bærer preg av målet med studien i seg selv. I så måte, har denne studien blant annet hatt som mål å avdekke informantenes subjektive meninger og erfaringer hva gjelder kunnskapsdeling.

3.4.2 Analyse

«Intervjuanalysen ligger et sted mellom den opprinnelige fortellingen som ble fortalt til intervjueren, og den endelige historien som forskeren presenterer for et publikum» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201).

Tolkningen av resultatene i så måte, handler om å reflektere rundt meningsinnholdet som kommer fram av dataene. Thagaard (2013) hevder at dataene tolkes på bakgrunn av

forskerens teoretiske forankring, samt de sammenhengene som framkommer i lys av forskerens analyse av datamaterialet som foreligger.

Etter at jeg så meg ferdig med transkriberingsarbeidet, startet selve analysearbeidet. Her vurderte jeg det som viktig å formulere en grundig struktur av kapittelet, da dette er et kapittel som har som formål å presentere mine funn. Analysekapittelet starter derfor med en introduksjon av innholdet, før det blir presentert ulike former for kunnskapsdeling på de forskjellige arenaene, som har blitt beskrevet av informantene i intervjuene. Deretter følger individuelt opplevde forutsetninger som legger føringer for kunnskapsdeling blant områdestyrerne i bydel Nordre Aker, samt hva som bidrar til at kunnskapsdelingen oppleves som utfordrende.

I denne oppgaven bærer resultatene et preg av det som Thagaard (2013) beskriver som en *temasentrert tilnærming*. Denne tilnæringsformen kan vise seg å være fordelaktig i arbeidet med å avdekke mønstre i det datamaterialet som forskeren sitter med for å enklere kunne framstille sentrale tendenser i datamaterialet. I denne studien har jeg rettet oppmerksomheten mot spesifikke temaer, hvor jeg har forsøkt å sammenligne informasjon basert på de individuelle informantenes uttalelser. Thagaard (2013) hevder at dersom forskeren skal kunne danne seg en forsvarlig helhetlig forståelse, er en nødt til å analysere utdragene fra den transkriberte teksten opp mot sammenhengen som den relevante informasjonen kan synes å være en del av. For at dette skal kunne gjennomføres anstendig, kan det være fordelaktig å dele opp teksten i kategorier. De kategoriene som teksten blir inndelt i, representerer dermed de temaene som viser seg å være relevante for studien som skal gjennomføres. Silverman (2005) understreker videre at forskeren er nødt til å stille seg selv vesentlige spørsmål, som eksempelvis hva forskeren vurderer som sentralt i datamaterialet og hvordan dette korrelerer med hverandre. På samme tid hevder Thagaard (2013) at denne tilnærmingen også har sine svakheter, ved at dersom små utdrag fra den transkriberte teksten sammenlignes med andre informanternes uttalelser, vil det være en viss risiko for at disse utdragene løsrives fra den opprinnelig sammenhengende teksten, noe som i ytterste konsekvens kan svekke resultatene i studien som er blitt gjennomført. Med denne innvendingen som utgangspunkt, har jeg forsøkt å ivareta det helhetlige perspektivet gjennom å etablere en tydelig sammenheng mellom de begrepene jeg ønsker å forske på og de kategoriserte spørsmålene i intervjuguiden. Her ønsker jeg samtidig å understreke at denne tilnærmingen også kan inneholde svakheter.

Dermed har dette ført til at jeg i arbeidet med analysen har vekslet mellom å benytte meg av empiri og teori. Et eksempel på dette kan være at da jeg var ferdig med transkriberingen, så det som fordelaktig å organisere og kategorisere datamaterialet, for deretter å sortere det slik at det både ble enklere å jobbe med og ga meg en bedre mulighet til å kunne se sammenhenger som kunne vise seg å være nyttig for oppgaven. Dette ga meg også en struktur i arbeidet, som igjen førte til å gi meg en bedre mulighet til å besvare min problemstilling på en forsvarlig måte. Videre ble deler av intervjuene som kunne fortelle noe om samme fenomen, satt inn i de kategoriene som jeg hadde delt datamaterialet inn i. Denne prosessen blir av Kvale & Brinkmann (2015) beskrevet som fortetting av mening. Det bør også nevnes at problemstillingen ble endret noe etter at intervjuene var gjennomført og datamaterialet var blitt transkribert. Dette for at det skulle passe bedre inn med de dataene jeg hadde fått gjennom denne prosessen, samtidig som essensen i problemstillingen likevel forble den samme.

3.5 Refleksjoner av studiens kvalitet

Det er normalt at studier inneholder både styrker og svakheter, og denne studien er heller ikke et unntak. Spørsmålet om kvalitet knytter seg til flere aspekter som eksempelvis problemstilling, medfølgende forskningsspørsmål og anvendt teori. De avgjørelsene jeg har foretatt meg i arbeidet med denne studien har en tydelig innvirkning på min egen for forståelse, den forståelsen jeg har utviklet gjennom arbeidet med denne studien, samt på hvilken måte analysen fortolkes. Ringdal (2013) understreker viktigheten av validitet, reliabilitet og mulighetene for generaliserbarhet innenfor forskningen. Dette er begreper som er viktige innenfor alle forskningsområder, uavhengig av metode. På samme tid argumenterer Thagaard (2013) for begrepene overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet, da spesielt innenfor den *kvalitative* forskningstradisjonen. Når dette er sagt argumenterer Ringdal (2013) for at validitet og reliabilitet også er viktige elementer innenfor kvalitativt datamateriale. Tjora (2017) legger seg derimot på en mer forsonende linje, ved å hevde at flere begreper ikke nødvendigvis er løsningen og benytter seg av begreper som generaliserbarhet, gyldighet og pålitelighet. I mitt arbeid med denne studien har jeg sett delvis bort i fra den semantiske diskusjonen rundt disse begrepene, og benytter begrepene med utgangspunkt i at de har mye av det samme meningsinnholdet. Dette har jeg vurdert som forsvarlig, da mer eller mindre samtlige forskere innenfor dette feltet langt på vei er enige om at det å belyse studiens kvalitet er det mest vesentlige. Det vil dermed i det følgende bli gått nærmere inn på ulike negative og positive sider som denne studien bærer preg av.

Det bør nevnes at arbeidet med denne studien ikke har foregått kategorisk skritt for skritt som en kan få inntrykk av når en ser på innholdsfortegnelsen i starten av denne oppgaven. Kvale & Brinkmann (2015) hevder også at vitenskapelige studier ofte ikke kjennetegnes som en strengt lineær, men heller som en ikke-lineær prosess. Dette kan undertegnede kjenne seg igjen i, på den måten at det ferdige arbeidet framstår som strukturert og i en naturlig rekkefølge, da i motsetning til selve arbeidsprosessen som har foregått mer sporadisk, søkende og letende.

Jeg ønsker å understreke at denne studien tar sikte på å belyse kontekstuelle sider ved et teamarbeid i bydel Nordre Aker. På den måten kan ikke denne studien benyttes ukritisk til å generalisere disse funnene til andre lignende team eller kontekster. Når dette er sagt, betyr ikke dette at funnene som er kommet fram i denne studien ikke kan bidra til å kunne fortelle noe interessant om lignende fenomener og eventuelt vise seg relevant for andre lignende konstellasjoner. Disse funnene vil dog bare kunne si noe generelt, og åpenbart ikke noe som er spesielt for en annen konstellasjon, da denne studien som nevnt har gått i dybden på et lederteamarbeid i bydel Nordre Aker.

De kunnskapsdelingsprosessene som foreligger blant områdestyrerne i bydel Nordre Aker er forsøksvis blitt gjort tydelige gjennom intervjuer av medlemmene i teamet, men ikke gjennom observasjoner av selve kunnskapsdelingsprosessen. Dette er, blant annet, noe som kan betraktes som en begrensning ved denne studien.

3.5.1 Troverdighet

Når det kommer til spørsmålet om reliabilitet, handler dette om studien som er blitt gjennomført kan vurderes som troverdig. Innenfor reliabilitetsspørsmålet hevder Thagaard (2013) noe som er verdt å merke seg; dersom en studie skal bli betraktet som gyldig, må studien blant annet bære preg av at dersom en annen forsker hadde gjennomført den samme studien med den samme metodebruken, casen og framgangsmåten, så hadde resultatet blitt tilnærmet det samme. Dersom det hadde vist seg at en slik studie førte med seg lignende funn og konklusjoner, ville dette styrket denne studiens reliabilitet og troverdighet. I lys av dette vil jeg argumentere for at en nøye dokumentasjon av mitt arbeid, i form av framgangsmåte, case og metodebruk, vil være avgjørende for at dette arbeidet eventuelt skal kunne etterprøves gjennom videre forskning.

Videre vil jeg hevde at min bakgrunn som pedagog, og nå som avsluttende mastergradsstudent innenfor pedagogikk, også vil ha en form for innflytelse på hvordan jeg har tolket resultatene som er framkommet av datamaterialet. Det kan også være verdt å nevne at de informantene jeg har benyttet i denne studien også har mye av den samme utdanningsbakgrunnen som jeg har. I tillegg til dette har jeg også jobbet i organisasjonen jeg studerer, men da innenfor et litt annet område enn det jeg legger fram i denne studien. Selv om mine arbeidsoppgaver i bydel Nordre Aker har vært helt annerledes arbeidsoppgavene til områdestyrerne jeg har studert nærmere, er det klart at dette allikevel kan ha hatt en innflytelse på hvordan jeg har tolket og forstått datamaterialet. Tjora (2017) hevder i lys av dette, at jeg som forsker derfor kunne stille spørsmål til mine informanter som framstår både forståelige og nøyaktige, samtidig som det foreligger en fare for at jeg gikk inn i denne studien med en allerede etablert forforståelse. Her argumenterer Tjora (2017) for at dette kan betraktes som «støy», på den måten at min egen forforståelse kan ha en lite heldig innflytelse på resultatene som framkommer. På den annen side vil jeg argumentere for at egen forforståelse også kan ha en positiv effekt på en slik studie. Dette er fordi jeg mener at min egen forståelse for verdien av pedagogikk, samarbeid og kunnskapsdeling også er å betrakte som en ressurs i arbeidet med gjennomføring av en slik studie. Videre kan det også hevdes at denne forforståelsen jeg som forsker besitter, også har hjulpet meg i arbeidet med å utforme en kvalitetsmessig god intervjuguide, samt å gjennomføre intervjuene på en relativt god måte. Dette leder samtidig videre til utvikling av empirien. Under gjennomføringen av intervjuene, som jeg har beskrevet nærmere tidligere i kapittelet, forsøkte jeg å forholde meg så objektivt som mulig til informantene og selve intervjuet. Men også her bør det tas høyde for at spørsmålsformuleringene som kommer fram i intervjuguiden, og i selve intervjusituasjonen for den saks skyld, også kan ha hatt en innflytelse på resultatene som jeg ikke har vært klar over.

Når det kommer til spørsmålet om *nøytralitet* vil dette også være utslagsgivende innenfor kvalitativ forskning, selv om Tjora (2017) hevder at en fullstendig form for nøytralitet er tilnærmet umulig i forbindelse med kvalitativ forskning. Dette argumentet gir absolutt mening, dersom en tar i betraktning den allerede nevnte forforståelsen og min bakgrunn som mastergradsstudent i pedagogikk. Tjora (2017) hevder videre at det er avgjørende å være ærlig når det kommer til å erkjenne dette, samt å være villig til å korrigere den opparbeidede forståelsen underveis i forskningsprosjektet, dersom dette skulle vise seg å være nødvendig. Disse argumentene til Tjora (2017) har jeg forsøkt å ta hensyn til, ved å gjennomføre semi-

strukturerte intervjuer, med elementer fra *samtaleintervjuer*, som Ringdal (2013) kaller det, for på denne måten å være mer åpen for eventuelle bemerkninger fra mine informanter.

3.6 Forskningsetikk

Kvale & Brinkmann (2015) argumenterer for at det bør stilles etiske krav til forskeren om å kunne utvise kunnskap om vitenskapen vedkommende skal utføre. Dette leder også videre til forskerens profesjonalisme, da dette er blant annet avhengig av den individuelle forskerens kunnskap, oppriktighet og rettferdighet ovenfor sine informanter, samt innsikten som forskeren besitter. Med dette tatt i betraktning, vil det være riktig av meg å anse meg selv som en fersk forsker, med liten erfaring på forskningsområdet fra tidligere. Når dette er sagt, så har mitt arbeid med en så nøyaktig innsamling av data som mulig og mitt kjennskap til organisasjonen fra tidligere, kompensert for deler av manglene som foreligger på forskningsfronten generelt. Med andre ord, har jeg forsøkt etter beste evne å opptre profesjonelt og søkende i min rolle som forsker.

Innenfor den samfunnsfaglige forskningen, foreligger det flere elementer som forskere er nødt til å være klar over i forbindelse med gjennomføring av en studie. Eksempler på disse elementene kan blant annet være meldeplikt, konfidensialitet, informert samtykke og beskyttelse av informantens uttalelser (Ringdal, 2013). Alle studier som inneholder ulike former for behandling av personlige opplysninger, har meldeplikt. Dette gjøres ved å sende inn all vesentlig informasjon om studien til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Konfidensialitet handler om å bevare deltakerne/informantens anonymitet, samt beskytte dem mot uønsket innsyn. Deltakerne i studien har også krav på informasjon om prosjektet de skal delta i. På denne måten kan deltakerne opparbeide seg en kvalifisert formening om de ønsker å delta i studien, eller ikke. Beskyttelse av informantene, handler om å sette visse krav til forskningsprosessen som søker å forsikre at deltakerne i studien ikke kommer til skade, være seg fysisk eller psykisk (Ringdal, 2013).

Alle disse elementene, som ble beskrevet i det foregående avsnittet, ble gjennomført for å sørge for at denne studien var i tråd med de etiske retningslinjene som foreligger. Prosjektet ble meldt inn, og etter hvert godkjent av NSD (se vedlegg 1). Informasjonsskrivet og samtykkeskjema ble også oversendt til deltakerne i god tid før intervjuene eventuelt skulle finne sted. Her ble de potensielle informantene også forsikret om en konfidensiell behandling

av deres personopplysninger. Ringdal (2013) argumenterer for at dette bør gjøres for å opprettholde de etiske aspektene i forbindelse med forskningen. Videre kan dette også være fornuftig å gjøre for å berolige potensielle informanter som lurer på hvordan deres personopplysninger vil behandles. De informantene som er med i denne studien, har gitt samtykke om å delta, samt blitt gitt en forklaring på hensikten med deres deltakelse. Konfidensialiteten til informantene har også blitt bevart gjennom å anonymisere dem i denne masteroppgaven. Når dette er sagt, så er denne oppgaven ment for å belyse hvordan kunnskapsdeling foregår innad i et team, og opplysningene som har framkommet er av den grunn ikke å betrakte som spesielt sensitive.

3.7 Presentasjon av analysekapittelet

I det følgende analysekapittelet vil funn som er framkommet gjennom de kvalitative intervjuene bli presentert på en tematisk måte. Årsaken til at det er blitt gjort på denne måten, er at jeg som forsker har hatt en bedre mulighet til å beskrive hva slags kunnskap som deles mellom områdestyrene, samt hvor og hvordan dette foregår. Det er også min vurdering at en slik måte å gjøre det på, vil kunne gi leseren en bedre oversikt og forståelse av datamaterialet.

4 Hvordan deles kunnskap mellom områdestyrerne i bydel Nordre Aker?

4.1 Kapitlets struktur

I dette kapitlet vil funn fra analysen bli presentert og selve analysekapitlet vil inneholde to delkapitler, hvor det første vil ta for seg de ulike arenaene for kunnskapsdeling som jeg har valgt å dele inn i to hovedkategorier; digitale arenaer og fysiske møtearenaer. Disse to arenaene er ment for å illustrere *organiseringen* av selve kunnskapsdelingen. Deretter vil jeg ta for meg *hva* slags kunnskap som deles, som igjen er ment for å illustrere *innholdet* i kunnskapsdelingen. Videre, i det andre delkapitlet av analysen, ønsker jeg å presentere ulike former for formell og uformell kunnskapsdeling knyttet til *organisering* og *innhold*, som igjen er tiltenkt å vise *hvordan* kunnskapen deles. Denne delen vil også presentere nærmere hvordan utvekslingen i de forskjellige arenaene foregår. Avslutningsvis vil jeg forsøke å sette interaksjonsaktivitetene fra de ulike arenaene inn i en figur som skal tar sikte på å oppsummere analysekapitlet som helhet.

4.2 Arenaer for kunnskapsdeling i områdestyrerteamet

4.2.1 Digitale arenaer

Måten bydel Nordre Aker og områdestyrerne er strukturert på, kan legge føringer for at flere av de ulike arenaene hvor kunnskap blir delt, skapes gjennom ulike digitale løsninger. Dette er noe samtlige av mine informanter beskriver i de enkeltstående intervjuene, men eksemplifiseres godt gjennom Informant 4 sitt utsagn:

Som du sikkert allerede var klar over, så er områdestyrerteamet en relativt liten gruppe med medlemmer i en ellers stor organisasjon. Og når vi da også har alle disse ansvarsområdene vi har, og hvor tiden ikke alltid strekker til, er det klart at mye av kommunikasjonen oss imellom foregår gjennom ulike former for digitale verktøy som e-post, felles mapper på intranettet og andre litt mindre brukte tjenester som Workplace og Google Docs (Informant 4).

Med dette utsagnet tatt i betraktning, kan det synes som at deler av kommunikasjonen mellom områdestyrene foregår via ulike teknologiske verktøy. Det kan også framstå som at disse digitale løsningene fungerer medierende i forbindelse med å tilrettelegge for at områdestyrene har en felles arena for å dele kunnskap og kommunisere med hverandre, på tross av de øvrige arbeidsoppgavene som fører til at de *fysiske* møtene ikke forekommer like ofte som områdestyrene i utgangspunktet ønsker.

Datamaterialet har bidratt til å gi meg større innsikt i både *hvordan* og *hvorfor* de benytter seg av de kommunikasjonsverktøyene de bruker i det daglige arbeidet. Selv om jeg kun har gjennomført kvalitative intervjuer, har det allikevel gitt meg en mulighet til å avdekke noen mønstre, og det kan synes som at en av de mest framtrædende digitale kommunikasjonsverktøyene er bruken av e-post. Denne kommunikasjonsformen blir benyttet til alt fra forespørsler og bistand i saksbehandling, til at dokumenter blir sendt fram og tilbake hvor områdestyrene bidrar med eventuelle utbedringer. Informant 2 uttaler følgende:

Hovedsakelig så foregår vel det aller meste av kommunikasjonen og den eventuelle kunnskapsdelingen per mail. Det er jo også fordi vi ikke møtes så altfor ofte. Men på samme tid, så tenker jeg at det ikke er så viktig at det må være på mail det skjer. Altså, jeg tenker at det er litt det samme hvor denne delingen og kommunikasjonen foregår, så lenge formålet er det samme. Det at vi bruker mye mail handler ikke om at vi er blitt bedt om at det er noe vi er pliktige til å gjøre, men heller et resultat av at det er det vi kjenner best til og som er enklest for oss å bruke (Informant 2).

Dette sitatet kan gi implikasjoner for at de ulike digitale løsningene områdestyrene benytter seg av defineres av formålet med arbeidsoppgaven. En annen informant nevner at bruken av e-post også blir benyttet til å informere om ulike saker, dersom for eksempel en av områdestyrene finner fram til relevante fagartikler:

... Og så gjør vi det på andre måter hvor vi kanskje leser en fagartikkel, sender hverandre en mail hvor vi spør har dere lest denne, og så tar vi det opp igjen muntlig på de møtene vi områdestyrene har sammen for å nærmere diskutere om dette er noe vi kan benytte oss av i arbeidet vårt (Informant 1).

Jeg tolker disse to sitatene om bruken av e-post dithen at valgene av ulike former for kommunikasjonsverktøy, bærer preg av det som oppfattes som mest effektivt og konstruktivt.

Noe som kan bety at kommunikasjon via e-post ikke alltid er like hensiktsmessig, ifølge informant 4:

... Men det er jo ikke alltid at det å sende en mail er det beste, eller det mest effektive, holdt jeg på å si. Noen ganger tenker jeg at en form for raskere kommunikasjon er å foretrekke, og da kunne vi kanskje vært enda flinkere til å bruke chat eller ringe hverandre eller andre lignende ting som det. Og da kan det jo være at vi benytter oss av Facebook eller noe sånt slik at vi kan kommunisere der, og det kan fungere fint. Vi finner jo alltid en løsning på det (Informant 4).

Informanten understreker her at vedkommende selv tar løpende vurderinger om hva som er mer eller mindre hensiktsmessig å benytte seg av i kommunikasjonen med de andre områdestyrerne.

For å avslutte delen om digitale arenaer, mener jeg det er viktig å understreke at det som til nå er blitt presentert, er eksempler på ulik digital kommunikasjon som forekommer. Men det er ikke alltid slik at områdestyrerne kommuniserer med hverandre hver eneste dag. Informant 3 uttaler seg om dette:

... Men det er jo ikke sånn at vi sender mailer eller ringer hverandre hver eneste dag. Noen ganger kan det ta flere dager før jeg snakker med noen av de andre områdestyrerne. Og så kan det jo være at det blir mer av det i andre perioder, da. Så det går vel litt på behov og sånn, som sagt. (Informant 3)

Som informant 3 uttaler, så kan det framstå som at i hvert fall ikke samtlige av områdestyrerne kommuniserer med hverandre ved hjelp av ulike digitale kommunikasjonsmidler i det daglige, men at det foregår etter behov. Sitatet ble også tatt med i analysen for å belyse hyppigheten i bruken av de digitale kommunikasjonsmidlene.

I det følgende vil jeg presentere de *fysiske* møtearenaene som skiller seg fra de *digitale* kommunikasjonsarenaene blant annet ved at de frekventerer mer sjeldent.

4.2.2 Fysiske møtearenaer

De fysiske møtearenaene er i denne delen ment å hovedsakelig beskrive de arenaene hvor områdestyrerne møtes rent fysisk. Jeg har avdekket to ulike former for fysiske arenaer, hvor

den første arenaen er heldagsmøtene som samtlige av områdestyrerne deltar på hver tredje uke. Den andre arenaen er møter som forekommer mer sporadisk og i perioder, og som ofte er en konsekvens av at områdestyrerne har organisert det selv i forbindelse med ulike prosjekter de skal samarbeide om.

Først ønsker jeg å presentere noen uttalelser fra mine informanter som handler om det mer generelle rundt behovet for de fysiske møtearenaene. I forbindelse med hvor ofte disse fysiske møtearenaene blir benyttet svarer Informant 2 følgende:

Det er klart at vi gjerne skulle møttes oftere. Nå skal jeg ikke snakke for samtlige av oss, men jeg sitter med en følelse av at vi alle skulle ønske det ble mer tid til reflekterende, konstruktive og diskuterende møter. Men når det en gang er slik, så tror jeg at vi alle setter pris på de mer virtuelle møteplassene, hvis jeg kan kalle dem for det, for å opprettholde det forholdsvis gode samarbeidet vi har. Det handler jo ofte om å bruke det man har tilgjengelig så godt og effektivt man kan (Informant 2).

Informanten etterlyser et ønske om flere møter som er reflekterende, konstruktive og diskuterende, noe som også bekreftes av Informant 4, men som samtidig anmerker et annet element når vedkommende blir spurt om hvilke fysiske arenaer som blir benyttet:

I disse møtene våre er det jo satt av tid til å diskutere og utveksle meninger om viktige utviklingsområder for eksempel, eller andre ting. Men disse møtene er jo ikke daglig. Og det kunne de jo ikke vært heller, men altså, selv om jeg kanskje skulle ønske at vi hadde flere gode eller konstruktive møter, så er det jo ikke bare å gjøre mer av det heller. Vi har allerede mye å gjøre og da er det ikke bare-bare å få på plass flere heldagsmøter. Jeg tenker litt at jeg setter pris på at vi i det hele tatt har disse heldagsmøtene hver tredje uke og at vi heller kan utvikle dem til å bli enda litt bedre (Informant 4).

Det kan framstå som at informantene her er enige om at det tidvis kommer mye konstruktiv ut av de fysiske møtearenaene, men at de heller er delvis uenige om hvor ofte slike møter skal avholdes.

I forbindelse med de nevnte heldagsmøtene blir områdestyrerne gitt muligheten til å påvirke møteagendaen ved å komme med egne innspill til hva møtet skal inneholde. Dette kan variere fra informative spørsmål knyttet til det mer administrative arbeidet, men kan også basere seg

på fagspørsmål preget av diskusjon og refleksjon. Samtidig er også siste del av disse møtene alltid satt av til lignende type kommunikasjon. Dette uttaler også informant 3 seg om:

... Og her er det jo muligheter for å legge til saker på agendaen. For eksempel hvis jeg jobber med noe som jeg føler at jeg ikke har fullstendig kontroll på, så er det muligheter for å ta opp dette på disse møtene og diskutere det der. Dette opplever jeg som en positiv ting og jeg synes det ofte kommer noe konstruktivt ut av det. Vi diskuterer mer åpent på en måte. Altså, det blir mer slik at noen kan si at «dette ser bra ut, men det kan kanskje være lurt å gjøre sånn eller sånn akkurat der». Sånn sett så tenker jeg at vi lærer av hverandres styrker og svakheter og på sikt også utvikler oss som team (Informant 3).

Informanten peker på områdestyrernes mulighet til å påvirke møteagendaen på heldagsmøtene og at dette oppleves som positivt av vedkommende. Det bør også nevnes at denne omtalte møtearenaen består av de fem områdestyrerne og to andre representanter fra bydelen som skal bistå i møtevirksomheten. Og det er nettopp disse møtene, omtalt av informant 3, som søker å legge til rette for ulike diskusjoner og refleksjoner, og som blir omtalt av en annen informant som hovedarenaen for den fysiske kunnskapsdelingen:

... Sånn umiddelbart så tenker jeg på heldagsmøtene våre, da. Det blir nok den viktigste arenaen for deling og diskusjoner. Og det tror jeg alle er enige i, fordi dette rett og slett er det eneste møtet vi har som, ja, gjør at vi alle sammen møtes samtidig (Informant 1).

Informanten hevder i sitatet at heldagsmøtene er deres viktigste arena for den fysiske kunnskapsdelingen. Men det eksisterer som tidligere nevnt også andre typer møter. På disse møtene deltar bare noen få av områdestyrerne fysisk for å jobbe med en spesifikk oppgave eller andre arbeidsoppgaver. Dette uttaler informant 4:

... Men i tillegg til de felles møtene vi har, så har for eksempel jeg og (henviser til en annen informant) den siste tiden samarbeidet om en arbeidsoppgave. Og da har vi jo også møttes rent fysisk, da. Og sånn skjer jo fra tid til annen egentlig, helt uavhengig av det som er mer organisert, som de møtene hver tredje uke og sånn. Det kan være to eller tre av oss og vi styrer det litt etter behov, da (Informant 4).

Ifølge Informant 4 hender det altså at noen av områdestyrene møtes fysisk for å samarbeide om ulike arbeidsoppgaver, men at dette ikke er formelt strukturerte møtearenaer. Det kan synes som at dette er arenaer som områdestyrene selv kan velge å etablere etter behov.

4.2.3 Oppsummering

For å først oppsummere de digitale arenaene, kan det framstå som at e-post og telefonsamtaler blir relativt ofte benyttet som kommunikasjon mellom områdestyrene, de gangene det blir vurdert som et behov. Andre former for digital kommunikasjon som chat kan synes å bli tidvis benyttet av noen dersom de individuelt tenker at de har bruk for dette. Videre kan det også framstå som at Google Docs eller Workplace, blir relativt sjeldent benyttet i arbeidshverdagen. Sann sett kan det være rimelig å anta at områdestyrene framstår selvgående på den måten at de benytter seg av de digitale kommunikasjonsverktøyene de vurderer som hensiktsmessige for den arbeidsoppgaven de skal gjennomføre.

Når det kommer til de fysiske møtearenaene, kan det på mange måter framstå som at disse felles møtene hver tredje uke er den mest benyttede arenaen når områdestyrene skal møtes rent fysisk, samtidig som andre arenaer kan oppstå som en konsekvens av ulike arbeidsoppgaver som legger føringer for samarbeid som ikke krever at samtlige deltar. Det kan også synes som at kunnskapsdelingen blant områdestyrene ikke finner sted som et resultat av at det er satt i et system og er planlagt, men heller at det oppstår der områdestyrene ser det som hensiktsmessig. I det følgende vil jeg avrunde dette delkapittelet med å presentere utdrag av hva slags kunnskap som deles og utvikles mellom områdestyrene på de ulike arenaene.

4.3 Hva deles og utvikles på de ulike arenaene?

Datamaterialet jeg sitter igjen med etter intervjuene, forteller meg at informantene har svart på spørsmålet om hva slags kunnskap som deles med mye av det samme meningsinnholdet. På samme tid er det beskrevet på varierende måter. Dette kan ha en sammenheng med at hva slags kunnskap som deles er både kontekst- og situasjonsavhengig, samt avhengig av person. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på hva slags kunnskap som deles mellom områdestyrene på de ulike arenaene, før jeg senere vil presentere detaljer rundt deling av gode og mindre gode erfaringer.

4.3.1 Hva slags kunnskap deles?

I arbeidet med å avdekke de ulike digitale arenaene var det også interessant for meg å forsøke å finne ut av *hva* det er som faktisk utvikles av kunnskap på disse arenaene. Informant 1 kunne uttale følgende:

... For min egen del, så blir det vel ofte at jeg kan sende en mail til en av de andre for å, ja, kanskje for å bli mer trygg på noe jeg tror er riktig, men ikke er helt sikker på. Og dette kan være ulike ting som, ja, for eksempel innspill og diskusjoner rundt personalbehandling. Ting som kan være utfordrende å håndtere og som, eller, at det er fint at vi kan diskutere ordentlig før vi eventuelt tar for raske beslutninger. Men, dersom det blir alvorlige saker så tar vi jo ikke det bare på mail, ikke sant, da blir det jo også til at vi ringer hverandre eller møtes (Informant 1).

Informantens uttalelser kan tyde på at det er noe variert hva det er konkret som utvikles av kunnskap på de ulike arenaene, men nevner personalbehandling som et eksempel for sin egen del. En annen informant peker på lignende former for hva som utvikles av kunnskap:

Et litt mer sjeldent eksempel kan jo være, for eksempel en barnevernssak. Vi vet jo alle hvordan vi skal håndtere det på en god måte, men sånne saker kan ofte være ekstremt vanskelige også. Da er det fint å kunne ha noen å diskutere med på telefonen eller på mail eller sånne ting. Og da tror jeg også at vi utvikler oss mer også. Og da deler vi jo på en måte også, da. At jeg for eksempel kan være god på det skriftlige og selve saksbehandlingen på en måte, så kan en annen av oss være veldig god på hvordan man skal møte sånne saker. Og da tenker jeg kanskje på hvordan man forholder seg til personalet i en sånn sak, til foreldrene og til barnet det gjelder. Så jeg føler jeg at vi plukker opp saker og ting i sånne prosesser fra hverandre (Informant 2).

Informant 4 følger opp utsagnene til informant 1 og 2, men eksemplifiserer med en arbeidsoppgave de i nyere tid har holdt på med:

Nå har vi i det siste holdt litt på med en slags utforming av ledersamtaler. Ledersamtaler som vi skal ha med våre styrere igjen. Og da sender vi dette skrivet rundt til hverandre. Og da kan vi for eksempel lese over, legge til, stille spørsmål og sånn. Og så bruker vi hverandre der vi vet at vi er gode (Informant 4).

Med utgangspunkt i disse tre utsagnene fra informantene, kan det synes som at deler av kunnskapen som blir delt på de ulike arenaene baserer seg på saker hver av områdestyrerne i utgangspunktet kunne håndtert på egen hånd, men at de kontakter hverandre for nye innfallsvinkler eller spisskompetanse innenfor et område.

I den videre forbindelsen med hva slags kunnskap som deles mellom områdestyrerne, uttaler informant 3 følgende:

... Nei, det er jo mye vi velger å dele, og ikke dele, for å si det sånn. Men det hender vel nesten i det daglige at vi deler ulike utfordringer knyttet til gjennomføring av ulike planer eller sånne typer ting, da. Det vi sammen har blitt enige om at vi skal gjøre, men hvor det er ulike måter å gjennomføre det på kanskje. Vi jobber jo en del alene også, men vi kan også spørre hverandre litt sånn «Hvordan gjorde du det? Eller, «hva gjorde du der»? Men så skjer det jo også at vi deler ny forskning med hverandre, for eksempel, men det er jo gjerne på disse møtene våre, da. Så gjelder det jo å være kritisk til den nye kunnskapen som kommer inn også (Informant 3).

Sitatet til informantene ovenfor, kan forstås på den måten at noe av kunnskapen som deles mellom områdestyrerne baserer seg mye på forholdsvis konkrete tips eller andre former for anbefalinger vedrørende hvordan en konkret arbeidsoppgave skal gjennomføres. Dette kan synes å være styrt av praktiske behov og at de samtidig vet hvor de skal lete etter den kunnskapen de trenger. Informant 3 nevner også at de jobber mye alene, men at det alltid er rom for å henvende seg til hverandre dersom en av dem føler at de trenger ny inspirasjon eller rådgiving knyttet til den konkrete arbeidsoppgaven. Dette blir også bekreftet av en annen informant:

Vi kjenner hverandre jo forholdsvis godt nå og dermed vet vi også bedre hvem det er som kan hva best, om du skjønner. Men vi jobber jo med pedagogikk og da er det jo ikke sånn at selv om jeg har jobbet med dette i mange år og selv tenker at jeg kan faget mitt, så, eh, kan jeg jo ikke alt heller. Sånn at, eh, vi kan jo også spørre hverandre om det er noe vi lurere på, enten om det er for å få ny inspirasjon eller om det handler om å få litt veiledning fra hverandre. Det er en god ordning, synes jeg (Informant 4).

Informanten er her inne på at selv om vedkommende har jobbet i flere år innenfor en pedagogisk virksomhet, så er det ikke nødvendigvis slik at en har full kontroll på alle områder, og flere spørsmål kan også dukke opp i forbindelse med gjennomføring av en gitt arbeidsoppgave. Det kan også synes som at det eksisterer en etablert kultur for å støtte og veilede hverandre og at dette har stor overføringsverdi.

Det kan også virke som at mye av den kunnskapen som blir delt mellom områdestyrerne, uavhengig av arena, blir tatt videre, diskutert og reflektert rundt ytterligere på heldagsmøtene. Dette uttaler to av informantene seg om:

... Noen av de tingene som skjer digitalt eller på telefon og sånn, og som kan være spennende eller interessant, de blir tatt opp igjen og kanskje diskutert videre på heldagsmøtene våre. Disse møtene inneholder jo ofte mye forskjellig, men dette er jo noe av det, da. At vi kan gjøre slike ting (Informant 1).

... Så heldagsmøtene våre blir nok kanskje et slags sted hvor ting som har skjedd siden sist gang blir tatt opp og, ja, at vi har muligheten til å diskutere og sparre litt, kanskje. (Informant 3).

I det følgende ønsker jeg å presentere noen funn hva gjelder deling av gode og mindre gode erfaringer.

4.3.2 Deling av gode og mindre gode erfaringer

I datamaterialet kunne jeg avdekke en relativt stor enighet hva gjelder deling av ulike utfordringer eller av gode erfaringer, hvor de fleste erfaringene som blir delt stort sett er positive og/eller konstruktive. Det kan synes som at det eksisterer en kultur blant områdestyrerne om å dele både de gode, så vel som de mindre gode erfaringene og at dette er en relativt viktig del av arbeidet de praktiserer. Samtidig uttalte en av informantene at det deles mye kunnskap som kan relateres til daglige arbeidsoppgaver og rutiner. Informant 2 sier følgende:

... Så når vi deler ulike erfaringer med hverandre, så tenker vi kanskje litt mer på om det har en konstruktiv effekt på det arbeidet vi skal gjøre. Mer enn om det er positive eller negative erfaringer, om du skjønner. Og disse erfaringene kan jo være så mangt, da. Det kan være ting som handler om styring av barnehagene, personalansvar,

budsjettbehandling innenfor eget område og mer generelle oppgaver som kvalitetsutvikling, for eksempel. Dette er jo ting vi alle har ansvar for, men som samtidig kan være lurt å dele med hverandre (Informant 2).

Informant 2 henviser i uttalelsen til at vedkommende deler både gode og mindre gode erfaringer. Det kan synes som det handler mer om hvorvidt disse erfaringene oppleves som konstruktive for det arbeidet områdestyrene skal gjennomføre, enn at vedkommende finner det ukomfortabelt å dele negative erfaringer med de andre områdestyrene.

I det følgende vil jeg presentere noen flere uttalelser fra mine informanter vedrørende deling av gode og mindre gode erfaringer, hvor uttalelsene stort sett korrelerer med hverandre, med noen få unntak.

Jeg tror det er litt sånn at dersom man jobber med barn og unge på en eller annen måte, så vil det alltid bli begått feil eller ting man kunne gjort på en annerledes måte. Det er nok ikke til å komme utenom. Men sånn sett, så eh, så er vi nok ganske gode på å dele både gode og mindre gode erfaringer med hverandre, slik at vi kan, altså, forbedre oss til neste gang vi befinner oss i situasjoner som ligner, da (Informant 4).

Jeg tenker at det er litt sånn at vi alle sammen jobber innenfor et yrke hvor det må være lov til å begå feil, da. Og da mener jeg ikke at det er sånn at vi kanskje gjør noen feil og så tenker vi ikke noe mer på det. Vi forsøker jo så godt vi kan, både alene og sammen, å finne nye og bedre løsninger på utfordringene i hverdagen. Jeg tror ikke at man kan jobbe med barn og unge dersom man hele tiden går rundt og er redd for å gjøre feil (Informant 1).

... Kanskje vi kan bli enda flinkere til å dele de litt mindre gode erfaringene med hverandre. Hm, altså, vi gjør jo selvfølgelig det, det skal sies, men noen ganger så blir det kanskje litt sånn at vi snakker om hva som har skjedd, og ikke like mye om hvordan vi skal løse det (Informant 3).

Her kan det framstå som at informant 1 og 4 opplever at det er et forholdsvis balansert forhold hva gjelder deling av gode og mindre gode erfaringer og at det dermed er vanskelig å si om det forekommer mer av den ene eller den andre formen. De understreker også at de jobber

innenfor et yrke hvor det er stor aksept for å begå feil og at dette på mange måter er en del av jobben, uten at det betyr at de ikke tar feilene som forekommer på alvor. Informant 3 synes også å være langt på vei enig i dette, men etterlyser tidvis en litt mer konstruktiv samtale rundt utfordringene. Dette kan også gi en pekepinn på at det er viktig for områdestyrene å ha en uformell forbindelse til hverandre, som igjen legger føringer for tillit til hverandre, som deretter bidrar til å gjøre det enklere å dele de mindre gode erfaringene i teamet. Dersom tilliten mellom områdestyrene ikke er tilstrekkelig tilstede og kommunikasjonen mellom medarbeiderne baseres på en for formell struktur, kan det fort oppfattes som ukomfortabelt og risikabelt å dele egne feil.

4.3.3 Oppsummering

I denne delen har jeg belyst hva slags kunnskap som deles på de ulike arenaene. Det har framkommet noen forskjellige formeninger om dette, med ulike eksempler fra informantene. Det har allikevel vært mulig å avdekke at ulike former for planer, barnevernssaker og personalbehandling blir delt på både de digitale og fysiske arenaene, for til slutt å kulminere i refleksjoner og diskusjoner på heldagsmøtene.

Deling av gode og mindre gode erfaringer ser ut til å relativt ofte bli gjennomført, men også her varierer de konkrete eksemplene fra informantene noe. Når dette er sagt, så kan det framstå som at deling av erfaringer stort sett foregår mellom områdestyrene, uavhengig av om de betraktes som gode eller mindre gode.

Selv om det kan framstå slik fra uttalelsene til informantene, så er det allikevel ikke forsvarlig å hevde at den daglige arbeidspraksisen til områdestyrene er like organisert som det kan framstå i denne analysen. Med dette mener jeg at selv om to eller tre informanter hevder at de ringer mye til hverandre, så er ikke det nødvendigvis gjeldende for samtlige av dem. Videre har det også vært problematisk å fastslå hvor ofte denne kommunikasjonen faktisk frekventerer. Det har allikevel vært mulig å danne seg et mønster ut ifra uttalelsene til informantene, som igjen har ført til at jeg har valgt å dele arenaene opp på den måten jeg har gjort.

I det påfølgende delkapittelet vil jeg nærmere presentere formell og uformell kunnskapsdeling og taus kunnskap som avslutningsvis vil bli knyttet til organisering (arenaene) og innhold (hva slags kunnskap som deles).

4.4 Formelle og uformelle aspekter i forbindelse med kunnskapsdeling

I dette delkapittelet ønsker jeg å forsøke å identifisere om kunnskapsdelingen blant områdestyrerne bærer preg av å være formell, uformell, eller en kombinasjon av disse, samt på hvilken måte dette kan synes å være knyttet til organiseringen og innholdet i kunnskapsdelingen mellom områdestyrerne. Videre vil det også bli belyst ulike forekomster av taus kunnskap i organisasjonen, samt på hvilke arenaer denne kunnskapen blir avdekket og hvordan dette gjøres.

Som allerede beskrevet tidligere i oppgaven, har informantene gitt uttrykk for at deler av kunnskapsdelingen foregår via organiserte aktiviteter, da i form av møtene områdestyrerne har sammen hver tredje uke, samt andre møter de er pliktige til å delta på, men som frekventerer sporadisk. Når dette er sagt så rår det imidlertid noen ulike oppfatninger om hvorvidt disse møtene bærer preg av å være formelle eller uformelle. Slik jeg har forstått mine informanter, så handler dette mer om at alle er enige om at møteaktiviteter i seg selv anses som en formell aktivitet, men at måten disse møtene gjennomføres på samtidig kan bære preg av en mer uformell tilnærming. Datamaterialet viser også at det er enighet blant områdestyrerne når det gjelder å tilrettelegge for mer uformell kunnskapsdeling på disse møtene.

4.4.1 Formell og uformell kunnskapsdeling

En av informantene påpeker at kunnskapsdelingen i de fysiske møtearenaene blant områdestyrerne som oftest bærer preg av å være både formell og uformell. Informanten understreker også at dette kan ha en sammenheng med at vedkommende er relativt ny i teamet.

... Jeg synes at det er mye begge deler. Men altså, nå har jeg jo begynt å kjenne de andre bedre, så jeg ser hva jeg kan bruke de til, på en måte. Samtidig så, så tar andre mer og mer kontakt med meg også fordi de også lærer meg å kjenne. Og det kan man jo absolutt hevde er en god ting når man jobber sammen i et team, at vi vet hvem som er gode på hva. Dette er kanskje en kombinasjon av at det er en kultur for det i bydelen, på den måten at vi er flinke til å spørre hverandre «hvordan gjorde du det», «hvorfor gjorde du det» og «hvordan gikk det». (Informant 1).

Ut ifra denne uttalelsen kan det synes som at deler av kunnskapsdelingen mellom områdestyrerne i det daglige foregår uformelt, på den måten at de tar kontakt med hverandre dersom de selv tenker at de trenger hjelp med noe. Denne kommunikasjonen framstår heller ikke som ren informasjonsdeling, men heller som samtaler som er preget av diskusjoner og erfaringer. På samme tid uttaler informanten at vedkommende opplevde denne kommunikasjonsformen som relativt formell i starten. Dette kan dog være sammensatt, men kan blant annet handle om at det tar tid å bli kjent med både arbeidsmiljøet og måten arbeidsoppgaver gjennomføres på.

En annen informant bekrefter det Informant 1 uttaler seg om, men understreker også et annet viktig poeng; systematisering av den uformelle kunnskapen.

Kunnskapsdelingen foregår vel både formelt og uformelt. Men det er også like viktig det uformelle som ikke er planlagt på en måte. Vi har jo systematisert mye av det formelle og det er viktig at vi kvalitetssikrer at vi får delt den kunnskapen vi sitter på i området som vi styrer sammen. Men kanskje vi burde bli bedre til å systematisere den kunnskapen som kommer fram gjennom det uformelle også (Informant 4).

Med dette sitatet tatt i betraktning, kan det synes som at bydel Nordre Aker har et slags system for å systematisere og videreutvikle kunnskap som kommer fra de mer *formelle* sidene for deling av kunnskap. Informant 4 etterlyser riktignok et bedre system for å systematisere den kunnskapen som kommer fram gjennom det *uformelle*. Videre påpeker en annen informant at det kan være feil å si at kunnskapsdelingen foregår enten utelukkende formelt eller uformelt:

Jeg tenker at, eh, disse møtene vi områdestyrerne har hver tredje uke er organisert både formelt og uformelt. Og med det, så mener jeg at, eh, disse møtene har en forholdsvis fast agenda hvor vi skal gjennom ulike administrative oppgaver, som igjen gjør at vi har en mer formell kommunikasjon oss imellom. Samtidig som at det også er satt av tid til å ha de mer uformelle samtalene som handler mer om fag, hvor vi ønsker at det skal bære preg av diskusjoner og individuelle erfaringer (Informant 3).

Informanten uttaler at det legges til rette for både det formelle og det uformelle, men at det ofte forekommer som overlappende prosesser, og dette forklares gjennom å referere til områdestyremøtene som informanten hevder bærer preg av både det formelle, så vel som det uformelle aspektet. Jeg analyserer at disse områdestyremøtene framstår som både formelle

og uformelle, fordi de på mange måter bærer preg av en formell struktur med tanke på hva som skal tas opp og gås igjennom, men at selve møtene allikevel oppleves som mer uformelle. Dette nevnes også av samme informant.

... Vi har jo selvfølgelig en agenda vi skal gjennom, så på den måten er det formelt, men det er også slik at dersom en av oss har noe på hjertet som vi ønsker å diskutere helt åpent og sånn, så er det også helt greit (Informant 3).

Informant 2 sier seg langt på vei enig med de andre informantene hva gjelder møteaktivitetene, men understreker også at den daglige kommunikasjonen mellom områdestyrerne bærer preg av en uformell tilnærming.

Ja, møtene våre har vel absolutt en del formelle sier ved seg. Men, eh, jeg vil vel si at den kommunikasjonen vi har i det daglige med mail, telefonsamtaler eller sånne ting, at det er jo ikke så veldig formelt akkurat. Og det er kanskje på denne måten at jeg føler at jeg lærer mest, og utvikler meg mest. Men, hmm, selv så tenker jeg at, at det kanskje er bra at det kombineres litt. Og det er jo ikke heller sånn at selv om møtene bærer preg av å være formelle, så kan vi jo være uformelle i disse møtene hvis vi vil. Eller, altså, ja, jeg tror det er fint at det kombineres litt (Informant 2).

Informanten legger også vekt på de formelle sidene ved møteaktiviteten dem imellom, i likhet med de andre informantene, men poengterer også at en kombinasjon av det formelle og uformelle kan være en god tilnærming. Utsagnet kan også forstås som et uttrykk for at den uformelle kommunikasjonen områdestyrerne har med hverandre, er en sterk faktor hva gjelder å videreutvikle eget arbeid og kompetanser.

Samtidig framstår det også etter intervjuene delvis uklart for meg i hvor stor grad områdestyrerne uttrykker et behov for flere uformelle arenaer som legger føringer for deling av kunnskap og konstruktiv kommunikasjon. Det har absolutt kommet fram noen synspunkter vedrørende uformelle arenaer, hvor områdestyrerne understreker viktigheten av de allerede etablerte arenaene. Men på samme tid framstår det også som at dette ikke er noe de har tenkt mye på og derfor heller ikke savner.

... Vi kunne sikkert hatt flere steder som, eh, gjør at vi kan jobbe litt annerledes til tider. Men selv så synes jeg at vi jobber ganske variert allerede. Og da blir det kanskje sånn at vi, eh, ikke tenker så mye på å utvikle oss innenfor akkurat dette når vi også

selv synes at vi gjør en ganske god jobb (ler). Det er så mange ting å tenke på og forholde seg til hele tiden, at vi nedprioriterer litt på en måte, da. Altså, det å etablere flere arenaer som du sier (Informant 3).

Som informanten uttaler, og som på mange måter er blitt bekreftet gjennomgående i dette kapittelet, så synes områdestyrerteamet å bære preg av en kombinasjon av både formell og uformell kunnskapsdeling, og at ingen av informantene kjenner på at det er noe umiddelbart kritisk som mangler. Som nevnt tidligere i dette kapittelet, så framstår områdestyrerne meget selvgående og tar som følge av dette kontakt med hverandre for å sparre og diskutere når de anser dette som nødvendig.

Noe annet som kom fram gjennom intervjuet var heller mangelen på tid, spesielt hva gjelder den uformelle kunnskapsdelingen hvor alle er samlet fysisk. Datamaterialet mitt kan fortelle meg at det framstår stor enighet blant alle om å frigjøre enda mer tid til den uformelle kunnskapsdelingen i møtene som blir avholdt hver tredje uke.

Disse møtene har jo satt av tid til at vi kan diskutere og dele erfaringer mot slutten av møtet. En form for kunnskapsdeling, kanskje. Men det skjer jo også at denne avsatte tiden faller bort, fordi andre ting tar lengre tid enn man trodde. Og det er jo veldig synd, da, men ikke så mye man kan gjøre noe med egentlig (Informant 1).

Dette utsagnet var det som nevnt flere av områdestyrerne som var inne på, men dette utsagnet beskriver det på mange måter best. Dersom møtene teamet har hver tredje uke preges av for stor grad av å være formelle, så kan utfordringene ved dette strekke seg enda lenger, noe Informant 2 understreker:

... Men jeg tenker også at møtene fort kan bli en oppramsing, altså, det er viktig for arbeidet vi gjør, men kanskje ikke alltid kunnskapsdeling, men litt mer sånn som du var inne på tidligere at det blir mer informasjonsdeling, selv om jeg tenker at det er en form for kunnskapsdeling i alt, da. Selv om vi nok har blitt flinkere til å strukturere møtene våre. Møter kan jo fort oppleves som tidstyver dersom de ikke oppleves som nyttig for det arbeidet vi gjør. For å være ærlig så kan møter fort bli, ikke kjedelig, men oppleves litt meningsløst. Jeg skal være litt forsiktig med å si sånne ting uten å utdype, men altså, eh, litt på den måten at jeg kanskje sitter og jobber med noe viktig og så må jeg av gårde i et møte som ikke har noen klar agenda eller rom for

deltakelse. Og da kan man jo bli litt oppgitt. Møter kan på en måte være en veldig fin ting, men også en tidstyv da, som jeg sa. Jeg tenker at dette på mange måter er avhengig av en god møtestruktur, eller agenda, da (Informant 2).

Dette utsagnet kan vise til at alle områdestyrerne har en forholdsvis travel og hektisk hverdag. Som en konsekvens av dette, er det fort gjort å kjenne på at ikke tiden alltid strekker til slik at man blir nødt til å nedprioritere det å kommunisere uformelt med hverandre. Samtidig er det ikke nødvendigvis bare det formelle som kan ta opp mye tid, ifølge informant 3:

Jeg tenker litt sånn at selv om de formelle sidene kan gjøre at ting tar lang tid, så kan også de uformelle sidene ta vel så mye tid. Og da blir det litt sånn at tiden ikke alltid strekker helt til uansett (Informant 3).

Informant 4 påpekte videre at det tidvise fraværet av uformell kommunikasjon på ingen måte skyldes mangelen på motivasjon for dette, men heller at dagene ofte er fullpakket med oppgaver.

Noen ganger så forsvinner den gode kommunikasjonen vi faktisk har i mylderet av andre viktige oppgaver vi har. Vi er jo ansatt i bydel Nordre Aker med en 40% områdestyrerstilling og en 60 % styrer stilling på huset, bortsett fra én av oss, da. Men det gjør jo at, eh, vi noen ganger er nødt til å nedprioritere ting vi gjerne skulle tatt oss tid til, men som vi rett og slett ikke får tid til (Informant 4).

Informanten peker på tidsaspektet som den største utfordringen hva gjelder å få gjennomført alle de oppgavene de ønsker å få gjennomført. En annen informant peker også på at det var mer tid til dette fram til 2016, da det forekom endringer av ansvarsområder.

... Men før hadde vi, eller i hvert fall jeg, en følelse av at jeg var mer «på toppen» av det hele. Dette var da fram til, hmm, 2016, var det vel. Men at jeg i hvert fall følte jeg hadde litt mer kontroll. Nå sitter jeg med en følelse av at det er flere ansvarsområder, men ikke noe mer tid. Tidligere hadde jeg en bedre oversikt over hva som foregikk i de barnehagene som jeg hadde ansvaret for, samtidig som jeg også hadde et innblikk i hele området totalt sett. (...) Og det er vel kanskje litt sånn at det har kommet flere formelle ting som vi må forholde oss til, som igjen også gjør at tiden ikke strekker til. Men dette er jo vanskelig, da, og jeg tenker egentlig at vi fortsatt får dette til på en relativt god måte (Informant 3).

Også dette utsagnet kan gi muligheter for å argumentere for at mangel på tid fører til at den uformelle kunnskapsdelingen områdestyrerne imellom blir delvis fraværende til tider.

Årsaken til at den ikke blir totalt fraværende har blitt bekreftet av utsagn tidligere i kapittelet hvor det blir understreket av de alltid finner tid til dette dersom de selv ser behovet for det, men at mangelen på tid fører til at det forekommer mindre av det i perioder.

4.4.2 Taus kunnskap

Underveis i intervjuet ble informantene stilt spørsmål om hvilke tanker de hadde om begrepet *taus kunnskap*, et begrep som tidligere har blitt forklart i kapittel to. Dette spørsmålet ble behandlet i større eller mindre grad som en naturlig konsekvens av min semi-strukturerte tilnærming til intervjuene. Alle informantene var klar over deler av begrepets meningsinnhold, men ingen av dem kunne beskrive nøyaktig hva begrepet innebærer og hva det går ut på. Etter at undertegnede forsøkte å forklare taus kunnskap etter beste evne, svarte informantene at de forsto hva som ble lagt i begrepet. Informant 1 utdyper dette med følgende utsagn:

Jeg tror at den tause kunnskapen som kan være vanskelig å formidle, at det handler mye om egnethet. Altså, som leder kan man jo ha god orden på det tekniske og det metodiske, men dersom man ikke fungerer i interaksjonen med de andre områdestyrerne og sette ord på hvorfor man gjør sånn eller sånn, så tenker jeg at det kan føre til utfordringer på sikt. For alle parter egentlig (Informant 1).

Etter at analysen av intervjuene var blitt gjennomført og satt inn i overordnede temaer, kan det synes som at taus kunnskap eksisterer blant områdestyrerne, men at det samtidig ikke er et stort problem som preger samarbeidet på en negativ måte. Det bør samtidig understrekes at i og med at informantene, forståelig nok, ikke innehar den nøyaktige kunnskapen om hva begrepet taus kunnskap inneholder, vil det også være problematisk for områdestyrerne å finne gode løsninger, samt erkjenne hvilke positive effekter det kunne medført å avdekke den tause kunnskapen i teamet. Det rådet også en konsensus blant informantene om at taus kunnskap er sammensatt, på den måten at erfaring fra tidligere yrker, alder og øvrige kunnskaper spiller en vesentlig rolle for den tause kunnskapen i hvert enkelt individ. Informant 2 utdyper dette:

Når du snakker om taus kunnskap, så kommer jeg til å tenke på meg selv. Altså, jeg har jo jobbet i bydelen i veldig mange år og da er det sikkert sånn at det er en del ting

jeg gjør i hverdagen som på en måte går på automatikk for min del, men hvor andre, som er ferskere i yrket enn meg, kanskje synes at det er vanskelig eller utfordrende for dem. Så på den måten har vi nok noe vi kan bli enda bedre på. At vi kommuniserer litt mer åpent noen ganger og setter ord på det man kan. Selv om vi er blitt ganske gode til å vite hvem som er gode på hva allerede (Informant 2).

Selv om informantene svarte utfyllende på dette spørsmålet, så er ikke taus kunnskap et begrep det er enkelt å umiddelbart få et dekkende perspektiv på, da det kan framstå delvis innfløkt og komplisert selv om det grunnleggende i begrepet er forholdsvis enkelt å forstå. En annen informant klarte imidlertid å illustrere et annet godt eksempel på taus kunnskap:

... Jeg kan huske ved et par anledninger at en annen i teamet, som er veldig dyktig på dette med sykemeldingsskjemaer og behandling av dette, at hun, eller altså, hun er veldig rask og effektiv og tenker at dette «kan jo alle» på en måte. Og da kan jeg huske at jeg sa dette til henne en gang og spurte om hun kunne forklare litt med ord hva hun gjorde og hvorfor, og da fikk vi en liten sånn, hva skal jeg si, en liten åpenbaring på en måte. Det handler jo kanskje først og fremst om erfaring. Erfaring det er viktig å ta med seg videre og dele med hverandre (Informant 3).

Noe av poenget med uttalelsen til informant 3, var også at dersom denne kunnskapen ikke deles med de andre medlemmene i teamet, er det ikke like lett for de andre å opparbeide seg en forståelse og erfaring hva gjelder å vite hvordan en skal løse lignende utfordringer i fremtiden. Videre ønsker jeg å presentere et utsagn fra en annen informant som jeg finner interessant.

... Altså, når vi er utdannet innenfor pedagogikk, så er det klart at mye faller oss intuitivt på en måte. Og mange «ufaglærte» har ofte mer enn én mening om saken. Og det er jo forståelig. Det handler jo om barna deres. Men det er ikke som innenfor medisin eller matematikk for den saks skyld, hvor det på en måte bare er ett riktig svar, kanskje satt litt på spissen. Innenfor pedagogikken, og sikkert innenfor mange andre yrker også, så er det sjeldent ett riktig svar, men kanskje flere. Da handler det jo om å bli trygg på en overbevisning som jeg har og gå for den, men det kan jo også være vanskelig å forsvare på en måte i og med at det ikke nødvendigvis behøver å være det eneste riktige. Og det kan nok kanskje overføres til de hverdagslige tingene vi gjør hver for oss, men også sammen i team. Dersom vi skal rapportere til våre sjefer

igjen, som kanskje ikke sitter med den samme utdanningsbakgrunnen vi har, så kan det tidvis være vanskelig å argumentere godt for noe (Informant 4).

Mye av årsaken til at jeg finner dette sitatet tankevekkende, er det informanten sier vedrørende pedagogikkens mangel på definitive svar. Dersom man tar dette i betraktning kan det vise seg å være fordelaktig med arenaer som legger til rette for at den tause kunnskapen blir eksternalisert, artikulert og diskutert.

Videre ble informantene spurt om det er noen steder hvor den tause kunnskapen kan bli avdekket, gjennom møter ved kaffemaskinen eller ulike former for sosialisering utenfor arbeidstid. Informant 2 utdyper dette:

Det er veldig sjeldent at samtlige av oss møtes utenfor arbeidstiden og siden vi ikke har samme arbeidsplass, så møtes vi ikke så ofte ved kaffemaskinen heller, for å si det sånn. Så de stedene hvor vi har mulighet til å avdekke denne tause kunnskapen, blir vel fort disse faste heldagsmøtene våre. Og her har vi jo som sagt muligheter til å legge saker til på agendaen. Men vi har jo ikke en systematisk måte å avdekke taus kunnskap på, det har vi ikke (Informant 2).

Her bør det også presiseres at selv om informanten uttaler at områdestyrerne sjeldent møtes utenfor arbeidstiden, så handler det mer om at de er ulike personer, med ulik alder og preferanser, mer enn at det handler om at de ikke har et godt arbeidsforhold når de er på jobb. Områdestyrerne har også jobbet tett sammen over en relativt lang periode, noen lengre enn andre, noe som har ført til at de kjenner hverandre godt. I intervjuene som er blitt gjennomført, framstår det også som at det er mer eller mindre normal praksis å spørre hverandre om råd og veiledning, uavhengig av hvor lenge de har jobbet der. Nettopp dette framstår også som noe samtlige av områdestyrerne verdsetter stort, hvor de får delt og benyttet seg av kunnskap de innehar, som igjen kulminerer i å ende opp som gode avgjørelser for barna i de respektive barnehagene de sammen har ansvaret for. Når dette er sagt, så støtter utsagnet fra informant 2 opp under en argumentasjon for at det ikke praktiseres noen tydelig måte å avdekke den tause kunnskapen i organisasjonen på, og i så henseende er det derfor heller ikke noen spesifikk arena for dette. Det kan framstå som at de faste heldagsmøtene legger til rette for både kunnskapsdeling og avdekking av taus kunnskap på ulike nivåer, men at det på samme tid ikke er satt i et strukturert og metodisk system.

4.4.3 Oppsummering

Oppsummert kan det framstå som at en del av kunnskapsdelingen mellom områdestyrene foregår uformelt, men med formelle innslag. Det framstår som at teamet er relativt godt fornøyd med hvordan ting generelt sett fungerer, selv om de også ser utfordringer ved ting som ikke alltid virker som tiltenkt, blant annet den avsatte tiden til uformell refleksjon og ettertanke som i noen tilfeller blir nedprioritert til fordel for andre punkter som blir vurdert som mer nødvendig. Områdestyrene opplever også at de har en hektisk hverdag som opptar en god del av den tilgjengelige arbeidstiden, som igjen tidvis fører til at de ikke har tid til å delta eller oppfordre til uformelle kunnskapsdelingsaktiviteter. Uttalelsene til informantene kunne også vise at taus kunnskap eksisterer i områdestyreteamet og at den i visse tilfeller blir avdekket, men også forblir taus i andre tilfeller.

4.5 En oppsummering av hovedtrekkene i analysen

I denne helhetlige oppsummeringen av 4.1-4.4, ønsker jeg å forsøksvis sette mine funn inn i Tabell 1, som jeg omtalte innledningsvis i kapitlet. Tabell 1 vil inneholde utdrag av om kunnskapen som deles i utgangspunktet er taus eller eksplisitt og hvor dette følgelig vil bli satt opp mot det formelle og uformelle og på hvilke arenaer dette foregår.

	Formelt	Uformelt	Digitale arenaer	Fysiske arenaer
Taus	<ul style="list-style-type: none"> • Barnevernssaker • Personalsaker • Administrative oppgaver • Fagartikler 	<ul style="list-style-type: none"> • Barnevernssaker • Personalsaker • Administrative oppgaver • Gode og mindre gode erfaringer • Fagartikler • Ledersamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Barnevernssaker • Personalsaker • Administrative oppgaver • Fagartikler • Ledersamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Barnevernssaker • Personalsaker • Fagartikler • Gode og mindre gode erfaringer • Ledersamtaler
Eksplisitt	<ul style="list-style-type: none"> • Barnevernssaker • Personalsaker • Administrative oppgaver • Fagartikler 	<ul style="list-style-type: none"> • Barnevernssaker • Personalsaker • Gode og mindre gode erfaringer • Fagartikler • Ledersamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Barnevernssaker • Personalsaker • Administrative oppgaver • Fagartikler • Ledersamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Barnevernssaker • Personalsaker • Fagartikler • Gode og mindre gode erfaringer • Ledersamtaler

Tabell 1: En oppsummerende tabell av funn i analysen

Som tabell 1 viser, kan det framstå som at mange av de samme arbeidsoppgavene foregår på flere ulike områder, og tabellen er nettopp ment for å understreke de mange overlappende prosessene. Det vil si at for eksempel ulike barnevernssaker eller personalsaker kan foregå hovedsakelig på et formelt plan, men med uformelle innsalg. De uformelle innslagene kan være rådgøring og diskusjon om den spesifikke saken, noe som er blitt belyst gjennom uttalelsene til informantene tidligere i analysekapittelet. På samme tid kan disse sakene foregå både via de digitale arenaene, som for eksempel e-post eller telefonsamtaler, og via de fysiske møtearenaene, som eksempelvis heldagsmøtene som synes å fungere som et fora for diskusjon av lignende saker.

Samtidig viser tabell 1 at behandlingen av de administrative oppgavene i stor grad foregår formelt, men også her med uformelle innslag, og på de digitale og fysiske arenaene. Informantene har stort sett uttalt at dette er oppgaver de mestrer på egenhånd, men at de rådfører med hverandre dersom de skulle føle et behov for dette.

Videre kan en også legge merke til at delingen av ulikt relevante fagartikler foregår hovedsakelig uformelt og på både de digitale arenaene, i form av e-post, og på de fysiske møtearenaene, i form av heldagsmøter. Mye av det samme gjelder også for delingen av de gode og de mindre gode erfaringene, men dette foregår hovedsakelig uformelt og på den fysiske møtearenaen i form av heldagsmøter.

Med dette som utgangspunkt vil jeg i det påfølgende kapitlet, benytte meg av mine funn fra analysen og se disse hovedsakelig i sammenheng med SEKI-modellen og Ba, samt annen støttelitteratur som er blitt beskrevet nærmere i kapittel 2.

5 Diskusjon

I analysekapittelet har jeg presentert og delvis beskrevet på hvilke måter kunnskapsdelingen mellom områdestyrene i bydel Nordre Aker foregår, samtidig som jeg også har presentert ulike erfaringer fra informantene som er knyttet til eventuelle utfordringer og muligheter. For at jeg skal kunne diskutere disse spørsmålene ytterligere, ønsker jeg i det følgende å ta utgangspunkt i analysekapittelet ved å gå nærmere inn på *hva* det er som deles av kunnskap, *hvordan* kunnskapen deles, *hvor* dette foregår og diskutere dette opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2. Videre vil jeg også spekulere litt i hva funnene i analysen kan bety og avslutningsvis presentere noen forslag til forbedring for organisasjonen.

5.1 Mine funn i lys av SEKI-modellen (hva og hvordan)

I analysen ble det formidlet et innblikk i ulike måter områdestyrene erfarer kunnskapsdeling på *fysiske arenaer* i form av heldagsmøter og andre typer møter, samt benyttelse av ulike *digitale kommunikasjonsverktøy* som e-post, telefonsamtaler, chat, Facebook, Google Docs og Workplace, samt *når* og *hvordan* disse artefaktene blir benyttet. Analysen kunne videre vise at det var en del enighet rundt dette, men også med innslag av blandede erfaringer. Disse funnene ønsker jeg å diskutere med utgangspunkt i teoriredegjørelsen i kapittel 2 om SEKI-modellen.

I teorikapittelet kunne redegjørelsen av SEKI-modellen, fortelle leseren at kunnskapsdeling innad i en organisasjon foregår som en dynamisk prosess med kontinuerlige vekselvirkninger mellom taus og eksplisitt kunnskap. I den sammenheng kan det se ut som at *sosialiseringssprosessen* foregår mellom områdestyrene, både når de samarbeider fysisk to og to, og i heldagsmøtene hver tredje uke. På den annen side kan det også se ut som at denne prosessen foregår når områdestyrene hjelper og bistår hverandre ved hjelp av ulike former for digitale hjelpemidler, som for eksempel e-post. Uavhengig av hvor disse prosessene foregår, kan det se ut som at disse prosessene stort sett forløper seg på en uformell måte.

Videre kan funnene i analysen vise til at det foregår ulike former for *eksternaliseringsprosesser*. Disse prosessene går ut på at den tause kunnskapen blir forsøkt artikulert, hvor målet deretter blir å gjøre den tilgjengelig for teamet som helhet. Et eksempel

på en eksternaliseringsprosess i områdestyrerteamet kan være heldagsmøtene som de avholder hver tredje uke, i form av erfaringer som settes ord på og diskuteres, samhandles og reflekteres rundt. Dette kan bidra til å legge et godt grunnlag for tilegnelse av ny kunnskap. Eksternaliseringsprosessen i områdestyrerteamet kan synes å foregå både formelt og uformelt, altså som en overlappende prosess. Samtidig bør det nevnes at selve organiseringen av områdestyrerteamet, hvor de blant annet ikke møter hverandre fysisk hver uke, også legger opp til at interaksjonen mellom områdestyrerne baserer seg på ulike former for digitale kommunikasjonsverktøy.

Mine funn kan også tyde på at *kombinering*, fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap, er en annen komponent i SEKI-modellen som forekommer på ulike måter mellom områdestyrerne. Kombineringsprosessen kan synes å foregå på flere av arenaene, på den måten at kunnskapen blir både videreutviklet og systematisert. Måten kunnskapen i organisasjonen blir systematisert på, kan synes å stort sett foregå via intranettet, men også i form av heldagsmøtene. På samme tid er det viktig å understreke at denne kunnskapen som opparbeides gjennom kombinering kan inngå i diskurspregede refleksjoner, men kan ikke nødvendigvis omsettes i praktiske handlinger utover dette. Kombineringsprosessen kan, i likhet med eksternaliseringsprosessen, synes å foregå både formelt og uformelt.

Internaliseringsprosessen i områdestyrerteamet kan framstå som at foregår på de fleste områdene hvor kunnskap blir delt, da med tanke på at denne prosessen representerer stedet hvor kunnskapen går fra å være eksplisitt til taus. Ulike eksempler på dette kan være områdestyrernes arbeid med ulike administrative oppgaver, personalbehandlingssaker eller ledersamtaler. Også her foregår prosessen både formelt og uformelt. Videre er internaliseringsprosessen også viktig for den individuelle forståelsen hos de ansatte i områdestyrerteamet, og kan videre føre til ytterligere grunnlag for forståelse. På den måten kunne analysen vise at denne prosessen foregår i områdestyrerteamet overlappende med andre prosesser, som for eksempel i ulike sosialiseringprosesser hvor områdestyrerne jobber sammen med en konkret oppgave, men også lærer av hverandres styrker og svakheter.

Oppsummert kan det virke som at alle komponentene i SEKI-modellen er tilstede i områdestyrerteamet, med eksternaliserings- og sosialiseringprosessen som de mest fremtredende. Allikevel kan det argumenteres for at det kan se ut som at alle komponentene i SEKI-modellen foregår mer eller mindre parallelt, slik at kunnskapsdelingsprosessen på mange måter foregår dynamisk. Når dette er sagt, har jeg heller ikke kunnet avdekke noe

tydelig etablert system for kunnskapsdeling i områdestyrerteamet, men heller det at kunnskapsdelingen oppstår som en konsekvens av godt samarbeid, interesse og kjennskap til hverandre. Videre kan det argumenteres for at selv om områdestyrerne ikke nødvendigvis er klar over det selv, så kan det framstå som at flere av kunnskapsdelingsprosessene foregår parallelt, og ender derfor også opp som en dynamisk prosess uten at det nødvendigvis er lagt til rette for det på en systematisk måte. Når dette er sagt, er det klart at SEKI-modellen først kan oppnå sitt virkelige potensial dersom den blir behandlet systematisk hva gjelder gjennomføring. Med dette mener jeg at modellen bør settes i et system slik at det er enklere å både avdekke taus kunnskap og eventuelle kunnskapshull. På den annen side er heller ikke denne oppgaven ment for å kritisere områdestyrernes mangler i SEKI-modellen, da dette også ville vært urimelig i den forstand at de ikke arbeider etter en slik modell i utgangspunktet. I så måte, er denne oppgaven heller ment for å avdekke områdestyrernes arbeidsmåter i lys av SEKI-modellen.

Når dette er sagt, vil det kunne være fornuftig for områdestyrerteamet å etablere prosesser som enklere og mer effektivt kan eksternalisere den tause kunnskapen som befinner seg i teamet. Det kan hevdes at å avdekke den tause kunnskapen utelukkende digitalt, vil by på utfordringer, da en kombinasjon av digitale og fysiske løsninger vil være å foretrekke for å avdekke den tause kunnskapen. Derfor kan det være rimelig å stille seg spørsmålet om områdestyrerne møtes for sjeldent rent fysisk, da analysen også kunne vise til at det er på disse heldagsmøtene at majoriteten av den tause kunnskapen hos medlemmene i teamet blir avdekket, som blant annet vist i kapittel 4.2.2.

5.2 Hvor deles kunnskapen, sett i sammenheng med Ba

I forbindelse med *hvor* kunnskapen i områdestyrerteamet deles, er det flere ulike eksempler på dette som jeg vil gå nærmere inn på i denne delen av kapittelet, samtidig som jeg vil spekulere i mulige løsninger som kunne forbedret dynamikken mellom Ba'ene. Nonaka et al. (2000) henviser til Friedrich Nietzsche som på et tidspunkt uttalte; «There are no facts, only interpretations» (Nonaka et al., 2000, s. 14). Dette sitatet har en sammenheng med Ba, på den måten at Ba representerer et sted hvor ulik informasjon blir *tolket*, for så å bli til kunnskap. Videre kan det argumenteres for at i organisasjonen bydel Nordre Aker, i motsetning til eksempelvis mer distribuerte organisasjoner, vil de ulike Ba'ene mer eller mindre oppstå av

seg selv. På samme tid er det viktig å understreke at en mer systematisk og metodisk tilnærming til Ba, vil kunne bidra til å etablere ytterligere konstruktive og effektive Ba'er enn de som oppstår naturlig. Denne delen tar derfor sikte på å kaste et lys over hvor kunnskapen deles, for å dermed kunne tilrettelegge for en mer effektiv kunnskapsdeling.

5.2.1 Opprinnelig og Samspillende Ba

Nonaka et al. (2000) argumenterer for at i arbeid med kunnskapsutvikling, og da spesielt innenfor sosialisering- og eksternaliseringsprosessen, er det gunstig dersom deltakerne deler tid og rom. Med dette som utgangspunkt, kan det være rimelig å antyde at heldagsmøtene til områdestyrerne er blant deres viktigste Ba når det kommer til kunnskapsdeling. Dette kan forklares med utgangspunkt i det som ble avdekket i analysekapittelet, hvor heldagsmøtene er det stedet hvor to prosesser foregår samtidig, sosialisering- og eksternaliseringsprosessen. Datamaterialet kan også vise til at heldagsmøtene representerer flere ulike Ba'er, men med *Opprinnelig Ba* og *Samspillende Ba* som de mest fremtredende. Her deler områdestyrerne både ulike erfaringer og eventuelle emosjoner, som igjen reduserer hindringer områdestyrerne imellom. Videre deler de hverandres modeller samtidig som at de også analyserer og reflekterer rundt sine egne. *Samspillende Ba* kan også framstå som stedet hvor den tause kunnskapen blir eksplisitt for de andre i områdestyrerteamet, noe som følgelig fører til at heldagsmøtene fungerer som en av de viktigste arenaene for å avdekke den tause kunnskapen som eksisterer i teamet.

Når dette er sagt, så kan det også her foreligge et mulig forbedringspotensial for områdestyrerteamet. I analysen ble det ikke avdekket noen form for system hva gjelder måten områdestyrerne deler erfaringer med hverandre, i forbindelse med hva som fungerer bra og mindre bra. I og med at hver enkelt områdestyrer har sitt eget styrerteam under seg, vil det være naturlig å tenke seg at det vil kunne framkomme flere potensielt konstruktive og positive erfaringer hva gjelder behandling av barn, foresatte og drift av barnehager generelt. Analysen kunne vise at ulike erfaringer blir delt på heldagsmøtene, men den kunne riktignok ikke avdekke noe tydelig system for hvordan overføringen fra hvert styrerteam ble behandlet eller satt i system. Hva blir tatt med fra hver av de fem forskjellige styrerteamene og inn i områdestyrerteamet for utvikling og forbedring? Og finnes det et system for dette? Dette var noe analysen bare kunne gi noen forholdsvis vage beskrivelser av, selv om det ble presentert flere uttalelser som viste at erfaringer blir delt. Spørsmålet er om disse erfaringene blir gjort

tilstrekkelig eksplisitte for resten av organisasjonen. I det store og det hele handler dette om den tause kunnskapen som eventuelt eksisterer hos en barnehagemedarbeider i én bestemt barnehage, og hvordan den tause kunnskapen til denne medarbeideren blir videreformidlet til styrer og styrerteamet, for til slutt å ende opp i områdestyrerteamet. Da Ba på mange måter er ment for å overkomme grensene mellom det som foregår på mikro- og makronivå, vil det være gunstig dersom områdestyrerteamet klarer å etablere et slags kunnskapsdelingssystem som strekker seg gjennom hele organisasjonen. Fra det som foregår i hver enkelt barnehage, til styrerteamet, for til slutt å behandles og videreutvikles på heldagsmøtene til områdestyrerne, før det ender opp igjen i barnehagene. På denne måten vil denne prosessen foregå dynamisk, slik som SEKI-modellen også er ment å foregå.

5.2.2 Systematiserende og Utøvende Ba

Analysen kunne vise at det framstår som at deler av den digitale kunnskapsdelingen foregår innenfor *Systematiserende Ba*, beskrevet i kapittel 2. Denne formen for Ba representerer på mange måter *kombineringsprosessen* som en kan legge merke til i områdestyrernes kommunikasjon via blant annet e-post og intranett. Her forekommer en kombinasjon av den eksplisitte kunnskapen som igjen støttes opp av de ulike digitale løsningene. Selv om det argumenteres for at dette foregår mest effektivt hvor informasjonsteknologi blir mye benyttet (Nonaka et al., 2000), vil det også kunne fungere medierende innenfor andre områder som ikke nødvendigvis benytter seg utelukkende av digital kommunikasjon i jobbhverdagen. Med dette mener jeg at i områdestyrernes tilfelle, vil bruken av de ulike digitale løsningene kunne støtte opp om videre arbeid som eventuelt fortsettes eller videreutvikles på de fysiske møtearenaene, eller omvendt. På den måten kan det også framstå som at de ulike kunnskapsdelingsprosessene blant områdestyrerne foregår dynamisk og at de digitale og fysiske arenaene overlapper hverandre i prosessen med å utvikle og dele kunnskap. Som nevnt tidligere har ikke analysen kunnet avdekke noen tydelig måte deler av kunnskapen blir systematisert på i *Systematiserende Ba*. Den blir riktignok benyttet relativt ofte, og noe kunnskapsdeling synes å foregå her, men det kan samtidig framstå som at det er et forbedringspotensial når det kommer til overgangen fra *Samspillende Ba* til *Systematiserende Ba*. Da refereres det til mangelen på systematisering av den *uformelle* kunnskapsdelingen som tidvis foregår i *Samspillende Ba*, noe analysen også kunne vise i kapittel 4.4.1. Det viser seg også at eksempelvis intranett blir benyttet, men i forholdsvis liten skala. Dersom områdestyrerne hadde benyttet intranettet oftere, kunne dette vært med på å legge føringer for

at overgangen fra Samspillende Ba til Systematiserende Ba ville fungert bedre, noe som igjen kunne bidratt til at kunnskapsprosessen som helhet ville foregått mer dynamisk.

Videre kunne analysen vise at også *Utøvende Ba* tidvis forekommer i områdestyrerteamet i form av digitale løsninger, eksempelvis hvor områdestyrerne sender ulike dokumenter til hverandre hvor de utfyller, legger til, kommenterer og eventuelt tar bort overflødig informasjon i noe som til slutt kulminerer i et ferdig dokument. På den måten muliggjør blant annet denne arbeidsformen forvandlingen fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap gjennom både perifer og aktiv deltakelse.

I og med at det kan framstå som at både *Systematiserende* og *Utøvende Ba* stort sett foregår på de digitale arenaene, kan analysen vise at flere av erfaringene fra disse to prosessene tas med til de mer fysiske arenaene i form av heldagsmøtene hver tredje uke. Her framstå det som at deler av den tause kunnskapen fra *Utøvende Ba* blir artikulert og eksternalisert og den eksplisitte kunnskapen i *Systematiserende Ba* blir drøftet og videreutviklet. På den måten foregår prosessen på to områder; først som individuelle prosesser, for deretter å benytte seg av resultatene fra disse prosessene og følge disse opp på heldagsmøtene.

Med utgangspunkt i de ulike Ba'ene som er blitt presentert, kan det i likhet med min bruk av SEKI-modellen som måleverktøy også her framstå som at disse prosessene først og fremst foregår som individuelle prosesser, for deretter å forløpe seg dynamisk og overlappende. Det kan dermed framstå som at heldagsmøtene er en meget viktig faktor hva gjelder områdestyrernes utvikling av kunnskap. Med dette mener jeg at heldagsmøtene er stedet hvor ulike resultater fra arenaer hvor *Systematiserende* og *Utøvende Ba* foregår, blir presentert, diskutert og formulert, samtidig som at *Opprinnelig* og *Samspillende Ba* allerede foregår. På den måten er det rimelig å hevde at den dynamiske prosessen forløper seg naturlig, selv uten en systematisk gjennomføring av modellen. Dette finner jeg interessant på den måten at det kan synes som at organisasjonen forholder seg til kunnskapsdeling på den måten at de ønsker at det skal foregå, men uten en systematisk tilnærming utover heldagsmøtene og ønsket om at områdestyrerne skal kommunisere og samarbeide via digitale kommunikasjonsmidler. Samtidig kunne analysen også vise at det foreligger visse spenninger knyttet til de ulike arenaene, noe som vil gås nærmere inn på i det følgende.

Digitale arenaer

Analysen har kunnet vise at det forekommer både positive og noen mindre positive erfaringer blant områdestyrene hva gjelder bruken av digitale verktøy som benyttes til kommunikasjon og deling av kunnskap. På den ene siden gir bruken av digitale verktøy muligheten til kommunikasjon mellom områdestyrene selv om de ikke befinner seg på samme sted rent fysisk. Videre kan kommunikasjonsformen også vise seg å bli annerledes i form av tekst og det rent visuelle, samtidig som det skaper en mer fleksibel måte å kommunisere med hverandre på. Dette synes å stort sett framstå som noe positivt, men kan i ytterste konsekvens også føre til ulike former for misforståelser eller misoppfatninger. Dette er noe Bietz (2014) også refererer til, ved å hevde at kolleger som arbeider sammen ved hjelp av digitale løsninger er sårbare for utfordringer hva gjelder gruppedynamikk, relasjoner og uformell kunnskapsdeling.

Når dette er sagt, så framstår det som at områdestyrene stort sett selv har anledning til å velge den digitale kommunikasjonsformen de anser som mest fordelaktig hva gjelder effektivitet og kvalitet når det kommer til kunnskapsdeling. På den måten kan det dermed framstå som at utfordringene Bietz (2014) viser til, ikke er gjeldende i like stor grad i områdestyrerteamet, da de ikke arbeider utelukkende distribuert, men også jobber sammen rent fysisk. Det vil si at utfordringene knyttet til gruppedynamikk, relasjoner og uformell kunnskapsdeling, delvis kan reduseres ved at områdestyrene møtes fysisk noen ganger i måneden. Videre kan det også argumenteres for at områdestyrene mer eller mindre ubevisst unngår de mest alvorlige utfordringene knyttet til digitale kunnskapsdelingsprosesser, da de står relativt fritt til å selv velge en arbeidsmetode.

I lys av dette kan en forstå de ulike digitale kommunikasjonsverktøyene som muligheter til å danne konstruktive arenaer for kunnskapsdeling på den måten at eventuell kunnskap eksternaliseres gjennom å gjøre taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap.

Når dette er sagt, kan det allikevel framstå som at ulike aspekter ved bruken av digitale kommunikasjonsmidler i en kunnskapsdelingsprosess, fører til at selve eksternaliseringsprosessen tidvis kan oppleves som utfordrende for områdestyrene. Med dette mener jeg at analysen har avdekket at de digitale kommunikasjonsmidlene ikke alltid fungerer like ideelt, som vist i kapittel 4.2.1. Mine funn kan også vise til at den digitale kommunikasjonen delvis svekkes i situasjoner som fordrer en mer fysisk og verbal

kommunikasjon, som for eksempel ulike typer saker som krever en fysisk tilstedeværelse for best mulig håndtering og resultat. Eksempler på dette kan være saker av forskjellig art som strekker seg utover det rent informative, og da refereres det spesielt til saker som omhandler mennesker og/eller barn direkte. Analysen har også vist at eksempler som dette i visse tilfeller kan ta lenger tid enn ønskelig, da områdestyrerne ikke får behandlet dette som ønsket før de møtes fysisk, i form av for eksempel områdestyrernes heldagsmøter. På denne måten kan det framstå som at det foreligger en utfordring hva gjelder kunnskapsdeling i områdestyrerteamet når sakene som behandles blir i overkant kritiske eller omfattende. Denne utfordringen kan samtidig synes å bli håndtert på en relativt god måte ved at medlemmene i teamet kjenner hverandre forholdsvis godt og at de dermed forholder seg til andre former for kommunikasjon dersom slike utfordringer oppstår. Analysen kunne videre vise i kapittel 4.2.1 at erfaringer knyttet til effektivt bruk av e-post som kommunikasjon- og kunnskapsdelingssverktøy, ikke var å foretrekke dersom det som ble behandlet ble for alvorlig eller omfattende. I slike tilfeller prefererte heller områdestyrerne andre digitale verktøy som for eksempel telefonsamtaler, eller de fysiske møtearenaene.

I denne sammenheng argumenterer jeg for at det synes å eksistere spenninger mellom digitale løsninger og kunnskapsdeling i team, samt hvilke begrensninger som foreligger dersom en sammenligner med ulike former for fysisk interaksjon. Når dette er sagt, synes ikke dette å være et utpreget problem i denne sammenheng, da det framstår som at områdestyrerne har muligheter til å interagere med hverandre på flere ulike måter.

Dersom man ser på informantenes opplevelser av bruken av digitale kommunikasjonsverktøy i forbindelse med å dele kunnskap, kan mine funn vise at disse verktøyene brukes til både formell og uformell kunnskapsdeling. Jeg argumenterer derfor for at de ulike digitale artefaktene er i besittelse av egenskaper som muliggjør både formell og uformell kunnskapsdeling mellom områdestyrerne når dette er nødvendig.

Fysiske møtearenaer

Analysen har kunnet vise mange av de samme funnene i henhold til de digitale hjelpemidlene. Det vil si at også her framkommer det opplysninger som kan peke mot positive, så vel som noen mindre positive erfaringer. På den ene siden gir de fysiske møtearenaene muligheten til kommunikasjon mellom områdestyrerne som de ikke får tilfredsstilt på de ulike digitale arenaene. Her kan de diskutere og reflektere sammen med en helt annen form for

oppmerksomhet og tilstedeværelse. Disse faktorene synes å stort sett framstå som positive erfaringer, men kan i visse situasjoner også skape lett frustrasjon og utålmodighet. Årsakene til dette kan være sammensatt, men funnene i analysen kan peke på tidsmangel som en av faktorene til at de fysiske møtearenaene ikke nødvendigvis alltid oppleves like positivt av områdestyrerne. Når dette er sagt så kan analysen også vise at erfaringene med de fysiske møtearenaene stort sett oppleves noe mer positivt enn de digitale arenaene.

I det følgende ønsker jeg videre å drøfte ulike former for formell og uformell kunnskapsdeling i områdestyrerteamet.

5.3 Formell og uformell kunnskapsdeling

Analysen kunne presentere flere betraktninger hva gjelder formell og uformell kunnskapsdeling, hvor det også kunne fremstå som at kunnskapsdelingsprosessene i områdestyrerteamet stort sett foregår som en kombinasjon av det formelle og uformelle. Analysen kunne også vise at mange uformelle aspekter ikke forekommer mellom områdestyrerne, og da tenker jeg spesielt på uformelle møter i gangen, ved kaffemaskinen eller andre lignende steder som dette. Dette handler stort sett om at områdestyrerne ikke har samme arbeidsplass og at slike møter derfor faller bort som en konsekvens av denne typen organisering.

Videre kunne analysen vise til at det er et savn hva gjelder systematisering av uformell kunnskapsdeling, samtidig som at mangelen på tid også førte til at den uformelle kunnskapsdelingen falt bort. Når dette er sagt, så kunne analysen også vise at den uformelle kunnskapsdelingen kunne ta vel så mye tid som det formelle, slik at mangelen på tilstrekkelig tid ble en større utfordring enn savnet av mer tid til det uformelle aspektet.

Sånn sett kan det argumenteres for at dilemmaet som oppstår er mangelen på tid, da spesielt med tanke på kunnskapsdelingsprosesser på de tidligere omtalte heldagsmøtene. Dette mener jeg er relativt forsvarlig å hevde, da det ikke foreligger noen tydelig konsensus i analysen om hverken store positive eller negative opplevelser knyttet til de formelle og uformelle aspektene. Det som derimot er relativt framtrødende i kapittel 4.4.1 er mangelen på tid, som til tider kan ha en negativ effekt på det uformelle, så vel som det formelle aspektet, hva gjelder kunnskapsdeling mellom områdestyrerne.

På samme tid kunne analysen også vise at det ikke foreligger noe spesifikt system for oppbevaring av kunnskapen som framkommer fra de *uformelle* samtalene og kunnskapsdelingen på heldagsmøtene. Det virker å være en felles konsensus blant teorier knyttet til kunnskapsdeling, at det uformelle er vel så viktig som de formelle aspektene for kunnskapsdeling, med hver sine ulike egenskaper og resultater. Det vil med andre ord si at dersom det ikke foreligger noe system for oppbevaring av den uformelle kunnskapsdelingen, vil organisasjonen dermed kunne gå glipp av vesentlig kunnskap. Det er klart at mye av den uformelle kunnskapsdelingen kan foregå på steder hvor en systematisering av denne kunnskapen ikke lar seg gjennomføre, da uformell kunnskapsdeling gjerne forekommer i et møte i gangen, ved kaffemaskinen eller på andre lignende steder. På samme tid synes det, som allerede nevnt, å foregå mye uformell kunnskapsdeling også på heldagsmøtene, noe som betyr at områdestyrerne med fordel bør finne måter å systematisere dette på. Dette kan være vanskelig å gjennomføre på en god måte, men kan eventuelt løses ved at én av deltakerne på heldagsmøtene noterer ned viktige punkter som kommer fram og som kan synes å være interessante. I etterkant av møtet blir notatene sendt rundt til de resterende områdestyrerne slik at de kan komme med innspill og refleksjoner. Andre måter dette kan gjøres på er at områdestyrerne oppretter virtuelle dokumenter, som for eksempel Google Docs eller andre lignende systemer, i forkant av heldagsmøtene, hvor det som skal bli gått igjennom noteres ned, for deretter å fylles ut av områdestyrerne like i etterkant av møtet. Disse to eksemplene kan være både tidkrevende og delvis omstendelige, men kan på samme tid vise seg å være til stor fordel for teamet som helhet.

5.4 Konklusjon og avsluttende betraktninger

I dette kapittelet har jeg forsøkt å identifisere og diskutere aspekter ved SEKI-modellen og Ba sett opp mot datamaterialet som ble presentert i analysen. Her ble det vist at områdestyrerne opplevde både de digitale og de fysiske møtearenaene stort sett som positive og det framstår som at områdestyrerne som regel verdsetter vekslingen mellom de ulike arenaene og artefaktene. På samme tid ble det også avdekket visse begrensninger ved bruken av de digitale arenaene, noe som viser seg å korrelere med teorien.

Videre ble det avdekket at områdestyrerne gjerne kunne hatt enda mer tid til uformell kunnskapsdeling, spesielt på heldagsmøtene som i utgangspunktet er ment for å inneholde mye uformell kunnskapsdeling, men hvor dette tidvis blir nedprioritert til fordel for det mer

formelle. På samme tid fremstår det som at områdestyrerne stort sett er fornøyde med balansegangen mellom formell og uformell kunnskapsdeling. I forbindelse med dette har jeg allikevel diskutert betydningen av å legge til rette for arenaer hvor de mer lokale praksisene kan reflekteres rundt og tas med videre i organisasjonssystemet, som en kontinuerlig prosess, for å deretter danne en mer tydelig felles kontekst.

Videre har denne studien avdekket at en slik måte som områdestyrerne arbeider på, stort sett synes å fungere som tiltenkt når det kommer til gjennomføring av ulike arbeidsoppgaver, som også er i tråd med bydel Nordre Akers retningslinjer. På denne måten ser det ut til at det foreligger en gjensidig forståelse mellom områdestyrerne og organisasjonen som helhet, når det kommer til ansvar for drift av barnehagene og kompetanseutvikling. Organisasjonen kan allikevel tjene på å nærmere vurdere forbindelsen mellom medvirkning og overordnede retningslinjer, da dette vil kunne bidra til en mer kvalitetsmessig kunnskapsdeling.

Som nevnt i metodekapittelet, er datamaterialet og studien som helhet begrenset og gjør det dermed ikke mulig å generalisere funnene fra denne studien til andre lignende team eller organisasjoner. Når dette er sagt, ønsker jeg å presentere noen forslag til hvordan kunnskapsdelingen kan forbedres i områdestyrerteamet:

- Organisasjonen bør nærmere vurdere hvor godt bruken av digitale hjelpemidler fungerer når det kommer til kunnskapsdeling. Det betyr ikke at digitale hjelpemidler *ikke* fungerer i slike prosesser, men *hvordan* dette gjøres kan med fordel vurderes nærmere. Kanskje det vil være fornuftig å legge til rette for enda flere fysiske møtearenaer i regi av organisasjonen, for å på denne måten skape en bedre dynamikk i kunnskapsdelingen.
- Organisasjonen bør reflektere rundt hvor ofte de legger til rette for obligatoriske, fysiske møtearenaer for sine ansatte. Dersom det blir for få fysiske møter, vil det kunne føre til tap av essensiell kunnskap. På den annen side, kan det føre til frustrasjon blant de ansatte dersom det blir for mange fysiske møter uten godt og meningsskapende innhold.
- Organisasjonen bør være mer bevisst samspeillet mellom formell og uformell kunnskapsdeling og ha en kontinuerlig dialog med sine ansatte om hvordan dette

oppleves, da dette kan ha stor betydning for kvaliteten på kunnskapsdelingen i organisasjonen.

- Organisasjonen bør også etablere kvalitetsmessig bedre arenaer for å avdekke den tause kunnskapen som befinner seg hos sine ansatte, for eksempel i form av flere rent uformelle møtearenaer. Det synes som at det eksisterer en del taus kunnskap mellom områdestyrerne og at denne blir avdekket på områdestyrernes eget initiativ og ikke som en direkte konsekvens av organisasjonens organisering av dette.

5.5 Videre forskning

Da denne studien i all hovedsak er blitt gjennomført innenfor ett område, med et avgrenset antall deltakere i en ellers stor organisasjon, er det klart at det foreligger store begrensninger ved studien. Selv om jeg har gjennomført studien ved å se på kunnskapsdeling i en organisasjon, ved hjelp av kvalitative intervjuer, har jeg på den annen side ikke fått observert på hvilke måter delingen av kunnskap faktisk foregår. Studien har også tatt utgangspunkt i de ansattes erfaringer hva gjelder kunnskapsdeling i forbindelse med drift og kompetanseutvikling, og ikke sett nærmere på hvordan organisasjonens ledelse forholder seg til dette.

En videre forskning bør derfor eventuelt inneholde flere informanter fra ulike deler av organisasjonen, observasjon av praksis, samt ledelsens perspektiver på kunnskapsdeling som fenomen innad i organisasjonen. Da jeg har studert et områdestyrerteam for barnehager i Oslo kommune, vil det også kunne være interessant å studere lignende team innenfor velferdssektoren med forholdsvis like forutsetninger for organisering.

Litteraturliste

Aubert, W. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bietz, M.J. (2014). Distributed Work. Working and Learning at a Distance. I Littlejohn, A., & Margaryan, A (red), *Technology-enhanced professional learning. Processes, practices and tools* (s. 28-38). NY: Routledge.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.

Fimreite, H., & Fossøy, I. (2018, 26 februar). Kunnskap i endring. Hentet fra: https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/np/2018/01/kunnskap_i_endring

Holmen, H. (2019, 18. februar). Teorier om kunnskap. I Store norske leksikon. Hentet 28. mai 2019 fra: https://www.snl.no/teorier_om_kunnskap

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvernbekk, T. (2002). Vitenskapsteoretiske perspektiver. I Lund, T., Kleven, T, A. & Christophersen, K (red.), *Innføring i Forskningsmetodologi* (s. 19-87). Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget

Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C. & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Oslo Kommune (2019). Bydel Nordre Aker. Hentet 15 mai 2019 fra:

<https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/bydeler/bydel-nordre-aker/>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research – A practical handbook*, 2. Ed. London: SAGE publications Ltd.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Tranøy, Knut Erik. (2018, 20 februar). Dialektikk: filosofi. I Store norske leksikon. Hentet 18 mars 2019 fra <https://snl.no/dialektikk - filosofi>

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

Vedlegg

Vedlegg 1 – Vurdering fra NSD

29/05/2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Mobile barnehagestyrere

Referansenummer

815292

Registrert

14.02.2019 av Robert Gray Læg Reid - robertgl@student.uv.uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Terje Grønning, terje.grønning@iped.uio.no, tlf: 22855336

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Robert Læg Reid, robertgl@student.uv.uio.no, tlf: 98081965

Prosjektperiode

01.01.2019 - 31.10.2019

Status

21.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

21.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.02.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.10.2019.

INFORMASJONSSKRIV

Informasjonsskrivet er godt utformet, men personvernombudet ved UiO er Maren Magnus Voll og kontaktopplysningene er personvernombud@uio.no.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Fleksible barnehagestyrere”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan kunnskapsdeling foregår mellom områdestyrere i bydel Nordre Aker. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave som skal gjennomføres ved Det utdanningsvitenskapelige fakultetet, institutt for Pedagogikk ved Universitetet i Oslo. Formålet med studien er å undersøke hvordan områdestyrere i bydel Nordre Aker evner å dele kunnskap i team, og på hvilke måter dette gjøres. Jeg ønsker å nærmere studere eventuelle utfordringer ved kunnskapsdeling, samt hvilke tiltak som kan gjøre en slik prosess mer effektiv og kvalitetsmessig forsvarlig. I lys av dette kan følgende forskningsspørsmål vise seg å være relevante:

1. Hva kjennetegner kunnskapsdeling mellom områdestyrerne i bydel Nordre Aker sett i lys av deres arbeid med drift og utvikling av barnehagene?
2. Hva kjennetegner kunnskapsdeling, og kommunikasjonen av denne, i områdestyrernes arbeid med utvikling og kvalitet i barnehagene?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta da du er en del av et områdestyrerteam bestående av fem personer, hvor jeg ønsker å intervju samtlige av dere for å bedre kunne beskrive og forstå hvordan kunnskapsdeling foregår i deres team.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i denne studien innebærer først og fremst gjennomføring av et intervju. Intervjuets varighet anslås å vare i ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp via en opptaker, samt notater underveis. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle dere ansatte sine erfaringer og opplevelser av hvordan det blir tilrettelagt for kunnskapsdeling i teamet og på hvilke måter kunnskapsdeling foregår.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle eventuelle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Følgende personer vil ha tilgang på dine personopplysninger: meg (Robert Gray Læg Reid) og professor/veileder Terje Grønning.
- Dine personopplysninger vil lagres elektronisk i en mappe med administratortilgang. Disse vil også være adskilt fra øvrige data.

Alle personopplysninger vil derfor behandles konfidensielt og anonymisert i publikasjoner fra prosjektet, slik at de ikke kan tilbakeføres til enkeltpersoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.10.19. Ved prosjektslutt, vil samtlige data bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Oslo ved Robert Gray Lægreid tlf: 98081965 (prefereres) eller professor Terje Grønning tlf: 22855336.
- Vårt personvernombud: Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Terje Grønning
(Prosjektansvarlig)

Robert Gray Lægreid

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Mobile barnehagestyrere», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med lydopptak
- å delta i observasjon

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.10.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Intervjuguide

Generelt

1. Hvilken utdannelse har du?
2. Hvilken posisjon/stilling har du i organisasjonen/bydel Nordre Aker?
3. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
4. Hva er det du jobber med?
5. Hvilke sentrale oppgaver har du?

Kunnskapsanskaffelse

6. Hvor og på hvilke måter finner du ny kunnskap som er relevant for dine arbeidsoppgaver, hva gjelder fagkunnskap om ledelse og drift av barnehager?
A) På eget initiativ, retningslinjer fra organisasjonen eller begge deler?
7. Har dere steder hvor dere kan samle kunnskapen på ett sted og dele den med hverandre? Eksempel: Google docs, Workplace, Intranett, forumer etc.

Arbeid og samarbeid

8. Har du arbeidsoppgaver som du er nødt til å gjennomføre alene?
A) Hvordan foregår i så tilfelle et slikt arbeid?
9. Har du arbeidsoppgaver som du er nødt til å gjennomføre sammen med andre i teamet?
A) Hvordan foregår i så tilfelle et slikt samarbeid?
10. Ser dere ofte likt på utfordringer som skal løses?
A) Hvis nei, hvordan løser dere eventuelt disse utfordringene?

Kunnskapsdeling

11. På hvilke måter deler dere kunnskap i team?
A) Hvilken funksjon anser du at kunnskapsdeling har for deg, og for dere som team?
12. Når foregår kunnskapsdeling, og på hvilke måter deltar du som ansatt?
13. Hva tenker du om begrepet taus kunnskap?
14. Er det noe konkret som bidrar til at du tenker at det er problematisk/ikke problematisk å dele din kunnskap med andre?
A) Er det noe som er vanskelig å forklare eller du ikke ønsker å dele med andre medarbeidere?
B) Hvilken verdi ser du i å dele dine erfaringer?
15. Legger organisasjonen føringer for hvordan dere skal dele kunnskapen?

A) Hvis ja, på hvilken måte?

16. Tenker du at du som ansatt har muligheten til å influere opplegget hva gjelder kunnskapsdelingen blant dere i teamet?

17. Er all kunnskapsdeling nødvendigvis god kunnskapsdeling? Hvorfor, hvorfor ikke?

A) Praktiserer dere noen former for kvalitetssikring av ervervet kunnskap?

Arenaer for kunnskapsdeling

18. Hvilke arenaer for kunnskapsdeling blir hyppigst benyttet i arbeidshverdagen? (eks på ulike arenaer: møter, kaffemaskin, kurs, sosialisering etter arbeidstid)

A) Hvorfor?

B) Eksempler?

C) Blir kunnskapsdelingen organisert på en måte hvor selve praktiseringen av kunnskapsdelingen blir fortløpende vurdert? Eksempler?

D) Foregår kunnskapsdelingen formelt (eksempel) eller uformelt (eksempel)?

E) Flere arenaer?

19. Hvordan foregår møtene deres? Er det rom for eventuell kunnskapsdeling her?

Utvikling av kunnskap

20. Kommer det ofte ny kunnskap inn i bedriften som er relevant for arbeidet deres?

A) Hvor kommer kunnskapen fra?

B) Behandles kunnskapen på en bestemt måte?

21. Hva er din erfaring med å jobbe i et team på den måten du gjør?

A) Tenker du at du utvikler kunnskap og lærer mer?

22. Dersom du finner fram til kunnskap som du mener er viktig for den jobben dere skal gjennomføre, deler du da denne kunnskapen med andre?

A) På hvilke måter gjør du/dere i så tilfelle dette?

Avrundende spørsmål

23. Er det noe du opplever som utfordrende ved den kunnskapsdelingen dere praktiserer i jobbhverdagen?

A) Hva er eventuelt utfordrende?

B) Hvorfor mener du at det er slik?

24. Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4 – Stillingsbeskrivelse og ansvarsområder for områdestyrerne i bydel Nordre Aker

Områdestyrer barnehage

Plass i organisasjonen:

Områdestyrer er direkte underlagt seksjonssjef på Barnehagekontoret, og har rapporteringsplikt til denne.

Nærmeste underordnede er: styrere og øvrige ansatte i området. Områdestyrer og styrere utgjør et lederteam ledet av områdestyrer. Lederteamet har felles ansvar for ledelse av barnehagene i området, og fordeler oppgaver og ansvar i forbindelse med dette.

Formål med stillingen:

Områdestyrer skal ha overordnet ansvar for å lede og utvikle barnehagene i området i tråd med brukernes behov, og overordnede mål og føringer.

Ansvarsområder:

- Økonomiansvar, herunder rapportering på, og oppfølging av alle kostnadssteder innenfor området.
- Overordnet personalansvar for tjenestestedene i området
- Overordnet administrativt ansvar for tjenestestedene i området
- Overordnet ansvar for faglig og kvalitetsmessig utvikling av barnehagene i området

Arbeidsoppgaver/arbeidsområder:

- Ansvar for å drifte og utvikle barnehagene i området i samsvar med gjeldende lover, statlige og kommunale retningslinjer
- Implementere overordnede kvalitetskrav i barnehagene i området

- Budsjettsansvar for barnehagene i området, samt ansvar for drift innenfor gitte økonomiske rammer.
- Aktivt bidra til videre utvikling av kvalitet i barnehagene, og at det utvikles en felles forståelse for barnehagens ansvar og oppgaver
- Initiere og ta ansvar for strategisk og pedagogisk utviklings- og endringsarbeid i området. Bidra til faglig utvikling av barnehagesektoren i bydelen som helhet.
- Ansvar for utvikling, oppfølging og evaluering av planverk i barnehagene
- Ansvar for overordnet personalledelse i hht til gjeldende lov og avtaleverk, herunder rekruttering, oppfølging / IA, opplæring og kompetanseutvikling.
- Ansvar for arbeid med omdømme, service og informasjon i området
- Overordnet ansvar for videreutvikling av brukermedvirkning og godt samarbeid mellom barnehagene og de foresatte
- HMS arbeid i hht gjeldene rutiner
- Tverrfaglig samarbeid og samarbeid med andre aktuelle instanser
- Ansvar for daglig ledelse av barnehagene
- Ansvar for primærbarnehage (daglig arbeidssted)
- Ansvar for oppgave og arbeidsfordeling i lederteamet.
- Personalansvar og oppfølgingsansvar for styrerne i teamet – herunder medarbeidersamtaler
- Delta i møter og kompetanseutvikling som er relevante for stillingen

Opplistingen av ansvars- og arbeidsområder som er ført opp i denne stillingsbeskrivelsen er ikke uttømmende.

Områdestyrers overordnede kan i forhold til sin styringsrett pålegge områdestyrer utvidede ansvars- og arbeidsområder selv om disse ikke direkte er nevnt under punktene ovenfor.

Dersom den ansatte opplever at ansvars- og arbeidsområder er urimelige kan hun/han ta dette opp med nærmeste overordnede, eventuelt be om at saken sendes videre i linjen.

Områdestyrer har taushetsplikt i henhold til gjeldende lovverk.

Myndighet/begrenset myndighet:

Områdestyrer kan innenfor sine fullmakter flytte driftsmidler og lønnsmidler innenfor området, der dette utfra en faglig og økonomisk begrunnelse er forsvarlig.

Kvalifikasjonskrav:

Formelle krav

- Ha utdanning som førskolelærer, eller annen høyskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse
- Relevant dokumentert ledererfaring
- Lederutdanning en fordel

Det vektlegges

- God skriftlig og muntlig fremstillingsevne
- Kunnskap og forståelse for barnehagefaget, samt for offentlig forvaltning, administrasjon og økonomi
- Erfaring med/kunnskap om endringsprosesser
- Ha gode samarbeidsevner, evne til å prioritere og delegere, og til å lede andre ledere i et team Være fleksibel, og ha evne og kapasitet til å kunne veksle mellom strategiske og operative utfordringer.
- Ha god fremdrifts- og gjennomføringsevne, samt å kunne motivere og inspirere andre
- Ha evne til nytenking, helhetsvurderinger og til å være visjonær
- Ha evne til å realisere overordnede målsettinger, og skape forståelse for disse