

Kunnskapsdeling på NAV- kontor

av

Nina Thorbjørnsen

Avhandling for graden
PHILOSOPHIAE DOCTOR
(PhD)



Det samfunnsvitenskapelige fakultet
2020

Universitetet i Stavanger
NO-4036 Stavanger
NORWAY
www.uis.no

©2020 Nina Thorbjørnsen

ISBN: 978-82-7644-935-8

ISSN: 1890-1387

Doktorgradsavhandling nr. 528

Forord

Det har vært et privilegium å få anledning til å fordype seg over tid i et tema jeg interesserer meg for. Jeg vil takke Institutt for sosialfag ved Universitetet i Stavanger, som ga meg stipend og gjorde det mulig å gjennomføre dette prosjektet, og instituttlederen vår, Einar Engebretsen, som la til rette for at jeg kunne arbeide videre med avhandlingen da den måtte bearbeides.

Dernest fortjener informantene mine en stor takk. Gjennom dem har jeg fått innblikk i hvor umåtelig krevende det faglige arbeidet på et NAV-kontor er. Jeg er fylt av respekt for den åpenheten de viste meg i intervjusamtalene. Hadde ikke informantene vært så imøtekommende, hadde det ikke vært mulig for meg å skrive denne avhandlingen.

Mange takk også til førsteamanuensis Anne Grete Jenssen, professor Tor Claussen og professor Kjell Åge Gotvassli, som har veiledet meg og gitt meg verdifull kunnskap og støtte.

I tillegg har jeg vært så heldig å bli veiledet av professor Siv Oltedal, min nåværende hovedveileder. Hun har lest tekstene mine på en måte som gjør at jeg føler meg forstått, samtidig som jeg har måttet strekke meg for å gjøre det hele bedre. Oltedals oppfølging av arbeidet mitt og utfordringene hun har gitt meg på veien, har gitt meg arbeidslyst. Hennes kunnskap har vært til stor inspirasjon og til uvurderlig hjelp. Dette takker jeg henne for.

Videre vil jeg takke professor Arnfinn Bø-Rygg, som delte sin kunnskap og hjalp meg til å forstå og reflektere over Gadammers hermeneutiske perspektiv.

Jeg vil også rette en takk til Erik Fossåskaret, som døde våren 2019. Med stor entusiasme og interesse gjennom diskusjon og refleksjon bidro han til nytt metodekapittel.

Tusen takk til min venn og kollega Aase Bø-Rygg, som gjentatte ganger har lest og gitt meg verdifull tilbakemelding. Aase har alltid hatt tid og har hjulpet meg gjennom den berg-og-dal-banen av følelser som dette prosjektet har medført.

Også Gurli Olsen fortjener en stor takk. Å ha en venn og kollega som henne har gjort hverdagen bedre.

Mange takk til min kollega Jan Otto Jacobsen, som i en travel hverdag tok seg tid til å lese hele avhandlingen og gi meg en konstruktiv tilbakemelding og nyttige innspill.

Takk også til min kollega Ida Bruheim, som har lest deler av avhandlingen og gitt meg verdifulle tilbakemeldinger.

Tusen takk til mine gode venninne Dagrunn Sømme, som alltid er der for meg.

Jeg retter også en stor takk til Mariann Stene, min beste venninne, som har vist meg gang på gang at livet handler om mer enn en avhandling.

Støtten fra mine barn, Camilla, Lovise og Sandra, har vært grenseløs og fylt av godhet og forståelse. Min kjærlighet til dem kan ikke beskrives med ord. Hjertelig takk!

Til slutt vil jeg rette en stor takk til Bent, min kjære mann og min største fan, som alltid har støttet meg og vært overbevist om at jeg én dag ville komme i mål.

Sammendrag

Bakgrunnen for denne studien er interesse for hvordan kunnskap blir delt mellom medarbeidere innenfor arbeids- og velferdstjenesten. I denne avhandlingen undersøker jeg hvilke prosesser og strukturer som utgjør vilkår for kunnskapsdeling. Dette dreier seg om medarbeidernes samhandlingskompetanse, om organisering og om institusjonelle forutsetninger som etablerte praksiser.

Dette er en kvalitativ studie hvor det empiriske materialet er samlet inn ved to NAV-kontor gjennom 20 individuelle intervjuer. Studien har en hermeneutisk tilnærming som vektlegger fortolkning og forståelse av fenomener. Datamaterialet er analysert ved hjelp av systematisk tekstkondensering.

Studien er forankret i teorier om praksisfellesskap (Wenger et al., 2002) og om profesjonelles skjønnsutøvelse (Grimen & Molander, 2008). Videre er den forankret i modeller for kunnskapsdeling (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Studiens problemstilling er som følger: Hvordan deles kunnskap mellom medarbeidere på NAV-kontor?

Videre er studien avgrenset ved at den belyser kunnskapsdeling mellom medarbeidere spesifikt i relasjon til skjønn og praksisfellesskap. Studiens problemstilling er derfor konkretisert i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan erfarer NAV-medarbeidere å utøve faglig skjønn i møte med brukerne, og hvordan deler de disse erfaringene med kollegaer?
2. Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne praksisfellesskapet mellom kollegaer, og hva er det som fremmer og ikke fremmer deling?

Medarbeidernes erfaringer med å dele vurderinger om faglig (epistemisk) skjønn kommer fram gjennom refleksjoner som blir tolket i lys av følgende normative prinsipper:

Likebehandlingsprinsippet

Dette prinsippet innebærer at det legges vekt på transparens. En viktig side ved likebehandling er å legge vekt på likhet i framgangsmåte. Praksiserfaringer kan bli vurdert ut fra et fastlåst system og trange rammer. Det vil da være reduserte muligheter til å bringe inn mangfold og refleksjon omkring ulike hendelser.

Reproduserbarprinsippet

Dette prinsippet dreier seg om å vise fram logikken i arbeidet, som når medarbeidere begrunner praksisen sin i faglige fora. Dette kan føre både til nytenkning, til tilpasning til det eksisterende og til handlingslammelse.

Individualiseringsprinsippet

Dette prinsippet innebærer at det legges vekt på hva som er til beste for den aktuelle brukeren i den spesifikke situasjonen. Ambisjonen er å sette seg inn i brukers situasjon og å vise omsorg for den spesifikke brukeren.

Erfaringer knyttet til individualiseringsprinsippet blir i mindre grad formidlet i fellesskapet enn erfaringer knyttet til likebehandlingsprinsippet. Reproduserbarprinsippet framstår på sin side som mer perifert, og det kommer i liten grad fram at refleksjoner og begrunnelser knyttet til dette prinsippet blir løftet fram og diskutert i kollegiale fellesskap.

Praksisfellesskapets tre sentrale elementer er *domene*, *fellesskap* og *praksis*. Disse danner til sammen en nyttig fortolkningsramme når man skal få fram fellesskapets betydning for kunnskapsdeling.

Domenet skal bidra til å skape en felles plattform og gi medarbeiderne en opplevelse av felles identitet. Det er lite bevissthet om hva som er det særegne i NAV, og dermed også få diskusjoner om hvordan domenet har konsekvenser for praksis.

Fellesskap skal fremme samhandling basert på gjensidig respekt og tillit, og det skal oppmuntre medarbeidere til å dele ideer eller uvitenhet og til å stille kritiske spørsmål. I studien er det identifisert praksiser hvor NAV-medarbeiderne overskrider grenser og deler kunnskap gjennom samarbeid på tvers av systemer og organisasjoner. Resultatene fra analysen viser at fellesskap som er organisert i team, og som har tydelig definerte både strukturelle, faglige og sosiale rammer, klarer å dele, utfordre og utvikle praksis sammen.

Praksis er knyttet til organisatoriske rammer og handler om å etablere, forme og utvikle en felles praksis for medarbeiderne. Praksis dreier seg med andre ord om å skape en felles forståelse av utsagnet «slik gjør vi det her hos oss». Når det gjelder praksis, kommer det fram at medarbeidere ikke deler kunnskap som bryter med uformelle normer i systemet. Medarbeiderne er nytenkende og kreative innenfor rammen av det som er lov, men de deler ikke dette, og særlig ikke om de forventer kritiske innvendinger.

Forhold som fremmer deling av kunnskap er for det første at den enkelte medarbeider er sterkt motivert for å bidra, og for det andre at medarbeideres individuelle kunnskap blir etterspurt i et fellesskap. Det er særlig et potensial for at medarbeiderne skal kunne lære mer av hverandre, dersom de deler framgangsmåter og hvordan de resonnerer rundt og begrunner spesifikke praksiser. Forhold som hemmer deling av kunnskap er at det er sterke føringar om at man skal tilpasse seg rådende praksis og ikke komme med nysgjerrige eller kritiske spørsmål. Når kunnskap og erfaringer ikke blir etterspurt, viser det seg at medarbeidere lar være å dele. De kan tolke det som manglende interesse, eller de kan frykte at handlingsrommet deres blir innskrenket ved at de blir kritisert

for praksisen sin. NAV vil bli styrket som organisasjon hvis de utvikler flere muligheter for å drøfte og reflektere over erfaringer og praksiser.

Summary

The background for this study is an interest in how knowledge is shared among employees of labour and welfare services. In this dissertation, I examine the processes and structures that form the basis for knowledge sharing. Topics covered are the ability of the employees to interact, organisation, institutional preconditions and established practices.

It is a qualitative study in which the empirical data was obtained from two offices of the Norwegian Labour and Welfare Administration (hereafter referred to as 'NAV') by means of 20 individual interviews. The study takes a hermeneutical approach that emphasises the interpretation and understanding of phenomena. The data was analysed using systematic text condensation.

The study is based on theories about communities of practice (Wenger et al., 2002) and professional discretion and accountability (Grimen & Molander, 2008). Additionally, it is based on knowledge sharing models (Nonaka & Takeuchi, 1995).

The problem definition of the study is as follows: How is knowledge shared among employees at a NAV- office?

Moreover, the study is limited to the analysis of knowledge sharing among employees specifically in relation to discretion and communities of practice. The focus of the study is therefore concretised in the following research questions:

1. How do NAV employees experience the process of exercising professional discretion in their encounters with users and how do they share these experiences with their colleagues?
2. How do NAV employees experience the community of practice among colleagues and what promotes and does not promote sharing?

Employee experiences with sharing evaluations of professional (epistemic) discretion is apparent through reflections that are interpreted in light of the following normative principles:

Principle of equal treatment

This principle entails a focus on transparency. An important aspect of equal treatment is a focus on an equality-based approach. Practical experiences can be assessed based on a rigid model and narrow frameworks. This results in reduced opportunities to incorporate diversity and reflection with regard to various events.

Reproducibility principle

This principle deals with demonstrating the logic in the work, such as when employees justify their practices in professional forums. This can lead to innovations, adaptations to the existing practices and the inability to act.

Individualisation principle

This principle entails emphasising the best solution for the user in question in that specific situation. The idea here is to gain a detailed understanding of the user's situation and show consideration for that specific user.

Experiences with the individualisation principle are communicated within the community to a lesser degree than experiences related to the principle of equal treatment. The reproducibility principle in turn appears to be more peripheral and it appears as if there is little focus and discussion on reflection and justification related to this principle in the collegiate community.

The three main elements of a community of practice are *domains*, *community* and *practice*. Together these create a useful interpretation

framework for demonstrating the significance of the community for knowledge sharing.

The *domain* is to contribute creating a common platform and give employees the experience of a shared identity. There is little awareness of what is distinctive about NAV and, consequently, few discussions on how this domain has consequences for practice.

Community is to promote interaction based on mutual respect and trust, as well as to encourage employees to share ideas or uncertainties and to ask critical questions. In the study, practices were identified in which NAV employees overstepped boundaries and shared knowledge through collaboration across systems and organisations. The analysis results show that a community organised as a team with clearly defined structural, professional and social frameworks is able to share, challenge and develop practices jointly.

Practice refers to organisational frameworks and involves establishing, forming and developing common practices for employees. In other words, practice is about creating a shared understanding of the notion of 'this is how we do things here'. With regard to practice, it appears that employees do not share knowledge that violates informal norms in the system. The employees are innovative and creative within the legal frameworks, but do not share this, especially not if they expect a critical response.

Conditions that promote a sharing of knowledge are, firstly, that the individual employee is strongly motivated to contribute and, secondly, that there is a need for the employee's individual knowledge in the community. There is potential in particular for employees to learn more from each other, provided they share approaches and how they argue in favour of and justify specific practices. A conditions that obstructs knowledge sharing is considerable pressure to adapt to the prevailing practices and not to ask any inquisitive or critical questions. If there is no demand for knowledge or experiences, it appears that employees do

not share either of these. This can be interpreted as a lack of interest or that they fear that their freedom to act will be restricted if they are criticised for their practices. NAV will be a stronger organisation if more opportunities are developed to discuss and reflect on experiences and practices.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
Summary	ix
1 Innledning	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Studiens kontekst	2
1.2.1 Ansatte- bakkebyråkrater og profesjonsutøvere	2
1.2.2 NAV og sosialt arbeid	3
1.2.3 NAV-organisasjon.....	5
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.4 Nasjonal politikk legger ramme for helse- og sosialsektoren	7
1.5 Forskningsfeltet.....	11
1.5.1 Forskning på NAV	12
1.5.2 Forskningsfeltet – kunnskapsdeling	14
1.5.3 Studier med vekt på organisasjonsendringer og de ansattes rolle	16
1.5.4 Profesjoner og skjønnsutøvelse	18
1.5.5 Forskning relatert til praksisfellesskap	21
1.6 Et historisk tilbakeblikk på kunnskap	23
1.7 Kunnskapsdeling i organisasjoner.....	26
1.8 Avhandlingens disposisjon	27
2 Teoretisk ramme.....	29
2.1 Innledning	29
2.2 Bakgrunn for valg av teoretiske perspektiver.....	30
2.3 Begrepene kompetanse og kunnskap	32
2.4 Praktisk kunnskap som taus og eksplisitt.....	35
2.5 Strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn.....	39
2.6 SECI-modellen og Kunnskapsdelingsprosess	44
2.6.1 En både strukturell og prosessuell ramme?	44
2.6.2 SEKI – modellen og kunnskapsspiralen	45
2.6.3 Betingelser for å kunne fremme kunnskapsspiralen og kunnskapsdeling	51
2.6.4 Kritiske perspektiver på SECI-modellen	53

2.7	Sosiokulturell forståelse	56
2.7.1	Praksisfellesskapets grunnstruktur	58
2.7.2	Kunnskapsdeling i praksisfellesskap	60
2.7.3	Kritiske perspektiver	61
2.8	Faglig skjønnsutøvelse	62
2.8.1	Innledning	62
2.8.2	Menneskebehandlerne organisasjoner og teoretisk og praktisk kunnskap	63
2.8.3	Skjønnsutøvelse og bedømmelse – en epistemisk og en strukturell side	66
2.8.4	Skjønnets normative kontekster	67
2.8.5	Kritiske perspektiv	70
3	Forskningsopplegg og metode	73
3.1	Kvalitativ metode	73
3.2	Vitenskapelige ståsted – en hermeneutisk tilnærming	74
3.3	Tilgang til feltet og valg av informanter	80
3.3.1	Valg av forskningsfelt	83
3.3.2	Kriterier for utvelgelse av kommuner	83
3.3.3	Kriterier for utvelgelse av informanter	84
3.3.4	Utvelgelsesprosessen	84
3.3.5	Representativitet og skjevhet	86
3.3.6	Det endelige utvalget – presentasjon av informantene	88
3.4	Metodiske fremgangsmåter	89
3.4.1	Rammene for intervjuene	90
3.4.2	Individuelle intervju – intervjuprosessen	91
3.4.3	Transkribering	97
3.4.4	Analyse	97
3.5	Metodekritikk	104
4	Empiri-presentasjon av fortellingene	107
4.1	Innledning	107
4.2	Hvordan kollegaer bruker hverandre i praksis. Berit og Oda	108
4.3	Innblikk i arbeidshverdagen. Lars og Eli	113
4.4	Kollegaers kontroll over praksis. Nora og Sissel	120
4.5	Samarbeid med eksterne instanser. Dina og Eli	125
4.6	Skjønnsvurderinger – innenfor og utenfor rammen. Oda, Ida og Tone. 130	

4.7	Å forstå hverandres kompetanse og skjønn i ulike kontekster. Berit og Pia	139
4.8	Handlingsmuligheter for påvirkning av egen praksis. Frode og Guro ..	145
5	Kunnskapsdeling i NAV utøvd gjennom faglig skjønn og praksisfellesskap	151
5.1	Innledning	151
5.2	Faglig skjønn.....	151
5.2.1	Likebehandlingsprinsippet i praksis	154
5.2.2	Reproduserbarhetsprinsippet i praksis	157
5.2.3	Individualiseringsprinsippet i praksis	165
5.2.4	Oppsummering av faglig skjønnsutøvelse.....	167
5.3	Praksisfellesskap	170
5.3.1	Domene– hvordan blir det synlig i praksis?	172
5.3.2	Fellesskap	179
5.3.3	Praksis	183
5.3.4	Oppsummering praksisfellesskap	188
6	Avslutning	193
6.1	Innledning	193
6.2	Resultater	194
6.2.1	Medarbeidernes erfaring med å utøve skjønn.....	195
6.2.2	Praksisfellesskapets utforming i NAV.....	203
6.2.3	Kunnskapsdeling mellom medarbeidere.....	213
6.3	Implikasjoner for praksis	221
6.3.1	Arbeidsfellesskap på NAV kontor.....	222
6.3.2	Kollektive forståelser	223
6.3.3	Fortellinger og medarbeidernes tause kunnskap.....	224
6.3.4	På sporet av en drøftingskultur	226
7	Referanser	229
	Vedlegg.....	247
	Vedlegg 1 – Informasjon til informantene	248
	Vedlegg 2 – Intervjuguide	250
	Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD	252
	Vedlegg 4 – Organisasjonen NAV	254

Figurliste

Figur 1– Kompetansebegrepet	34
Figur 2 – SECI-modellen	49

Tabelloversikt

Tabell 1 – Et strukturelt og prosessuelt perspektiv	40
---	----

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjon til informantene	248
Vedlegg 2 – Intervjuguide	250
Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD	252
Vedlegg 4 – Organisasjonen NAV	254

1 Innledning

1.1 Introduksjon

Målet med studien er å bidra til mer kunnskap om hvordan kunnskapsdeling skjer mellom medarbeidere på NAV-kontor i praksishverdagen. I denne avhandlingen vil jeg undersøke hva som er vilkårene for kunnskapsdeling mellom medarbeidere ved to NAV-kontor. Vilkår omfatter individuelle forutsetninger i form av medarbeidernes kompetanse, organisatoriske forutsetninger som struktur og organisering og institusjonelle forutsetninger som etablerte praksiser.

Kunnskapsdeling vil si å dele erfaringer, verdier og ideer, og ikke minst å velge ut hva man deler, hvordan og hvorfor (Dirks & Ferrin, 2001). Den avhenger av den enkeltes vilje til å dele kunnskap, ettersom hver enkelt har fullstendig råderett over sin egen kunnskap og ikke kan tvinges til å dele den med andre (Amayah, 2013). Samtidig fordrer kunnskapsdeling et sosialt nettverk og et uformelt praksisfellesskap med en høy grad av blant annet omsorg og tillit (Wenger et al., 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995; Krogh et al., 2001; Schein, 1993). Delingen av erfaringsbasert kunnskap blir i stor grad bestemt av forholdet mellom individuelle og kollektive interesser (Wasko & Faraj, 2005).

Medarbeideres vilje til og mulighet for å dele kunnskap har vesentlig betydning for organisasjonens praksis, yteevne, utvikling og endring (Sveiby, 2001). Vårt samfunn blir betegnet som et kunnskapsbasert samfunn, og kunnskapen knyttes til teknologisk utvikling og utviklingsvillige medarbeidere (Andersen & Skinnerland, 2011; Sveiby, 2005). Gjennom et stadig mer komplekst system av kunnskap og en økende strøm av informasjon må medarbeiderne kontinuerlig ta stilling til hva slags kunnskap som er relevant for hvilke typer arbeidsoppgaver. En organisasjons forståelse av og tilrettelegging for kunnskapsdeling har stor betydning for hvordan organisasjonens prosedyrer, strategier, teknologier, kultur og så videre blir implementert (Nonaka & Takeuchi,

1995; Krogh et al., 2001; Schein, 1993). Her er både medarbeidernes individuelle kompetanse og organisasjonens samlede kompetanse viktig for at organisasjonen skal kunne nå sine mål (Andersen & Skinnerland, 2011, s. 189).

Dette er en kvalitativ studie hvor det empiriske materialet er samlet inn ved to NAV-kontor gjennom tjue individuelle intervjuer. Følgende står sentralt studiens teoretiske rammeverk: Nonaka og Takeuchis (1995) som viser til hvordan taus kunnskap kan overføres til eksplisitt kunnskap og deles mellom individer i en organisasjon. Wenger, McDermott og Snyder (2002) belyser hvordan praksisfellesskap blir utviklet gjennom ulike sider som domene, fellesskap og praksis. Grimen og Molander (2008) tar for seg hvordan profesjoners skjønnsutøvelse kan kategoriseres som strukturelt og epistemisk skjønn.

Studien har en hermeneutisk tilnærming. Dette påvirker teoretiske og metodiske valg, og det har også betydning for funnene i studien og for vektleggingen og presentasjonen av disse.

1.2 Studiens kontekst

1.2.1 Ansatte- bakkebyråkrater og profesjonsutøvere

Ansatte i offentlig sektor, som gjennom sitt arbeid har direkte kontakt med befolkningen, og som utøver mye skjønn i arbeidet sitt, kalles for bakkebyråkrater (Lipsky, 2010). Ifølge Lipsky (2010) kjennetegnes bakkebyråkrater ved at de er profesjonsutøvere som er i kontakt med brukere ansikt til ansikt, og som har skjønnsutøvelse som en viktig del av praksisen. Lipsky trekker fram fem dilemmaer bakkebyråkratene står overfor. For det første befinner bakkebyråkrater seg i et dilemma: De har et stort skjønnsmessig handlingsrom, men samtidig ofte også manglende rutiner. Skjønnsutøvelsen gir bakkebyråkratene mulighet til å tilpasse tjenester til brukerens behov, men arbeidsformen gir også en mulighet for skjevfordeling og nedprioritering av enkelte brukere. For det andre

er det vanskelig å arbeide etter vage og ambisiøse mål. De høye målene organisasjonen har, bidrar til at samfunnet rundt får høye forventninger til tjenestens kvalitet. Jo mer uklare målene er, og jo mindre nøyaktig tilbakemeldinger de ansatte får, desto mer er de overlatt til seg selv når de skal tilby tjenester. For det tredje har bakkebyråkratene ofte en knapphet på tid, og dette gjør arbeidet krevende. Ofte må bakkebyråkrater på grunn av dårlig tid ta en del beslutninger der og da uten muligheter til å rådføre seg med kollegaer. Det at bakkebyråkrater ikke har tid eller muligheter til å rådføre seg med kollegaer, kan føre til at bakkebyråkratene feilinformerer brukere, noe som igjen går på brukerens bekostning. De kan også være uerfarne på feltet fordi de ikke har fått nok opplæring innenfor feltet de er satt til å arbeide. For det fjerde jobber bakkebyråkratene i et yrke hvor de også befinner seg i en utsatt posisjon, noe som gjør dem sårbare overfor trusler og klager fra brukere. Og for det femte, ifølge Lipsky, jobber bakkebyråkrater med brukere som er avhengige av tjenester, og som er lite pågående. Brukerne er avhengige av tjenestene som bakkebyråkratene tilbyr, og dette kan føre til at de oppfører seg ydmykt og er tilbakeholdne med å klage på tilbudet, i redsel for å få et dårligere tilbud. Men selv om brukerne er der ufrivillig, betyr det ikke at de står uten makt i forholdet til bakkebyråkratene. Ifølge Lipsky (2010) er maktforholdet et avhengighetsforhold som går begge veier.

1.2.2 NAV og sosialt arbeid

Denne studien tar utgangspunkt i områder på NAV-kontoret der jeg mener sosialt arbeid anvendes. Sosialt arbeid beskrives som et fag hvor praksisutøvelse er kontekstavhengig, og sentralt i fagutviklingen er spenningene mellom teori og praksis, mellom individ og samfunn og mellom hjelp og kontroll (Levin, 2004).

Sosialt arbeid er knyttet til både fag og profesjon og forholder seg til samfunnsendringer og forskjellige organisasjonskontekster (Skjefstad, 2012). Innenfor sosialarbeiderprofesjonene har man vært opptatt av

endring, særlig endring som fører til bedring for brukerne og familiene deres. Profesjonene har vært aktive pådrivere for samfunnsmessige og politiske endringer som fører til positiv utvikling for utsatte grupper. Det har vært en forbindelse mellom utviklingen av velferdsstaten og profesjonens teoretiske og praktiske forankring (Molander & Terum, 2008). Dette kan knyttes til sosialtjenesteloven (2009), hvor det står i § 1:

«Formålet med loven er å bedre levekårene for vanskeligstilte, bidra til sosial og økonomisk trygghet, herunder at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig, og fremme overgang til arbeid, sosial inkludering og aktiv deltakelse i samfunnet.»

Sosialarbeidere utøver en praksis som «representerer grunnlaget som både forskning og undervisning relateres til» (Hutchinson & Oltedal, 2017, s. 11). Flere faggrupper og frivillige støtteorganisasjoner nyttiggjør seg teori og praksis fra sosialt arbeid og har selv et forklaringsgrunnlag og en forankring innenfor dette fagfeltet. Det kan dermed forstås som at sosialt arbeid utøves av langt flere enn profesjonsutdannede sosialarbeidere. Dette blir også forsterket gjennom velferdsstatens mål, som innebærer at ansatte innen velferdsprofesjoner som sosialt arbeid, helse og omsorg og utdanning er iverksettere og skal gjennomføre politiske beslutninger (Hutchinson og Oltedal, 2017). Mye arbeid i dagens velferdssamfunn er basert på tverrfaglighet, og grensene for profesjonenes områder er mindre tydelige enn før (Molander & Terum, 2008). Dette utfordrer kanskje sosialt arbeid i sterkere grad enn andre profesjoner ved at praksis i sosialt arbeid «har sin egen logikk, og alle situasjoner vil være ulike. Det er derfor vanskelig å beskrive den komplekse virkeligheten man møter i praksis» (Hutchinson & Oltedal, 2017, s. 11). Dette vil kanskje medføre at sosialarbeidere opplever de økte kravene i velferdsorganisasjonen om effektivitet, målbarhet og standardisering av tjenestetilbudet til brukerne som mer kompliserte, fordi de kan stå i motsetning til det å bruke tid på å finne individuelle løsninger som kan gi den enkelte en bedre hverdag. Det at praksis kan være vanskelig å beskrive, og at organisasjonens rammer kan stå i

motsetning til faget sosialt arbeid, kan ha betydning for kunnskapen som deles på NAV-kontoret. Jeg har valgt informanter fra tre ulike tjenesteområder på NAV-kontoret: arbeidsavklaringspenger, kvalifiseringsprogrammet og introduksjonsprogrammet. Arbeidsavklaringspenger (AAP) er en statlig ytelse og er hjemlet i folketryktdloven § 11. Kvalifiseringsprogrammet er en kommunal ytelse hjemlet i sosialtjenesteloven § 35. Introduksjonsprogrammet er en kommunal tjeneste som er hjemlet i introduksjonsloven § 3. Alle tre områdene innebærer kontakt ansikt til ansikt mellom bruker og ansatt, og på alle områdene skal ansatte i stor grad utøve skjønn og bidra til individuell tilrettelegging, brukermedvirkning og oppfølging samt tverrfaglig samarbeid (Kompetansestrategi i NAV ,2013). Det praktiske arbeidet byr på muligheter for at den enkelte ansatte får tilegnet seg, utviklet og etablert kunnskap utover formell kunnskap.

1.2.3 NAV-organisasjon

Studiens kontekst er to NAV-kontor og et utvalg av medarbeidere. NAV er en organisasjon som forvalter velferdstjenester og har en viktig rolle i samfunnet. En organisasjon kjennetegnes ved at den består av en gruppe mennesker som sammen arbeider mot spesifikke mål, og ved at mye av aktiviteten er tuftet på en høy grad av formalisering (Busch et al., 2010).

Den klassiske organisasjonsteorien ble i stor grad utviklet i forbindelse med industrialiseringen på 1900-tallet av blant andre teoretikere som Fredric Taylor (1856–1917) og Max Weber (1864–1920). Max Webers tanker og ideer har også i stor grad påvirket utviklingen av offentlige organisasjoner i vår tid, med rettferdighet og lik behandling som sentrale begreper. Weber var en av de første som anvendte begrepet byråkrati, og han mente at en byråkratisk utvikling av organisasjonen var en forutsetning for å utnytte ressursene rasjonelt (Busch et al., 2010). Det som kjennetegner en byråkratisk organisasjon, er ifølge Weber er en viss grad av spesialisering, presisering av den enkeltes arbeidsoppgaver, en hierarkisk oppbygning, vektlegging av rett tjenestevei for ansatte, et

tydelig skille mellom arbeid og privatliv, at ledelsesstillingene er basert på formell autoritet, klarhet og trygghet når det gjelder arbeidsvilkår, og avansement etter ansiennitet (Busch et al., 2010).

Flere hevder at det som omtales som den weberianske byråkratimodellen, har et «top-down»-perspektiv på offentlig forvaltning; de ansatte blir styrt av lover, regler og rutiner, og iverksetting av politikk er et resultat av politiske beslutninger (Lipsky, 2010; Schön, 1991). I motsetning til det weberianske perspektivet står det som blir kalt «bottom-up»-perspektivet, og en av teoretikerne som har hatt stor innflytelse på dette er Michael Lipsky (2010). I dette perspektivet legges det vekt på at de ansatte blir sett på som handlende individer innenfor en spesifikk og strukturelt definert bakkebyråkrati-kontekst. Begge perspektivene har innflytelse på implementeringen av offentlig politikk.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

I Mars 2014 satte regjeringen ned en ekspertgruppe for å få en helhetlig gjennomgang av arbeids- og velferdsforvaltningen. Ekspertgruppen, ledet av Sigrun Vågeng, la fram en delrapport i september 2014 og en sluttrapport i april 2015. I følge ekspertgruppen, (2015) foregår mye av kunnskapsoverføringen på NAV-kontorene gjennom standardisering av ferdigheter via retningslinjer, rutinebeskrivelser og opplæringsprogrammer. De viser til at ansattes kunnskap i stor grad blir synliggjort gjennom dokumentasjon basert på målstyring, standardisering, effektivisering og resultater. I Meld. St. 33 (2015–2016) drøfter regjeringen tiltak for hvordan NAV-kontoret kan tilpasse tjenestene til brukernes individuelle behov gjennom en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser. Stortingsmeldingen følger opp ekspertgruppens utredning av arbeids- og velferdsforvaltningen (2015), som understreket at NAV-reformens suksess langt på vei avhenger av at NAV som organisasjon legger til rette for læring, innovasjon, kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. På bakgrunn av de mange

politiske føringene for kunnskapsdeling i NAV og de ulike teoretiske perspektivene på kunnskapsdeling i organisasjoner har jeg utviklet en nysgjerrighet på hvordan medarbeidere i NAV deler praktisk kunnskap på kontoret.

Jeg er opptatt av hva som kan gi muligheter for, og hva som kan legge begrensninger på, kunnskapsdeling på NAV-kontor sett i et medarbeiderperspektiv. På denne bakgrunnen har jeg formulert følgende problemstilling for avhandlingen:

Hvordan deles kunnskap mellom medarbeidere på NAV-kontor?

Siden dette er en relativt åpen problemstilling, har jeg underveis i studien funnet det nødvendig å konkretisere problemstillingen i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne å utøve faglig skjønn i møte med brukerne, og hvordan deler de disse erfaringene med kollegaer?
2. Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne praksisfellesskapet mellom kollegaer, og hva er det som fremmer og ikke fremmer deling?

Intensjonen er at svarene på disse spørsmålene skal gi grunnlag for å belyse problemstillingen om hvordan kunnskapen deles. Bedre innsikt i hvordan NAV-medarbeiderne samhandler på to spesifikke områder som er sentrale i tjenesten – utøvelse av skjønn og fellesskapsutforminger –, vil kunne identifisere sentrale prosesser omkring kunnskapsdeling i NAV.

1.4 Nasjonal politikk legger ramme for helse- og sosialsektoren

Velferdsstaten og de som er ansatt der, er blitt utsatt for mye kritikk opp gjennom årene. Kritikken har dreid seg om at systemet er ineffektivt, at det bidrar til å skape passive brukere på langtidsstønad, at det overstyrer

og fratrar brukerne kontroll og påvirkningsmulighet, og at det baserer seg for mye på skjønn i tiltaksvurderinger (Järvinen & Mik-Meyer, 2012). Store reformer innenfor velferd skulle endre på dette. Reformen som opptrappingsplanen for psykisk helse (1997), rusreformen (2004), sykehusreformen (2002), NAV-reformen (2006) og samhandlingsreformen (2008), som har preget offentlig sektor i de senere år, har vært rettet mot å gjøre offentlig sektor mer effektiv og kostnadsbesparende og mot å tilby tjenester som er preget av idealer om valgfrihet og brukermedvirkning. Velferdsreformene har vært inspirert av New Public Management (NPM), som vektlegger resultatorientering, evaluering, kvalitetsutvikling og effektivisering, og som representerer en ny måte å styre offentlig sektor på (Stamsø, 2009). Den tradisjonelle måten å regulere offentlig administrasjon på har vært gjennom regelstyring. Denne formen for regulering dreide seg mer om hvordan arbeidsoppgavene skulle utføres, og måling av resultat var ikke i fokus. Nye styringsmåter har beveget seg bort fra regelstyring over mot resultatstyring, som har tydeligere målformuleringer og krav om at resultater skal måles. Resultatstyring legger mindre vekt på regler for hvordan man skal gjennomføre de ulike arbeidsoppgavene (Stamsø, 2009).

Den norske velferdsmodellen bygger på økonomiske og politiske begreper som betalingsbalanse, kostnadsreduksjon, effektivitet, evaluering og økonomisk målbare størrelser (Stamsø & Hjelmtveit, 2009). Disse begrepene og verktøyene er ikke lenger tilstrekkelige for å forstå hva kunnskap er eller kan innebære, og vi trenger en ny bevissthet og et nytt språk som kan supplere det velferdsøkonomiske (Kompetanseberetning, 2000). Danmark har som det første landet i Norden erkjent dette og har i det nasjonale kompetanseregnskapet synliggjort menneskelig ressursutvikling og sosial samhörighet som viktige elementer i kunnskapsutvikling. Kompetanseregnskapet omfatter både offentlig og privat sektor og skal bidra til å bringe klarhet i status og utviklingsmuligheter for Danmark som kunnskapsnasjon

(Kompetanseberetning, 2000). Både i privat og i offentlig sektor finner vi en dreining bort fra at kunnskap forstås ut fra et økonomisk perspektiv alene, til at det forstås som noe som er både personlig, sosialt og kontekstavhengig. Man forstår kunnskap som noe man skaper i interaksjon med andre (Berger & Luckman, 2000; Molander, 1996). Denne forståelsen av kunnskap kan også knyttes til samfunnsforskeren Pierre Bourdieus begrep om sosial kapital, som siden 1990-årene har blitt møtt med økende interesse innenfor samfunnsvitenskapen, særlig på områder som økonomisk teori og folkehelse (Halpern, 2005; Endressen og Moe, 2012; Helsedirektoratet, 2010). Kunnskap som utvikles i sosial samhandling, kan betraktes som en verdi for en organisasjon selv om den ikke er definert ut fra et økonomisk perspektiv (Krogh et al., 2001; Molander, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Sveiby, 2001).

New public management (NPM) knyttes til evidensbegrepet (Terum & Grimen, 2009). Dette begrepet viser til at offentlige velferdstjenester skal bygges på kunnskap om tiltak og metoder som er vitenskapelig dokumentert som effektive. Evidensbasert politikk tar utgangspunkt i at planer og beslutninger i politikk og forvaltning, og dessuten bruk av tiltak, skal bygge på den beste tilgjengelige forskningskunnskapen (Terum & Grimen, 2009). Det stilles også krav til profesjoner om at de skal tilegne seg nye arbeidsmåter. Dette beskrives blant annet i Meld. St. 13 (2011–2012) *Utdanning for velferd. Samspill i praksis* (s. 8):

«Endringene i tjenestene krever nye måter å arbeide på. Mer av arbeidet vil skje i tverrfaglige team, og det vil være mer samarbeid mellom de ulike yrkesgruppene. Hver av yrkesgruppene har et fagområde som representerer deres kjernekompetanse. Kunnskapskravene i fagene øker, både på grunn av samfunnsutviklingen og utviklingen i tjenestene. Men hver enkelt ansatt må også ha kunnskap om hele helse- og velferdssystemet og forstå sin egen rolle i helheten. Det betyr at hun må kjenne til andre yrkesgruppers roller og oppgaver og kunne kommunisere godt med dem. Ved å kombinere fagkompetanse med en bredere systemforståelse, og samtidig jobbe mer sammen med andre, vil

den enkelte kunne utnytte sin kompetanse fullt ut til beste for brukere og pasienter.»

I NAV forventes det at de ansatte skal ha høy kompetanse og tilby helhetlige tjenester til en sammensatt befolkning (Bay et al., 2015). NAV har utviklet tre strategier som beskriver organisasjonens kompetanseramme: en virksomhetsstrategi (Arbeids- og velferdsetaten, 2011), en kunnskapsstrategi (Arbeids- og velferdsetaten, 2013) og en kompetansestrategi (Arbeids- og velferdsetaten, 2013). Virksomhetsstrategien legger føringer for organisasjonens overordnede satsingsområder, mens kunnskapsstrategien skal bidra til at ny kunnskap samles og systematiseres, utvikles og tilgjengeliggjøres. Kompetansestrategien er ment å være et overordnet rammeverk som gir føringer for hva slags kompetanse NAV behøver i møte med en sammensatt befolkning. Det er opp til det enkelte NAV-kontoret å spisse og tilpasse kompetansen sin ut fra lokale forhold, for eksempel i tilknytning til økt arbeidsledighet i regionen.

I kompetansestrategien, under satsingsområdet «Videreutvikle, etablere og formalisere arenaer for læring og deling» (s. 7), står det at NAV-kontorene skal etablere arenaer for kunnskapsdeling og kompetansenettverk som skal styrke vertikal og horisontal læring. Videre står det at kontorene skal tilrettelegge for handlingsstøtte i form av kollegastøtte og digitale arenaer. Det trekkes også inn at å dele kompetanse kan bidra til å utvikle «beste» interne praksis. I kompetansestrategien blir også den erfaringsbaserte kunnskapen løftet fram som viktig, men ifølge strategien må den systematiseres gjennom evaluering og forskningsbaserte forsøk (Arbeids- og velferdsetaten, 2013).

De tre strategiene som er presentert her, illustrerer hva NAV har blitt kritisert for, nemlig å være for opptatt av å styre ting som kan telles, og av standarder og prosedyrer i utøvelsen av mål- og resultatstyring for organisasjonen (Ekspertgruppen, 2015). I Meld. St. 33 (2015–2016)

NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet understrekes det at NAV framover bør legge mer vekt på medarbeidernes refleksjon over eget arbeid og på om oppgavene kan løses på en mer hensiktsmessig måte. I tillegg bør medarbeiderne få rom til å feile og mulighet til å lære av feilene.

Gjennom dette kapitlet har jeg synliggjort at sentrale politiske føringer vektlegger at det er ønskelig med medarbeidere som kontinuerlig tilegner seg oppdatert, forskningsbasert kunnskap samtidig som de har kunnskap om andre faggrupper og systemforståelser og dessuten evne til å formidle og dele sin egen kunnskap. Det stilles også krav til at medarbeiderne skal legge til rette for individuelle tjenestetilbud der brukerne skal medvirke. Dette er ikke nytenkning. Medarbeidere i velferdstjenester har opp gjennom historien spilt rollen som både portvokter og brukernes advokat (Terum og Grimen, 2009; Lipsky, 2010). Det som kanskje er blitt mer utfordrende, er den økende politiske vektleggingen av at offentlig sektor skal bli mer effektiv og kostnadsbesparende gjennom målstyring. Det kan medføre at myndighetene får mer kontroll og styring over medarbeiderne, som blir styrt i mange retninger (Vindegg, 2009). De skal forholde seg til stadige endringer og tilpasse seg nye politiske mål, prioriteringer og satsingsområder, og de skal ivareta samfunnsoppdraget og tilpasse seg nasjonale og lokale samfunnsendringer.

Videre vil jeg presentere forskningen som kan belyse hvordan medarbeidere erfarer kompleksiteten i rammene for praksisutøvelsen sin.

1.5 Forskningsfeltet

Studier av kunnskapsdeling representerer et mangfoldig forskningsfelt som omfatter forskning og praksis i private og offentlige organisasjoner. Forskningslitteraturen omhandler kunnskapsdeling i ulike typer samarbeid, teamarbeid og innovasjonsprosesser og hvordan kunnskap deles for eksempel mellom eldre og yngre arbeidstakere, mellom ulike nivåer i organisasjonen, fra ulike posisjoner (leder/medarbeider) og

mellom kjønn (Salas, Cooke & Rosen, 2008). På bakgrunn av avhandlingens tema og problemstilling søkte jeg etter aktuell litteratur [eller kanskje «aktuelle artikler»?] i databasene Academic Search Premier, Scopus, ORIA, Google scholar og Idunn.no, med søkeordene «employees», «professions», «colleagues», «public organizations», «knowledge sharing», «knowledge transfer», «communities of practice» og «professional discretion». Jeg avgrenset utvalget etter følgende inklusjons- og eksklusjonskriterier: at artiklene hadde et perspektiv på ansatte og ikke et ledelsesperspektiv, at de i størst mulig grad representerte offentlige organisasjoner, og at de så langt det lot seg gjøre, var av nyere dato.

1.5.1 Forskning på NAV

I forbindelse med etableringen av NAV-reformen i 2004 ble det bestemt at reformen skulle evalueres fortløpende (St.prp. nr. 46 (2004–2005)). Evalueringen ble betegnet som et helhetlig evalueringsopplegg som ikke bare undersøker effekter, men også fotfølger reformen underveis, og som makter å løfte fram eksempler på vellykkede lokale løsninger (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2004–2005, s. 79). Norges forskningsråd fikk ansvaret for den praktiske organiseringen av evalueringen og skulle ivareta den faglige og administrative kontakten med forskningsmiljøet som skulle utføre evalueringen. Forskningsrådet satte i gang en evaluering av NAV-reformen (EVA-NAV) som pågikk over åtte år, og som både det tidligere Rokkan-senteret (nå NORCE) og Arbeidsforskningsinstituttet har bidratt med publikasjoner til. I tillegg er det skrevet flere masteroppgaver, doktoravhandlinger, tidsskriftsartikler og antologier i tilknytning til evalueringen. Forskningsrådet har publisert en oversikt over publikasjonene på nettsiden sin, www.forskningsrådet.no

Målet med evalueringen var å gi svar på om NAV-reformen ville nå de overordnede målene om

- arbeidsretting – flere i arbeid og aktivitet, færre på stønad
- brukerreting – enklere for brukerne og bedre tjenester tilpasset deres behov
- effektivisering – en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning

Evalueringen omfattet både en forskningsbasert evaluering av resultater og effekter sett i forhold til målene og en prosessevaluering for blant annet å dokumentere hvordan reformen ble gjennomført. Parallelt ble det etablert et samarbeid mellom arbeids- og velferdsetaten og kommunene for systematisk erfaringsutveksling og læring, særlig knyttet til organisering og utvikling av verktøy og arbeidsmetoder i de felles lokale NAV-kontorene (Andreassen & Aars, 2015; Norges forskningsråd, 2014).

Det ble også opprettet et ekspertutvalg 20. mars 2014. Utvalget, som omtales som Vångeng-utvalget, fikk i oppdrag å gjennomgå NAV, og i 2014 og 2015 ble to rapporter fra arbeidet deres publisert: *Brukernes møte med NAV* og *Et NAV med muligheter* (Vångeng-utvalget, 2015). De konkluderte blant annet med at det bør stilles et klarere kompetansekrav til NAV-veiledere som skal løse krevende oppgaver på NAV-kontoret. Videre mente de at både styring og rapportering må legge mer vekt på resultater for brukerne og mindre vekt på telling av gjennomførte aktiviteter.

Vångeng-utvalget (2015) tok også initiativet til å innhente ekstern bistand for å få en vurdering av hvordan NAV kunne styrkes som en lærende organisasjon. Institutt for samfunnsforskning, i samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet og Senter for profesjonsstudier, påtok seg oppdraget og utførte det i samarbeid med forskningsprosjektet «Trygd i kontekst – rettferdighet, effektivitet og fordeling» (Bay et al., 2015). Funnene fra deres forskning viser blant annet at ansatte bør få delta i prosesser for å utvikle en karriereplan, og at det bør tilrettelegges for

etter- og videreutdanning. Forskerne trakk også en slutning om at lokale NAV-kontor bør skape arenaer for diskusjon og refleksjon.

1.5.2 Forskningsfeltet – kunnskapsdeling

Flere forskningsstudier fokuserer på forskjellen på kunnskapsdeling i private og offentlige organisasjoner og hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdeling (Seba et al., 2012; Ardichvili, 2008). En vesentlig forskjell mellom privat og offentlig sektor er blant annet at mål i offentlige virksomheter er underlagt og påvirket av politiske strømninger, og at offentlige mål gjerne er vanskeligere å måle (Seba et al., 2012; Ardichvili, 2008). Det innebærer at medarbeidere i offentlige virksomheter i større grad enn medarbeidere i private virksomheter må ta i bruk sin erfaringsbaserte kunnskap og utøve skjønn i sin arbeidshverdag (Lipsky, 2010; Vike, 2004). Ansatte i offentlig sektor er ofte overlatt til å fortolke politiske føringer og organisasjonens mandat i møte med publikum. De har dessuten høye arbeidskrav og store arbeidsmengder, noe som også gjør at de er tilbøyelige til å bruke stereotype løsninger på komplekse problemer (Lipsky, 2010; Vike, 2004).

Offentlige organisasjoner har også et annet eierskap og er annerledes organisert enn private, og ikke minst viser forskning at det i offentlig sektor er en betydelig grad av fragmentert ledelse og mindre krav og styring som påvirker effektiviseringen (Wright & Pandey, 2006; Willem & Buelens, 2007). Dette er forhold som også er synliggjort gjennom nasjonal forskning på NAV-organisasjonen (Andreassen & Fossestøl, 2011). Når det gjelder hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdelingen mellom medarbeidere i en organisasjon, viser flere studier at dette er et felt hvor det er vanskelig å få tak i empiriske holdepunkter, og studiene mangler konsensus om hva som er de viktigste faktorene (Amayah, 2013).

Forskning viser også at kunnskapsdeling i organisasjoner er en kompleks prosess der mange forhold spiller inn (Sveiby, 2005). I flere studier utkrystalliserer det seg allikevel enkelte forhold som kan ha signifikant positiv betydning, slik som støttende kollegaer, en opplevelse av fellesskap og en opplevelse av omsorg og tillit (Yoo, 2019; O'Toole & Talbot, 2011; Sveiby, 2005; Krogh et al., 2001; Senge, 1999). Videre viser studier at både de formelle og de uformelle kanalene i organisasjonen har betydning for hvor mye kunnskap og hvilken kunnskap som deles (Fullwood & Rowley, 2017; Nonaka & Takeuchi, 1995; Truran, 1998). Et godt utbygget uformelt nettverk og høy grad av tillit mellom de ansatte virker positivt inn på kunnskapsdelingen (Hansen, 1999; Levin & Cross, 2004; Reagans & McEvily, 2003).

Forskningslitteraturen omtaler også barrierer for kunnskapsdeling. Sveiby (2005) finner for eksempel at ledere som ikke arbeider aktivt med å formidle organisasjonens mål og verdsett, og organisasjoner som mangler rutiner for kunnskapsdeling, gjør medarbeidere mindre tilbøyelige til å dele kunnskap. I en studie av Amayah (2013) kommer det fram at graden av mot hos de ansatte og graden av empati i organisasjonen var to barrierer som hadde signifikant betydning for om kunnskap ble delt mellom de ansatte (Amayah, 2013). Videre viste forskningen hennes at individuelle fordeler («benefits») hadde en negativ virkning på kunnskapsdeling mellom ansatte, et resultat som ikke samsvarer med en del annen forskning på kunnskapsdeling (Ardichvili, 2008; Wasko & Faraj, 2005; Chiu et al., 2006).

Olina Kollbotn (2016) har i sin doktoravhandling undersøkt individuelle og organisatoriske vilkår som påvirker læring og kunnskapsutvikling på bakkenivå i offentlig tjenesteytende sektor. Et av funnene hennes var at gode verdier og holdninger ikke er tilstrekkelig som drivkraft for at medarbeiderne skal lære utover det å vedlikeholde den etablerte praksisen. De medarbeiderne som gikk utover etablert praksis, fant sine særegne måter å takle hendelser på. Felles for dem var at de klarte å ta i

bruk et handlingsrom som i utgangspunktet var til stede, eller som ville kunne blitt oversett.

1.5.3 Studier med vekt på organisasjonsendringer og de ansattes rolle

Heiret og Ludvigsen (2012) etterspør studier av reformer i helse- og velferdstjenestene der yrkesutøvernes rolle i endringsprosesser undersøkes og ses i sammenheng med organisering og virkemåte. Flere forskere mener det er et behov for mer kunnskap om yrkesutøvernes praksis i spenningsfeltet mellom tradisjonelle former for yrkesutøvelse og arbeidslinjen, der økte krav om standardisering, effektivitet og målbarhet er framtreddende, og der yrkesutøvernes arbeidsområde er blitt utfordret og endret (Skjefstad, 2012; Jessen, 2012). Kreutzman et al. (2017) undersøkte kunnskapshåndtering innenfor en stor hierarkisk organisasjon. De synliggjorde gjennom forskningen at hierarkiet i organisasjonen svekket evnen til å dele kunnskap i arbeidsområder som er høyspesialiserte og i rask utvikling. De argumenterte for at de uformelle miljøene som oppstår i organisasjonen, gir rom for kunnskapsskaping og for overføring av kunnskap fra individ til samfunnsnivå og til organisasjonsnivå.

I artikkelen «På sporet av en historisk-sosiologisk helseprofesjonsforskning» viser forfatterne Heiret og Ludvigsen (2012) til at det i løpet av de siste tiårene har skjedd en offensiv utvikling av profesjonsstudier innenfor både forskningsfelt og tverrfaglige utdanninger. Gjennom å vise til forskning, analyser og fagteoretisk litteratur nasjonalt og internasjonalt argumenterer de for at forskning som omhandler historisk profesjonalisering, i liten grad trekkes inn i analysen av helsevesenets utvikling. Videre viser de til at det er en påfallende mangel på samspill mellom fag- og teoritradisjoner. De har blant annet undersøkt arbeid gjort av Byrkjeflot og Neby (2008), Slagstad (2008), Martinsen (1989) og Molander og Terum (2008).

I *Integreringsprosessen på det lokale NAV-kontoret* (AFI-notat 15/2008) viser Lars Klemsdal at de ansattes håndtering av en ny arbeidssituasjon har stor betydning for om NAV-kontoret når NAV-reformens mål om endring av kultur, kompetanseutvikling og utvikling av en ny felles praksis. Det handler om hvordan de ansatte utfører konkrete oppgaver, anvender kreativitet og skaper muligheter. Det handler også om hvordan de nyttiggjør seg ressurser i nye arbeidsoppgaver, og om hvordan de kan bruke sin ervervede kunnskap i en ny arbeidspraksis. Klemsdal (2008) viser gjennom forskningen sin at forskere videre bør undersøke hvordan ansatte på NAV-kontoret kreativt utnytter sin nye situasjon til å skape nye måter å arbeide på og dermed utvikle ny praksis.

Jessen (2012) viser i sin forskning, som også samsvarer med evalueringen av NAV-reformen, at forvaltningen står overfor store utfordringer når det gjelder brukermedvirkning og hva oppfølgingsarbeidet skal bestå i. Jessen konkluderer med at endringene på både brukersiden og politikksiden representerer mange utfordringer for velferdsforvaltningen. Disse utfordringene vil ha stor betydning for hvordan forholdet mellom forvaltning, byråkrati og brukere utvikler seg i årene framover. Hun understreker på grunnlag av dette at i forskningsøyemed vil det være interessant å undersøke hvordan denne utviklingen vil lede forvaltningsrollen i retning av profesjonalisering eller redusert autonomi, og hva endringene vil bety for brukerne (Jessen, 2012). En arbeidsmiljøundersøkelse i NAV som ble utført av Arbeidsforskningsinstituttet (Grimsmo, 2009), synliggjorde at NAV-kontorene har et forbedringspotensial når det gjelder læring, og når det gjelder opplæring og ivaretagelse av ansatte. I tillegg viste undersøkelsen at ansatte opplevde utilstrekkelige ressurser til egenkontroll og påvirkningsmuligheter.

Breimo (2012) undersøker i sin studie hvordan tjenesteorganiseringen innenfor rehabilitering foregår. Hun konkluderte blant annet med at tjenesteyterne må mekle mellom brukernes hverdagslivutfordringer og de systematiske rammene som de hele tiden må forholde seg til.

Astvik, Melin og Allvins (2014) studie av medarbeidernes overlevelsestrategier i sosialt arbeid synliggjør at en vanlig måte å håndtere arbeidspress på er å senke ambisjonsnivået for hva som er godt nok, og finne strategier som kan bidra til at ansvaret blir overført til ens leder, og dermed unngå å utøve skjønn. Ifølge forfatterne vil strategier som handler om å kompensere, i neste omgang kunne påvirke kvaliteten på tjenesten og læring på en negativ måte.

1.5.4 Profesjoner og skjønnsutøvelse

Ansatte som gir tjenester og følger opp brukere i helse- og sosialorganisasjoner, setter den offentlige politikken ut i livet. De spiller dermed en betydelig rolle for hvordan tjenestetilbudet blir formet og presentert (Lipsky, 1981). I dette kapitlet vil jeg presentere hva forskning sier om utfordringer i arbeidshverdagen i profesjonene, med vekt på skjønn.

I mylderet av ulike kunnskapstyper og politiske føringer for kunnskapsutvikling og -deling eksisterer den enkelte medarbeiders erfaringsbaserte kunnskap, kunnskapsformen som kjennetegnes ved at dens form og innhold ikke lar seg løsrive fra den som har den, eller fra de situasjonene hvor den blir lært og anvendt (Grimen, 2008, s. 76). Forskning viser at selv om en organisasjon legger til rette for at de ansatte skal kunne dele kunnskap med hverandre, framstår kunnskapsdelingsprosessen som svært kompleks (Pyrko, Dorfler & Eden, 2017; Sveiby, 2007; Hooff et al., 2012; Renzl, 2008). Dette kan henge sammen med at profesjoner i helse- og sosialsektoren skal håndtere og helst løse problemer som kan være kompliserte og uavgrenset, noe som blir beskrevet i litteraturen som «wicked problems» (Rittel & Webber, 1973; Vabø, 2007; Vabø, 2014). Dette kan forstås som at brukernes problemer sjelden er entydige, men som regel er sammensatte, og som at årsakene til problemene er vevd inn i hverandre. Å håndtere et problemområde teknisk, for eksempel ved å innvilge en person økonomisk støtte og bidra til å skaffe bolig, vil løse noen av

problemene, men det vil ikke si at alle problemene er løst. En oppskrift som kan ivareta sammensatte og komplekse livssituasjoner finnes ikke (Schön, 1991). På bakgrunn av dette er profesjonsutøvere gitt fullmakt til å utøve skjønn i helsetjenester og sosiale tjenester (Lipsky, 1980). Dette skal bidra til at profesjonsutøvere står relativt fritt til å bestemme hvordan de på best mulig måte kan håndtere situasjonen.

I en artikkel av Djupvik, Eikås og Tuastad (2018) som tar utgangspunkt i en spørreundersøkelse blant sosialarbeidere fra forskjellige arbeidssteder, kommer det fram at sosialarbeiderne opplevde å ha gode muligheter til å utøve faglig skjønn og til å kunne påvirke praksishverdagen sin – til tross for påbud og pålegg som de var underlagt som følge av reformer og styringssystemer. Hvordan skjønnutøvelse kan arte seg, viser Solvang (2017) i en studie av sosialarbeiders skjønnutøvelse i vurdering av aktiveringstjenester rettet mot personer som står langt fra arbeidsmarkedet. Hennes forskning viser hvordan institusjonelle og politiske rammeverk kan føre til at sosialarbeiderne stiller aktiveringskrav eller tilbyr tjenester som har varierende samsvar med de arbeidsløses forutsetninger. Solvang trekker fram hvordan institusjonelle og politiske rammeverk kan føre til at sosialarbeiderne stiller aktiveringskrav eller tilbyr tjenester som har varierende samsvar med de arbeidsløses forutsetninger. Videre påpeker hun at det er behov for ytterligere forskning på forbindelsene mellom politiske og institusjonelle forutsetninger og skjønnutøvelse i sosialt arbeid, for å tilrettelegge for individuelt tilpassede tjenester. Politiske og institusjonelle forutsetninger var også noe Trappenburg, Kampen og Tonkens (2019) undersøkte i sin studie av nederlandske sosionomer som skulle implementere nye retningslinjer i organisasjonen. Resultatene synliggjorde at nederlandske sosialarbeidere tenker som profesjonelle: De veier de nye retningslinjene opp mot sine etiske koder, og kommer retningslinjene i konflikt med de etiske kodene, finner de måter å unngå implementeringen på. Samtidig handlet de som sosialarbeidere og strekte reglene for å tilpasse praksis.

Dette bringer oss inn på temaet standardisering. Flere studier påpeker at standardisering av tjenestetilbudet innenfor helse og omsorg vil påvirke profesjonsutøvernes rom for å utøve skjønn (Ponnert & Svensson, 2016; Fossetøl, 2012; Røhnebæk, 2014). Ponnert & Svensson (2016) trekker fram at standardisering er en måte organisasjoner kan redusere usikkerhet og skaffe seg legitimitet på. På den annen side vil standardisering kunne begrense profesjoners rom for å utøve skjønn. De mener at denne standardiseringen innebærer deprofesjonalisering, og at den representerer en tilpasning til organisasjonenes. Denne utviklingen kan føre til at profesjonsutøvere får et strengt mekanisk forhold til arbeidet, men det avhenger av organisasjonskonteksten og av hvordan profesjonsutøverne velger å håndtere standardiserte maler og den skjønnsmessige kraften. På grunnlag av dette hevder forfatterne at standardiseringen dermed stiller høye krav til profesjonsutøvere, og de understreker at profesjonalitet forutsetter evnen til å forholde seg til og håndtere en rekke logikker, samtidig som profesjonsutøverne ikke må gi slipp på sin egen logikk i skjønnstøvelsen. Kane (2018) har undersøkt vedtaksbegrunnelser knyttet til arbeidsavklaringspenger og økonomisk sosialhjelp. Hovedfunnet hennes er at det er vanskelig å begrunne vedtak på grunn av stor arbeidsmengde, tidspress, interne instruksjoner, manglende juridisk kompetanse og manglende saksbehandlingskompetanse. Et annet viktig funn er at organisasjonens instrumentelle standardformulering medfører risiko for at ansatte ikke opparbeider seg tilstrekkelig forståelse av gjeldende lovverk, noe som vil gjøre det vanskelig for dem å anvende lovverket riktig i enkeltsaker. Forskningen viser også at standardisering kan underkommunisere organisasjonens behov for ansatte med juridisk kompetanse (Kane, 2018).

Bjarne Øvrelid (2018) har undersøkt sosialarbeideres profesjonsidentitet i NAV. Hovedfunnet hans er at standardiseringsverktøy ikke framstår som en trussel mot profesjonsidentiteten, men fungerer mer som dens kontekstuelle ramme. Videre framkommer det i forskningen hans at utformingen av profesjonsidentiteten i stor grad påvirkes av

profesjonsutøvernes evne til å utvikle strategier for å tilpasse seg og mestre organisasjonens systembetingelser. Dette har en uheldig side som bidrar til at ansatte havner i dilemmaer mellom krav og begrensede ressurser – dilemmaer som det ikke finnes tilfredsstillende strategier for å takle. Dette kan bidra til at skjønnsutøvelse blir enda mer komplisert og utfordrende for profesjonsutøvere å håndtere. Andreassen (2019) forskning kan gi oss et bilde på dette. Han har undersøkt hvordan medarbeidere i NAV bruker skjønn i aktiveringsarbeid – der oppgaven er å motivere og hjelpe personer som står utenfor arbeidslivet, til å komme i arbeid. Konklusjonen i studien hans er at arbeidet med aktiveringsoppgaver i NAV innebærer at det legges mer vekt på profesjonelt skjønn enn på administrativt skjønn. Strukturelle tiltak som tar sikte på å ramme inn NAV-medarbeidernes rom for skjønn, ser ut til å ha begrenset innvirkning. Dette skyldes at ansatte mangler kunnskap som er nødvendig for å utføre skjønnsvurderinger. Andreassen (2019) hevder at det er behov for epistemiske tiltak for å gi medarbeiderne kunnskap som kan gjøre dem bedre i stand til å utøve faglig skjønn.

1.5.5 Forskning relatert til praksisfellesskap

Praksisfellesskap har som mål å bygge relasjoner mellom fagpersoner som kommer sammen for å dele erfaringer rundt et felles interessefelt (fagfelt), slik at de kan lære og å ta del i andres kunnskap og dele og forbedre egen praksis.

Funn fra en kvalitativ empirisk studie i UK National Health Service, utført av Pyrko, Dörfler og Eden, (2017) viser at *communities of practice* bidrar til lite ny innsikt i hvordan man får ulike sosiale strukturer til å fungere godt i profesjonelle omgivelser. I denne studien ble det å «tenke sammen» konseptualisert som en sentral del av meningsfylte praksisfellesskap. Deltakerne i fellesskapet var knyttet sammen på bakgrunn av felles interesseområde, og de gav hverandre gjensidig veiledning. På den måten ble taus kunnskap også indirekte delt mellom deltakerne. Forskerne sier at det ut fra tenkningen om praksisfellesskap

var den samarbeidsaktive læringsprosessen med å «tenke sammen» som i hovedsak gav resultatet. Derfor anbefaler de personer som arbeider med å etablere praksisfellesskap, å fokusere på å gi deltakerne i praksisfellesskapet regelmessige muligheter til å kommunisere sammen om hverdagspraksis som deltakerne er interessert i.

Et fellesskap kan også ha uheldig konsekvenser. I en studie av hjemmebaserte tjenester finner Kirchhoff (2010) at det hersker en kollegial norm som gjør seg gjeldende ved at medarbeiderne kan gjøre mer for brukeren enn det som inngår i tjenesten brukeren mottar, samtidig som det i liten grad tolereres at medarbeidere går utover den kollegiale normen. Om de gjør det, oppfattes det som et kontraktsbrudd. Medarbeidere som ønsker å gjøre mer for brukeren enn det som er påkrevd, kan bidra til at kollegaer får et større arbeidspress. Kirchhoff (2010) hevder at disse forholdene er uttrykk for en uformell kollegial regel som bidrar til å redusere arbeidspress, og at skjønnsvurderinger kan bli en skjult praksis så lenge den ikke har legitimitet i organisasjonen.

Kunnskapsdeling er et stort og mangfoldig felt som har betydning for utviklingen av kompetanse i organisasjoner. Nasjonalt og internasjonalt viser forskere til at det foreligger lite empirisk forskning på hva som muliggjør, og hva som begrenser kunnskapsdeling mellom ansatte (Sandhu et al., 2011). Vågeng-utvalget (2015) understreker at det finnes få fagmiljø som har god og bred kompetanse på mer praksisrettet forskning, og at det er få forskere med forskerkompetanse på området. Denne studien kan bidra til å frambringe mer kunnskap ikke bare om hva som bidrar til kunnskapsdeling, men også om hva som begrenser kunnskapsdeling i NAV, sett fra medarbeidernes perspektiv. Dette vil kunne gi grunnlag for å formulere nyttige anbefalinger til de ulike forvaltningsnivåene i NAV som skal utvikle organisasjonen videre.

Kunnskapsbegrepet er sentralt i studien og krever en presisering. Dette vil bli gjort i kapittel 2. For å forstå hva som ligger bak dagens kunnskapssyn, kan det være interessant å ta et historisk tilbakeblikk for

å se hvilken kunnskapsforståelse to av de store filosofene, Platon (428–348 f.Kr.) og Aristoteles (384–322 f.Kr.), la til grunn i sine verker. Vi kan undersøke om vi kan gjenkjenne denne forståelsen i nåtidens kunnskapssyn, og hvilken betydning den kan ha for utforming av tjenester til brukere av velferdstjenesten.

1.6 Et historisk tilbakeblikk på kunnskap

Vestlig kunnskapsforståelse har røtter tilbake til Platon, som diskuterer kunnskap (episteme) som begrunnede sanne oppfatninger. Det betyr at skal en person ha kunnskap om noe, må personen ha oppfatninger som er sanne, og ha gode grunner for å tro at de er sanne. Dette blir kalt det platonske kunnskapsbegrepet, og det består av tre deler: oppfatning, sannhet og begrunnbarhet (Molander & Terum, 2008, s.78). Ut fra denne forståelsen er kunnskap knyttet til sannhet, og en feilaktig oppfatning kan ikke være kunnskap. Begrunnbarhet innebærer at en person skal ha gode grunner til å betrakte en oppfatning som sann, for å kunne kalle den kunnskap. Platons elev Aristoteles innførte noen viktige distinksjoner ut fra Platons kunnskapsforståelse, og tok utgangspunkt i tre former for kunnskap: episteme, techne og fronesis. Episteme er evig og uforanderlig kunnskap, techne er praktisk kunnskap som varierer, og fronesis er en type intellektuell kunnskap som omfatter praktisk visdom/klokskap/fornuft, en skjønnsmessig evne som erverves gjennom erfaring over tid (Grimen, 2008; Molander, 1996).

Om vi knytter de tre kunnskapsbegrepene til vår tid og ser dem ut fra en strukturell og en prosessuell kunnskapsforståelse, kan episteme komme inn under en strukturell kunnskapsforståelse. I en slik forståelse framstår kunnskap som statisk og objektiv, og den kan komme til uttrykk for eksempel gjennom ulike målinger av effekt og resultat og gjennom registreringer. Techne kan settes i sammenheng med det vi kaller praktisk kunnskap og en prosessuell forståelse. Etter denne forståelsen skapes kunnskap mellom mennesker i samhandling ut fra en historisk, sosial og kulturell sammenheng. Fronesis, en form for klokskap og

fornuft, kan være det vi i dag betegner som skjønnsutøvelse, som også kan komme under en prosessuell kunnskapsforståelse.

Den grunnleggende forståelsen av og diskusjonen om kunnskapens natur – hva kunnskap er – er noe vi finner igjen i dagens diskusjon om dokumentasjon, målinger og evidensbasert kunnskap kontra kunnskap som erfaring eller som skapt gjennom deltakelse i arbeid og refleksjon sammen med andre i praksisfellesskapet (Wenger et al., 2002). I tillegg har det i mange profesjoner blitt rettet økt oppmerksomhet mot betydningen av faglig skjønn (Grimen & Molander, 2008). Det er stort press på velferdsorganisasjonene våre, og det kan bidra til at det stilles krav om effektivitet, registreringer, målbare resultater og bruk av evidensbasert kunnskap. Som Nonaka og Takeuchi (1995) har påpekt, oppstår det spenninger mellom techne og episteme.

Allikevel er det kanskje fronesis som i dag utfordrer vår kunnskapsforståelse mest, og det er ikke merkelig, siden skjønnsutøvelse forbindes med uforutsigbarhet og innfløkte situasjoner som krever intuisjon og innlevelse i tillegg til faglig kunnskap (strukturell) og refleksjon (prosessuell) (Gotvassli & Moe, 2020). Det kan tenkes at økt vektlegging av episteme vil utfordre både techne og fronesis.

De eksisterende styrings- og evalueringsdokumentene i NAV bærer også preg av at man prøver å fange opp ulike måter å forstå kunnskap på, noe som i neste omgang gir føringer for hvordan kunnskap deles i NAV. I de tre strategiene til NAV – virksomhets-, kompetanse- og kunnskapsstrategien – framkommer det at hovedvekten av kunnskapsdeling mellom medarbeiderne skal skje gjennom standardisering av ferdigheter og erfaring. Dette forutsetter at læring skjer via retningslinjer, rutinebeskrivelser og opplæringsprogrammer (Vågeng-utvalget, 2015), og på den måten blir ansattes kunnskap i stor grad synliggjort gjennom dokumentasjon basert på målstyring, standardisering, effektivisering og resultater (St.prp. nr. 47 (2005–2006)). Dette kan tolkes som at det her foreligger en strukturell

kunnskapsforståelse – det vil si at kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling hos den enkelte medarbeider kan ses i lys av det som skjer i computere med informasjonsprosesser og mentale prosesser som framstår som objektive og statiske. Med andre ord forstås kunnskap som en form for episteme som krever sannferdighet og begrunnbarhet. Det framkommer også en annen forståelse av kunnskap i NAV, som kan ses ut fra et prosessuelt perspektiv, og som innbefatter både techne og fronesis. I styringsdokumentene trekkes det fram at medarbeiderne skal utøve skjønn, bidra til individuell tilretteleggelse, være kreative, ha analytiske egenskaper og samarbeidsevner, og være fleksible (Arbeids- og velferdsetaten, 2013). På det lokale NAV-kontoret skal det etableres arenaer for kunnskapsdeling og kompetansenettverk som skal styrke vertikal og horisontal læring. Det skal også tilrettelegges for handlingsstøtte i form av kollegastøtte. Som vi kan se, utøver NAV-medarbeideren tjenester som bygger på både en strukturell og en prosessuell kunnskapsforståelse. Medarbeiderne skal både ha kunnskap om det sammensatte og unike og ha kunnskap som baseres på styringssystemer og har rotfeste i evidensbasert kunnskap. Dette er ikke uvanlig i organisasjoner som behandler mennesker. Det må nødvendigvis ligge til grunn en ramme basert på lovverk og retningslinjer og prosedyrer dersom man skal kunne tilby et rettferdig og faglig tilbud. Utdfordringen kan oppstå når de forskjellige forståelsene av kunnskap blir ulikt vektlagt. NAV har blant annet blitt kritisert for å være for opptatt av den strukturelle forståelsen av kunnskap – av å styre ting som kan telles, og av standarder og prosedyrer i utøvelsen av mål- og resultatstyring for organisasjonen (Vågang-utvalget, 2015). I Meld. St. 33 (2015-2016) (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015) understrekes det at dette bør vektlegges i mindre grad framover, og at det bør legges mer vekt på ansattes refleksjon over eget arbeid, på hvordan oppgavene kan løses på en annen måte, og på å gi aksept for å feile og rom for å lære av feilene. Med andre ord skal en prosessuell kunnskapsforståelse stå mer i sentrum.

1.7 Kunnskapsdeling i organisasjoner

Kunnskapsdeling mellom medarbeidere i organisasjoner har i en årrekke blitt framstilt som et upersonlig og objektivt fenomen, og det har i liten grad blitt tatt høyde for kontekst og for individuelle og kollektive forhold. Denne framstillingen av kunnskapsdeling er imidlertid blitt kritisert av flere forfattere (Sveiby, 2007; Nonaka og Takeuchi, 1995; Alvesson, 2004). Kunnskapsdeling handler om å gjøre individuell og organisatorisk kunnskap tilgjengelig for andre i organisasjonen. Dette betyr at medarbeidere både deler sin individuelle kunnskap og bygger på andres kunnskap og dermed medvirker til å overføre individuell kunnskap til organisasjonsnivået (Wenger et al., 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995). Kunnskapsdeling kan forstås som en kontinuerlig prosess der taus og eksplisitt kunnskap gjennom samhandling og utveksling omsettes i kreative menneskelige handlinger (Nonaka & Takeuchi, 1995; Schön, 1991; Healy, 2005). Kunnskapsdeling handler også om relasjonsbygging, dialog, samhandling, utvikling av en felles kunnskapsbase på tvers av geografiske og kulturelle grenser, følelser og omsorg, hvordan vi oppfører oss mot hverandre, og kreativitet og lek (Krogh et al., 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995). Christensen (2002, s. 26) definerer kunnskapsdeling («vidensdeling») på følgende måte:

«Vidensdeling handler om at identifisere allerede eksisterende og tilgjengelig viden, for deretter at overføre, anvende- og eventuelt lagre denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst».

Nonaka og Takeuchi (1995) sier at kunnskapsdeling dreier seg om interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap. Forfatterne trekker fram tre sentrale faktorer ved kunnskapsdeling: at kunnskap er dynamisk, at den er knyttet til mennesker, og at den er kontekstavhengig. Forfatterne understreker at mennesker er byggesteinen i kunnskapsutviklingen. For at organisasjonen skal få tilgang til individenes kunnskap, må den deles. Gjennom gjensidig veksling mellom taus og eksplisitt kunnskap skapes

og utvikles kunnskap. Deling av kunnskap skjer på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå, og nivåene må ses i sammenheng, dersom målet er å bygge kunnskap i organisasjoner. Kunnskapsdeling er nøkkelen til at organisasjoner skal kunne lykkes med å utnytte eksisterende kunnskap og samtidig utforske ny kunnskap. Både eksplisitt og taus kunnskap er kunnskapsformer som kan deles, men det er ulike meninger om hvordan den tause kunnskapen deles (Tsoukas, 2005; Walsham, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1967).

1.8 Avhandlingens disposisjon

Avhandlingen er inndelt i seks kapitler. I innledningen har jeg skissert studiens problemfelt og forskningsfelt og beskrevet studiens mål, problemstilling og forskningsspørsmål. I det andre kapitlet presenterer jeg studiens teoretiske rammeverk. Her redegjør jeg for teoretiske perspektiver som jeg anvender i analysene av datamaterialet. Perspektivene omfatter *knowledge conversion* ved Nonaka og Takeuchi (1995), *communities of practice* ved Wenger et al. (2002) og faglig skjønn ved Grimen og Molander (2008). I det tredje kapitlet presenterer og begrunner jeg metoden jeg har brukt, mens jeg i det fjerde kapitlet presenterer studiens datamateriale. Kapittel fem inneholder diskusjoner om skjønnsutøvelse og praksisfelleskap, relatert til funn som kan knyttes til studiens forskningsspørsmål. I det avsluttende kapitlet svarer jeg på studiens problemstilling og forskningsspørsmål ved å presentere funnene fra analysen av studiens empiri. I Kapitlet tar jeg opp temaer og dilemmaer som avhandlingen har brakt på bane, og diskuterer mulige konsekvenser av disse.

Blank side

2 Teoretisk ramme

2.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg beskrive de viktigste teoretiske bidragene som de etterfølgende kapitlene støtter seg til. Mens jeg i det forrige kapitlet gjorde rede for ulike organiseringsformer og trender som styrer velferdssamfunnet, vil spørsmål omkring hvordan kunnskapsdelingsprosesser, individuelt og i grupper i en organisasjon, kan og bør studeres, være sentrale i dette kapitlet. Først skal jeg presisere og diskutere kunnskapsbegrepet. Dette munner ut i en introduksjon til to ulike retninger når det gjelder forståelsen av kunnskap. Den første retningen er et strukturelt og prosessuelt perspektiv på kunnskap, som studien til en viss grad støtter seg til, og som er representert ved kunnskapsledelse («knowledge management»). Den andre er et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap. Jeg vil drøfte det sentrale ved disse to perspektivene med referanse til teoretiske bidrag som kan belyse begrepet kunnskapsdeling. I tillegg vil jeg belyse sentrale begreper som praktisk kunnskap, og taus og eksplisitt kunnskap.

Videre presenterer og diskuterer jeg de teoretiske perspektivene jeg har valgt innenfor de to dominerende tradisjonene. Innenfor den strukturelle tradisjonen tar jeg for meg Nonaka og Takeuchi og deres teori om kunnskapsdannelse i organisasjoner. Innenfor den prosessuelle tradisjonen og det sosiokulturelle perspektivet gjør jeg rede for Wenger, McDermott og Snyders teori om praksisfellesskap og Grimen og Terums teori om normative skjønnsk kontekster. I framstillingen legger jeg vekt på de særskilte begrepene innenfor hver teori. Dette gjør jeg fordi jeg anvender teorien som en «linse» til å se studiens datamateriale gjennom. Begrepene kan bidra til å løfte fram situasjoner som ellers kunne blitt oversett.

2.2 Bakgrunn for valg av teoretiske perspektiver

I studien forsøker jeg å anvende teoretiske perspektiver som kan bidra til å belyse og fortolke forhold knyttet til kunnskapsdeling mellom medarbeidere ved to NAV-kontor. For å fortolke og analysere slike dynamiske og prosessuelle forhold vil jeg ta utgangspunkt i vitenskap og teoretiske aspekter knyttet til mennesket som aktiv deltaker i å utvikle ny sosial virkelighet. Jeg vil særlig trekke veksler på hermeneutikken, som er det metodologiske perspektivet som anvendes i studien. Hermeneutikken søker etter helheter eller kontekster i menneskenes livsverden for å forstå deres unike situasjon, og er i mindre grad orientert mot å utvikle kunnskap om lovmessigheter i samfunnslivet (Gadamer, 2010). Dette gjør jeg rede for i kapittel 3. I min tilnærming til forskningen vil jeg ta utgangspunkt i medarbeiderne som aktivt fortolkende subjekter, i motsetning til objektive, utenforstående tilskuere. Kunnskapsdelingens epistemologi forstår jeg her som studien av kunnskap og dens uttrykk, og jeg knytter den til beskrivelser av hva medarbeidere gjør, hvordan de handler, og hvordan de deler kunnskapen sin med kollegaer ved NAV-kontoret. I studien har jeg dermed et praksisbasert syn på kunnskapsdeling, og jeg søker etter teoretiske perspektiver som kan belyse hvordan kunnskapsdeling kommer til uttrykk i praksis. Jeg har på denne bakgrunn valgt SEKI- modellen, (SEKI står for sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering) (Nonaka & Takeuchi, 1995), praksisfellesskap (Wenger et al., 2002) og faglig skjønnsutøvelse (Grimen & Molander, 2008). Perspektivene har ulikt epistemologisk fokus, men de utfyller hverandre og er på ulike måter knyttet sammen. Dette vil jeg videre redegjøre for. Om vi starter med å se på den epistemologiske grunntanken i lys av kunnskapsdannelse, er de sentrale punktene interaksjonen mellom teori og praksis og mellom taus og eksplisitt kunnskap, og det at kunnskapsdannelse er en sosial prosess mellom individer (Nonaka & Takeuchi, 1995). Interaksjonen skjer gjennom en kunnskapsutviklingsspiral (SEKI-spiralen), etter et bestemt mønster og i en bestemt rekkefølge, og dette kan bidra til at man

kan forstå kunnskapsdelingsprosesser i en organisasjon. I teorien om praksisfellesskap er det epistemologiske fokuset at taus kunnskap ikke kan omdannes direkte til eksplisitt kunnskap, men at den ene kunnskapsformen kan hjelpe til med å generere den andre (Gotvassli, 2007). Dette skjer gjennom sosiale fellesskap, og sosiale fellesskap blir da forstått som sammensatt av både materielle og sosiale elementer (Wenger et al., 2002). Det siste perspektivet er faglig skjønnsutøvelse, som kan sies å være basert på en epistemologi som legger subjektiv erfaring og kunnskap til grunn. Situasjonen skal forstås og fortolkes med teoretiske kunnskaper, ervervede innsikter og ferdigheter, og klokskap, og det er den kloke skjønnsmessige vurderingen som avgjør hvordan ulike innsikter, kunnskaper og normer skal bringes inn og komme til sin rett (Grimen & Molander, 2010).

Tanken bak å velge dette teoretiske rammeverket kan oppsummeres på følgende måte:

Nonaka og Takeuchi (1995) gir gjennom *knowledge conversion* et bidrag til å forstå hvordan kunnskap i organisasjonen kan bli skapt i et dynamisk samspill mellom taus og eksplisitt kunnskap, og de viser at for at dette skal skje, må fem betingelser være til stede. Praksisfellesskap framstår som byggesteinene i kunnskapsutviklingen i en organisasjon, ved at det er her kunnskap skapes, deles og lagres (Wenger, 1998; Brown & Duguid, 2001). Perspektivet på skjønnsutøvelse gir det teoretiske rammeverket for å forstå utfordringer med å balansere ulike perspektiver for å komme fram til de beste avgjørelsene for brukerne. Perspektivene jeg har valgt, vil belyse kunnskapsdeling på henholdsvis organisasjons-, gruppe- og individnivå, og de vil sammen gi en utdypende forståelse av hvordan kunnskap deles mellom medarbeiderne på NAV-kontor.

Gjennom dette kapitlet har jeg prøvd å begrunne studiens teoretiske ramme ut fra teoriens kunnskapssyn.

2.3 Begrepene kompetanse og kunnskap

Kompetanse, kunnskap og læring i organisasjoner er et sammensatt og komplekst felt med bidrag fra mange disipliner (Dierkes, Antal, Child & Nonaka, 2000). Det vil være svært vanskelig å komme fram til en forståelse av disse begrepene som er allmenngyldig og akseptert av alle. Jeg vil starte med å se litt på sammenhengen mellom begrepene. Til tross for at kompetansebegrepet blir forstått på mange måter (se f.eks. von Geoff Walsham. (1996). Organizational secrecy: Some proposals for a way forward. *European Journal of Information Systems*, 4(4), 195-197.), inneholder flertallet av definisjonene begreper som ferdigheter, evner, holdninger, kunnskap, erfaringer og funksjoner. La meg derfor ta utgangspunkt i noe som tilhører studiens kontekst. I kompetansestrategien til NAV for perioden 2013–2016 forklares kompetansebegrepet ut fra fire komponenter:

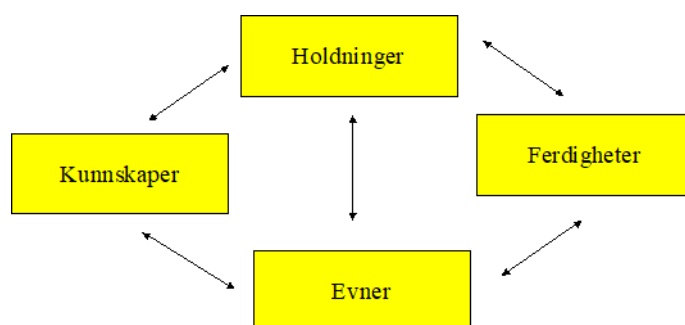
- 1 kunnskap
- 2 ferdigheter
- 3 evner
- 4 holdninger

I strategien forklares det at kunnskap omfatter informasjons- og faktakunnskap, forståelse og innsikt, og ferdigheter beskrives som evnen til å utføre oppgaver. Videre forklares evner som den enkeltes individuelle muligheter og kvaliteter, og det utdypes at evner kan være for eksempel kreativitet, analytiske egenskaper, samarbeidsevner og fleksibilitet. Holdninger beskrives som den enkeltes grunnsyn eller innstilling. Det understrekes videre i strategien at utvikling av ferdigheter og kunnskap er sentrale områder, men det legges til at evner og holdninger er vesentlig i arbeidet med å utvikle både organisasjonen og hver enkelt medarbeider. Strategien legger til grunn et tydelig individrettet perspektiv på kompetansebegrepet. I den senere tid har flere definisjoner av kompetanse delvis gått bort fra å peke på det spesifikke individuelle perspektivet og har i større grad begynt å se på

kompetanse i en organisasjonssammenheng (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wackerhausen, 1999). Sentralt i disse definisjonene er at de ulike komponentene i kompetansebegrepet vil påvirke hverandre, og at de ikke kan skilles. Et eksempel på dette er Wackerhausens (1999) definisjon av kompetanse, som består i at kompetanse er både kunnskap og ferdigheter, og at det omfatter både intellektet og kroppen, og dessuten verktøyet og organisasjonsstrukturen. Han argumenterer for at kompetanse utvikles gjennom en sammenveving av ulike og delvis overlappende komponenter. OECD (Organisasjonen for samarbeid og utvikling) (2016) definerer kompetanse som evnen til å mobilisere kunnskap, ferdigheter, holdninger og verdier, kombinert med det å ha en reflekterende tilnærming til læringsprosessen, for å kunne engasjere seg og samhandle. Definisjonen synliggjør at de ulike komponentene må ses i sammenheng. Samtidig har OECD etablert nasjonale kompetanseregnskaper for å få et overblikk og et sammenligningsgrunnlag med tanke på kompetanseutviklingen i de ulike medlemslandene. For å få til dette har de ulike kompetansekompomentene blitt delt opp i flere spesifikke komponenter og indikatorer (Illeris, 2004). Dette bidrar til at OECDs definisjonen, som i utgangspunktet synliggjør komponenter som må ses i sammenheng med hverandre, i neste omgang blir fragmentert og oppstykket for at de skal kunne måles og tallfestes. Kanskje dette viser utfordringen med å definere kompetansebegrepet. Det er vanskelig å skille komponentene fra hverandre, og dermed er det utfordrende å måle både individuell og organisasjonell kompetanse.

Kunnskapsdepartementet (Meld. St. 16 (2015–2016)) forklarer kompetanse som evne til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner. Kompetanse blir definert som summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger og hvordan disse anvendes i samspill. I denne forklaringen blir samspillet mellom komponentene vektlagt. Lai (2004, s. 48) har en definisjon som ligger nær opp til denne forståelsen. Hun forklarer kompetanse som «de samlede

kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål».



Figur 1– Kompetansebegrepet

Etter min mening peker Lais (2004) definisjon på sentrale egenskaper ved kompetansebegrepet samtidig som hun også løfter fram den organisasjonsmessige betydningen av kompetanse. Hun argumenterer for at kompetansekompomentene er innvevd i hverandre og vanskelige å skille (jf. figur 2). Det vil si at de i praksis vil gli over i hverandre og sammen danne et totalbilde av en persons kompetanse (Gotvassli, 2007). Innvevingen vil gjøre det vanskelig å måle komponentene i kompetansen hos en person eller i en organisasjon (jf. diskusjonen om OECDs definisjon i avsnittet ovenfor), men det det kan allikevel være nyttig i forskjellige sammenhenger å se de ulike kompetansekompomentene i forhold til organisasjonens definerte krav og behov (Gotvassli, 2007). En medarbeider kan for eksempel ha gode nok ferdigheter til å utføre oppgavene, men kan ha manglende forståelse av situasjonen til enkelte grupper av mennesker. Da kan det være medarbeiderens holdninger det må arbeides med.

Om vi ser nærmere på begrepet kunnskap, knyttes dette i likhet med kompetansebegrepet også til ferdigheter, holdninger og erfaring. Slik Nonaka og Takeuchi (1995) forstår kunnskap, er den både

kontekstspesifikk, relasjonsavhengig og knyttet til individuell mening. Kunnskap kan dermed ikke beskrives som en objektiv enhet, fordi den er knyttet til handling og til de individene som utfører handlingen. Individets sentrale rolle når det gjelder kunnskap, blir støttet av studier som viser at kunnskap er knyttet til individet, og at den dermed også er knyttet til historie og kontekst (Nonaka & Takeuchi, 1995; Gadamer, 2010). Sveiby (1997) vektlegger også handling i sin redegjørelse av kunnskapsbegrepet. Han påpeker at evne til handling bare kan bli synlig gjennom handling, og at handling framstår som en dynamisk og personlig prosess. Molander (1996) beskriver kunnskap som noe som ikke har en begynnelse eller slutt, og viser til begrepets mange fasetter. En implikasjon av dette er at når et individ skaper kunnskap, så medvirker individet til å skape fornuft ut fra en ny situasjon ved å framholde velbegrunnede overbevisninger og holde seg til dem. Gjennom denne forståelsen av kunnskap vektlegges individets bevisste handlinger for å skape ny mening (Nonaka & Takeuchi, 1995). De ulike forfatternes kunnskapsforståelse kan til en viss grad ses i lys av en hermeneutisk forståelse med utgangspunkt i den hermeneutiske sirkel, i den forstand at det foregår et stadig vekselspill mellom egen forforståelse og ny erfaring, mellom helhet og del. Erfaringer og forforståelser forutsetter hverandre i et kretsløp, og mer erfaring gir oss bedre forståelse, og vi kan oppfatte flere nyanser (Gadamer, 2010).

Jeg har belyst begrepene kompetanse og kunnskap og vist at de har en del felles trekk som ikke lar seg umiddelbart skille, fordi kunnskap blir gitt en utvidet betydning. Videre i studien anvender jeg kompetanse og kunnskap som synonyme begreper.

2.4 Praktisk kunnskap som taus og eksplisitt

Når jeg diskuterer kunnskapsbegrepet, er det viktig å understreke at denne avhandlingen har et praksisperspektiv på kunnskap. Ut fra dette perspektivet ses kunnskap på som en uåtgripelig aktivitet som kan

beveges og flyttes innenfor eller på tvers av organisasjoner, fellesskap eller enkeltpersoner (Gherardi, 2006).

Praksiskunnskap ble altså med Platons krav til kunnskap definert som «ikke-kunnskap». Til tross for at Aristoteles introduserte begrepet fronesis og slik kunne gitt rom for en annen kunnskapsforståelse, ble det Platons framstilling av episteme som overlevde og ble rammen for den vitenskapelige kunnskapen (Nortvedt & Grimen, 2004). Fra midten av forrige århundre ble praksiskunnskap brakt på banen av blant annet Gilbert Ryle (1949) Fra midten av forrige århundre ble praksiskunnskap brakt på banen av blant annet Gilbert Ryle (1949). Han hevdet at kompetent praksis går foran teoretisering av praksis, og argumenterte for at det er en forskjell på å vite at noe er (knowing that), og å vite hvordan noe gjøres (knowing how). Begrunnelsen var at den teoretiske kunnskapen om noe ikke bidrar med tilstrekkelig kunnskap til å handle på en kompetent måte. Michel Polanyi (1967) var delvis enig med denne framstillingen, men argumenterte for at kunnskap («knowing») favner både teoretisk og praktisk kunnskap. Han hevdet at den ene kunnskapsformen ikke kan finnes uten det andre.

Hva er praktisk kunnskap? Fossetøl (2012, s. 28) refererer til Toulmin når hun viser til fire typer kunnskap som inngår i praktisk kunnskap: kunnskap om det muntlige, kunnskap om det lokale, kunnskap om det forbigående og kunnskap om det partikulære. På denne måten skiller praktisk kunnskap seg fra teoretisk kunnskap, som omfatter kunnskap om det universelle, det tidløse og det generelle (Fossetøl, 2012). Grimen (2008) hevder at praktisk kunnskap er forskjellig fra teoretisk kunnskap fordi den er knyttet til den som besitter kunnskapen, og til konteksten som kunnskapen anvendes i. Ut fra dette støtter han seg delvis til Toulmins definisjon. Praktisk kunnskap blir ut fra denne forståelsen uttrykt gjennom handlinger, vurderinger og skjønn, og hvordan dette håndteres, er avhengig av kunnskapsbæreren (Kollbotn, 2016).

Min forståelse av praktisk kunnskap er i tråd med denne framstillingen. Forståelsen av praktisk kunnskap som en kunnskap som både i innhold og i form er knyttet til hendelsen og til konteksten, og forståelsen av forholdet mellom teori og praksis ut fra dette perspektivet, tar utgangspunkt i at teoretisk kunnskap beveger seg på et leie av praksis – det vil si at praksis framstår som det primære, og at kunnskap genereres i praksis. Praktisk kunnskap har en egen logikk som har utgangspunkt i en situasjonell skjønnsbasert beslutning.

Taus kunnskap, skjønn og dømmekraft knyttes ofte til en praktisk kunnskapsforståelse (Grimen, 2008; Schön, 1991). Grimen (2008) skriver at profesjoners kunnskapsbase er mangfoldig, og dermed må forholdet mellom teori og praksis forstås som et komplisert samspill. Dette innebærer videre at det eksisterer et kontinuum mellom teoretisk og praktisk kunnskap (Grimen, 2008). Han hevder altså at den kunnskapen som er nødvendig for en profesjon («underbygger» den), ikke er eller bør være enhetlig. Forfatteren skriver videre at integrasjonen av profesjonenes fragmentariske kunnskapsbase forstås best som en praktisk og ikke en teoretisk integrasjon. Teori og praksis hører altså sammen fordi de danner ulike, men fruktbare perspektiver på en helhetlig praksis. I tråd med dette argumenterer Grimen (2008) for at forholdet mellom teori og praksis ikke bør forstås deduktivt, fra teori til praksis, eller induktivt, fra praksis til teori. Verken praksis eller teori er én ting, og sammenhengen mellom dem vil derfor være ulik og kompleks. Det vil si at teori ikke er overordnet praksis, men at de to inngår i en hermeneutisk vekselvirkning.

Michael Polanyi (1967) har vist til at praktisk kunnskap har en taus og en eksplisitt dimensjon, og ifølge filosofen Michael Polanyi (1967) betyr dette at et menneske vet mer enn det kan sette ord på. Det er flere grunner til at vi vet mer enn det vi uttrykker verbalt. Det kan ha å gjøre med at det er normer og regler på arbeidsplassen som legger begrensninger på det som kan sies. Det kan skyldes at vi tar det vi gjør, som en selvfølge, og at handlingen derfor ikke blir verbalisert. Det kan også bety at mye

av det vi vet, vet vi ikke at vi vet, eller det kan skyldes at vi ikke har evne til å formulere våre handlinger språklig. Ikke minst kan det bety at praktisk kunnskap har sider som ikke passer inn i nåtidens måte å forstå kunnskap på – en evidensbasert kunnskapsforståelse (Grimen, 2008, s. 79–82).

Ifølge Polanyi (1967) vet altså et menneske mer enn det kan sette ord på. Når vi utfører praktisk arbeid og samhandler med andre, bruker vi ferdigheter som kan være vanskelige å redegjøre for. Polanyi (1967) påpeker at taus kunnskap blir uttrykt gjennom både persepsjon, bevegelse og kommunikasjon og i teoretisk virksomhet. Flere forskere mener at Polanyis begrep «tacit knowledge» er blitt misforstått, ettersom det ikke er synonymt med taus eller implisitt kunnskap (Molander & Terum, 2008; Molander, 1996). Molander (1996) trekker fram at dette kan henge sammen med at tacit knowledge blir oversatt til «taus kunnskap» på norsk. Begrepet taus kunnskap brukes ellers om kunnskap som ikke kan artikuleres språklig, mens Polanyi (1967) betegner taus kunnskap som en integrasjon av både eksplisitte og uartikulerte kunnskapselementer. Samtidig som Polanyi hevder at taus kunnskap er noe personlig, trekker han også inn at menneskets kunnskap formes av det kulturelle og sosiale miljøet mennesket til enhver tid befinner seg i. Kunnskapsoverføringen skjer i kulturfellesskapet og gjennom samhandling. Polanyi hevder at miljøet, tradisjonen eller kollektivet alltid vil bidra som utgangspunkt og bakgrunnskunnskap for fornyet kunnskap. Individet må altså ha tiltro til tradisjonen og kulturarven sin for å utvikle kompetansen og kunnskapen sin videre (Polanyi, 1967)

Nonaka og Takeuchi (1995) tar utgangspunkt i Polanyis perspektiv og beskriver to dimensjoner av taus kunnskap. Den ene er en teknisk dimensjon, som omfatter ansattes uformelle ferdigheter eller håndverk. Dette blir ofte referert til som «know-how», eller praktisk kunnskap. Den andre dimensjonen beskrives som en kognitiv dimensjon. Den består av tro, idealer og verdier som er dypt inngrodd i den enkelte, og som vi ofte tar som en selvfølge. Det er særlig den kognitive dimensjonen som er

vanskelig å artikulere. Taus kunnskap er en individuell kunnskap som er vanskelig å gjøre formell og vanskelig å kommunisere og dele med andre. Kunnskapen dreier seg om subjektiv innsikt, fornemmelse og intuisjon. Dette er kunnskap som er vanskelig å sette ord på, og som er dypt forankret i både personlig handling og erfaring og i verdier og følelser. Denne tause kunnskapen kan i hovedsak bare overføres gjennom kontakt ansikt til ansikt i øyeblikket og kan bare læres bort gjennom observasjon, imitasjon og praksis. Taus kunnskap omfatter et individs mentale modeller av verden og hans eller hennes tekniske ferdigheter.

Polanyi (1967) definerte eksplisitt kunnskap som kodifisert kunnskap som kan uttrykkes i ord og tall, og som kan overføres gjennom et formelt, systematisk språk. Dette samsvarer med Nonaka og Takeuchi (1995), som skriver at eksplisitt kunnskap kan være uttrykt i et formelt og systematisk språk og kan bli delt og formidlet gjennom data, vitenskapelige formler, spesifikasjoner, manualer og lignende. Eksplisitt kunnskap kan relativt enkelt behandles, overføres og lagres. Å ha eksplisitt kunnskap vil si å ha faktakunnskap om hvordan ting er, og å ha vitenskapelig kunnskap om prinsipper og sammenhenger mellom årsak og virkning som er nedfelt i skrift. Eksplisitt kunnskap beskrives også som kunnskap som er ferdig kommunisert. Typiske eksempler på eksplisitt kunnskap er bøker, dokumenter, prosedyrebøker og offentlige dokumenter som veiledere, rundskriv og rammebetingelser (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.5 Strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn

Flere oversiktsartikler viser at det finnes et mangfold av forklaringer av og innfallsvinkler til begrepene kunnskap og kunnskapsdeling, og at det er vanskelig å finne en enhetlig framstilling av disse fenomenene (Nonaka & Takeuchi, 1995; Huber, 1991). Til tross for dette kan litteraturen innenfor dette feltet deles inn i to retninger: en strukturell og en prosessuell (Gotvassli, 2007). Den strukturelle retningen framstår

som objektiv, ved at det statiske og instrumentelle dominerer. Innenfor denne retningen betraktes kunnskap som enkeltindividet og organisasjonen besitter, som en beholdning. Kunnskapen kan uttrykkes, identifiseres og deles med omverdenen. Dette er uttrykk for et kognitivt læringssyn, der kunnskap blir sett på som noe eksplisitt og kodifiserbart (Newell et al., 2002). Den andre retningen legger vekt på at kunnskap og kunnskapsutvikling primært er basert på ulike typer prosesser i organisasjoner, og særlig da sosiokulturelle prosesser som skjer i handling og i praksis. Synspunktet er at kunnskapsutvikling i organisasjoner ikke utelukkende kan forstås som en mental prosess hos enkeltindivider, snarere tvert imot – det må forstås som en sosial ekspertise. Det vil si: Kunnskap i praksisfeltet vil være situert i en historisk, sosial og kulturell sammenheng der den både skapes og blir innleiret i ulike former og medier. Newell, Robertson, Scarborough og Swan (2002, s. 8) oppsummerer dette i følgende tabell:

Tabell 1 – Et strukturelt og prosessuelt perspektiv

Structural perspective	Processual perspective
Knowledge is a discrete cognitive entity that people and organizations possess	Knowledge is rooted in practice, action and social relationships
Knowledge is objective and static	Knowledge is dynamic – the process of knowing is as important as knowledge
Knowledge exists at the individual and collective level	Knowledge exists through the interplay between the individual and the collective level

Different types of knowledge dominate in particular types of organization	Organizations will be characterized by different types of knowledge and practices of knowing
Knowledge is created via specific social processes	Knowing occurs via social processes

Intensjonen med denne tabellen er å synliggjøre to sentrale retninger som kan ligge bak utvikling av kunnskap i organisasjoner. Den skjematisk framstillingen er en grovinndeling, og noen mener at den kan være for grov til å fange opp nyanser i kunnskap og kunnskapsdeling i organisasjoner (Gotvassli, 2007). I min studie kan den allikevel gi en viktig retning og ramme for videre diskusjoner både ut fra teoretiske innfallsvinkler og empiri.

Et teoretisk perspektiv som knyttes til en strukturell forståelse av kunnskap, er «knowledge management». De siste årene har det vært et tydelig endring av fokus innenfor knowledge management – fra informasjonsteknologi og kunnskap som «objekt» til organisasjonslæring og hvordan vi tilrettelegger for kunnskapsutvikling på en effektiv måte i en virksomhet. Davenport og Prusak (2000) beskriver kunnskapsledelse (knowledge management) som en måte å administrere organisasjonens kunnskap på. Dette foregår ved at organisasjonen gjennomfører en systematisk og organisatorisk spesifisert prosess for å tilegne seg, organisere, opprettholde, anvende, dele og fornye både taus og eksplisitt kunnskap blant de ansatte. Hensikten er å forbedre organisatoriske resultater og skape verdier. Innenfor denne tradisjonen er oppfatningen at kunnskap kan identifiseres og i neste omgang anvendes til å analysere praksis (Gotvassli, 2007). En sentral retning innenfor det strukturelle perspektivet er kognitiv læringsteori. Denne teorien handler om å studere hvordan

enkeltindivider mottar og bearbeider kunnskap, og hvordan de deretter innlemmer kunnskapen i sine erfaringer og sitt tankesett – eller hvordan de endrer erfaringene og tankesettet og deretter setter kunnskapen inn i et system og en sammenheng. Tre sentrale begreper innenfor denne teorien er skjemaer, assimilasjon og akkomodasjon. En sentral teoretiker i forbindelse med dette perspektivet, er Jean Piagets (1896–1980). Innenfor kognitiv læringsteori er kunnskap noe som overføres, lagres og bearbeides. Den enkelte reagerer ikke automatisk på stimuli, men tolker og vurderer – og ser etter sammenhenger i tilværelsen (Busch et al., 2010). Kunnskapsforståelsen springer ut fra vår vestlige rasjonelle forståelseskultur hvor vi skiller mellom teori og praksis, subjekt og objekt, tanke og handling, og følelser og kropp. Kunnskap tilegnes gjennom systemer og prosedyrer. Knowledge management har i denne sammenheng som mål å sørge for system, slik at kunnskap kan overføres til andre (Nonaka & Takeuchi, 1995)

I det prosessuelle perspektivet betraktes kunnskap som noe som tilegnes gjennom erfaringer, sansing og refleksjon. Kunnskapsdeling skjer gjennom sosiokulturelle handlings- og praksisrelaterte prosesser i organisasjonen. Betydningen av intuisjon og følelser vektlegges. Et sentralt poeng er at kunnskapen ligger i gjennomføringen av konkrete og kontekstuelle handlinger. De ansatte tilegner seg kunnskap gjennom å delta i praksisfellesskapet, og de erfarne overfører kunnskapen til nykommeren. Taus kunnskap som sitter hos den enkelte, inngår i dette perspektivet (Newell et al., 2002). Sentralt i den sosiokulturelle forståelsen er altså at kunnskapen er «innvevd» i handlingene og knyttet til bestemte situasjoner. I en prosessuell forståelse betraktes kunnskap og kunnskapsutvikling som sosiokulturelle prosesser som foregår i aksjon og praksis (Gotvassli, 2007). Teoretiske retninger som har rotfeste i en sosiokulturell forståelse, er praksisfellesskap og skjønnsutøvelse. Den sosiokulturelle tradisjonen går også under navnene sosiohistorisk tradisjon og kulturhistorisk tradisjon, som understreker at kunnskap er avhengig av den kulturen den er en del av (Dysthe, 2001, s. 36). Det vil

si at kunnskapen alltid befinner seg i en historisk og kulturell kontekst. Innenfor denne tradisjonen vurderes derfor faktorer som interaksjon og samarbeid som avgjørende og grunnleggende for kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og læring. Det sosiokulturelle perspektivet på kunnskapsdeling i organisasjoner kom som en reaksjon på knowledge-management-perspektivet, der det fokuseres på «mentale prosesser i hodet til enkeltindividet, og at læring er redusert til et kognitivt spørsmål om overførsel og tilegnelse av kunnskap» (Gotvassli, 2007, s. 69). I et sosiokulturelt perspektiv legges det vekt på at kunnskap oppstår gjennom samhandling, og ikke primært gjennom individuelle prosesser (Dysthe, 2000; Lave & Wenger, 1991; Cook & Brown, 2002). Ifølge Dysthe (2001) er det seks sentrale aspekter som forener mangfoldet i tilnærmingene:

- 1 Kunnskap og læring er situert i spesifikke fysiske og sosiale kontekster.
- 2 Kunnskap og læring er grunnleggende sosial.
- 3 Kunnskap og læring er distribuert mellom personer.
- 4 Kunnskap og læring er mediert.
- 5 Språk er sentralt i lærings- og kunnskapsprosesser.
- 6 Kunnskap og læring er knyttet til deltakelse i praksisfellesskap.

I et sosiokulturelt perspektiv er et helt sentralt aspekt at individet utvikler seg og lærer i en sosial kontekst i samspill med andre. Utviklingen skjer ved at individet samhandler med andre og tilegner seg kompetansen i fellesskapet, gjør den til sin egen og utvikler den. Denne kompetansen er også en del av fellesskapets kulturelle historie. Fellesskapets historie er nedtegnet i språket gjennom blant annet skrift og tale. Sosiokulturell tilnærming til læring og utvikling har altså en sosial og en kulturell dimensjon (Dysthe, 2001). Innenfor det sosiokulturelle perspektivet finnes det ulike retninger eller tilnærminger (Dysthe, 2001, s. 34). Jeg har ut fra studiens tema og problemstilling valgt å trekke fram teori basert på praksisfellesskap og skjønn.

2.6 SECI-modellen og Kunnskapsdelingsprosess

2.6.1 En både strukturell og prosessuell ramme?

Nonaka og Takeuchi setter i boka *The Knowledge-Creating Company* (1995) søkelyset på kunnskapsledelse og hvordan kunnskap hos enkeltmennesker blir delt med hele organisasjonen. Forfatterne tar utgangspunkt i hvordan store japanske organisasjoner lærer og utvikler kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ut fra deres perspektiv er nøkkelen til kunnskapsdeling i en organisasjon mobilisering og omdanning av taus kunnskap. I sin teoretiske framstilling gir de en detaljert beskrivelse av hvordan deling av individuell kunnskap til organisatorisk kunnskap skjer gjennom et kontinuerlig samspill mellom taus og eksplisitt kunnskap i organisasjonen (Nonaka & Takeuchi, 1995; Krogh et al., 2000). Her blir et tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv, som er basert på styring og kontroll, erstattet av et organisasjons- og ledelsesperspektiv som fokuserer mer på kunnskapsdelingsprosesser (Gotvassli, 2007).

Nonaka og Takeuchis (1995) teoretiske perspektiv har som nevnt fotfeste i knowledge-management-retningen, og de har utviklet sin organisasjonslæringsteori om kunnskapsbygging med utgangspunkt i organisasjoners evne til å skape ny kunnskap og til å akkumulere og spre den i egen organisasjon. Ut fra dette opprettholder de ideen om strukturell læring med vekt på individ og eksplisitt kunnskap. Dette forsterkes gjennom deres anbefalte metodikk som har tydelige normative trekk. Samtidig dreier de litt bort fra denne forståelsen ved at de også retter oppmerksomheten mot den tause kunnskapen som finnes hos det enkelte individ og i grupper (Gotvassli, 2007). Nonaka og Takeuchi (1995) skriver også at kunnskapsdeling er dynamisk, at den er knyttet til mennesket, og at den er kontekstavhengig. Dermed framstår kunnskapsdeling som en menneskelig aktivitet som er knyttet til en sosial prosess ut fra en prosessuell ramme. Gotvassli (2007, s. 52) påpeker at dette gjør det vanskelig å sette perspektivet deres inn i den

ene eller den andre rammen, siden det er inspirert av både den strukturelle og den prosessuelle retningen. Ved å knytte strukturell og prosessuell kunnskapsforståelse sammen forsøker Nonaka og Takeuchi å bygge bro mellom kunnskapsformene. Det gjør de ved å rette oppmerksomheten mot overganger mellom taus og eksplisitt kunnskap. Taus og eksplisitt kunnskap forstås ikke som to separerte kunnskapsformer. Forfatterne vektlegger at det er sosial interaksjon mellom eksisterende taus og eksplisitt kunnskap som skaper ny kunnskap i organisasjoner. Dette er interaksjon som krysser inter- og intra-organisatoriske nivåer og grenser (Nonaka & Takeuchi, 1995). Her løsriver de seg fra den tradisjonelle todelingen mellom teori og praksis gjennom å omdefinere forståelsen av denne todelingen og utvikle alternative kunnskapsprosesser.

2.6.2 SEKI – modellen og kunnskapsspiralen

Tidligere har teorier om kunnskap vært dominert av det synet at uformell kunnskap bør omdannes til formell. Problemet med en slik framgangsmåte er at man samtidig som man kodifiserer kunnskapen, mister en del av den opprinnelige konteksten og dermed meningen. Teorien til Nonaka og Takeuchi (1995) er en av de mest kjente innenfor kunnskapsforvaltning. Denne deler kunnskap i to hovedformer, «tacit» (uformell) og eksplisitt (formell) kunnskap. Teorien beskriver et rammeverk for hvordan kunnskap blir omdannet fra «tacit» til eksplisitt i en spiralprosess med fire faser.

Nonaka og Takeuchi (1995) har delt inn sitt teoretiske rammeverk i en ontologisk og en epistemologisk dimensjon. Den ontologiske dimensjonen består av nivåene individ, gruppe og organisasjon. Den epistemologiske dimensjonen består, ut fra deres perspektiv, i at kunnskap er «[a] Dynamic human process of justifying personal belief toward the 'true'» (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 58). De hevder at kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i en organisasjon foregår i en spiralbevegelse mellom den ontologiske og den epistemologiske

dimensjonen. Et sentralt begrep i framstillingen deres er *knowledge conversion*, som de forstår som sosial interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap som skaper ny kunnskap. Hovedpoenget deres er at denne kunnskapsutviklingen (å skape ny kunnskap) først og fremst skjer gjennom sosial interaksjon mellom individer, og i liten grad hos enkeltindivider. Dette retter lite oppmerksomhet mot materielle artefakter og sosiomaterielle forhold som vi tar i bruk for å forstå og handle i verden, og som har betydning for kunnskapsdeling og kunnskapsutviklingen i en organisasjon.

Ifølge forfatterne er den epistemologiske dimensjonen delt i to og består av taus og eksplisitt kunnskap, og i denne framstillingen støtter de seg til Michael Polanyis (1966) beskrivelse av de to fenomenene. De bruker begrepet taus kunnskap i noe utvidet forstand sammenlignet med Polanyi, men hovedtankegangen er den samme: Taus og eksplisitt kunnskap er ikke to adskilte dimensjoner. I organisasjoner er det sosial interaksjon mellom eksisterende taus og eksplisitt kunnskap som skaper ny kunnskap. Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver denne interaksjonen som organisasjonens kunnskapsforvandling (*knowledge conversion*). De tar fatt i skillet mellom teori og praksis og utvider det til å handle om fire typer kunnskapsforvandling: sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering, som de framstiller i SEKI-modellen. Modellen beskriver hvordan kunnskap utvikles og transformeres på en systematisk måte. Jeg vil videre redegjøre for modellen.

1) Sosialisering: Fra taus til taus

Sosialisering er den læringsformen vi «utsettes for» gjennom oppveksten. Sosialiseringen skjer både eksplisitt ved hjelp av forklaringer, veiledning og positive og negative sanksjoner, og implisitt ved at vi gjennom å observere andre mennesker får en oppfatning av hvordan verden er innrettet, og hvordan vi skal te oss i den. Nonaka og Takeuchi (1995) forklarer sosialisering som prosessen med å utveksle erfaringer med hverandre og ut fra dette utvikle og overføre taus

kunnskap, forstått som delte, felles mentale modeller og delte tekniske erfaringer. Den enkelte kan tilegne seg taus kunnskap fra andre uten å bruke språk. I sosialiseringprosessen konverteres taus kunnskap gjennom menneskelig samhandling og samarbeid og ved at vi deler erfaringer gjennom praksis. Denne formen for kunnskapsoverføring skjer i praksis- og læringssituasjoner hvor lærebøker og manualer ikke dekker læringsbehovet. Sosialisering kan også foregå i uformelle situasjoner sammenhenger både på og utenfor arbeidsplassen, ved at individet tilegner seg taus kunnskap om andres tankesett og verdensbilde, og ved at tillit skapes og deles. Nonaka og Takeuchi (1995) avgrensar sosialisering til overføring av taus, ikke-erkjent kunnskap. Sosialisering er når individene i en organisasjon lærer av hverandres tause kunnskap ved å gjøre og dele erfaringer sammen. Det fordrer at de som skal sosialiseres, slik at de får ta del i arbeidsprosesser og dele og tilegne seg kunnskap.

2) Eksternalisering: Fra taus til eksplisitt

Eksternalisering er å omdanne taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Det kan bestå i å skrive ned erfaringer i dokumenter og gjøre dem tilgjengelige i en database eller å la erfarne ansatte fortelle historier til nye ansatte. Eksplisitt kunnskap fanger aldri opp alle aspektene ved den tause kunnskapen, men kan forstås som et artikulert bilde av den tause. Ettersom den ikke fanger opp alle nyansene, kan den eksplisitte kunnskapen være til hinder for kunnskapsdeling, men som Nonaka og Takeuchi (1995) viser, kan den også bidra til og åpne opp for refleksjon, både hos den som formidler den eksplisitte kunnskapen, og hos den som mottar den. De hevder at eksternalisering er nøkkelen til å skape kunnskap fordi det fremmer ny eksplisitt kunnskap ut fra taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

3) Kombinering: Fra eksplisitt til eksplisitt

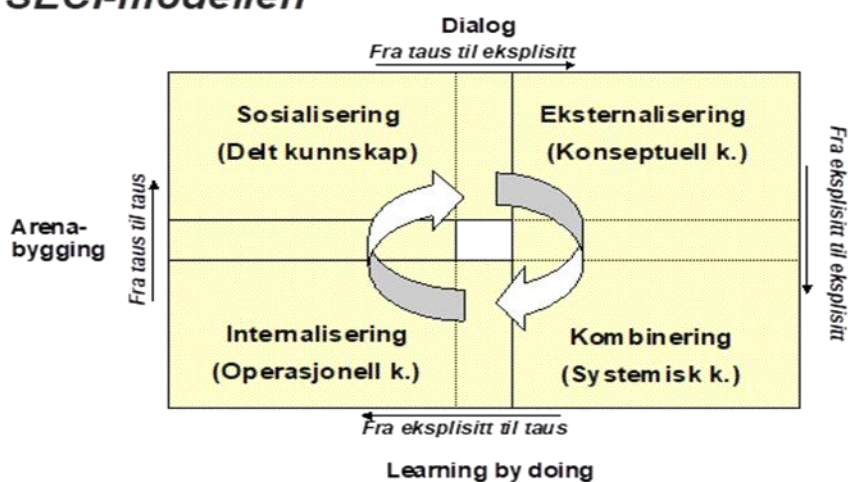
Kombinering forklarer Nonaka og Takeuchi (1995) som prosessen med å konvertere eksplisitt kunnskap til et mer komplekst og systematisk sett av eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap som er innsamlet i eller utenfor organisasjonen, blir kombinert, redigert eller behandlet i dannelsen av ny kunnskap. Når taus kunnskap gjøres eksplisitt, blir kunnskapen utkrystallisert som ny kunnskap. Den nye, eksplisitte kunnskapen blir formidlet til organisasjonens medlemmer for eksempel gjennom bruk av datasystemer og kommunikasjonsnettverk. Innsamlet ny kunnskap representerer ulike kunnskapskilder og kan brukes til å utvikle nye strategier for organisasjonene. Ny kunnskap kan også bidra til at tidligere mønster og begreper blir operasjonalisert, og det gir muligheter for å utvikle systematisk eksplisitt kunnskap. Det handler om å kombinere forskjellige elementer av eksplisitt kunnskap til ny eksplisitt kunnskap. Kunnskapen blir dermed omformet gjennom sortering, tilføyning, kombinering, kodifisering og kategorisering. Kombineringsfasen kan sammenlignes med organisasjoners utarbeidelse av «beste praksis» (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det handler om å sette sammen eksisterende kunnskapselementer til nye.

4) Internalisering: Fra eksplisitt til taus

Internalisering er å gjøre eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, og med det mener Nonaka og Takeuchi (1995) at man gjør praktisk bruk av den eksplisitte kunnskapen. Det handler om «learning by doing». Å internalisere innebærer å gjøre normer, verdier, oppfatninger og forståelser til våre egne, til en del av doxa, det vil si det vi tar for gitt og antar er noe «alle vet». Eksplisitt kunnskap som vi tilegner oss gjennom å lytte og/eller å lese, er også internalisert når den etter hvert blir en del av vår generelle virkelighetsforståelse og tause kunnskap, det vil si når vi har glemt at det er noe vi en gang har lært. Internalisering innebærer i den sammenheng å tilegne seg eksplisitt kunnskap på en slik måte at den etter hvert blir en del av den tause kunnskapen.

Ifølge SECI-modellen pågår det en kontinuerlig prosess der kunnskap skapes og overføres, og interaksjonen mellom de fire stadiene framstår som en kunnskapsspiral. Interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap blir større og raskere etter hvert som flere aktører i og rundt organisasjonen blir involvert i kunnskapsprosessen. Prosessen starter på individnivå og beveger seg til et kollektivt nivå eller gruppenivå, for deretter å nå et organisatorisk og/eller et inter-organisatorisk nivå. Jo flere ganger spiralen blir drevet rundt, desto mer kunnskapsdeling og -utvikling skjer i organisasjonen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

SECI-modellen



Figur 2 – SECI-modellen

Figur 2 illustrer de ulike prosessene som er aktive alt etter om kunnskapen er eksplisitt eller taus. Når kunnskapen er eksplisitt, er kombinerings- og eksternaliseringsprosessene aktive, og når den er taus aktiviseres sosialiserings- og Internaliseringsprosessen (Gotvassli, 2007). Figuren illustrerer også at kunnskaps utvikler seg gjennom sosiale prosesser som dialog og interaksjon. Videre bidrar den til å trekke inn menneskelige prosesser i kunnskapsdelingen som foregår i en organisasjon, i og med at den sosiale og relasjonelle prosessen er helt nødvendig (Nonaka & Takeuchi, 1995). Den sosiale og relasjonelle

prosessen betegnes som sosial kunnskap. Forfatterne beskriver sosial kunnskap som både en eksplisitt og en taus kunnskap. Ifølge Krogh et al. (2001, s. 33) kan sosial kunnskap uttrykkes eksplisitt gjennom at medarbeiderne gir tillatelse til å praktisere organisasjonens verdier og systemer. Dette kan forstås som at organisasjonens rammer er bygget opp på «praksistradisjoner» som er forankret i verdier og systemer. Allikevel er det er opp til medarbeiderne i fellesskap å komme fram til en kollektiv forståelse av hvordan disse verdiene og systemene skal praktiseres (Krogh et al., 2001, s. 33). Videre må det påpekes at selv om sosial kunnskap er eksplisitt, kan den være skjult for noen av organisasjonens medarbeidere. Det vil for eksempel være tilfellet når ledelsen legger fram organisasjonens intensjoner om hvordan arbeidet skal utføres, og en medarbeider framstår som enig, men utfører arbeidet på en helt annen måte. Samtidig kan sosial kunnskap også være taus kunnskap ved at medarbeiderne gjennom praksis utvikler regler og rammer som kan observeres, men som av ulike årsaker ikke er mulig å tematisere eller løfte fram i fellesskap (Krogh et al., 2001).

Det som er svært interessant i sammenheng med min studie, er at Nonaka og Takeuchi postulerer SECI-rammeverket som en intern prosess for kunnskapsutvikling på tvers av de ulike enhetene, gruppene, teamene og avdelingene innenfor samme organisasjon. Det lokale NAV-kontoret har en mangfoldig indre organisering, og SECI-modellen kan bidra til å synliggjøre muligheter og begrensninger for kunnskapsutviklingen på og på tvers av de enkelte NAV-kontorene. Dersom kontorene legger vekt på å dele taus kunnskap gjennom felles opplevelser, er det en sterk indikator på at de ønsker å bryte inter-organisatoriske barrierer som for eksempel kan være knyttet til nærhet og avstand, språk, ledelse, fag, verdier og profesjoner.

2.6.3 *Betingelser for å kunne fremme kunnskapsspiralen og kunnskapsdeling*

Nonaka og Takeuchi (1995) lister opp fem betingelser for å kunne fremme kunnskapsspiralen i en organisasjon:

1. intensjon (intention)
2. autonomi (autonomy)
3. svingninger og kreativt kaos (fluctuation and creative chaos)
4. overflødigheit (redundancy)
5. nødvendig variasjon (requisite variety)

Den første betingelsen handler ifølge forfatterne om organisasjonens ambisjoner om å oppnå mål og utvikle organisasjonens evne til å tilegne seg, skape og samle eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Den andre betingelsen for å kunne fremme kunnskapsspiralen er autonomi. Det vil si at alle enkeltpersoner i organisasjonen, uavhengig av nivå, har mulighet til å arbeide selvstendig. Dette vil kunne gi organisasjonen uante muligheter, ettersom det ofte er slik at originale ideer kommer fra autonome individer og deretter blir diffust spredd blant organisasjonens medlemmer og etter hvert blir til organisatoriske ideer. Samtidig vil autonomi motivere den enkelte og dermed bidra til nytenkning og kunnskapsutvikling (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Den tredje betingelsen for å kunne fremme kunnskapsspiralen er svingninger og kreativt kaos. Svingninger kan oppstå når medlemmene av organisasjonen opplever å ha oversikt over rutiner, vaner eller kognitive rammer og begynner å sette spørsmålstegn ved sine grunnleggende holdninger til disse. De kan også begynne å stille spørsmål om bakgrunnen for rutinene og vanene: Hvilken kunnskap bygger rutinene og vanene på? Spørsmålene kan bidra til at ny kunnskap skapes, og til at medlemmene av organisasjonen søker og undersøker nye forestillinger og begreper gjennom dialog. Kaos kan enten være et resultat av at en organisasjon står overfor en reell krise (som

omorganisering og endring), eller det kan bli framprovosert av ledere slik at man får en opplevelse av krise i organisasjonen. Svingninger og kaos bidrar til at organisasjonen retter oppmerksomheten mot å definere et problem eller takle en oppstått krise. Forstått på denne måten kan en krise framstå som et «kreativt kaos» der man har identifisert problemet som skal løses.

Den fjerde betingelsen, overflødighet, beskrives som eksisterende informasjon som strekker seg utover den informasjonen de ansatte umiddelbart trenger. For at kunnskapsdeling skal finne sted, må et konsept som er utarbeidet av enkeltpersoner eller grupper, deles med enkeltpersoner, selv om de andre ikke behøver å ta del i konseptet umiddelbart. Dersom ansatte deler overflødig informasjon, vil det fremme deling av taus kunnskap fordi enkeltpersoner på denne måten vil oppfatte hva de andre uttrykker. Overflødig kunnskap er ifølge Nonaka og Takeuchi særlig viktig når nye konsepter i organisasjonen skal utvikles, for da er det avgjørende å fremme og sette ord på forestillinger som er forankret i taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). På dette stadiet vil overflødig informasjon gi de ansatte mulighet til å påvirke og utfordre hverandres funksjonelle grenser og bidra med råd eller ny informasjon ut fra ulike perspektiver. Dette åpner opp for at den enkelte kan få innsyn i andres kunnskapsområder. Å dele overflødig informasjon vil også hjelpe de ansatte til å tydeliggjøre sin rolle og avklare hvor de befinner seg i organisasjonen. Det kan bidra til en egenkontrollmekanisme som styrer dem i riktig retning. Faren med at overflødig informasjon deles, er at de ansatte kan bli overbelastet med informasjon. Det er derfor viktig å balansere denne informasjonen. Én måte å gjøre det på er å forklare tydelig til de ansatte hvor de kan finne den (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Den femte betingelsen er nødvendig variasjon, som vil si at organisasjonen må sørge for å ha mangfoldighet, slik at den er fleksibel og godt tilpasset omgivelsenes mangfold og omskiftelighet. Nødvendig

variasjon handler også om organisasjonens evne til å oppfatte og tilpasse seg endring.

De fem betingelsene for å kunne fremme kunnskapsspiralen i en organisasjon er interessante å trekke inn i drøftingen av datamaterialet i studien min. Betingelsene kan ses i medarbeidernes praksishverdag. Nonaka og Takeuchis teori gir rom for å løsrive seg fra den tradisjonelle todelingen mellom teori og praksis ved at den omdefinerer todelingen mellom teori og praksis og utvikler alternative kunnskapsprosesser. Mye av arbeidet medarbeiderne i NAV utfører, kan beskrives som praktisk arbeid, som Nonaka og Takeuchi definerer som taus kunnskap. Ved å trekke Nonaka og Takeuchis perspektiv inn i diskusjonen får man altså belyst kunnskapsdeling på interessante måter.

2.6.4 Kritiske perspektiver på SECI-modellen

Nonaka og Takeuchi (1995) har i hovedsak knyttet kunnskapsdeling til det at taus kunnskap kan bli overført til eksplisitt kunnskap gjennom det de beskriver som en kunnskapsutviklingspiral. Dette skjer gjennom fire ulike prosesser: eksternalisering, internalisering, sosialisering og kombineringsprosess. Det sentrale her er at prosessen i kunnskapsspiralen skjer i et bestemt mønster (se SECI-modellen) og en bestemt rekkefølge, og at den kan legges til grunn for det praktiske arbeidet med kunnskapsdelingen (Gotvassli, 2007, s. 63). I praksis kan dette skje blant annet gjennom deling av historier, gjennom direkte observasjoner, gjennom felles praksisutøvelse og gjennom utforskning. De har videre identifisert fem vilkår som må være til stede for at man skal kunne fremme kunnskapsspiralen. Det er blant annet tilstedeværelse eller fravær av disse vilkårene som er interessant å identifisere og analysere om man skal studere kunnskapsdeling i organisasjoner.

I den senere tid har teorien møtt en del kritikk fra personer som mener at Nonaka og Takeuchis perspektiv er bygget på feiltolking av andre teorier (Tsoukas, 2005; Walsham, 1996; Day, 2005). Tsoukas (2005) trekker

fram at Nonaka og Takeuchi sier de bygger kunnskapsbegrepet sitt på Michael Polanyis (1969) kunnskapsforståelse. Deres tolking, hevder Tsoukas (2005), er at taus kunnskap framstår som kunnskap som ennå ikke er artikulert – nemlig kunnskap som venter på å bli konvertert til eksplisitt kunnskap. På den måten blir taus kunnskap sett på som «gjenstander» som kan hentes ut fra mennesker og overføres til andre gjennom en kanal, og dermed reduseres praktisk kunnskap til teknisk kunnskap. Resultatet er at det essensielle ved taus kunnskap ignoreres, og at den reduseres til det som kan artikuleres. Tsoukas (2005) mener at det ikke er mulig å skille taus kunnskap fra eksplisitt kunnskap, og at det heller ikke gir noen mening å prøve. Han sier at taus kunnskap ikke kan «fanges», «oversettes» eller «konverteres», men at den vises bare gjennom våre handlinger. Det at taus kunnskap er kompleks, betyr ikke at vi ikke kan diskutere praksishendelser vi er involvert i, tvert om, mener Tsoukas (2005). Samtaler om praksis bidrar til å orientere oss om hvordan vi forholder oss til andre og verden rundt oss, slik at vi kan kommunisere og handle på nye måter, og ikke minst kan hendelser og handlinger som man før ikke hadde viet oppmerksomhet, bringes fram. Dermed hevder han at ny kunnskap ikke kommer når taus kunnskap blir eksplisitt, men når praksisen vår blir formet på nye måter gjennom sosialt samspill (Tsoukas 2005). Day (2005) uttrykker også at Nonaka og Takeuchi (1995) har feiltolket Polanyi, ved at de deler kunnskap in i to separate deler: eksplisitt og taus. Han viser til Polanyi (1969, s. 195), som skriver følgende:

«The ideal of a strictly explicit knowledge is indeed self-contradictory; deprived of their tacit coefficients (personal to the individual), all spoken words, all formulae, all maps and graphs, are strictly meaningless. »

Gourlay (2002) kritiserer også Nonaka og Takeuchi (1995) for å anvende begrepet taus kunnskap unyansert, men er ikke så bastant i sin kritikk som Tsoukas (2005). Gourlay argumenterer for at ikke all taus kunnskap kan omdannes til eksplisitt kunnskap, men er åpen for at en del taus kunnskap langt på vei kan settes ord på og omdannes til eksplisitt

kunnskap. Han ser i likhet med Walsham (1996) på hvordan eksplisitt kunnskap er avhengig av taus kunnskap. Ifølge Walsham må den eksplisitte kunnskapen «koble» seg til personens tause kunnskap. Dermed vil en del eksplisitt kunnskap kun bli forstått om man har bakgrunn og innsikt, det vil si taus kunnskap, som igjen skaper rammen for eksplisitt kunnskap (Gourlay, 2002; Walsham, 1996; Gotvassli, 2007). Kompleksiteten i sammenhengen mellom taus og eksplisitt kunnskap vil dermed være vanskelig å vise gjennom kunnskapsspiralen. Mange yrkesgrupper har mye av det vi kaller kroppsliggjort kunnskap, som intuisjon, teft og følelser, som er en form for taus kunnskap som er vanskelig å formidle gjennom praktisering og språkliggjøring. Som jeg har trukket fram i dette kapitlet, er noen av svakhetene ved Nonaka og Takeuchis (1995) modell at de ikke tar høyde for og diskuterer at det kan finnes ulike former for taus kunnskap, og at de ikke beskriver hvilke former for taus kunnskap som kan overføres til eksplisitt kunnskap (Gotvassli, 2007).

Man kan videre kritisere Nonaka og Takeuchis (1995) modell for at den bygger sine resonnementer på erfaringer fra store private organisasjoner. Modellen er utviklet på bakgrunn av kunnskapsbeskrivelser omkring hvordan en organisasjon skulle utvikle en brødmaskin. Dermed kan man stille spørsmål ved hvordan kunnskapsdeling omkring brødbaking kan være relevant i en velferdsorganisasjon som NAV, hvor det er behandling av mennesker som står i sentrum. Kritikken av Nonaka og Takeuchi som for eksempel Tsoukas (2005) kommer med, peker ikke eksplisitt på dette problemet med å overføre modellen fra privat til offentlig virksomhet. Dette kan ha å gjøre med at litteraturen på området er internasjonal og derfor ikke problematiserer forholdet mellom det offentlige og det private på samme måte som vi gjør i en nordisk velferds kontekst. Gotvassli (2007) mener at siden Nonaka og Takeuchi teoretiserer over kunnskapsproduksjonsprosessen med vekt på de mellommenneskelige relasjonene, kan modellen deres ha relevans også i andre typer organisasjoner. I den aktuelle bedriften som modellen ble

utviklet med bakgrunn i, er konstruksjonsprosessen ikke bare av sosialt art, men involverer materialer av alle slag. Diskusjonen om hva som påvirker muligheten for overføring av kunnskap, har mange dimensjoner. For eksempel kan det være relevant å skille mellom organisasjoner som produserer svært ulike produkter, mellom private og offentlig eide organisasjoner og mellom organisasjoner som har ulike former for sammensatte eierskapsmodeller.

Healy (2014) understreker at i sosialt arbeid er konteksten arbeidet foregår innenfor, sentralt for teoriutviklingen på området. Modellen til Nonaka og Takeuchi framstår som noe mekanisk, i den forstand at én del påvirker en annen del. Hva som er drivkraften i spiralen er dessuten lite diskutert, bortsett at det vises til fem betingelser som har betydning for kunnskapsdelingsprosessen. Det som kommer fram i modellen, er at forfatterne vektlegger et godt læringsmiljø. Faktorene de trekker fram som vesentlige for et godt læringsmiljø, framstår som generelle og universelle (Gotvassli, 2007). Et sosiokulturelt perspektiv som kan bidra til en dypere forståelse av dette, er Wenger, McDermott og Snyders (2002) teori om praksisfellesskap, som vi bli presentert i neste kapittel. Praksisfellesskap (communities of practice)

2.7 Sosiokulturell forståelse

Teorien om praksisfellesskap har en sentral plass i deler av den sosiokulturelle forståelsen av kunnskap, og den bygger på ideen om at læring er sosialt og skjer i fellesskap med andre (Dysthe, 2008). Teorien om praksisfellesskap ble utarbeidet av Lave og Wenger (1991) og videreført av Wenger (2002). Det at mennesker tilhører praksisfellesskap, er en gammel idé, og Wenger et al. (2002, s. 5) trekker linjer helt tilbake til den tiden vi mennesker bodde i huler, da vi var sammen i en form for fellesskap bygget på kunnskapsbaserte sosiale strukturer («knowledge-based social structures»). Menneskene satt rundt bålet og diskuterte strategier for å fange vilt og delte kunnskap om hvilke planter som kunne spises, og så videre. I dagens samfunn er vi knyttet til

flere ulike praksisfellesskap. Det kan for eksempel være gjennom familierelasjoner, fritidsaktiviteter eller naboskap. Men å være en del av et praksisfellesskap handler fremdeles om å dele erfaringer, diskutere, utforske og sammen finne nye strategier.

Ideen bak praksisfellesskapene er noe som organisasjoner i de siste tiårene også har vist økende interesse for. Det henger blant annet sammen med at kunnskap er blitt en stor verdi for organisasjonene, og at det er behov for å utvikle mer bevisste og systematiske måter å administrere organisasjonenes kunnskapsbanker på (Wenger et al., 2002). Jeg har tidligere redegjort for at man ikke kan se på hvordan individer tilegner seg kunnskap, uavhengig av kontekst og individenes egne initiativ og deres evne og vilje til å skaffe seg kunnskap. I en tid der kunnskap hurtig eldes og fornyes, kan man ikke anta at det enkelte mennesket kan ha all den kunnskapen som trengs for å utføre alle oppgavene som en organisasjon skal håndtere. Alle disse forholdene er med på å utfordre kunnskapsdeling mellom medarbeiderne i en organisasjon. NAV har tatt høyde for dette ved at de i kompetansestrategien sin har skrevet at NAV-kontorene skal etablere arenaer for kunnskapsdeling og kompetansenettverk som skal styrke vertikal og horisontal læring.

Det finnes flere definisjoner av praksisfellesskap. Wenger et al. (2002, s. 4) definerer det som «groups of People who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis». I denne definisjonen understrekes det at man ikke nødvendigvis arbeider sammen hver dag, men at man møtes fordi samhandlingen oppleves verdifull for den enkelte.

Vilkåret for å utvikle praksisfellesskap er ifølge Wenger et al. (2002, s. 51) at man indentifiserer prinsipper som utviklingspotensialet, åpne dialoger, deltakelse, kommunikasjon, verdier, entusiasme og struktur for fellesskapet. Disse prinsippene skal ikke fungere som oppskrifter men bidra til å skape en forståelse av hvordan ulike deler samspiller.

2.7.1 *Praksisfellesskapets grunnstruktur*

Praksisfellesskap kan anta ulike former og varierer blant annet etter størrelse, hvor lenge de eksisterer, og om de befinner seg på tvers av avdelinger og organisasjoner. De vil ifølge Wenger mfl., (2002) ha en felles grunnstruktur som består av tre elementer: domene («domain»), fellesskap («community») og praksis («practice»).

Domene: Wenger et al. (2002) skriver at domener i praksisfellesskap bidrar til å skape en felles plattform og gi deltakerne en opplevelse av felles identitet. Et kunnskapsdomene er det som gjør interaksjonene til noe mer enn en sammensatt gruppe. Et veldefinert kunnskapsdomene legitimerer fellesskapet ved å forvalte ekspertisen sin og evnene sine. Medlemmenes felles forståelse av kunnskapsdomenet gjør at de kan bestemme hva som har betydning. Det at medlemmene kjenner grensene til kunnskapsdomenet, gjør at de bestemmer hva som er verdt å dele, hvordan de presenterer ideene sine, og hvilke aktiviteter de ønsker å jobbe for. Ifølge Wenger et al. (2002) kan medlemmer i praksisfellesskap gjerne ha en felles profesjon eller disiplin, ha samme jobb eller rolle, eller arbeide med de samme kundene – eller de kan dele problemer eller interesser som ikke er offisielt anerkjent som domener. Et kunnskapsdomene er ikke et abstrakt interesseområde, men består av nøkkelutfordringer eller problemer som er felles for deltakernes erfaringer. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig at man har samme arbeidsoppgaver eller stilling på jobben for at man kan kalles et praksisfellesskap. Det er avgjørende at det foregår en kontinuerlig interaksjon mellom personene for at det kan betegnes som et praksisfellesskap. Det er derfor viktig at man har en arena hvor man samhandler regelmessig. Innenfor et kunnskapsdomene vil det som anses som relevante og aktuelle temaer, endre seg fra tid til annen. Etter at man har funnet en løsning på et problem, vil nye utfordringer oppstå. Slik endrer det seg fra tid til tid. Det kan for eksempel være teknologisk utvikling eller nye medlemmer i fellesskapet som bringer med seg nye

perspektiver. Til tross for disse endringene i hva som står i fokus legger personene til rette for at gruppen kan betegnes som et praksisfellesskap.

Fellesskap: Gjennom fellesskapet skapes den sosiale læringen. Et sterkt praksisfellesskap fremmer samhandling og relasjoner basert på gjensidig respekt og tillit, og det oppmuntrer til medlemmene til å dele ideer, blottlegge sin uvitenhet stille vanskelige spørsmål og lytte nøye. Fellesskap er et viktig element. Læring er et spørsmål om tilhørighet så vel som en intellektuell prosess; det involverer hjertet så vel som hodet.

Praksis: Ifølge Wenger et al. (2002) er praksis fellesskapets rammeverk. Det omfatter ideer, verktøy, informasjon, metoder, språk, historier og dokumenter som deltakerne deler med hverandre. Begrepet forklares som den spesifikke kunnskapen fellesskapet utvikler, deler og opprettholder, og det forventes at hver enkelt deltaker skal mestre den grunnleggende kunnskapen i fellesskapet. Fellesskapets rammeverk gjør at de kan effektivt fortsette å håndtere domenet sitt.

De tre elementene er ikke bare nyttige begreper for å definere praksisfellesskap, de representerer også ulike grunner til at personer ønsker å delta i et praksisfellesskap. Noen ønsker å delta fordi de er interessert i et kunnskapsdomene og ønsker å se og ta del i hvordan det utvikles. Andre blir motivert av å tilhøre et fellesskap og av å samhandle med mennesker som deler interesse og engasjement for det samme fagområdet. Ikke minst kan noen ønske å delta i et praksisfellesskap fordi de ønsker å lære av andre praktikere. Den som deltar i et praksisfellesskap, får mulighet til å lære nye teknikker og faglige tilnærminger og dermed utvide og utvikle sitt kunnskapsområde. Ifølge Wenger et al. (2002, s. 45) er det allikevel slik at uavhengig av om man ble deltaker av den ene eller den andre grunnen, så vil den ene grunnen implisere de andre. Men Wenger et al. (2002) hevder at det er et viktig poeng å vite noe om hvorfor personer bli en del av et fellesskap, fordi personene vil vektlegge de ulike elementene forskjellig og vil dermed gi fellesskapet en form for balanse. Ifølge forfatterne vil de tre elementene

bidra til at fellesskapet evner å forvalte kunnskap, og de argumenterer for at fellesskap som et sosialt læringssystem avhenger av styrken på de tre strukturelle dimensjonene. Dette vil jeg videre utdype nærmere.

2.7.2 Kunnskapsdeling i praksisfellesskap

Lave og Wenger (1991) bruker begrepet *legitim perifer deltakelse* (RPD), som refererer til hvordan nykommere blir integrert i et praksisfellesskap. Etter hvert som nykommerne tilegner seg kunnskap, går de fra å delta i periferien til å delta mer aktivt i kjernen av praksisfellesskapet. Læring og kompetanseutvikling blir en del av det sosiale og kulturelle livet. De blir forankret i den sosiale konteksten og kan vanskelig overføres direkte til en annen sosiale kontekst. Å bli deltaker i gruppen er frivillig, og de som deltar, ønsker å dele praksisen sin med hverandre (Newell, 2002). I det sosiokulturelle perspektivet framheves det at kunnskap er en aktivitet som oppstår gjennom samhandling, og som er innvevd i sosiale og kulturelle kontekster. Ifølge Wenger et al. (2002) må deltakerne stille seg åpne for praksisfellesskapets standarder og arbeidsformer, prøve dem ut og la seg korrigere (Wenger et al., 2002). Dette forholdet kan knyttes til begrepet *grenseobjekter* («boundary objects»), som dreier seg om hvordan utøvere av ulike praksiser kan forstå hverandre, utveksle erfaringer og kunnskaper og ha en del til felles, til tross for at de kanskje har ulike tradisjoner og væremåter. Ved at uerfarne medarbeidere utfører praktiske oppgaver sammen med erfarne kollegaer, deles mye kunnskap som ellers ville vært vanskelig tilgjengelig. Praksis framstår som et felles rom hvor aktørene etablerer og deler artefakter, historier, erfaring, synspunkter og felles gjøremål. Grenseobjekter handler også om at ulike praksisfellesskap kan være i kontakt med hverandre og ha ulike grenser som kan både utfordre og stimulere praksis i det enkelte fellesskapet. Slik kontakt kan føre til økt kunnskapsdeling og læring ved at deltakerne tar med seg ulik praksis inn i ulike fellesskap. Om praksisfellesskapet er

åpent for nye ideer, kan dette bidra til kreativitet og nytenkning rundt egen praksis (Wenger et al., 2002).

2.7.3 Kritiske perspektiver

Kjennetegnet ved et praksisfellesskap er at en gruppe mennesker deler interesse for noe de holder på med, og lærer hvordan de kan gjøre dette bedre, gjennom interaksjon. Tre faktorer skiller et praksisfellesskap fra andre fellesskap: det felles domenet, fellesskapet og praksisen. Deltakerne i et praksisfellesskap er praktikere. I praksisfellesskap kan kunnskap bli utviklet, delt og lagret (Wenger et al., 2002).

Det har vært rettet en del kritikk mot Wengers perspektiv på praksisfellesskap. Det er blant annet blitt stilt spørsmål ved om deltakelse i praksisfellesskap er det samme som læring. Videre er det blitt stilt spørsmål om det er forskjell på sosialisering og læring (Elkjær, 2005; Gotvassli, 2007). Fuller (2007) er en av dem som ser deltakelse som en mer dynamisk prosess enn læring. Det er også blitt kritisk bemerket at deltakelsen som beskrives i praksisfellesskap, ikke kan framstå så uniform og stabil. Dette kan ses i sammenheng med kritikken som påpekte at selv om teorien om praksisfellesskap i utgangspunktet er prosessuell, så har den hatt en dreining mot at bidragene blir mer normative, og at de i sterkere grad inneholder oppskrifter på hvordan en skal arbeide for å legge til rette for og skape kunnskap i organisasjoner» (Gotvassli, 2007, s. 81).

Et annet kritisk punkt som løftes fram, er at teorien ikke synliggjør handlingens og handlekraftens betydning (Gotvassli, 2007). Dette vil bli belyst i neste kapittel, der jeg skal utforske faglig skjønn.

2.8 Faglig skjønnsutøvelse

2.8.1 Innledning

Ifølge Weber (1971) er det en moralsk og juridisk samfunnskontrakt mellom velferdsstatens yrker og samfunnet som oppdragsgiver, og dette gir profesjoner og yrkesgrupper mandat til å fatte beslutninger på et normativt grunnlag. Faglig skjønnsutøvelse kan på generelt grunnlag sies å omfatte forholdet mellom (1) regulering, (2) handlingsrom for beslutningstaking og (3) iverksetting av velferdsstaten.

Profesjonene som forvalter regelverket for helse- og velferdstjenestene, skal utøve skjønn (Kjønstad & Syse, 2010). Begrunnelsen for å gi slike fullmakter er at det skal gi profesjonene mulighet til å bruke den faglige kompetansen sin og komme fram til de beste og mest hensiktsmessige løsningene for den enkelte brukeren i konkrete situasjoner (Eriksen & Molander, 2008).

Faglig skjønn er i utgangspunktet knyttet til det som ikke lar seg strukturere, måle objektivt og analysere, men man kan bruke både strukturelle og prosessuelle mekanismer for å bedre skjønnsutøvelse. Begrepet skjønn kan, tilsynelatende, forstås på flere måter. Men det kan virke som om tre overordnede hovedretninger utpeker seg: skjønn forstått som dømmekraft, skjønn forstått som situasjonskompetanse og skjønn forstått som en praktisk resonneringsform. Skjønn som dømmekraft kan forklares som en form for klokskap der ulike evner og egenskaper, inkludert følelser, involveres i en intellektuell prosess (Christoffersen, 2005). Videre kan skjønn som situasjonskompetanse beskrives som en kompetanse som ligger til grunn for at man kan forstå situasjonen, og her har begrepet medfølelse en sentral plass (Nortvedt, 2006). Skjønn forstått som en praktisk resonneringsform innebærer at den som bruker skjønn, gjennomfører et praktisk resonnement som fører fram til et handlingsvalg som er basert på en situasjonsbeskrivelse i kombinasjon med en norm (Grimen & Molander, 2008).

Jeg innleder med å si litt om menneskebehandlingende organisasjoner og kjennetegn ved dem. Deretter trekker jeg tråden videre og ser nærmere på skjønnsutøvelse i sammenheng med begrepet bedømmelse. Videre belyser jeg skjønnsutøvelse ut fra en normativ kontekst med utgangspunkt i tre prinsipper: 1) likbehandling, 2) reduserbarhet og 3) individualisering.

2.8.2 Menneskebehandlingende organisasjoner og teoretisk og praktisk kunnskap

I menneskebehandlede organisasjoner har profesjonelle yrkesutøvere tett kontakt med samfunnet gjennom personene som de yter tjenester til, og som de søker å behandle og forandre. I disse organisasjonene framstår personene som organisasjonens «råmateriale» (Svensson, 2010, s. 135). I vareproduserende organisasjoner kan arbeid med råmateriale ofte standardiseres. I menneskebehandlingende organisasjoner prøves tjenesteytingen og standardiseres gjennom likbehandling og utvikling av en universalistisk tenkning, men samtidig skal tjenestene være individuelt tilpasset. Det er i dette rommet tjenesteytterne skal utøve faglig skjønn, «en resonnering av hva som skal gjøres i enkelttilfeller» (Grimen & Molander, 2010, s. 188). Det er nettopp den resonneringen som er utfordrende i disse organisasjonene, som kjennetegnes ved at de har vage og tvetydige mål, at det er stor avstand mellom målsetterne og de som skal praktisere og prøve å nå målene, og at det er svake koblinger mellom regler og handlinger. I tillegg er det usikkerhet rundt hvilke metoder som er effektive og kan anvendes, og evaluering blir utfordrende (Svensson, 2010, s. 136). Dette støttes opp av studier som viser at det ofte er ikke er samsvar mellom organisasjonens politiske mål og den direkte praksisutøvelsen (Andreassen, 2019), og at yrkesutøvere anvender rommet for skjønnsutøvelse veldig ulikt. Det kommer fram at begrunnelsen for skjønnsvurdering i større grad er knyttet til den ansattes egne normer og forståelse og i mindre grad til personen som skal hjelpes (Andreassen, 2019; Eikenaar, de Rijck & Meershoek, 2016; Kjørstad,

2005; Nothdurfter, 2016; Solvang, 2016). Andreassen (2019) konkluderer i sin studie med at profesjoner har behov for å styrke kunnskapen sin om skjønnsutøvelse.

Profesjoners kunnskap om skjønnsutøvelse er praktisk og teoretisk. Grimen (2008) skriver at profesjoners kunnskap er mangfoldig, og dermed må forholdet mellom teori og praksis forstås som et komplisert samspill. Det innebærer at det eksisterer et kontinuum mellom teoretisk og praktisk kunnskap (Grimen, 2008). Grimen hevder altså at den kunnskapen som er nødvendig for en profesjon («underbygger» den), ikke er eller bør være enhetlig. Forfatteren hevder videre at integrasjonen av profesjonenes fragmentariske kunnskap forstås best som en praktisk og ikke en teoretisk integrasjon. Teoretisk og praktisk kunnskap hører altså sammen fordi de danner ulike, men fruktbare perspektiver på en helhetlig praksis. I tråd med dette argumenterer Grimen for at forholdet mellom teori og praksis ikke bør forstås deduktivt, fra teori til praksis, eller induktivt, fra praksis til teori. Verken praksis eller teori er én ting, og sammenhengen mellom dem vil derfor være ulik og kompleks. Forholdet mellom teori og praksis er hermeneutisk. Det vil si at teori ikke er overordnet praksis, men at de to inngår i en hermeneutisk vekselvirkning. (Gadamer, 2010). Grimen (2008, s. 76) hevder at praktisk kunnskap utelukkende handler om kunnskapsbæreren og brukssituasjonen, og videre at kunnskapen er innøvd i kroppslige ferdigheter og fortrolighet med omgivelsene og i mindre grad er språkliggjort. For det første kan kunnskap bli artikulert på den ene eller andre måten, men all kunnskap kan ikke uttrykkes verbalt. For det andre kan all kunnskap læres, men det finnes ulike måter å lære på. For det tredje kan all kunnskap bli overført mellom mennesker, men det er ikke all kunnskap som kan overføres bare ved beskrivelser. For det fjerde er kunnskap indeksert. Språket kan anvendes til mer enn å gi beskrivelser og framlegge påstander. Språket inneholder mye mer enn det som faktisk blir beskrevet, for eksempel hvordan man kan løse et problem, eller hvordan man kan lese mennesker som er i en vanskelig situasjon. For det

femte kan kunnskap kan akkumuleres. Det vil si at det er mulig å bekrefte teorier som representasjoner av virkeligheten og samle kunnskap enten ved inkludering, avvisning eller For det sjette kan kunnskap bli kritisk gransket. Ifølge Grimen (2008) viser disse seks fellestrekkene at praktisk og teoretisk kunnskap ikke kan ses adskilt.

I diskusjonen om praktisk og teoretisk kunnskap er det interessant å se nærmere på evidensbegrepet. Evidensbasert praksis og evidensbasert kunnskap framstilles i litteraturen ofte som dikotomier (Ekeland, 2009). Ifølge Ekeland (2009) handler denne diskusjonen om å bli bevisst på dilemmaer og ulikheter når forskning skal omsettes i praksis. Han hevder at det er tendenser til at praksis blir en arena som instrueres av forskningen (2009, s. 148). Flere forskere spør om praktisk kunnskap i denne sammenheng kan bli usynliggjort, og om standardisering av praksisutøvelsen kan føre til at skjønnsutøvelsen forringes (Grimen, 2008; Skjefstad, 2015). Grimen (2008, s. 216) viser til at essensen i evidenstekningen er at man må kontrollere kvaliteten på den kunnskapen som skal anvendes i praksis av profesjonelle yrkesutøvere. Fossetøl (2012) understreker også at evidensbasert praksis er et helt sentralt element i praktiske profesjoner, fordi praktisk kunnskap nettopp bør være gjennomtenkt, teoretisk og systematisk for å kunne utvikles og gis gyldighet og troverdighet.

Vi har nå sett at praktisk og teoretisk kunnskap ikke står i motsetning til hverandre, men utfyller hverandre. Det er også blitt påpekt at teoretisk kunnskap kan beskrives som kunnskap som kan begrunnes som sann, altså kan beskrives som eksplisitt kunnskap, og at praktisk kunnskap er en kunnskapsform som knyttes til kunnskapsbæreren og har en taus kunnskapsdimensjon. Dette betyr allikevel ikke at kunnskapsformene er adskilt, men tvert imot at de er knyttet sammen. Denne forståelsen er viktig å ha med seg når vi i neste kapittel skal se på skjønnsutøvelse som nettopp knyttes til personens praktiske og teoretiske kunnskap.

2.8.3 Skjønnsutøvelse og bedømmelse – en epistemisk og en strukturell side

Skjønnsutøvelse kan ses i sammenheng med begrepet bedømmelse. Grimen og Molander (2008, s. 180) gir eksempler på dette og skriver at det handler om hvorvidt et utsagn skal oppfattes som sant eller oppriktig, hvorvidt en handling er formålstjenlig eller riktig, og hvorvidt en tilstand er normal eller rettferdig. Å gjøre en bedømmelse ut fra dette er ikke lett fordi problemene til personen og problemene i situasjonen ofte er av en kompleks natur, slik at det er nødvendig å ta hensyn til individuelle forhold og konkrete situasjoner (Rothstein, 1991). Dette gjør at det er umulig å gi en entydig beskrivelse av situasjonen. Dersom vi skal avgjøre om en handling er formålstjenlig, må vi vurdere virkninger av handlingen. Virkninger av en handling kan stå normativt mot hverandre. La meg illustrere dette gjennom et tenkt eksempel. Medarbeideren ved NAV-kontoret vurderer det slik at en bruker har behov for tettere oppfølging for å nå målet om å komme i arbeid. På grunn av knappe ressurser og krav om økt effektivitet fra ledelsen er det vanskelig å gjennomføre. Medarbeideren velger å gi mindre oppfølging til andre brukere og frigjør dermed tid til å følge brukeren opp tettere. Her vil to normative hensyn stå imot hverandre: hensynet til individuell oppfølging og hensynet til likbehandling for alle. Virkninger av en handling kan også være uheldige. I en bedømmelse skal en tilstand også vurderes ut fra hvor normal eller rettferdig den er. Det sier seg selv at normalitet er vanskelig å måle, for hva er normalt? Ut fra dette resonnementet vil bedømmelsen bygge på en ubestemthet, og denne ubestemtheten krever skjønnsutøvelse (Grimen & Molander, 2008, s. 180). Grimen og Molander (2008, s. 181) argumenterer på bakgrunn av dette for at skjønn kan forstås ut fra en epistemisk og en strukturell side. Skjønn ut fra en epistemisk side dreier seg om å trekke konklusjoner og treffe beslutninger gjennom resonnementer som bygger på en ubestemthet med hensyn til hva som er riktig å gjøre i situasjonen (Grimen & Molander,

2008, s. 181). Ifølge Grimen og Molander må det da utøves skjønn i form av en praktisk resonneringsprosess.

Med resonneringsprosess mener Grimen og Molander (2008) en slags framgangsmåte for å finne begrunnede svar på hvordan vi bør handle i en gitt situasjon, og med praktisk resonnement sikter de til det å trekke en konklusjon om en handling på grunnlag av en situasjonsbeskrivelse i kombinasjon med en norm. Normen betraktes som en allmenn handlingsanvisning, og har til hensikt å rettferdiggjøre overgangen fra en situasjonsbeskrivelse til et handlingsvalg. Men ofte blir visstnok normen bare tatt for gitt (Grimen & Molander, 2008). Strukturelt skjønn er «delegert og negativt avgrenset frihet, dvs. om en aktørs betrodde frihet til å velge mellom tillatte handlingsalternativer på basis av grunner som han selv finner godtakbare» (Grimen & Molander 2008, s. 181). Innskrenkningen av den profesjonelles rett til å utøve skjønn går her inn i det som er rammen rundt skjønnsutøvelsen. Strukturelt skjønn kan forklares ut fra Ronald Dworkin (2013, 1977, s. 48), som beskriver skjønnets gjennom metaforen «hullet i smultringen» («the hole in the doughnut»). Ringen rundt hullet symboliserer den strukturelle siden som utgjør restriksjonene og standardene som er fastsatt av myndighetene. Det åpne rommet i midten av smultringen utgjør det uregulerte handlingsrommet, men dette rommet gir ikke full frihet, for det styres av standarder gitt av myndighetene. Den strukturelle og den epistemiske siden av skjønn kan ikke ses som adskilt, men er sammenkoblet.

2.8.4 Skjønnets normative kontekster

I forrige kapittel ble det argumentert for at skjønnsutøvelse kan knyttes til begrepet bedømmelse, og at det har en ubestemthet. Dette kan innebære at skjønnsutøvelse framstår som en praktisk resonnering med svake holdepunkter og med et svakt forhold mellom premisser og konklusjon (Grimen & Molander, 2008). Det vil si at man på epistemisk side forsøker å skjelne mellom handlinger etter om de er riktige eller gale og lignende, men uten fastlagte standarder. På den strukturelle siden

vises det til det området man har skjønnsmyndighet over i en ellers regulert virksomhet. Dette betyr at når man har fått delegert skjønnsmyndighet, så forventes det at man utfører oppgavene sine på måter man anser som rimelige (Molander & Grimen 2008). Skjønnsutøvelsen skal inngi til tillit og må også framstå som rimelig for andre enn skjønnsutøveren selv. Dette betyr at forventningene om god skjønnsutøvelse retter seg mot både individ- og gruppenivået. På denne måten kan man si at skjønnet som resonneringsprosess er bundet til handling, rasjonalitetsnormer og normative forventninger. Dette kaller Grimen og Molander (2008) for skjønnets normative kontekster. De skiller mellom to typer normative skjønnsk kontekster. Den første er skjønnsk kontekster med et strengt komparativt konsistenskrav. Disse forstår Grimen og Molander (2008) som skjønnsk kontekster med et strengt krav til at vurderinger skal kunne gjøres likt, uavhengig av person, tidspunkt og situasjon. Den andre typen er skjønnsk kontekster med et krav om individualisering. Dette kravet omtales som individualiseringsprinsippet. Videre skiller de mellom to ulike typer komparative konsistenskrav: prinsippet om formell rettferdighet, som omtales som likebehandlingsprinsippet, og prinsippet om formell reproduserbarhet, som omtales som reproduserbarhetsprinsippet. Grimen og Molander kaller disse tre prinsippene for idealtypiske kontekster. I det følgende forklarer jeg prinsippene nærmere:

Likebehandlingsprinsippet:

Likebehandlingsprinsippet går ut på at like situasjoner skal behandles likt. Bak dette prinsippet ligger det krav om komparativ konsistens. Skjønnsutøvelse utfordrer dette prinsippet på flere områder fordi det innebærer en stor grad av ubestemthet og vilkårlighet. Det vil si at samme situasjon vil kunne bli bedømt ulikt av ulike personer til ulik tid selv om situasjonen ikke har endret seg, og at bedømmelsen i det ene eller andre tilfellet ikke er dårlig begrunnet (Grimen & Molander, 2008, s. 189). Et kjent eksempel på dette er besvarelser av eksamensoppgaver hvor det ikke finnes et fasitsvar. Slike besvarelser blir noen ganger

vurdert ulikt uten noen forståelig årsak. Det vil ikke si at skjønn alltid står i motstrid til likebehandlingsprinsippet, men det kan utfordre dette prinsippet.

Reproduserbarhetsprinsippet:

Reproduserbarhetsprinsippet er også et normativt krav om komparativ konsistens, men det bygger på en annen begrunnelse enn likebehandlingsprinsippet. Dette prinsippet tar utgangspunkt i klinisk bedømmelse. Men hvordan skal klinisk bedømmelse forstås? Grimen og Molander (2008, s. 189) tar eksemplet om at når en lege gir en diagnose, bør andre leger også komme til samme konklusjon. Men om man tar utgangspunkt i at kliniske ferdigheter også dreier seg også om å beherske spørreskjemaer, intervjumanualer eller andre hjelpemidler i klinisk vurdering, diagnostikk og behandling på en slik måte at det fremmer en god terapeutisk relasjon (Rosenvinge et al., 2004), vil kravet om reproduserbarhet være vanskelig å overholde. Dette prinsippet uttrykker at dersom noe ikke kan reproduseres, så er det gode grunner til å tro at det ikke er virkelig, eller er feil. Som normativ ramme krever prinsippet at en beslutning må kunne reproduseres, altså at flere for eksempel sosialarbeidere må kunne komme fram til samme beslutning. Skjønnets vilkårlighet kan resultere i at ulike sosialarbeidere kan komme fram til ulike beslutninger, men på grunn av vilkårlighet kan de også komme fram til samme beslutning. Som normativ ramme for skjønnsutøvelse er dette prinsippet – kravet om reproduserbarhet – kanskje vanskelig å anvende i praksis som ikke handler om diagnostisering (Grimen & Molander, 2008).

Individualiseringsprinsippet:

Individualiseringsprinsippet innebærer å finne ut hva som, når alt er tatt med i betraktning, er til den enkelte brukers beste. Prinsippet, som normativ ramme, krever at hver enkelt bruker skal behandles individuelt, eller i sin unikhhet (Grimen & Molander, 2008, s. 190). I praksis vil det si

at individuelle og særskilte behov hos den enkelte blir vektlagt ved tildeling av behovsprøvde tjenester og ytelser, og dermed blir ikke resultatet sammenlignbart. Grimen og Molander (2008, s. 190) påpeker at dette ikke gjør prinsippet mindre problematisk. For å illustrere dette trekker de inn et begrep som de kaller *perfeksjonistisk svikt*, som viser til noe som ikke har noen logisk eller naturlig grense. Spørsmålet som kan stilles, er hva som er brukerens beste? Her vil også skjønnets vilkårlighet komme fram når man vurderer hvor langt individualiseringen skal strekke seg?

De tre prinsippene vil i praksis utfordre hverandre i større eller mindre grad. Å tilrettelegge for at den enkelte skal bli ivaretatt ut fra sin unikhhet, vil kunne utfordre prinsippet om likebehandling. Dette har å gjøre med at tid, økonomi og fagkompetanse er knappe ressurser, noe som kan bidra til et prioriteringsproblem. Dette kan medføre at hensynet til individualisering tillegges størst vekt, som kan medføre at kravet om likebehandling blir utilstrekkelig vektlagt, eller at individualiseringsprinsippet blir oversett for å ivareta likebehandlingsprinsippet. I begge tilfellene vil skjønnsvurderingene kunne bli svakt begrunnet, og dette synliggjør hvordan skjønnskontekster binder skjønn (Grimen & Molander, 2008, s. 191).

2.8.5 Kritiske perspektiv

Å utøve skjønn er krevende for profesjonsutøvere siden problemene til personen og problemene i situasjonen ofte er av en kompleks natur, slik at det er nødvendig å ta hensyn til individuelle forhold og konkrete situasjoner og samtidig rette seg etter de tre normative prinsippene. Dersom vi får mer kunnskap om kompleksiteten rundt skjønnsutøvelse, vil det kanskje medføre at profesjonsutøvere framstår som tryggere fagpersoner.

En utfordring er at velferdsstaten har økt i omfang og fått et bredere tilbud samtidig som profesjonsutøveren i stadig større grad må definere

problemer og bestemme hvordan problemet skal løses (Eriksen, 2001). At profesjonsutøvere har fått delegert myndighet til å utøve skjønn, «baserer seg på at profesjonsutøveren faktisk er i stand til å vise god dømmekraft i situasjonen» (Grimen & Molander, 2008, s. 182). Dette er det imidlertid ingen garanti for. Begrepet skjønnsutøvelse er like komplekst som det er sentralt i sosialt arbeid. I mange tilfeller vil kompetansen framstå som «taus kunnskap» med basis i erfaring heller enn i vitenskapelig basert og artikulert kunnskap (Fossestøl, 2006). Det som står på spill, er snarere manifesteringen av en profesjonsdiskurs som «legger føringer for hva som kan forstås som legitim kunnskap og praksis i fagfeltet. I framveksten av en diskurs skapes en kollektiv identitet og forståelse» (Røysum, 2010, s. 43). Nilssen (2016) argumenterer for at skjønn kan være problematisk når det skaper muligheter for manipulasjon, tilfeldigheter, usikkerhet og invaderende prosedyrer. Han stiller spørsmål ved om NAV-ansatte har ressurser til å utøve skjønn på en forsvarlig måte. I forlengelsen av dette foreslår han at AV-kontorene bør få økt lokalt handlingsrom. Det betyr i prinsippet mindre standardisering og økt skjønnsutøvelse (Meld. St. 33 (2015–2016)).

Teoretisk ramme

Blank side

3 Forskningsopplegg og metode

I dette kapitlet redegjør jeg for valg av forskningsmetode, vitenskapsteoretisk ståsted, valg av forskningsfelt, metode for datainnsamling og bearbeiding av data, forskningsetiske avveininger, vurdering av datakvalitet. Jeg presenterer også en kritisk drøfting av min egen forskerrolle og av analyseverktøy.

3.1 Kvalitativ metode

I denne studien anvendes kvalitative forskningsmetoder. Målet er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener slik det oppleves for de involverte selv, ut fra deres naturlige sammenheng. Det er gjennomført tjue individuelle intervju.

Ordet kvalitativ beskrives av Denzin og Lincoln (2000, s. 8):

The word qualitative implies an emphasis on the qualities of entities and on processes and meanings that are not experimentally or measured (if measured at all) in terms of quantity, amount, intensity, or frequency.

Det er en stigende interesse for kvalitativ metode innenfor samfunnsvitenskapene (Seale et.al., 2004; Kvale & Brinkmann, 2009). Kvale og Brinkmann (2009, s. 27) trekker frem endringer innenfor filosofien som fokuserer mer på aspekter ved kunnskap som virker mer treffende innenfor intervjuforskning:

Det er tale om aspekter som de fænomenologiske beskrivelser af bevidsthed og af livsverdenen, de hermeneutiske fortolkninger af teksters mening og den postmoderne betoning af den sociale konstruktion af viden. Selv om sådanne filosofiske positioner kan være i indbyrdes motstrid, er de fælles om at afvise en metodologisk positivisme i samfunnsvidenskaberne, som bægrænser videnskabelig evidens til kvantificerbare kendsgerninger.

Dette har igjen påvirket samfunnsvitenskapene til å innta en mer kvalitativ holdning som tar utgangspunkt i kunnskap som utvikles gjennom menneskers erfaringer og opplevelser, og åpner opp for mange mulige forståelser og tolkninger (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009, Malterud, 2017, Polit & Beck, 2012). Her fremstår forskeren som en aktiv deltaker i en kunnskapsutvikling som handler mer om nye spørsmål enn om universelle sannheter (Kvale, Brinkmann, & Anderssen, 2009).

Problemstillingen i min studie er:

- Hvordan deles kunnskap mellom medarbeidere på NAV-kontor?

Siden dette er en relativt åpen problemstilling, har jeg underveis i studien funnet det nødvendig å konkretisere problemstillingen i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne å utøve faglig skjønn i møte med brukerne, og hvordan deler de disse erfaringene med kollegaer?
2. Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne praksisfellesskapet mellom kollegaer, og hva er det som fremmer og ikke fremmer deling?

Mitt valg av metodisk tilnærming kan knyttes til mitt vitenskapelige ståsted, noe jeg beskriver nærmere i neste delkapittel.

3.2 Vitenskapelige ståsted – en hermeneutisk tilnærming

Forskerens vitenskapeteoretiske ståsted synliggjør den forståelseshorizonten som ligger bak valget av metodisk tilnærming. Å gjøre rede for studiens vitenskapeteoretiske ståsted er en nødvendig del av forskningsprosessen og vil legge en del premisser for det videre arbeidet.

Mitt vitenskapeteoretiske ståsted er inspirert av retninger innenfor hermeneutikk, som betegner en sammensatt tradisjon av teorier om fortolkning og forståelse (Thomassen, 2007, Thagaard, 2009, Gilje & Grimen, 2013). Filosofene Nils Gilje og Harald Grimen skriver:

Hermeneutikken er relevant for samfunnsvitenskapene fordi mye av disse fagenes datamateriale består av meningsfulle fenomener, for eksempel handlinger, muntlige ytringer og tekster. Mye av det de forsøker å forklare, er dessuten meningsfulle fenomener, for eksempel atferdsmønstre, normer, regler, verdier, forventningsmønstre [...] Fortolkning og forståelse av mening ligger derfor i bunnen på disse fagene. Det utgjør en helt vesentlig del av deres fundament. Store deler av forskningsprosessen i samfunnsvitenskapene, som i andre fag, kan dessuten oppfattes som en fortolkningsprosess (Gilje & Grimen, 2013, s. 144).

Ut fra en hermeneutisk tilnærming vil kunnskapen studien frembringer, være en kunnskap som heller skal representere verden enn å avspeile den (Bukve, 2016). Å bruke hermeneutikkens begrepsrepertoar kan bidra til at jeg som forsker blir mer bevisst på skjørheten og utfordringene i gjennomføringen av den metodiske prosessen.

Videre vil jeg beskrive tre sentrale begreper innenfor hermeneutikken: forforståelse, fortolkning og den hermeneutiske sirkel. Her tar jeg utgangspunkt i den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer (1900–2002) hermeneutiske tilnærming. Gadamer regnes som en av de mest sentrale hermeneutiske teoretikere i vår tid. Han er særlig kjent for å ha utvidet hermeneutikken gjennom sitt verk *Sannhet og metode (Wahrheit und Methode)* fra 1960. Gadamer (2010) hevder at det ikke finnes noen objektiv hermeneutikk, og viser til at vi er historiske vesener som ikke kan fristille oss fra vår tradisjon. Det kan bety at vi må bli bevisst på at vi er plassert i en historisk tolkningstradisjon.

Bevissthet på egen forforståelse er sentralt hos Gadamer, uansett om det er i tolkningen av en tekst eller i møte med mennesker. Forforståelsen

vår medvirker i all vår forståelse. Med andre ord vil de forutsetningene den enkelte har, bestemme hva som er forståelig, og hva som er uforståelig (Gilje & Grimen, 2013, s. 148). For å forklare forforståelse bruker Gadamer (2010, s. 42–43) begrepet Bildung, eller «dannelse». Bildung er den utdannelsen og erfaringen den enkelte har ervervet seg i løpet av livet. I tillegg til at begrepet viser til utdanning og erfaring, er dannelse av takt og moralsk bevissthet også en viktig dimensjon. Med dette viser Gadamer at dannelse ikke bare innebærer å ta ansvar for sin egen utvikling, men at man i tillegg også har et ansvar for sine medmennesker. Det å komme til forståelse krever ikke verktøy i ordets egentlige betydning, fordi det fremstår som en livsprosess hvor livsfellesskap lever (2010, s. 488).

Gjennom mitt direkte arbeid med brukere og fagpersoner har jeg fått en unik lærdom og erfaring på godt og vondt som har bidratt til min forforståelse. Dette har medvirket til min store interesse for å påvirke til og bistå med å utvikle tjenestetilbudet for de mest sårbare og kanskje mest stigmatiserte menneskene i samfunnet, ved å fokusere på fagpersoner og deres kunnskap. Gjennom at vi får økt faglig kunnskap og praktisk kunnskap, og samtidig erkjenner brukerkunnskapen som en likeverdig kunnskap, kan vi utvikle og forbedre tjenestetilbudet til brukerne. Mine tanker og refleksjoner rundt dette temaet har så klart stor påvirkning på forskningen min. Kanskje har denne forforståelsen vært det mest utfordrende i gjennomføringen av de individuelle intervjuene, der det til tider var vanskelig å la være å trekke frem mine refleksjoner og min forforståelse. Det gjaldt særlig i intervjusituasjoner der informantene kom med utsagn som «brukeren vet ikke sitt eget beste», «jeg har laget en økonomisk plan, og han følger den ikke» eller «vi prøvde å få til et samarbeidsmøte, men han gadd ikke å møte».

Fog (2004, s. 84) skriver at i en intervjusituasjon vil forskeren av og til oppleve overføring av gamle følelser, og sier at dette handler om vår historie. Min historie er at jeg ut fra min arbeidserfaring har utviklet en form for sensitivitet som blir aktivisert når jeg hører det jeg tror er

negativ omtale av brukere. I en intervjusituasjon, der forsker skal ivareta informant, arbeider jeg for at motstandsfølelsen min skal bli snudd til en undring og nysgjerrighet. Min historie og forforståelse er en del av meg, men gjennom bevisstgjøring legger den ikke begrensninger i mitt møte med den andre, men åpner opp for muligheter (Gadamer, 2010). Det har vært en styrke i denne prosessen å ikke kjenne direkte til NAV som arbeidsplass, for dermed har jeg vært interessert i veiledernes historier og beskrivelser. Dette har bidratt til ny innsikt, som igjen har bidratt til å endre min forståelse av organisasjonen NAV.

Å forstå hva noen sier, betyr å komme til enighet i språket. Her blir språket midtpunktet, der de som samtaler, oppnår gjensidig forståelse og kommer til enighet om meningsfulle tema (Gadamer, 2010, s. 423). Gilje og Grimen (2013, s. 152) viser til at innen hermeneutikken er forståelse og kontekst sterkt knyttet sammen. De hevder at fenomener blir forståelige bare i den konteksten de forekommer i, og sier at «[...] det er sammenhengen som gir dem en bestemt mening og framskaffer de nøkler man må ha for å forstå dem». Fortolkning handler ut fra denne argumentasjonen ikke bare om å få kjennskap til et objekt eller en hendelse, men også om å kjenne til tradisjonen til den som tolker, samt tolkningsobjektet og konteksten de er situert innenfor (Gadamer, 2010).

Et av de viktigste begrepene innenfor hermeneutikken er den hermeneutiske sirkel, som nettopp knytter sammen begrepene fortolkning, forforståelse og kontekst (Gilje & Grimen, 2013). Den hermeneutiske sirkel har opp gjennom tidene hatt en sentral plass i hermeneutikken og har blitt tillagt ulike forklaringer av hermeneutiske filosofer (f.eks. Friedrich Schleiermacher, Martin Heidegger og Hans-Georg Gadamer). Gadamer (2010, s. 329) anvender språklæring som et bilde for å forklare den hermeneutiske sirkel. Han hevder at vi lærer å «konstruere» en setning før vi kan forsøke å forstå setningens hele mening i dens språklige betydning:

Denne konstruksjonsprosessen er i midlertidig styrt av en meningsforventning som stammer fra sammenhengen i det som går forut. Denne forventningen må korrigeres når teksten krever det. Dette betyr at forventningene må endre retning, og at teksten slutter seg sammen til en meningsenhet i lys av en annen meningsforventning. Forståelsens bevegelse går dermed alltid fra helheten til delen og tilbake til helheten (2010, s. 329).

Gadamer (2010, s. 331) understreker videre at sirkelen ikke innehar en formal natur og verken er subjektiv eller objektiv, men beskriver forståelsen som et samspill mellom overleveringens bevegelse og fortolkerens bevegelse (2010, s. 331). Videre argumenterer han for at hans filosofiske hermeneutikk ikke er en teori eller en metode, men hviler på graden av forståelse av den ontologiske virkelighet man søker kunnskap om (Gadamer, 2010). Fordi Gadamers hermeneutikk ikke fremstår som en strukturert metodisk tilnærming, kan den hjelpe meg som forsker til å se studiens kvalitative metodiske tilnærming i et metaperspektiv, og gjøre meg bedre i stand til å anvende et kritisk blikk.

I min studie ønsker jeg å få de ansattes perspektiv på kunnskapsdelingen på deres arbeidsplass.

Jeg ønsker å forstå virkeligheten ut fra perspektivet til personene det gjelder. Dette kan jeg få gjennom å gjøre individuelle forskningsintervju. Å velge intervju som metode åpner opp for ulike tilnærminger til datamaterialet. Moen (2013, s. 40-44) viser til Silverman (2001) som introduserer tilnærmingene positivisme, emosjonalisme og konstruksjonisme om posisjonering av seg selv som forsker, når hun diskuterer sitt arbeid med biografiske intervjuer ved hjelp av en tilsvarende tredeling. Disse er naturalistisk/tradisjonell tilnærming som søker å oppnå en direkte og u-formidlet tilgang til intervjupersonenes subjektive opplevelse og meninger, emosjonalistisk tilnærming viser til muligheten for intersubjektiv dybde, forståelse, likestilhet og vennskap mellom deltakerne i intervjuet og interaksjonistisk/fortolkende tilnærming der individets handlinger, mening og selvoppfattelse er

relasjonelt og kontekst avhengig. I den fortolkende tilnærmingen anerkjennes det at kunnskapen som kommer fram i intervjuet er en interaksjon mellom intervjuer og den som blir intervjuet. De ulike tilnærmingene sier noe om hvordan vi ser på informantens beretninger og den verden de beskriver, samt noe om relasjonen mellom informant og intervjuer.

Den interaksjonistiske og konstruksjonistiske tilnærmingen stiller seg kritiske til naturalismens og emosjonalismens forestilling, om at det finnes en slags kjernekunnskap i intervjupersonens indre, som forskeren kan fange og formidle (jf. Moen, 2013; Silverman, 2001). Det vil si man er kritisk til å fastholde skillet mellom virkelighet og representasjon ved å se på virkeligheten som en «beholder» hvor forskerens primære oppgave er å representere denne så nøyaktig som mulig. Ved valg av tilnærming må forskeren spørre seg hvilke former for virkelighetsbeskrivelse metoden gir adgang til og hvilke begrensninger som er innebygd i den. Jeg har valgt en interaksjonistiske/fortolkende tilnærming, hvor det gis mulighet til å betrakte intervjuet i sin helhet eller finne flere fortellinger i intervjuet. Fortellingene vil videre ses på både som refleksjoner av individuell erfaring og som uttrykk for allerede eksisterende kulturelle diskurser (Moen, 2013). Denne tilnærming finner vi også igjen innen hermeneutikken som viser til at fortolkning handler både om å få kjennskap til et objekt eller en hendelse og til tradisjonen til den som tolker, samt tolkningsobjektet og konteksten de er situert innenfor (Gadamer, 2010).

Moen (2013) hadde en interaksjonistisk tilnærming i sin studie, men gjennom en analyse av empirien i etterkant av studien, identifiserte hun at det ble benyttet både en naturalistisk, emosjonalistisk og interaksjonistisk tilnærming. Å posisjonere seg mot en retning vil ikke si at innslag av andre retninger blir fraværende, tvert imot kan det tenkes at de på ulikt vis kan forsterke og synliggjøre den metodiske tilnærmingen. Dette kan også dreie seg om ulike forståelse for hvordan informant og

intervjuer kan reflektere ulikt om hvordan de posisjonerer seg i intervjusituasjonen.

Ulike posisjoneringer kommer fram gjennom et interaksjonistiske poeng om at de som deltar i intervjuet ikke bare representerer seg selv om individer (Moen, 2013). I samtalesituasjonen posisjonerer de seg selv innenfor spesifikke kategorier og ofte kan en også gjenkjenne en moralsk orden. Dette viser seg i eksemplet (4.4 jf. Individuelle intervju – intervjuprosessen) hvor informant ville lese gjennom intervjuet i etterkant. Hun ønsket å finne ut om hun hadde brutt taushetsplikten, slik hun tolket det, ved å ha gått ut over de rammene hun arbeidet innenfor i NAV. Det er mulig å tolke dette som at informanten her var ute i et naturalistisk ærend, hvor hun oppfattet at forsker så på det hun kom med som en representasjon av virkeligheten. Og konkrete faktaopplysninger vil også en interaksjonistisk forsker kunne godta at står i en naturalistisk tilnærming. Begrensninger i denne valgte tilnærming er blant annet at gjennom å fortolke og fortolke fortolkningen, kan studiens tema og mening underbygges og skille mellom fakta og fiksjon blir forvitret og i ytterste konsekvens bidra til at alt blir relativt (Moen, 2013).

Ved å bruke en hermeneutisk tilnærming blir forskeren en deltaker i sin egen forskning fra begynnelse til ferdigstillelse av produktet (Thagaard, 2009, Fog, 2004). Dette vil jeg synliggjøre ved å anvende de hermeneutiske begrepene som jeg presenterer videre i dette kapitlet.

Det må understrekes at en forskers vitenskapeteoretiske ståsted ikke er en entydig tilstand som kan ses isolert og avgrenset fra andre vitenskapeteoretiske retninger.

3.3 Tilgang til feltet og valg av informanter

I studier som omfatter feltarbeid, kan det å oppnå kontakt med en portvokter være helt sentralt (Fangen, 2005, Thagaard, 2009). Det kan også være interessant å se portvokterrollen i sammenheng med tilgang

til intervju i en organisasjon. I min studie ble den endelige tilgangen til NAV-kontorenes virksomhet oppnådd gjennom to ledere og en ansatt som kan beskrives som portvoktere.

Fangen (2005, s. 63) viser til at portvokter i forskningssammenheng er en metafor som beskriver «[...] en person som er sentral for samfunnet, gruppen, eller miljøet som er gjenstand for studien, og som kan formidle kontakt med de andre medlemmene». Portvoktere innehar en sentral og viktig funksjon ved at de kan gi tilgang til feltet og tilgang til informasjon. De kan imidlertid også hindre tilgang til feltet, spesielt hvis de er ledere og ikke ønsker å åpne opp for forskere i sin organisasjon (Thagaard, 2009, Fangen 2005). At ledere er portvoktere, kan også innebære en viss fare. Dette er noe jeg kommer tilbake til i dette metodekapitlet.

Thagaard (2009, s. 60) refererer til Widerberg (2001, s. 69–70), som skriver at hun gjennom en studie som omhandlet trøtthet hos ansatte, fikk utfordringer med å få adgang til arbeidsorganisasjoner der hun kunne studere dette fenomenet. Organisasjonene var ikke interessert i å åpne opp for forskere. Begge lederne ved NAV-kontorene i min studie åpnet opp og ga meg tilgang til virksomheten sin. De virket positive til å fremstille både virksomheten og de ansatte. Det vekker litt ettertanke at jeg ble tatt imot åpent med tanke på all den forskningen NAV-kontorene og deres ledere og ansatte har vært gjennom siden NAV-reformen.

En av portvokterne i studien min var en ansatt som i tillegg ble en nøkkelinformant for meg. Skjefstad (2015) sier at gode nøkkelinformanter er viktige fordi de gir forskeren bedre innsikt i feltet som studeres. De innehar kunnskap om feltet og kan reflektert dele sin erfaring. Hun trekker også frem at en forsker og en nøkkelinformant kan få en relasjon som kan få form av et vennskap, noe som kan være utfordrende (Skjefstad, 2015). Flere forfattere synliggjør nettopp faren ved at forsker og nøkkelinformant knytter vennskapsbånd. Det kan

påvirke både studiens analyse og hva forskeren velger å publisere (Thagaard, 2009, Fangen, 2005).

Nøkkelinformanten i min studie kom jeg i kontakt med gjennom prosjektet «Praksis og kunnskapsutvikling i NAV-kontor». Hun var kunnskapsrik og reflektert og ga meg mye informasjon. Dette gjorde at konteksten for intervjuene ble tydeligere og lettere å forstå. Hun var også nysgjerrig på forskningen min, omtalte den positivt i miljøet og bidro til rekrutteringen av informanter. Vi hadde flere telefonsamtaler, og hun sendte mail og oppdaterte meg på hva som rørte seg i kommunen i tilknytning til feltet. For meg var forholdet vårt preget av respekt og nysgjerrighet for hverandres arbeid, og det oppsto en nærhet mellom oss. Dette bånd mellom forsker og nøkkelinformanter kan som nevnt utgjøre en fare (Thagaard, 2009, Fangen, 2005, Skjefstad, 2015). For forskeren kan nøkkelinformanters meninger fremstå som mer betydningsfulle enn andre informanters, og dette kan påvirke tolkningen og analysen av empirien. Det kan også påvirke hva forskeren velger å publisere når studien er ferdig, fordi forskeren vil være lojal overfor nøkkelinformantene.

Prosjektet "Praksis- og kunnskapsutvikling i NAV-kontor" (2013–2016) handlet om å utvikle kunnskapsbasert praksis gjennom et likeverdig samarbeid mellom praksisfelt, brukere, forskere og undervisning. Prosjektet ble koordinert av Arbeids- og velferdsdirektoratet og iverksatt av Arbeids- og sosialdepartementet. Det foreligger flere sluttrapporter fra prosjektet, blant annet Bø-Rygg og Oltedal, Ung@jobb, 2017; Haug mfl., KLAR, 2016.

Utfordringer i forbindelse med ansatte som rekrutterer informanter, belyser jeg nærmere senere i kapitlet.

Min kontakt med nøkkelinformanten foregikk ikke kontinuerlig over tid i forbindelse med et feltarbeid, men i en kort, avgrenset periode før og under intervjuprosessen. Påvirkningsgrunlaget er dermed kanskje ikke

signifikant større enn det som oppsto gjennom kontakten med de andre informantene.

3.3.1 Valg av forskningsfelt

Utgangspunktet for forskningsinteressen min for kunnskap og kunnskapsdeling hos ansatte som arbeider på bakkeplan, er min egen erfaring fra forskning i en kommunal helsetjeneste. I tillegg kommer egne erfaringer fra et samhandlingsprosjekt mellom fire kommuner og et distriktpsikiatrisk senter og praksiserfaring fra et kommunalt botiltak for mennesker med samtidig ruslidelse og psykisk lidelse. Jeg kunne valgt å forske videre på den kommunale helsetjenesten innenfor rus og psykisk helse, men et ønske om å få større innsikt og bredde gjorde at jeg landet på å forske videre på velferdsorganisasjonen NAV, med søkelys på ansatte som arbeider på NAV-kontor og er i direkte kontakt med brukere. NAV som organisasjon endrer seg kontinuerlig, i tråd med samfunnsendringer, politiske føringer og faglig utvikling, og er derfor svært interessant å se nærmere på.

3.3.2 Kriterier for utvelgelse av kommuner

Ut fra studiens formål var det vesentlig at jeg kunne gå i dybden, ikke bredden, i de kommunene jeg valgte ut som studieobjekter. Dette innebar at det var nødvendig å avgrense studien til et begrenset utvalg av kommuner. Fordi norske kommuner er svært forskjellige med hensyn til både størrelse, strukturelle forhold og hvordan de har organisert NAV-kontoret, var det umulig å få et utvalg som på noen måte ville være representativt. Jeg valgte derfor kommuner på bakgrunn av størrelse og endte opp med to kommuner med henholdsvis 37 100 og 42 000 innbyggere (kilde: Statistisk sentralbyrå, 2006). Innbyggertallet var viktig fordi det gjorde det mulig å finne NAV-kontor med en viss størrelse på fagmiljøet. Valget av kommuner ble også gjort på bakgrunn av at NAV-kontorene i disse kommunene var deltakere i det nasjonale forskningsprosjektet «Praksis- og kunnskapsutvikling i NAV- kontor»,

og jeg ble invitert inn i prosjektets fellesskap og fikk mulighet til å bli nærmere kjent med NAV-kontorene i kommunene.

3.3.3 Kriterier for utvelgelse av informanter

Jeg har ikke avgrenset utvalget av informanter til å tilhøre særskilte profesjoner, men har valgt å ha med personer som har ulike yrkes- og erfaringsbakgrunn, og som representerer både den kommunale og den statlige delen av et NAV-kontor. Begrunnelsen for dette valget er at de ansatte på de ulike avdelingene representerer det samme arbeidsfellesskapet og like potensielle kunnskapskilder. Det var også viktig for meg at personene som ble valgt, hadde direkte brukerkontakt i arbeidet sitt, og at de hadde erfaring med eller kjennskap til brukere med en sammensatt problematikk. Grunnen til at jeg brukte dette kriteriet, er at det er det praksisnære arbeidet som er kilden til å belyse læringen og kunnskapsdelingen blant de ansatte på bakkeplan i NAV-kontorene i studien min, og ikke indirekte arbeid med brukere gjennom organisasjonens ulike registreringsprogrammer og gjennom telefon- og nettkontakt. Til sist valgte jeg å avgrense utvalget til informanter med minimum to års arbeidserfaring fra NAV-kontor. Bakgrunnen for det var at jeg antok at de dermed var blitt godt kjent med organisasjonen og kunne gi et mer nyansert bilde enn nyansatte ville kunnet gi.

3.3.4 Utvelgelsesprosessen

Som deltaker på samlingene i prosjektet «Praksis- og kunnskapsutvikling i NAV-kontor» var jeg blitt presentert for lederne ved to NAV-kontor og hadde forklart dem om min rolle og forskningen min. På et seminar avholdt i 6. januar 2014 for de ansatte ved de to NAV-kontorene ble prosjektet «Praksis- og kunnskapsutvikling i NAV-kontor» presentert, og jeg fikk mulighet til å presentere min forskning. I den anledning fikk jeg også formidlet at jeg ønsket å komme i kontakt med ansatte som ville delta på intervju. På denne måten fikk jeg uformell kontakt med flere ansatte som sa ja til å delta. I februar 2014 kontaktet

jeg lederne ved de to NAV-kontorene. Først ga jeg dem muntlig informasjon om forskningen, deretter sendte jeg dem mail der jeg informerte om målet med forskningen, og skrev at jeg ønsket hjelp til å komme i kontakt med ansatte som oppfylte kriteriene jeg hadde satt. Jeg sendte en oversikt over alternative dager og møtetidspunkt til lederne og ba dem videresende disse til sine ansatte og oppfordre ansatte som var interessert i å delta, til å kontakte meg for å finne et passende tidspunkt.

På det ene kontoret tok lederen full kontroll. Hun plukket ut ansatte ut fra kriteriene mine og gikk inn i kalenderen deres og satte dem opp på de møtetidspunktene der de hadde ledig tid. Så sendte hun dem en mail med forslag til møtetidspunkt for hver enkelt, og skrev at om tidspunktet ikke passet, så måtte de kontakte meg. Deretter sendte hun en oversikt til meg med navn på og mailadresse til seks ansatte i første omgang. Jeg kontaktet hver av dem og sendte dem et informasjonsbrev. Alle seks takket ja til å delta på intervju.

Etter disse intervjuene ønsket jeg flere informanter. Derfor kontaktet jeg lederen igjen og ba om mailadresser til flere ansatte som jeg kunne spørre. På ny tok lederen styringen og organiserte kontakten med de ansatte. I denne runden fikk jeg kontakt med fire ansatte som ville delta på intervju.

Lederen ved det andre kontoret responderte ikke på min første henvendelse, og jeg kontaktet henne derfor på ny etter fire uker. Det gikk enda tre uker før jeg fikk svar. Lederen delegerte oppgaven videre til en av de ansatte. Den ansatte ga meg mailadresser til ansatte som jeg kunne kontakte. Jeg kontaktet samme person igjen da jeg senere ønsket flere informanter, og hun satte meg da i kontakt med flere ansatte.

Kunne jeg ha valgt andre måter å få adgang til feltet på? I ettertid ser jeg at jeg kunne vært tydeligere i formidlingen til lederne på NAV-kontorene. Etter å ha informert dem om forskningsstudien kunne jeg spurt etter mailadressen til ansatte, og deretter burde ledelsens involvering ha stoppet. Det var det som var intensjonen, men det var

vanskelig å stoppe ledelsens engasjement når prosessen var i gang. Utfordringene ved utvelgelsesprosessen vil bli drøftet videre i neste delkapittel.

3.3.5 Representativitet og skjevhet

Thagaard (2009, s. 54) definerer det å gjøre et strategisk utvalg som at «[...] vi velger informanter som har egenskap og kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver». I henhold til denne definisjonen har studien min et strategisk utvalg.

Gjennom utvalgsriteriene fikk jeg kontakt med informanter som kunne bidra med relevant informasjon for studiens formål. Studiens strategiske utvalg er allikevel preget av å være et tilgjengelighetsutvalg som har utviklet seg ved hjelp av den såkalte snøballeffekten. Begrepet snøballeffekten betegner et utvalg som først består av få informanter, men som vokser litt etter litt – lik en snøball som øker i omfang etter hvert som den ruller. Utvalget dannes ofte ved at forskeren får kontakt med et fåtall informanter, som så hjelper til med å rekruttere flere informanter. De nyrekrutterte informantene kontakter igjen andre, slik at forskeren til slutt ender opp med ønsket antall informanter (Thagaard, 2009; Andrews & Vassenden, 2007; Browne, 2005).

Lederne ved begge NAV-kontorene bidro til at jeg kom i kontakt med ansatte som kunne være aktuelle informanter. I tillegg delegerte lederen på NAV-kontor 1 oppgaven med å rekruttere informanter til en underordnet, som så satte meg i kontakt med andre aktuelle informanter.

Utvelgelsen av informanter til studien min kan ikke sies å ha hatt en stor grad av snøballeffekt, blant annet fordi rekrutteringen gikk gjennom få ledd. Men snøballeffekten var likevel til stede, og det er viktig å være bevisst på etiske utfordringer som kan oppstå når forskere involverer informanter i rekrutteringsprosessen. Den ene utfordringen gjelder

kravet om informert samtykke fra informanter (Thagaard, 2009; Andrews & Vassenden, 2007). Det at forskeren kommer i kontakt med aktuelle informanter via andre informanter, medfører at forskeren har fått informasjon om informantene før de har gitt sitt samtykke. De som har blitt valgt av kollegaer, kan sette spørsmålsteget ved hvorfor akkurat de ble valgt, og kan utvikle en mistenksomhet. Dette kan i ytterste konsekvens medføre at det oppstår en konflikt mellom de involverte (Thagaard, 2009, s. 56–57). I mitt tilfelle kan det at jeg hadde presentert forskningsprosjektet mitt og meg selv på seminaret som ble avholdt for de ansatte ved de aktuelle NAV-kontorene, ha bidratt til at jeg unngikk en slik mistenksomhet og grobunn for konflikt. På seminaret hadde jeg informert om at jeg ønsket å komme i kontakt med ansatte som kunne sitte på relevant informasjon. Det kan ha bidratt til å ufarliggjøre meg som forsker og temaet som jeg ønsket å vite mer om. Allikevel er kanskje Andrews & Vassendens (2007) måte å løse dette etiske dilemmaet på mer hensiktsmessig med tanke på å ivareta informantene best mulig. De foreslår å løse det ved at de første informantene innhenter samtykke fra de neste informantene til å formidle kontakt mellom dem og forskeren (Andrews & Vassenden, 2007).

En annen utfordring med snøballeffekten er faren for å ende opp med et utvalg som er for snevert sammensatt. Utvelgelsen gjøres både i samråd med og av informanter (Thagaard, 2009). Informantene kontakter personer som kan være aktuelle – personer som de kjenner, og som de tror kan bidra, og dette er kanskje personer som de definerer i samme kategori som seg selv (Browne, 2005). Dermed kan det tenkes at informantenes seleksjon utelukker personer som fremstår som annerledes og har et annet syn enn majoriteten (Thagaard, 2009). Forskningen vil i så fall miste ytterpunktene, og som forsker vil man ende opp med å studere det spesifikke nettverket man har rekruttert informanter gjennom (Andrews & Vassenden, 2007). Dette er et viktig punkt i tilknytning til at lederne ved NAV-kontorene, særlig lederen ved NAV-kontor 2, hadde en så sentral rolle i utvelgelsen av informanter.

Det kan være en mulighet for at ansatte som var kritiske til ledelsen og dens måte å møte faglige og sosiale utfordringer på, ble utelukket som informanter. Lederne kan ha valgt ut lojale ansatte som de mente ville ivareta kontorets omdømme. Om dette kan ha hatt noen avgjørende betydning i studien min, er vanskelig å si noe konkret om. Det jeg observerte, var at informantene var åpne og kritiske i sin formidling gjennom intervjuene, og datamaterialet er omfangsrikt.

Kath Browne (2005) trekker frem et interessant perspektiv i tilknytning til snøballeffekten. Hun sier at forståelsen av forskning som blir skapt gjennom sosiale interaksjoner mellom forsker, informant og kontekst, ikke står i et motsetningsforhold til utvelgelse av informanter ved hjelp av snøballeffekten. Hun hevder at mellommenneskelige relasjoner nettopp står sentralt i denne formen for utvelgelsesstrategi. Som flere påpeker, er det kanskje ikke strategien som er utfordringen, men heller forskeres mangelfulle refleksjon over og dokumentasjon av dette området (Biernacki og Waldorf, 1981; Browne, 2005; Andrews og Vassenden, 2007).

Ved at jeg som forsker synliggjør studiens utvelgelsestrategi, blottlegger jeg metodiske feil og mangler. Det kan oppleves ubehagelig fordi man gjerne ønsker å fremstille sin egen forskning som så rett som mulig. Heldigvis minner Browne (2005) oss på at kvalitativ forskning ikke er forskning som skapes innenfor en lineær progresjon, men krysser grenser og utfordrer forskningsmetodikkens krav.

3.3.6 Det endelige utvalget – presentasjon av informantene

Empirien består av tjue dybdeintervju med ansatte som har ulike bakgrunn, ulike ansettelsestid, ulike stillingsstørrelser og ulike arbeidsområder innenfor arbeidsavklaringspenger, kvalifiseringsprogrammet og introduksjonsprogrammet. Her er en kort presentasjon av informantene:

1. Anne har utdannelse innenfor økonomi og administrasjon
2. Berit er utdannet sosionom
3. Cecilie har utdanning innenfor organisasjon og administrasjon
4. Dina er utdannet sosionom
5. Eli er sosionom
6. Frode er sosionom
7. Guro er utdannet sosionom og har videreutdanning
8. Hans er utdannet sosionom
9. Ida er utdannet vernepleier
10. Janne har utdanning innenfor økonomi
11. Kristin er utdannet sosionom og har videreutdanning
12. Lars har utdanning innenfor personal og administrasjon
13. Mette er utdannet innenfor økonomi
14. Nora er sosionom og har videreutdanning
15. Oda er utdannet sosionom
16. Pia har utdanning innenfor økonomi og administrasjon
17. Rita er utdannet innenfor økonomi og administrasjon
18. Sissel er utdannet sosionom
19. Tone er utdannet sosionom
20. Ulf er utdannet vernepleier

3.4 Metodiske fremgangsmåter

Det empiriske materialet i studien er som sagt samlet inn gjennom individuelle intervju. I dette delkapitlet presenterer jeg ulike fremgangsmåter som jeg benyttet i prosessen med å samle og skape data.

Et vesentlig aspekt ved å vise metodisk transparens, er å styrke påliteligheten av forskningen. Videre vil en kunne bedømme om de slutninger og resonnementer som forskeren foretar seg er gyldige utfra datamateriale og metodisk fremgangsmåte.

3.4.1 Rammene for intervjuene

Et intervju er en samtale mellom mennesker som innebærer både informasjonsutveksling og sosial samhandling. Thagaard (2009, s. 99) hevder at «målet ved intervjusituasjonen er å skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære som kan bidra til at informanten åpner seg om de temaene som forskeren ønsker informasjon om». Når forsker og informant i et intervju sammen skaper og produserer kvalitative data, vil konteksten omkring samtalen være en viktig ramme. Stedet hvor intervjuet gjennomføres, kan dermed ha betydning. Med dette som utgangspunkt stilte jeg meg åpen for at informantene kunne velge ønsket sted for intervjuene. Jeg informerte om at jeg var fleksibel til å kunne imøtekomme deres ønsker og behov. Det viste seg at alle informantene ønsket å gjennomføre intervjuene på sin egen arbeidsplass, ut fra motiver som tidsbesparelse og tilgjengelighet. Hver informant organiserte og booket møterom til intervjuene.

Det var tentativt satt en ramme på halvannen time for hvert intervju, men den faktiske varigheten på intervjuene varierte fra tre kvarter til to timer.

I et semistrukturert intervju er temaene i intervjuguiden, som forskeren skal spørre om, utformet på forhånd, men rekkefølgen kan være tilfeldig og bestemmes underveis (Thagaard, 2009). Tove Thagaard skriver at forskeren dermed vil kunne følge informantens fortelling og samtidig få informasjon om de fastlagte temaene. Jette Fog (2004, s. 45) stiller seg kritisk til å bruke en skreven intervjuguide. Hun argumenterer for at det kan bidra til at forskeren ikke responderer på informantens fortelling, ettersom det er vanskelig å fokusere på to forhold samtidig – både informant og intervjuguide. Fog (2004) er ikke imot en intervjuguide,

men viser til at forskeren bør ha den i hodet, slik at hun kan bevege seg fritt og lytte og respondere på det intervjuobjektet sier.

Jeg hadde i forkant av intervjuene utarbeidet en detaljert intervjuguide med de temaene jeg ønsket å få vite mer om. Før intervjuene diskuterte og korrigerste jeg intervjuguiden sammen med veilederen min. På denne måten prøvde vi å utarbeide en intervjuguide som la til rette for at informantenes fortellinger i størst mulig grad skulle styre intervjuprosessen. Samtidig hadde jeg lest gjennom temaene flere ganger og hadde derfor spørsmålene «i hodet». Intervjuguiden inneholdt både Thagaard (2009) og Føg (2004) sitt perspektiv, to perspektiver som ikke trenger å være motstridende, men som tvert imot kan fremstå som utfyllende og vil kunne ivareta både informant og forsker.

3.4.2 Individuelle intervju – intervjuprosessen

Formålet med kvalitativt intervju er å innhente beskrivelser av en persons livsverden og tolke hva disse beskrivelsene betyr. Forskningsintervjuet er en samtale mellom to parter om et tema av felles interesse. Gjennom et kvalitativt intervju ønsker forskeren at informantene skal sette ord på og å gi mening til egne erfaringer, tanker og opplevelser (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge 2009).

Et kvalitativt forskningsintervju kan utformes med liten eller stor grad av struktur. Selv valgte jeg altså en semistrukturert intervjuform. Steinar Kvale og Svend Brinkmann peker på at semistrukturerte intervju «[...] har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblikk på at fortolke betydningen af beskrevne fænomener» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 19). Et semistrukturert intervju strukturerer meg som forsker. Jeg har lagt føringer for hva jeg skal spørre om, men intervjuformen er ikke strukturert for informanten. Jeg vet ikke hva informanten svarer, og vet derfor heller ikke hvordan intervjuet utvikler seg. Men den semistrukturerte formen gir meg muligheter til å

oppmuntre og motivere informanten til fritt å komme med historier og eksempler innenfor feltet.

Forskeren vil utforske meninger fra folks erfaringer og avdekke deres livsverden og på denne måten medvirke og bidra til vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Å utforske meninger fra en annens livsverden er ikke uproblematisk. David Silverman (2013, s. 459) setter spørsmålstegn ved hvordan vi som forskere oppfatter de erfaringene informanter deler gjennom intervju:

How far is it appropriate to think that people attach a single meaning to their experiences? In this case, may not there be multiple meanings of living in the community, represented by what people say to the researcher, to each other, to carers and so on?

Jette Fog (2004, s. 31) skriver om at selve intervjuprosessen fordrer kontakt og konfrontasjon med det mennesket forskeren skal produsere materialet sammen med. Det er ikke en samtale mellom likestilte partnere. Det er forskeren som har regien og definerer og kontrollerer intervjuforløpet. Forskerens ferdigheter og kunnskaper om emnet som skal studeres, er også avgjørende for kvaliteten på dataene som skapes gjennom intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Det vil si at det stilles store krav til den som er intervjuer. Videre i dette kapitlet vil jeg beskrive intervjuet som prosess.

I forkant av de planlagte intervjuene brukte jeg tid på å sette meg inn i organiseringen av de utvalgte NAV-kontorene og prøvde å lære meg noe av NAV-språket. Hva betyr for eksempel begreper som portefølje, KVP eller jobbmatch? Slikt ville jeg lære fordi jeg ønsket å fokusere på informantenes fortelling og erfaring og slippe å bruke tid på å oppklare misforståelser under intervjuene. Nå hadde jeg riktignok også kjennskap til NAV-kontor fra mitt tidligere arbeid, så helt novise på området var jeg ikke. Men det som er både utfordrende og spennende, er at hvert NAV-kontor kan velge egen organisering og struktur.

I tillegg til å lære meg mer om NAV-kontorene arbeidet jeg som nevnt med intervjuguiden, slik at den ble kjent og trygg for meg. Videre oppdaterte jeg kunnskapen min om forskerens rolle i intervjusituasjonen, tenkte over hvilke klær jeg skulle ha på meg, og hva jeg skulle vektlegge i introduksjonen for å opparbeide meg tillit. Et av de første intervjuene ble allikevel preget av mitt behov for å følge temaene i intervjuguiden. Dermed ble det ingen god flyt i intervjuet. Dette intervjuet ble både det korteste og det som genererte minst informasjon. Det ga meg allikevel nyttig lærdom som gjorde at jeg fikk korrigert væremåten min i de neste intervjuene. Et godt intervju fordrer et rom av tillit, men i det første intervjuet opplevde jeg at den var svekket. En ting som har bitt seg fast i meg, er at det siste spørsmålet i intervjuguiden var om informanten kunne si litt om sitt «drømme-NAV». Dette spørsmålet omformulerte jeg, og isteden spurte jeg hva informanten tenkte om NAV i fremtiden. Gjennom de 19 andre intervjuene spurte jeg om informantenes drømme-NAV. Refleksjonen etter intervjuet rundt dette kan være at for å spørre om et drømme-NAV må man gjennom intervjuet ha oppnådd tillit og en form for anerkjennelse og gjensidig forståelse. Videre refleksjon rundt denne ene intervjusamtalen kan bety at det ikke var kontakt mellom informant og forsker. Fog (2004, s. 71–72) sier at når det ikke er kontakt i et intervju, eller når kontakten forstyrres, kan det skyldes overinvolvering. Én form for overinvolvering kan være en overdreven bekymring for at informanten ikke skal kunne klare å svare på det man stiller spørsmål om. Det kan få forskeren til å legge mye energi i å ta vare på informanten, noe som kan føre til at intervjuet beveger seg kun på overflaten og blir værende der. Intervju som utvikler seg slik, blir korte og kanskje pinlige. Ut fra min opplevelse i det første intervjuet må jeg erkjenne at jeg kjenner meg igjen i den beskrivelsen. Min fokusering på intervjuguiden kan også forstås i lys av dette. I et hermeneutisk perspektiv kan dette være et eksempel på et intervju der det ikke ble oppnådd en gjensidig forståelse mellom partene.

Etter hvert som intervjusamtalene ble gjennomført, ble jeg tryggere i situasjonen og utviklet flere intervjugteknikker. En av konsekvensene var at jeg ble mindre avhengig av intervjuguiden og la mer til rette for at samtalene skulle bli friere. Det ble dermed også åpnet opp for at jeg spontant kunne følge opp interessante utsagn fra informantene (Fangen, 2004, s. 148). Det betydde blant annet at informantene styrte intervjuet i større grad, og at deres refleksjoner og erfaringer fikk større plass. Dette kom blant annet til uttrykk gjennom at de delte historier fra situasjoner som lå tilbake i tid, og der de tok forbehold om det eksakte hendelsesforløpet. For eksempel kom de med uttalelser som «det var nok mer i denne saken enn jeg var informert om», «det er en følelse jeg har, og jeg er ikke helt sikker» eller «dette med dokumenteringskrav har jo flere sider». Dette medførte at jeg i liten grad fikk stereotypiske fremstillinger av NAV-kontorene og organisasjonen. Slik jeg ser det, kan dette bety at det var tillit i intervjuesamtalen, og informantenes refleksjon rundt hendelser er en styrke ved dataene.

Jeg fant tidlig ut at de beste spørsmålene var de åpne spørsmålene der jeg ba informantene dele praksishistorier ut fra konkrete hendelsesforløp. Da kunne jeg følge opp med å spørre «men hvem delte du denne erfaringen med?» eller «var det en erfaring du tenker andre også hadde hatt nytte av?». Det at informantene delte sammenhengende historier, ga meg et annet innblikk i praksishverdagen deres enn det jeg fikk gjennom enkle spørsmål og svar. Samtidig opplevdes det også som en god situasjon. Spørsmålene som jeg stilte, omtaler Kvale og Brinkmann (2009, s. 159) som oppfølgingsspørsmål. De hevder at å stille oppfølgingsspørsmål i stor grad handler om aktiv lytting. Videre sier de at for å vite når hun skal stille oppfølgingsspørsmål, må intervjueren ha øre for temaet, emnet og kunnskapen i det hun skal spørre om. Et annet aspekt de påpeker, er at intervjueren må kjenne på intensiteten i den sosiale relasjonen i intervjuet (2009, s. 159). Informantenes historier engasjerte meg, og opplevelsen av å dele felles preferanser ble tydelig. Med støtte i Gadamer (2010, s. 423) kan dette beskrives som at vi

gjennom språket oppnådde en gjensidig forståelse og enighet om tema som ga mening.

I metodelitteraturen finnes en rekke problematiseringer av forskerens roller og utfordringer i en intervjusituasjon (for eksempel Aase og Fossåskaret, 2007; Kvale og Brinkmann, 2009; Denzin og Lincoln, 2000; Fangen, 2004). I intervju kan det oppstå hendelser som kan føre forskeren inn i ulike roller. Samtidig vil forskerens rolle også føre informantene inn i ulike roller. Fossåskaret (2007, s. 62) setter søkelyset på nettopp dette med roller i intervjusituasjonen. Han sier at en rolle dreier seg om den faktiske atferden en person velger ut fra sin status, og at statusen bidrar til å ramme inn handlingsrommet. Forskerrollen kan sies å være avklart i regi sin status. Et kvalitativt intervju vil allikevel utfordre forskerrollen på grunnlag av at et intervju er preget av spontanitet og samhandling.

Det vil kunne oppstå faser i intervjuet der forskerrollen beveger seg mot en terapeutisk rolle. Kjetil Lundberg (2012, s. 122) diskuterer dette i sin avhandling og argumenterer for at det ikke behøver å være utfordrende så lenge forskeren er bevisst sin rolle og ikke forsøker å bli terapeut. Andre forfattere understreker også at forskeren må være bevisst sin forskerrolle (Aase og Fossåskaret, 2007; Brinkmann, 2018). Jeg er delvis enig i dette, men støtter meg mer til Fogs (2004) forståelse. Hun hevder at det er en implisitt kontakt mellom det kvalitative forskningsintervjuet og den terapeutiske samtalen. Begge samtaleformene innebærer samhandling, og i begge er den ene parten opptatt av dens andres forståelsesverden (Fog, 2004, s. 213). Begge former for samtaler knyttes til fortrolighet, men her ligger også forskjellen. En intervjusamtale innebærer en ensidig fortrolighet, men skal samtidig være åpen og oppriktig. Dermed er det ikke helt enkelt å skille rollene. Det gir meg som forsker et stort ansvar. Intervjusamtalen er ikke en samtale mellom to likeverdige parter. Forskeren vil ha informasjon av informantene, og min integritet som forsker skal bidra til at informantene blir imøtekommet på en oppriktig måte.

Informantene i studien min beskriver travle arbeidsdager der de opplever press og motstridende interesser fra brukere, ledelse og sitt eget faglige ståsted. Informantene i studien min blottla sine følelser gjennom tårer, frustrasjon og sinne. I de situasjonene ble forskerrollen utvidet til å handle om å møte et annet menneske med omsorg, omtanke og støtte.

Etter at jeg hadde gjennomgått datamaterialet fra intervjuene, påbegynt analyseprosessen og utarbeidet tema, inviterte jeg derfor informantene som hadde deltatt til å reflektere over, utdype og diskutere tema, uklarheter og/eller fenomener som hadde kommet frem i disse intervjuene.

En informant ønsket et nytt individuelt intervju, og vi ble enige om å gjennomføre det på informantens arbeidsplass. Dette intervjuet la jeg ingen rammer for ettersom jeg var usikker på hvorfor informanten ønsket et nytt intervju. Jeg tok det heller ikke opp på bånd, men gjorde notater underveis. Det viste seg gjennom intervjuet at informanten var opptatt av om hun hadde brutt taushetsplikten da hun delte praksisfortellinger med meg under det første intervjuet. Hun fikk lese gjennom transkripsjonen av det første intervjuet og ble lettet over å se at det ikke var mulig å gjenkjenne noen i fortellingene. Vi reflekterte sammen over reaksjonen hennes og så at den følelsesmessige reaksjonen hun hadde hatt da hun delte historiene, kanskje hadde bidratt til at hun opplevde at hun hadde utlevert personer og brutt taushetsplikten. Samtidig løftet jeg frem at jeg som forsker kanskje hadde forsterket dette ved at mitt engasjement og min tilbakemelding på historien også hadde vært i overkant overveldende. Dette kan forstås i lys av hermeneutisk tenkning. I samtalen mellom informant og forsker kan det skapes en felles logikk. Er samtalen interessant og spennende, kan begge parter bli forført eller revet med (Gadamer, 2010, Fog, 2004). I en intervjusituasjon kan dette være et moralsk anliggende og et signal om at man som forsker må trå varsomt, slik at man ikke gjør seg skyldig i etisk krenkelse. Opplever en informant uro etter et intervju, må forskeren ta det på alvor og ordne det på best mulig måte for å ivareta informanten.

3.4.3 Transkribering

De tre første intervjuene ble transkribert fortløpende etter hvert som de ble gjennomført. Men fordi dette var en omfattende prosess, lot ikke dette seg gjennomføre videre. Dermed mistet jeg muligheten til å korrigere meg selv i intervjusituasjonen og bruke den kunnskapen til å utvikle meg selv som intervjuer. Korrigeringer ble selvsagt gjort i interaksjon med den andre gjennom alle intervjuene. Men det å høre hvordan man selv opptrer, i etterkant kan gi ny lærdom.

Alle intervjuene ble transkribert på bokmål for å ivareta informantenes anonymitet og for å utelukke muntlige og utydelige fremstillinger og lette det videre arbeidet. Transkriberingen krevde forsiktighet for at ikke betydningen av informasjonen fra informantene skulle endres.

Selv transkriberte jeg 14 individuelle intervju. De seks andre intervjuene ble transkribert av en ekstern person. For å oppfylle etiske krav skrev vedkommende under på en taushetserklæring.

Samlet utgjorde datamaterialet 460 sider. Lydkvaliteten på opptakene var god, noe som reduserte risikoen for eventuelle misforståelser.

Transkribering er ikke bare er en enkel prosess, men en tolkningsprosess i seg selv (Kvale, Brinkmann, & Anderssen, 2009). Under transkriberingen gjorde jeg meg noen refleksjoner, og det er tydelig at de intervjuene jeg selv transkriberte, gjorde meg kjent med datamaterialet på en helt annen måte enn de intervjuene jeg fikk ferdig utskrift av. Bearbeidelsesprosessen kom godt i gang under transkriberingen, og jeg ser i etterkant at jeg kanskje skulle prioritert tiden slik at jeg kunne transkribert alle intervjuene selv.

3.4.4 Analyse

Det fins ulike metoder for å analysere kvalitative data, slik som grounded theory (Charmaz, 2008), tematisk analyse (Braun og Clarke, 2006) og

systematisk tekstkondensering (Malterud,2017). Metodene bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Glaser og Strauss (1967) introduserte grounded theory som vektla at forskning skulle arbeide med induktive spørsmål og hvor en aspirerte til teoriutvikling. Sosialkonstruksjonisme slik den er presentert av Berger og Luckmann (1966) bidro med teoretiseringer om samhandling i en samfunnskontekst. De vektlegger studie av internaliserings-, objektiviserings- og institusjonaliseringsprosesser. Når for eksempel mennesker snakker sammen, skaper de en objektivisering av virkeligheten. Ordene – objektet - lever sitt eget liv, og virkeligheten blir tilgjengelig på en ny måte. Jeg har tidligere posisjonert denne avhandlingen innenfor en fortolkende epistemologi og tradisjon. I kvalitative analyser er det viktig med erkjennelsesteorier som sier noe hvordan vi kan få gyldig kunnskap og videre vil mer spesifikke teorier bidra til å gi innhold til fortolkningene (jf. kap 2).

Epistemologi viser hva du kan si om data og om hvordan du kan teoretisere mening. Det er ikke tilstrekkelig å vise hvordan en går fram for å analysere data, uten at dette er informert av og posisjonert innenfor en erkjennelsesteori. Braun og Clarke (2006) sin tematiske analyse, blir presentert som en analysemetode som kan brukes på tvers av teorier og epistemologien, slik som både innenfor eksistensialistisk eller konstruktivistiske paradigmer. Begrensinger med tematisk analyse er ifølge forfatterne selv at denne retningen har begrenset fortolkingsmakt om den ikke blir brukt sammen med teori. Det kan føre til mangel på faktiske analyser.

Charmaz (2008, s. 402) viser at Grounded theory kan knyttes til en sosialkonstruksjonistisk forståelse med følgende kjennetegn: (1) Virkeligheten er mangfoldig, prosessuell og konstruert - men den er konstruert under spesielle forhold, (2) forskningsprosessen blir til gjennom samhandling, (3) den tar hensyn til både forskerens og informantens på sin posisjon, og (4) data er et produkt av forskningsprosessen.

Malterud (2017, s. 29) uttrykker at «Alle de kvalitative metodene inneholde elementer av teksttolkning, bevegelse mellom del og helhet, forståelse av menneskelige erfaringer i lys av deres livsbetingelser samt mangfoldige og samfunnsskapt subjektiver». Videre hevder forfatteren at verken konstruktivisme, fenomenologi eller hermeneutikk kan pårope seg å eie disse egenskapen mer enn de andre.

Systematisk tekst kondensering har likhetstrekk med tematisk tekst analyse og Grounded theory, der analyseprosessene består av en systematisering av datamaterialet i form av temaer, koder og relasjoner mellom disse. Forsker spiller en aktiv rolle i å identifisere tema og mønster og kan velge det som fanger interesse og tolke og oppdage nye mønster.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i analysemetoden systematisk tekstkondensering (STC). Det er flere årsaker til at jeg har valgt STC som analysemetode. For det første var intervjuguiden i studien min basert på delvis åpne spørsmål, og de transkriberte intervjuene rommet et mangfold av tema, meninger, refleksjoner og avsporinger. STC gir meg mulighet til å håndtere intervjudata som er skapt gjennom åpne spørsmål, ved at metoden fordrer gjentatte gjennomlesninger i en prosess der nye refleksjoner og ny innsikt arbeides frem. For det andre gir metoden meg mulighet til å fordype meg i datamaterialet. I mitt tilfelle består det transkriberte materialet av 460 sider – en håndterlig størrelse som har gjort at jeg har kunnet bli godt kjent med innholdet. For det tredje gjør STC det mulig å utvikle koder som ikke blir konstante enheter, men kan revideres gjentatte ganger for å sikre konsistens. For det fjerde åpner metoden for at det transkriberte materialet ikke behøver å reduseres, men kan brukes i sin helhet gjennom analyseprosessen. Dette er viktig ut fra forståelsen av at den transkriberte teksten alltid står i forhold til noe, og at dette noe er noe man må etterstrebe å bevare gjennom analyseprosessen for å kunne oppnå en mest mulig fullverdig forståelse.

STC er inspirert av Amedeo Giorgi (1985) sin fenomenologisk psykologi analyse (Malterud, 2017). Likhetene mellom dem er at de begge bygger på en fire-trinns analyseprosedyre som: å få et totalinntrykk, identifisere meningsenheter, abstrahere innholdet i individuelle meningsenheter, og oppsummere viktigheten av dem. Forskjellene er at i Giorgi sin framstilling av analysen anvendes hele teksten, ikke bare et utvalg av teksten, som i de fleste andre metoder, deriblant STC (Malterud,2017). Et annet område som skiller analysemetodene er at i Giorgis (1985) fenomenologisk psykologi analyse skal innholdet fra de meningsbærende enhetene abstraheres uten at dataen organiseres med koding, mens det i STC organiseres i koding (Malterud,2017). Som analyseredskap i min studie bruker jeg elementer fra begge fremstillingene, tilpasset mitt datamateriale og med en begrepsbruk som gjør fremstillingen forståelig og oversiktlig for meg.

STC tar utgangspunkt i fire trinn, som ikke fremstår som et lineært forløp, men som en prosess (Malterud, 2017, s. 114–115) der formålet er

1. å få et helhetsinntrykk
2. å finne meningsbærende enheter
3. å abstrahere innholdet
4. å sammenfatte betydningen av dette

Det første trinnet handlet for min del om å skaffe seg en oversikt over de generelle tendensene i materialet som kunne belyse problemstillingen. Det dreier seg også om å se hva som ligger i materialet mer generelt. Jeg leste gjennom det transkriberte materialet for å danne meg et helhetsinntrykk.

I trinn to ble transkripsjonene systematisk gjennomgått linje for linje, og meningsbærende tekst ble identifisert og sortert i kategorier merket med fargekoder. For eksempel ble all tekst som omhandlet temaet relasjon, merket med fargen blå ved gjennomlesning. Det kunne for eksempel dreie seg om at en informant sa: «Så jeg har en kollega som har hatt den rollen. Som har vært der, og som har debrifet meg både på hendelser og

på hvordan jeg jobber, og roller oppi det hele.» Et annet eksempel er dette: «Så bare dobbeltsjekker jeg med kollega om det ser greit ut, bare for å være sikker på at jo da, dette er greit, og det gjør jeg mye for å få en pekepinn om hvilken retning det går i også, så da får jeg tilbakemelding om at ja, kjempeflott.» På denne måten søkte og identifiserte jeg meningsdannede enheter gjennom hele det transkriberte datamaterialet på 460 sider og kodet dem med forskjellige farger etter tema. Dette arbeidet var krevende og bidro til at jeg ble godt kjent med datamaterialet og med informantenes stemme. Det ga meg også inspirasjon til en ny prosess.

Tredje og fjerde trinn kan beskrives som prosessen i den hermeneutiske sirkel. Det temainndelte datamaterialet ble gjennomlest og sortert igjen. Ny forståelse ble åpenbart, noe som bidro til enda en runde med lesing av materialet. Dette arbeidet gjorde jeg sammen med veilederen min. På deler av empirien jobbet vi sammen og delte og reflekterte over ulike perspektiver som vi fant i materialet. På andre deler jobbet vi hver for oss og utarbeidet tema som vi sorterte en avgrenset del av datamaterialet inn under. Deretter sammenlignet vi arbeidet vårt og undersøkte om det var samsvar mellom temaene vi hadde valgt, og om vi var tro mot datamaterialet og studiens problemstilling. Dette gjorde vi også for å validere fortolkningen.

Det var utfordrende å prøve å få et fugleperspektiv på analyseprosessen. Det å være så dypt inne i og så nært knyttet til datamaterialet ga meg en form for naivitet der informantenes stemme og deres beskrivelser på en måte ble altopplukkende. Praksisfortellingene de delte med meg, var så forførende at jeg ikke klarte å finne essensen i dem og lese dem med et kritisk blikk. Et eksempel på dette var når måltall og resultater var fokusområder for informantenes beskrivelse av praksishverdagen sin. I den første analyseprosessen min var dette noe også jeg ubevisst vektla. Ved at jeg samarbeidet tett med veilederen min og i tillegg diskuterte med kollegaer, klarte jeg etter hvert å løsrive meg fra den konkrete teksten og kunne begynne å reflektere over hvordan informantenes

fortellinger kunne ses i en større sammenheng. Et av forskningstemaene som kom frem da jeg leste gjennom empirien på nytt sammen med veilederen min, var fellesskapets styring av praksisrammene. Et annet tema var hvordan skjønn kommer frem i dataene og om hvordan de diskuterer eller ikke diskuterer dette med andre.

Cato Wadel (1991) bruker uttrykket «runddans» om analyseprosessen i kvalitativ forskning hvor en stadig skifter mellom å fokusere på teori, metode og data. Det foregår en kontinuerlig justering underveis. Jeg vil bruke dette uttrykket for å beskrive hvordan det foregår en runddans mellom de fire trinnene: Helhetsinntrykk, kode meningsbærende enheter, abstraksjon ved fortolkning i lys av teoretisk inntak og å sammenfatte betydningen ved også å fortolke deler i sin kontekst. Jeg vil beskrive mitt analysearbeid som at det har foregått innenfor to hovedrunder. I den første fasen (første runde) var min metode nært opp til de beskrivelser Malterud (2017) gir av metoden i systematisk tekstkondensering. Denne fasen førte til at jeg kom til et punkt hvor jeg strevde med å finne ut hvordan jeg skulle formidle dataene slik at de meningsbærende delene også fikk fram konteksten. Enkeltutsagn fra ulike deler av materialet stod i fare for å miste sin plass i en mer helhetlig sammenheng. Jeg kom fram til at jeg ville beskrive enkeltutsagn inn i en sammenheng hvor jeg fikk fram andre deler av situasjonen. Dette har jeg kalt fortellinger. Det er jeg som forsker som har konstruert disse fortellingene basert på utsagn i datateksten og lesing av andre deler av teksten. Disse fortellingene omfattet datamateriale relevant for problemstilling og forsknings spørsmål.

I den andre fasen (andre runde) var min metode nærmere Giorgi (1985) sin tilnærming, hvor det i analysen anvendes mer av hele teksten ikke bare et utvalg av teksten (jf. Malterud, 2017). Jeg definerte da hele teksten som de fortellingene jeg hadde kommet frem til i første fase, men kunne gjennom den nye analyserunden også tilføre fortellingene ny tekst fra totalen av intervjuutskriftene. Noe jeg også gjorde. Denne fasen blir best beskrevet som er runddans mellom teori, metode og data, hvor jeg

ikke systematisk kodet på nytt materialet – slik jeg hadde gjort i første fase. Teoretisk tilfang som Molander og Grimen (2008) om profesjonelt skjønn og Wenger et al. (2002) om praksisfellesskap, bidro til kategorisering som jeg studerte fortellingene i lys av.

Det blir ikke presentert datamateriale fra alle informantene i neste kapittel (4). Utdragene er valgt fordi de representerer ulike perspektiver og gir et sammensatt bilde. Samtidig representerer de på enkelte områder også flere av de andre informantene i studien. Det kan ikke utelukkes at denne fremgangsmåten ekskluderer enkelte stemmer i empirien som kunne blitt synlige ved en annen måte å organisere og presentere datamaterialet på. Samtidig er en kvalitativ studie ute etter den enkeltes stemme, og den bevares kanskje bedre gjennom én fortelling enn gjennom flere enkeltstående sitater.

Hvilke vurderinger har jeg så gjort når jeg har valgt bort fortellinger fra noen i datamaterialet? I alt intervjuet jeg 16 kvinner og 4 menn. 11 av informantene var sosionomer, 7 hadde økonomisk-administrativ utdanning, og 2 var vernepleiere. Jeg bruker fortellinger fra til sammen 15 av de 20 jeg har intervjuet. Av disse bruker jeg fortellingene til tre kvinnelige sosionomer (Berit, Oda og Eli) i to delkapitler i empirikapitlet (kapittel 4). De informantene som ikke er tatt med, er sosionomen Hans og de økonomisk-administrativt utdannede Anne, Cecilie, Mette og Rita. Tematikken i intervjuet med Hans er representert hos både Dina og Eli, der samarbeid er i fokus. Jeg valgte bort Hans fordi Dinas og Elis intervju inneholdt flere nyanser enn det som kom frem i intervjuet med Hans. Anne og Mette ble valgt bort fordi intervjusamtalene med dem for det meste inneholdt faktaopplysninger om NAV og ga kunnskap om hvordan de jobbet med organisasjonens prosedyrer. Cecilie og Rita valgte jeg bort fordi tematikken å jobbe med andre faggrupper kom tydeligere frem i intervjuet med Pia. På den måten er tematikkene i intervjuene som er valgt bort, representert i det endelige datautvalget i denne avhandlingen.

Målet med studien min er å forstå mekanismer og prosesser for å overføre og dele kunnskap. Variasjonsbredde i materialet har derfor ikke vært et selvstendig kriterium for hvilke informanter jeg endte opp med i utvalget mitt – eller for å si det på en annen måte: Jeg har ikke vært ute etter å «imitere» kvantitativ forskning ved å la alle de tjue informantene være sitert i avhandlingen. Om jeg skulle tatt for meg tema for tema og vist hva de ulike informantene sier om dem, kunne det hele ha blitt komplisert å lese. Det kunne for eksempel blitt uklart hvilken sammenheng vi skulle forstå meningsytringene innenfor. Her har fortellingen sin styrke fordi vi kan få datagrunnlag for de teoretiske og kontekstuelle funnene som skal vises frem (Riessman, 2012; Wadel og Fuglestad, 2011).

3.5 Metodekritikk

I dette kapitlet gir jeg en kort beskrivelse av forskjellige aspekter rundt studiens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet ut fra et hermeneutisk perspektiv.

For at en studie skal ha troverdighet, må leseren kunne følge med på forskningsprosessen. Det innebærer at fortolkende arbeid må synliggjøres. Dette arbeidet kan ses i lys av den hermeneutiske sirkel, som knytter sammen begrepene kontekst, forforståelse og fortolkning. De tre begrepene bidrar til en bevissthet rundt forskningsprosessen. Sirkelen fremstår verken som et objektivt eller et subjektivt fenomen, men favner samspillet mellom bevegelsen i informantenes overlevering og bevegelsene i min fortolkning (Gadamer, 2010, s. 331). Gjennom forskningsprosessen har jeg gjort et forarbeid, valgt teoretisk referanseramme, gjennomført intervju, sett og observert, transskribert og analysert. Å gjøre forskningsprosessen min synlig handler om å kommunisere samspillet mellom kontekst, forforståelse og fortolkning. Gjennom ulike kapitler har jeg beskrevet informantenes kontekst og deres forforståelse, forstått som deres historiske ramme, som knyttes til NAV-reformen. Jeg har også formidlet min forforståelse og min hensikt

med studien. Videre har jeg tydeliggjort studiens teoretiske ramme, som synliggjør og rammer inn studiens tema. Rammen ble valgt før den første kontakten med informantene og er forarbeidet til den videre forskningsprosessen som beskrives i dette kapitlet. Et forarbeid bygger også på fortolkninger. Den hermeneutiske sirkel viser til at vi alltid starter ut fra en helhet, og at nye erfaringsdeler knyttes til helheten. Dermed er helheten aldri konstant, men blir kontinuerlig endret og utviklet. De metodiske fremgangsmåtene jeg har gjort rede for i dette kapitlet, bygger på ulike deler som blir knyttet sammen til en helhet med utgangspunkt i forarbeidet. Hver del inneholder fortolkning, en fortolkning som bygger på både taus og eksplisitt kunnskap. Det er ut fra denne forståelsen en umulig oppgave å synliggjøre alle nyanser i en forskningsprosess. På denne bakgrunn har jeg etterstrebet å fremstille delene i prosessen på en tydelig måte for å kunne formidle en sammenhengende og troverdig forskningsprosess.

Pålitelighet handler om at dataene skal kunne bekreftes, og målet er å formidle en «sann» forståelse av informantenes erfaringer, som i denne studien omhandler muligheter og begrensninger for kunnskapsdeling på NAV-kontor. Ut fra et hermeneutisk perspektiv kan pålitelighet knyttes til det å komme til en felles forståelse av språket (Gadamer, 2010, s. 432). Dette kan man gjøre ved å søke tilbakemelding fra informantene (Malterud, 2011). De ble invitert til å gi tilbakemeldinger på selve intervjuet, men ikke senere i prosessen. Det ville ha vært vanskelig å kontaktes informantene i ettertid, ikke minst fordi de gikk mange år mellom når data ble samlet inn og når teksten forelå som fortellinger. En forsker kan aldri nullstille seg og påberope seg at ingen av hennes egne preferanser vil påvirke hvordan hun forstår den andres kontekst. Her viser Gadamer (2010, s.432) til at det er viktig å komme til en felles forståelse av historiene som blir presentert, men det skal ikke forstås som at man må gjenoppleve den andres opplevelser. Det handler om å prøve å komme til enighet om saken som løftes frem. I min studie er det jeg som forsker som har gjennomført dette fortolkingsarbeidet.

Utviklingen av studiens tema (som er formulert som spørsmål) og fortolkningen av det empiriske datamaterialet har vært en prosess som har gått gjennom i samarbeid med veilederen min. Studiens empiri består av tekst fra tjue individuelle intervju. I første analyserunde ble empirien forstått ut fra de individuelle stemmene, som enkeltstående, selvstendige beskrivelser. Gjennom utviklingen av de ulike temaene og med et hermeneutisk utgangspunkt ble det foretatt tolkninger som skapte en begynnende sammenheng i datamaterialet. Når alternative tolkningsmuligheter fremkommer gjennom refleksjon og diskusjon, vil tolkninger bli overprøvd, forsterket eller tonet ned (Thagaard, 2003, s. 180). Tolkningens gyldighet kan på denne måten bli forsterket og fremstå som mer pålitelig.

Tolkningen som skrives frem, er bare én av flere mulige fortolkninger av informantens virkelighet. Funnene som beskrives i denne studien, kan kun være et bidrag til mer kunnskap om forhold som kan påvirke kunnskapsdeling på et NAV-kontor, og kan ikke ses på som generell kunnskap som er gjeldende for alle som arbeider på et NAV-kontor. Men systematikken i forskingsprosessen og det at den relateres til teori, bidrar til at kunnskapen fra de tjue informantene representerer mer generell kunnskap og ikke bare er avgrenset til dem som er intervjuet.

4 Empiri-presentasjon av fortellingene

4.1 Innledning

Deling av kunnskap mellom medarbeiderne på NAV-kontoret pågår kontinuerlig gjennom prosesser som ikke alltid er synlige. Prosessene foregår i interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap. I dette landskapet blir medarbeidernes kunnskap formet, utviklet skapt og delt. Kunnskapen blir også delt i ulike praksisfellesskap hvor normene for hva som deles er mer eller mindre formelle. Skjønn er også en sentral del av hverdagen i et NAV kontor og dette har ulike former. Noe er mer knyttet til struktur og konkrete lover og i andre situasjoner blir selve grunngivings prosessen mer vektlagt.

I det metodekapitlet skrev jeg om hvordan denne avhandlingen står i en fortolkende tradisjon. Innenfor denne finner vi hermeneutikk, interaksjonisme og sosialkonstruksjonisme som er en fortolkende tradisjon. Det er vanskelig å finne eksempel på datapresentasjon innenfor kvalitativ forskning som ikke er fortolking. Når vi analyserer intervjuetekster og fokuserer på noen deler framfor andre, skjer det en fortolking i selve utvelgelsen. Vi presenterer beskrivelser av hva informanten sier i et intervju. Men det vi lar være å presentere fra intervjuet kan ha konsekvenser for hvordan vi fortolker de delene som er presentert som data i avhandlinger. Det er fruktbart å bruke skillet mellom beskrivelser og fortolkinger, samtidig som vi også bør kunne se på dette som dimensjoner langs en dikotomi. Dermed kan vi si at noe er mer beskrivende mens noe annet er mer fortolkende.

Denne delen av avhandlingen, kan vi kategorisere som empirikapitlet. Hvert delkapittel har to sentrale deler. Den ene er fortellingen(e) og den andre er kommentarer. I selve fortellingene er ambisjonen å være mest mulig beskrivende. Jeg bruker direkte sitater fra informantene, og i andre deler av deres fortelling har jeg som forsker, skrevet i en mer fortolkende form om hva de har presentert i intervjuene. Når jeg presenterer fakta

blir dette beskrivelser som det er forholdsvis uproblematisk å komme til enighet i språket om, som ville være en formulering i tråd med Gadamer (2010) ordbruk. Kommentarene har generelt fått en mer fortolkende form enn de mer beskrivende fortellingene.

I diskusjonskapitlet (kapittel 5), er hovedformen fortolkende når jeg diskuterer empirien i forhold til teori og forskningsspørsmål. I avslutningskapitlet som har form som en avsluttende drøfting, vil jeg si at fortolkingen blir tatt enda et steg videre. Dette ved at der er ikke det vesentlige å referere til utsagn fra de konkrete informanten, men gi funnene er mer allmenn og fremdeles fortolkende form.

I starten av hvert delkapittel som nå følger, har jeg laget et sammendrag. Dette er gjort for at teksten som følger, skal være lettere å følge teksten.

4.2 *Hvordan kollegaer bruker hverandre i praksis.* ***Berit og Oda***

Sammendrag

Berit deltar i drøftingsgruppe der hun får tilbakemelding på arbeidet sitt. Når de er to i vanskelige møter med bruker, gir dette grunnlag for refleksjonssamtale dem imellom. Oda pleier å dele med kollegaer, men i en sak hun opplever som veldig vanskelig står hun alene og makter ikke å dele denne med andre. I kommentarene utdyper jeg hvordan taus kunnskap kan være vanskelig å verbalisere og hvordan det kan være vanskelig for NAV medarbeidere å vurdere når det vil fremme deres sak å dele eller ikke dele.

Berits fortelling

Berit deler praksishendelser med kollegaer for å få tilbakemelding og for å kvalitetssikre arbeidet sitt. Hun forteller at hun er alene om vurderinger og avgjørelser, og uttrykker at hun føler et stort ansvar overfor brukerne. Derfor er det viktig for henne at andre kjenner til sakene hun jobber med,

og kommer med innspill eller gir bekreftelse på at det hun gjør, ser greit ut.

[...] vi har opprettet drøftingsgrupper der vi kan drøfte saker og bare få tilbakemelding på om dette høres fornuftig ut slik jeg tenker nå, eller hva tenker dere da. For av og til så må du på en måte kvalitetssikre litt for din egen del, sant?

Videre uttrykker hun at hun bruker kollegaer som støtte når hun skal ha samtale med brukere hun tror kan være frustrerte. Hun sier de kan lage noen «bølger», og at det i en slik situasjon er godt å være to – både for å ivareta henne selv og for å kvalitetssikre arbeidet. Hun forklarer at å kvalitetssikre arbeidet for henne handler her om å være rettferdig overfor brukerne.

Og jeg kjenner til tider at hvis du kommer opp i en slik ubehagelig opplevelse, så er det vanskelig på en måte etterpå å være rettferdig, liksom, eller jeg er redd for at du liksom ikke skal yte den rettferdigheten overfor personene som de egentlig har rett på. Og du blir jo påvirket av det ...

Berit forteller videre at hun aldri har opplevd at brukere uttrykker at det ikke er greit at de er to. Brukerne blir informert om det på forhånd, og Berit sier at begrunnelsen hun pleier å gi for at de er to, er at «denne saken inneholder så mye, og for å sikre at vi får med alt, er vi to med på møtet». Hun sier at det etter samtalen er godt å reflektere sammen med kollegaen som har vært til stede, og få drøftet saken med en som har andre briller på. Men hun understreker at hun som oftest er alene i samtalene med brukerne.

Du er alene, så er det noe med det at det ikke alltid er like lett etterpå, når du skal snakke med folk som ikke har vært der, så er du så farget av situasjonen selv, at du på en måte klarer ikke å komme ut av det.

Dette Berit her viser til, er at det kan være vanskelig å gjenfortelle en hendelse til kollegaer som ikke har vært i situasjonen selv. For henne er det godt å prøve å snakke om det fordi hun selv ofte ikke makter å se alle nyanser, og trenger hjelp fra andre til å se saken fra flere sider.

Odas fortelling

Oda forteller om en ung mann hun jobber med som har en vanskelig livssituasjon. Det handler om at han ikke lenger får medisinene sine dekket og ikke har penger til å betale dem selv. Legen hans har gitt dem til ham på blå resept i åtte år, men nå er det slutt. Han har mistet boligen sin fordi han bruker pengene som skulle gått til husleie, på å betale medisinene sine. Nå bor han på hospits, et botilbud som forverrer den psykiske helsen hans.

Mannen og Oda er fortvilet over situasjonen.

Og det synes jeg er vanskelig, for da må jeg på en måte si: «Slik det er på papiret, har du fått avslag på penger til medisiner. Hvis du velger å bruke pengene dine på medisiner, så kan jeg ikke betale deg ut når du er tom fordi du har valgt å bruke pengene på medisiner.» Når jeg sier dette til ham, blir han kjempe provosert, og det skjønner jeg, for han sier: «Jeg velger ikke å bruke penger på medisiner, jeg trenger de.» Og da kan ikke jeg si: «Nei, det gjør du ikke.»

Oda er engasjert og berørt når hun deler denne historien. Hun uttrykker at legen burde tatt større ansvar for brukerens situasjon. Det burde foreligge en nedtrappingsplan for medisinene og et bedre samarbeid mellom lege og bruker. Hun er frustrert over at legen bare kutter medisiner og overlater brukeren til seg selv. Oda sier at det er en vanskelig situasjon for henne også. Hun ser og forstår brukeren, men systemet i NAV gir henne ikke muligheter til å hjelpe ham mer enn hun gjør. Jeg spør om hun står alene med dette.

Ja, i bunn og grunn så gjør jeg det. Så er det opp til meg om jeg går og drøfter det med andre, og det gjør jeg jo for all del, men akkurat den saken der er kjempevanskelig for tiden.

Hun sier at hun pleier å dele det hun opplever som vanskelige saker, med kollegaer, men at denne saken er for vanskelig til å dele. Gjennom intervjuet kommer det frem at Oda er vant til å jobbe selvstendig og ta avgjørelser på egen hånd.

Jeg er ganske flink til å gjøre en vurdering, så bare dobbeltsjekker jeg med en kollega om det ser greit ut, bare for å være sikker på at «joda, dette er greit», og det gjør jeg mye for å få en pekepinn om hvilken retning det går i også, så da får jeg tilbakemelding om at «ja, kjempeflott», så det er egentlig mest der, for det er ingen automatikk i at andre får vite hvilke vurderinger jeg gjør.

Hun sier at hun er flink til å gjøre vurderinger, og det kan tenkes at hun har lært seg hvordan hun skal begrunne vurderinger for å få dem godkjent. Det kan også tenkes at hun deler saker med kollegaer som hun på forhånd vet vil bli «godkjent».

Kommentarer til fortellingene

Utsnittene fra intervjuene med Berit og Oda viser at de deler praksiserfaringer med kollegaene sine av ulike årsaker. Berit deler erfaringer for å kvalitetssikre og få tilbakemelding og støtte. Oda deler også for å få tilbakemelding, men i tillegg deler hun i vanskelige saker og for å få bekreftelse. Gjennom å dele praksishendelser og erfaringer med hverandre bygger medarbeiderne et kunnskaps- og erfaringsfellesskap. Noe som kan forsterke dette fellesskapet, er å være to medarbeidere i møte med brukeren. Berit forteller at når hun skal møte brukere som hun opplever kan være frustrerte, organiserer hun det slik at en kollega er med under samtalen. Her vil kanskje fellesskapets forståelse bli forsterket gjennom opplevelsen av en felles spesifikk kontekst og situasjon. Oda sier at noe er vanskelig å dele. Berit forteller

at når hun er alene i møter med brukerne, er det vanskelig å gjenfortelle historiene til kollegaer etterpå. Begge uttrykker at noe er vanskelig å formidle videre. Ser vi på dette i lys av eksternalisering, er det en kjent problematikk. Taus kunnskap, som er tett knyttet til komplekse oppgaver, er utfordrende å dele. Jo mer utfordrende og sammensatt en oppgave er, jo vanskeligere er det å dele kunnskapen eller få frem alle nyansene som utgjør helheten.

Kanskje det er så utfordrende å formidle den tause kunnskapen til andre fordi den er så tett knyttet til sanser, personlige erfaringer og kroppsspråk, og fordi det stilles krav til tett fysisk kontakt mens arbeidet utføres. Det kan være denne utfordringen som styrer hva Oda velger ikke å dele – at oppgavene rundt brukeren er for komplekse til at hun klarer å konseptualisere hele bildet og uttrykke det språklig. Det er vanskelig å beskrive til kollegaer relasjonen Oda har til bruker, der hun er fortvilet og berørt over brukers situasjon. Her kommer også Odas opplevelse av ansvar og omsorg for brukeren inn. Å beskrive og dele opplevelsen av ansvar og omsorg kan være vanskelig, for hvordan skal dette begrunnes og formidles faglig slik at det kanskje kan gi mening for andre enn Oda, som står i situasjonen?

Oda understreker sin selvstendighet når hun forteller at det er opp til henne å bestemme om hun vil dele eller ikke. Et annet perspektiv kan være at hun kan velge å ikke dele fordi hun ved å håndtere situasjonen slik hun gjør, bryter med den kollektive normen for hvordan en slik type sak skal behandles. Når hun velger å dele, kan det være uttrykk for at hun vet at hun er innenfor det som er akseptabelt. Berit beskriver også en handlefrihet når det gjelder hva hun vil dele. Hun kan også selv velge å ha med seg en medarbeider inn i samtalene om hun ønsker det. Gjennom samspill med kollegaer blir medarbeiderne del av et kollektivt fellesskap hvor forståelse og rammer for praksis dannes. Dette foregår gjennom prosesser der medarbeiderne bruker hverandre for å få tilbakemelding og anerkjennelse og for å kvalitetssikre arbeidet sitt.

Ved å være en del av det kollektive fellesskapet lærer de hva som kan deles, og hva som ikke kan deles av praksiserfaringer. Det medarbeiderne opplever som kompliserte saker, kan være vanskelig å dele med fellesskapet. Berit ga uttrykk for at det i saker med mange nyanser ble det vanskelig å dele hele bildet av situasjonen. Dette kan tolkes som at når mye taus kunnskap blir tatt i bruk i samspill med brukeren, blir det utfordrende å sette ord på kunnskapen. Berit velger å prøve å dele uansett hvor komplisert situasjonen er. Oda velger å ikke dele saker når de blir for komplisert. Det kan tolkes som om rammene hun er sosialisert inn i, legger begrensninger for hva hun oppfatter hun kan dele.

4.3 Innblikk i arbeidshverdagen. Lars og Eli

Sammendrag

Lars forteller om arbeidspress og en kamp mot tiden for å overholde frister. Han har formet sin egen praksis, for å kunne klare å overholde både tidsfrister og krav om brukermedvirkning. Eli opplever at ledelsen legger opp til for mye møtevirksomhet, som går på bekostning av tilbudet til brukerne. Hun er tilknyttet et prosjekt som hun ønsker å jobbe mer i, men av hensyn til sine kollegaer velger hun å ikke gjøre det. I kommentarene tar jeg opp hvordan de håndterer arbeidspress og at det finns et beskyttende fellesskap blant NAV medarbeiderne, som mellom annet kan verne dem mot krav fra ledelsesnivået.

Lars' fortelling

Lars har utdanning innen økonomi og administrasjon og jobber nå med brukere som har fått innvilget arbeidsavklaringspenger. Han har en liste med hundre brukere han skal følge opp. Han sier at når det er snakk om tett oppfølging, så er ikke dette et gunstig antall. Lars viser til at antall

brukere per medarbeider blir regnet ut etter størrelsen på kommunen, og at det er de større kontorene som sliter mest med å følge de oppfølgingsnormene som er gitt.

Jeg spør om han kan gi meg et innblikk i arbeidshverdagen sin. Lars starter med å si at det er mye dokumentasjon som skal gjøres, og at dette tar tid. Han viser også til at hvor mye tid man skal bruke, er opp til den enkelte medarbeider.

Så noen gjør det helt enkelt, og noen tar det helt ut, og så er det kanskje å ta det litt midt imellom da. At det er godt nok, det er det vi har fått beskjed om.

Det å bruke et elektronisk journalsystem opplever han som ressurskrevende, og gir et eksempel på saksgangen når en bruker skal ut på tiltak: Det skal først lages en aktivitetsplan sammen med brukeren. Her er det viktig at brukeren opplever planen som sin egen. Dette er av og til veldig tidkrevende fordi det skal ordnes med kontakt med bruker og andre instanser.

Men av og til når det er dårlig tid, så skjer kanskje ting litt samtidig – både lage plan og godkjenne tiltak – ja, hele pakken samtidig. Da blir det ganske mye papirer og sånt.

Dette sier han bare er starten på prosessen med å få brukeren inn på et tiltak. Videre skal det sendes henvisning til eksterne tjenesteleverandører som har oppfølgingstiltak og avklaringstiltak, i ordinær virksomhet og i mer skjermet virksomhet. Her kommer Lars med et hjertesukk om at det er vanskelig å følge brukerne opp mot arbeidslivet når han har så mange på listen sin. Han fortsetter med å si at deretter skal det sendes bestilling til en arbeidsgiver som kan være aktuell, og i forkant skal det foreligge et begrunnet vedtak. Dette arbeidet kan ikke gjøres når telefoner og kollegaer forstyrrer, så her letes det etter tid og rom. Det er ikke alltid lett å finne, sier Lars, og da blir saken bare liggende. Han viser allikevel til at dette er det minst krevende arbeidet. Det er først når en lege mener

at en bruker ikke har arbeidspotensial at det store arbeidet begynner, for da skal det lages en dokumentert evne- og arbeidsvurdering for å få godkjent en uførepensjon. Lars stusser på at det er når brukeren ikke skal ut i arbeidslivet at det den mest utfyllende dokumentasjonen kreves. Han mener at det er feil.

Det er jo om det er potensial til å komme videre, det er da en må få kartlagt mest mulig hvilke tilpassinger for den enkelte, hvilke tilrettelegginger trenger en hvis en skal ut. Hvilke jobber, med mennesker eller rutineoppgaver, ja, litt sånt i forhold til leger og andre, ja se litt på erfaringer som er blitt gjort tidligere, og at en da må bruke litt tid og ikke bare peiser på og kjører i gang med et nytt tiltak som kanskje har vært forsøkt tidligere.

Lars bruker sin erfaring om hvordan man legger til rette for at en bruker skal komme i jobb. Han må utvikle kjennskap til og kunnskap om brukeren og hvordan han må samarbeide med andre, blant annet leger, og hvordan tilpasning har skjedd på tidligere arbeidsplasser. Han må bruke den kunnskapen han har fra før, og kunne fortolke den i forhold til nye brukere, for så å avveie hvilke muligheter han skal foreslå at de skal prøve ut. Dette dreier seg om muligheter som involverer både brukeren, NAV, arbeidsgivere og andre samarbeidspartnere.

Elis fortelling

Eli er utdannet sosionom og arbeider med brukere i kvalifiseringsprogrammet. Jeg spør om hun kan fortelle litt om hvordan arbeidsdagen hennes kan være. Hun starter med å si at hun vet at det er brukerne som skal være i fokus, men sier at slik er det ikke i virkeligheten. Hun mener at det er møter som er mest i fokus. Dette har hun klaget på ved flere anledninger. Hun understreker i samtalen med meg at hun forstår at møter må til for å holde seg oppdatert på de ulike områdene på NAV- kontoret. Hun mener allikevel at dette går utover brukerne, både ved at det blir mindre tid til dem, og ved at møtene tapper

henne for energi slik at hun ikke orker å yte det hun burde i møte med brukerne. Det kommer frem etter hvert at hun ofte har det travelt og har press på seg for å skrive vedtak for at brukerne skal få innvilget sosialstønad.

Ja, for det blir litt mye, jeg føler at jeg må gjøre vedtakene også for jeg synes jo synd på dem som ikke har penger. Jeg tenker jo at det er det viktigste. Istedenfor å sitte på alle de møtene.

Etter hvert modererer hun seg litt og sier at det ikke alltid er travelt, men at hun akkurat nå er inni en hektisk periode. Dette medfører at hun har vedtak hun burde ha skrevet, men som blir liggende. Og igjen trekker hun frem at hun kunne ha skrevet vedtak i stedet for å sitte på møter. Deretter sier hun igjen at «jeg føler at det absolutt ikke er brukeren som er i fokus, det er alt det der nye som vi skal lære, og prosjekter og all slags tull ...». Her oppleves nytenking og innovasjon og det som kan gi rom for kreativitet, som en bør som er pålagt ovenfra. Eli forteller at hun protesterer når hun kjenner at dette ikke er greit, men slår fast at det ikke nytter, og at man må bare følge med på det som skjer.

Så har jeg jo gitt opp sånne ting ... som slåss innad i dette systemet eller ... det nytter ikke, du kommer absolutt ingen ...

[...] Jeg forstår jo deres tanker om at vi skal lære oss nye ting og ... men du har ikke så mye du skulle ha sagt i dette store systemet [...]

Eli forteller også at hun i tillegg til å jobbe med brukere i kvalifiseringsprogrammet jobber på et prosjekt én dag i uken der målet er å legge til rette for unge som faller utenfor skole og arbeid. Dette beskriver hun som suksessrikt, og hun ønsker at hun kunne fått jobbet med prosjektet to dager i uken, for hun ser at dette virker, og kan vise til gode tall. Jeg spør om ikke det må la seg gjøre med tanke på at de unge som faller utenfor skole og arbeid, er en prioritert satsingsgruppe i NAV. Når hun i tillegg kan vise til at arbeidet har effekt, burde det vel være åpning for det? Eli sier at hadde hun stått på, så kunne hun nok klart å få

gjennomslag for én dag til, men da hadde det gått utover kollegaene hennes.

Det går ikke bare på meg, det er jo sånn at da må noen av de andre ta noen av mine datoer, og da blir det enda mer på dem også.

Kommentar til fortellingene

Eli forklarer at hvis lederen gir henne tid til å jobbe mer på prosjektet, må hun «gi fra seg» noen av brukerne på sin liste og fordele dem på kollegaene sine. Ergo vil arbeidsmengden deres øke fordi de må overta noen av hennes saker. Dette ser ut til å håndteres gjennom en felles enighet om hvordan man skal forstå situasjonen, og hvor langt hensynet til kollegaene skal gå. Det kan se ut som det foreligger en taus kunnskap om hvordan man skal håndtere denne gitte situasjonen. Et relevant spørsmål er om dette kan dreie seg om et fellesskap der kollegaene har etablert et felles ansvar for hverandres arbeidsmengde. Eli arbeider én dag i uken på prosjektet, og det kan tenkes at hun allerede har måttet overføre noen av sakene sine til kollegaene og dermed har en forståelse av at det er noe hun ikke kan gjøre en gang til. Dette kan tilsi at Eli forstår rammen for den gitte situasjonen og holder seg lojalt innenfor den. Hun sier at hun hadde klart å få gjennomslag for én dag til ved å argumentere overfor lederen sin, men ikke vil gjøre det av hensyn til kollegaene. Det å være ansatt i NAV dreier seg også om å tenke på hvilke konsekvenser ens handlinger har for andre ansatte. Alternativt kunne man tenke seg at det var et ledelsesnivå som hjalp til med ressurser, slik at det ikke gikk utover andre. Men det at man i NAV har greid å utvikle en slik kollektiv tenkemåte, gjør at det er medarbeiderne som må håndtere det når noen får for mange oppgaver.

Et annet område hvor det kan se ut til at Eli har forstått rammene, er når hun uttrykker at hun prøver å sette spørsmålstegn ved nåværende praksis, men opplever at hun ikke har så mye hun skulle sagt, og knytter det til «det store systemet». Hun mener det er for mye møtevirksomhet, og at

dette går på bekostning av brukerne. Det kan virke som om Eli også her har innfunnet seg med en kollektiv forståelse av at «her gjør vi det på denne måten», og har erfart at det ikke nytter å protestere. Dette er også et fenomen vi kan gjenkjenne i utdraget fra intervjuet med Lars, hvor han sier at antall brukere per medarbeider ikke er gunstig for tett oppfølging, men at antallet blir regnet ut basert på kommunestørrelse og oppfølgingsnormer, og dermed har ikke han noen påvirkningsmuligheter. Videre kan Lars' refleksjon rundt når det er mest hensiktsmessig å gjøre en utdypende kartlegging, indikere at han er uenig i dagens praksis, men han følger prosedyrene og gjør det som forventes av ham.

I beskrivelsene til Eli og Lars kommer det ikke frem at de eksplisitt gir uttrykk for at de er uenige i NAV-systemene, for eksempel overfor ledelsen eller på møter. Dermed later det til å være en mangel på samtalearenaer hvor en deler synspunkter, diskusjoner og dilemmaer omkring hverdagslivet internt i NAV. Vi kan riktignok ikke vite sikkert om de har forsøkt å målbære dette, men Eli sier at hun ikke har nådd frem med sine synspunkter og derfor har sluttet å ta dem opp.

Ser vi på dette i lys av Lars' uttalelse om at det er opp til den enkelte medarbeider å styre hvor mye tid man vil bruke på å dokumentere, åpnes det her opp for en subjektiv forståelse. Lars viser til at den styrende normen fra ledelsen er at arbeidet skal være godt nok. Her kan vi anta at det er rom for at hver enkelt gjør ting på sin måte. Men det kan tenkes at det allikevel ligger noen begrensninger her. Lars forteller også at av og til skjer hele prosessen samtidig; man gjør en kartlegging, skriver en plan og innvilger tiltak samme dag for å overholde tidsfrister. Det kan stilles spørsmål om Lars har råderett over sin egen arbeidssituasjon når han opplever stadig å være presset på tid. Hvor reell er egentlig medarbeidernes individuelle handlingsrom i denne konteksten? Elis ønske om å få jobbe mer på prosjektet berører andre enn henne selv, mens det Lars snakker om at hver og en avgjør hvordan de utfører dokumentasjonen, bare det er godt nok i utgangspunktet ikke berører

andre enn den som dokumenterer (og overholdelsen av tidsfrister). Det kan tyde på at Elin og Lars ikke bare forholder seg til et nivå som styres av organisasjonens rammer, men i tillegg må forholde seg til et nivå til som omfatter et felles kollektivt ansvar for hverandre.

Når Eli bruker motiverende ord som *suksessfylt* og *virker* for å beskrive arbeidet i prosjektet, kan det vitne om et rom for kreativitet. Hun liker dette arbeidet og opplever at det gir mening, og hun ønsker hun kunne fått mer tid til å jobbe på prosjektet. Her har hun mulighet til å legge til rette for den enkelte bruker.

Vi kan ikke se bort fra at kollegaer har en vesentlig påvirkning på arbeidsinnsatsen til medarbeiderne i NAV. Det virker som om det råder en sterk sensur når det gjelder hvor grensen for arbeidet skal ligge, synliggjort gjennom et fellesskap der medarbeiderne gis et kollektivt ansvar for hverandres arbeidsmengde. Eli ønsker å jobbe mer på prosjektet, men gjør det ikke fordi hun da ville pålegge kollegaene sine mer arbeid. Lars sier at dokumentasjon, etter instruks fra ledelsen, skal være god nok – man skal ikke gjøre for mye og ikke for lite. Det blir viktig å ikke stikke seg frem og gjøre for mye, for det kan føre til krav om at kollegaer skal gjøre det på samme måten. Logikken kan forstås som at individuell praksis som ikke er i tråd med den etablerte felles praksisen, vil kunne påføre kollegaer mer arbeid. I så måte blir medarbeiderne kanskje sosialisert inn i et sensurerende arbeidsfellesskap. Dette kan også oppfattes som et beskyttende fellesskap mot ledelsesnivået. Her kan det synes som om medarbeiderne tolker organisasjonens rammer for å tilpasse praksis.

4.4 Kollegaers kontroll over praksis. Nora og Sissel

Sammendrag

Nora foreller at hun mangler et fellesskap hvor hun kan dele refleksjoner over rutiner og praksis og få støtte til å lete etter nye muligheter. Sissel arbeider i et team hvor de sammen finner nye løsninger ved å være kreative og utfordre gjeldende praksis.

I kommentarene utdyper jeg hvordan forskjellene mellom disse ulike arbeidsfellesskapene arter seg i forhold til hvordan de deler kunnskap seg imellom og om hvordan de bidrar til kunnskapsutvikling i organisasjonen.

Noras fortelling

Nora forteller om en ung kvinne som måtte avslutte skolegangen sin på grunn av helsemessige utfordringer, og som fikk arbeidsavklaringspenger fra NAV i en periode. Hun kom inn i Noras portefølje, og gjennom samtaler mellom dem kom det frem at kvinnen ønsket å få studiekompetanse for å fortsette utdanningsforløpet. Målet hennes var å komme inn på høyskole.

Kvinnens alder tilsa at videre skolegang ikke kunne bli dekket av NAV. Nora luftet saken med kollegaene sine for å spørre om de mente at det allikevel fantes noen muligheter. Tilbakemeldingen fra kollegaene var at i dette tilfellet var reglene helt tydelige; støtte kunne ikke innvilges.

Nora er nyansatt i NAV, men har flere år bak seg i arbeidslivet. Hun slår seg ikke til ro med tilbakemeldingen fra sine kollegaer. Hun gir uttrykk for at hadde hun vært nyutdannet, hadde hun godtatt at kollegaer med lang erfaring sa at denne saken kunne hun bare glemme. Hun forklarer at du skal være litt vågelig for å gjøre det motsatte av det kollegaene dine anbefaler. Hun er interessert i det hun kaller unntakslandet, og mener

lovverket gir henne et større handlingsrom gjennom unntakene. Derfor undersøker hun saken videre.

Jeg gikk inn og lette i regelverket, og tenkte at det kan ikke stemme at vi ikke skal ha muligheten til å gi henne det. Så går jeg inn og leter, og så finner jeg på en måte knagger, så om en tar på seg disse juridiske brillene og leiter, så finner en jo det! I et rundskriv, det er alt etter hvordan du forstår ting, hva du skal henge det på, sant?

Sitatet over viser at Nora fant en åpning i unntakslandet. Hun diskuterte dette videre med lederen sin, og resultatet var at kvinnen fikk innvilget økonomisk bistand til å skaffe seg studiekompetanse. Det er nærliggende å tenke at hun formidlet prosessen og resultatet til kollegaene sine, for her dukket det opp nye muligheter og åpninger i en praksis som fra før av var låst til ett bestemt utfall. Jeg spurte Nora hvem hun hadde delt denne erfaringen med, og hvordan hun hadde gjort det. Hun sa at hun delte den med sin nærmeste kollega, men ikke flere. Hun reflekterte litt rundt dette og sa det hadde vært kjekt om saken var blitt lagt frem som en case i kollegagruppen, og at det var blitt gitt rom for drøfting. Videre uttrykte hun at hun ikke opplever at det finnes slike rom på NAV-kontoret. Hun sier at det oftest handler om å ta stilling til om det er enighet eller uenighet rundt en sak, uten at saken blir belyst og drøftet. Hennes erfaring fra tidligere arbeidsteder er at hun vant til at man går grundigere inn i saker, belyser dem og henter frem lovverket for å lete etter muligheter, for på denne måten å oppdage ny kunnskap, som så formidles og overføres til andre. Hun sier:

[...] det er jo så kompetansehevende og har en overføringsverdi til andre neste gang du skal løse problemer. Hvordan var det vi gjorde for å komme frem til en løsning? Det gjør vi ikke her, ikke i det hele tatt!

Nora utforsker og synliggjør at det finnes muligheter innenfor rammene, men at det er opp til den enkelte medarbeider å finne dem. Nora er her kritisk til NAV og mener at NAV som system kan legge opp til mer rom for kreativitet på et kollektivt nivå.

Samtidig med den jenten, sier Nora, at hun fikk en jente til i sin portefølje med mye av samme problematikken som beskrevet hos den andre jenten. Nora sier:

Så det er ikke slikt at alle skal få utdanning, men en vurderer det aldri likt, det er skjønnsmessige vurdering. Det er to jenter som objektivt vis har samme alder, samme sykdom, men det som også er interessant er at hun som nå er i gang, har et sett nettverk som er veldig støttende. Hun har ikke så mye historikk, mens hun andre har en problematikk med en helt annen bakgrunn.

Nora mente at jenten som ikke fikk innvilget utdanning, ikke hadde tenkt ordentlig gjennom dette. Hun ba henne sjekke opp litt mer, og komme tilbake med mer konkrete planer, men det gjorde hun aldri.

Sissels fortelling

Sissel viser oss et annet perspektiv. Hun arbeider i introduksjonsprogrammet, der medarbeiderne er organisert i team. Det som særpreger intervju samtalen med Sissel, er at hun er så positiv i sin fremstilling. Hun deler en historie om en afrikansk mann som var kommet inn i introduksjonsprogrammet, men som manglet pass. Fordi hjemlandet hans ikke hadde ambassade i Norge, måtte han dra tilbake til hjemlandet for å skaffe seg det. Sissel sier at introduksjonsloven er samkjørt med arbeidsmiljøloven, og at det er regler for hva man kan søke permisjon for.

Det sto ikke noe sted at man kunne få innvilget permisjon på det grunnlaget som denne mannen hadde. Teamet prøvde å finne løsninger for hvordan de best kunne legge til rette for at mannen kunne reise uten å få sanksjoner i tilknytning til introduksjonsprogrammet. Sammen drøftet de løsninger som lå utenfor ordinær praksis. De fant en løsning, og mannen kunne reise og fikk ordnet pass.

Så drøfter vi det og prøver å finne en felles praksis, og hvis dette skjer neste gang, så prøver vi å huske hvordan dette ble gjort. Vi må jo se på lignende tilfeller, og overføre ...

Sissel beskriver at de i teamet bruker hverandre og lytter til hverandres erfaringer. Gjennom intervjusamtalen kommer hun stadig inn på hvor godt de har det sammen i teamet. Hun forteller at de har et sosialt fellesskap både i og utenfor arbeidet.

Jeg føler at vårt team tar skikkelig ansvar for miljøet på jobben og har det kjekt på jobben, og når det var [...] så bakte vi boller til hele huset og på kveldstid, sant? Vi har matklubb på teamet vårt, sant, så vi er nok et veldig kjekt team. Selvfølgelig har vi diskusjoner på teamet som alle andre har, men vi blir godt lagt merke til!

Sissel sier at det er et samhold og et tett fellesskap i teamet. De har diskusjoner, noe som her kan tolkes som uenighet, og når hun sier at de blir «godt lagt merke til», fremstår det som en positiv beskrivelse av teamet. Kanskje er det slik at det er uenigheter mellom medarbeiderne i teamet, men det er det positive samholdet som fremtrer som dominerende i intervjusamtalen. Det kan jo tenkes at de kan ha «skarper» diskusjoner fordi tillit og gode relasjoner ligger i grunnstemningen i dette teamet.

Kommentarer til fortellingene

Det er kanskje ikke alltid organisasjonens rammer som setter begrensninger; det kan også være medarbeidernes felles forståelse av hvordan de skal forholde seg til kritiske blikk på praksis og nyorientering. Nora henvendte seg til sine kollegaer for å få en diskusjon og se på mulighetene for å endre på en eksisterende praksis, men ble avfeid. Når vi vet at sosialisering skjer i ansikt- til-ansikt-kontakt, gjennom observasjon, imitasjon og praksis, er det å bli avfeid en sterk føring. Dette kan kanskje medvirke til at medarbeidere som ser nye muligheter, er i en krevende posisjon og må velge enten å innordne seg

etter fellesskapet eller å handle på tvers av deres mening. Det Sissel forteller, kan tyde på at hun er sosialisert inn i den formen for praksis som Nora etterspør. Sissel arbeider i et team der de i fellesskap leter etter smutthull for å tilpasse praksis etter samfunnsendringer. Her fremstår det som positivt å finne nye praksisveier. Det kan tenkes at det å gi uttrykk for den tause kunnskapen og overføre den i en form som andre kan forstå, har gode vekstvilkår innenfor Sissels team. I Noras avdeling kan det tenkes at det er begrensninger. Nora uttrykker at dialog og refleksjon er vanskelig i kollegagruppen der de i utgangspunktet bare tar stilling til om de er enige eller uenige i håndteringen av en sak. Hun uttrykker også i klartekst at dersom saken med den unge kvinnen som søkte støtte til utdanning, hadde blitt håndtert på en annen måte av kollegaene, så kunne den hatt en overføringsverdi. De kunne ha snakket om dette og lært av denne erfaringen.

Både Nora og Sissel leter etter muligheter og utfordrer etablert praksis. Det kan forstås som at de ikke er redde for å gjøre feil, men er nysgjerrige og utforskende og viser kreative handlinger. Sissel deler og utforsker sammen med teamet sitt, og Nora beskriver tidligere arbeidskollegaer hvor de delte og fikk tilbakemeldinger fra hverandre. Nora sin fortelling viser også at hun gjør skjønnsmessige vurderinger om den enkelte bruker, før hun utfordrer etablert praksis. Medarbeiderne i Sissel sitt team fremstår som åpne og kreative, noe som kommer til syne ved at de utfordrer gjeldende praksis. Dermed åpnes det for at de kan formidle praktisk (taus) kunnskap og komme med forslag til hvordan saker kan løses. De har også kunnskap om samfunnsendringer og mener at regler og forskrifter henger etter utviklingen. De har dialog om hvordan de kan løse saken med mannen som trenger pass, hvordan de kan endre praksis, hvordan de i fellesskap kan lete etter unntak i lovverket, og til slutt hvordan de sammen kan våge å gjøre endringer. I dette teamet blir organisasjonens intensjoner utfordret og tilpasset de gjeldende samfunnsforholdene. Det er åpenbart rom for å utforske og tenke nytt i dette fellesskapet. Noras fortelling gir indikasjoner på hun blir møtt med

sanksjoner og avvisning og mangler et fellesskap hvor hun kan dele refleksjoner over gjeldende rutiner og praksis og få støtte til å lete etter nye muligheter. Utfordringen her kan være at kollegaene ikke får tilgang til hverandres praktiske kunnskap. Den tause kunnskapen forblir taus.

4.5 Samarbeid med eksterne instanser. Dina og Eli

Sammendrag

Dina har god erfaring med internt og eksternt samarbeid, og viser eksempler på dette ved å fortelle en «solskinshistorie». Hun vektlegger tverrfaglig samarbeid og sosialfaglig kompetanse i sitt arbeid. Eli har også gode erfaringer med eksternt samarbeid. Hun vektlegger at det er viktig å ha kjennskap til ulike organisasjoner og hvilke personer i organisasjonene som kan bistå ved henvendelse. I kommentarene utdyper jeg hvordan de forteller situasjoner de lykkes i, samtidig som de ser ut til å underkommunisere sine egne bidrag for å fremheve et samarbeidende fellesskap.

Dinas fortelling

Dina forteller om en gang da hun samarbeidet med psykolog, tiltaksarrangører og arbeidsgiver for å legge til rette for at en kvinne skulle klare å komme seg ut i arbeid. Kvinnen hadde vært i NAV-systemet i tjue år. Det lå i kortene at hun ønsket å få uførestønning, noe medarbeiderne på NAV støttet henne i. NAV-kontoret kjøper timer hos en ekstern psykolog som medarbeiderne kan diskutere saker med. I en slik diskusjon ble denne kvinnens historie løftet frem, og hun fikk tilbud om en samtale med psykologen.

Men så hadde vi kontakt, vi hadde en psykolog som kom til oss, som ble kjøpt inn på en måte. Og han snakket med henne. Og han mente at han trodde at hun kanskje måtte presses litt mer.

Personalet fikk altså støtte av psykologen til å utfordre kvinnen. Tiltaksarrangørene ble informert, og hun startet i et tiltak for å få avklart arbeidskapasitet. Dina beskriver at kvinnen fikk gå steg for steg, i sitt tempo. Etter avklaringsperioden ble hun tilbudt praksisplass i en butikk, der hun gradvis fikk større stilling. Etter to år ble hun fast ansatt i butikken.

Vi begynte forsiktig, og tiltaksarrangørene var fantastiske med henne. De var veldig sånn hensynsfulle, tok hensyn, hun fikk lov til å bestemme [...]. De la det voldsomt til rette for henne. Hun begynte i praksis. I dag, etter 2 år da, har hun fast jobb. Hun har en 80 prosents stilling. Det er helt fantastisk. Det er jo hun selv som har gjort jobben, men ved at det var så tett, det var så trygt for henne.

Gjennom samtalen forteller Dina at de ulike instansene brukte mye tid for å motivere kvinnen. Hun fremhever at medarbeiderne i attføringsbedriften gjorde «en helt fantastisk jobb». Men dette er ikke et enestående tilfelle, legger hun til. Hun sier at de har «en del sånne gode, skikkelige solskinnshistorier» der samarbeidet fungerer og de ulike aktørene sammen klarer å legge til rette for brukerne. Jeg som forsker nikker og bekrefter at dette synes jeg er bra. Så legger Dina til:

Men så vet vi at vi har solskinnshistorier, sant, så fungerer de i noen år, så må vi kanskje på 'an igjen. Sant? Og det er da jeg er litt redd, og det er da jeg ofte ser at det glipper. Den der sosialfaglige delen som sagt, i NAV, den tror jeg er veldig viktig.

Dette kan forstås som at Dina er redd for at det sosialfaglige perspektivet skal få mindre plass i NAV. Det sosialfaglige perspektivet knytter Dina til hvordan de arbeidet på sosialkontoret. Der ga de brukerne tettere oppfølging. De var på hjemmebesøk, de fulgte dem til ulike offentlige instanser, og de hadde hyppigere samtaler med dem. Dette er det ikke like stor kapasitet til i dag, påpeker hun, men hun mener det lar seg gjøre allikevel om man tenker litt nytt. Hun mener at det er nødvendig med tverrfaglighet, der det sosialfaglige perspektivet har sin plass.

Dina gir eksempler på hvordan hun arbeider sosialfaglig selv om hun har travle dager.

Så en gang, da hadde han ikke leilighet, det var mye kaos rundt denne personen, sant. Så da snakket vi kun om dette med leilighet. (...) jeg hadde samlet opp aviser hjemme, jeg hadde revet ut av aviser annonser med leilighet til leie. Og gikk gjennom dem med han.

Dette deler hun ikke med noen, sier Dina. Hun registrer samtalen med bruker, men ikke forarbeidet hun har gjort hjemme. Et annet eksempel på hvordan hun mener hun arbeider sosialfaglig er dette med tannstatus, hvor viktig det er for brukere som skal søke jobb at tannstatusen er på akseptabel.

Noen har kanskje ruset seg tidligere som gjør at de har fæle tenner som gjør det vanskelig for dem å være i praksis, vanskelig å sitte å smile og snakke (dekker til munnen med hånden) og veldig sånt. Vi er opptatt av hvordan de fremstiller seg for å få kontakten på en arbeidsplass, sant, sånne ting er viktige. (...) vi jobber jo mye for å få til å dekke, for mange har jo tannlege regninger på 30- 40 tusen, sant, så vi tar opp og dekker det.

Elis fortelling

Eli forteller om en ung gutt som hadde vært «i systemet» i et par år da hun fikk ham i sin portefølje. Gjennom samtaler med ham forsto hun at han manglet noen måneder på å fullføre et fagbrev.

Han manglet ni måneder på å fullføre læretiden sin. [...] og han hadde jo gått i to år uten å gjøre noen ting. Så fikk vi ham inn på [...] elektro, og det er en godkjent lærebedrift. De hadde allerede tatt inn lærlinger der, så han fikk ikke det.

Eli forteller at hun ikke kunne gi seg på dette. Hun kjente til at fylket kunne bidra og legge til rette for et lærlingløp. Dermed la hun frem saken

for fylket og foreslo for lærebedriften at NAV skulle stå for lønnen til den unge gutten. Det gikk bedriften med på.

Men jeg snakket med dem i fylket, og de kunne rett og slett skrive en lærekontrakt med ham om arbeidsplassen gikk med på det, sånn at det ble gjennom NAV da. Vi dekker denne praksisperioden, men han får det samme opplegget, så han kan få tatt fagprøven etter de ni månedene.

Jeg «sier at dette er helt nydelig», og spør om ikke det krever at hun må vite hvem som skal kontaktes, og hvem hun kan samarbeide med. Eli svarer at det lærer man etter hvert. «Det som kan være utfordrende», fortsetter hun, «er å få tak i de rette folkene.» Men hennes erfaring er at hun bare må stå på, og om hun ikke treffer de rette på første forsøk, så kommer hun alltid i kontakt med noen som vet hvem hun bør snakke med.

Kommentar til fortellingene

I sitatene ovenfor forteller Dina og Eli om samarbeid som skjer «helt naturlig». De formidler historiene sine i en hverdagslig tone, nærmest som om alt har gått av seg selv, uten at de tillegger sin egen innsats noen særlig betydning. I Dinas tilfelle kan det tenkes at det henger sammen med psykologen og den myndigheten han representerte i lys av sin rolle. Når vi leser mellom linjene, ser vi likevel at det var Dinas og Elis initiativ, engasjement og utforskning som bidro til gjennombrudd i de to sakene. Dina setter det hele litt i perspektiv når hun sier at det tok to år før kvinnen var i ordinær jobb og de kunne avslutte tjenestetilbudet til henne. I denne perioden var det jevnlig samtaler, prøving og feiling, fremskritt og tilbakeskritt.

Dina skryter av attføringsbedriften og sier at de «gjorde en fantastisk jobb». Eli sier at det kan være utfordrende å finne de rette samarbeidspartnerne, men understreker at det er alltid noen som vet hvem hun kan kontakte. Det er interessant å observere hvordan begge to greier å dele suksesshistorier uten å «skryte» av seg selv. Kan

språkbruken i fremstillingene ha noe å si? Dina bruker nesten konsekvent vi-form når hun snakker, for eksempel «vi kontaktet en psykolog» og «vi begynte forsiktig». Eli bruker et hverdagsspråk, for eksempel i formuleringer som «vi fikk ham inn på [...] elektro», «jeg snakket med dem i fylket» og «vi dekker». Hverdagsspråket og vi-formen gir assosiasjoner til at flere medarbeidere på NAV har jobbet sammen om disse sakene, men i realiteten har Dina og Eli hovedsakelig vært alene om å følge opp de to brukerne. Kanskje dette handler om at det gjennom sosialiseringen er tillatt (ut fra fellesskapets uformelle regler) å dele solskinnshistorier så lenge historiene ikke fremhever enkeltpersoners innsats, men handler om fellesskapets innsats. Ut fra dette resonnementet vil kanskje ikke Eli og Dina få anerkjennelse og eksplisitt skryt fra kollegaene sine, men de vil kunne få tilhørighet i et kollektiv fellesskap.

Det ligger mye arbeid bak Eli og Dinas fortellinger. Eli har hatt dialog med bruker, bedrift og opplæringskontor, hun har gjort forarbeid, undersøkt og tilrettelagt. Det kan umiddelbart forstås som at hun underkommuniserer sin egen faglige kompetanse og innsikt i fortellingen sin. Med tanke på kunnskapsdeling er dette en utfordring som mange organisasjoner står overfor, og som kan medføre at medarbeidernes kunnskap forblir individuell og personlig og ikke kommer andre til gode. Men gjelder det også i denne konteksten? Dina og Eli deler sin kunnskap gjennom samarbeidet både internt og eksternt. Gjennom det interne samarbeidet med kollegaer kan de dele historiene sine på en uformell måte fordi mottakerne har kjennskap til lignende saker og kunnskap som ligger bak historiene. Så selv om Dina eller Eli underkommuniserer sitt eget bidrag, vil dette allikevel kunne synliggjøres gjennom samarbeid mellom parter med et felles språk og en felles forståelse. Partene vet hva dette handler om, og trenger ikke mer detaljert informasjon.

Når Eli og Dina skildrer samarbeid der de har *klart* å få brukerne i arbeid, kan det forstås som at det er sammenfall mellom organisasjonens intensjoner, medarbeidernes praksisutøvelse og eksterne

samarbeidspartneres forventninger til NAV. De deler erfaringene sine, og velger også selv måten de velger å dele på. Arbeidet som blir utført viser at de har muligheter til å jobbe selvstendig. Eli og Dina evner også å se muligheter ved å spille på andre, og det at de ser at NAV ikke mestrer alle oppgaver alene, men kan finne gode løsninger sammen med ulike eksterne aktører, vitner om at de opplever å ha rom for kreativitet.

Måten historiene om samarbeid blir formidlet på, kan også handle om at medarbeiderne kjenner hverandre og arbeidets praktiske rammer. Fordi det finnes en felles praksis, er det ikke nødvendig å ta med detaljer om arbeidet hver gang en historie skal formidles. Dette er kjent for de andre, og det foreligger en felles forståelse.

Samhandling med eksterne og interne aktører åpner også for at organisasjonens intensjoner blir løftet frem og utfordret. Intensjonene skal reflektere endringer i samfunnet, og gjennom samarbeid i praksis blir det større muligheter for å tilpasse intensjonene etter samfunnets krav.

Det som ikke blir delt er det ekstra arbeidet Dina gjør i møte med brukerne. Hun bruker tid hjemme på å klippe ut annonser og planlegge hvordan hun skal tilrettelegge for neste møte med brukeren. Det vil være nærliggende å tenke at dette ikke er et enestående tilfelle, men at dette er en måte Dina arbeider på utfra hennes forståelse av hvordan man skal arbeide sosialfaglig.

4.6 Skjønnsvurderinger – innenfor og utenfor rammen. Oda, Ida og Tone

Sammendrag

Oda forteller at hun strekker de uformelle og formelle rammene for å ivareta brukere på best mulig måte. Ida og Tone beskriver NAV som en kompleks organisasjon som det er vanskelig å orientere seg i. Dette kan

medføre utfordringer for både medarbeidere og brukere ved faglig skjønnsutøvelse. Media tegner et negativt bilde av NAV, som får innvirkning både på NAV -medarbeidere og brukere og samfunnet rundt. I kommentarene tar jeg opp det at de ikke deler lovlig skjønnsutøvelse, når dette strir mot normene på det aktuelle NAV kontor. Videre blir frustrasjoner omkring det at NAV medarbeideren ikke forstår det systemet hun er del av utdypet.

Odas fortelling

Et av spørsmålene i intervjuguiden var om informantene kunne fortelle en praksishistorie som gikk bra eller mindre bra, hvor de anvendte skjønn. Oda delte en fortelling om en mann som hun hadde gitt tjenester til over lengre tid. Hun regnet med at hun var den eneste han hadde kontakt med fra hjelpeapparatet, og følte et ansvar for å ivareta han på en best mulig måte.

Jeg har jo ting som jeg ikke har dekket, men hvor jeg har valgt å betale regningen for dem, med samtykke til at det blir trukket litt av livsoppholdet deres over lengre tid for å betale det selv. Jeg har valgt å dekke det slik at det ikke skal bli purring, og at det ikke skal gå til inkasso, for de har jo ikke mulighet til å betale det i én omgang. Det er noe som jeg vanligvis aldri gjør, for det blir veldig mye styr, for om man først har gjort det på enkelte ting, så kan de ønske seg det på andre ting, sant? Men jeg har valgt å gjøre det for én bruker i to tilfeller. Dette var en som bare har sosialhjelp som eneste inntekt.

Den ene gangen så henvendte han seg på NAV og var helt fortvilet. Da var det katten hans, som betydde alt i verden, som var syk, og han ønsket å gå til veterinær. Og da tenker jeg med en gang at dette vet jeg er noe som ikke blir dekket. Uansett hvor mye jeg krangler om dette, så blir det ikke dekket. Så da valgte jeg å ta en telefon til veterinæren og spørre om de kunne sende regningen til meg, så avtalte jeg med ham at vi gjør det

slik at jeg betaler regningen med en gang den kommer, så blir han trukket i livsoppholdet sitt. [...]

Så var det samme brukeren igjen, nå var den samme katten død. Og det var egentlig enda vanskeligere sånn sett, og da hadde han kremert katten sin. Og da var det en regning fra krematoriet på 2450 kr, og det blir ikke dekket, det er på en måte ikke vits å diskutere engang, for det blir ikke dekket. Og da skyldte han oss penger for det veterinærbesøket, men da gjorde jeg det på samme måte. [...] Hvis jeg ikke hadde visst noe om ham og jeg hadde fått en regning fra et krematorium, så er det lett å gi avslag blankt. Men når jeg vet at dette er en mann som er psykisk syk og kattene har betydd alt i verden, så handler det ikke om at han har kremert katten fordi han hadde lyst, men det handler om verdighet for ham. Så da er det viktig å respektere det. Jeg kunne aldri sagt til ham at dette har du ikke råd til, det skulle du aldri gjort, for da hadde jeg tråkket på ham til de grader, sant? Så det handler jo om at jeg forstår hvorfor han har gjort det, så må jeg prøve å gjøre det beste ut av det når han ikke får det dekket.

Dette intervjuutdraget synliggjør mange moment. Det første er at Oda noen ganger handler utover det hun mener er rammene for kontoret. Hun gjør ikke noe feil, men hun overskrider rammene for å imøtekomme brukere individuelt. Dette forteller hun at hun tenker nøye gjennom, fordi det er en praksis hun frykter brukerne kan misbruke om de vet at den finnes. Samtidig er det også en praksis som krever smidighet og merarbeid. Oda må blant annet kontakte dyrlege og lage nytt nedbetalingssystem. Dette er en praksis som blir dokumentert; det er ikke en skjult praksis. Oda påpeker også en etisk og moralsk side ved arbeidet sitt. Ved å ha kjennskap til mannens verden har hun en videre forståelse for situasjonen hans og kan dermed være tryggere i sin handling. Hun sier at det handler om verdighet og om ikke å bli tråkket på, og ikke minst handler det om å gjøre det beste man kan i situasjonen.

Idas fortelling

Ida arbeider med ungdommer som har behov for spesielt tilpasset innsats. Hun uttrykker at frustrasjon hos brukerne ofte henger sammen med at de ikke forstår hvordan NAV-systemet fungerer. Det kan være at de har søkt om eller mottar en ytelse, og så får de et standardbrev hvor det står at de ikke får innvilget ytelsen, eller at den stoppes. Ida sier at brukerne skulle fått en mer forståelig begrunnelse for avgjørelsen, og at de i NAV på den måten kunne forhindre at brukerne kom frustrerte og sinte inn på NAV-kontoret. Videre sier hun at det vanskeligste å forklare for brukerne er de sakene hvor det er foretatt en skønnsvurdering. Hun sier at de har et komplisert regelverk å forholde seg til, hvor det er rom for å bruke skjønn, og at det er vanskelig å forklare dette med at noen brukere får en ytelse, mens andre ikke får den. Hun forteller at brukere i ulike miljøer snakker med hverandre og deler erfaringene sine fra NAV. De kan være så å si i samme situasjon, men den ene får innvilget en ytelse, og den andre får ikke. Hun tenker at dette bidrar til at noen opplever å bli urettferdig behandlet, noe som igjen kan føre til frustrasjon.

Ida fortsetter å bruke ordet frustrasjon når hun beskriver hvorfor noen brukere møter medarbeiderne på NAV med en utagerende atferd. Hun sier at frustrasjonen kan være tosidig. Det forklarer hun med at det av og til er vanskelig å finne gode måter å forklare en avgjørelse på. Hun beskriver det slik:

For jeg hører på meg selv av og til, når jeg sitter og skal begynne å forklare hvorfor vi stanser, eller hvorfor de ikke får eller ... så hører jeg jo etter hvert at dette er tungt, dette er uforståelig, gjerne fordi jeg ikke helt forstår det selv. Det er ofte sånn at jeg vet at jeg må si nei, men jeg klarer ikke helt å forstå hvorfor. Men jeg klarer ikke helt å forsvare et ja heller ... Sant?

Hun slår fast at når kommunikasjonen fungerer, kan mange frustrasjoner og reaksjoner forebygges, og i motsatt tilfelle vil utydelig

kommunikasjon kunne bidra til frustrasjoner. Med andre ord henger den tosidige frustrasjonen sammen med uklarheter rundt skjønnsbegrunnelser og avgjørelser som verken bruker eller medarbeider forstår, men som medarbeideren skal være lojal overfor og må formidle på en forståelig måte til brukeren. Her dreier den tosidige frustrasjonen seg altså om to parter som har vansker med å forstå begrunnelsen og avgjørelsen i en sak.

Tosidig frustrasjon kan også handle om krav og forventninger som ikke blir innfridd. Ida beskriver brukere som har en vanskelig livssituasjon med utfordringer både med sin psykiske helse og rusbruk. Ofte havner de i krise og må ha hjelp her og nå, for eksempel økonomisk bistand. Ida gir et eksempel på en bruker som en fredag prøvde å få kontakt med henne for å få sosialhjelp. Hun hadde ikke anledning til å ringe ham tilbake samme dag. Datasystemet de bruker på NAV-kontoret, viser et fristbrudd når man ikke kontakter brukeren innen et visst antall timer. Ida sier:

Det enkleste hadde jo vært om jeg hadde tatt en telefon og snakket med ham, men du har ikke tid! Så bygger du opp en frustrasjon både hos bruker og deg selv. Vi får jo tilbakemelding [fra systemet] om at vi skal ta kontakt igjen, hvis ikke får vi fristbrudd. Får heller ta det fristbruddet da. For du vet at det blir 10 minutter med kjefting [...]. Så det er et symptom på at det er litt mye å gjøre, tenker jeg da.

Nå burde det å ta en telefon til brukeren være fort gjort, så man kan lure på hvorfor det ikke var tid til det. Det kan det være flere årsaker til. Gjennom intervjusamtalene uttrykker flere av medarbeiderne at en telefonsamtale aldri bare er en telefonsamtale, for samtalene genererer mer arbeid. Det er kanskje mindre belastende å få «kjeft» av lederen for et fristbrudd enn å påføre seg selv flere arbeidsoppgaver. Men i Idas tilfelle kan det også være at hun kviet seg for å snakke med brukeren av ulike årsaker og derfor utsatte å ringe.

Ida trekker også inn at media har påvirkning på hvordan folk forholder seg til medarbeiderne på NAV-kontoret. Dette påvirker henne privat også:

Men enda kan jeg kjenne det i magen, og spesielt når du kommer i selskap, kanskje familieselskap, og de begynner å kritisere NAV. Det er ikke noe kjekt, det er arbeidsplassen min faktisk. Og jeg er helt klar på at det er en del ting som bør gjøres bedre i NAV. Men at det blir masse skrivelser om hvor inkompetente vi er, og hvor dumme vi er, det synes jeg er unødvendig.

Her skildrer Ida at hun opplever fysisk og psykisk ubehag når NAV blir diskutert i nettverket hennes. Å bli omtalt for Norges befolkning som inkompetente og dumme vil kunne påvirke arbeidet de NAV-ansatte utfører, og det vil påvirke forventningene folk har nå de møter opp på NAV-kontoret.

Tones fortelling

Tone arbeider med sosial oppfølging. På spørsmål om hva hun tenker om brukere som medarbeiderne i NAV opplever som verbalt og fysisk utagerende, svarer hun kontant at dette skyldes media. Hun sier at de gode tingene som skjer i NAV, aldri kommer frem i media, og at det bare er de verste tilfellene som blir trukket frem. Tone uttrykker at NAV er en kompleks organisasjon, og at det er mange hensyn å ta og mange vurderinger som skal gjøres. Hun understreker at ingen mennesker er like, og dermed blir skjønnsutøvelse i saker helt sentralt. Det er etter hennes mening dette som er utfordrende for media og enkelte mennesker å forstå. Når hun resonnerer videre, sier hun at brukerne forventer å bli behandlet dårlig på NAV, og dermed møter de opp med en holdning som kan virke aggressiv. Hun mener at de utagerer fordi de er forberedt på å bli avvist og behandlet dårlig, og derfor er oppøst og klar til kamp når de kommer til NAV-kontoret.

[...] så treffer de meg, ung i 20-årene, og jeg sier «ja, jeg skal hjelpe deg, jeg, ja dette går fint». Da blir de forvirret, dette var ikke det de forventet i det hele tatt. Og så går de ut fornøyde, du ser skuldrene er senka og det var greit allikevel. Men det er ikke alle som er lette å snu på. Noen kommer og bare kjefter uansett hva du sier fordi de har fokusert så mye på at de skal kjempe imot, at de ikke hører det som faktisk blir sagt.

Tone sier at dette bidrar til kommunikasjons- og relasjonsutfordringer, og igjen uttrykker hun at dette er medias feil. Som forsker klarer jeg ikke å la dette ligge, så jeg velger å utfordre henne på denne påstanden. Jeg spør om brukernes tilbakemeldinger, som viser at flere har opplevd å bli møtt på en arrogant måte av NAV-medarbeidere, ikke stemmer, og om det meste handler om media som blåser saker opp. Tone snur litt på meningen sin om media og sier at det er klart at det er mange områder hvor de kan bli bedre. Videre legger hun til at det er et behov for å lære opp de ansatte slik at de får redskaper som kan være til hjelp i møte med ulike mennesker i ulike situasjoner. Hun avslutter med å si at det må innvilges mer penger for å skolere ansatte og gi dem bedre verktøy.

Kommentarer til fortellingene

I denne siste delen av intervjuet med Tone uttaler hun seg på en annen måte enn ellers. Det kan hende at hun her uttaler seg mer som en profesjonell medarbeider i NAV, og at spørsmålet mitt bidro til at hun korrigerer seg selv. Det kan være at det finnes (minst) to oppfatninger når det gjelder utfordringen med utagerende brukere – en uformell oppfatning av at «det er medias feil», og en formell oppfatning av at «vi må bli bedre». Sannsynligheten er stor for at jeg med spørsmålet mitt brøt den uformelle tonen jeg opplevde at vi hadde mens vi snakket om dette temaet.

Organisasjonens intensjon om å få flest mulig ut i arbeid er et tydelig budskap. Odas fortelling bringer inn et motstridende budskap, nemlig å

legge til rette for en mann som har økonomisk inntekt kun i form av sosialstønad. Historien kan av den grunn fremstå som lite relevant for organisasjonen. Oda har gått utover normstyrte rammer, men hun opplever ikke at andre som får del i historien fordømmer handlingen hennes. Andre forteller også historier om at de har gått utover rammene. Hvordan kan vi forstå dette? Fortellingene synliggjør at det er stort rom for å arbeide selvstendig, noe som igjen kan bidra til motiverte medarbeidere og gi inspirasjon til å tenke kreativt.

Medarbeidere i NAV kjenner til denne måten å arbeide på (å gå utenfor rammene) og har lært å forholde seg til de uskrevne reglene, som for eksempel kan være at man ikke deler kunnskap. Det kan også handle om at det hviler et kollektivt ansvar på den enkelte. Oda kan utforske og gå utover rammene så lenge hun ikke deler det med sine kollegaer, for på den måten å forhindre forventninger om at de skal håndtere saker på samme måte. Det kan også være en kollektiv forståelse av at det er et eksplisitt mål at alle saker skal behandles likt, men samtidig en kollektiv enighet om at saksbehandlerne kan praktisere retningslinjene ulikt.

Det kan tyde på at medarbeidernes sterke engasjement i enkeltsaker bidrar til at skjønnsvurderingen deres har rang foran organisasjonens intensjoner. Samtidig kan det også forstås som at medarbeiderne selv lager handlingsrommet sitt, som ikke er i strid med NAVs intensjoner. Odas handling kan bidra til å sikre at NAVs intensjon ikke bare er å få flest mulig i arbeid, men også å jobbe for å gi folk et verdig liv.

I utsnittene fra samtale mine med Ida og Tone kan det tolkes som at de begge ser på NAV som en kompleks og uoversiktlig organisasjon, som både medarbeidere og utenforstående har problemer med å forstå og orientere seg i. Det kan bety at medarbeiderne ikke har kontroll over sin arbeidssituasjon. Det kan også bety at de forholder seg passive og utfører arbeidet uten å stille spørsmål. Videre kan det bety at de utvikler en praksis som handler om «oss og dem», at «vi kan gjøre som vi vil» fordi ingen forstår hvor kompleks dette arbeidet er. Men det kan også skape

vekstforhold som bidrar til at medarbeiderne utvikler en egen praksis som de forstår og kan håndtere.

Idas beskrivelse av en tosidig frustrasjon viser at både hun og brukeren har vanskeligheter med å forstå hvorfor enkelte saker får det utfallet som de får. Ida beskriver at hun synes det er vanskelig å være tydelig overfor brukerne i saker som hun selv ikke forstår. I tillegg vil hun kunne ha utfordringer med å dele saker som hun ikke har oversikt over og forstår, med sine kollegaer. Det kan være en form for logikk i Idas og Tones oppfatning av at brukernes uønskede atferd henger sammen med NAV-kontorets uoversiktighet og kompleksitet. Det er vanskelig å formidle noe som du selv ikke forstår. Eller formidle noe du antar at andre ikke har forutsetninger for å forstå.

Organisasjonens intensjon, som gjenspeiler målsettinger og strategier, fremstår som en stor utfordring fordi det er vanskelig å operasjonalisere strategier og overordnede målsettinger slik at de kan overføres til praksis. Det kan delvis forklare hvorfor media er en sterk aktør når det gjelder å bygge negative hypoteser om NAV. Dette viser Ida og Tone har innvirkning på dem selv og deres private nettverk, på brukerne og på eksterne samarbeidspartnere, og utfallet kan bli at når partene møtes, er de «rustet til kamp». Tone sier at media er skyld i at mennesker som kommer til NAV-kontoret, er i forsvarsposisjon. Hun forklarer at de er forutinntatte og redde for å bli behandlet ufint. Videre sier hun at når de møter henne, blir de overrasket fordi hun ikke representerer det bildet de hadde av en medarbeider i NAV. Det kan tenkes at Tone har utviklet motstrategier som hun anvender i møte med brukerne, på bakgrunn av at hun er bevisst på at de har en negativ innstilling til medarbeiderne på NAV-kontoret? Det kan tolkes som at det ikke bare er brukerne som må stille kampklare og være i beredskap.

Ida fremstår som litt «handlingslammet» fordi hun mangler en egen «motor» eller «kunnskap» om hvordan takle negativ omtale av NAV. Det kan tenkes at hun har funnet noen strategier som hun bruker. For

eksempel deler hun ikke frustrasjonen sin over den negative omtalen med brukerne. Hun holder masken og fremstår kanskje som «mer katolsk enn paven selv» – mer systemtro enn nødvendig – overfor brukerne, fordi hun ikke kjenner det konkrete handlingsrommet. Det kan medføre at hun blir forsiktig og kanskje styres av normer om ikke å gjøre noe galt som hun kan bli tatt for, i stedet for å søke etter et mulighetsrom. Ida og Tone fremstår ikke som trygge når de gjør skjønnsmessige vurderinger, men beskriver en uro overfor både brukere og medier. Det kan indikere at enkelte skjønnsvurderinger er vanskelige å gjøre rede for, at dette er et område hvor det er utfordrende å komme frem til felles praksishåndteringer.

4.7 Å forstå hverandres kompetanse og skjønn i ulike kontekster. Berit og Pia

Sammendrag

Berit forteller om at tverrfagligheten i NAV er utfordrende. Det dreier seg om å skille mellom dem som har sosialfaglig kompetanse og dem som ikke har. Spørsmålet er om alle faggrupper har kompetanse til å utøve faglig skjønn. Pia sier det er utfordrende å samarbeidet med de avdelingene som regner seg som et A- lag og ser på andre avdelinger som et B-lag, blant annet fordi A- laget overstyrer B- lagets skjønnsvurderinger. I kommentarene utdyper jeg hva helhetlig kan dreie seg om, vanskeligheter i samarbeid mellom avdelinger og om gråsonematikk.

Berits fortelling

Berit arbeider med brukere i arbeidsavklaringsprogrammet. Hun uttrykker at for å jobbe i NAV bør du bry deg om og like mennesker, men i tillegg må du ha innsikt i at mennesker er forskjellige og komplekse. Hun legger til at det er mange momenter rundt et menneske, og at det er noe medarbeiderne i NAV bør ta høyde for. Da hun har sagt

dette, kommer hun inn på et annet spor. Hun forteller at hun reagerer på kollegaer i ulike avdelinger som ikke kjenner og har kontakt med brukerne og behandler dem ut fra ideen om at alle er like.

Jeg kjenner at jeg reagerer av og til, for det er noe med oss som jobber med folka da, ser dem, snakker med, jobber med dem, blir en del av livet deres, og de blir en del av vårt. Så er det jo de som er i samme gamet, men som ikke er i kontakt med brukerne. Og jo lenger vekk du er fra brukerne, jo bedre vet du hvordan du skal gjøre det, sant? Så det er på en måte mye lettere å bli firkantet når du ikke kjenner folka, enn når du faktisk kjenner dem.

Jeg spør Berit om hun tror dette kan ha noe å gjøre med at NAV-medarbeiderne har ulik kompetanse, og at individuell tilrettelegging og skjønnsvurderinger blir ulikt vektlagt i utdanningene? Berit bekrefter at det er dette det handler om. Hun forteller at hun har jobbet i den tidligere sosialtjenesten og er trent i å bruke skjønn og knytte det til paragrafer og lover. I sosialtjenesten måtte de kontinuerlig vurdere vilkår og knytte det til lov og skjønn. Etter at hun ble ansatt i NAV, har hun fortsatt å arbeide på denne måten. Men da trygdekontoret ble en del av NAV og medarbeiderne derfra kom, opplevde hun at de tenkte annerledes enn hun gjorde.

De er mye mer opptatt av regelverk og lover innenfor denne firkanten og at det er vanskelig å utøve skjønn og tenke at av og til så er det lov å tenke selv, altså. Ja.

Berit sier videre at hun er veldig glad for at hun har den sosialfaglige bakgrunnen som hun har. Hun understreker at som sosionom klarer hun å se helheten og trekke inn «alle faktorene i livet til et menneske». Her kommer hun med en digresjon om da hun begynte på arbeidskontoret. Den gangen var det «litt anti» å få sosionomer inn på den arenaen. Hun beskriver at sosionom-tenkningen ikke var helt akseptert. Dette endret seg da NAV-organiseringen startet, fortsetter hun. Da ble det rom for å tenke mer helhetlig og utøve skjønn, og plutselig ble det ansatt en del

sosionomer på arbeidskontoret. I dag er hun glad for at forskjellige faggrupper arbeider på NAV-kontoret.

Heldigvis, sånn som det er i dag, så er det en god blanding på NAV-kontoret, da. Det er forskjellige, det er ikke bare sosionomer, der er førskolelærere, sykepleiere, og der er forskjellige grupper, og vi utfyller hverandre da, sant?

Gjennom det Berit forteller, kommer det frem at hun har et ambivalent syn på tverrfagligheten i NAV. På den ene siden er hun kritisk til om andre faggrupper klarer å se hele brukeren. På den andre siden mener hun at ulike faggrupper utfyller hverandre.

Pias fortelling

Pia jobber i mottaksavdelingen og følger i tillegg opp en definert brukergruppe. Hun har økonomisk utdanning.

Pia har selv vært arbeidsledig og bruker sine erfaringer i møte med brukerne. Det å møte dem med en serviceinnstilling er noe hun vektlegger som en viktig kompetanse. Hun sier: «Vi er jo et serviceyrke, 'OK, vi skal fikse det, vi prøver vårt ytterste'.»

Videre forteller Pia at hun jobber i et tverrfaglig team som består av alt fra lærere til folk med økonomisk utdanning. Hun mener at kompetansen i teamet er bred, og at de nyttiggjør seg hverandre gjennom teamarbeidet. Hun forteller også at hun har jevnlig kontakt med brukere og blir kjent med dem. Hun skulle ønske hun kunne gjøre mer for dem, og sier at hun strekker seg så langt hun kan for at de skal klare å forholde seg til vilkår og regler.

Du har ikke lyst å på en måte sende konsekvenser for ytelser slik at de får stans i noe hvis du føler de bidrar med det de skal, men ikke leverer. Da henger du på dem og sender SMS-er eller ringer, og de får mange sjanser før du på en måte MÅ ta den oppgaven og sende det videre.

Jeg blir nysgjerrig på om Pia registrerer at hun legger til rette for dem på så mange måter. Hun svarer at det gjør hun ikke. Det er tellinger som er interessante, og hun skriver bare det som skal føres inn systemet. Under samtalen kommer Pia uoppfordret inn på hvilke forventninger medarbeidere og brukere har til hverandre. Hun sier: «Jeg føler at vi som sitter i mottaksavdelingen, er gode på å ha brukerne i fokus, at vi på en måte ser brukerne.» Hun forteller at de i hennes avdeling vurderer hvilke ytelser som kan være relevante for den enkelte brukeren. Da foretar de en behovsvurdering av brukere som tar kontakt med NAV-kontor etter NAV-loven § 14 bokstav a. Det er behovsvurderingen som avgjør hvilke tiltak som kan være aktuelle, og hva slags tilbud og oppfølging brukerne skal få.

Tiltakene blir delt inn i tre kategorier: standard innsats er til brukere som antas å klare seg selv, situasjonsbestemt innsats er til brukere som trenger noe mer bistand, og spesialtilpasset innsats er til brukere som vurderes å trenge mye oppfølging og bistand. I Pias avdeling arbeider de med brukere som har behov for standard bistand og situasjonsbestemt bistand. Pia sier at når de vurderer om en bruker har behov for arbeidsavklaringspenger og skal over til den avdelingen som jobber med det, stopper samarbeidet:

Dette er ikke en reell arbeidssøker, her trengs det en arbeidsevnevurdering. Da er det ikke alltid det går så glatt, og det har alltid vært en gjenganger her på kontoret.

Her beskriver Pia det som kan tolkes som en skjønnsmessig uenighet mellom medarbeidere på ulike avdelinger. Hun sier at de på hennes avdeling har vurdert at brukerne ikke er ordinære arbeidssøkere og har behov for mer oppfølging. Men medarbeiderne på avdelingen som brukerne er sendt over til, sier at disse ikke er aktuelle for deres program. Pia sier at her oppstår det en «klinsj». Konsekvensen av denne uenigheten er ifølge Pia at en del brukere ikke får den oppfølgingen de har behov for.

For vi har ikke noe å bidra med, vi klarer ikke å følge dem opp på den måten som gjerne et arbeidsbistandstiltak hadde gjort, eller sette i gang tiltak, men vi kan ikke det. Så da blir noen folk gående mellom avdelingene og kommer ikke videre.

Jeg spør Pia om hun har gjort seg noen tanker om hva denne uenigheten kan handle om. Hun tror det handler om kulturen, sier hun. Hun uttrykker at den andre avdelingen har bestemt seg for at de selv er et A-lag og Pias avdeling er et B-lag, og at de glemmer at de skal samarbeide rundt brukerne.

Kommentarer til fortellingene

Berit sier at hun som sosionom klarer å se helheten og trekke inn «alle faktorene i livet til et menneske». Pia, som har økonomiutdannelse, sier at hun føler «at vi som sitter i mottaksavdelingen, er gode på å ha brukerne i fokus, at vi på en måte ser brukerne». Hvordan kan vi forstå disse sitatene? Berit er sannsynligvis gjennom utdanningen sin sosialisert inn i forståelsen av at hennes faggruppe har en helhetlig tilnærming til brukerne. Hun er glad for at hun har sin sosialfaglige bakgrunn og er trent til å bruke skjønn – i motsetning til andre faggrupper i NAV, mener hun. Berit er bevisst sin kompetanse, og vi får en forståelse av at hun holder fast ved sin måte å tenke på. Pia utviser også skjønn i sin praksis, men opplever at hennes vurderinger ikke blir hørt. Dette kan henge sammen med Berits ide om at sosionomer ser hele bildet, mens de som arbeider i den statlige delen av NAV, bare ser deler av bildet.

Helhetlig oppfølging, eller et helhetlig tjenestetilbud, inneholder mange nyanser, men i St.prp. nr. 46 (2004–2005) vises det til at begrepet innebærer at de ansatte skal ha faglig kunnskap og kunne sette seg inn i brukerens situasjon. *Helhetlig tilnærming* er et av organisasjonens mange sentrale begreper som ser ut til å ha et flertydig innhold. Dersom ulike utdanninger opererer med ulike forståelser av begreper som *individuell tilrettelegging* og *handlingsrom*, kan medarbeiderne være

sosialisert inn i ulike virkelighetsoppfatninger. Det vil kunne danne et A- og B-lag, som Pia sier, der noen påberoper seg å ha mer kunnskap på et område enn andre har, ut fra deres egen oppfatning av begrepene. Det kan være vanskelig å samarbeide når man kommuniserer med ulikt språk, noe som kan forekomme mellom parter med motstridende faglige interesser. Det vil også by på utfordringer å fremme nye tanker og ideer til kollegaer dersom man ikke klarer å enes om de grunnleggende begrepene.

Berit påpeker at ulike faggrupper på NAV-kontoret utfyller hverandres faglige kompetanse. Det kan indikere at de ulike yrkesgruppene kjenner til hverandres fagområder, og at det er en forståelse blant noen av medarbeiderne om at en ensartet yrkesgruppe alene ikke klarer å ivareta NAV-kontorets samfunnsoppdrag. Men Berit uttrykker gjennom samtalen at dette er vanskelig for henne. På den ene siden påpeker hun at hun som sosionom ser hele mennesket, mens kollegaer med en annen bakgrunn ikke gjør det. På den andre siden sier hun at det er viktig med ulike faggrupper i NAV fordi de utfyller hverandre.

Noen av oppfatningene medarbeiderne har av hverandre, kan også skyldes gråsoner der ansvarsfordelingen fremstår som uklar. Gråsoner kan gi grobunn for beskyldninger og misforståelser som kan utvikle seg til negative historier om kollegaer med en annen bakgrunn. Pia forteller at de på hennes avdeling opplever å få sendt tilbake brukere som de har henvist til en annen avdeling fordi de mener at disse brukerne har behov for tettere oppfølging. Begrunnelsen fra den andre avdelingen er at de *ikke* vurderer at brukerne trenger tettere oppfølging. Vurderingen til Pia og kollegaene hennes blir altså overprøvd av kollegaer på en annen avdeling. Det kan antas at de har utviklet en mistillit til hverandre. Berits beskrivelser av «de andre» er kanskje enda tydeligere negativ gjennom ord og formuleringer som «firkantet», «opptatt av regelverk», «vanskelig for å utøve skjønn» og «lov å tenke selv».

Utsagnene fra både Berit og Pia illustrerer at her er det rom for å skyldes på og klandre hverandre. Det fremstår som om det er lettere å være kritisk til andres innspill enn sammen å prøve å finne alternative løsninger. Ordbruken tilsier at det kan være en litt lang og kronglete vei å gå før man kan snakke om «oss» og «vår felles kompetanse» på NAV-kontoret. Kunnskapsdeling er en frivillig handling, og man velger hvem man vil dele med. Man deler ikke med en som man mener ikke er verdig, eller som man opplever ikke står på ens side.

4.8 Handlingsmuligheter for påvirkning av egen praksis. Frode og Guro

Sammendrag

Frode forteller at han gjør kontinuerlig vurderinger av brukerne, og at deres atferd styrer hvordan og hva han formidler av informasjon til dem. Han skriver begrunnelse for vedtak, gir dem økonomisk oversikt og budsjett og endrer på automatiserte brev. Guro er opptatt av sin sosialfaglige bakgrunn og er kritiske til kollegaer i andre avdelinger som ikke har denne bakgrunnen. I kommentarene utdyper jeg hvordan medarbeidernes ulike vurderinger om hvordan det er de selv eller andre som påvirker handlingsrommet i egen praksis.

Frodes fortelling

Frode arbeider med brukere i introduksjonsprogrammet. Han forteller at hvordan han leser den aktuelle situasjonen, har mye å si for hvordan han håndterer den. Han pleier å vurdere frustrasjonsnivået til brukerne. Frode sier at om han får inn en bruker som har et veldig høyt frustrasjonsnivå, så vurderer han om dette er det rette tidspunktet for en samtale. Han gir meg en beskrivelse av det jeg vil kalle en personlig prosedyre for hvordan man bør forholde seg til frustrerte brukere:

1. Ikke ta samtalen i dag hvis brukeren har et høyt frustrasjonsnivå.
2. Vurder om det bør være to medarbeidere med på samtalen.
3. Er du alene, så sørg for å ha mulighet til å komme deg raskt vekk, for du kan komme til å gi beskjeder som brukeren ikke liker.
4. Ikke innta en konfronterende linje. Da klarer du ikke å få ned brukerens frustrasjonsnivå.
5. Ikke ta noen avgjørelser der og da, men vent med å gi svar. Si at «denne saken må jeg ta opp med lederen min, for denne avgjørelsen har jeg ikke lov til å ta selv».
6. Når vedtaket er fattet, kall inn brukeren og gi en begrunnelse for avgjørelsen.

Frode uttrykker at han gjør kontinuerlig vurderinger av brukerne, og at deres atferd styrer hvordan han formidler informasjon til dem, og hva han formidler. På ett tidspunkt i intervjusamtalen spør jeg om det er nødvendig å møte brukere på så ulike måter? Frode svarer kontant at å vurdere situasjonen er avgjørende for det videre arbeidet.

Jeg tror at om du setter foten ned, så får du fort en konflikt, for når noen søker på noe, så er det fordi de føler at de har et berettiget krav på det. Og når du da sier nei og det kanskje var det de tenkte var løsningen, så får de kanskje en veldig avmaktfølelse, tenker jeg da. Og da kan du trigge et raseri i dem for eksempel, for det var kanskje det de så på som den siste løsningen.

Som forsker er jeg interessert i å høre mer om Frodes personlige prosedyrer, og jeg spør om han kan si litt mer om hvordan han gir brukere begrunnelser for vedtak. Frode svarer at når han lager vedtak, så skriver han også en begrunnelse, og dersom det gjelder økonomi, så skriver han en økonomisk oversikt og et budsjett. Han viser til at brevene fra NAV er automatiserte, og at de ikke er så lette å forstå. At brevene er automatiserte, betyr imidlertid ikke at de ikke kan endres.

Men vi kan redigere det så det blir litt oversiktlig og greit, kanskje skrive viktig info med uthevet skrift og sånt.

Frode forankrer det å skrive begrunnelser for vedtak i sosialtjenesteloven, som pålegger ham en plikt til å gi råd. Å skrive begrunnelser er for ham en del av den rådgivingsplikten. Frode gir også brukerne tilbud om en samtale der de sammen går gjennom vedtaket, i enkelte tilfeller også med tolk.

Guros fortelling

Guro arbeider også med brukere i introduksjonsprogrammet. Hun fremhever at det som er viktig, er hvordan du møter folk. Hun er kritisk til hvordan noen kollegaer i en annen avdeling møter brukerne, og illustrer med eksempler hvordan de møter brukerne på en ufin måte. De snakker blant annet respektløst til dem og behandler dem nedlatende. Ett eksempel hun trekker frem, er fra en situasjon der hun skulle overføre en bruker til en annenmedarbeider og det også var tolk til stede. Guro opplevde medarbeiderens som ubehagelig:

Jeg husker at jeg kjente det langt inni ryggmargen, holdt jeg på å si. Hun var jo til en viss grad til stede, den andre saksbehandleren, men når tolken snakket, satt hun og så ut av vinduet. Jeg husker jeg kjente at jeg fikk et skikkelig ubehag på brukerens vegne.

Guro vektlegger at kunnskap om konflikthåndtering er blitt mer aktuelt etter at de ble samordnet til et NAV-kontor. Her trekker hun inn at ulike yrkesgrupper har ulik kompetanse: «I sosialtjenesten var vi kanskje i større grad vant til utagering, men nå er ulike faggrupper kommet inn på NAV.» Dette kan tolkes som en implisitt påstand om at årsaken til uro og frustrasjon handler om kollegaer som mangler kompetanse. Hun deler en historie om en ung mann som ringte inn en bombetrussel til NAV-kontoret. Hun beskriver ham som frustrert og sint.

Men når jeg snakket med dem som faktisk var saksbehandlerne hans, så de på ham som en ung gutt som var frustrert, og hun ene sa at om det var hun som hadde tatt imot bombetrusselen, så var det ikke sikkert det hadde blitt noen stor sak ut av det. Men jeg er absolutt enig i at en må ta det alvorlig, men ja ...

Utsagnene til Guro kan tolkes som at hun mener at medarbeiderne er medvirkende til at brukerne blir frustrerte, og at hvordan de håndterer frustrerte brukere, handler om medarbeidernes kompetanse og ståsted. Men det er mer komplisert enn som så, gir hun uttrykk for:

Men jeg tror det blir oppfattet veldig forskjellig fra brukere også. Jeg har jo folk som liker meg veldig godt, og andre som rett og slett ikke har likt meg. Selv om jeg ikke har gjort noe annerledes eller tenkt noe annerledes og sånt. Det er nok mange ting som vi rett og slett ikke forstår også, tror jeg.

Guros utsagn om at det nok er «mange ting som vi rett og slett ikke forstår», er interessant. Dette reflekterer hun ikke over, hun bare konstaterer det. Det kan ses i lys av at hun har en forståelse av at uro og frustrasjon henger sammen med medarbeidernes ståsted, men også at brukerne er ulike og har forskjellig bakgrunn. Dermed vil det være en nesten umulig oppgave å møte alle brukere der de er.

Utsnittene fra intervjuet med Guro kan gi inntrykk av at hun bare er opptatt av hva de andre i NAV gjør. Det vil jeg understreke blir en feilaktig måte å se henne på. Hun utviste et stort engasjement for brukerne og en ydmykhet overfor dem, og det var i den forbindelse frustrasjonen hennes over praksisen til noen av kollegaene ved andre avdelinger ble så fremtredende.

Kommentarer til fortellingene

Frode og Guro representerer nesten to ytterpunkter. Mens Frode utforsker og leter etter muligheter hos seg selv som kan bidra til å senke

brukernes frustrasjonsnivå, er Guro kanskje mer opptatt av hvordan kollegaer bidrar til frustrasjon blant brukerne. Frode ser at han har mye fortolkningsmakt, og viser en høy grad av profesjonell bevissthet gjennom sine beskrivelser av praksis. Han synliggjør at feltet er fylt av valg og diskusjoner, og fremstår som trygg på at han vet hva som er rett å gjøre i ulike situasjoner. Frode arbeider i samme team som Sissel, som beskrev at det var rom for nytenkning og praksisendring i teamet (se kapittel 4.4). Frodes fortelling korresponderer med Sissels, og begge ser ut til å ha blitt sosialisert inn i en kollektiv forståelse av at praksis kan endres og utvikles. Dette kan skje gjennom felles møter der ulike synspunkter blir fremlagt av kollegaer med forskjellig utdanning. Et team fremstår på mange måter som et stabilt fundament med klare rammer for arbeidet, og når egne rammer er tydelige, kan det være lettere å se hva andre kan bidra med. I denne konteksten viser Frode at de forstår hverandre i temaet og uttrykker legitimt hvordan de kan håndtere ulike praksissituasjoner.

Frode skildrer hvordan han møter brukere i ulike situasjoner ut fra en prosedyre som han selv har laget for hvordan han kan legge til rette for å dempe deres frustrasjon. Prosedyren han viser til, fremstår som inkluderende og viser hva han må gjøre for å ivareta brukerne på best mulig måte. Han skriver også om på standardiserte brev for at de skal bli mer forståelige for brukerne og gi klare begrunnelser for hvorfor de får søknaden sin innvilget eller avslått. Frode synliggjør dermed at det finnes handlingsrom for å endre på standardiserte dokumenter. Frode gjør også denne kunnskapen eksplisitt ved å referere til og forankre arbeidet sitt i lovverk og ved å skrive brev til brukerne som blir dokumentert i systemet.

Også Guro fremstår som faglig trygg og reflektert gjennom fortellingen sin. Men hun uttrykker lite tillit til kollegaer som ikke har sosialfaglig utdanning. Hun sier indirekte at andre faggrupper enn de som tidligere arbeidet i sosialtjenesten, ikke er vant til utagerende brukere, og at de derfor ikke har kompetanse til å håndtere dem. I forbindelse med

hendelsen der en ung gutt kom med en bombetrussel mot NAV-kontoret, forteller hun også om en kollega som mente at det ikke hadde blitt en så stor sak ut av det dersom det hadde vært hun som tok imot bombetrusselen. Dette vitner om en høy grad av mistillit til andres kompetanse, og det kan antas at disse påstandene ikke blir formidlet til andre enn dem som er en del av det kritiske fellesskapet. Det kan også tenkes at Guro kritiserer de andre fordi hun opplever en sårhet over at den sosialfaglige kompetansen hennes har mistet anerkjennelse, og hun leter etter rammer og fotfeste for sitt arbeid i NAV. Guros kritiske blikk på kollegaer kommer til syne flere ganger gjennom intervjusamtalen. Et kritisk blikk ser gjerne noe fra et spesifikk ståsted (alle ser jo noe fra et spesifikt ståsted). Man kan bli kritisk til andre på premisser de ikke skjønner.

Det kan forstås som at det er samsvar mellom organisasjonens intensjoner og praksisen som blir utøvd. Men det kan også være at praksisen som blir utøvd, har en annen begrunnelse enn den som foreligger i intensjonene. Et arbeidsfellesskap der det er en felles forståelse av at det er viktig å dele fordi det muliggjør praksisendring og gir rom for nytenkning, gir grobunn for selvstendig tenkende og reflekterende medarbeidere. I motsatt tilfelle blir nytenkning avvist av fellesskapet, og praksisen fremstår mer som en tradisjon som det ikke er ønskelig å endre.

5 Kunnskapsdeling i NAV utøvd gjennom faglig skjønn og praksisfellesskap

5.1 Innledning

Forrige kapittel gav en presentasjon av NAV-medarbeidernes praksiserfaringer – hvordan de utøvde skjønn, og hvordan de delte og formidlet dette videre i ulike former for NAV-fellesskap. Formen jeg valgte, var å få fram en mer omfattende beskrivelse av medarbeidernes erfaringer gjennom å framstille dem som fortellinger. Fortellingene utviklet jeg gjennom en systematisk tekstkondenseringsanalyse (Malterud, 2017).

I kommentarene til fortellingene i kapittel 4 fortolket jeg fortellingene for å få fram kompleksiteten i disse. Et omdreiningspunkt var dynamikken mellom det tause og det eksplisitte. I dette diskusjonskapitlet fokuserer jeg på de to forskningsspørsmålene som dreier seg om NAV-medarbeidernes erfaringer med skjønn og praksisfellesskap og om hvordan de deler dette med sine kollegaer.

5.2 Faglig skjønn

Skjønn som strukturell kategori dreier seg om det å ha frihet til å ta beslutninger innenfor standardiserte restriksjoner og med myndighet delegert fra en autoritet (Grimen & Molander, 2008). Det er som i Dworkins (1978) metafor «hullet i smultringen», som impliserer at rommet for å ta beslutninger vanligvis innebærer en negativ frihet – det vil si at man kan gjøre alt som ikke er forbudt, og la være å gjøre alt som ikke er påbudt. I vår kontekst er autoriteten NAV-loven og hvordan organisasjonen har utviklet standardiserte fortolkninger av loven

Det ligger restriksjoner på hvordan man kan og ikke kan fortolke lovverket. Det kan være spenninger og motsetninger mellom disse ulike delene av det strukturelle skjønnet. Et eksempel på dette er når Nora (4.4) går til autoriteten lovverket og dermed setter de standardiserte restriksjonene ut av spill. Hun gjør da en nytolking av loven sammenlignet med det kollegaene i NAV presenterer som korrekt lovtolking. For å få den nye tolkingen iverksatt går hun til en som har mer delegert myndighet enn henne selv, nemlig lederen hennes. Slik forsøker Nora få støtte i organisasjonen for sin lovtolking. Hennes tolkingsrom er ikke helt fritt selv om hun verken gjør noe som er ulovlig, eller unnlater å gjøre noe som er påbudt (Lipsky, 2010). Dette skyldes at hun må forholde seg til maktstrukturer i organisasjonen som kan gjøre unntak fra standardiserte restriksjoner.

Det strukturelle skjønnet er i liten grad innholds- eller årsaksdefinert på den måten at vi trekke slutninger mer generelt om hva som førte til den ene eller den andre konklusjonen. I eksemplet med Nora kan vi si at det var et spesifikt forhold mellom standardiserte restriksjoner og autoriteter som førte til endring. Vi kan beskrive ulike situasjoner hvor det blir utøvd strukturelt skjønn. Nå man sammenligner situasjoner hvor det blir utøvd strukturelt skjønn, er det for eksempel relevant å se på forholdet mellom fortolkingsstandarder og delegasjonsmyndighet innenfor lovverket og de institusjonelle rammene (Grimen & Molander 2008). Man bruker da argumentasjon om presedens.

Ved sammenligning er noe i overensstemmelse med noe uten at likheten er gjennomført. Dette kan vi også uttrykke som at noe danner en analogi til noe annet, ved at betydningen bare i visse henseender svarer til eller ligner noe annet. Vi kan si at vi stiller ulike situasjoner opp mot hverandre, og at vi får en resonnering rundt hva som er likt, og hva som er forskjellig i de ulike situasjonene.. Disse situasjonene kan ha overføringsverdi til hverandre, ved at man påpeker at noe var praksis i én situasjon og forsøker å argumentere for at den nye situasjonen ligner på denne.

Skjønn som epistemisk kategori – som en resonneringsform – er kjennetegnet av praktiske resonnementer hvor man slutter seg til en handling ut fra en situasjonsbeskrivelse i kombinasjon med en norm (Grimen & Molander, 2008). Norm er en allmenn handlingsanvisning; det vil si at den sier noe om hva vi bør gjøre i bestemte situasjoner. Normer og situasjonsbeskrivelser gir til sammen grunnlaget for handling. Det oppstår et samspill mellom situasjonsbeskrivelser og normer på den måten at om vi trekker i retning av en norm, vil dette virke inn på hva vi ser i situasjonen. Situasjonen i seg selv kan ha kjennetegn som «nærmest springer en i øynene», og som da også peker i en normativ retning.

Å resonnere kan ses på som det å finne grunngitte svar på spørsmål. De normene vi fortolker fortellingene i lys av, kan formuleres som spørsmål. Spørsmål om hva vi bør gjøre, kalles praktiske spørsmål (Grimen & Molander, 2008). NAV-veilederne i denne studien står kontinuerlig overfor spørsmål om hva de bør gjøre, og hva de bør la være å gjøre. For å begrunne en situasjonsbeskrivelse og hvilken type situasjon det dreier seg om, må man vise til relevante situasjonstrekk. Å si at en norm er tilfredsstillende, dreier seg om at man mener den fortjener å bli etterlevd i seg selv, og/eller at den kan anvendes. Her er den tolkingen skjønnsutøveren gjør på grunnlag av sin totale erfaringsbakgrunn, viktig og kanskje til og med avgjørende for om noe blir vurdert som tilfredsstillende eller ikke.

I denne avhandlingen vil det bli lagt mer vekt på epistemisk enn på strukturell skjønnsutøvelse. Dette har også sammenheng med at jeg særlig fokuserer på praktisk kunnskap og prosessuell vektlegging av kunnskap. Skjønn utøves innenfor kontekster av normative forventninger, og disse forventningene kan deles inn i de tre prinsippene likebehandling, reproduserbarhet og individualisering (Grimen & Molander, 2008). Skjønn dreier seg om å tenke seg om og vurdere hva man skal gjøre i de ulike enkelttilfellene. Ordet *skjønn* kommer fra det gammelnorske ordet *skyn*, som betyr vurdering, vett og dømmekraft. Vi

kan skille mellom ulike typer normative kontekster for skjønn. På den ene siden finnes det ulike kontekster der man tenker komparativt og vektlegger konsistens. Slike kontekster gjør seg gjeldende i situasjoner der man søker likebehandling (som når man utøver rettslig skjønn) eller reproduserbarhet (som når man utøver klinisk skjønn) (Grimen & Molander, 2008). På den andre siden finnes det kontekster der man vektlegger individualisering. Dette er aktuelt i omsorgssituasjoner. Nedenfor vil jeg vise og diskutere hvordan prinsippene likebehandling, reproduserbarhet og individualisering arter seg i ulike deler av fortellingene jeg presenterte i forrige kapittel.

5.2.1 Likebehandlingsprinsippet i praksis

Den som skal tolke en lovparagraf, har ambisjon om at det skal være mulig å tolke denne likt i ulike situasjoner. Å utøve rettslig skjønn dreier seg i stor grad om å tenke presedens. Dersom jeg gjør dette i denne situasjonen, vil det ha konsekvenser for hvordan jeg bør handle i en lignende situasjon i framtiden. Jeg tenker at det jeg gjør, må kunne «tåle dagens lys». Skjønn åpner et handlingsrom hvor det også er mulig å anvende en viss vilkårlighet (Lipsky, 1980; Grimen & Molander, 2008).

Det samme eksemplet kan bli bedømt ulikt, fordi det er forhold som varierer med tid og sted og med personene som utøver dette skjønn. Dommerne og juryen i en rettssak får alle høre den samme argumentasjon, og de får lagt fram for seg de samme bevisene; likevel er det legitimt for de ulike deltakerne å komme til ulike konklusjoner. Her kan man kanskje si at denne vilkårligheten er satt i system. Det at man får kjennskap til hvordan vurderingene er gjort, og prosessen med å komme fram til en konklusjon, virker legitimerende på det som blir bestemt (jf. Grimen & Molander, 2008).

Tjenestemottakere, parter i en arvestrid eller studenter som tar en eksamen, kan godta ulike resultater på noe som for dem ser ganske likt ut, dersom de får tillit til prosessen og opplever at det er lagt vekt på

likebehandling og kanskje også om mulig transparens i de ulike stegene i prosessen. Slik kan likebehandling dreie seg om, så langt det framstår mulig, å velge likhet framfor forskjell i kriterier som blir lagt til grunn. Vi kan ta for oss et eksempel om moderat kjønnskvolterering som dreier seg om at når alt annet er likt og man må velge mellom to personer av ulikt kjønn, så velger man det kjønn som er underrepresentert. Når premissene i denne kvoteringsordningen har vært åpne, vil mange kunne godta de valgene som er blitt tatt. Ved å gjennomføre skjønnsprosessen så samvittighetsfullt og grundig som mulig har man mulighet til å oppnå komparativ konsistens. Personer kan likevel oppleve skjønnsvurderingen som urettferdig dersom de for eksempel ikke godtar premissene og normene som ligger til grunn for at personer kan behandles ulikt i spesifikke situasjoner.

Jeg skal løfte fram situasjoner fra fortellingene som dreier seg om likebehandlingsprinsippet. Berit (4.2) er bekymret for at hun ikke er rettferdig, noe vi kan tolke i lys av likebehandlingsprinsippet, hvor målestokken er hva lover sier er rettferdig. Hun framstiller det som at hun helst ikke skal være påvirket i noen retning når hun skal utøve skjønn. Dette blir utfordret når hun er i en ubehagelig praksissituasjon, og hun trekker med seg en annen medarbeider i situasjonen for å kunne yte den aktuelle brukeren rettferdighet. Medarbeideren står her i et dilemma som ifølge Lipsky (2010) handler om at skjønns handlingsrom gjør det mulig å drive skjevfordeling og nedprioritere enkelte brukere. Hun vektlegger her at prosessen skal være transparent. Berit uttrykker at hun kvalitetssikrer for sin egen del. I dette ligger det sannsynligvis en anerkjenning av at hun overfor brukeren kanskje ikke alltid framstår som om hun praktiserer likebehandling – dette til tross for at hun understreker at handlingsmotivet hennes er å være rettferdig overfor brukeren.

Likebehandling kan også knyttes til ansvarlighet. Ifølge Molander, Grimen og Eriksen (2012) må profesjonsutøvere som er gitt makt til å utøve skjønn, være ansvarlige for handlingene de har valgt.

Ansvarligheten er igjen basert på antakelsen om at skjønnsavgjørelser ikke bare er tilfeldige, men beror på begrunnede avgjørelser. Handlingsregelen eller normen Berit bruker for å skape samsvar mellom situasjonsdefinisjonen og handlingskonsekvensene, er å vektlegge de arbeidsprosessene hun deltar i, hvor det er sentralt at andre skal kunne få et blikk på situasjonen og hennes vurderinger. Transparens i arbeidsprosessen er en måte å sikre likebehandling på (jf. Grimen & Molander, 2008, s.189). Hun involverer medarbeidere i NAV, slik at flere om mulig kan forsvare det som skjer, og dermed fordeler hun ansvaret. Ved at hun etterstreber likebehandlingsprinsippet ved å gi flere kollegaer innblikk i situasjonen, deler hun samtidig kunnskap ved at deler av den tause kunnskapen hennes blir gjort eksplisitt (jf. Nonaka & Takeuchi, 1995).

At NAV-medarbeidere er opptatt av å kvalitetssikre prosessen, ser vi også et eksempel på når Oda (4.2) sier at hun ofte dobbeltsjekker med kollegaer når hun gjør en vurdering. Hun kan da få høre at «dette er kjempeflott». Hun deler sannsynligvis mer når hun forventer positiv støtte, enn når hun frykter motbør. Gjersøe (2017) fant i sin studie at det å ta riktige beslutninger etter et forhåndsbestemt regelverk i flere sammenhenger ser ut til å være viktigere for medarbeiderne enn individuelle vurderinger. Dette kan forstås som at medarbeiderne opplever at regelverket gir en ramme som representerer trygghet og legitimering (jf. Øvrelid, 2018; Ponnert & Svensson, 2016).

I andre situasjoner deler ikke Oda vurderingene sine (se 5.2.3). Det kan se ut som om når hun er usikker på om hun vil kunne få støtte fra kollegaer, så deler hun ikke. Altså velger hun transparens når prosessen er bra. Men når hun er usikker på vurderingene sine tar hun risikoen selv og forholder seg taus i kollegiet. Empirien viser at det er situasjoner hvor personer har «wicked» eller «gjenstridige» problemer (Nesheim et al., 2019) (se 1.3.4) som er vanskelige å dele med kollegaer. Det er også disse komplekse situasjonene som ikke passer godt inn i en standardisert ramme. Eika (2016) påpeker at det er et paradoks at standardiserte

verktøy som brukes for å evaluere kvalitet, er minst egnet til å vurdere tjenesteutøvelsen overfor grupper som trenger det mest. Hun trekker videre fram Meld. St. 10 (2012–2013) (s. 95), hvor det står at kunnskap «om kvalitet må basere seg på fakta og ikke på skjønn». Det kan stilles spørsmål om hvordan skjønnsutøvelse skal passe inn i dette systemet.

Djupvik, Eikås og Tuastad (2018) fant i sin forskning ut at sosialarbeiderne i NAV opplevde at de hadde muligheter til å utøve faglig skjønn, og at de hadde handlingsrom. Oda gir et eksempel på hvordan den enkelte medarbeider kan skape handlingsrom ikke bare ved å forholde seg til fellesskapets rammer, men også ved å utvikle sin egen praksis og etablere et «privat handlingsrom». At Oda ikke deler erfaringer sine, kan også tolkes som at hun ønsker å opprettholde sitt private handlingsrom, og man kan anta at hun selv tar ansvar for at det hun gjør, har en viss komparativ konsistens.

5.2.2 Reproduserbarhetsprinsippet i praksis

Beskrivelser av situasjoner der det stilles diagnoser, er underlagt krav om komparativ konsistens, fordi vurderingene må kunne reproduseres. Klinisk skjønn følger ikke likebehandlingsprinsippet (Grimen & Molander, 2008). Reproduserbarhet er et normativt krav hvor transparens er sentralt. Ideen bak prinsippet er at dersom noe ikke kan reproduseres, så er det kanskje ikke virkelig, men heller en fantasering om en mulighet, eller noe som har skjedd ved en feiltakelse. Når det gjelder prinsippet om det reproduserbare, kan vi trekke tråder til Aristoteles' begrep episteme, som er uttrykk for en strukturell kunnskapsforståelse der kunnskap framstår som statisk og objektiv (se kapittel 1.4).

NAV-medarbeiderne skal vurdere ulike faglige dokumenter for å vurdere om situasjonen er slik at den kvalifiserer til ytelse. Da er det kanskje ikke diagnosen i seg selv som er avgjørende, men heller det totale funksjonsnivået til brukeren vurdert opp mot hvilke muligheter han eller

hun har til å komme seg i jobb. Prinsippet om reproduserbarhet innebærer også at det stilles et krav om komparativ konsistens, slik som i forbindelse med likebehandlingsprinsippet – men det har altså et annet normativt rammeverk.

Å utøve klinisk skjønn forutsetter faglig kompetanse som er utviklet gjennom utdanning og erfaring, og som praktiseres overfor spesifikke brukere med sin konkrete problemhistorikk. På denne måten kan man hevde at en viss grad av vilkårlighet er en konsistensbetingelse for dette skjønnnet. Klinisk skjønn står dermed også i et spenningsforhold til sin egen normative kontekst (Grimen & Molander, 2008). Det vil si at når skjønnnet blir vilkårlig, truer det kravet om eller ønsket om reproduserbarhet. Hvordan kan man avgjøre når handlingen og anvendelsen av skjønn kan regnes som kvalitativt god og dermed reproduserbar, og hva karakteriserer handlinger som er mer vilkårlige

Her er det mulig å tenke seg at faglig resonnering innenfor et fagfelt vil kunne bidra til å legitimere handlingsprosessen og overbevise om at den er verdt å gjenta i en ny situasjon. Lykkes man med dette, vil man dessuten få overført læring fra én situasjon til en annen. Med en gang du deler noe, lever dette sitt eget liv, og du må stå til ansvar for noe. Den fagkunnskapen NAV-medarbeiderne utvikler, og som de mener er verdt å dele, kan komme til uttrykk innenfor denne normative konteksten som dreier seg om reproduserbarhet.

Hvordan medarbeiderne veksler mellom det som forblir taust i kollegiet, og det de er eksplisitte om, er en kontinuerlig vurderingsprosess. For at vurderinger skal kunne reproduseres, må medarbeiderne i alle fall være bevisste på og kunne formulere for seg selv hvilke resonneringer de bygger handlingene sine på. Berit (4.2) er alene når hun gjør vurderinger i møte med. For å vite at hun gjør dette på en faglig måte, og at det er fornuftig det hun gjør, så deler hun vurderingene med andre. Hun tar det opp i en drøftingsgruppe. Hun sier at hun for sin egen del må kvalitetssikre arbeidet. Dette kan tolkes som at hun gjør det for å være

faglig konsistent og for å sikre at vurderingen hun gjør i én situasjon kan reproduseres i en annen situasjon. Det får hun bekreftet ved å oppnå aksept for argumentasjonen og begrunnelsen sin i drøftingsgruppen.

Når man skal gjøre en faglig vurdering i sosialt arbeid, vil man vanligvis ikke starte med å ta stilling til om prinsippet om likebehandling blir fulgt. Man vil først analysere en konkret situasjon og tenke over hva som er best for den aktuelle brukeren. Senere i prosessen må man ta høyde for hvilken institusjon man arbeider innenfor, og hvilke handlingsrom dette innebærer. Nora (4.4) fikk en ung dame i porteføljen sin som ønsket å ta videre skolegang for å få studiekompetanse. Nora visste at lovverket sa at kvinnen var for gammel til å få studiekompetanse, men hun løftet allikevel denne saken fram for kollegaene sin og søkte etter andre mulige løsninger. Kollegafellesskapet avviste imidlertid at det fantes andre muligheter.

Ifølge Kane (2018) kan organisasjonens instrumentelle standardformulering medføre risiko for at ansatte ikke opparbeider seg tilstrekkelig forståelse av det gjeldende lovverket, noe som vil gjøre det vanskelig for dem å anvende lovverket riktig i enkeltsaker. Dersom ansatte anvender lovverket feil kan det også henge sammen med tids- og arbeidspresset som ligger på dem, og med at det er en kollektiv enighet om å ikke gå nærmere inn i lovverket, fordi det kan bety merarbeid. Faren er at standardisering kan underkommunisere organisasjonens behov for ansatte med juridisk kompetanse (Kane, 2018).

Nora gikk inn og lette i regelverket og så etter unntak fra dette. Motivet hennes var at hun tenkte at det ikke kunne stemme at de ikke kunne yte hjelp. Hun visste at alle lover hadde unntak, fordi hun hadde arbeidet på en annen arbeidsplass hvor lovanvendelse var svært sentralt. Hun tok på seg juridiske briller. Det dreier seg om hvordan man forstår ting, og hvordan man argumenterer i forhold til lovverket, sier hun. Nora sier hun kunne arbeide slik fordi hun ikke var nybegynner som sosialarbeider, og fordi hun dermed kunne bruke sin profesjonelle erfaringskompetanse.

Noras fokus var ikke først og fremst den åpne prosessen, slik vi så i kapittel 5.2.1., hvor den primære resonneringen dreide seg om likebehandling. Hun ville hjelpe en konkret bruker og ville at resultatet skulle få konsekvenser for hvordan man arbeidet med slike saker. Hun delte dette bare med sin nærmeste kollega. Hun ble ikke spurt om å legge det fram i kollegamøte for å vise dem hvordan hun arbeidet. Sentralt i arbeidet hennes var at hun brukte lovverket som den institusjonelle rammen, og hun forholdt seg til maktstrukturen i NAV, ved at hun fikk aksept fra sin overordnede for å tolke loven på denne spesifikke måten. Dersom denne saken hadde blitt drøftet i et kollegafellesskap, ville hun kanskje også ha delt hvordan hun tenkte når hun satset på å gi denne hjelpen til en konkret bruker.

En annen bruker som ved første blick kunne se ut som hun var i en lignende situasjon, prioriterte hun ikke (Nora 4.4). Vi ser at en skjønnsituasjon kan tolkes dit hen at den i hovedsak involverer én form for resonneringsprosess, slik som her hvor det reproduserbare er i fokus. Likevel vil NAV-medarbeideren også kunne forholde seg til andre prinsipper og gjøre en totalvurdering av hva som er mer eller mindre sentrale prinsipper i den konkrete situasjonen.

Situasjonen er følgende: Nora hadde kontakt med to ungdommer som begge ønsket å gå videre med arbeidsavklaringspenger for å få studiekompetanse. Nora prioriterte å jobbe med den ene, slik at hun fikk innvilget dette. Hun sier at hun hadde en annen sak som var nesten lik, men i denne var ikke brukeren kommet langt nok i bedringsprosessen. Nora sier rett ut at hun ikke hadde tro på at den ungdommen ville greie å oppnå studiekompetanse. Her anvender hun også det individuelle prinsippet, ved at hun vil unngå at den ene får oppleve nederlaget ved å ikke klare dette. Samtidig vil det strukturelle sannsynligvis slå inn her, i og med at det er begrenset med ressurser og NAV-medarbeideren vil vurdere hvor hun får mest uttelling for ressursbruken. Det er vanskelig å se for seg skjønnsutøvelse hvor medarbeiderne bare tar hensyn til den ene parten. Brukeren og NAV kan på denne måten ses på som de to

partene som NAV-medarbeideren må forholde seg til. Man utøver aldri skjønn bare overfor den enkelte; man vil også ha et likebehandlingsprinsipp med seg – eller man vurderer hvor man får mest uttelling for ressursbruken.

Vi kan også fortolke det slik at NAV representerer en treleddet relasjon mellom NAV-medarbeideren, brukeren og NAV som institusjon. Legger man denne fortolkningen til grunn, kan man si at utøvelse av skjønn forutsetter en «tredjepart», eller det som Bakhtin omtaler som en ytreposisjon i den situasjonen vi forsøker å forstå (Oltedal, 2004, s.75). Den som snakker, retter ytringen sin mot det som kan kalles en andre part – som i dette tilfellet er NAV-brukeren. I en kommunikasjonssituasjon har vi også det Bakhtin «superadressat», eller en tredje part, som skjønner eller skal forstå hva som foregår. I en studie av samtaler mellom sosialarbeidere og brukere i den kommunale sosialtjenesten finner Oltedal (2004) at denne tredjeparten kan identifiseres som skiftende og ulike orienteringspunkt i en institusjonell samtale i velferdstjenesten. Disse definerer hun som regel-, rådgivings-, utforsknings- og samarbeidsorientering. De ulike formene for skjønn kan defineres som ulike former for tredjeparter som har det til felles at de må forholde seg til NAV som institusjon og kunne være legitime fortolkninger av NAV-mandatet iverksatt i spesifikke situasjoner overfor spesifikke brukere – eller, som i vår sammenheng, spesifikke andreparter i en situasjon hvor NAV-medarbeideren framstår som førstepart. Førsteparten er den som fortolker og har myndighet til å komme med innstillinger til vedtak eller å iverksette vedtak.

Man kan tenke seg et konstruert tilfelle hvor de to ungdommene kommer til Nora og spør henne hvorfor den ene ble satset på og ikke den andre. Det er vanskelig å tenke seg at Nora beskriver i detalj begrunnelsen sin for de valgene hun har gjort. Hun kan si at ut fra en totalvurdering kom fram til at hun måtte ta et valg, og dermed ble dette resultat. Begrunnelsen «hun har ikke kommet langt nok i sin bedringsprosess» er nødvendigvis basert på subjektiv resonnering.

Grunnen til at Nora behandler sakene slik hun gjør, kan være at hun ser noen trekk ved den ene ungdommen som hun kan knytte til tidligere erfaringer der det ikke har gått som planlagt, og at dette også blir en del av hennes avgjørelse. I den subjektive resonneringen ligger det taus kunnskap som ifølge Polanyi (1967) kan være vanskelig å redegjøre for, fordi den er filtret sammen med for eksempel erfaring, persepsjon, intuisjon, kommunikasjon og teori. Dermed vil Polanyis læresetning om at «vi vet mer enn vi kan sette ord på», gi mening til hvorfor skjønnets vilkårlighet er vanskelig å begrunne.

Flere prinsipper gjør seg gjeldende i fortellingen til Oda (4.2.), hvor hun beskriver hvordan hun utøver skjønn i lys av regelverket. Oda utfordrer likehandlingsprinsippet ved å legge vekt på individualiseringsprinsippet, fordi hun ser brukerens behov, og så begrunner hun vurderingen ut fra at hun ser brukeren i situasjonen. Brukeren er psykisk syk, er på sosialhjelp og har lite nettverk. Dette er en mann som har et rusproblem, og han har fått medisin fra legen sin. Nå har han imidlertid skiftet lege, og han må ut på det illegale markedet for å få rusmidler. Han har sannsynligvis fått medisin på blå resept tidligere, men nå må han betale medisinen selv. Legen har vurdert det slik at han ikke trenger medisin, mens hans egen vurdering er at han trenger det. Han kjøper likevel medisin og ber nå om å få dekket det på sosialhjelp. Fagligheten til Oda kommer inn ved at hun sier at det burde ha vært en medisinsk nedtrappingsplan. Legen burde ha gjort dette for å hjelpe han. Nå kommer reproduserbarhetsprinsippet inn og utfordrer fagligheten hennes. Hun gjør ingenting. Han blir boende på hospits. Systemet kan ikke hjelpe han. Hun kan ikke gjøre noe med dette og blir frustrert.

Det hun står overfor her, kan forstås som det som Molander, Grimen og Eriksen (2012) beskriver som to av hovedutfordringene profesjonsutøvere møter når de skal utøve skjønn. Det er spenninger mellom skjønnsutøvelse og lovverk og spenninger mellom skjønnsutøvelse og demokratisk kontroll. Demokratisk kontroll er relevant fordi brukeren har rett på å bestemme i sitt eget liv når det han

gjør, ikke er ulovlig. Denne historien deler hun ikke med noen. Hun synes denne situasjonen er for vanskelig til å dele. Hun har medfølelse med mannen og synes det er veldig urettferdig at mannen ikke har fått en medisinsk nedtrappingsplan. Dersom hun hadde delt, kunne hun ha risikert at fellesskapet motsa vurderingen hennes og mente at man ikke skal gi medisiner til rusmisbrukere som velger å bruke penger på noe annet enn mat. Og kanskje ser hun ingen mulighet for at fellesskapet kan hjelpe henne, fordi den eksisterende praksisen i organisasjonen vil være avgjørende for hva hun kan gjøre.

Denne fortellingen handler ikke om et dilemma der medarbeideren er i tvil om hva som skal gjøres og hvilke avgjørelser som må tas. I dette tilfellet er løsningen på problemet gitt i NAV-systemet, og løsningen er sannsynligvis at man ikke skal hjelpe brukeren til å iverksette noe som legen hans er imot. Dette er også noe Fossetøl (2012, s. 118) fant i sin studie *Kunnskapsbasert praksis i sosialtjenesten. Om profesjonalitet og dømmekraft i sosialt arbeid*, altså at det i enkelte tilfeller ikke er medarbeiderens tvil som råder, men snarere dårlig samvittighet og opplevelsen av å ha gjort noe galt eller å ikke ha gjort det som kjennes rett. Bakken, Brinchmann, Haukelien, Kroken og Vike (2007) fant i sin studie at dersom medarbeiderne ikke klarer å gjøre det de mener burde vært gjort, selv om rammene tilsier at det ikke lar seg gjøre, vil de allikevel oppleve at det er dem selv som ikke strekker til.

Om hun deler fortellingen om brukeren med rusproblemer, kan fellesskapet gi henne støtte eller motbør. Man kan tolke det slik at ønsket om å unngå eventuell motbør er en grunn til å tie. Mye av kunnskapen hun sitter med, er taus kunnskap, og dette kan være vanskelig å formidle videre (Grimen, 2008). Denne situasjonen kan forstås slik at Oda kritiserer andre deler av hjelpeapparatet, som i dette tilfellet er legen, og forsøker å gjøre en innsats fra sin posisjon. Den faglige resonneringen er at hun skal bidra til å gjøre situasjonen bedre, og unngå å forverre den. Dette gjelder uavhengig av hva som er årsaken til at brukeren har kommet i denne vanskelige situasjonen. I denne situasjonen har

reproduserbarhetsprinsippet forrang, til tross for at NAV-medarbeideren bruker sitt kliniske skjønn og kan argumentere for hvorfor hun velger å gjøre dette på denne måten.

Det å utvikle sin egen faglige metodikk kan man gjøre mer eller mindre eksplisitt. Frode (4.8) arbeider i introduksjonsprogrammet for innvandrere og uttrykker at han i møte med brukerne kontinuerlig vurderer situasjonen. Han sier at brukernes adferd styrer hvordan han formidler informasjonen til dem. Han framsetter en rekke prinsippet han arbeider etter, og disse framstår som en personlig prosedyre for hvordan man skal forholde seg til frustrerte brukere. Han formidler at han i utgangspunktet forventer at de som oppsøker introduksjonsprogrammet, er frustrerte og kanskje misfornøyde – altså at de kritiserer hjelpeinstansen. Frode formidler at han i møte med dette forsøker å gi hjelp etter brukerens individuelle behov. Et eksempel på dette er at han endrer på automatiserte brev fra NAV for at brukeren skal kunne forstå dem bedre. Han skriver alltid det han selv mener er en forståelig begrunnelse for hvorfor de får avslag. Når han presenterer «retningslinjer» på denne måten, framstår det som dette er noe han har delt med andre.

Vi er kjent med fra Sissels (4.4) fortelling at å arbeide i introduksjonsprogrammet kan medføre at man blir del av et kreativt fellesskap. Individualiseringsprinsippet går ut på at folk skal behandles individuelt eller etter sin unikhhet, og her har Frode satt dette i system. I eksemplet han bruker, viser han til hvordan han generelt arbeider, og reflekterer ikke over en spesifikk situasjon og bruk av skjønn i denne. Han gir oss innsikt i noe som er faglig reproduserbart. Han bringer oss med andre ord ikke inn i en konkret situasjon. Hadde han gjort det, ville det ha gitt oss viktig informasjon for at vi skulle kunne diskutere fortellingen hans som eksempel på bruk av individualiseringsprinsippet. Det han gjør, er å sette ord på sin praksisutøvelse og formidle dette i et fellesskap hvor kunnskapene hans blir allmenngjort og ikke knyttes til

spesifikke situasjoner (jf. Grimen & Molander, 2008; Wenger et al., 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995).

5.2.3 Individualiseringsprinsippet i praksis

Når en sosialarbeider eller en NAV-medarbeider tenker over hvordan en spesifikk bruker skal oppleve verdighet, kan denne resonneringsprosessen kalles en type skjønn. Man skal finne ut hva som, alt tatt i betraktning, er til denne brukerens beste og dette dreier seg om individualiseringsprinsippet (Grimen & Molander, 2008). Man sammenligner ikke, men tenker helt spesifikt hva som er til beste for den aktuelle brukeren i denne helt spesielle situasjonen. Også her må det utøves skjønn innenfor visse rammer. Ut fra et blick hvor man ser ulike situasjoner i sammenheng, kan ensidig vektlegging av situasjonen til den enkelte føre til en forskjellbehandling som ikke framstår som legitim. Brukere kan for eksempel oppleve skjønnsutøvelsen som urettferdig. Siden ingen organisasjoner har helt ubegrenset med ressurser, kan det å legge ensidig vekt på det individuelle i én situasjon føre til at det ikke er mer ressurser igjen til å praktisere den samme individualiteten i en annen situasjon.

Grimen og Molander (2008) bruker uttrykket perfeksjonistisk svikt, som dreier seg om at individualiseringen avkledd enhver form for sammenligning blir et perfeksjonistisk ideal. En kan stille spørsmålet om når individualiseringen er perfekt? Dette blir et teoretisk spørsmål, fordi i praksis er den individualiserte behandlingen ferdig når formålet er oppnådd (Grimen & Molander, 2008). Den profesjonelle som bygger på sitt erfaringsgrunnlag og sin subjektive vurdering, utøver makt når vedkommende iverksetter skjønn basert på individualiseringsprinsippet i møte med brukerne (jf. Nora 4.4) (Lipsky, 2001; Grimen & Molander, 2008). Vilkårighet kan forekomme når man skal utøve skjønn etter individualiseringsprinsippet.

En sentral måte å individualiseringsprinsippet på er å fokusere på hva som er til beste for en bruker, uten å tenke på hvilke konsekvenser det har for eksempel for andre brukere. Pia (4.7), som jobber i mottaksavdelingen, er opptatt av å vurdere brukeren individuelt, og hun gir brukeren gjentatte sjanser til å følge opp vilkår som ligger i stønadsytelsen, gjennom blant annet SMS-oppfølging. Hun mener det er viktig å unngå at brukeren får stans i ytelsene. Kanskje kan det også virke inn at Pia selv har vært arbeidsledig og bruker sine personlige erfaringer i møte med brukeren. Hun kan tenke at dette «kunne ha vært meg». Når det gjelder bruk av individualiseringsprinsippet, er det sentralt at NAV-ansatte også bruker subjektiviteten sin, som bygger på det totale erfaringsgrunnlaget, for å kunne sette seg inn i brukers situasjon og handle i tråd med brukers behov.

Oda (4.6) prøver å sette seg inn i brukers situasjon og legge til rette for behovene hans. Hun følger opp en bruker som er psykisk syk, har sosialstønad, bor alene og har lite nettverk. Når det er noe som er vanskelig, ringer han til henne. Han har vært hos veterinæren med katten sin og bedt om hjelp fra NAV-medarbeideren for å få NAV til betale regningen. Dette er imidlertid noe NAV ikke dekker. Det utfordrer nemlig likebehandlingsprinsippet. Oda utforsker likevel hvilke muligheter brukeren har, og ser bort fra likhet. Oda kommer fram til en løsning hvor veterinæren kan sende regningen til henne i NAV, slik at hun kan trekke dette fra sosialstønaden i små beløp over tid. Begrunnelsen for å gjøre dette, sier Oda, er at katten betyr veldig mye for brukeren, og at det dreier seg om å respektere brukers verdighet. Hun understreker at dette ikke er en del av hennes ordinære praksis, fordi dette er noe som kan misbrukes. I denne situasjonen har medarbeideren handlingsvalg, og gir forrang til individualiseringsprinsippet framfor likebehandlingsprinsippet.

Omsorgen for brukeren veier tyngst når Oda vurderer situasjonen. Hun tenker at denne situasjonen er et unntak, og at det ikke skal føre til presedens. NAV har retningslinjer for hva de skal dekke, og disse har

Oda brutt. Hennes begrunnelse er at det var nødvendig å ta hensyn til brukeren individuelle behov. Dersom en medarbeider lar hensyn til brukeren gå foran retningslinjene i NAV, blir det vanskeligere for vedkommende å dele kunnskap med kollegaer. Oda har ikke delt fortellingen om denne praksisen med andre ved NAV-kontoret – dette til tross for at det hun har gjort, ikke er ulovlig, men et brudd på normer. Hun deler ikke dette fordi det er lite rom for denne typen kreativitet i organisasjonen hun arbeider innenfor. Dette samsvarer med det Fossetøl (2012, s. 323) fant i sin studie, nemlig at sosionomer som gjennom engasjementet sitt utfordret gjeldende praksis og tenkte nytt for å hjelpe brukeren, valgte å holde dette for seg selv. Forfatteren konkluderte blant annet med at sosionomers villighet til å strekke seg for å imøtekomme brukeren, ble nedtonet, tildekt eller usynliggjort, og at praksisen i svært liten grad ble diskutert med kollegaer i fellesskapet.

5.2.4 Oppsummering av faglig skjønnsutøvelse

Det stilles krav til at medarbeiderne i NAV skal ha «veileder- og relasjonskompetanse og ha kompetanse på å utøve skjønn» (Sosial- og helsedirektoratet, 2007, s. 12), og at de skal utvikle et «kunnskapsbasert grunnlag for å utøve godt og pålitelig skjønn» (Kunnskapsstrategi i NAV, 2013). Resultatene fra analysen min viser at skjønnsvurderinger gir utfordringer for medarbeiderne på flere måter. Konteksten for skjønnsutøvelse betyr at når du utøver skjønn, må du forholde deg til visse normer. Jeg har diskutert funnene i materialet opp mot Grimen og Molanders (2008) tre prinsipper; likebehandlingsprinsippet, reproduserbarprinsippet og individualiseringsprinsippet.

Skjønnsutøvelse kan framstå som praktisk resonnering med svake holdepunktet (Molander, Grimen og Eriksen, 2012; Grimen og Molander, 2008). Det er da svakt forhold mellom premisser og konklusjon. Til tross for dette kan man hevde at NAV-veilederen lar valgene sine være motivert av likebehandling. Men denne likebehandlingen er ikke alltid mulig å tematisere overfor brukeren. Det

framstår da som et underliggende premiss i relasjonen mellom NAV-medarbeider og brukeren at brukeren har tillit til at medarbeideren iverksetter dette prinsippet.

Grimen og Molander (2008, s. 180) sier at bakkebyråkraters bruk av skjønn ved tildeling og utmåling av offentlige velferdsytelser foregår i en uoversiktlig situasjon preges av blandende skjønnskontekster. Grimen og Molander (2008, s. 191) refererer også til Lars Inge Terum (2000) når de sier at skjønnen som profesjonelle utøver som velferdsstatens portvoktere, dreier seg om blandede kontekster. Det vil si at de profesjonelle bruker både strukturelle og epistemiske former for skjønn, og at det ligger ulike normative kontekster og ulike prinsipper til grunn.

Dersom man ser på skjønn med utgangspunkt i blandede kontekster, kan man bli stilt overfor de samme utfordringene når det gjelder kunnskapsdeling i forbindelse med strukturelt skjønn.» Det vil si at vi kan tolke det slik at det handlingsrommet som strukturelt skjønn avdekker, framstår som demokratiets «sorte hull» (Rothstein, 1998, i Molander, Grimen & Eriksen, 2012, s. 214), hvor man ikke kan bestemme skjønnen nærmere enn at det dreier seg om noe som ikke er ulovlig, eller som ikke er i konflikt med noe som er påbudt. Å bruke kategorien «blandede kontekster» vil på tilsvarende måte være vanskelig når vi skal diskutere og fortolke praktiske spørsmål om hva vi bør gjøre.

Dersom man skal diskutere og dele den faglige resonneringen med kollegaer, har det sine absolutte fordeler å gjøre det i lys av spesifikke prinsipper. Da kan man for eksempel når det gjelder likebehandlingsprinsippet, stille spørsmål om måten man praktiserer dette på, er transparent og mulig å følge tankemessig for en kollega eller en bruker. Når det gjelder reproduserbarhetsprinsippet, dreier det seg om å synliggjøre den faglige tenkingen som ligger til grunn i skjønnsutøvelsen. Denne faglige tenkingen har en generell form som kan gjenkjennes i, overføres mellom og læres av i ulike situasjoner. Ifølge Grimen og Molander (2008, s. 188) dreier reproduserbarhetsprinsippet

seg primært om klinisk skjønn, og de eksemplifiserer dette med diagnostisering.

På bakgrunn av fortolkningene av fortellingene i denne avhandlingen mener jeg det er viktig å formidle at reproduserbarhetsprinsippet også gjelder innenfor eksempelvis faglig resonnering i sosialt arbeid. Medarbeiderne i NAV kan ikke sette diagnoser; dette tilhører medisinske domene. Men de viser at de også utøver skjønn etter reproduserbarhetsprinsippet. Anerkjennes man ikke faglige resonneringsformer, vil det være vanskelig å be NAV-medarbeiderne om å dele skønnsvurderingene sine, fordi nettopp dette prinsippet har størst potensial for å utvikle de faglige diskusjonene innenfor for eksempel sosialt arbeid i NAV. Dette har stor betydning for etablering av domene, noe jeg kommer tilbake til senere i kapitlet (5.3.2.).

Når det gjelder individualiseringsprinsippet, vil for eksempel NAV-medarbeidernes oppfatning av hvilke verdier som står på spill – for eksempel brukers verdighet –, være vesentlig ved skønnsutøvelsen. Her gjelder ikke likebehandlingsprinsippet, eller i alle fall i svært liten grad. Det er i utgangspunktet ikke viktig om det er komparativ konsistens mellom skønnsvurderingen i ulike situasjoner, ettersom både situasjonene de konkrete brukerne er unike. Disse skønnsituasjonene er kanskje de som er vanskeligst å begrunne, blant annet fordi de ligger til grunn utstrakt subjektiv vurdering fra NAV-medarbeiderens side.

Vi har eksempler på at slike situasjoner ikke blir delt med kollegaer. En særlig utfordring i forbindelse med deling av slike situasjoner, er å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt ved å gi den en framstillings- og resonneringsform som gjør at den kan presenteres og diskuteres på ulike felles arenaer. Å arbeide etter individualiseringsprinsippet utfordrer ambisjonen om at kunnskap skal deles, og at praksiser eller handlingselementer skal ha overføringsverdi til andre situasjoner. Det er en utfordring å få mer konkrete beskrivelser utover for eksempel sentrale prinsipper i etiske retningslinjer for sosialarbeidere, som at de skal forstå

brukerens situasjonsdefinisjon, og at de skal være eller å starte der brukeren er.

Denne analysen av ulike skjønnsituasjoner synliggjør at det er viktig å studere hvordan praksisfellesskapet arter seg i de fortellingene som NAV-medarbeiderne har formidlet. De ulike prinsippene for skjønn krever at det er rom for å diskutere og å dele erfaringer med skjønnsutøvelse med kollegaer, både for løfte fram god eller kritikkverdig eksisterende praksis og for å utvikle den faglige tenkningen omkring skjønn. Vi har også sett at deling av kunnskap framstår ulikt avhengig av hvilket prinsipp kunnskapen er forbundet med.

5.3 Praksisfellesskap

Praksisfellesskap er frivillige, og det som avgjør om de lykkes, er om de skaper tilstrekkelig med engasjement og relevans og er relatert til verdier som engasjerer medlemmene (Wenger et al., 2002, s. 50). Støtte fra ledelsen og en viktig sak eller et viktig problem å engasjere seg i, kan inspirere medarbeiderne til å utvikle et slikt fellesskap. Likevel må det være noe mer – noe som gir en følelsen av å være «levende engasjert». Wenger et al. (2002, s. 51) «identifiserer syv vilkår for å kunne utvikle praksisfellesskap. Disse danner en skisse, en struktur eller et design som legger til rette for å bringe fram fellesskapets interne retning, karakter og energi.

Menneskeorganisasjoner lar seg ikke lett styre, fordi de har innslag av spontanitet og deltakernes selvbestemmelse. Et sentralt spørsmål er da hvordan man kan utforme eller stimulere til tilretteleggingsstrukturer som bidrar til at det utvikles praksisfellesskap. De følgende prinsippene er ikke oppskrifter, men er mer e av hvordan ulike deler samspiller. Wenger et al. (2002, s. 51) hevder at det å gjøre disse prinsippene eksplisitte åpner for fleksibilitet og improvisasjon. Det å gjøre noe eksplisitt medvirker til at dette blir løftet fram og lagt merke til. I utvikling av praksisfellesskap er alle disse prinsippene på en eller annen

måte viktige. Det å diskutere en situasjon i lys av disse prinsippene kan hjelpe oss til å analysere den, slik at vi får satt ord på hva som er mer og mindre framtreddende i akkurat denne situasjonen.

Prinsippene er i norsk språkdrakt (jf. også Gotvassli 2007, s. 82) følgende:

1) Utvikling

Det dreier seg ikke om å implementere en struktur utenfra, men om å hjelpe fellesskapet til å utvikle seg. Man må starte der fellesskapet befinner seg, være en katalysator, og spore opp og bidra til utvikling av det som alt er på gang.

2) Åpne dialoger

Gode utviklingsstrukturer må ha et innsideperspektiv for at man skal kunne oppdage hva fellesskapet dreier seg om. Men det er også nødvendig med et utsideperspektiv for å kunne hjelpe medlemmene til å se mulighetene.

3) Deltakelse på ulike nivåer

Et godt fellesskap tillater at medlemmer med ulikt engasjement og ulik tidsbruk, finner seg til rette. Det skaper mulighet for aktive medlemmer til å ta midlertidige lederroller. Et medlem som søker etter en løsning på et problem, kan få beholde eierskapet til saken samtidig som han eller hun får verdifulle innspill fra andre medlemmer.

4) Det å bruke både offentlige og private rom for kommunikasjon

Det offentlige rommet er tilstelninger hvor alle kan møte, mens det private dreier seg om lukkede areaer hvor man ofte har én-til-én-kontakt. Praksisfellesskap dyrkes fram ved at man identifiserer hvordan folk utvikler kontakt med hverandre for å skape mer fellesskap.

5) Verdier

Verdier er viktige fordi medlemskap i praksisfellesskap er frivillige. Samtaler om verdier bidrar til bevisstgjøring og opplevelse av fellesskap. Denne funksjonen er viktigere enn å kartlegge folks verdier i detalj.

6) Det å skape entusiasme

Å skape et rom hvor man kan lufte ideer, tenke halvferdige tanker og så erfare at de andre gir konstruktive tilbakemeldinger, er med på å skape entusiasme. Rutiner sørger for stabilitet i relasjonsbyggingen, mens spennende hendelser bidrar til en følelse av at man er med på et felles eventyr.

7) Det å skape en rytme for fellesskapet

At de ansatte finner rytmen eller strukturen i de ulike stadiene fra nybegynner til erfaren, er avgjørende for utviklingen av gode praksisfellesskap. For at man skal lykkes med dette, må den enkelte utvikle sin sosiale kompetanse og sin lydhørhet for hva som foregår i fellesskapet, og for når man kan komme med nye innspill.

5.3.1 Domene– hvordan blir det synlig i praksis?

Domener i praksisfellesskapet bidrar til å skape en felles plattform som kan gi deltakerne en opplevelse av felles identitet (Wenger et al., 2002). Et felles domene skaper en følelse av at man må grunngi («account for») en kunnskap og dermed skjer det også en utvikling av praksis (Wenger et al., 2002, s. 30). Ved at medlemmene har en felles oppfatning av målet, hvordan man løser problemer, og hva man stiller spørsmål ved, kan de avgjøre hva som er betydningsfullt – og hva som er mindre betydningsfullt. Dette hjelper dem til å finne ut hva de skal dele, og til å skille mellom hva som er trivielle saker, og hva som har virkelige muligheter. Domener hjelper dem også til å holde ut i arbeidet, fordi det hjelper dem til å se meningen med arbeidet og hvordan deres bidrag er del av en større sammenheng.

I den følgende fortellingen opplever NAV-medarbeideren at hun ikke har kompetanse til å fortolke det eksisterende domenet i organisasjonen, og hun kan derfor ikke forklare hva som foregår. Ida (4.6) er en NAV-medarbeider som ikke skjønner det systemet hun arbeider innenfor. Det er vanskelig å grunnngi overfor brukeren en skjønnsutøvelse som hun ikke selv forstår. Ida karakteriserer dette som tosidig frustrasjon. Hun må formidle en avgjørelse som hun ikke greier å argumentere for. Hun makter ikke å forsvare et ja og heller ikke et nei i en aktuell situasjon. De Ida arbeider med, er ungdom som ofte ikke forstår hvordan NAV fungerer, for eksempel det som blir formidlet i standardbrev fra NAV. Hun har problemer med å forsvare hvorfor noen brukere får en ytelse og andre ikke. En slik manglende forståelse av kunnskapsdomenet kan gjøre det vanskelig å dele disse vurderingene (Wenger et al., 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Medarbeidere kan bli usikre på når det er legitimt å være usikker og ikke kunne noe, og på hvor grensen går for det som det er forventet at NAV-medarbeiderne skal ha samme kunnskap. Jo mer uklare målene er, og jo mindre nøyaktig tilbakemelding de ansatte får, desto mer er det overlatt til dem selv å avgjøre når de skal tilby tjenester. I tillegg har medarbeiderne ofte tidspress, noe som igjen bidrar til at det å utøve skjønn framstår som mer komplisert og vanskelig (Lipsky, 2010). Når denne tosidige frustrasjonen representerer en så pass stor usikkerhet, er sannsynligheten liten for at Ida deler frustrasjonen med kollegaer – blant annet fordi hun kan risikere å bli vurdert som ikke skikket til jobben. Men vi vet at hun har delt frustrasjonen med meg og slik gjort tidligere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap.

I NAVs kunnskapsstrategi står det blant annet at en NAV-medarbeider skal utøve godt faglig skjønn. Øvrelid (2018) påpeker at profesjonsutøvere møter situasjoner i hverdagen der de havner i en skvis mellom krav og begrensede ressurser, og at de ikke har tilfredsstillende strategier for å takle dette. Dette fører igjen til at skjønnsutøvelse blir mer komplisert, og som Andreassen (2019) hevder, kan dette også henge

sammen med at medarbeiderne mangler kunnskapen som er nødvendig for at de skal kunne utøve skjønn. Samtidig er det de som hevder at utviklingen i offentlig sektor tradisjonelt har vært preget av en ekspertkultur, med lite rom for å feile (Samset, 2018). Det vil kunne bety at det er en høy terskel for at medarbeiderne skal blottlegge seg og å dele sin faglige usikkerhet.

Ida forteller at når noen i private sammenhenger, som i et familieselskap, kommer med kritikk mot NAV, kjenner hun det i magen og opplever det ubehagelig at de snakker slik om hennes arbeidsplass. Hun føler trolig at hun ikke vil makte å forsvare det som foregår i NAV, fordi hun ikke kjenner seg fortrolig med kunnskapsdomenet i organisasjonen. Jeg tolker det slik at Ida særlig kjenner seg utfordret når det gjelder å få til åpne dialoger, som er prinsipp nummer to for å kunne utvikle praksisfellesskap (Wenger et al., 2002). Gode utviklingsstrukturer krever et innsideperspektiv for at det skal være mulig å oppdage hva fellesskapet dreier seg om.

Å anerkjenne den tosidige frustrasjonen er et første steg i retning av å identifisere et problem. Det kommer ikke fram at Ida har delt fortellingen med sine kollegaer, kanskje fordi hun tror at ingen andre sitter med de samme erfaringene som henne. Det kunne ha hjulpet henne å få et utsideperspektiv, hvor frustrasjonen hennes kunne vært koblet til utfordringer i NAV-organisasjonen. For å kunne dele må hun bli sporet til å tenke at dette kanskje ikke bare er et individuelt problem for henne. Hvordan kan det bli mulig å få fram en mer kompleks og mangfoldig beskrivelse av domenet og identitetstenkingen i NAV, en beskrivelse som rommer også hennes situasjon?

Hvilket bilde av NAV er det virkelige og mest sannferdige? Dette er et sentralt spørsmål for dem som skal skape seg en identitet som NAV-medarbeider. Tone (4.6) opplever NAV som en kompleks organisasjon. Brukerne som kommer til NAV, forventer å bli dårlig behandlet. Dette gjelder også når hun representerer et unntak fra dette, for eksempel når

en bruker går fornøyd ut fra kontoret. Hun opplever også at noen brukere kjefter på henne uansett hva hun har å si. Tone kritiserer media for å bidra til dette negative bildet. I samtale med meg modererer hun hva utfordringen dreier seg om. Hun sier både at det er medias feil, og at de i NAV kan bli bedre til å håndtere sinne og frustrasjoner overfor mennesker i ulike situasjoner.

Man kan hevde at en nøkkelutfordring for NAV er at brukeren ofte starter med et generelt negativt bilde av NAV. Dersom brukeren har en slik forhåndsoppfatning, er det rimelig å tro at vedkommende vil kunne lete etter praksiser som stadfester dette forhåndsbildet. De NAV-ansatte må jobbe spesielt med kommunikasjonen og gjøre den tydelig positiv og annerledes for å nå fram med et alternativt bilde. Tone sier at brukeren kan kjeft uansett hva de sier. Noen utenfor truer domenet i NAV og den plattformen de forsøker å bygge opp omkring det å yte gode tjenester til brukerne. En utfordring kan være at det er for stor kontrast mellom bildet av NAV sett innenfra og bildet av NAV sett utenfra. Det er ikke enkelt å etablere et praksisfellesskap i NAV når organisasjonen er preget av så mye kritikk. Hva kan man finne av «levende engasjement» som fører til at det utvikles fellesskapsarenaer i NAV?

Kanskje kan samtaler om verdier i NAV som noe å utvikle praksisfellesskap rundt (Wenger et al. 2002), bidra til at de ansatte blir bevisste på at dilemmaer er med på å identifisere NAV som organisasjon og slik er en del av selve domenet. Kunnskapsdeling forutsetter at medarbeiderne opplever at det er en viss sammenheng mellom intensjonen med organisasjonen og det som skjer i praksis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det kan bli et for stort skille mellom det vi kan karakterisere som idealer og realiteter. Hvilke historier skal de NAV-ansatte sette sin lit til og bygge sin virkelighetsoppfatning omkring?

I NAV er det vanskelig å skape et felles kunnskapsgrunnlag, siden medarbeidere fortolker situasjonen ut fra sin del av organisasjonen.

Medarbeidere fortolker også sentrale begreper forskjellig. Dette vil i sin tur kunne medføre vesentlig forskjellig praksis. I de neste fortellingene kommer det fram at NAV-medarbeidere argumenterer ut fra sitt eget ståsted. Medarbeiderne gir uttrykk for at dette er et bedre utgangspunkt enn alternative profesjonelle ståsteder. Berit (4.7) framsnakker sosionomer og deres kunnskap i dette systemet. De har utviklet god kompetanse i å bruke skjønn, ved at profesjonen er formet gjennom blant annet arbeid med sosialhjelp. Berit konkretiserer sosionomtenkingen ved å si at den innebærer at man trekker inn i vurderingene alle faktorer i livet til et menneske. Hun mener en slik tankegang har støtte i NAV-systemet, hvor man streber etter å tenke helhetlig og å utøve skjønn. I Stortingsproposisjon nr. 46 (2004–2005) står det at helhet i NAV innebærer at de NAV-ansatte skal ha faglig kunnskap, og at de skal kunne sette seg inn i brukerens situasjon. Dette framstår som mindre ambisiøst enn den versjonen sosionomen her presenterer av hva helhetlig betyr. NAV bruker dessuten ikke lenger den ambisiøse metaforen om «én dør», som skulle signalisere et helhetlig og samordnet tjenestetilbud.

Berit sier at ansatte som kommer fra trygdekontortradisjonen, har en mer «firkantet» oppfatning av regler og lover, og at de i liten grad utøver skjønn. Hun sier samtidig at det er bra med ulike faggrupper som utfyller hverandre. Hun framstår noe ukritisk overfor sin egen kompetanse, kombinert med at hun har en relativt sterk kritisk stemme overfor andre. Denne oppfatningen av en gruppe NAV-medarbeidere bør Berit, som er sosionomen, kunne dele med sine kollegaer, men det er lite trolig at hun deler dette i praksisfellesskapet i NAV uten å få protester.

Kan det tenkes at sosionomer for å finne sin plass må mobilisere ekstra forsvar for kompetansen sin? Jenssen (2012) finner at sosionomer i NAV har vansker med å finne sin rolle på NAV-kontorene. Dette kan ses i lys av Øvrelids (2018) forskning der han viser til at arbeidsformene i NAV setter flere sider ved tradisjonell sosialfaglig kompetanse under press. Dette handler blant annet om at begrepsbruken som NAV opererer med, for eksempel arbeidslinja og brukerreting, er knyttet til ulike lokale

praksiser og teknikker. Man må beherske praksisen og teknikkene for å kunne oppleve seg som deltaker i praksisfellesskapet (Øvrelid, 2018). Et viktig spørsmål er om sosialarbeidere i NAV kan utvikle strategier for å gjøre dilemmaene til sosialarbeiderne mindre komplekse, og i større grad tydeliggjøre yrkesetiske idealer (Øvrelid 2018).

Berit tar med seg profesjonstenkningen inn i NAV, uten at denne ser ut til å være særlig godt forankret i utviklingen som er på gang i NAV. Et prinsipp for hvordan utvikling kan bidra til å styrke praksisfellesskapet (Wenger et al., 2002), dreier seg om at man ikke bør implementere en struktur utenfra, men heller hjelpe fellesskapet til å utvikle seg innenfra. Man må starte der fellesskapet befinner seg, være en katalysator, spore opp og bidra til utvikling av det som alt er på gang, og gripe sjansen til å være med og utvikle velferdssamfunnet og ikke bli fastlåst i sin egen tradisjon. Når medarbeiderne blir representanter for organisasjonens formelle styringslinje, vil praksisutøvelsen forventes å skje i tråd med den. Dette er komplisert for profesjonsutøvere fordi ifølge Breimo (2012, s. 192) må profesjonsutøvere mekle mellom brukernes hverdagslivutfordringer og de systematiske rammene som de hele tiden må forholde seg til.

Pia (4.7) jobber i mottaksavdelingen og opplever at det er spenninger mellom de ulike avdelingene som gir seg utslag i uenighet om skjønnsvurderinger. Hun mener at de i mottaksavdelingen er flinke til å ha brukeren i sentrum. I dette utsagnet ligger det kanskje også at andre avdelinger ikke er like flinke til det. Det er forskjellige kulturer i ulike avdelinger i NAV. Hun sier at andre har bestemt seg for at de selv er et A-lag, og at de på mottaket er et B-lag. Det er mottaket som avgjør hvilket stønadsbehov en bruker har. Pia sier at de kan få saker i retur, fordi den andre avdelingen ikke støtter deres vurdering. Hennes konklusjon er at brukeren ikke får den hjelpen han eller hun har bruk for. Hun forfekter altså at de i mottaket har den rette skjønnsvurderingen. Kanskje er det slik at mange (eller de fleste) avdelinger mener at de

skiller seg positivt ut i forhold til andre avdelinger. Pias strategi er å framheve at det viktig å sette brukerne i sentrum og følge dem opp.

Både Berit og Pia viser at de setter hverandres skjønnsvurderinger under lupen. Dette kan forstås som at de opplever at den andre beveger seg utover det området der ens faglige autoritet er akseptert. Dette gjelder i særlig grad når samarbeidet er preget av manglende avklaringer og utydelige grenser mellom ansvarsområder. Dette blir forsterket av at deres kunnskap om andres utdanninger og fagområder i utgangspunktet er mangelfull, overfladisk og preget av stereotype-tenkning (Lauvås & Lauvås, 2006).

Hvordan vil dette NAV-systemet fungere dersom det er en tendens til at de ulike avdelingene vurderer det slik at deres skjønnsvurdering har forrang. Finnes det noe forum for å diskutere dette? Eller blir saker sendt mellom avdelinger for å bli konkludert i og ikke drøftet (jamfør 5.3.4, der Noras vurdering er at NAV mangler en drøftingskultur)? Hvis dette er situasjonen, er det ikke et felles domene for forståelse av skjønnsutøvelse i NAV, men snarere et bilde hvor ulike avdelinger står i et spenningsforhold til hverandre. Domenet er den felles plattformen som praksisutøverne samles om. Her skapes en felles identitet, og handlinger blir legitimert (Wenger et al., 2002)

Et godt fellesskap tillater ifølge prinsippet om deltakelse på ulike nivåer (Wenger et al., 2002) at medlemmer med ulikt engasjement finner seg til rette i organisasjonen. NAV-medarbeidere som etterspør andres synspunkter, kan få verdifulle innspill. De kan oppleve at det er rom for at de kan dra nytte av sine førstehåndserfaringer i møte med brukerne, bevare eierskapet til den aktuelle saken og samtidig erfare at kritiske røster og nytenkning fra andre er fruktbart. Nonaka og Takeuchi (1995) understreker at en sentral betingelse for å kunne fremme kunnskapsdeling er opplevelse av autonomi.

5.3.2 Fellesskap

Hver enkelt utvikler sin spesifikke identitet i forhold til et fellesskap. Ulike former for gjensidighet og dypere forståelse av at man deler verdier, er viktig for å få til fellesskapsutvikling (Wenger, 2002, s. 37). Dersom de ansatte arbeider for en felles visjon, vil det kunne bringe fram verdidiskusjoner. Fellesskapet er vanskelig å utvikle bare ved å for eksempel gjøre praktiske ting i lag. Man kan gjerne snakke om erfaringer utenfor arbeidslivet for å kunne identifisere hvordan man skal bygge fellesskap. For at man skal kunne utvikle slike prosesser, må det være en viss kontinuitet i samhandlingen over tid, slik at man kan utvikle respekt, tillit, identitet og felles historie.

Deling fordrer en atmosfære av åpenhet som gjør at det blir trygt å utforske ideer, snakke sammen og stille vanskelige spørsmål (Krogh et al., 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995). Medlemmer kan luften ideer for hverandre, de bygger på hverandres ideer, og de finner måter å håndtere overflødig kunnskap på. Når man kjenner hverandre, er det lettere å be om hjelp og å dele kunnskap og praksiserfaringer. Å skape et delingsrom hvor helheten er mer enn summen av de enkelte delene, er viktig.

Effektive fellesskap er ikke nødvendigvis konfliktfrie. I et fellesskap vil alltid noen ha en sterkere stemme enn andre, og for at dette ikke skal være destruktivt, må det utvikles legitime posisjoner for ledere og initiativtakere. Jo sterkere et fellesskap er, desto bedre er det til å håndtere diskusjoner og gjøre avvikende oppfatninger fruktbare (Wenger et al., 2002). Konflikter er også en arena for å dele og lære når gjensidig tillit og respekt også er med i bildet. Deling av kunnskap er et spørsmål om tilhørighet så vel som en intellektuell prosess.

Opplevelsen av et fellesskap vil også dreie seg om gjensidighet – det vil si at man gir noe og får tilbake noe. Dette blir utfordret når Eli (4.3) beskriver krysspresset mellom å gå i møter og å skrive ut vedtak slik at brukerne får utbetalt sosialhjelp. Hun sier at brukervedtak er viktigere enn å sitte på møter. Brukeren skal være i sentrum, men hun opplever

ikke at dette er tilfellet. Hun sier hun forstår at man må gå på møter i NAV-systemet for å holde seg oppdatert. Men hun er mer kritisk til mye nytt de skal lære, og kategoriserer mange prosjekter som «all slags tull». Hun må gå på møter, for i NAV-fellesskapet kan det se ut som man er sosialisert til å akseptere at møter er nødvendige. Hun sier at i det store systemet har de ikke mye de skulle ha sagt, og slik sett må de også akseptere at de skal lære nye ting.

Likevel sliter hun med misforholdet mellom mål og middel i organisasjonen. Fossetøl, Breit og Borg (2016) påpeker at oppgavene til ansatte og ledere ved NAV-kontor i større grad handler om å bli involvert og delta i stadig nye oppgaver, snarere enn å videreutvikle de allerede eksisterende. Forfatterne skriver også at de ansatte må forholde seg til stadige omorganiseringer som krever opplæring i nye fagsystemer og programmer som de ansatte ikke alltid ser nytten av. Videre skriver de at når NAV fokuserer på omorganisering over lengre tid, vil dette gå på bekostning av innholdet i tjenestene, som nettopp er det Eli påpeker – at brukeren ikke kommer i sentrum lenger.

Utydelig og tvetydig intensjon i organisasjonen utfordrer Elis autonomi. Hun opplever ikke at hun selv kan bestemme hva som er fornuftig bruk av tid og ressurser, og heller ikke at hun blir lyttet til. Hun sier at informasjonsmengden er så stor at hun ikke klarer å sortere hva som er viktig, og hva som er mindre viktig (jf. Nonaka & Takeuchi, 1995). Situasjonen som Eli beskriver, bryter med fellesskapsutviklingsprinsippet som dreier seg om å skape en rytme for fellesskapet (Wenger et al., 2002). Hun er uenig i den strukturen som er lagt, og bruker tid på frustrasjon, istedenfor å fokusere på det å være lydhør for hva som foregår i fellesskapet. Hun opplever ikke at hun kan komme med nye innspill, men heller at hun må tilpasse seg det store systemet.

Den følgende fortellingen er et positivt eksempel på hvordan en felles visjon på tvers av ulike organisasjoner kan bidra til nytenkning. Dina

(4.5) forteller om en dame som har vært i NAV-systemet i 20 år, og som ønsket å bli uføretrygdet. NAV-kontoret kjøpte tjenester fra en psykolog for å kunne drøfte saken i et videre perspektiv. Psykologen foreslo at brukeren skulle bli utfordret til å komme i arbeid. NAV-medarbeiderne fikk dermed støtte i oppfatningen om at de kunne utfordre brukeren. Tiltaksarrangøren ble kontaktet. Steg for steg gikk det framover, og etter to år kom brukeren seg i arbeid.

Dina forteller at dette framstår som en helt fantastisk sak. Brukeren selv gjorde jobben, med støtte gjennom tett oppfølging. Ved at erfaringer krysser profesjonelle grenser og blir verdsatt i ulike systemer, får de en ekstra tyngde og legitimitet. Her ble det dannet et nytt fellesskap, kan man si, mellom NAV-ansatte, psykolog og tiltaksarrangører (Wenger et al., 2002). De dro alle i samme retning og nyttiggjorde seg hverandres kompetanse. Her blir opplevelsen av autonomi sentral i kunnskapsdelingen, fordi denne også åpner for mulighet til å samarbeide med andre (Nonaka & Takeuchi, 1995). Man jobber selvstendig og kan dermed vurdere hvilke andre instanser som er relevante å samarbeide med.

Gjennom et innsideperspektiv identifiserer man utfordringer, og gjennom et utsideperspektiv, fra en psykolog i dette tilfellet, får man hjelp til å se og satse på muligheter (jf. prinsippet om åpne dialoger). Dersom arbeidet foregår i en åpen atmosfære, skaper det gode vilkår for å utvikle fellesskap. Eli (4.5) forteller om en ung gutt som har vært i NAV-systemet i en del år. Gjennom samtale fikk hun avdekket at han manglet ni måneder på å fullføre læretiden sin. Eli dro da nytte av ulike eksterne samarbeidspartnere, slik som fylket og ulike bedrifter, slik at NAV kunne bidra til at han fikk fullført læretiden. Elis erfaring er at man må finne de rette folkene hos de ulike samarbeidspartnere, og at man ikke må gi seg dersom man ikke møter en portåpner ved første forsøk. Hun lærer av erfaringene sine og utholder ubehaget ved å ikke ta et nei for et nei. Hun må balansere dette mot normer for hvordan man samarbeider

på tvers av organisasjoner og systemer. Eli får ny kunnskap gjennom denne praksisen.

Dette vil hun kunne bringe inn i fellesskapet, slik at deltakerne får ny kunnskap som de kan godta eller forkaste. De utvider dermed sine kunnskaper og læringsmuligheter. I denne forbindelse kan vi vektlegge det å skape entusiasme, som er det sjette prinsippet for utvikling av praksisfellesskap. Det er viktig å skape et rom hvor man kan luften ideer, tenke halvferdige tanker og så erfare at de andre gir konstruktive tilbakemeldinger (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wenger et al., 2002). I et slikt rom vil det være tillatt å utforske mulighetene for å identifisere og vurdere mulige alternative løsninger.

I sterke fellesskap kan det være rom å tematisere konflikter (Wenger et al., 2002). Guro (4.8) jobber i introduksjonsprogrammet for innvandrere. Hun er opptatt av hvordan man møter folk. Hun stiller store krav til andre medarbeideres innlevelse i situasjoner, på den måten at hun tolker væremåte som framstår relativt ordinær, som uttrykk for manglende innlevelse. Hvordan kan hun vite at hennes definisjon av situasjonen er den rette? Hun mener at medarbeidernes oppførsel medvirker til at brukere blir frustrert. Hun formidler ikke situasjoner hvor hun selv kan ha bidratt til dette. Hun trekker fram at sosialtjenesten har erfaring med å behandle mennesker med sammensatte behov. Guro formidler at mange medarbeidere i NAV trenger bedre kompetanse, slik at de kan unngå å skape frustrerte brukere.

Det fellesskapet hun er knyttet til, deler trolig oppfatningene hennes. Kan det tenkes at hun med utgangspunkt i sin egen private situasjonsdefinisjon stiller urimelige krav til andre om å følge hennes praksis. Det kan utvikle seg lokale oppfatninger om god og dårlig praksis som ikke blir støttet eller delt i offentlige kommunikasjonsrom. Dette kan skape usikkerhet om hvordan man skal takle utfordrende praksiser. Guro kunne ha forsøkt å vurdere situasjonen ut fra en forståelse for NAV-medarbeidernes kanskje manglende erfaring med situasjonen.

Dette kunne ha åpnet for læring og kunnskapsdeling, istedenfor at Guro og de andre karakteriserer hverandres praksiser som gode eller dårlige.

5.3.3 Praksis

Praksis er en spesifikk del av praksisfellesskapet som tematiserer historien om fellesskapet og hvordan dette har utviklet seg (Wenger et al., 2002). Å identifisere fellesskapets praksis dreier seg også om å etablere et fundament for felles kunnskap som man antar at deltakerne deler og har kjennskap til. Praksis dreier seg om felles tilnærminger og delte standarder som danner fundament for handling, kommunikasjon, problemløsning og begrunnelser. Dette omfatter ulike kunnskapstyper som fortellinger, kjernelitteratur, tenkemåter, teorier, regler, rammer, modeller, prinsipper, metoder, gode erfaringer og «vandrehistorier». Praksis er en form for minikultur som binder fellesskapet sammen.

Praksis kan vi også uttrykke som fellesskapets rammer. Å forsøke å finne svar på spørsmålet «Hvordan gjør vi det her hos oss?» er en sentral måte for nybegynnere å få kjennskap til logikken i den spesifikke praksisen på. Deltakeren i praksisfellesskapet formidler forventinger om oppførsel. Dette dreier seg om hva man bør unngå, og hvilket handlingsrom man har.

Ambisjonen med de formelle rammene NAV-medarbeiderne arbeider innenfor, er å forsøke å skape en tilpasning mellom innsatser og ressurser. Dette kommer til uttrykk gjennom formuleringen av normen «godt nok». Lars (4.3) sier at det er travelt, og at hvor mye tid du vil bruke på den enkelte brukeren, er opp til den enkelte medarbeideren – «bare det er godt nok». Dette har de fått beskjed om. Noen gjør det enkelt, og noen tar det helt ut, så Lars mener at godt nok vil ligge midt imellom. Hva som videre ligger i «godt nok», kommer ikke fram.

Ifølge forskningen til Fossetøl, Breit og Borg (2016) utsettes NAV-kontorene for sterke resultatkrav som medarbeiderne i noen grad

skjermes for, antakeligvis fordi dersom kravene hadde blitt formidlet ufiltrert, så ville de ikke vært en spore til ny innsats, men til kritikk og oppgitthet. Det kan medføre at ledere ikke tar ansvar for å definere hva som er godt nok, men overlater ansvaret til den enkelte medarbeideren. Dette kan gi ekstra belastning for medarbeiderne, ved at de opplever at de står i et kontinuerlig krysspress mellom systemkrav koblet til kvantitet på den ene siden og ønske om individuell tilrettelegging og kvalitet på den andre. Og dette er de selv ansvarlige for å håndtere. Som Lipsky (2010) påpeker, vil bakkebyråkrater (medarbeidere) som står i dette presset over tid, etter hvert gi opp sin egen lojalitet og forpliktelse, og redusere forventningene.

Det kan medføre at de overgir seg til det mer rutinepregede og standardiserte arbeidet, og at de vil kunne forsvare og begrunne sin tilkortkommenhet ved å hevde at arbeidet de utfører, er «godt nok» ut fra realitetene (Kollbotn, 2016). I lys av dette kan man hevde at individuell kunnskap kan forvitte, med den følge at medarbeidernes kunnskap i økende grad blir vektlagt og synliggjort gjennom strukturelle kunnskapsformer (som for eksempel gjennom effektivitet, målstyring, resultater og standardisering). Dette er kanskje å gå i motsatt retning av det som Vångeng- utvalget (2015) og Meld. St. 33 (2015–2016) framhever, nemlig at tjenestene i størst mulig grad skal tilpasses brukernes individuelle behov, og at det skal gjøres ved å anvende fellesskapets samlede ressurser. Fellesskapets ressurser inneholder et mangfold som kan bli undertrykt på grunn av arbeidsmengde og vektleggingen av strukturell kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dersom det skjer, blir det lite rom for å anvende individuell praksiskunnskap og vanskelige kår for kunnskapsdeling som kan bidra til praksisutvikling og nytenkning.

Lars trekker fram at NAV er et komplisert system. Det er krav om mange ulike arbeidsoperasjoner, slik som bruk av journalsystem og utarbeidelse av aktivitetsplan. Når alt lages på en gang, kan det bli mye papirarbeid. Det er også krav om brukermedvirkning i denne prosessen. Det er

usikkert om «godt nok» innebærer at NAV-medarbeideren må ha brukerkontakt. Det ser ut som dokumentasjon og papirarbeid kanskje tar overhånd. I en travel hverdag vil det kunne oppdages dersom papirarbeid ikke er gjort, mens brukervedvirkning kan være vanskeligere å dokumentere i systemet.

Lars stiller spørsmål ved hvordan NAV prioriterer ressurser, når det blir brukt mer tid på å få folk ut av arbeidslivet enn på å få dem inn. Det vil si at det er et omfattende arbeid med evne- og arbeidsvurdering for å kunne godkjenne uførepensjon. Han kommer med et hjertesukk om at det er vanskelig å hjelpe brukerne inn i arbeidslivet når man har så mange på listen sin. Ifølge Fossetøl, Breit og Borgs (2016) artikkel «Hvorfor lykkes ikke NAV-kontorene med å jobbe mer arbeidsrettet?» viser de til at tungvinte og byråkratiske løsninger, ikke minst «telling», tar tid og oppmerksomhet fra det arbeidsrettede oppfølgingsarbeidet. De påpeker at den statlige styringen synes å dominere, og at den til dels går på bekostning av kommunale oppgaveområder. Wenger et al. (2002) påpeker at dersom man skal få til et fellesskap hvor utvikling blir vektlagt, må man se på hvilke strukturer som gir mulighet for dette. Man må starte der fellesskapet befinner seg, være en katalysator, og spore opp og bidra til utvikling av det som alt er på gang.

Dette kan også dreie seg om å kritisere rammene man arbeider innenfor. Det med rammene for arbeidet er en viktig norm i fellesskapet. En NAV-medarbeider (4.5) jobber for å hjelpe en mann som trenger en plass å bo. På fritiden studerer hun aviser og klipper ut annonser om ledige leiligheter. Hun formidler ikke at hun forteller dette til andre. Jeg tolker at hun ved å si til kollegaer at hun jobber ekstra, vil det skape en forventning om at dette bør også andre gjøre. Hun sier de gjør mye som ikke kan dokumenteres.

Eli (4.3) er underlagt en norm som sier at man skal tenke på andre. Hun diskuterer ønsket om å jobbe mer i et spesifikt prosjekt, men synes dette er problematisk fordi da må noen andre ta «hennes datoer», altså overta

en del av hennes portefølje. Da blir det enda mer arbeid på dem, som følge av at hun får en gunstigere arbeidssituasjon for sin egen del.

Ifølge prinsipp nummer tre for utvikling av praksisfellesskap (Wenger et al., 2002) vil et godt fellesskap tillate at medlemmer har ulikt engasjement. Det skaper mulighet for aktive medlemmer til å ta midlertidige lederroller slik at de kan sette kritiske forhold på dagsordenen.

I de to siste fortellingene vil jeg vise fram ulike delingsformer som foregår i praksis. Nora (4.4) hadde kontakt med ei ung dame som ville skaffe seg studiekompetanse. Hun presenterte saken for kollegaene sine, som fortalte Nora at dette ville ikke NAV kunne dekke. Nora er nyansatt i NAV, men har flere år bak seg i arbeidslivet. Hun er opptatt av unntakslandet, og mener lovverket gir større handlingsrom gjennom unntakene. Hun opplevde at kollegaene hennes sa at det ikke nytter. Nora fant imidlertid en åpning i unntakslandet. Dette presenterte hun for veilederen sin, og hun fikk aksept for å iverksette denne lovtolkningen. Hun delte dette med sin nærmeste kollega, men ikke flere. Hun hadde gjerne sett at dette ble løftet fram som en case i et kollegafellesskap. Noe det ikke ble.

Hennes erfaring er at det foregår lite drøftinger i fellesskapet, og at man er mer opptatt av å ta stilling til om man er enig eller uenig i noe. Nora trår over fellesskapets grenser og tilfører en ny kunnskap. Det er uvisst om dette endrer praksis, fordi kunnskapen ikke blir delt i fellesskapet. Hun handlet i unntakslandet, fordi kollegaene fortalte henne at det hun ønsket å gjøre, ikke var mulig ut fra gjeldende praksis. Det er ikke åpent for å diskutere og drøfte. For ikke å bryte praksisrammene som fellesskapet har lagt, forblir hun taus med erfaringen sin. I en studie av arbeidsevnevurderingen ved NAV-kontor finner Gjersøe (2017) at det å ta riktige beslutninger i tråd med et forhåndsbestemt regelverk, synes viktigere enn å gjøre individuelle vurderinger. På den måten kan

praksisfellesskapets tolking av regelverket bidra til å dempe nytenkning og praksisendring.

Dette var en viktig sak for Nora. I intervjuet formidlet hun at dersom lederen ikke hadde støttet henne i lovtolkingen hennes, ville hun vurdert å skifte jobb. Nora framstår med sterk motivasjon for å iverksette praksis i tråd med den tolkingen hun er overbevist om er den rette. Men hun er ikke så sterk at hun insisterer på at denne saken skal løftes fram i fellesskapet for drøfting. Hun fastslår at dette hadde vært kjekt, men tar ikke selv initiativ til å gjøre det. Man skal ikke stikke seg fram.

Kan det også her være medvirkende at dersom denne saken hadde blitt løftet fram, ville det framstått som kritikk av kollegaer som var overbevist om at hun ikke ville nå fram med en slik lovtolking. I et praksisfellesskap forventes det at hver deltaker skal mestre den grunnleggende kunnskapen i fellesskapet. Det at Nora som nykommer ikke deler erfaringen sin, kan også dreie seg om at hun ikke er trygg på om hun besitter denne grunnleggende kunnskapen. I dette arbeidsfellesskapet ser det ut til å mangle et kreativt rom (jf. Nonaka & Takeuchi, 1995) som kunne ha gitt Nora en mulighet til å sette spørsmålsteget ved rutiner, vaner og gjeldende praksis. Når hun ikke deler hvordan hun arbeidet i unntakslandet, går NAV-fellesskapet glipp av at alternative praksisformer blir delt.

Andre fellesskap i NAV har utviklet rom for å skape entusiasme. Sissel (4.4.) arbeider innenfor introduksjonsprogrammet for innvandrere og viser at hun er del av et praksisfellesskap hvor man kan diskutere og være uenig. De gjør utradisjonelle ting i lag, som å bake boller sammen på kveldstid. Hun beskriver en spesifikk situasjon om en som trengte pass, og som måtte til hjemlandet sitt for å få dette. Det er strengt i introduksjonsprogrammet, og for å gi brukerne fri, må man grunngi det med henvisning til paragraf for at brukeren ikke skal bli trukket økonomisk. Brukeren skulle ha blitt trukket da han dro hjem for å få pass, men fellesskapet fant sammen et unntak. Sissel sier at fellesskapet er

bevisst på at denne løsningen må de lære av og huske når det kommer lignende tilfeller i framtiden. Denne måten å gå fram på tilførte fellesskapet ny kunnskap som dermed kan påvirke rammene for framtidig behandling av lignende saker.

Dersom man ser denne fortellingen i lys av kunnskapsspiralen og vilkårene for kunnskapsdeling (Nonaka & Takeuchi, 1995), kan man si at i dette tilfellet er det samsvar mellom intensjonen for organisasjonen, og praksis. Videre er det svingninger og kreativt kaos i organisasjonen. Dette viser seg gjennom at de diskuterer alternativer i fellesskap. I denne fortellingen har det vært et mangfold av læringsformer, som å bruke retningslinjer, lovverk og skjønn. Det at man har et rom hvor man kan luften ideer, tenke halvferdige tanker og så erfare at de andre gir konstruktive tilbakemeldinger, er med på å skape entusiasme (Wenger et al., 2002).

5.3.4 Oppsummering praksisfellesskap

I dette diskusjonskapitlet har jeg analysert praksisfellesskapet i lys av de tre sentrale delene domene, fellesskap og praksis. Domene dreier seg om å etablere og utvikle et felles faglig ståsted som relaterer seg både til NAV-konteksten og til den profesjonelle konteksten som den enkelte medarbeideren er del av. Fellesskap dreier seg om å utvikle gjensidighet og å skape en atmosfære for å diskutere gjennom å grunngi noe eller å bygge felles visjoner. Det dreier seg også om å kunne håndtere konflikter. Praksis dreier seg om rammene NAV-medarbeiderne arbeider innenfor og om å formidle historisk kunnskap om hvordan man gjør det på den spesifikke arbeidsplassen. Man formidler dette gjennom ulike kunnskapsformer som fortolkning av regelverk, formidling av gode eksempler og sosialisering inn i normer for hva man deler og ikke deler.

Domenet framstår uklart i NAV. I fortellingene får vi et innblikk i hvordan NAV-medarbeiderne oppfatter at de blir stilt overfor forventinger. Sosionomer forteller om hvilken kunnskap de kan bidra

med, og hvilke forventinger de utleder fra sin profesjon, uten at det kommer fram at dette blir diskutert i organisasjonen eller får oppmerksomhet fra andre i NAV. Situasjonen der medarbeideren opplever det hun kaller tosidig frustrasjon, dreier seg om at verken hun eller brukeren forstår hvilke begrunnelser som ligger til grunn for skjønnsutøvelsen.

De ulike oppfatningene av hvilken kunnskap som blir delt i NAV, kan ses i sammenheng med hvordan man vektlegger strukturelle og prosessuelle kunnskapsformer i NAV. Når man vektlegger det strukturelle, blir det viktig for medarbeiderne å formidle det de oppfatter som den rette NAV-tolkningen av et vedtak. Dersom man i stedet hadde vektlagt prosessuelle sider, kunne det være mulig å tenke seg at NAV-medarbeideren var åpen overfor brukeren om sin tilsynelatende inkompetanse i å fortolke lovverket, men at hun likevel formidlet at de sammen kunne finne ut av det. Hun kunne ha formidlet at hun forsøker å være på brukerens side. Vågang-utvalget (2015) framhever at man bør legge mer vekt på medarbeidernes refleksjoner over eget arbeid, og at det bør være rom for å prøve og å feile og for å lære av feilene.

Medarbeidere formidler at de har vanskelig for å kjenne seg igjen i og identifisere seg med det bildet som blir presentert i offentligheten gjennom for eksempel media. De kan erfare at brukere blir positivt overrasket over hvordan de blir møtt i NAV. Hva har dette å si for utvikling av domenet i NAV? Kan man utvikle en større kultur for selvkritikk slik at man kan forklare og sette brukerens kritikk inn i NAV-konteksten og den funksjonen NAV har i samfunnet? Kan man videre få fram situasjoner hvor NAV fungerer godt, og vise offentligheten hvordan de her forvalter samfunnsmandatet til beste for innbyggerne? Man kan på den måten gå inn i drøftinger omkring den kritikken man møter, på en mer nyansert måte enn ved bare å velge om man godtar eller avviser kritikken.

Dette gapet mellom intensjonen og implementeringen i praksis utfordrer særlig prosessen med å etablere et domene. Dersom intensjonene er utydelige, for eksempel når det gjelder helhetlig oppfølging og individuell tilrettelegging, kan medarbeiderne bli usikre. Når man ikke klarer å utvikle et felles domene som man arbeider innenfor, kan man også bli mistenkelig overfor de andre og stille spørsmål ved om de gjør en god nok jobb. Det er en utfordring for de NAV-ansatte å presentere på en nyansert måte hva de jobber med, eller å presentere hva som er de sentrale diskusjonslinjene i arbeidet.

Det er ulike faggrupper i NAV, og dersom man ikke er nysgjerrig på hvordan de andre jobber, men raskere inntar en kritisk posisjon, kan man gå glipp av nye faglige innsikter. Både sosionomen og hun som arbeider i mottaket, har en tenkning som dreier seg mer om rett og galt enn om å drøfte hva de holder på med, for eksempel gjennom å problematisere ulike skjønnsutøvelser. Man kan undre seg over at for eksempel sosionomens presentasjon av helhetlig tenkning ser ut til å stå uimotsagt og ikke å bli gjenstand for videre diskusjon.

Fellesskap dreier seg om å utvikle en forståelse av hvordan organisasjonen fungerer, og også å oppleve at den fungerer brukbart. Det er en utfordring når medarbeidere stiller spørsmål ved hvorfor de skal delta på ulike aktiviteter, slik som å gå på møter, engasjere seg i nye prosjekter eller lære nye ting. At man stiller slike spørsmål, kan dreie seg om at man har en presset arbeidshverdag hvor man ikke har overskudd til å være kreativ eller til å utvide sitt engasjement. Dersom man fokuserer på at brukerkontakten er viktig, kan det føre til engasjement som gjør at man for eksempel via eksterne samarbeidsrelasjoner får hjelp og støtte til å iverksette noe man mener er til brukerens beste. Gjennom åpne dialoger hvor både et innside- og et utsideperspektiv kommer fram, kan man skape ny entusiasme og slik legge grunnlaget for å utvikle fellesskap mellom NAV og andre institusjoner. Når man bringer inn sine tolkinger som gjerne er hentet også fra den private erfaringsverdenen, er det viktig at man forsøker å sette seg inn i situasjonen til mottakeren. I

situasjonen med hun som arbeidet i introduksjonsprogrammet, og som kritiserte andre NAV-medarbeidere, kan oppførselen hennes medvirke til å innskrenke fellesskapet fordi andre føler at de blir utsatt for en kritikk de ikke har grunnlag for å forstå. Det bidrar til å skape uro og konflikter når man ikke er nysgjerrig og åpen i møte med andre, men heller vil lære opp andre i hva som er den rette handlingsmåten.

Wenger (et al., 2002) gir eksempler på hvordan man kan lære mer av hverandre ved å dele innsikt i tenkemåter og prosesser enn ved å fokusere på det endelige resultatet. Spesifikke resultater er ofte vanskelige å forutse, fordi det er mye som virker inn og kanskje også ofte faktorer som ligger utenfor NAVs virkeområde. Når NAV-medarbeideren formidler hva som kommer fram i møtet med brukerne, og hvordan han eller hun arbeider, kan man synliggjøre prosessuelle kunnskapsformer som for eksempel kollegaer og brukere kan forholde seg til og diskutere.

Praksis kan være med på å finjustere ambisjonene i domenetenkningen. For eksempel kan intensjonen om arbeid for alle gi befolkningen en forventning om at man kan gå til NAV, og så skaffer de en arbeid. NAV vil på sin side si at brukeren selv må søke arbeid i det ordinære arbeidslivet. Kunnskap om hvordan noe fungerer vil være med på å justere både NAV-medarbeidernes og befolkningens oppfatning.

En NAV-medarbeider sier de får beskjed om å gjøre arbeidet godt nok. Han utdyper ikke hvordan han omsetter dette i praksis. Kanskje kan det tolkes som at han som medarbeider må forsøke å holde ambisjonene om hva han kan urrette i jobben, på et relativt lavt nivå. Han gir også uttrykk for at det framstår som et paradoks at man bruker svært mye krefter på å få folk ut av arbeidslivet, og at det medfører mye papirarbeid å innvilge uførestønad. På den andre siden blir mindre tid brukt på å få folk inn i arbeidslivet. Han beskriver en hardt presset arbeidssituasjon, og dette gjør at det blir vanskelig å hjelpe brukerne inn i arbeidslivet.

En annen medarbeider sier at det er vanskelig å få en bedre situasjon for seg selv, som å arbeide i et relativt spennende prosjekt, når man vet at

dette vil føre til merbelastning for andre. Det utvikler seg normer som innebærer at fellesskapet er med på å regulere arbeidspresset. Man snakker ikke om det ulønnede merarbeidet man gjør på fritiden, fordi man ikke vil legge et press på andre og skape forventninger om at de må gjøre det samme (Astvik, Melin & Allvin, 2014).

NAV-medarbeiderne har ulike vilkår for å arbeide utradisjonelt. I ett tilfelle sier NAV-medarbeideren at hun befinner seg i unntakslandet. Fordi hun har arbeidserfaring fra en annen arbeidsplass, vet hun at det kan være mye potensial i å studere forarbeid til lovverket. Hun finner en mulighet til å kunne gi arbeidsavklaringspenger til utdanningsstøtte og kan iverksette dette, fordi hun får lov av lederen sin til å vedta en slik innstilling. Men når hun lykkes, er det ingen som spør om hun kan videreformidle denne kunnskapen i NAV. Hun sier at det ikke eksisterer en drøftingskultur hvor man løfter fram ulike sider og vurderer for og imot. Den avgjørelsesformen man bruker, er å være for eller imot. I et annet arbeidsfellesskap, introduksjonsprogrammet, utforsker de sammen gjeldende praksis for å lete etter nye muligheter. De er opptatt av å lære av hverandre og forsøker mellom annet å finne fram til arbeidsmåter som reduserer frustrasjonen blant brukerne, og som øker deres rettigheter. De har et kontinuerlig kritisk blikk på sin egen praksis. Gode kollegafellesskap skaper kreativitet.

6 Avslutning

6.1 Innledning

Bakgrunnen for denne studien er interesse for hvordan praktisk kunnskap blir delt mellom medarbeidere på NAV-kontor. Mye av kunnskapsdelingen på NAV-kontorene foregår gjennom standardisering av ferdigheter via retningslinjer, rutinebeskrivelser og opplæringsprogrammer, og studier viser at medarbeidernes kunnskap i stor grad blir synliggjort gjennom disse kanalene (Vågeng- utvalget, 2015). Det å dele kunnskap omfatter i denne sammenhengen å dele kunnskap og erfaringer om hvordan man tolker lovverket, og hvordan dette skaper og gir rom for praksisutøvelse i ulike felles arenaer. Dette vil kunne bidra til nytenkning og til endring og utvikling av praksis. Både deling av kunnskap og manglende deling vil kunne bidra til å bevare situasjonen slik den er. Ulike former for deling eller manglende deling av kunnskap i NAV vil også kunne medvirke til utvikling av eller opprettholdelse av problematiske praksiser. Kunnskapsdeling er basert på frivillighet (Amayah, 2013), og det er opp til den enkelte å velge ut hva man vil dele, hvordan og hvorfor (Dirks & Ferrin, 2001). Faktorer som har betydning for om kunnskap blir delt, er sosiale nettverk og praksisfellesskap med en høy grad av blant annet omsorg og tillit (Wenger et al., 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995; Krogh et al., 2001; Schein, 1993).

Den sentrale tematikken i denne avhandlingen dreier seg om kunnskapsdeling når det gjelder utøvelse av skjønn og utforming av praksisfellesskap. Dette er en kvalitativ studie hvor jeg er opptatt av hvilke fenomener som kommer til syne i det aktuelle datamaterialet, og av hvordan disse kan forstås. Studien vektlegger å kunne si noe om relevansen av de ulike problemene og fenomenene.

Datamaterialet ble skapt gjennom individuelle intervjuer med tjue medarbeidere ved to NAV-kontor. Til intervjuene hadde jeg utviklet en

åpen intervjuguide, og jeg var interessert i medarbeidernes beskrivelser av praksishverdagen sin og hvordan kunnskap ble delt i denne konteksten. Jeg valgte en hermeneutisk tilnærming der det essensielle var å forstå og fortolke medarbeidernes opplevelser omkring dette temaet. I analysen av studiens empiri brukte jeg analyseredskapet systematisk tekstkondensering (STC) (Malterud, 2017). Sentralt i diskusjonen av materialet var teoretiske innfallsvinkler om faglig skjønn (Grimen & Molander, 2008) og om praksisfellesskap (Wenger et al., 2002). For å forstå kunnskapsdeling som en prosess anvendte jeg Nonaka og Takeuchis (1995) SEKI- modell, der det sentrale er omdannelse av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap.

Jeg er opptatt av hva som kan gi muligheter for, og hva som kan legge begrensninger på, kunnskapsdeling på NAV-kontor sett i et medarbeiderperspektiv. På denne bakgrunnen har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan deles kunnskap mellom medarbeidere på NAV kontor?

Videre formulerte jeg følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne å utøve skjønn i møte med brukerne, og hvordan deler de disse erfaringene med kollegaer?
2. Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne praksisfellesskapet mellom kollegaer, og hva er det som fremmer og ikke fremmer deling?

6.2 Resultater

I det forrige kapitlet diskuterte jeg de to forskningsspørsmålene ved hjelp av datamaterialet og i lys av den teoretiske rammen. Jeg vil først sammenfatte og utdype disse spørsmålene. Deretter vil jeg vise hva denne avhandlingen bidrar til av forståelser og ny kunnskap når det gjelder selve problemstillingen om kunnskapsdeling mellom medarbeidere på NAV-kontor.

6.2.1 Medarbeidernes erfaring med å utøve skjønn

Forskningsspørsmål 1: Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne å utøve skjønn i møte med brukerne, og hvordan deler de disse erfaringene med kollegaer?

Skjønn er utfordrende på mange måter. Medarbeiderne skal ha faglig kunnskap om å utøve skjønn i tråd med lovverket, og de skal behandle brukerne slik at de opplever lik og rettferdig behandling. Samtidig skal behandlingen være behovsprøvd og tilrettelagt for den enkelte. Dette er problematisk, fordi de greier ikke å imøtekomme alle disse kravene. Noen forholder seg til at det er brukernes situasjon som er det viktigste, og tar mindre hensyn til lik behandling, mens andre vektlegger lik behandling og legger individuelle behov mer til side. Medarbeiderne utøver skjønn når de vektlegger noe i brukerens situasjon samtidig som det er andre sider av fakta, konteksten, historikken eller brukerens opplevelse som de ikke vektlegger. Skjønnsutøvelse for å håndtere det ubestemte i situasjoner er en sentral del av profesjonelle NAV-medarbeideres yrkesutøvelse. «Uten beslutningssituasjoner med en viss grad av ubestemthet – og skjønn i utføringen av oppgaven – vil det neppe finnes grunnlag for en profesjons krav om legitim kontroll over visse arbeidsoppgaver» (Grimen & Molander, 2008 s. 179).

Grimen og Molander (2008) skiller mellom strukturelt og epistemisk skjønn. Strukturelt skjønn er forbundet med standardiserte rammer, det vil si lover og regler, for hva man kan foreta seg. I denne forståelsen blir skjønn anvendt i det ikke-regulerte handlingsrommet, rommet hvor profesjonsutøvere har mulighet til å påvirke egen praksis. Begrensinger i handlingsrommet deres dreier seg om at de må gjøre det de er påbudt å gjøre, og at de ikke kan gjøre noe som er forbudt. Dette er ikke i fokus i denne avhandlingen. Jeg er opptatt av utøvelsen av det epistemiske skjønnnet.

Prosessen som utspiller seg når man selv må finne fram til den beste metoden for å vurdere en praksis, en situasjon eller hvilken handling som

er påkrevet, kaller Grimen og Molander (2008) for epistemisk skjønn. Det er særlig i komplekse situasjoner der lovverk, retningslinjer og standardiserte prosedyrer er svake, at det er behov for å anvende skjønn. Normer er allmenne handlingsanvisninger som kan være veiledere i prosessen med å foreta begrunnede handlinger og redusere skjønnets vilkårlighet. Normer og situasjonsbeskrivelser gir til sammen grunnlaget for handling. Grimen og Molander (2008) viser til tre prinsipper som handlingsvalgene kan bli begrunnet ut fra: likebehandlingsprinsippet, reproduserbarhetsprinsippet og individualiseringsprinsippet. Det oppstår et samspill mellom situasjonsbeskrivelser og normer på den måten at om vi trekker i retning av en norm, vil dette virke inn på hva vi ser i situasjonen. I fortsettelsen vil jeg drøfte de tre prinsippene.

Likebehandlingsprinsippet

Den som skal tolke en lovparagraf, har ambisjon om at det skal være mulig å tolke denne likt i ulike situasjoner. Utfordringen er at skjønn åpner et handlingsrom hvor det også er mulig å anvende en viss vilkårlighet (Lipsky, 2010; Grimen & Molander, 2008). Et sentral spørsmål når det gjelder likebehandlingsprinsippet, er hvordan man skal tenke presedens og resonnere på en måte som er konsistent mellom liknende situasjoner.

I forbindelse med likebehandlingsprinsippet vil jeg med bakgrunn i teori og datagrunnlag gå nærmere inn på følgende problematikker:

- å være to medarbeidere i brukersamtalen (dette bidrar til ansvarsfordeling)
- å dobbeltsjekke med kollegaer for å få støtte i vurderinger (her ser jeg også på hvordan ansvarsfordeling og støtte blir håndtert i komplekse praksissituasjoner)

En NAV-medarbeider kan ha ambisjon om ikke å være påvirket i noen retning når skjønn skal utøves. Likevel viser det seg at dette ønsket blir utfordret i ubehagelige praksissituasjoner. For å kvalitetssikre for dem selv at de yter brukeren rettferdighet, har noen medarbeidere som strategi å ta med en annen NAV-medarbeider inn i samtalen. Transparens i arbeidsprosessen er en måte å sikre likebehandling på (jf. Grimen & Molander, 2008, s. 189). Det er sentralt at andre skal kunne få et blikk på situasjonen og NAV-medarbeiderens vurderinger. Det at de er to i situasjonen, bidrar også til at ansvaret fordeles. Som Molander, Grimen og Eriksen (2012) påpeker, er profesjonsutøvere som er gitt makt til å utøve skjønn, ansvarlig for handlingene de har valgt. Ved å være to medarbeidere i praksissituasjoner slipper de å ta avgjørelser på egen hånd, og samtidig vil ansvaret bli fordelt.

Å dobbeltsjekke med kollegaer når man er sikker på å få støtte for de vurderingene man har gjort, framstår som uproblematisk. Ifølge Gjersøe (2017) er det viktigere for medarbeidere å utføre vurderinger i tråd med et forhåndsbestemt regelverk enn å foreta individuelle vurderinger. Her vil regelverket kunne framstå som noe som gir trygghet og legitimering (jf. Øvrelid, 2018; Ponnert & Svensson, 2016). Derimot kan saker og vurderinger som medarbeidere er usikre på, men som de allikevel velger å gjøre, kunne bli håndtert annerledes. Medarbeidere som er usikre på om de vil få støtte fra kollegaer, kan velge å ikke formidle vurderingen og avgjørelsen til kollegaene sine. De velger å stå alene om avgjørelsen og ansvaret. Det kan være risikabelt å dele med andre, fordi det kan svekke medarbeiderens profesjonelle handlingsrom.

Når medarbeidere erfarer at vurderingsgrunnlaget framstår usikkert eller uklart sett i forhold til framtrede oppfatninger i NAV, kan vi få manglende transparens. Medarbeidere søker i mindre grad ansvarsfordeling og støtte ved komplekse praksissituasjoner. Én medarbeider sier at hun pleier å dele vanskelige saker med kollegaer, men at noen saker er for vanskelig til å dele. En annen sier at enkelte situasjoner er vanskelig å gjenfortelle i etterkant. Dette kan forstås som

at verktøyet som skal anvendes, ikke er egnet i komplekse situasjoner (Eika, 2016). Om medarbeiderne opplever at deres faglige handlinger og vurderinger ikke passer inn i systemet, vil de kunne etablere egne praksiser ved siden av den etablerte som samsvarer mer med deres faglige overbevisning (Lipsky, 2010).

Å basere avgjørelser på likebehandlingsprinsippet kan bidra til trygghet og legitimitet dersom ansvaret fordeles på flere. En viktig side ved likhet er likhet i framgangsmåte, som er lettere å synliggjøre og vise fram enn likhet i resultat. Transparens i måten å gå fram på er en måte å sikre likhet på. Samtidig kan det bidra til å opprettholde en «trang» praksisramme som hindrer utvidelse av praksisrommet. En trang ramme vil kunne medføre at praktisk kunnskap blir underkommunisert og taus.

Reproduserbarhetsprinsippet

Reproduserbarhetsprinsippet som normativ ramme krever at en beslutning må kunne gjentas – det vil si at flere NAV-medarbeidere bør kunne komme fram til samme beslutning (Grimen & Molander, 2008). Vilkårighet, som er et kjennetegn ved skjønnsutøvelse, kan resultere i at ulike medarbeidere likevel kommer fram til ulike beslutninger. En viss form for vilkårighet er en konsistensbetingelse også for denne formen for skjønn. Spørsmålet blir hvordan man kan avgjøre når handlingen og anvendelsen av skjønn blir vurdert som kvalitativt god og dermed reproduserbar. Her er det mulig å tenke seg at faglig resonnering innenfor et fagfelt vil kunne bidra til å legitimere handlingsprosessen og overbevise om at den er verdt å gjenta i en ny situasjon. Lykkes man med dette, vil man dessuten få overført læring fra én situasjon til en annen. Den fagkunnskapen NAV-medarbeiderne utvikler, og som de mener er verdt å dele, kan slik komme til uttrykk innenfor denne normative konteksten som dreier seg om reproduserbarhet.

I forbindelse med reproduserbarhetsprinsippet vil jeg med bakgrunn i teori og datagrunnlag gå nærmere inn på følgende problematikker:

- Å dele handling og begrunnelser knyttet til praksissituasjoner i drøftingsgrupper
- Trygghet i teamet gir rom for at individuelle tilpasninger kan bli kollektive.
- Etablert praksis kan bidra til å bremse nye innspill.
- Etablert praksis kan utfordre faglig ståsted og bidra til handlingslammelse.

Når medarbeidere deler handling og begrunnelser knyttet til praksissituasjoner i drøftingsgrupper, viser det at medarbeidere kan bidra til at kunnskap kan bli reproduserbar. Medarbeidere deler for å få tilbakemeldinger på og innspill til arbeidet sitt og for å få arbeidet kvalitetssikret. Kvalitetssikringen skjer ved at drøftingsgruppen anerkjenner medarbeiderens begrunnelse for en handling. På denne måten framstår medarbeiderens praksisutøvelse som dynamisk. Den blir formet i møte med brukeren, og så blir den tatt inn i en drøftingsgruppe hvor den blir gitt innspill og tilbakemelding og blir gjort tilgjengelig for de andre deltakerne i drøftingsgruppen.

Trygghet i teamet gir rom for at individuelle tilpasninger kan bli kollektive. En medarbeider omarbeider standardiserte brev til å bli mer individuelt tilpasset. Brevene som er omarbeidet, blir også på en måte «standardisert», men de er tilpasset brukergruppen ut fra medarbeidernes erfaringskompetanse. Medarbeideren har også utviklet en prosedyre for hvordan han skal møte ulike brukere som er i forskjellige komplekse og utfordrende situasjoner. Disse erfaringene med oppfølging av enkelte personer blir samlet og formidlet i møte med kollegaer i teamet. Kunnskapen blir dermed allmenngjort og knyttes ikke bare til enkelte spesielle hendelser (jf. Grimen & Molander, 2008; Wenger et al., 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Etablert praksis kan bidra til å bremse nye innspill. Dette kommer fram i et tilfelle der en medarbeider – fordi hun ønsket å søke etter nye muligheter sammen med kollegaer – løftet en sak fram for fellesskapet

selv om hun på forhånd kjente til rådende praksis. Kollegaene viste ingen interesse eller nysgjerrighet for å utforske denne saken og aviste den. Da fant medarbeideren med støtte fra lederen et unntak fra loven som kunne ha endret den rådende praksisen. Her kunne medarbeideren ha overbevist de andre om at den nye kunnskapen hun fant, var verdt å bruke i en ny situasjon og dermed kunne tenkes å være reproduserbar. Medarbeideren valgte å ikke bruke krefter på å argumentere mer for denne saken i fellesskapet. Dersom medarbeidere som er interessert i å utforske muligheter i rådende praksis, blir avvist av kollegaer i fellesskapet, kan dette få negative konsekvenser for den faglige kvaliteten på tjenestene. Som Kane (2018) påpeker, vil opprettholdelse og vektlegging av standardisert praksis medføre risiko for at ansatte ikke opparbeider seg tilstrekkelig forståelse av gjeldende lovverk, noe som vil gjøre det vanskelig for dem å anvende lovverket riktig i enkeltsaker. Det vil kunne bety at kunnskapen om hvilke muligheter lovverket gir, blir forbeholdt medarbeidere som undersøker lovverket på egen hånd, og at flertallet ikke utvider kompetansen sin på dette området.

Etablert praksis kan utfordre faglig ståsted og bidra til handlingslammelse. En medarbeider opplever at hun ikke strekker til, og at hun gjerne ville gjort mer for en bruker som står i en vanskelig situasjon. I dette tilfellet har imidlertid reproduserbarhetsprinsippet forrang framfor individualiseringsprinsippet. Kompetansen hennes sier at i denne saken er det flere som har gjort feil vurderinger, og disse har gitt brukeren mer problemer enn han hadde. Hun forstår brukerens vanskelige situasjon, og hun retter kritikk mot brukerens fastlege, som etter hennes mening har håndtert saken svært uheldig. Det kan stilles spørsmål ved hvorfor hun ikke løfter blikket litt bort fra brukeren og heller leter etter muligheter via samarbeidspartnere. Hvor går grensen for hvilke oppgaver medarbeiderne i NAV skal ta ansvaret for? Brukeren bor på hospits, har et rusproblem og psykiske utfordringer, og har uavklart økonomi. Dersom medarbeideren hadde kontaktet kommunal helse- og sosialtjeneste og prøvd å etablere et samarbeid, vil det ha

kunnet lette ansvaret som hun opplever. Det kunne ha blitt utformet en praksis som kollegaer som står i tilnærmet samme situasjon, kunne ha nyttiggjort seg.

Reproduserbarhetsprinsippet i NAV kommer til uttrykk ved at medarbeiderne viser fram logikken i arbeidet, som når de begrunner praksisen i faglige fora.

Individualiseringsprinsippet

Likebehandlingsprinsippet dreier seg om at like tilfeller skal behandles likt i den grad ikke relevante hensyn gir grunn til forskjellsbehandling (Grimen & Molander, 2008). Individualiseringsprinsippet gir grunnlag for å forskjellsbehandle, så lenge forskjellsbehandlingen er begrunnet og ikke framstår som svært vilkårlig. Å utøve skjønn på bakgrunn av dette prinsippet vil kanskje mer enn ved de to andre prinsippene dreie seg om å ha god kjennskap til brukerens situasjon, slik at man kan gjøre grundige faglige og juridiske vurderinger.

I forbindelse med individualiseringsprinsippet vil jeg med bakgrunn i teori og datagrunnlag gå nærmere inn på følgende problematikker:

- det å sette seg inn i brukerens situasjon
- omsorg for brukeren
- fag og rammer som to kunnskapsforståelser

Å sette seg inn i brukerens situasjon er en sentral måte å arbeide etter individualiseringsprinsippet på. Man fokuserer på hva som er til beste for en bruker uten å tenke på om det vil ha konsekvenser for andre brukere. Når det gjelder bruk av individualiseringsprinsippet, er det sentralt at den NAV-ansatte også bruker subjektiviteten sin, som bygger på det totale erfaringsgrunnlaget, for å sette seg inn i brukerens situasjon og handle i tråd med det han eller hun tolker som brukerens behov. Medarbeideren kan legge til rette for oppfølgingstjenester som det å kontakte brukeren flere ganger enn det hun behøver ifølge rammene.

Hun kan finne ulike måter å nå brukeren på som kan hindre at brukeren faller utenfor det programmet han er inne i.

Gjennom å bli kjent med brukeren og ta del i hans utfordringer blir medarbeideren involvert i brukerens liv og opplever å ville legge til rette for at han skal få det best mulig. I dette ligger det omsorg. Som vist i avsnittet over vil medarbeideren at brukeren skal klare å oppfylle krav til stønad, og så strekker hun seg lenger enn praksisnormen for å klare det. Dette er også noe som blir synliggjort når medarbeideren beskriver brukerens historie om aleneskap, psykiske utfordringer og begrensede økonomiske midler, og begrunner skjønnsutøvelsen med faglig forankring ut fra dette. Her søker medarbeideren fram muligheter som går på tvers av rammene. NAV betaler for eksempel ikke dyrlegeregninger. Det finnes likevel muligheter i systemet til å gjøre det, men dette forutsetter at man finner kreative og utradisjonelle løsninger. Medarbeideren finner en løsning og grunngir dette med at hun har respekt for det brukeren opplever som viktig for å opprettholde verdigheten sin. Denne praksissituasjonen blir ikke delt med kollegaer. Medarbeideren framhever at dette er et unntak, og at det ikke skal medføre presedens. Dette framstår dermed som en tydelig skjønnsvurdering utøvd etter individualiseringsprinsippet, der hensynet til den enkelte veier tyngst (jf. Fossetøl, 2012).

Praksishistorier der medarbeideren selv mener å ha gått utover fastlagte rammer, deles i mindre grad med kollegaer. Det viser seg at flere av medarbeiderne ønsker å ha rom til å følge opp brukerne sine i tråd med egne faglige standarder for godt sosialt arbeid. De strekker seg for å klare det, men som Fossetøl (2012, s. 323) har avdekket i sin studie, velger sosionomer å holde dette for seg selv, eller de nedtoner og usynliggjør en praksis der man har gjort mer enn man strengt tatt behøvde.

Når individualiseringsprinsippet praktiseres i NAV, legges det ikke vekt på sammenligning, men medarbeiderne tenker spesifikt på hva som er til beste for den aktuelle brukeren i en unik situasjonen. Ambisjonen er å

sette seg inn i brukerens situasjon og å vise omsorg for den spesifikke brukeren. Medarbeiderne blir likevel påvirket av profesjonsrammene og systemets rammer. Dette er praksis som i mindre grad blir formidlet i fellesskapet.

6.2.2 *Praksisfellesskapets utforming i NAV*

Forskningsspørsmål 2: Hvordan erfarer NAV-medarbeiderne praksisfellesskapet mellom kollegaer, og hva er det som fremmer og ikke fremmer deling?

Praksis er både produksjon og reproduksjon av spesifikke måter å forholde seg til verden på. Praksis blir både skapt av mennesker og er med på å skape dem (Wenger et al., 2002). Dette er den samme tankegangen som vi finner hos sosialkonstruksjonistene Berger og Luckmann (1966), som hevder at mennesket er samfunnsskapt og samfunnet skaper mennesket. Å bli et legitimt medlem av et fellesskap dreier seg om en identitetsprosess hvor identiteten representerer en form for kompetanse (Wenger et al., 2002). Kunnskapsdeling eller ikke deling relaterer jeg i denne avhandlingen til deltakelse eller ikke deltakelse i ulike fellesskap. Hvordan et fellesskap fungerer, hvordan man kan forstå vesentlige sider av det, og på hvilke måter man oppfatter det som verdifullt eller ikke, er spørsmål vi kan gjøre tolkinger og utforme hypoteser omkring ut fra informasjonen om man deltar eller ikke deltar. Sentralt i praksisfellesskapet er domene, fellesskap og praksis.

Domene

Domenet bidrar til å skape en felles plattform, der en organisasjonens mål og retningslinjer er en del av plattformen. Det må være kommunikasjon mellom eller samsvar mellom organisasjonens mål og sentralt innhold i domenet. Mennesker som hører inn under et felles domene, vil utvikle begrunnelser for hvordan de fortolker situasjoner, hva de ser på som viktig, og hva de prioriterer å gjøre og ikke å gjøre.

Ved at medlemmene har slike felles oppfatninger, utvikler det seg en fellesidentitet i fellesskapet. Man blir påvirket av domenet, og man påvirker det. Domenet i praksisfellesskapet bidrar til å skape en felles plattform som gir deltakerne en opplevelse av felles identitet (Wenger et al., 2002).

Jeg skal nå vise ulike problemområder når det gjelder domenetenkningen i NAV. Disse er:

- manglende kjennskap til domenet
- manglende kompetanse i å håndtere kritikk mot NAV
- det å våge å gå inn i kritiske diskusjoner om NAV
- brukeres forutinntatte kritikk av NAV
- sosionomers helhetsperspektiv sett i forhold til NAVs forståelse av perspektivet
- ulike skjønnsvurderinger og hvordan man håndterer og aksepterer hverandres faglige autoriteter

Å ikke kjenne domenet kan karakteriseres som et problem i NAV. NAV-medarbeideren som opplever «dobbel frustrasjon» og sier det er vanskelig å grunnegi overfor brukeren en skjønnsutøvelse som hun ikke selv forstår, er ikke fortrolig med domenet i NAV. Medarbeideren må formidle en avgjørelse til brukeren som hun ikke greier å argumentere for. Hun makter ikke å forsvare et ja og heller ikke et nei i en aktuell situasjon. Og hun klarer heller ikke å forklare hvorfor noen får hjelp og andre ikke. Denne manglende forståelsen av kunnskapsdomenet kan gjøre det vanskelig for henne å dele disse vurderingene med andre og å sette ord på overfor seg selv hvordan dette kan forstås (Wenger et al., 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995). Det blir lite rom for å feile og for å vise usikkerhet når utviklingen i offentlig sektor er preget av en ekspertkultur (Samset, 2018). Det vil kunne bety at det er en høy terskel for at medarbeiderne skal blottlegge seg og å dele sin faglige usikkerhet. Medarbeidere kan bli usikre på når det er legitimt å være usikker og ikke kunne noe. De vet ikke hvor grensen går for det som det er forventet at

NAV-medarbeiderne skal være felles om og ikke. Jo mer uklare målene er, og jo mindre nøyaktig tilbakemelding de ansatte får, desto mer er det overlatt til dem selv å avgjøre når de skal tilby tjenester.

Manglende kompetanse i å håndtere kritikk mot NAV er et problem som vi kan relatere til tematikken omkring domenet. Det at medarbeidere sier at de synes det er vanskelig når det rettes kritikk mot NAV i private sammenhenger, viser at NAV ikke har utviklet motstrategier for slike situasjoner. Medarbeidere makter ikke å forsvare det som foregår i NAV, fordi de ikke kjenner seg fortrolig med kunnskapsdomenet i organisasjonen. De kunne også ha valgt en strategi om å gå inn i åpne dialoger for å vise fram hvilke diskusjoner som foregår i et eventuelt praksisfellesskap i NAV. Å håndtere kritikk trenger ikke å dreie seg om å være enig eller uenig. Jeg tolker det slik at medarbeidere særlig kjenner seg utfordret når det gjelder å få til åpne dialoger. For å håndtere slike diskusjoner kan NAV-medarbeiderne forsøke å gå inn i åpne dialoger, stille spørsmål om hva som bidrar til utvikling, og få fram spenninger mellom et innsideblikk og et utsideblikk, som er ulike prinsipper for å kunne utvikle praksisfellesskap (Wenger et al., 2002).

Det å våge å gå inn i kritiske diskusjoner om NAV forutsetter at slike diskusjoner er legitime i organisasjonen. Dermed erfarer medarbeiderne at dette ikke bare er et individuelt problem for den enkelte, men at de er sammen om å diskutere hvordan de skal håndtere det å jobbe i en omdiskutert organisasjon. Slik kan det komme fram at det er mange sider ved NAV som det er legitimt å ikke forstå. Dette kunne dermed vært tema for utveksling av ulike synspunkter. Det å kunne formulere motsetninger og kamper om hvordan man skal forstå arbeidet i denne spesifikke konteksten, dreier seg om diskurser i NAV, jamfør diskusjoner om diskursen i sosialt arbeid (Healy, 2014). Å invitere til slike diskusjoner vil kunne bidra til å styrke bevisstheten om domenet, ved at de ansatte får anledning til formulere mer av hva som særpreger NAV.

En annen side ved det noe ensidige kritiske bildet av NAV i offentligheten, som informanter i denne avhandlingen framhever som problematisk, er at brukeren starter med et generelt negativt bilde av NAV. Brukeren kan kjeft uansett hva de ansatte sier, er det én informant som formidler. Det er mulig å tenke seg at man internt i NAV kan finne spor av engasjement relatert til kritikken NAV er utsatt for, og at dette kan føre til at det utvikles fellesskapsarenaer i NAV. NAV får en utfordring med å tydeliggjøre hva som er annerledes, slik at de kan nå fram med et alternativt bilde. Dette er fordi noen utenfor truer domenet i NAV og den plattformen de forsøker å bygge opp omkring det å yte gode tjenester til brukerne.

Sosionomer presenterer seg som en profesjon som har et helhetsperspektiv. Også NAV bruker denne betegnelsen om seg selv. De faglig ansatte skal kunne sette seg inn i brukernes situasjon. Dette kommer fram i Stortingsproposisjon nr. 46 (2004–2005). Sosionomene framstår som mer ambisiøse ved at de definerer helhet som det å se alle faktorer i livet til brukerne. Det kommer ikke fram i datamaterialet at sosionomene blir utfordret til å begrunne hvordan de går fram for å omsette en slik omfattende ambisjon. Man kan stille spørsmål om hvor sentral helhetstenkningen er i domenet og identiteten til NAV. Kanskje er dette i liten grad koblet mot praksisidentiteten til medarbeiderne og framstår mer som en arbeidsvisjon. Røysum (2012) viser at sosionomer opplever at de har vært i en marginalisert posisjon i NAV. McDonald (2006) hevder at sosialt arbeid er i endring, og at sosialarbeidere må aktivt ta del i denne endringen. Sosialarbeidere i NAV ser ikke ut til å ha tilpasset sosialt arbeid til NAV-konteksten, på den måten at de skiller seg ut eller blir utfordret av andre medarbeidere. Deres beskrivelser av arbeidet er veldig generelle, slik som når de bruker betegnelsen «helhetlig», og når de hevder at de ser alle sider ved brukerne.

Å håndtere ulike skjønnsvurderinger er en utfordring i arbeidet. Det kommer fram at det er motstridende skjønnsvurderinger blant annet i ulike avdelinger i NAV. En informant som arbeider i mottaksavdelingen,

gir uttrykk for at andre ser på dem som et B-lag, og at de andre har bestemt at de selv er et A-lag.. Det er uenighet mellom representanter fra ulike avdelinger om hvem som utøver best skjønn. Måten å håndtere uenighet på framstår som en maktkamp mellom representanter som er plassert ulikt i NAV-hierarkiet. En annen måte å ta opp uenighet på enn å lete etter rette og gale svar er å avveie ulike hensyn mot hverandre for så å beslutte på grunnlag av en vurdering av ulike normer. Det kommer fram i datamaterialet at de profesjonelle kan utfordre vante måter å jobbe på i NAV. De utvikler strategier om å mekle mellom ulike perspektiver og ståsteder. Andre studier av hvordan profesjonelle arbeider innenfor NAV, viser også at de for å håndtere denne situasjonen kan få en rolle som meklere mellom brukernes behov og de rammene systemet setter for arbeidet (Breimo, 2012).

Dersom samarbeidet internt i NAV er preget av manglende avklaringer av og utydelige grenser mellom ansvarsområder, kan dette føre til at medarbeidere ikke respekterer hverandres faglige autoritet. Det har relevans for diskusjonen om domene og særpreg i NAV å tematisere hvordan medarbeiderne samarbeider og håndterer hverandres ulike faglige kompetanse. Her er det ikke et felles domene for forståelse av skjønnsutøvelse i NAV, men snarere et bilde hvor ulike avdelinger står i et spenningsforhold til hverandre. Ifølge prinsippet om deltakelse på ulike nivåer (Wenger et al., 2002) tillater et godt fellesskap at medlemmer med ulikt engasjement finner seg til rette i organisasjonen. NAV-medarbeidere som etterspør andres synspunkter, kan få verdifulle innspill. De kan oppleve at det er rom både for at de kan dra nytte av sine førstehåndserfaringer i møte med brukerne, og for at de kan bevare eierskapet til den aktuelle saken samtidig som de erfarer at kritiske røster og nytenkning fra andre er fruktbart. Nonaka og Takeuchi (1995) understreker at en sentral betingelse for å kunne fremme kunnskapsdeling er opplevelse av autonomi. Dette dreier seg også om at profesjonsutøvere må ha selvstendighet når det gjelder å tolke domenet i

NAV i lys av sin egen spesifikke plass i organisasjonen og fagfellesskapet.

Domenetenkning, problematisering, utforskning og diskusjon om hva NAV presenterer som sitt særpreg, kommer ikke fram som et sentralt tema i medarbeidernes refleksjoner eller i samtaler mellom medarbeiderne. De kritiske perspektivene og problemene blir ikke relatert til manglende diskusjoner om hva domenet i NAV representerer.

Fellesskap

Utvikling av fellesskapsprosesser forutsetter at prosessene varer en viss tid, slik at medlemmene i fellesskapet får mulighet til å utvikle større eller mindre grad av gjensidighet, respekt, tillit og identitet gjennom samhandling. Hver enkelt utvikler sin spesifikke identitet i forhold til et fellesskap. Noe som er viktig for fellesskapsutvikling, er en dypere forståelse av at man deler verdier (Wenger et al., 2002 s. 37). Et praksisfellesskap framstår med felles kjennetegn som et system (jf. Luhmann, 1993) på den måten at det er mer interaksjon og kommunikasjonen innenfor systemet enn på tvers av systemgrenser. De forskjellige måtene som åpne menneskeskapte system og menneskene i disse systemene kommuniserer på tvers av systemer på, er også viktig for hvordan fellesskap fungerer.

Et sentralt element som dreier seg om fellesskap i datamaterialet i denne avhandlingen, er medarbeidernes refleksjoner over hvordan de opplever å bli lyttet til, og hvilke muligheter de har til å bidra i fellesskapet. Hvordan medarbeiderne samarbeider med andre utenfor sitt nære arbeidsfellesskap, er også et interessant tema. Dette gjelder også situasjoner der medarbeidere er del av et trygt fellesskap og observerer praksis hos andre som de synes er kritikkverdig.

Det er viktig å oppleve at man blir sett, og at man kan bidra. Opplevelsen av et fellesskap vil også dreie seg om gjensidighet – det vil si at man gir noe og får noe tilbake. Det framkommer gjennom fortellingene at

medarbeiderne har handlingsrom til å utforske formelle rammer og være kreative i bruken av faglig skjønn. Medarbeidere beskriver en stresset situasjon hvor de for eksempel må velge mellom å gå i møter og å skrive ut vedtak slik at brukerne får utbetalt sosialhjelp. Situasjonen kan bli mer stresset når de må lære noe nytt, og én medarbeider kategoriserer mange prosjekter som «all slags tull». Hun sier at i det store systemet har de ikke mye de skulle ha sagt, og slik sett må de også akseptere at de skal lære nye ting.

I et fellesskap vil alltid noen ha en sterkere stemme enn andre, og for at dette ikke skal være destruktivt, må det utvikles legitime posisjoner for ledere og initiativtakere. Nora illustrerer dette når hun sier følgende: «Når jeg ville ha gjennom ting på unntak, og har tatt det opp med leder, så synes jeg at jeg får det til. Men det er krevende, for du må på en måte argumentere godt for det, og da må du ha overskudd, krefter og tid.» Effektive fellesskap er ikke nødvendigvis konfliktfrie, men konflikter kan koste krefter. Læring skjer imidlertid i størst grad når gjensidig tillit og respekt er med i bildet.

Å samarbeide med andre utenfor fellesskapet kan bidra til at man føler at man gjør noe som har betydning (Bateson, 1972). Noen NAV-medarbeidere har erfaring med at når de samarbeider med personer utenfor organisasjonen, så kan disse personene være i posisjon til å sette temaer på dagsordenen som de alene ikke har følt at de kunne vektlegge. Det at man fra ulike posisjoner støtter opp under hva man ser, og peker på hvilke steg som vil være viktige, kan være avgjørende for positiv forandring. Det betyr at man nyttiggjør seg hverandres kompetanse. En medarbeider opplevde at hun måtte være utholdende og ha tro på saken sin i samarbeid med andre for ikke å gi seg før hun hadde oppnådd det hun var overbevist om var mulig. I denne situasjonen måtte hun samarbeide med andre på måter som kanskje utfordret det som var regnet som den mest akseptable samarbeidsformen. Det er viktig å skape et rom hvor man kan lufte ideer, tenke halvferdige tanker og så erfare at de andre

gir konstruktive tilbakemeldinger (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wenger et al., 2002).

Innenfor introduksjonsprogrammet for innvandrere har medarbeiderne et raust arbeidsfellesskap. Dette kan bidra til at de også stiller store krav til at andre medarbeidere skal vise innlevelse i situasjoner og unngå å skape frustrerte brukere. Hvordan kan man vite at en observasjon man gjør av samhandling utenfra, er den rette? Det kan tenkes at når man tar utgangspunkt i egen situasjonsdefinisjon, så stiller man urimelige krav til andre om å følge en spesifikk praksis. For å kunne bidra til å utvikle for eksempel kompetanse i et miljø må man ha både et utenfraperspektiv og et innenfraperspektiv. Det kan dessuten utvikle seg lokale oppfatninger om god og dårlig praksis som ikke blir støttet eller delt i offentlige kommunikasjonsrom. Dette kan skape usikkerhet om hvordan man skal takle utfordrende praksiser på best måte.

Fellesskap blir formet av mennesker som har mer kommunikasjon med hverandre enn de har med andre utenfor system- eller fellesskaps grensene. Det er sentralt å identifisere hvordan man kommuniserer innenfor en gruppe, og hvordan man skiller mellom en innenfra- og en utenfraposisjon. Vi får da en situasjon med «dem og vi». Disse forskjellene i kommunikasjonsposisjoner kan skape forandringer som skaper forandringer.

Praksis

Praksis er en form for minikultur som binder fellesskapet sammen, og som kretser rundt spørsmålet «Hvordan gjør vi det her hos oss?». Det dreier seg om å etablere en grunnmur basert på kunnskap som man antar at deltakerne i fellesskapet deler og har kjennskap til (Wenger et al., 2002). Dette skjer gjennom at man deler fortellinger, kjernelitteratur, tenkemåter, teorier, regler, rammer, modeller, prinsipper, metoder og gode erfaringer.

I forbindelse med praksis vil jeg med bakgrunn i teori og datagrunnlag gå nærmere inn på følgende problematikker:

- Veiledende praksis som «godt nok»?
- Arbeidspress bidrar til en praksis som vanskeliggjør utvikling.
- Sterke føringer om hvordan saker skal håndteres, bidrar til mindre åpenhet.
- Entusiasme i fellesskapet

Veiledende praksis beskrevet som «godt nok» synliggjør at NAV-medarbeidere har en felles forståelse om at arbeidspresset er stort, at man må senke lista for kvaliteten på oppgavene som skal utføres, og at det bør overlates til den enkelte å avgjøre hva som er godt nok arbeid. Én medarbeider vet ikke helt hva som ligger i dette, men tenker at han legger seg på midten – altså at dersom han ikke gjør for lite arbeid, og heller ikke for mye, så passer det inn under normen om at arbeidet skal være «godt nok». Dette kan være en strategi ledere bruker for å skjerme ansatte fra de sterke resultatkravene som NAV er underlagt (Fossestøl, Breit & Borg, 2016). Det kan imidlertid føre til at medarbeiderne etter hvert gir slipp på egen lojalitet, faglighet og forpliktelse, og reduserer forventningene til eget arbeid (Lipsky, 2010).

Dersom medarbeiderne opplever et konstant arbeidspress, kan også dette bidra til at det etableres en uformell praksis som vanskeliggjør utvikling (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wenger et al., 2002). En undersøkelse av arbeidspress og sykemelding blant medarbeidere i NAV viser at de største utfordringene er knyttet til de kvantitative kravene om arbeidsinnsats (Ingelsrud & Salomon, 2018). Jeg tolker det slik at for å håndtere dette problemet formidler lederne at ansatte selv må bestemme hva som er godt nok. Medarbeidere kan på sin side håndtere problemet ved å utvikle individuelle praksiser, slik som medarbeideren som oppfylte alle kravene som systemet krevde, uten å involvere brukeren. Medarbeideren formidler at når tidspresset var mindre, kunne han sammen med brukeren revidere planen han selv hadde skrevet, slik at det

ble brukerens plan. Her får vi et bilde av at standardiserte programmer er utfordrende å følge i praksishverdagen. Dette kan bidra til at medarbeidere oppfyller kravene mekanisk og deretter legger opp til et eget opplegg sammen med brukeren. Siden dette strir mot kravene NAV stiller til arbeidet, kan denne avvikende praksisen bli underkommunisert og kamuflert.

Videre kan sterke føringer for hvordan saker skal håndteres, bidra til at det blir mindre åpenhet. Når et fellesskap har bygget rammer som skal ivareta og se til at medarbeiderne ikke blir påført merarbeid, skaper det problemer for den medarbeideren som ikke lar seg styre av disse rammene. En medarbeider som er nysgjerrig og interessert i å utforske og utfordre fellesskapets fastsatte praksis, blir møtt med sanksjoner som avvisning eller manglende interesse. Det skaper også utfordringer for medarbeidere som lar seg styre av fellesskapets praksis. Én medarbeider ønsket å arbeide mer i et prosjekt, men av hensyn til fellesskapet, som da ville blitt belastet med hennes brukere, velger hun å ikke gjøre det. Et annet eksempel er medarbeideren som forbereder seg hjemme i forkant av møtet med brukeren, men som ikke kan si noe om dette i fellesskapet fordi det kan bli regnet som merarbeid. På denne måten styrer fellesskapet implisitt hva som kan deles, og hva som ikke kan deles av praksis.

Entusiasme i fellesskapet er mest synlig i fellesskap som er teamorganisert, og som har tydelig definerte ansvarsområder (Wenger et al., 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995). Medarbeidere som arbeider innenfor introduksjonsprogrammet, forteller at det er rom for å diskutere og være uenige. De klarer også å utfordre rådende praksis og etablere ny praksis ved sammen å lete etter unntak og finne praksis som er bedre tilpasset dagens samfunnsutfordringer. Deltakerne arbeider sammen om felles mål og framstår som om de opplever tilhørighet til fellesskapet, noe som viser seg ikke bare i arbeidssammenheng, men også privat.

Hva som skal bli en felles praksis, reguleres av fellesskapets streben etter å opprettholde kontroll over balansen mellom arbeidskrav og det som den enkelte kan make. Å utfordre eksisterende praksis og å utvikle ny felles praksis er vanskelig å få til under disse forholdene. Arbeidspresset og uklare forventninger fra ledelsen medvirker også til at det blir rom for å utvikle uformell (og privat) praksis som er kamuflert bak den uttalte praksisen. Felleskap som er organisert i team, og som har tydelig definerte både strukturelle, faglige og sosiale rammer, klarer i større grad å dele, utfordre og utvikle praksis sammen.

6.2.3 Kunnskapsdeling mellom medarbeidere

Problemstillingen: Hvordan deles kunnskap mellom medarbeidere på NAV-kontor?

Kunnskap deles på ulike måter. Når man formidler noe, gjør man det i én eller annen situasjon eller i én eller annen form, slik som i møtestrukturen i NAV, skulder til skulder med medarbeidere, i møte med en overordnet eller ved å selv å reflektere over situasjoner. Vi kan identifisere en prosess knyttet til hvordan man snakker sammen, og en struktur som blir formet av et mandat eller av en beskrivelse av hva samhandlingen er forventet å dreie seg om.

Ved å anvende Grimen og Molanders (2008) tre normative perspektiver som ligger bak skjønnsutøvelse, og Wenger og kollegers (2002) tre grunnsteiner i praksisfellesskap – domene, fellesskap og praksis –, har jeg fått et innblikk i hvordan kunnskap deles på NAV-kontor. I tillegg har jeg anvendt Nonaka og Takeuchis (1995) perspektiv for å vise hvordan taus kunnskap må bli eksternalisert og delt dersom den skal komme medarbeiderne og organisasjonen til gode.

Når skjønnsutøvelse begrunnes i individualiseringsprinsippet, ligger vekten på en prosessuell kunnskapsforståelse, og skjønnet inneholder nødvendigvis en høy grad av subjektivitet og vilkårlighet. Når skjønnet

begrunnes i likebehandlingsprinsippet eller reproducerbarprinsippet, vil vekten derimot ligge mer på en strukturell kunnskapsforståelse, og skjønnet vil kunne inneholde mer objektivitet og mindre vilkårlighet. Det er flere studier som viser at det er den strukturelle kunnskapsforståelsen som blir anerkjent i NAV (jf. Ponnert & Svensson, 2016; Fossetøl, 2012; Røhnebæk, 2014). Det er kanskje utfordrende å prøve å fremme praksiserfaringer når organisasjonen har mål om at tjenestene skal være i tråd med forskningsbasert kunnskap, som er mer knyttet til den strukturelle kunnskapsforståelsen. Da kan praksiskunnskap bli kamouflert. For at det skal bli balanse mellom yrkesfaglighet og organisasjonsfaglighet, må de faktiske faglige forholdene ved de personlige sosiale tjenestene innarbeides i praksisen (Skillmark & Oscarsson, 2018). Samtaler om hvordan man for eksempel skal balansere ulike krav i yrkessituasjoner, kan foregå på ulike kunnskapsdelingsarenaer. Slike samtaler kan dreie seg om alt fra kompleks kunnskapsdeling hvor man kan identifisere ulike faser og mange involverte til det at den enkelte medarbeider reflekterer over situasjonen. Kunnskapsdelingen som kommer fram i denne studien, er blant annet synlig i disse formene:

- kompleks kunnskapsdeling
- kunnskapsdeling i drøftingsgrupper
- skulder-til-skulder-delning av kunnskap
- kunnskapsdeling innenfor hierarkiet i NAV
- i samtale med seg selv
- både prosess og struktur er viktig i kunnskapsdelingen

Jeg vil videre utdype de ulike formene.

Kompleks kunnskapsdeling

Nonaka og Takeuchis (1995) SEKI-modell (se kapittel 2.6) beskriver hvordan kunnskap utvikles og deles på en systematisk måte gjennom en kunnskapsspiral. De anvender begrepene sosialisering, eksternalisering,

kombinering og internalisering for å vise hvordan kunnskap utvikles i en kontinuerlig prosess som veksler mellom taus og eksplisitt kunnskap, og som innebærer at ny kunnskap blir integrert i organisasjonen.

Medarbeideren som arbeider i team (i introduksjonsprogrammet) anvender de fleste trinnene i SEKI-modellen. Det dukker opp en situasjon hvor en bruker må reise til hjemlandet sitt for å få nytt pass, og han ber da om fri fra introduksjonsprogrammet for å kunne gjøre dette. Medarbeideren søker etter tidligere praksiser som kan vise henne hvordan hun skal behandle denne saken. Hun finner ikke noe unntak i regelverket som sier at dette er en gyldig fraværsgrunn. Hun finner det urimelig og tar det opp i teamet (eksternalisering). Der søker de sammen etter en ny praksis (kombinering) som kan favne denne situasjonen. Det finner de, og sammen har de utviklet en sammen har de utviklet en ny praksis på grunnlag av en tradisjonell praksis. Og den nye praksisen kan sannsynligvis bli internalisert – det vil si at den kan anvendes i nye situasjoner. I introduksjonsprogrammet foregår det vi kan kalle kompleks kunnskapsdeling.

Kompleks kunnskapsdeling foregår også i andre avdelinger på NAV-kontoret. En medarbeider (jf. kapittel 4.5) har en sak der en bruker ønsker uføretrygd, men medarbeideren er usikker på om dette er den beste løsningen og deler dette med kollegaer i fellesskapet (eksternalisering). Fellesskapet blir enige om at her vil det være nødvendig å hente inn ekstern kompetanse (kombinering) som kan bistå dem. Denne saken Denne saken medfører at teamet samarbeider med psykolog, tiltaksarrangør og arbeidsgiver. Brukeren får tett oppfølging over tid og ender til slutt i fast ordinær jobb. Medarbeider kaller dette for en skikkelig «solskinshistorie» der samarbeidet fungerte. Medarbeiderne har gjort erfaringer om et samarbeid som fungerte, og vil sannsynligvis trekke dette fram i andre situasjoner der samarbeid er hensiktsmessig (internalisering).

Drøftingsgrupper

Når en medarbeider i vanskelige saker etterstreber å følge likebehandlingsprinsippet ved å gi flere kollegaer innblikk i situasjonen, blir kunnskapen delt i et fellesskap (drøftingsgruppe). Hun involverer kollegaer (eksternalisering), slik at flere om mulig kan forsvare handlingen, og dermed fordeler hun ansvaret. Denne praksisen kan beskrives som en form for kombinerings.

Kombinerings dreier seg om at kunnskap går fra eksplisitt til eksplisitt. Den eksplisitte kunnskapen kan komme både fra noen internt i organisasjonen og fra andre organisasjoner. Kunnskapen blir kombinert, redigert, eller omdannet til ny kunnskap, som igjen blir delt med medarbeiderne i organisasjonen.

En medarbeider sier at hun opplever at møtene blir brukt til å komme frem til om søknader skal innvilges eller ikke. Målet med møtet blir da å bli enige om valg av allerede formulerte standardsvar. utfordringen i slike møtekulturer er ifølge Kolbotn (2016) at medarbeidernes måte å tenke på blir låst, noe som hindrer dem i å komme med forslag til alternative handlinger. I et slikt fellesskap gis det ikke mye rom til å komme med ideer eller refleksjoner.

Skulder-til-skulder-delings av kunnskap

Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver sosialisering som omdanning fra taus kunnskap til taus kunnskap som kan finnes sted ved taus samhandling mellom personer. Det at to medarbeidere er sammen i samtale med bruker, er et eksempel på dette. Da kan medarbeiderne observere og imitere hverandre, og de kan dele kunnskap gjennom taus kunnskap. Eksternalisering dreier seg om omdanning av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Når kunnskapen blir gjort eksplisitt, blir det mulig for oss å dele den med andre, og det blir da en basis for ny kunnskap.

Sett i lys av Nonaka og Takeuchis (1995) SEKI-modell er det ofte mangel på uformell kommunikasjon mellom medarbeiderne, noe som

medfører at kunnskap ikke blir eksterernalisert og kombinert. For at medarbeidere skal kunne kommunisere uformelt, kreves det overflødighet (redundancy) av tid og rom for å kunne drøfte og gå dypere inn i noe (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Medarbeidere må oppleve at kunnskapen deres blir etterspurt, for at de skal dele praksiserfaringer og nyteknung (Nonaka og Takeuchi, 1995). Når en medarbeider velger å ha med en kollega i samtale med brukeren for å rettferdiggjøre og kvalitetssikre handlingene sine, er det likebehandlingsprinsippet som er mest styrende. Dette valget har også betydning for kunnskapsdeling. Medarbeideren sier det er godt å være to i samtalen, men også i etterkant fordi man da har noen å diskutere med som forstår hva det handler om. I denne konteksten blir det mulig å dele taus kunnskap (sosialisering) gjennom observasjon og å gjøre den eksplisitt (eksterernalisering) gjennom refleksjon i etterkant. I dette tilfellet blir den imidlertid ikke løftet fram for eksempel i planmessige møter, og den vil dermed ikke nå ut til andre i fellesskapet.

Kunnskapsdeling innenfor hierarkiet i NAV

Ledere bidrar til å sette standarden for arbeidet ved å formidle til de ansatte at det skal være «godt nok» og dette skaper vanskelige forhold for kunnskapsdeling. En slik standard gir en utydelig ramme for arbeidet og kan gjøre medarbeidere usikre på hvordan arbeidet skal utføres. Én medarbeider sier at han ikke gjør for mye og ikke for lite, men at han legger seg på det han tror er et nivå midt imellom. Om lederen hadde konkretisert hva som lå i «godt nok», ville det gitt medarbeiderne et større legitimt handlingsrom, og det ville vært enklere for medarbeiderne å dele praksis rundt «godt nok» (jf. Nonaka & Takeuchi, 1995).

Standarden «godt nok» skaper også utfordringer for medarbeidere som tar hensyn og lar seg styre av fellesskapets praksis – det vil si medarbeidere som tar hensyn til hva de kan gjøre og ikke gjøre, og hva de kan dele og ikke dele. En medarbeider ønsket å arbeide mer i et

prosjekt, men av hensyn til fellesskapet, som da ville blitt belastet med hennes brukere, velger hun å ikke gjøre det. En annen medarbeider gjør forberedelser hjemme før et møte med brukeren, men kan ikke si noe om dette i fellesskapet fordi det kan bli regnet som merarbeid. Det kan også regnes som merarbeid når medarbeideren sier hun går utenfor rammene ved å strekke seg lenger i oppfølgingen av en bruker enn det hun hadde behøvd.

Disse erfaringene dreier seg også om arbeidspress og er et anliggende for ledere i NAV. Erfaringene blir imidlertid ikke delt med lederen og heller ikke med fellesskapet, fordi medarbeiderne ikke vil påføre kollegaene sine større arbeidsbelastning. Merarbeidet kan bestå i at kollegaene får flere brukere. Kollegaer kan også føle at de burde gjøre mer for brukerne etter at de har fått kjennskap til hvordan den aktuelle medarbeideren jobber. Dette kommer altså ikke fram at dette blir snakket om. Det vil være nærliggende å tenke at medarbeiderne vet dette fordi de er sosialisert inn i denne kollektive forståelsen av hvordan man skal opptre kollegialt. Denne tause kunnskapen bidrar slik til å styre kunnskapsdelingen mellom medarbeiderne.

Manglende etterspørsel etter og anerkjennning av medarbeideres kunnskap vil begrense kunnskapsdeling (Nonaka & Takeuchi, 1995). En medarbeider som var interessert i å utforske og utfordre fellesskapets fastsatte praksis, ble møtt med avvisning. I dette eksemplet gir normene i fellesskapet ikke rom for å dele nytenkning rundt etablert praksis. Det medførte at en ny handlingsmulighet rundt juridisk praksis som medarbeideren oppdaget, ikke ble kjent blant de ansatte. Lederen som får innspill fra medarbeideren om nytenkning rundt denne praksisen og ikke gjør noe med det, utenom å gi aksept til medarbeiderens handling, mister muligheten til å fornye og øke kunnskapen blant medarbeiderne. Om lederen hadde vært bevisst på dette, kunne han gitt medarbeideren mulighet til å dele dette i fellesskapets møtearenaer og lagt til rette for diskusjon (jf. eksternalisering og kombinerings) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dette hadde vært en mulighet til å løfte fellesskapet ut av etablert

praksis og deres tradisjonelle måter å håndtere den aktuelle situasjonen på.

I samtale med seg selv

Internalisering er prosessen der den eksplisitte kunnskapen blir gjort om til taus kunnskap hos den enkelte. Dette kan beskrives som det å skape ubevisst ny kunnskap ved å bruke den eksplisitte kunnskapen man har fått, og anvende den i nye situasjoner. Det som fremmer kunnskapsdeling og utvikling i en organisasjon, er ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) blant annet at organisasjonen har klare mål og tydelige intensjoner, og at medarbeidere opplever autonomi og gis mulighet til å legge fram nye ideer og meninger.

Manglende etterspørsel etter og anerkjennelse av kunnskap viser seg når medarbeiderne uttrykker at deres måte å arbeide med brukeren på ikke er en kunnskap som er verdsatt i organisasjonen. Et eksempel på dette er medarbeideren som leter og strekker seg etter muligheter til å imøtekomme brukerens ønske, men som når hun så oppdager muligheter, ikke deler det med noen. Praktisk kunnskap er vanskelig å dele, fordi den er kontekstavhengig og nyansene er vanskelige å videreformidle. Dersom vurdering ut fra individuelle behov og individuell tilrettelegging blir lite vektlagt, kan dette være noe medarbeiderne gjør uten å dele det med andre.

Datamaterialet tyder på at det er en tendens til at enkelte gode skjønnsvurderinger ikke blir delt. Medarbeiderne vurderer selv sin egen skjønnsvurdering for å se om den er innenfor formelle og uformelle rammer. Er den innenfor, kan den bli delt med fellesskapet. Er den utenfor de uformelle rammene, er den vanskelig å dele. Dette framstår som et paradoks ettersom det kommer til uttrykk at medarbeiderne mener at alle på NAV-kontoret har hatt saker «der de har strekt seg litt lenger», forstått som at de har gått utover etablert praksis. Det kommer ikke fram at disse skjønnsvurderingene bryter med de formelle rammene. Det vil si

at flere av medarbeiderne bidrar til å utvikle sin egen personlige praksis gjennom skjønnsvurderinger, men kunnskapen om dette blir ikke delt fordi medarbeiderne har en felles forståelse av at vurderingene er utenfor det som blir oppfattet som rammene.

Både prosess og struktur er viktig i kunnskapsdelingen

Kunnskapsdeling mellom medarbeiderne i NAV opptrer i ulike former. De ulike arenaene for deling gir ulike muligheter og begrensinger. Det er et samspill mellom kommunikasjonsprosesser og de strukturelle rammene som gjør de ulike formene for møter mulige. Prosesser kommer for eksempel til uttrykk i hvordan man resonnerer i skjønnsituasjoner, og hvilke begrunnelser som framstår som mer eller mindre legitime. Struktur og hvilke rammer man har for samhandling, dreier seg om hvordan det særegne ved organisasjonen blir fortolket, og hvordan denne forståelsen av domenet kommer til uttrykk.

Når arbeidsplassens kunnskapsdomene (se 6.2.2) framstår som uklart, blir det vanskeligere for medarbeideren å begrunne handlingsvalg, fordi det usikkert om begrunnelsene bygger på rett praksis. Usikkerheten kan bidra til at medarbeidere velger å ikke dele. Nonaka og Takeuchi (1995) sier at ansatte må oppleve en viss autonomi for å ville dele kunnskap. Det vil fremme kunnskapsdelingen i NAV dersom organisasjonen tematiserer hva kunnskapsdeling dreier seg om, og å viser hvordan den kan foregå. På den annen side vil det hemme kunnskapsdelingen dersom medarbeidere i omfattende grad har en praktiskutøvelse som ikke tåler dagens lys ved å blir diskutert i ulike kollegiale arenaer. Det gjelder enten det er en praksis de er usikre på, eller en praksis de er stolte av.

Man kan stille spørsmål om NAV-medarbeiderne har utviklet strategier for å håndtere de ulike formene for skjønn. Når det gjelder det epistemiske skjønn, som dreier seg om resonneringsmåter, er det rimelig at noen skjønnsformer har forrang. Med bakgrunn i denne avhandlingen vil jeg hevde at skjønn etter likebehandlingsprinsippet er

dominerende i NAV, og at skjønn etter individualiseringsprinsippet framstår mer sekundært. Reproduserbarhetsprinsippet, som omfatter faglig resonnering, er på sin side mer perifert. Dette skyldes at denne måten å anvende skjønn på, framstår som lite påaktet og ser ikke ut til å være satt på dagsordenen for diskusjon. Jeg vil uttrykke det slik at det må til en strukturell anerkjenning av denne faglige resonneringen for å gi rom til prosesser og diskusjoner omkring denne tematikken.

Resultatene av analysene i studien viser at medarbeiderne har funnet hensiktsmessige måter å dele kunnskap med hverandre på som bidrar til praksisutvikling, endring og nyskapning på NAV-kontorene. Dette skjer ved at medarbeiderne våger å dele erfaringer fra praksissituasjoner med kollegaer i ulike kontekster.

Det er ulike vilkår som må være til stede for at deling skal kunne fremmes. Medarbeiderne må oppleve at de blir respektert og møter tillit, og de må kjenne en samhörighet og en identifikasjon med det fellesskapet de skal samhandle med. Når medarbeidere opplever at domenet, som viser hva som er organisasjonens mål og retningslinjer, er uklart eller utydelig, blir det vanskelig å dele praksiserfaringer.

6.3 Implikasjoner for praksis

Studiens resultater har gitt oss mer innsikt i hva som påvirker kunnskapsdelingen mellom medarbeidere ved NAV-kontor. Jeg har anvendt teoretiske perspektiver for å forstå prosessene og mønstrene som har framkommet. Hvordan kan så denne innsikten være nyttig for NAV-kontorene? Jeg vil utdype følgende områder som jeg mener det kan være interessant for organisasjonene å se nærmere på:

- tilrettelegging for kunnskapsdeling i NAV
- kollektive forståelser
- fortellinger og medarbeidernes tause kunnskap
- behov for å styrke drøftingskulturen i NAV

6.3.1 *Arbeidsfellesskap på NAV kontor*

Denne avhandlingen har vist at når medarbeidere på NAV-kontor deler kunnskap, forholder de seg til både prosesser og strukturer. NAV-medarbeiderne tar i bruk et mangfold av kunnskapsformer, og disse bør løftes fram og tematiseres og slik bli en del av hvordan NAV beskriver kunnskapsformer i organisasjonen. Det å anerkjenne at den enkelte medarbeider i samtale med seg selv utvikler kunnskap som ikke blir delt med fellesskapet, er et første steg for å kunne legge til rette for mer omfattende deling av erfaringer og kunnskapsforståelser. Kunnskapsdelingen kan bli styrket ved at NAV blir mer bevisst potensialet for større mangfold av samhandlingsformer innenfor de eksisterende kommunikasjonskanalene i organisasjonen.

Dersom ledere i NAV får beskrivelser av medarbeidernes ulike erfaringer, kan det gi dem gode verktøy for å legge til rette for kunnskapsdeling. Det vil være behov for å avdekke mer om hvilke regler for kunnskapsdeling som blir skapt og opprettholdt av arbeidsfellesskapet. Dette vil ha betydning for hvordan lederne bør lede.

Arbeidsfellesskapet kan på den ene siden begrense medarbeidernes mulighet til å dele kunnskap ved å overhøre stemmen deres, fordi fellesskapet ikke er mottakelig for nye måter å utøve praksis på. På den andre siden kan arbeidsfellesskapet også løfte fram den enkelte medarbeider og i samarbeid utforske praksis og gå utenfor uformelle rammer og diskutere fortolkningen av formelle rammer.

Arbeidsfellesskapets påvirkning på kunnskapsdelingen kommer også til syne gjennom hvilke kollektive forståelser som utvikler seg i NAV. Slike forståelser får fram hva som blir oppfattet som «innenfor» og «utenfor» når det gjelder oppfatninger av «hvordan vi gjør det hos oss». Dersom det legges bedre til rette for å tematisere og diskutere de eksisterende kollektive forståelsene som forekommer i NAV, vil det kunne bidra til å redusere medarbeidernes følelse av å utføre individualiserte oppgaver og motvirke at de føler seg utenfor på sin egen arbeidsplass.

6.3.2 Kollektive forståelser

Arbeidspresset i NAV-organisasjonen ser ut til å være en sentral fortolkningsramme. Når medarbeidere får tilbud om nye arbeidsoppgaver, bekymrer det dem at andre får merarbeid når de må overta deres «datoer», det vil si deres brukere. Når de finner det nødvendig å gjøre ekstra arbeid som de ikke får lønn for, så forteller de ikke dette til noen andre. De vil ikke legge press på andre om at de også skal yte en ekstra arbeidsinnsats.

Et fellestrekk ved medarbeiderne som går utenfor de etablerte rammene, er at de ser muligheter i stedet for hindringer og begrensninger. Som avhandlingen viser, har de en sterk entusiasme og nysgjerrighet og en evne til å tenke nytt. Dette er egenskaper som er sentrale for å ha et kritisk blikk på egen praksis og for å få til praksisendringer. Fortolkningen av empirien viser på den ene siden at medarbeidere som har disse egenskapene, i flere tilfeller blir oversett og overhørt fordi fellesskapet ikke er mottakelig for nye måter å utøve praksis på. På den andre siden kommer det tydelig fram at enkelte fellesskap arbeider sammen, utforsker praksis og våger å gå utenfor rammene.

At fellesskapet regulerer grensene for hvilke handlinger som er akseptable, er et trekk som også finnes hos det som er identifisert som arbeiderkollektiv (Lysgaard, 1960). Medarbeiderne må balansere mellom krav og instruksjoner fra ledelsen og NAV som organisasjon på den ene siden og lojalitet overfor og krav fra brukere på den andre siden. Å være en del av et arbeiderkollektiv med andre ansatte vil kunne beskytte en i en situasjon med motstridende krav. Lysgaard (1960) fant at i arbeiderkollektivet skulle man ikke «sprengte akkorden». Noe tilsvarende kan vi se i NAV, hvor normen er at man ikke skal påføre andre mer arbeid. Det kommer fram at medarbeiderne er bekymret for at de får andre til å føle at de må gjøre mer enn de gjør, dersom de formidler hvordan de selv yter en ekstra innsats.

De ansatte i NAV opplever også en spenning mellom arbeidsoppgaver de blir satt til, og det som motiverer dem ved at de viser støtte til brukerne. Dette dilemmaet kommer fram i følgende sitat: «Jeg må gjøre vedtakene også, for jeg synes jo synd på dem som ikke har penger. Jeg tenker jo at det er det viktigste. Istedenfor å sitte på alle de møtene» (Eli). Arbeiderkollektiv tankegangen er noe som karakteriserer og kjennetegner ulike institusjoner og organisasjoner. Men på en arbeidsplass som NAV kan fellesskapet mellom ansatte bli utformet på ulike måter, eller vi kan få ulike beskrivelser av ulike former for grupper.

6.3.3 Fortellinger og medarbeidernes tause kunnskap

Gjennom fortolkningen og analysen av det empiriske materialet framtrer det flere måter som fortellinger brukes på. Noen fortellinger forblir individuelle og tause, andre deles med kollegaer, og atter andre danner rammen for samarbeid. De ulike måtene å anvende fortellinger på synes å utgjøre sentrale forståelser av hva som ligger bak valget om å dele eller ikke dele erfaringer. Når medarbeiderne vurderer og reflekterer over handlingene sine og skal velge om de skal dele dem eller ikke, tar de i større eller mindre grad disse forståelsene i betraktning.

Fortellinger framstår som ramme for samarbeid. Fortellingen har en sentral rolle i samarbeid med eksterne og interne aktører. De virker som en ramme for å etablere, opprettholde og utvikle samarbeidsfora rundt brukere. Flere av disse fortellingene blir av informantene omtalt som solskinnshistorier og handler om samarbeid som har gitt uttelling for både brukerne og de involverte samarbeidspartnere.

Fortellinger kan også være negative og bidra til å redusere samarbeid. Det gjelder for eksempel medias fortellinger om NAV. Medarbeiderne gir uttrykk for at medias negative omtale av NAV påvirker samarbeidet både med brukere og med eksterne samarbeidspartnere.

Fortellingene gir et innblikk i mangfoldet av etiske og praktiske utfordringer medarbeiderne står overfor i møte med brukere på NAV-kontoret. Flere av medarbeiderne deler fortellinger med fellesskapet for å slippe å stå alene om ansvaret og avgjørelsene, for å gi brukerne rettferdig behandling og for å finne nye praksismuligheter sammen med kollegaer.

Flere av disse fortellingene handler om saker der medarbeiderne strekker seg lenger og gjør mer for brukerne enn det som regnes som akseptert etablert praksis. Det ser ut til å foreligge en form for stilltiende enighet om at man lukker øynene for slike ting, noe også Fossestøl (2012) fant i sin studie. Gode faglige handlinger innebærer ofte en overskridelse av rammer, for å kunne gjøre mer for brukerne, og at dette arbeidet ofte blir nedtonet, tildekket eller usynliggjort (Fossestøl, 2012, s. 323). Disse handlingene blir dermed i liten grad tatt opp til diskusjon i arbeidsfellesskapet. Denne arbeidsinnsatsen blir usynliggjort, og praksisen blir ikke anerkjent.

Men som denne studien viser, er dette bare én av flere forklaringer på hvorfor medarbeiderne ikke deler slike handlinger. Det handler også om å ha omsorg for hverandre. Ved ikke å dele lar man kollegaene få jobbe slik de er vant til. Praksisen deres blir ikke utfordret, og de blir ikke påført mer arbeid. Empirien synliggjør også at medarbeiderne er forsiktige med å framheve seg selv og sin kompetanse overfor arbeidsfellesskapet, og her kan vi ane et snev av janteloven. De er også forsiktige med å framheve seg selv fordi de er usikre på om deres egen kompetanse er god nok, og om de andre vil anerkjenne arbeidet deres.

Det er lett å tro at dette dermed forblir tause fortellinger som ikke blir eksternalisert og eksplisitt uttrykt i fellesskapet. Men bildet er mer sammensatt. I tråd med teorien om praktisk og taus kunnskap anvender medarbeidere ferdigheter i sosial interaksjon som blir uttrykt både gjennom persepsjon, bevegelse og kommunikasjon og i teoretisk virksomhet. Selv om en medarbeider ikke bevisst formidler en fortelling

til fellesskapet, vil deler av den kunne bli formidlet gjennom samhandling med kollegaer.

6.3.4 *På sporet av en drøftingskultur*

Skjønn og praksisfellesskap er to innfallsvinkler til å studere kunnskapsdeling mellom medarbeidere og til å bli kjent med NAV-organisasjonen i forbindelse med denne spesifikke tematikken. I tillegg vil det å anvende SEKI-modellen (Nonaka & Takeuchi, 1995) være nyttig for å få en større forståelse av kunnskapsdelingsprosesser, slik at man kan å finne ut hvordan kunnskap deles, og hvor hindringer oppstår. Det ser ut som det er et potensial for at medarbeiderne kan lære mer av hverandre ved å dele framgangsmåter og resonneringer, om forholdene blir tilrettelagt. Noe som kan bidra til dette, er å etablere ulike drøftingsfora.

Datamaterialet tyder på at det er en tendens til at enkelte gode skjønnsvurderinger ikke blir delt. Medarbeiderne vurderer selv sin egen skjønnsvurdering for å se om den er innenfor formelle og uformelle rammer. Er den innenfor, kan den bli delt med fellesskapet. Er den utenfor, er den vanskelig å dele. Dette framstår som et paradoks ettersom det kommer til uttrykk at medarbeiderne mener at alle på NAV-kontoret har hatt saker «der de har strekt seg litt lenger», forstått som at de har gått utover rammene. Dessuten er ikke disse skjønnsvurderingene nødvendigvis utenfor rammene, men kanskje bare utenfor etablert praksis. Det vil si at flere av medarbeiderne bidrar til å utvikle praksis gjennom skjønnsvurderinger, men kunnskapen om dette blir ikke delt fordi medarbeiderne har en felles forståelse av at vurderingene er utenfor rammene.

Gjennom fortellingene kommer det fram at situasjoner som er vanskelige, og som innebærer at medarbeiderne går nye veier for å utøve skjønn, ikke ser ut til å bli delt med fellesskapet. Man deler erfaringer knyttet til likebehandlingsprinsippet, men i mindre grad erfaringer

knyttet til individualiseringsprinsippet. Når det gjelder skjønn knyttet til reproduserbarhetsprinsippet, kan det se ut til at den enkelte medarbeider kan være interessert i å dele dette, men det blir ikke alltid etterspurt av andre, som for eksempel ledere som har innsikt i situasjonen. I forhold til diskusjoner omkring de ulike delene av praksisfellesskapet er diskusjoner omkring domene lite tematisert. Erfaringer og refleksjoner knyttet til domenet ser heller ikke ut til å bli delt i fellesskapet. Dette kan også dreie seg om at det er relativt få innslag av bevissthet omkring dette og heller ikke så mye utviklet problematisering og resonnering.

I studien min av praksisfellesskap i NAV har jeg ikke funnet at kommunikasjonen er preget av en drøftingskultur hvor man i omfattende grad drøfter ulike synspunkter. I stedet er man mer opptatt av å komme fram til svar i aktuelle saker, og da legges det mer vekt på hva som er rett og galt, enn på å få fram nyanser og ulike tolkningsmuligheter.

Ifølge Vångeng-utvalget (2015) anbefalinger bør det i NAV legges mer vekt på læring der det anvendes profesjonelt skjønn i oppgaveløsningen. De mener at hovedtyngden av kompetanseutvikling i kontorene bør skje gjennom læring knyttet til arbeidssituasjonen (Vångeng-utvalget, 2015), med andre ord gjennom det praktiske arbeidet. Medarbeidere i datamaterialet etterspør en drøftingskultur på NAV- kontoret – en drøftingskultur som kan bidra til å nyansere og utfordre spesifikk profesjonell praksis. Øvreid (2018) uttrykker at det vil være hensiktsmessig å utvikle kollektive refleksjonsrom i NAV-systemet hvor man kan avklare og operasjonalisere mandat, arbeidsoppgaver og framgangsmåter lokalt. Når man utøver skjønn i en organisasjon, kan man ikke for raskt tvinge fram enighet eller uenighet. Det må være tid og rom for å resonnerere.

Avslutning

Blank side

7 Referanser

- Aase, T.H. & Fossåskaret, E. (2007). Skapte virkeligheter: Kvalitativt orientert metode. Oslo: Universitetsforlaget.
- Alavi, M., Kayworth, T., & Leidner, D. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Alvesson, M. (2004). Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms.
- Amayah. T.A (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17, 454–471.
- Andersen, R.K. & Skinnarland, S. (2011). NAV-kontoret som lærende organisasjon – et kompetanseperspektiv på NAV-reformen. I T. Alm Andreassen & K. Fossetøl (red.), NAV ved et veiskille, 168–189. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Andreassen, T. (2019). Measures of accountability and delegated discretion in activation work: Lessons from the Norwegian Labour and Welfare Service. *European Journal of Social Work*, 22(4), 664-675.
- Andreassen, T.A. & Fossetøl, K. (2011). Organisasjonsendring som velferdsreform. I T. Alm Andreassen & K. Fossetøl (red.), NAV ved et veiskille, 13–24. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Andrews, T. & Vassenden, A. (2007). Snøballen som ikke ruller – utvalgsproblemer i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 15(2), 151–163.
- Arbeids- og sosialdepartementet (2015a). Et NAV med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på

Referanser

- arbeidsmarkedet. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/no/sok/id86008/?term=Et+NAV+med+muligheter.+Bedre+brukerm%C3%B8ter%2C+st%C3%B8rre+handlingsrom+og+tettere+p%C3%A5+arbeidsmarkedet>
- Arbeids- og velferdsdirektoratet (2012). Rundskriv. hovednr. 35 – sosialtjenesteloven. Hentet fra
<https://www.nav.no/rettskildene/Rundskriv/hovednr.35-lov-om-sosiale-tjenster-i-nav>
- Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541–554.
- Astvik, W., & Melin, M. (2013). Överlevnadsstrategier i socialt arbete : hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19(4), 61–73. Henta frå
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-99099>
- Bay, A.H., Breit, K., Fossetøl, K., Grødem, A. & Terum, L.I. (2015). NAV som lærende organisasjon. Institutt for samfunnsforskning. Rapport 2015, 6.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The social constructions of Reality*. Harmondsworth:penguin Books
- Berger, P.L., Wiik, F. & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Biernack, P. & Waldor.D. (1981). *Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling*. Hentet fra <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/004912418101000205>
- Breimo, J., & Universitetet i Nordland Fakultet for samfunnsvitenskap. (2012). "Bundet Av Bistand" : En Institusjonell Etnografi Om Organisering Av Rehabiliteringsprosesser, Nr. 5(2012), VIII, 233.
- Breit, E., Fossetøl, K., & Pedersen, E. (2019). Kunnskapsbasert praksis innenfor en samstyringsmodell ; en analyse av satsingen

- "Praksis- og kunnskapsutvikling i NAV-kontor". Tidsskrift for Velferdsforskning [elektronisk Ressurs], 22(3), 184-197.
- Brown, J. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198–213.
- Browne, K. (2005). Snowball sampling: Using social networks to research non-heterosexual women. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 47–60.
- Bukve, O. (2016). Forstå, forklare, forandre – om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., Dehlin, E. & Vanebo, J.O. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Charmaz, K. (2008). Constructionism and the grounded Theory. In J.A. Holstein og J.F. Gubrium (Eds.) *Handbook of Constructionist Research* (pp.397-412). New York: The Guilford Press.
- Chiu, C., Hsu, M., & Wang, T.G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888.
- Christensen, A. (2000) Den organisatoriske lærings dynamik - diskussion af betydende teoretiske elementer. I Christensen (red.) *Den lærende organisations begreber og praksis. Læring - Refleksion - Ændring* (s. 11-35). (2. udg., 2. opl.). Aalborg Universitetsforlag.
- Christoffersen, S., & Wyller, T. (2005). *Profesjonsetikk : Om etiske perspektiver i arbeidet med mennesker*. Oslo: Universitetsforl.
- Cook, S.D. & Brown, J.S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400.

- Dalkir, K. (2005). Knowledge management in theory and practice. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Day, R. E. (2005). Clearing Up "Implicit Knowledge": Implications for Knowledge Management, Information Science, Psychology, and Sosial Epistemology. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol 56, N 6 , 630-635.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research* (2. utg.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Djupvik, A.R., Eikås, M. & Tuastad, S. (2018). Sosialarbeidarar og skjøn – fagleg fridom i yrkesutøvinga? *Fontene forskning* 11(2), 44–57.
- Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt forl.
- Eika, K. (2016). Hva med de sosiale dimensjonene? - Kvalitetsindikatorer i velferdstjenestene. *Tidsskrift for Velferdsforskning*, 19(04), 359-365.
- Ekeland, T. (2009). Hva er evidensen for evidensbasert praksis? (Vol. Kap. 8, pp. [145]-168). Oslo.
- Elkjær, B. (2005). *Når læring går på arbejde : Et pragmatisk blik på læring i arbeidslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Endresen, A. & Moe, S. (2012). Arbeidsmiljøet blant NAV-ansatte sett i et sosialt kapitalperspektiv. *Søkelys på arbeidslivet*, 29(01–02), 3–20.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber.

- Fellestrådet for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere (2016). Yrkesetisk grunnlagsdokument. Oslo: FO
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt* (1. utg., 5. oppl.). Viborg: Akademisk forlag.
- Fossestøl, B. (2012). *Kunnskapsbasert praksis i sosialtjenesten. Om profesjonalitet og dømmekraft i sosialt arbeid*. Doktorgradsavhandling. Oslo: Universitetet i Oslo, Det teologiske fakultet.
- Fossestøl, K., Breit, E., & Borg, E. (2016). Hvorfor lykkes ikke NAV-kontorene med å jobbe mer arbeidsrettet? *Søkelys På Arbeidslivet*, 32(01-02), 5-23.
- Gadamer, H., Schaanning, E. & Holm-Hansen, L. (2010). *Sannhet og metode – grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Oslo: Pax.
- Gherardi, S. (2006) *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell.
- Gilje, N. & Grimen, H. (2013). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger – innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Giorgi, A. (1985). Sketch of a psychological phenomenological method. I A. Giorgi (red.), *Phenomenology and psychological research*, 8–22. Pittsburg: Duquesne University Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Gotvassli, K. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner: Rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Gotvassli, K.A., & Moe, T. (2020). Pedagogiske ledere og godt faglig skjønn. *Nordisk Tidsskrift for Utdanning Og Praksis*, 14(1), 39-55.

- Gourlay, S. (2005). *The theory of organizational knowledge creation, A critique and alternative framework*. Kingston University
- Grimen, H. & Molander, A. (2008). Profesjon og skjønn. I A. Molander & L.I. Terum (red), *Profesjonsstudier*, 179–185. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I A. Molander & L.I. Terum (red.), *Profesjonsstudier*, 71–85. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimsmo, A. (2009). Arbeidsmiljøundersøkelse i NAV (Vol. 12/2009, Notat (Arbeidsforskningsinstituttet: online)). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Halpern, D. (2005). *Social capital*. Cambridge: Polity Press.
- Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 153–158. DOI: <https://doi.org/10.2307/2667032>
- Healy, K. (2014). *Social work theories in context – Creating frameworks for practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Heiret, J. & Ludvigsen, K. (2012). På sporet av en historisk-sosiologisk helseprofesjonsforskning. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1, 185–203.
- helse og sosialfag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Helsedirektoratet (2010). *Folkehelsearbeidet – veien til god helse for alle*. Utviklingsrapport.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hutchinson, G. & Oltedal, S. (2017). *Praksisteorier i sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Referanser

- Ingelsrud & Salomon (2018) Arbeidsmiljø og sykefravær i NAV
Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap.
- International Federation of Social Workers (2014). The Ethics of Social Work Principles and Standards. Hentet fra
<http://ifsw.org/policies/statement-of-ethical-principles/>
- Introduksjonsloven (2003, rev. 2018). Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere av 7.4.2003 nr. 80. Sist endret: lov av 23.11.2018 nr.88.
- Jessen, J. (2007). Mindre frihet og skjønn i forvaltning av velferd? Tidsskrift for velferdsforskning, 10(4), 246–261.
- Jessen, J. (2012). Forvaltning av velferd: Yrkesutøvelse i møte med byråkrati og brukere. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap.
- Kane, A. (2018). Navs begrunnelser av enkeltvedtak. Tidsskrift for velferdsforskning, 21(04), 313–329.
- Kirchoff, J. W. (2010). Yrkesrelatert stress i de hjemmebaserte tjenestene. Forskning, nr 2, 2011; 6: 144-150
- Klemsdal, L. (2008). Integreringsprosessen på det lokale NAV-kontoret – tidlig fase av iverksettelsen av NAV-reformen. Notat, vol. 15/2008. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Kollbotn. (2016). Handlingsrom og læringsmuleghetar. Ein studie av vilkår for læring og kunnskapsutvikling ved sosialkontor og sjukeheim. Trondheim:
- Kompetenzerådets rapport (2000). Danmarks nationale kompetenceregnskap. Rapport fra prosjekt Kompetanseberetning.
- Kothari, A., Boyko, J., Conklin, J., Stolee, P., & Sibbald, S. (2015). Communities of practice for supporting health systems change: A

- missed opportunity. *Health Research Policy and Systems*, 13(1), 33.
- Kreutzmann, A., Koller, H., Andresen, F., Schulte, B. (2016). Communities of practice: Enabler of organizational knowledge creation. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2016-January*, 494-502
- Krogh, G., & Roos, J. (1996). A TALE OF THE UNFINISHED. *Strategic Management Journal*, 17(9), 729-737.
- Krogh, G.V., Lillejord, S., Nonaka, I. & Ichijo, K. (2001). Slik skapes kunnskap – hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner. Oslo: NKS-forlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju (2. utg. ed.)*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann (2009). *Interview. Introduktion til et håndverk (2. utg. ed.)*. København: Hans Reitzels forlag.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring (2. utg. ed.)*. Bergen: Fagbokforl.
- Levin, D. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Levin, I. (2004). *Hva er sosialt arbeid?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy – dilemmas of the individual in public services (30th anniversary expanded ed.)*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (2006). *Arbeids- og velferdsforvaltningsloven (NAV-loven)*. Lov vedtatt 01.07.2006. Oslo: Sosialdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/sok/id86008/?term=Lov+om+arbei>

Referanser

- ds-+og+velferdsforvaltningen+%282006%29.+Arbeids-
og+velferdsforvaltningsloven+%28NAV-loven%29.+
- Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere (2003). Lov vedtatt 04.07.2003. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/sok?q=introduksjonsloven>
- Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen (2009). Sosialtjenesteloven. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/sok?q=Lov+om+sosiale+tjenester+i+i+arbeids-+og+velferdsforvaltningen+>
- Lundberg, K.G. (2012). Uforutsigbare relasjoner. Brukererfaringer, NAV-reformen og levd liv. Bergen: Universitet i Bergen.
- Lysgaard, S. (2007). Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi. (3. utg., 2. oppl.). Oslo: Universitetsforlaget (opprinnelig publisert i 1961).
- Malterud, K. (2017). Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Meld. St. 13. (2011–2012) Utdanning for velferd. Samspill i praksis. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-13-20112012/id672836/>
- Meld. St. 33 (2015–2016) NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>
- Moen, H. (2013). Metodologiske utfordringer ved personbiografiske intervju som empirisk materiale i sosiologien. *Sosiologisk Tidsskrift*, 21(1), 33-64.

Referanser

- Molander, A. & Terum, L.I. (2008). Profesjonsstudier – en introduksjon (s. 13–27). Oslo: Universitetsforlaget
- Molander, B. (1996). Kunnskap i handling (2. utg.). Göteborg: Daidalos.
- NAV (2011). Virksomhetsstrategi for Arbeids- og velferdsetaten 2011–2020. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/aktuelle-dokumenter>
- NAV (2013a). Kunnskapsstrategi for 2013–2020. Hentet fra <https://www.nav.no>. Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- NAV (2013b). Kompetansestrategi for 2013–2020. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/aktuelle-dokumenter>
- NAV (2017a). Arbeidsavklaringspenger (AAP). Hentet fra <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Sykmeldt%2C+arbeidsavklaringspenger+og+yrkesskade/arbeidsavklaringspenger-aap>
- NAV (2017b). Kvalifiseringsprogrammet. Hentet fra <https://www.nav.no/no/Person/Flere+tema/Sosiale+tjenester/Kvalifiseringsprogrammet>
- NAV (2017c). NAV i tall og fakta 2016. Hentet fra <https://tjenester.nav.no/nav-sok/?1&language=no&ord=nav+i+tall+og+fakta>
- NAV Interim / Arbeids- og velferdsdirektoratet (2007). Kompetanse i NAV-kontoret.
- NAV, KS, Sosial- og helsedirektoratet (2007). Kompetanse i NAV-kontoret – overordnede prinsipper og føringer. Versjon 2.0.
- Nerstad, C., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 429-447.

- Nesheim, T., L. J. Gressgård, K. Hansen og S. Neby (2019):
Gjenstridige problemer og tverretatlig samordning: Et analytisk
rammeverk. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35:1, 28-50.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2002):
Managing Knowledge Work. Palgrave. New York
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company –
How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New
York: Oxford University Press.
- Norges forskningsråd (2014). Resultatrapport fra evalueringen av NAV
reformen – EVA-NAV. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus og
Norges forskningsråd. Hentet fra
[https://www.forskningsradet.no/servlet/satellite?cid=125400678132
1&pagename=VedleggPointer&target=_blank](https://www.forskningsradet.no/servlet/satellite?cid=1254006781321&pagename=VedleggPointer&target=_blank)
- Nortvedt, P. (2006). Etisk skjønn og moralsk dømmekraft (pp. 62-81).
Oslo.
- Nothdurfter, U. (2016). The street-level delivery of activation policies:
Constraints and possibilities for a practice of citizenship. *European
Journal of Social Work: Private Troubles or Public Issues?
Challenges for Social Work Research*, 19(3-4), 420-440.
- Oltedal, S. (2004). *Klientsamtaler innan velferdsstaten*. Bergen:
Fagbokforlaget
- Ot.prp. nr. 47 (2005–2006) Om lov om arbeids- og
velferdsforvaltningen (arbeids- og velferdsforvaltningsloven).
Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- Pandey, S., & Wright, B. (2006). Connecting the Dots in Public
Management: Political Environment, Organizational Goal
Ambiguity, and the Public Manager's Role Ambiguity. *Journal of
Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books.

- Polit, D.F. & Beck, C.T. (2012). *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia, Pennsylvania: Wolters Kluwer Health.
- Ponnert, L. & Svensson, K. (2016). Standardisation-the end of professional discretion? *European Journal of Social Work*, 19(3-4), 586-599.
- Pyrko, I., Dörfler, V. & Eden, C. (2017). Thinking Together: What Makes Communities of Practice Work? *Human Relations* 70(4), 389–409.
- Regjeringen (2017). Kvalifiseringsprogrammet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/innsikt/sosiale-tjenester/kvalifiseringsprogram/id575786/>
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220.
- Riessman, C.K. & Quinney, L. (2005). Narrative in Social Work: A Critical Review. *Qualitative Social Work*, 4(4), 391–412.
- Rittel, H., & Webber, W. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Ryle, G. (1946) *Knowing how and knowing that*. Proceedings of the Aristotelian Society. Vol. 46. London: The Society.
- Røhnebæk, M., & Universitetet i Oslo Senter for teknologi, innovasjon og kultur. (2014). Standardized Flexibility : On the Role of ICT in the Norwegian Employment and Welfare Services (NAV), No. 452, 299.
- Røysum, A. (2010). Nav-reformen: sosialarbeidernes profesjon utfordres. *Fontene forskning*, 3(1), 41-52.

- Røysum, A. (2012). Sosialt arbeid i nye kontekster. En studie om sosialarbeideres erfaringer med Nav-reformen. Ph.d.-avhandling. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Salas, E., Cooke, N. & Rosen, M. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540–547.
- Samset, K. (2018). Det lønnsomme ved å feile. *Stat & Styring*, (02), 60-63.
- Sandanger, T., & Røhnebæk, M. (2014). Triksing som overlevelsesstrategi; IKT systemer i NAV. *Stat & Styring*, 24(2), 54-55.
- Sandhu, M.S., Jain, K.K. & Ahmad, I.U.K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 24 nr. 3, 206–226.
- Schein, E. (1993). *Organizational culture and leadership* (2. utg., Jossey-Bass management series). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D.A. (1991). *The reflective practitioner – how professionals think in action*. Aldershot: Avebury.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*. London, UK: Sage. [Crossref], [Google Scholar]
- Seba, I., Rowley, J. & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372–380.
- Senge, P.M. (2004). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Senter for statlig økonomistyring.
- Silverman, D. (2001) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications.

- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4. utg.). Los Angeles, California: Sage.
- Skillmark, M., & Oscarsson, L. (2018). Applying standardisation tools in social work practice from the perspectives of social workers, managers, and politicians: A Swedish case study. *European Journal of Social Work*, 1-12.
- Skjefstad, N. (2012). Er det rom for sosialt arbeid i NAV? *Fontene forskning* 1(13), 76–88.
- Skjefstad, N. (2015). *Sosialt arbeid i overgangen til NAV – utfordringer for en anerkjennende praksis*. Doktoravhandling. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Solvang, I. (2017). Discretionary approaches to social workers' personalisation of activation services for long-term welfare recipients. *European Journal of Social Work*, 20(4), 536-547.
- Sosialdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-14-2002-2003> St.meld. nr. 14. (2002–2003) Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet og
- St.meld. nr. 47. (2008–2009) Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid. Oslo: Helse- og omsorgdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009>
- St.meld. nr. 9 (2006–2007) *Arbeid, velferd og inkludering*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Sosialdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-9-2006-2007>
- St.prp. nr. 46 (2004–2005) *Ny arbeids- og velferdsforvaltning*. Oslo: Sosialdepartementet. Hentet fra

Referanser

- <https://www.stortinget.no/nb/dep/asd/dok/regpubl/stprp/20042005/sprp-nr-46-2004-2005-.html>?
- Stamsø, M. & Hjelmtveit, V. (2009). *Velferdsstaten i endring – norsk sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stortinget 2005. Stortingets bevilgningsreglement. Hentet fra <https://www.stortinget.no/PageFiles/589/Bevilgningsreglementet.pdf>
- Sveiby, K. (2001). *The new organizational wealth – Managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sveiby, K. (2005). Disabling the context for knowledge work: The role of managers' behaviours. *Management Decision*, 45(10), 1636–1655.
- Svensson, L. (2008). Profesjon og organisasjon. I A. Molander, & L. Terum, *Profesjonsstudier* (ss. 130-143). Oslo: Universitetsforlaget
- Terum, L.I. & Grimen, H. (2009). *Hvordan kan vi vite at den virker? Evidensbasert profesjonsutøvelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Trappenburg, M.J., Kampen, T., & Tonkens, E.H. (2019). Social workers in a modernising welfare state: Professionals or street-level bureaucrats? *British Journal of Social Work*, *Urn: issn:0045-3102*.
- Truran, W. (1998). Pathways for Knowledge: How Companies Learn Through People. *Engineering Management Journal*, 10(4), 15–20.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge : Studies in organizational epistemology*. New York: Oxford University Press.

- Vabo, S., & Vabø, M. (2014). *Velferdens organisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Vabø, M. (2007). *Organisering for Velferd : Hjemmetjenesten I En Styringsideologisk Brytningstid*, 22/07, 355.
- Van Den Hooff, B., Schouten, A. & Simonovski, S. (2012). What one feels and what one knows: The influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 148–158.
- Vike, H. (2004). *Velferd uten grenser – den norske velferdsstaten ved veiskillet*. Oslo: Akribe.
- Vindegg, J. (2009). *Evidensbasert sosialt arbeid I H. Grimen og L.I. Terum (red.), Evidensbasert profesjonsutøvelse, 63-87*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Virginia Braun & Victoria Clarke (2006) *Using thematic analysis in psychology*,
- Vångeng-utvalget (2015). *Et Nav med muligheter: Bedre brukerstøtte, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/sluttrapport> ekspertgruppen-ekspertgruppen-nav_9.4.15.pdf
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur : En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK.
- Wadel, C. (2003) *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. Flekkefjord: SEEK A/S.
- Walsham.G. (1996). Organizational secrecy: Some proposals for a way forward. *European Journal of Information Systems*, 4(4), 195-197.
- Wasko, M. & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57

Referanser

- Weber, M. (1971). Utdrag fra Makt og byråkrati. I D. Ø. (Red.), Makt og Byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier (ss. 97-136). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice: A guide to Managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
- Willem, A. & Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-PART, 17(4), 581–606
- Yoo, K. H., Zhang, Y. A., & Yun, E. K. (2019). Registered Nurses (RNs)' knowledge sharing and decision-making: the mediating role of organizational trust. *International Nursing Review*, 66(2), 234–241. <https://doi.org/10.1111/inr.12488>
- Øvrelid, B. (2018). Profesjonsidentitetens vilkår. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 21(02), 103–118.

Referanser

Blank side

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjon til informantene

Mitt Navn er Nina Thorbjørnsen, og jeg er stipendiat ved Institutt for sosialfag ved Universitetet i Stavanger (UiS). Jeg er i gang med å skrive en doktoravhandling med temaet kunnskapsdeling på NAV-kontor. Det er en kvalitativ studie av de ansattes perspektiv, og hensikten er å få mer kunnskap om hvordan veiledere i NAV benytter seg av mulighetene til bruk av skjønn og individuelt tilpassede tjenester i sin praksishverdag, og hvordan de deler kunnskapen om dette. Studien er registrert og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og skal avsluttes våren 2016.

Jeg er passiv deltaker i prosjektet praksis- og kunnskapsutvikling i NAV, som er et samarbeidsprosjekt mellom NAV i Karmøy og Haugesund og Institutt for sosialfag ved UiS. Prosjektet er en nasjonal satsing for å utvikle kvaliteten i den brukerrelaterte oppfølgingen i NAV-kontorene. Studien er selvstendig, men ved å være passiv deltaker i prosjektet blir jeg knyttet til et praksisfellesskap.

For å få kunnskap om studiens tema er jeg avhengig av å få informasjon fra veiledere som jobber overfor brukergruppen på NAV. Informasjonen ønsker jeg å innhente gjennom individuelle intervju, som vil foregå som en samtale mellom den enkelte veilederen og meg. Samtalene vil bli tatt opp på lydband. Selve intervjuet vil vare mellom tre kvart og halvannen time og vil foregå på NAV om ikke annet er ønskelig. Intervjuet vil være en delvis åpen samtale hvor jeg stiller noen spørsmål og du som veileder kan fortelle.

Å delta på intervjuet er frivillig, og det er mulig å trekke seg underveis. Jeg har taushetsplikt, og det som blir sagt under intervjuene, vil ikke bli fortalt videre. Det som blir tatt opp på bånd og skrevet ned fra samtalene, vil bli anonymisert på best mulig måte. Du har rett til innsyn i de opplysningene som er registrert om deg, så lenge studien pågår. Dersom du ønsker å trekke deg etter at intervjuet er gjennomført, vil intervjuet bli slettet.

Vedlegg

Ønsker du mer informasjon, vennligst ta kontakt med meg via telefon eller mail.

Vennlig hilsen

Nina Thorbjørnsen

ph.d.-stipendiat, Institutt for sosialfag

Tlf. 482 76 529

nina.thorbjornsen@uis.no

Vedlegg 2 – Intervjuguide

- Kan du si litt om din faglige bakgrunn og arbeidserfaring?

- Kan du beskrive hvordan arbeidsdagen din kan være?
- Hvor mange brukere har du ansvar for?
- Hvordan kan brukerne få kontakt med deg?
- Hvor tilgjengelig mener du at du er?
- Hvor mye av dagen bruker du til direkte kontakt med brukere?
- Hvor mye tid mener du at du bruker til dokumentasjon?

- Beskriv brukermedvirkning i dagens situasjon på individnivå.
- Beskriv brukermedvirkning i dagens situasjon på systemnivå.
- Hva er bra? Hva kan gjøres bedre? Hvordan?
- Hvor stort handlingsrom har du i arbeidet ditt?
- Hvem samarbeider dere med eksternt og internt?
- Hvordan fungerer samarbeidet?
- Er det andre instanser som kan bidra, og hvilke tjenester kan de i så fall bidra med?

- Hvordan nyttiggjør du deg din faglige bakgrunn i møte med brukerne?

- Hva tenker du om bruk av skjønn i dagens NAV?

- Hva tenker du om individuelt tilpassede tjenester i dagens NAV?

- Kan du fortelle om en praksishistorie som gikk bra eller mindre bra, og der du fikk anvende skjønn?

- Hvordan deler du og dine kollegaer erfaring og praksis med hverandre?
- Arbeider dere sammen?

- Opplever du at det er rom for refleksjon

- Gis det tilbakemelding, ros, ris og korrigerings

- Hvordan påvirker prosjekter, pålagt dokumentasjon, sentrale føringer osv. arbeidsdagen din?
- Hvor mange endringer og prosjekter har det vært på ditt NAV-kontor etter at du begynte å arbeide her?
- Hvilke muligheter og hvilke begrensinger ser du i dette?
- Hvilke strukturelle rammer ser du som fremmer/hemmer deling av erfaringer gjennom ditt arbeid?
- Hvordan skulle du ønske at det var?
- Hvordan opplever du din arbeidssituasjon?
- Hva blir gjort annerledes nå?
- Hva har blitt endret?
- Hva har fungert / ikke fungert?
- Hva kunne vært gjort bedre?

- Hvilke kunnskaper mener du at personalet som jobber med målgruppen her i NAV, bør ha?
- Har du behov for påfyll av kunnskap/kompetanse?
- Hva slags ny kunnskap innhenter du, og hvordan gjør du det?
- Får du veiledning?
- Deltar du på noen læringsarenaer? I så fall hvilke?
- Ser du behov for flere slike muligheter?

- Hva tenker du om forventningene brukerne, kollegaene dine og samarbeidspartnere har til arbeidet dere i NAV kan utrette for målgruppen?

- Hva tenker du om økt utagering og vold rettet mot dere ansatte?
- Kan det forhindres i større eller mindre grad?

- Hva tenker du om NAV i fremtiden?

Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Olav-Håkons gate 29
N-5007 Bergen
Norge
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nd.uib.no
www.nd.uib.no
Org. nr. 985 325 884

Nina Thorbjørnsen
Institutt for sosialfag Universitetet i Stavanger
Kjell Arholms hus
4036 STAVANGER

Vår dato: 20.02.2014

Vår ref: 37221 / 3 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.01.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

37221	<i>Yrkesutøvelse i en reformpreget kontekst i norsk arbeids- og velferdsforvaltning</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Nina Thorbjørnsen</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.02.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Linn-Merethe Rød

Kontaktperson: Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Auslendingssenteret / Dienstleistungen
13222 NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 OSLO, Tel: +47 22 95 52 10, nsd@nd.uib.no
13222 NSD, Universitetet i Stavanger, Kjell Arholms hus, 4036 STAVANGER, Tel: +47 55 58 21 17, nsd@nd.uib.no
13222 NSD, Universitetet i Tromsø, Postboks 9007, 9007 Tromsø, Tel: +47 77 04 43 30, nsd@nd.uib.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 37221

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Det legges til grunn at informantene ikke skal uttale seg om identifiserbare enkeltbrukere, og vi anbefaler at prosjektleder minner utvalget om deres taushetsplikt, i forkant av hvert intervju.

Prosjektet skal avsluttes 20.02.2016 og innsamlende opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

Vedlegg 4 – Organisasjonen NAV

NAV Oppbygningen av arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV)

Stortinget fattet 31. mai 2005 vedtak om å etablere NAV, en ny felles etat for Aetat, trygdeetaten og deler av den kommunale sosialtjenesten (Stortinget, 2005). Det skulle etableres lokale NAV-kontor der ansatte fra de ulike etatene og den kommunale sosialtjenesten skulle samles og arbeide sammen. Gjennom et lovfestet partnerskap mellom staten og den enkelte kommune ble driften av det lokale NAV-kontor fastsatt (Arbeids- og sosialdepartementet, 2006). NAVs oppgaver kan beskrives gjennom tre hovedmål: arbeidsretting, brukerretting og effektivisering. Målene skal nås ved at de tre tidligere etatene sammen danner nye former for velferdsforvaltning (Andreassen & Fossetøl, 2011). NAV ble implementert i kommunene i perioden 2006–2009 og består i dag av ca. 450 lokale NAV-kontor. NAV består av Arbeids- og velferdsdirektoratet, en arbeids- og tjenestelinje med lokale NAV-kontor i kommunene, en ytelseslinje og en økonomilinjje. Figuren under gir en skjematisk fremstilling av hvordan NAV er organisert.¹

¹ Figuren er hentet fra nav.no, via fanen NAV og samfunn, overskriften Fakta om NAV og videre til siden Organisering av NAV. Hentet 24.09.2018.

Hvordan er NAV organisert?



NAV, 24.08.2018

Side 1

NAV har ca. 19 000 medarbeidere. Av disse er 14 000 statlig ansatt og 5 000 kommunalt ansatte. NAV betjener årlig 2,8 millioner brukere og forvalter om lag en tredel av statsbudsjettet gjennom ordninger som arbeidsledighetstrygd, attføring, pensjon, sosialhjelp, kvalifiseringsstønad, barnetrygd og kontantstøtte. Rundt 50 ulike stønader forvaltes av NAV-ansatte. Arbeidsoppgavene i NAV er mangfoldige, og det kreves ansatte med ulik yrkesbakgrunn til å ivareta alle oppgavene (NAV, 2019 e).

Det politiske målet er å skape et inkluderende samfunn og arbeidsliv. Arbeids- og velferdspolitikken skal dermed bidra til at flere kommer i arbeid,

og at flere forblir der. Den såkalte arbeidslinjen², flere i arbeid – færre på stønader, er et tydelig politisk signal og gir føringer for økte krav og sanksjoner for å opprettholde arbeidsstyrken i landet (St.prp. nr. 46 (2004–2005)). På denne bakgrunnen skal medarbeiderne i NAV ha arbeid i fokus når de tilrettelegger tjenestetilbud til brukerne.

Ulike programmer i NAV

De fleste av oss vil i løpet av livet være i kontakt med NAV. Barnetrygd og alderspensjon er de to største utgiftspostene til NAV. For enkelte ytelser er det lett å dokumentere at mottakerne oppfyller vilkårene for å få stønad. Andre ytelser er mer skjønnspreget og dermed mer kompliserte for både bruker og yrkesutøver. Dette gjelder særlig ytelser til brukere som har en sammensatt problematikk, og som har behov for tett individuell oppfølging over tid (Hansen et al., 2013).

Ut fra temaet for studien min har jeg, som beskrevet i kapittel 2.1, valgt informanter fra tjenesteområdene arbeidsavklaringspenger, kvalifiseringsprogrammet og introduksjonsprogrammet. Jeg vil her gi en mer utfyllende beskrivelse av disse tjenesteområdene.

Arbeidsavklaringspenger

Arbeidsavklaringspenger har erstattet det som tidligere var attføringspenger, rehabiliteringspenger og tidsbegrenset uførestønad.

Arbeidsavklaringspenger skal sikre borgere inntekt i perioder der de på grunn av sykdom eller skade har behov for bistand fra NAV for å komme i arbeid.

Man må oppfylle flere krav for å ha rett til arbeidsavklaringspenger. For eksempel må arbeidsevnen være nedsatt med minst femti prosent på grunn av sykdom eller skade. I tillegg kreves det at man bor og oppholder seg i Norge og er mellom 18 og 67 år. Arbeidsavklaringspenger kan også gis til

²«Arbeidslinja betyr at virkemidler og velferdsordninger – enkeltvis og samlet – utformes, dimensjoneres og tilrettelegges slik at de støtter opp om målet om arbeid til alle» (St. meld. nr. 35 (1994–1995) s. 89).

personer som venter på av aktiv behandling eller arbeidsrettede tiltak, eller på at en aktivitetsplan blir utarbeidet (NAV,2016).

Kvalifiseringsprogrammet

I 2010 ble lov om sosiale tjenester revidert, og lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen³ (2009) erstattet store deler av den gamle loven. Samtidig ble nye sentrale fagområder tatt inn. Kommunale oppgaver som skal legges til lokale NAV-kontor, er beskrevet i lovens kapittel 4, som omhandler individuelle tjenester. Her fremgår det at de lokale NAV-kontorene skal ha ansvar for opplysning, råd og veiledning (§ 17), økonomisk sosialhjelp (§§ 18–26), midlertidige botilbud (§ 27), utarbeiding av individuelle planer (§ 28) og kvalifiseringsprogrammet (§§ 29–40).

Formålet med kvalifiseringsprogrammet er å bidra til at flere i målgruppen kommer i arbeid. Tilbudet er ment for personer i målgruppen som vurderes å ha en mulighet for å komme i arbeid gjennom en tettere og mer forpliktende bistand og oppfølging. Alle vil ikke nå målet om å komme i arbeid, men deltakelse i programmet vil likevel kunne bidra til bedret livskvalitet og bedre funksjonsevne. I sosialtjenesteloven (2009) kapittel 4 § 30 beskrives kvalifiseringsprogrammets innhold:

Programmet skal inneholde arbeidsrettede tiltak og arbeidssøking og kan inneholde andre tiltak som kan være med på å støtte opp under og forberede overgang til arbeid. Med andre tiltak menes opplæringstiltak, motivasjonstrening, mestringstrening og lignende. Det kan settes av tid til helsehjelp, opptrening, egenaktivitet mv. Innholdet i programmet skal tilpasses den enkeltes behov og forutsetninger.

³ Jeg bruker korttittelen sosialtjenesteloven, og korttittelen gjelder både for den gamle og for den nye loven.

I tildelingsbrevet for 2015 (Arbeids- og sosialdepartement, 2015, s. 20) heter det:

Direktoratet har et særskilt ansvar for kompetanseutvikling, utvikling av arbeidsmetoder og å bidra til gode saksbehandlingsrutiner i arbeidet med kvalifiseringsprogrammet. Tiltak for å sikre et tilgjengelig program for målgruppen skal prioriteres. De individuelt utformede programmene skal ha mål om å øke mulighetene for arbeid. Direktoratet skal her holde seg orientert om tilsyn som er gjort på området.

Flere forskere er kritiske til kvalifiseringsprogrammet (Andreassen & Fossetøl, 2011; Hansen et al., 2013). De viser til at et av hovedproblemene med programmet er hvordan man skal knytte sammen den sosialfaglige og arbeidsmarkedsfaglige kompetansen i oppfølgingen av brukere og arbeidsgivere.

Introduksjonsprogrammet

Introduksjonsprogrammet i NAV er regulert i lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere (introduksjonsloven, 2003). I lovens § 1 står følgende:

Formålet med denne loven er å styrke nyankomne innvandreres mulighet for deltakelse i yrkes- og samfunnslivet, og deres økonomiske selvstendighet.

Hovedelementene i programmet er opplæring i norsk og samfunnskunnskap og tiltak som forbereder til videre opplæring eller jobb.

Introduksjonsprogrammet skal dekke brukernes behov for grunnleggende kvalifisering som norskopplæring, innsikt i norske samfunnsforhold og forberedelse til yrkesliv eller utdanning. Introduksjonsprogrammet skal fremme en rask overgang til arbeid eller videre utdanning. Det er den enkelte kommune som forvalter introduksjonsloven, og dette innebærer at kommunene har en plikt til å foreta en konkret og selvstendig vurdering av hvilke rettigheter og plikter den enkelte eventuelt har etter introduksjonsloven (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2015). Det er opp til

hver enkelt kommune å velge hvordan introduksjonsprogrammet skal organiseres i kommunen. De to utvalgte kommunene i min studie har begge organisert introduksjonsprogrammet under NAV-kontoret.

Medarbeidernes rolle og arbeidsoppgaver i NAV

Ansatte på NAV-kontorene har i dag tittelen veileder, og veilederrollen skal matche målsettingene i organisasjonen på en mer treffende måte enn den tidligere saksbehandlerrollen gjorde. Veiledertittelen skal uttrykke et mer likeverdig forhold mellom bruker og ansatt, og brukere skal møte kompetente ansatte som kan tilby dem et helhetlig tjenestetilbud med vekt på individuell tilretteleggelse og med arbeid og aktivitet som hovedmål (Helgøy et al., 2011; NAV-interim, 2006). Innholdet i veilederrollen er beskrevet i flere offentlige dokumenter. I St.meld. nr. 14 (2002–2003) *Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten* står følgende (Arbeids- og sosialdepartementet, 2002, s 181):

Den kanskje største utfordringen i skjønnsbaserte avgjørelser dreier seg om å vurdere arbeids- og inntektsevne. Vurdering av arbeidsevne eller funksjonsevne er et område der det er behov for systematisert kunnskap, og der det er behov for forskning og metodeutvikling [...]. En del av den kompetansen som er nødvendig for utøvelse av skjønn, vil også være til hjelp når det skal gis veiledning. Veilederrollen stiller imidlertid spesielle krav til kommunikasjon, innlevelse og sensitivitet overfor den man samhandler med. Et veiledningsforhold varierer med de brukerne man forholder seg til, men det er likevel viktig at en etat møter brukerne på en mest mulig lik og gjenkjennelig måte. Kompetanseoppbyggingen må blant annet være innrettet mot å etablere en felles veilederkultur. For å bygge opp en felles kultur i en ny organisasjon er felles kompetanse viktig.

Veilederrollen utdypes også i plandokumentet *Kompetanse i NAV-kontoret – overordnede prinsipper og føringer* (Sosial- og helsedirektoratet, 2007, s. 12), som beskriver forventninger til veiledernes kunnskap, ferdigheter og holdninger. Under punktet som omfatter kunnskap, heter det:

- NAV skal gi aktuell informasjon, råd og veiledning om hele tjenestespekteret og kunne veilede på tvers av dette.
- NAV skal kunne veilede i bruk av forvaltningens netttjenester og ha meget gode ferdigheter i å bruke selvbetjeningsverktøy som et veiledningsverktøy.
- Veileder i NAV skal ha beste tilgjengelige kunnskap om arbeidsmarked, arbeidsliv, organisasjonsliv, dagens og fremtidens pensjonssystem, utdanningssystemer, tiltaksapparat, sosial- og helsetjenester, herunder Individuell plan og helsefremmede tiltak knyttet til levevaner. Kunnskapen skal både bygge på forsknings- og erfaringsbasert kompetanse.
- Veileder i NAV skal ha kunnskap om lovgrunnlaget for tjenestene og må kunne utøve faglig skjønn.

Videre under punktet om ferdigheter står det:

- Veileder i NAV må være mentalt til stede i møte med bruker, bygge en gjensidig tillitsfull relasjon og fremme motivasjon.
- Veilederne i NAV skal være tilgjengelige, tydelige, løsningsdyktige og vise fleksibilitet og handlekraft.
- Veileder i NAV skal fremme brukernes mestring.
- Veileder i NAV skal kunne arbeide på den arena som er mest hensiktsmessig for den aktuelle bruker.
- Veileder i NAV skal ha veileder- og relasjonskompetanse og ha kompetanse på å utøve skjønn.

I punktet om holdninger står følgende:

- Møter mellom veileder i NAV og bruker skal bygge på respekt og empati.
- NAV skal sikre brukerens rett til innflytelse og medvirkning, herunder ha forståelse av maktforholdet i relasjonen med bruker.
- Møtet mellom veileder i NAV og bruker skal bygge på tro på menneskets evne til endring og mestring.
- Møtet mellom veileder i NAV og bruker skal bygge på en etisk og faglig forsvarlig standard.

Vedlegg

Det er store og sammensatte forventninger som blir beskrevet, og de viser at organisasjonen satser på medarbeidere med ulik kompetanse. Det fremkommer at det er ønskelig å etablere en felles medarbeiderkultur i organisasjonen for å bygge opp en felles kompetanse. Dette kan være utfordrende med tanke på at det er et mål å legge individuelt til rette for brukerne, og at medarbeiderne har ulik faglig bakgrunn og ikke minst er organisert i en kommunal og en statlig del.