



Universitetet
i Stavanger

Wiggo Lian

**Sikrer Acona en hensiktsmessig og effektiv overføring
av kunnskap i organisasjonen?**

Masteroppgave i Endringsledelse 2013

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vår 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Sikrer Acona en hensiktsmessig og effektiv overføring av kunnskap i organisasjonen?

FORFATTER:

Wiggo Lian

VEILEDER:

Karl Johan Engelhart Olsen

EMNEORD/STIKKORD:

Endringsledelse, taus og eksplisitt kunnskap, kunnskapsoverføring, beredskap

SIDETALL:

62

STAVANGER;

14.6.2013

I. Forord

Jeg vil benytte anledningen til å takke Acona som lot meg skrive masteroppgave med deres aktiviteter som utgangspunkt, og for den bistand de har gitt underveis. Det er også på sin plass å rette en ekstra takk til informantene som stilte opp og delte sine meninger og kunnskaper. Denne oppgaven hadde ikke blitt til uten dere.

I tillegg vil jeg uttrykke takknemlighet ovenfor min arbeidsgiver, EMbo Stavanger, som gjennom tilrettelegging gjorde det mulig å kombinere jobb og masterstudie.

En takk går også til Ingvild Lønningdal og Liv Oma som har bistått med språkvask når jeg så meg blind på oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min veileder *Karl Johan Engelhart Olsen*. Uten gode innspill, tilbakemeldinger og kommentarer som fikk meg på rett spor underveis ville denne oppgaven ikke vært gjennomførbar. Jeg har også satt pris på den fleksibiliteten og tålmodigheten som veileder har vist meg i prosessen med masteroppgaven.

Stavanger, Juni 2013

Wiggo Lian

II. Sammendrag

Hensikten med denne undersøkelsen er å se på hvordan kunnskapsoverføringen fungerer i Acona. Har organisasjonen gode verktøy og strategier som sikrer at ønsket kunnskap og kompetanse blir formidlet mellom organisasjonen og deres mottakspersonell.

Problemstillingen er som følger:

«Sikrer Acona en hensiktsmessig og effektiv overføring av kunnskap i organisasjonen?»

Undersøkelsen er blitt gjennomført ved hjelp av kvalitativ metode. Syv informanter, både fra ledelse og mottakspersonell, er blitt intervjuet.

De teoretiske forankringene i oppgaven er hovedsakelig bygget opp rundt teorier av Ottesen (2011), Filstad (2010), Weick (1993) og Røvik (2007).

Resultatene som er kommet frem viser at Acona har flere strategier og verktøy for å sikre kunnskapsoverføring, spesielt i forhold til den eksplisitte kunnskapen. Ulike typer strategier som blir trukket frem i undersøkelsen er vaktskifter, Table top, funksjonsmøter og kvartalsmøter. Når det gjelder rutine og prosedyrene er det stor enighet hos informantene om at disse er svært bra og fungerer godt. Disse rutine og prosedyrene er med på å formidle kunnskapen innad i organisasjonen.

En utfordring som kommer tydelig frem i undersøkelsen er mangelen på nok øvelser, noe som kan være med på å hindre at ønskelig kunnskapsoverføring ikke skjer godt nok. I tillegg ønsker informantene fra mottaksgruppene flere treffpunkter mellom de tilsatte, for det er i disse relasjonene Acona kan sikre at den tause kunnskapen blir delt. Undersøkelsen trekker også frem utfordringen med at mottakspersonellet ikke er fast ansatt. Dette medfører at Acona ikke kan stille like store krav om oppmøte på kurs og øvelser som overfor sine faste ansatte. Det blir også trukket frem at mottakspersonell i Stavanger har tilgang til flere øvelser og møter enn resten av mottaksapparatet.

Konklusjonen i undersøkelsen er at Acona har gode virkemidler som sikrer at kunnskap blir overført på en hensiktsmessig måte. Samtidig viser undersøkelsen at Acona har et utviklingspotensial for i enda større grad å sikre at taus kunnskap formidles godt nok innad i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

I. Forord.....	3
II. Sammendrag	4
1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Presentasjon av Acona	7
2.0 Problemstilling.....	9
2.1 Forskningsspørsmål	9
2.2 Oppgavestruktur.....	10
3.0 Teori.....	11
3.1 Ottesen (2011), Lille – jeg – modellen og endringsledelse	11
3.2 Weick (1993), skape mer robuste organisasjoner.....	14
3.3 Røvik (2007), overføring av kunnskap og praksis	16
3.4 Kunnskap og kompetanse.....	19
3.4.1 Taus og eksplisitt kunnskap.....	20
3.4.2 Kunnskapsdeling.....	21
3.4.3 Tillit.....	22
3.5 Oppsummering av teoridelen.....	23
4.0 Forskningsstrategi	25
4.1 Valg av metode	25
4.2 Datainnsamling	26
4.2.1 Type, form og kilder	26
4.2.2 Utvalg av datakilder.....	28
4.2.3 Informanter og utvelgelse	28
4.2.4 Informasjon og samtykke	30
4.2.5 Innsamling av data	31
4.2.6 Dataanalyse	33
4.3 Forskning på egen organisasjon	34
4.4 Validitet og reliabilitet	34
4.4.1 Vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet	35

4.5	Vurdering av forskningsstrategien	37
5.0	Presentasjon av data	38
5.1	Strategier og virkemidler som skal sikre kunnskapsoverføring.....	38
5.1.1	Ansettelse.....	40
5.1.2	Kursing og opplæring for mottakspersonell.....	41
5.1.3	Hvordan opplever mottakspersonell opplæringen	44
5.2	Ledelsen sin rolle i kunnskapsoverføringen	45
5.3	Erfaring om hva som virker og motstand ved kunnskapsoverføring	47
5.3.1	Hva som virker ved kunnskapsoverføring	47
5.3.2	Motstand ved kunnskapsoverføring	48
5.4	Identifisering og bruk av kunnskap i organisasjonen	50
5.4.1	Mottakspersonellet sine tanker rundt bruk av kunnskap.....	51
5.5	Oppsummering av datapresentasjon	53
6.0	Drøfting	55
6.1	Strategier	55
6.2	Ledelse	58
6.3	Erfaring	60
6.4	Kunnskap	62
7.0	Konklusjoner.....	66
8.0	Avslutning.....	69
9.0	Litteraturliste.....	70
10.0	Vedlegg.....	72
10.1	Vedlegg 1: Forespørsel om å delta som informant	72
10.2	Vedlegg 2: Intervjuguide mottakspersonell	73
10.3	Vedlegg 3: Intervjuguide HR/ledelse	74

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for valg av tema i denne oppgaven er at kunnskap og kompetanse i beredskapsarbeid oppleves som viktige og spennende fagområder. Det kan være ulike utfordringer knyttet til å formidle kunnskap mellom ansatte i en slik organisasjon. Samtidig er det svært viktig at nødvendig kunnskap og kompetanse blir formidlet i alle ledd av organisasjonen, slik at de ansatte på best mulig måte kan ivareta de pårørende og involverte i en hendelse eller ulykke.

Bakgrunnen for valg av Acona som utgangspunkt for oppgaven er at forfatteren selv er en del av deres mottaksteam og dermed hadde lettere tilgang til organisasjonen. Acona sa seg villig til å være med på prosjektet og stilte seg positivt til at mottaksfunksjonene deres ble forsket på.

1.2 Presentasjon av Acona

Acona er et av Norges største selvstendige konsulentselskap som leverer tjenester til oljenæringen innenfor blant annet brønntjenester, HMS, drilling og beredskap.

Hovedkontoret til Acona ligger i Stavanger, de har i tillegg mottakssteder i Bergen, Florø, Kristiansund, Brønnøysund og Hammerfest.

Acona har en egen avdeling som driver med beredskapsarbeid; ICC (incident coordination center). ICC har cirka 200 ansatte. De leverer ulike tjenester innenfor kriseledelse og support i henhold til kundenes behov og ønsker. Dette kan være alt fra mediehandtering til kommunikasjon- og kriseledelse i tillegg til trening og øvelser (www.acona.com 2013).

En av tjenestene Acona og ICC leverer som er relevant i forhold til oppgaven er Reception Teams (mottaksgrupper). Dette innebærer døgnkontinuerlig vaktjeneste innenfor pårørendehåndtering. Her er det tre ansatte som går på vakt 24/7. Reception Teams er delt inn i tre hovedfunksjoner: heliportvakt, transportfører og mottaksleder. Mottaksleder har ansvar for koordinering av mottakshotell/mottakssenter hvor de evakuerte og pårørende ankommer hvis det har skjedd en hendelse eller ulykke. Transportfører har ansvar for logistikken og å bistå mottaksleder, mens heliportvakt har ansvar for å ta imot evakuerte på

flyplassen eller andre steder de måtte ankomme. Ved større hendelser blir det kalt inn ekstra personell for å bistå de ulike funksjonene og til å håndtere og hjelpe de evakuerte og pårørende ved mottaksenteret. Acona tilbyr et mottaksapparat som er trent i å ivareta de pårørende og evakuerte. I tillegg har de etablert mottaksgrupper og avtaler med hotell ved alle heliporter i Norge (Hovden 2010).

2.0 Problemstilling

Temaet det er valgt å fokusere på i denne undersøkelsen er overføring av kunnskap innad i en beredskapsorganisasjon, herunder også praksiskunnskapen. Det som undersøkelsen ønsker å se nærmere på er hvordan Acona klarer å overføre og gjøre bruk av den spesifikke praksiskompetansen enkelte av personene i organisasjonen har. I tillegg vil det bli sett nærmere på om Acona klarer å formidle viktig kunnskap til mottakspersonellet.

Kunnskap og kompetanse som det kan være aktuelt å utnytte for Acona i forhold til mottakspersonell er erfaring som ansatte har opparbeidet seg. Dette kan være arbeid med større eller mindre alvorlige hendelser og kriser, arbeidserfaring eller formell kompetanse. Videre vil det være interessant å se nærmere på om Acona klarer å formidle essensiell informasjon til mottakspersonell som i stor grad ikke er ansatt i en hundre prosent stilling i organisasjonen.

Utfordringene knyttet til dette temaet er avgrenset til følgende problemstilling:

«Sikrer Acona en hensiktsmessig og effektiv overføring av kunnskap i organisasjonen?»

2.1 Forskningsspørsmål

For å sikre at problemstillingen i oppgaven blir besvart er det utarbeidet ulike forskningsspørsmål. Ved å innhente informasjon som svar på disse spørsmålene vil en mest sannsynlig kunne svare på problemstillingen. Forskningsspørsmål som det vil være aktuelt å undersøke nærmere er følgende:

- Hvilke strategier og virkemidler har bedriften som skal sikre en god kunnskapsoverføring til mottakspersonellet?
 - Herunder om bedriften har klare retningslinjer i forhold til ansettelsesprosessen med tanke på hva den ønsker av teoretisk og praktisk kompetanse.
- Hvilken rolle har ledelsen i kunnskapsoverføringen?
- Er det gjort noen erfaringer om hva som virker og hvilken motstand organisasjonen møter i forhold til kunnskapsoverføring?

- Er det identifisert ansatte som besitter kunnskap Acona ønsker å formidle til resten av beredkapsorganisasjonen?

Formålet med oppgaven er å kunne belyse problematikken knyttet til kunnskapsoverføring, spesielt når det gjelder mottakspersonellet. Videre er hensikten forhåpentligvis å kunne peke på utfordringer som Acona kan støte på i overføring av kunnskap. Et vel så viktig fokus er å kunne identifisere hva som fungerer og fremmer kunnskapsoverføringen i organisasjonen per i dag. Gjennom å se på disse faktorene kan undersøkelsen peke på hva som muligens er med på å gjøre organisasjonen mer robust og på hvilke områder den har et forbedringspotensial.

2.2 Oppgavestruktur

Oppgaven vil bli delt inn i seks hovedkapitler. Disse vil være:

- Problemstilling og forskningsspørsmål
- Teori
- Forskningsstrategi
- Presentasjon av data
- Drøfting
- Konklusjon

De fem første kapitlene vil lede hen til konklusjonene. Her vil det bli sett nærmere på hvilke konklusjoner som kan trekkes frem og om oppgaven klarer å besvare problemstillingen.

3.0 Teori

Teorikapittelet skal gi et overblikk over de teoretiske tilnærmingene som ligger til grunn i oppgaven. Teoriene vil kunne gi en pekepinn på hva som kan fremme og hemme kunnskapsoverføring. De vil også være et verktøy i drøftingen for å argumentere rundt de funnene som er gjort og besvare problemstillingen.

Teoridelen vil bli delt inn i følgende fire hoveddeler;

- Presentasjon av Lille – jeg – modellen.
Ottesen (2011).
- Hvilke faktorer som kan være med på å skape robuste organisasjoner.
(Weick 1993).
- Overføring av kunnskap, praksis og kompetanse.
Røvik (2007)
- Kunnskap og kompetanse.
Filstad (2010)

Avslutningsvis vil det bli foretatt en kort oppsummering av teoridelen.

3.1 Ottesen (2011), Lille – jeg – modellen og endringsledelse

Det å lede kan forstås som å handle med en hensikt slik at det skal skje noe i organisasjonen. Dette kan dreie seg om at noe en allerede har skal fungere innad i organisasjonen, eksempelvis at rotasjonssystemet for mottakspersonellet fungerer. Videre er å lede også endringsledelse, at tilsatte jobber mot at noe skal skje eller få en forandring i organisasjonen, dette kan være organisasjonsstruktur eller aktiviteter (Ottesen 2011). Ofte vil organisasjonen ha et gap mellom ønsket og faktisk tilstand, det kan være i forhold til utfordringer en strir med eller nye muligheter som ligger ubrukt. Endringsledelse vil kunne forstås som å handle for å vurdere behov for endringer og å handle for at organisasjonen endrer seg i henhold til behov og det en har besluttet. Det er ikke kun å jobbe for endring men også vurdere om det virkelig er et behov for endring eller ikke. Spørsmålet vil være om organisasjonen benytter seg av kunnskapen til de ansatte i Acona og om systemene fungerer eller om det er behov for endring.

Lille – Jeg – modellen (Ottesen 2011) henviser til hvilke spesifikke oppgaver endringsledelse kan innebære. Kunnskapsoverføring vil i oppgaven bli definert som et ledd inn i endringsledelse. Modellen trekker frem fire ulike oppgaver:

1. *Stille virksomhetsdiagnose.* Med det menes å identifisere og formulere de problemer, utfordringer og muligheter tilsatte/ledelsen mener virksomheten står overfor. Endringsleder vil også lage virksomhetsagenda for hva som prioriteres høyest og de tiltak som bør gjennomføres for å møte de muligheter eller utfordringer en står ovenfor. Utfordringene og mulighetene kan være iøynefallende for deg, eller de kan fremstå som en anelse uten å kunne sette fingeren på hva det er. Et eksempel på noe som gjerne ikke er så iøynefallende kan være bruksteorien til mottakspersonellet i Acona. Gjennom å fokusere og presisere de punktene som har forbedringspotensial vil det være med å bidra til å sette fokus på utfordringene. Dette er med på å påvirke endringsleders virksomhetsagenda som dannes på bakgrunn av hvilke utfordringer samt virksomhetsmål som prioriteres, og hvilke tiltak ut fra egne oppfatninger bør iverksettes for å nå de mål som er satt. Utfordringer vil bli satt opp mot hverandre og sammenlignet for å se hvilken som er mest prekær. Gjennom disse prioriteringene vil endringsleder legge grunnlaget for hvilke virksomhetsmål som bør iverksettes og hvilke handlinger som må settes i gang. Tiltakene kan bli satt inn som hoved eller delmål.

2. *Jeg – diagnose.* Dette handler om hvilket bilde folk har av seg selv. Her inngår tanker om hvordan andres oppfatninger er om deg som eksempelvis din motivasjon, verdier og lignende. Det handler også om hvordan den enkelte ser og tenker om sitt eget selv bilde samt hvilken innflytelse den ansatte har. Dine verdier og ditt etiske ståsted påvirker hva du synes er viktig å fokusere på og hvilke utfordringer du prioriterer, det influerer dine virksomhetsmål. Innflytelsen din vil gi en pekepinn på hvilke muligheter og begrensinger du har til å påvirke. Ottesen (2011) påpeker at ingen er allmektige, situasjonen du står i vil påvirke din innflytelse. Hva som er mulig å få til ligger også til personlige egenskaper og relasjonene du har i organisasjonen og omverdenen. Begrep som trekkes inn her er standhaftighet, faglig kompetanse, relasjonelle ferdigheter, nettverk og motivasjon for å nevne noen. Har den tilsatte eksempelvis faglig kompetanse kan det gjøre det lettere å få andres oppmerksomhet. Da kommer innflytelsen via kompetansen.

3. *Jeg – agenda, jeg – mål og jeg – handlinger.* Når den ansatte jobber med endring og arbeid med å forbedre organisasjonen vil det alltid være mange valgmuligheter. Det vil være nesten umulig å gjennomføre alle muligheter på grunn av både tidsaspektet og din egen kapasitet. Derfor må endringsleder ha en jeg – agenda som inneholder klargjorte og prioritere jeg – mål. Videre må det også inneholde jeg – handlinger som er det du har tenkt til å gjøre i den nærmeste fremtid (Ottesen 2011). Det er virksomhets – diagnosen og jeg – diagnosen som ligger til grunn for jeg – agendaen. Dette er ens bakteppe for hva som settes i gang av tiltak. Eksempelvis at endringsleder må kartlegge kompetansen til de ansatte bedre eller se nærmere på virksomhets – diagnosen. Jeg – handlingene er de handlinger og forløp som konkret iverksettes. Herunder kommer det inn hvordan det gjøres, hvem som er involvert og tidsaspektet. Det kan eksempelvis være å utarbeide rutiner eller gjennomføre en medarbeidersamtale. Kort oppsummert handler dette punktet om egne planer og gjennomføring.

4. *Handling.* Gjennom de tre foregående punktene skaper endringsleder en basis for å handle og sette i verk tiltak i forhold til de mål han har satt seg. Det betyr at jeg- handling blir en del av punkt fire.

Det er også viktig å presisere at ansatte ikke trenger å være i en lederfunksjon for å være en «endringsleder», tilsette kan også jobbe med endringsarbeid i andre funksjoner innad i organisasjonen. Kvaliteten på din endringsledelse vil kunne avhenge av hvordan du klarer å løse de fire ovennevnte punktene (Ottesen 2011).

Lærende organisasjon benyttes til å peke på virksomheter og organisasjoner som har spesielle kjennetegn ved seg når det kommer til læring. Disse karakteristikene er blant annet at tilsette deler kunnskapen med andre, og de ser at det ikke er lønnsomt å sitte på kunnskapen for seg selv. Det er tydelig at kunnskapsdeling blir en viktig verdi for en lærende organisasjon. I tillegg til å tilegne seg kunnskap klarer lærende organisasjoner å omsette dette ved å endre sin adferd slik at den gjenspeiler den nye kunnskapen (Ottesen 2011).

Det er to begreper som er viktig å trekke frem i forhold til Lille – jeg- modellen, bruksteori og brukskompetanse.

1. *Brukskompetansen* er din evne til å ta i bruk teorier som er lært på universitetet, lest i bøker og artikler, kurs, for å nevne noe. Med teori menes det her både hypoteser, modeller og begreper. Ottesen (2011) trekker frem at teorier er generelle og sier veldig lite om hvordan ansatte skal benytte seg av eller handle i spesifikke situasjoner. Det må trenes på å relatere teori til praksis. Ansatte må med andre ord «jag – orientere» teoriene, at tilsatte utvikler sin egen forståelse for hva som ligger i dem og hvordan de kan benyttes. Dette skjer gjennom refleksjon og ved å vurdere teorien opp mot andre teorier for så å akseptere eller forkaste hele eller deler av den. Du kan også sette den sammen med andre teorier for så å utvikle en større forståelse for endringsledelse.
2. *Bruksteori* i forhold til endringsledelse er de begreper, modeller og teorier som ligger til grunn for hvordan den enkelte person er og jobber som endringsleder. Det er forestillinger om virkeligheten når det kommer til endringsledelse. Dette er hva den enkelte tror på og hva han selv kan jobbe ut ifra. En person har aldri full oversikt over hva som ligger i sin egen bruksteori. Personen kan være mer eller mindre bevisst sine tanker knyttet til den men den kan også ligge der ubevisst og gjerne i form av taus kunnskap. Bruksteorien er et resultat av praktisk erfaring og «jag – orientering» av vitenskapelig teori i kombinasjon og samspill med praktisk erfaring. Ut fra dette synet kan det hevdes at «jag – orientering» vil være praksisbasert. Det er et viktig poeng at bruksteorien aldri vil bli ferdig utviklet, det vil skje endringer gjennom hele livet da endringsleder møter nye teorier og får ny praktisk erfaring som vil påvirke ens person. Nye erfaringer kan gi innspill og læring i forhold til hva som fungerer for deg når det kommer til praksis og overføring fra teori til praksis.

3.2 Weick (1993), skape mer robuste organisasjoner

Weick (1993) ser nærmere på hvordan og hva som gjør en organisasjon mer robust, og om den evner å takle uventede hendelser. Dette er i høyeste grad aktuelt i forhold til en beredskapsorganisasjon hvor det å kunne håndtere uventede og usikre hendelser er en del av virksomhetens kjerneområder. Han trekker frem følgende fire punkter som essensielle;

Improvisation and Bricolage: Kollaps av systemer i organisasjonen trenger ikke å føre til katastrofe hvis folk lærer seg å improvisere og benytte seg av det som er tilgjengelig. Ofte er kreativitet i alvorlige hendelser ikke det som forventes, men gjerne er det som skal til for å finne en løsning.

Virtual Role Systems: Gjennom å se for seg den sosiale/organisatoriske strukturen i organisasjonen samt være bevisst om hvordan strukturen fungerer kan den ansatte minske sjansen for alvorlige konsekvenser hvis systemet kollapse. Ansatt blir sin egen gruppe og kan ta individuelle avgjørelser på et bredere og bedre grunnlag.

The Attitude of Wisdom: Det blir trukket frem at visdom er en holdning fremfor kunnskap og informasjon. Det dreier seg om å vite uten for mye selvsikkerhet eller for mye forsiktighet. Som det blir sagt; vise mennesker vet at de ikke fullt ut forstår hva som skjer. Organisasjonens ansatte må være åpne for ulike løsninger.

Respectful Interaction: En kan si at det dreier seg om å ha en samhandling basert på respekt. Det er mulig at mange organisasjoner ikke omstiller seg fort nok i et miljø som til stadighet endrer seg. Den eneste formen som kan holde tritt med løpende omstillinger er den som er basert på interaksjon mellom mennesker ansikt til ansikt. Respektfull interaksjon fremmer sosial kontakt, og at en partner er en ekstra kilde til ideer. Via respektfull samhandling skaper organisasjonen sosial interaksjon, som i neste omgang gjør omstilling og nytenkning lettere å gjennomføre.

Weick (1993) trekker frem viktigheten av å ha en god kommunikasjon og struktur i organisasjonen. Han poengterer at strukturen bør være slik at en gjennom organisatorisk og sosial struktur kan håndtere uforutsette hendelser.

Faktorene som er med på å gjøre en organisasjon mer robust kan benyttes i forhold til kunnskapsoverføring, de kan peke på hva som fungerer og hvilke forbedringstiltak som kan iverksettes i organisasjonen. Dette kan gjelde både i forhold til hvilken kunnskap organisasjonen bør overføre og si noe om tiltak som allerede er iverksatt.

3.3 Røvik (2007), overføring av kunnskap og praksis

Røvik (2007) trekker frem begrepet *dekontekstualisering* som en viktig faktor når det skal oversettes nye ideer eller tanker inn i en organisasjon. Dekontekstualisering er at endringsleder identifiserer en praksis for å overføre den til egen eller en annen organisasjon. Her vil praksisen identifiseres og i noen tilfeller omformes med et mål om å bli overført til andre organisasjoner. Praksis kan sees på som en kunnskapsbasert og rutinisert utførelse av en eller flere typer arbeidsoppgaver (Røvik 2007). Praksisen og ideene her vil være de innspill de ansatte eller Acona har identifisert og som ønskes overført innad i organisasjonen. Utfordringen vil være å vurdere i hvilken grad observert praksis eller kunnskap vil bidra og være nyttige for beredskapsorganisasjonen. Videre vil det også by på en utfordring knyttet til hvordan oversetter skal trekke ut praksisen fra sin sammenheng (Røvik 2007). Eksempelvis hvordan erfaringer til ansatte som er opparbeidet i andre organisasjoner kan tas ut av sin sammenheng. Her vil oversettbarheten til den kunnskap som ønskes overført kunne by på problemer. Klarer oversetter å hente ut den kunnskap som en søker etter og oppnå at ingenting vesentlig blir utelatt. De tre faktorer som spiller inn her er praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Med eksplisitet menes at praksisen er kodifisert og språkliggjort. Det betyr at praksisen har lettere for å kunne bli overført i motsetning til taus kunnskap. En praksis kan være delvis språkliggjort og delvis bygget på taus kunnskap. Taus kunnskap kan sies å være en personlig og kontekstspesifikk kunnskap. Taus kunnskap ansees å være vanskeligere å overføre, blant annet på grunn av at den ikke er dokumentert. Den er ofte erfarings basert og krever dermed en tettere interaksjon mellom den som besitter kunnskapen og den som søker innsikt (Røvik 2007). Når det kommer til praksisens kompleksitet vil dette påvirke overføringen i forhold til hvor kompleks en praksis er. Desto mer kompleks desto større utfordringer kan organisasjonen støte på. Her spiller faktorer som hvor klar eller uklar årsakssammenhengen til praksisen er. Hvilke og hvor mange faktorer er det som spiller inn for at praksisen skal være vellykket og klarer man å identifisere disse. Et annet aspekt knyttet til kompleksitet er forholdet til teknologi og menneskelige ressurser, enklere teknologi og færre mennesker involvert medfører at det vil være lettere å overføre praksisen. Desto mer kompleks en praksis er desto vanskeligere er det for oversetteren å få oversikt, dermed vil det kunne bli vanskeligere å overføre den til organisasjonen. Praksisens innvevdhet i en kontekst vil også spille inn i muligheten til både å oversette og overføre kunnskapen. Med innvevdhet menes her hvor mye praksisen er

forankret i sin organisatoriske og/eller utenomorganisatoriske kontekst. Har den en høy grad av innvedhet i sin organisatoriske/utenomorganisatoriske kontekst vil det medføre mindre oversettbarhet og overførbarhet av praksisen (Røvik 2007).

Røvik (2007) trekker også frem *kontekstualisering* som et område å ha fokus på når det snakkes om kunnskapsoverføring. Kontekstualisering vil si at ideer som i ulik grad kommer frem som praksiser i bestemte kontekster blir forsøkt satt inn i en ny organisatorisk kontekst. Dette kan foregå via noen gjenkjennbare regler som blir omtalt som *innskrivningsregler* og *spesifikke oversettelses- og omformningsregler*. Innskrivning kan sies å handle om å tolke en ide inn i den lokale kontekstens rom og tid. Det at ideen settes inn i lokal organisasjonskontekst. På sikt blir ideen omtalt mer med referanser fra opprinnelsesstedet til det lokale, enn der ideen oppsto. Når det gjelder tid eller tidsmarkering vil det si å skrive praksisen og ideen inn i den lokale tid, altså inn i organisasjonens egen historie (Røvik 2007).

Oversettelses- og omformningsregler dreier seg om hva som skjer med ideer og praksiser når oversetter forsøker å overføre dem mellom ulike kontekster, herunder organisatoriske. Dette kan dreie seg om hvor mye innholdet blir omformet når det blir overført til ny kontekst. Spørsmålet er hvor stor grad av frihet oversetteren har og tar seg i arbeidet med å oversette en praksis. Er praksisen blitt brukt som en inspirasjonskilde eller følges den slavisk ved å kopieres inn i den nye konteksten? Røvik (2007) trekker frem tre omformingsmoduser når det kommer til oversettelse av en praksis eller teori. Første omformingsmodus er *reproduserende modus* som består i at organisasjon og oversetter i størst mulig grad forsøker å gjengi så nøyaktig som mulig den praksisen/teorien som det forsøkes å oversette. Hensikten er å kopiere den inn i den nye organisasjonen uten å endre, eller med så små endringer som mulig. Andre modus er *modifiserende modus*. Her dreier det seg om at oversetter forsvarer at endringer, omforming og tilpasning av praksisen kan tillates. Tanken er at oversetter må være tro mot den opprinnelige ideen samtidig som han gjør endringer slik at den tilpasses den nye organisasjonen. Dette skjer gjennom addering og fratrekning slik at praksisen blir mest hensiktsmessig for den nye organisasjonen. Denne modifiseringen av praksisen og ideen kan skje bevisst grunnet et ønske om mer profitt eller skje mer ubevisst og ikke planlagt. *Det radikale modus* er det tredje og siste punktet i forhold til oversettelse av praksis. Det dreier seg om at organisasjon og oversetter ser seg ubundet av konseptet og dens oppskrifter for suksess og forsvarer at de må kunne ta seg store friheter i å tilpasse

praksisen til sin egen organisasjon og ha lokalt tilpasset varianter. Organisasjonen anvender ideen og praksisen som en inspirasjon til innovasjon lokalt. Dette kan kalles en omvandling. Omvandling kan sees på som en grunnleggende endring av en praksis slik at den fremstår som en lokal innovasjon. Hvor oversettbar og omformbar praksisen er påvirker sjansen for radikale endringer.

Translatørkompetanse omhandler hva en oversetter må kunne for å sikre at kunnskapsoverføringen optimaliseres. Denne kompetansen blir ofte oversett i arbeidet med overføring av kunnskap selv om den er vesentlig for at en skal lykkes i kunnskapsoverføringen. Røvik (2007) nevner fire typer kompetanse en oversetter bør ha:

1. *Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter.*

Det som ligger i betydningen den kunnskapsrike oversetter er at translatøren har god kjennskap til konteksten det oversettes fra og konteksten det oversettes til. I det ligger det også at oversetter vet hvordan ideene hentes ut, her vil det være de ulike praksisene, samt å kunne forskjellige grep for å implementere dem i en annen kontekst. I tillegg må translatøren ha kjennskap til ideene som skal overføres (Røvik 2007).

2. *Den modige og kreative oversetter.*

Den kreative og modige oversetter har evner til å kombinere både hensynet til det som skal overføres og konteksten det kommer fra på en måte som gir forståelse og mening for den nye konteksten (Røvik 2007).

3. *Den tålmodige oversetter.*

Ofte skjer ikke endring over natten. Det går en stund før ny praksis blir implementert og blir en del av driften i organisasjonen. En utfordring er å være tålmodig i forhold til når den ønskede effekten av implementeringen av den nye praksisen vil bli realisert. Røvik (2007) bruker en metafor på dette, kalt virusteorien, som er tanken om at ideer oppfører seg som et virus. Bakgrunnen for dette er at når organisasjonen innfører ny praksis kan det skje en språklig endring i bedriften. Organisasjonen får da nye begreper og uttrykk. Den tiden det tar fra bedriften blir «smittet» av språket til endring skjer i praksis kalles for inkubasjonstid. Først kommer smitten og deretter kommer utbruddet forstått som ny praksis.

4. *Den sterke oversetter.*

Det er også viktig å poengtere at det vil være utfordringer og begrensninger knyttet til det å overføre praksis fra andre virksomheter selv om de har opplevd suksess i den enkelte bedrift. Jacobsen (2004) sier at motstand mot endring er noe organisasjonen må regne med, at det er en naturlig del av endringsprosessen.

Dette fordrer at de som initierer endringen klarer å stå i trykket som kommer, at oversetter er sterk nok til å tåle dette. For å klare dette krever det at oversetter har styrke, forstått som en rask evne til å oppfatte og sette seg inn i konflikter og interessekonflikter som måtte oppstå (Røvik 2007).

Disse begrepene og teoriene kan være med og se på hvordan organisasjonen klarer å overføre kunnskap. Videre kan det være med på å diskutere styrker og svakheter i overføringen. Bruken av kontekstualisering og dekontekstualisering vil bli sett i lys av kompetansen til mottakspersonellet i beredskapsorganisasjonen. I tillegg vil translatørkompetansen også bli sett i lys av mottakspersonellet og ledelsens kompetanse i forhold til translatørrollen.

3.4 Kunnskap og kompetanse

Alle organisasjoner er stadig mer avhengige av å mobilisere og administrere kunnskap som et ledd i å nå sine mål og visjoner. En av grunnene til det er at de fleste organisasjoner er kunnskapsintensive. Dette er årsaken til at kunnskap i dagen dynamiske økonomi blir sett på som en strategisk ressurs (Filstad 2010).

Filstad (2010) hevder at kunnskapsdeling mellom ansatte i en organisasjon er helt avgjørende for at organisasjonen skal oppnå innovasjon og organisatorisk suksess. Dette handler for det første om å utnytte kunnskapen som organisasjonen besitter. På den andre siden handler det om å gjøre hverandre gode ved å dele kunnskapen, og gjennom dette få muligheten til å reflektere og videreutvikle kunnskapen (Filstad 2010).

Kompetanse kan defineres som det å ha kunnskap, i kombinasjon med nødvendige egenskaper holdninger og verdier til å anvende denne kunnskapen (Filstad 2010).

3.4.1 Taus og eksplisitt kunnskap

Filstad (2010) nevner følgende begreper som kan være aktuelle for å kunne beskrive og kategorisere kunnskap i oppgaven, disse begrepene er *eksplisitt* og *taus kunnskap*.

Kunnskap har en taus dimensjon ved seg som den tilsatte ikke kan uttrykke gjennom språk. Kunnskapen blir vist gjennom kroppsspråk, handlinger, og å praktisere sammen og gjennom andre non – verbale uttrykksformer. Taus kunnskap er forankret i praksis, handlingen og i den konkrete konteksten og situasjonen. Vi er ikke i stand til å kommunisere all den tause kunnskapen som eksempelvis er forbundet med en handling eller situasjon. Taus kunnskap kan, ifølge Filstad (2010), defineres som en ikke – lingvistisk form for kunnskap og er derfor vanskelig å formalisere og kommunisere. Den tause kunnskapen er personlig og kontekstspesifikk. Taus kunnskap er oftest forankret i individuelle erfaringer, ideer, emosjoner og verdier.

Taus kunnskap sin dimensjon vises gjennom den praktiske arbeidssituasjon og ved at den som regel er basert på erfaring. Den tause dimensjon kjennetegnes ved at medarbeiderne har vanskelig for å beskrive hvordan de benytter kunnskapen sin og hva som skjer i det praktiske arbeidet. Den tause kunnskapen vil være vanskelig tilgjengelig nettopp fordi den er taus (Filstad 2010).

Eksplisitt kunnskap kan tydelig uttrykkes gjennom språk og formuleres ved via ord, tall og symboler. Det er en kunnskap som er lett å gi uttrykk for. Eksempler på eksplisitt kunnskap kan være bøker, manualer, rutiner og prosedyrer.

Johannesen (2011) beskriver den eksplisitte kunnskapen som noe en greit kan gjøre rede for mens den tause kunnskapen har med erfaring å gjøre. Det vil være vanskeligere å formulere den tause kunnskapen.

En av de største utfordringene for norske organisasjoner er å utnytte den kunnskapen som allerede er innenfor organisasjonen i form av taus kunnskap (Johannesen 2011). Filstad (Johannesen 2011, s. 150) kommer med følgende åtte råd for å skape bedre og mer læring i organisasjonen:

1. Lederne må legge til rette for gode læringsarenaer og integrere det i hverdagen.

2. Kurs og opplæring i organisasjonen må foregå «i situasjonen» og helst internt og mellom dem som skal løse arbeidsoppgavene.
3. Kulturen må utvikles. Den må basere seg på tillit hvor de ansatte ser det som naturlig å involvere hverandre og sammen løse arbeidsoppgaver for å kunne oppnå kunnskapsdeling. Det er ledelsens ansvar å formidle at dette skjer i fellesskap.
4. De uformelle relasjonene er positive og må dyrkes frem. Det er også viktig at å peke på hvilke ulike typer kunnskapsutvikling som er viktig for organisasjonen og de ansatte.
5. Det er viktig å ha tilgang til kollegaer. Viss ikke den enkelte ansatte tar initiativ til kollegakontakt må leder sette i gang tiltak som kan føre til at slik kontakt oppnås.
6. Det er viktig å forstå at læring og kunnskap er en kontinuerlig prosess.
7. Status, makt og politikk vil også spile inn på kunnskapsdeling. Dette må tas med i betraktningen for å forstå læring og uformelle relasjoner.
8. Det er viktig å ha mulighet til å gjøre erfaringer sammen, observere og kommunisere. Dette er helt avgjørende for å klare å dele den tause kunnskapen.

Ofte vil virkeligheten være mye mer kompleks, men rådene kan gi en pekepinn på hvordan organisasjoner kan oppnå kunnskapsdeling. Gjennom å ha kjennskap til rådene vil organisasjonen ha mulighet til å legge til rette for at kunnskapsdeling skal skje.

Kunnskap er i en kontinuerlig utvikling i en pågående prosess av læring og kompetanse. Å være kunnskapsrik handler dermed om å være i stand til å bearbeide situasjoner, finne løsninger og handle deretter. Den tilsatte må være i stand til å balansere eksplisitt og taus kunnskap, for så å vite hvordan og hva han/hun skal gjøre. Den enkelte person må ha en komplementær forståelse av taus og eksplisitt kunnskap (Filstad 2010).

3.4.2 Kunnskapsdeling

Definisjonen på kunnskapsdeling blir uttrykt av Filstad (2010) som anskaffelse eller mottak av arbeids – og oppgaveinformasjon og kunnskap, samt tilbakemelding relatert til et produkt eller fremgangsmåte. Dette vil innebære at kunnskapsdeling vil bestå av et sett med handlinger som til sammen fører til utveksling og tilegning av kunnskap. Bedriften kan da se

på de forhold som legger til rette for hva som representerer hindringer for kunnskapsdelingen i en organisasjon. Det kan være følgende punkter:

1. Egenskaper og det som kjennetegner kunnskapen. Hva er det som er uttalt og hva er det av kunnskapen som ikke er uttalt eller synlig.
2. Egenskaper ved ledelsen. Herunder hvordan ledelsen legger til rette for kunnskapsdeling via koordinering, incentiver eller belønninger.
3. Egenskaper ved omgivelsene. Dette kan være på makronivå, mellommenneskelige relasjoner, delt språk, visjoner og delte visjoner.
4. Egenskaper ved individet. Dette kan være i forhold til arbeidsplassen, den enkelte medarbeiders holdninger og motiver.

Disse punktene viser at det ikke bare er kunnskapen som blir viktig for å forstå kunnskapsdelingen. Det blir viktig å se på ledelsen, omgivelsene og de menneskelige reaksjonene. I tillegg må det fokuseres på individet og dets motivasjon til å sette av tid til og villigheten til å dele sin kunnskap. Herunder kommer også individets eget syn på hvordan det vurderer sin egen kunnskap, om den er verdifull og bør deles (Filstad 2010).

Filstad (2010) trekker frem at kunnskapsdeling må forstås som læring og kunnskapsutvikling, at læring og kunnskapen er forankret i sosial praksis. Gjennom deltakelse i praktisk arbeid og hvor kollegaer deler og snakker om sine erfaringer, samt hvor de har muligheten til å utveksle kunnskap og gjennom problemløsende aktiviteter deles kunnskapen. Dette medfører at de ansatte må ha mulighet til å observere hverandre, tid til å reflektere over erfaringer og andre former for samarbeid hvor de gjennom å praktisere på arbeid legger til rette for at kunnskapsdelingen skal skje.

3.4.3 Tillit

Tillit kan defineres som «partenes vilje til å være sårbare» (Filstad 2010). Tillit kan da uttrykkes som den generelle villigheten til å stole på andre. Videre kan tillit også deles inn i forskjellige typer. To typer tillit som fremmer kunnskapsutvikling er *velvilje* og *kompetanse*. Her vil velviljebasert tillit dreie seg om at ansatte kan stille inngående spørsmål til kollegaer uten å frykte for vedkommende sin selvtillit eller være redd for eget rykte.

Kompetansebasert tillit er at en ansatt er sikker på at den personen han/hun har tillit til har den nødvendige kompetanse, og at det er verd å lytte og lære fra vedkommende (Filstad 2010).

Noe som forbedrer kunnskapsdeling er mellommenneskelig tillit i organisasjonen. Dette betyr at tillit fører til en generell tendens til å utveksle kunnskap. Tillit gjør også at utveksling av kunnskap blir billigere. En annen faktor er at tillit øker sannsynligheten for at tilegnet kunnskap fra en kollega er tilstrekkelig forstått og tatt til seg, noe som igjen fører til at mottaker er i stand til å nyttiggjøre den selv. Det viser seg at deling av taus kunnskap i større grad forutsetter tillit fordi den tause kunnskapen er integrert og koblet til kollegaer via deres utøvelse av arbeidsoppgavene i organisasjonen (Filstad 2010). «*Faktisk er tillit selve fundamentet for kunnskapsdeling, men også det som er vanskeligst å skape.*» (Filstad 2010, s. 112)

3.5 Oppsummering av teoridelen

Hovedelementene ved Ottesen (2011) er å vise til de fire hovedoppgavene til en endringsleder, herunder at både ledelse og mottakspersonell kan være endringsledere. Oppgavene sier noe om hvilke prioriteringer, valg, muligheter og handlinger de ansatte i Acona må gjennomføre. Ottesen (2011) trekker også frem begrepene brukskompetanse og bruksteori.

Weick (1993) tar for seg elementer som styrker en organisasjons evne til å møte utfordringer. Det kommer ikke frem så mye om hvordan kunnskap skal formidles men det pekes på holdninger til kunnskap og samhandling som fører til en mer robust organisasjon.

Gjennom begrep som dekontekstualisering og kontekstualisering peker Røvik (2007) på viktige elementer som må tas hensyn til når en skal formidle praksis og overføre kunnskap. I tillegg blir translatørkompetanse trukket frem for å vise hva som kreves av den enkelte som skal formidle kunnskap og ideer. Selv om begrepene til Røvik (2007) gjerne er mer tenkt opp mot større teorier og metoder samt moter, er disse valgt med i oppgaven. Teoriene og begrepene kan peke på utfordringer og muligheter knyttet til overføring av kunnskap mellom ansatte, avdelinger og ledelsen i organisasjonen, såkalt mikronivå.

Filstad (2010) blir benyttet til å vise utfordringer og muligheter som ligger i begrepene kunnskap og kompetanse. Herunder blir det trukket frem hva som fremmer og hemmer overføring av kunnskap. Viktige begreper som kommer frem er eksplisitt og taus kunnskap samt tillit. Gjennom begrepene og hva som ligger i dem, sees det nærmere på hva dette kan bety i praksis. Det blir gått nærmere inn på åtte råd for bedre læring og overføring av taus kunnskap.

Teoriene som er presentert har som mål å vise muligheter og utfordringer knyttet til en hensiktsmessig overføring av kunnskap. Det er ikke valgt å ta med teorier spesifikk knyttet opp til kultur da denne tematikken kunne ha vært en oppgave i seg selv.

4.0 Forskningsstrategi

4.1 Valg av metode

For å besvare forskningsspørsmålene i prosjektet er det viktig å finne riktig forskningsstrategi. I følge Blaikie (2009) finnes det fire ulike forskningsstrategier: Induktive, deduktive, retroduktive og abduktive. Den induktive strategien handler om å danne universelle generaliseringer for å kunne forklare mønstre og karakteristikk. Det vil si at forskeren går fra data til teori via generalisering. Forskeren bruker dette til å forklare det man observerer senere og knytter det opp til forskningsspørsmålet. I den deduktive strategien forsøker en å teste teorien for å avdekke gale eller styrke teorier som viser seg riktig. Forskeren går fra teori til empiri ved å avlede hypoteser som han så tester. Retroduktive strategier handler om å avdekke underliggende mekanismer for å forklare observerte regulariteter. Her gjelder det å finne virkelige mekanismer gjennom både observasjoner og eksperimenter.

Oppgaven vil benytte seg av den abduktive strategien. Med det menes at forskeren forsøker å beskrive og forstå prosessene til de sosiale aktørene gjennom deres motiver, meninger og årsaksforklaringer. En måte å forklare dette på er at forskeren forsøker å utvikle beskrivelser og konstruere teorier som er basert på hverdagsaktiviteter, språk og meninger til de sosiale aktørene. Dette har to steg; beskrivelse og kategorisering som kan danne en basis for forståelse (Blaikie 2009). Det blir en tolkning av mange muligheter, det blir forskerens valg av teori som styrer de fortolkningene undersøkelsen ender opp med.

Den abduktive forskningsstrategien inneholder ifølge Danemark (1997) tre steg, for det første må det være en empirisk hendelse. Denne hendelse sees så opp mot en eller flere teorier/regler, og ut fra dette kan forskeren komme frem til nye antakelser om den empiriske hendelsen. Det kan beskrives som at abduksjon er å gå fra en forestilling om et fenomen til en mer dyp forestilling eller større innsikt (Danemark 1997).

Det vil i oppgaven bli benyttet både Blaikies (2009) og Danemark (1997) sine teorier knyttet til abduktive forskningsstrategier. Disse to teoriene sees ikke som motstridende men heller som komplementære. Grunnen til dette er at Danemark (1997) ikke har et like snevert syn på den abduktive forskningsstrategien. Ved å trekke inn Danemark (1997) sitt syn får forskeren større spillerom i forhold til rekontekstualisering og tolkninger, og forskeren

oppnår gjennom rekontekstualiseringen ny kunnskap om et allerede kjent fenomen. I tillegg kan det benyttes teori i starten av prosjektet ifølge Danemark (1997). I og med at forskeren har tanker om hvilke teorier som kan være mulig å benytte og hvordan, vil det være hensiktsmessig å benytte seg av både Blaikie (2009) og Danemark (1997) sitt syn på abduktive strategier.

I denne oppgaven vil den empiriske hendelsen være den informasjonen som kommer frem i datainnsamlingen fra beredskapsorganisasjonen. Informasjonen vil så bli sett i lys av de teorier som blir presentert i kapittel 3. Ut fra dette vil forskeren komme med nye eller bekreftende antakelser knyttet til de funn som er avdekket i datainnsamlingen. Det kan eksempelvis være at organisasjonen har utfordringer knyttet til translatørkompetanse som hindrer kunnskapsoverføring.

Prosjektet beveger seg innenfor den hermeneutiske tradisjon og det blir en fortolkning av meningsfylte fenomener som her vil være de handlingene som informantene beskriver (Gilje and Grimen 2002).

Utfordringen med bruk av abduktive strategier er at prosjektet forsøker å forstå sosiale prosesser ut fra aktørenes motiver og forklaringer. Spørsmålet blir da om undersøkelsen oppnår sannheter eller om det kun vil være en fortolkning av mange. Undersøkelsen blir forfatterens egen tolking med hjelp av de teorier som er valgt. Andre forskere ville muligens ha valgt ulike teorier og fortolkninger som kunne ledet frem til andre konklusjoner.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Type, form og kilder

Blaikie (2009) nevner tre hovedtyper av data i samfunnsforskningen. Han skiller mellom primære, sekundære og tertiære. Med primære data menes at forskeren selv har ansvaret for design, innsamling og analyse. Sekundærdata kan kort forklart sies å være rådata som allerede er samlet inn av andre av ulike grunner. Tertiær data er data som allerede er analysert og forskeren har nødvendigvis ikke tilgang til rådataen (Blaikie, 2009).

Som et resultat av at forfatteren foretar intervjuer av ulike ansatte og er ansvarlig for hele forskningsprosjektet kan dataene klassifiseres som primære. Bakgrunnen for dette valget er

at forskeren selv kan velge ut informantene og legge opp intervjuet slik at oppgaven i større grad sikrer svar på forskningsspørsmålene. Jo større distanse forskeren har til innsamlingsprosessen, desto vanskeligere blir det å vurdere dataene og sikre at de er hensiktsmessige for oppgaven (Blaikie, 2009).

Dataene kan komme fra fire ulike kilder. Disse er natural social settings, semi – natural settings, artificial settings og social artifacts. Denne oppgaven vil benytte det som Blaikie (2009) omtaler som «semi-natural settings». Med dette menes at informantene intervjues om de aktiviteter de er engasjerte med i sitt daglige arbeid. I denne undersøkelsen vil det skje ved gjennomføring av intervjuer om deres arbeid og synspunkter knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

I startfasen av dette prosjektet ble det vurdert om det var mest hensiktsmessig å ha en spørreundersøkelse av alle som jobbet ved beredskapsavdelingen, og benytte seg av kvantitativ metode. Dette ble forkastet da det ville være usikkert om en spørreundersøkelse ville ha gitt svar på forskningsspørsmålene og belyse problemstillingen på en god nok måte. Forskningsmetode bør komme som en følge av forskningsspørsmålene slik at man i størst grad sikrer seg svar på disse (Johnson and Onwuegbuzie 2004). I denne oppgaven er det vurdert at det vil være mer hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ metode og gjennomføre intervjuer av nøkkelinformanter.

Styrken med å benytte kvalitativ metode er blant annet at forskeren får informasjon som informantene selv ser på som viktige og at det gir en mulighet for å studere et fenomen i dybden. I denne oppgaven vil det blant annet være kunnskapsoverføringen som det forsøkes å få mer inngående kunnskap om. Metoden er også nyttig i forhold til å beskrive mer komplekse fenomen (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Utfordringen med den kvalitative metoden er at forskeren må være oppmerksom på at det kan være vanskelig å generalisere funnene til andre arenaer. Videre vil det være vanskeligere å teste teoriene og hypotesene som kommer frem i oppgaven (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Dette vil bli diskutert nærmere i kapittel 4.4 som omhandler validitet og reliabilitet.

4.2.2 Utvalg av datakilder

Et grunnleggende problem i de fleste forskningsprosjekter er at forskeren ikke kan undersøke alt og intervju alle. Forskeren må foreta noen prioriteringer på bakgrunn av valgt problemstilling. Dette gjelder spesielt med kvalitativ metode da den er ressurskrevende både med tanke på tidsaspektet og kostnadene (Jacobsen 2005).

En viktig del av forskningen er prosessen med å velge ut informanter og kilder som data skal komme fra. Dette innebærer for forskeren å definere hvem som skal intervjues. Som nevnt tidligere er det et ønske å benytte seg av nøkkelinformanter. Med nøkkelinformanter menes personer som har en spesielt god innsikt og kunnskap knyttet til de spørsmål som ønskes besvart i oppgaven (Andersen 2006).

4.2.3 Informanter og utvelgelse

I oppgaven er det valgt ut tre ledere i beredskapsorganisasjonen samt fire deltidsansatte som går i vaktrotasjon for Acona som informanter. I begrepet informanter ligger det at de har god kunnskap om fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005).

Grunnen til at de tre lederne ble valgt ut som informanter er at de har ulike ansvarsområder og ansatte under seg. Videre har informantene et opplæringsansvar knyttet til sin posisjon og stilling, de driver med det som kan kalles kunnskapsoverføring. Det er også viktig å poengtere at ved presentasjonen av masteroppgaven for ledergruppen i Acona ble disse lederne trukket frem som ekstra kunnskapsrike i forhold til å kunne besvare spørsmål knyttet til problemstillingen. To av lederne stilte seg også disponible til å besvare spørsmål og henvendelser vedrørende oppgaven. I tillegg sa de seg villig til å finne kontaktinformasjon om de deltidsansatte informantene samt komme med forslag om hvem som kunne være nyttige å intervju. Målet med å intervju lederne var å få informasjon om alle områdene som beredskapsorganisasjonen dekker, samt en større oversikt over kunnskapen til de ulike ansatte.

Det er også valgt ut informanter som går i vaktrotasjon fra Bergen og Stavanger, to personer fra hvert distrikt. Hensikten med å velge ut vaktgående informanter er å se på om det er forskjeller på svarene mellom leder og ansatte, dette for å få frem ulike perspektiver på enkelte av forskningsspørsmålene. I tillegg kan det være interessant å sammenligne

informantene fra Bergen og Stavanger. Fremkommer det forskjeller som kan relateres til opplæring eller kompetanse? Det er også et ønske å ha informanter utenfor Stavanger som ikke har kjennskap til forskeren. Dette vil muligens gi annerledes svar.

Informantene er blitt valgt ut på det grunnlaget Grønmo (2004) omtaler som *utvelging basert på selvseleksjon og snøballutvelging*. Utvelging ved selvseleksjon tar utgangspunkt i at ulike aktører får informasjon om undersøkelsen som skal gjennomføres og at de blir invitert til å delta. Utvalget etableres da ved at aktørene selv melder seg og sier seg villig til å delta. Snøballutvelging skjer ved at aktører som er valgt blir bedt om å foreslå andre aktører (Grønmo 2004).

Informant 1 og 2 er valgt ut på bakgrunn av selvseleksjon. Gjennom snøballutvelgelse ble informant 3 – 7 plukket ut som informanter. Informantene er blitt delt inn fra nummer en til syv. Disse er som følger:

- Informant 1: Er fra ledergruppen.
- Informant 2: Er fra ledergruppen.
- Informant 3: Er fra ledergruppen.
- Informant 4: Tilhører mottaksgruppen i Bergen og går hovedsakelig i vaktfunksjon som mottaksleder, men har også vært i rollene som heliportvakt og transportfører.
- Informant 5: Tilhører mottaksgruppen i Bergen og går i vaktfunksjon som heliportvakt og transportfører.
- Informant 6: Tilhører mottaksgruppen i Stavanger og går i vaktfunksjon som heliportvakt.
- Informant 7: Tilhører mottaksgruppen i Stavanger og går vaktfunksjon som mottaksleder. Informanten har tidligere fungert som heliportvakt og transportfører.

Gjennom de valgene som er tatt i forhold til utvelgelse av informantene vil målet være å få informasjon og data som vil kunne besvare forskningsspørsmålene i oppgaven. En fordel ved å velge ut ledere med forskjellig ansvarsområder er at forskeren da kan vurdere områder opp mot hverandre og se på forskjeller og likheter innad i organisasjonen. Utfordringen som ligger i å velge ut informanter som forskeren tror innehar god kunnskap er å vite om de virkelig besitter denne kunnskapen (Jacobsen, 2005). Et fortrinn kan være at forsker har noe kjennskap til organisasjonen og de ulike lederne. Dette kan dermed gjøre det lettere å vurdere deres kunnskapsnivå i forhold til forskningstema og spørsmål. Kjennskap til Acona byr også på noen problemstillinger knyttet til blant forforståelse, forutinntatthet og hvordan informantene forholder seg til forskeren i intervjusituasjonen. Disse utfordringene vil bli diskutert nærmere i kapittel 4.3.

4.2.4 Informasjon og samtykke

En forutsetning for informert samtykke er at informanten deltar frivillig og at personen vet alt om hvilke fordeler og ulemper som deltakelsen kan medføre (Jacobsen 2005).

Før intervjuene har informantene blitt informert om ulike aspekt knyttet til undersøkelsen og intervjuene. Prosjektet har blitt forsøkt forklart så grundig som mulig for at informantene skal vite hva de har sagt ja til. Målet har vært å sikre at informantene har forstått den informasjonen som er gitt. Desto mer sensitiv og skadelig informasjonen er jo mer vekt må forskeren legge på informert samtykke (Jacobsen 2005).

Informantene har også blitt informert om at de kan være anonym hvis det er ønskelig. Det ble i denne sammenheng opplyst om at undersøkelsen ikke kunne garantere for at informantene ikke ville bli gjenkjent. Dette på grunn av det forskes kun på en organisasjon hvor det gjerne vil være lettere å kjenne igjen enkeltpersoner. Dette gjelder i særlig grad informantene i Bergen hvor det vil nærmest være umulig ikke å finne ut av hvem informantene er hvis noen skulle gå inn for det.

Det er også opplyst at informanten kan trekke seg viss det skulle være ønskelig og at den informasjonen de har gitt ikke vil bli benyttet i oppgaven. Informantene er også tilbudt å få se gjennom deres bidrag i oppgaven slik at de kan komme med innvendinger eller

tilleggsopplysninger for å belyse tema mer. Dette er gjort for å sikre at informasjonen som kommer frem stemmer, og at respondentene kan stå inne for det som er blitt fremstilt. Det vil være med på å sikre at den innsamlede data er i overenstemmelse med det informantene ønsker å formidle.

Det var to av informantene som ønsket å lese igjennom det som kom frem i intervjuet og godkjenne det. Dette var en av informantene fra ledelsen og et mottakspersonell.

Informantene fikk tilsendt et renskrevet og delvis systematisert dokument over alle spørsmål og de svar som var gitt.

4.2.5 Innsamling av data

Det er tre hovedkategorier for hvordan forskeren må forholde seg til tid og tidsperspektiv i forhold til forskningsprosjekter. Det første kalles for cross – sectional og omhandler her og nå. Den andre varianten er longitudinal hvor innsamling av data skjer over tid, eksempelvis før og etter. Den tredje og siste varianten er historical, der forskeren ser på hendelser og fenomener i fortiden (Blaikie, 2009). Forskningsprosjektet vil ta utgangspunkt i en cross – sectional studie. Det informantene vil komme med er her og nå informasjon, om hvordan de opplever og ser på problemstillingen i dagens situasjon. Forskeren kan muligens få informasjon knyttet til tidligere hendelser, men det er likevel her og nå som vil være i fokus. Dette vil kunne være en svakhet med oppgaven, at den ikke ser på hvordan kunnskapsoverføringen skjer over tid. Samtidig vil tidsaspektet i en masteroppgave på seks måneder legge begrensninger på hvor lenge forskeren har anledning til å samle inn data. En løsning på denne utfordringen kunne ha vært om organisasjonen til informantene hadde data fra tidligere forskningsprosjekt eller undersøkelser som kunne ha blitt benyttet.

Som nevnt i punkt 4.2.1 vil oppgaven benytte seg av kvalitativ metode. Herunder er intervju en av de vanligste måtene å samle inn kvalitative data på (Blaikie, 2009). Data vil i oppgaven bli samlet inn via intervjuer. Bakgrunnen for dette er at utvalget av informanter er noen få nøkkelinformanter. Som en konsekvens av dette er det mest hensiktsmessig å ha individuelle intervju. Formålet med individuelle intervjuer er å få fram hva de ulike informantene i den enkelte stilling mener om temaet og problemstillingen. Det å foreta intervju vil kunne være

med på å få frem deres synspunkt og tolkninger av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Innhenting av informasjon vil foregå ved hjelp av åpne intervju. Det åpne intervju kjennetegnes ved at undersøker og respondent snakker sammen som ved en vanlig dialog. Det åpne individuelle intervju passer når det er få enheter som skal undersøkes, at man er interessert i det den enkeltes informant sier, deres meninger og fortolkninger (Jacobsen 2005). Dette er bakgrunnen for hvorfor det åpne intervju er valgt som innsamlingsmetode for data i denne oppgaven.

Det har vært et ønske å foreta intervjuene ansikt til ansikt. Grunnen til dette er at det lettere skapes et klima av fortrolighet og personlig kontakt mellom forsker og informant (Jacobsen 2005). Målet er at det gjennom denne type intervjuer vil være lettere å få samlet inn relevante data da forskeren har opprettet en relasjon. Relasjonene kan sees på som et middel forskeren involverer seg i for å få tak i observasjoner og data (Aase and Fossåskaret 2007).

Det åpne intervjuet kan gjennomføres med ulik grad av åpenhet og strukturering. I oppgaven er det valgt å lage en intervjuguide. Utgangspunktet for intervjuguiden vil være forskningsspørsmålene slik at de svar og meningsyttringer som kommer frem knyttes til det oppgaven dreier seg om. Det vil være viktig å utarbeide en guide som er med på å fremme klare og tydelige svar, samt unngå ledende spørsmål. Dette for at oppgaven skal frembringe relevante og troverdige svar. Samtidig har det vært viktig ikke å lage den så strukturert at det leder hen mot faste spørsmål og svaralternativer. Hensikten med guiden er at den skal komme innom de viktigste temaene som bør belyses (Jacobsen 2005). Informantene har fått intervjuguiden på forhånd slik at de har hatt mulighet til å forberede og sette seg inn i temaet.

Et spørsmål som bør bli stilt er om det i denne undersøkelsen hadde vært mer hensiktsmessig med et gruppeintervju. Fordelen med det er at deltakeren da i større grad kan definere situasjonen. Gruppedynamikken gir en synergieffekt som fører til erfaringsutveksling og bekrefter hverandres fremstillinger (Guldvik 2002). Grunnen til at gruppeintervju ble valgt bort er risikoen for at enkeltpersoner vil prege intervjuet mer enn andre. Videre er det også en sjanse for at informantene tar kontrollen over dagsordenen slik

at forskeren ikke får dekket de tema han ønsker (Guldvik, 2002). Argumentene mot gruppeintervju vektlegges tyngre enn fordelene når det kommer til å få besvart oppgavens forskningsspørsmål, og dermed falt valget på individuelle intervju. I tillegg ville det å klare å samle alle informantene bydd på utfordringer da folk har forskjellige jobber og bor i ulike byer.

4.2.6 Dataanalyse

Etter at intervjuet er gjennomført vil det være et stort datamateriale tilbake. Dette vil både være notater og lydband hvis informantene godkjenner det. Jacobsen (2005) deler analysen av kvalitative data inn i tre kategorier. Det er beskrivelse, systematisering og kategorisering samt sammenbinde.

Beskrivelsen dreier seg om å gjøre rede for det materialet som har blitt samlet inn. I dette prosjektet vil det bety at dataene vil bli transskribert for så å bli lagt inn i Word format. I tillegg vil notater og andre informasjonskilder bli gjort rede for.

Det neste steget vil være å systematisere og kategorisere dataene man har tilegnet seg. Dette betyr at det skapes en oversikt over dataene, hvor også redusering av informasjon inngår. Unødvendig informasjon vil bli lagt til side, mens data som er med på å besvare forskningsspørsmålene blir presentert i oppgaven. Det blir viktig at det er forskningsspørsmålene og problemstillingen som blir avgjørende for hvordan en systematiserer dataene, og at oppgaven gjerne benytter forskningsspørsmål som underkategorier.

Hensikten med å analysere og kategorisere de ulike dataene er for lettere kunne se på forskjeller samt hva som samsvarer hos de ulike intervjuobjektene. Dette vil kanskje være en måte å få ulike vinklinger og drøftinger knyttet opp mot problemstillingen i masteroppgaven. Det vil si at man forsøker å sammenbinde opplysningene. Forskeren forsøker blant annet å se på hva som blir sagt, lete etter meninger og årsaker. Her betyr det at forskeren går utover det han har hørt og prøver å få frem de mer underliggende og interessante forholdene (Jacobsen, 2005).

Det skilles mellom to tilnærminger til kvalitativ analyse. Det ene er innholdsanalyse som innebærer at forskeren deler inn data i kategorier for så forsøke å finne sammenheng. Den andre er narrativ analyse som betrakter data som en historie, hvor det forsøkes å forstå helheten ved å vurdere dataene som sammenhengende historie (Jacobsen, 2005). I dette prosjektet vil det være mest hensiktsmessig å benytte seg av innholdsanalyse, da det vil være mer nyttig for å kategorisere informasjonen. Gjennom å kategorisere dataene vil det kunne være lettere å se hvilke data som er hensiktsmessige å ta med i oppgaven og hva som er med på å besvare forskningsspørsmålene.

4.3 Forskning på egen organisasjon

Det at oppgaven er en undersøkelse på egen organisasjon byr både på utfordringer og muligheter. To av utfordringene er forutinntatthet og gjerne fordommer. Faren er at forutinntattheten kan føre til at undersøkelsen styrer svarene en bestemt retning. Det vil da være viktig å kunne frigjøre seg fra egen organisasjon og innta forskerrollen. Hensikten med dette er å hindre ulempene med forskning i egen organisasjon (Blaikie 2009).

En av fordelene med å ha tilknytning til organisasjonen er at kjennskapen til tema og organisasjonen vil gjøre det lettere å se om svarene er relevante og i ytterste konsekvens sanne. Dette vil kunne være med på å styrke oppgavens validitet. Samtidig vil informantene kanskje sette seg i et bedre lys overfor en intervjuer de kjenner og dermed pynte på sannheten, dette vil igjen kunne svekke validiteten i oppgaven.

4.4 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet peker på prosjektets nøyaktighet i forhold til undersøkelsen. Validitet handler om i hvilken grad våre observasjoner reflekterer fenomenet og variablene som er av interesse. Begreper som troverdighet, metning og bekreftbarhet har i den senere tid blitt erstattet eller supplert med begrepene validitet og reliabilitet (Guldvik, 2002).

Det er viktig å være bevisst sin rolle som intervjuer. Det er ofte den passive og lyttende rolle som blir trukket frem, her er det de åpne spørsmål og responsen fra informanten som styrer intervjuet. Samtidig påpeker Andersen (2006) at i møtet med ressurssterke informanter vil en aktiv forsker kunne få større uttelling med tanke på analytisk kontroll. Dette vil dermed gi

en økt reliabilitet og validitet (Andersen, 2006). Undersøkelsen stiller her store krav til intervjuer og spørsmålet vil her være om forskeren klarer å være så bevisst og aktiv at fordelene oppnås. Det er vanskelig å si noe om dette på forhånd men gjennom å ha en klar strategi knyttet til intervjuene og å ha et godt gjennomtenkt design vil forskeren være med på å påvirke hvordan resultatet av intervjuet blir, og dermed svarenes gyldighet.

Videre vil gyldigheten ifølge Jacobsen (2005), kun være gyldig for den perioden som undersøkelsen tar for seg. Dette medfører at det dermed vil være viktig å argumentere for de funn som er gjort og si noe om både deres overførbarhet og gyldighet fremover. I tillegg må forskeren også stille seg spørsmål om den informasjonen som respondentene kommer med er korrekt. Mennesker kan lyve, mangle kunnskap og gi feil informasjon. Forskeren må være oppmerksom på de respondentene som intervjues (Jacobsen, 2005). Dette vil være en utfordring ved gjennomføringen av prosjektet. Det å ha kjennskap til beredskapsavdelingen vil kunne gjøre det lettere å vurdere informasjonen som blir gitt. Samtidig kan det være en risiko for at respondentene vurderer informasjonen de formidler siden de i større eller mindre grad kjenner intervjueren.

4.4.1 Vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet

Det er viktig å presisere at validitetsbegrepet er mindre presist og mer komplekst enn reliabilitetsbegrepet og dermed vanskeligere å vurdere (Grønmo 2004). Validitet dreier seg om forskningen har gitt et korrekt svar på forskningsspørsmålene (Skog 2004).

Før intervjuet hadde informantene fått tilsendt forespørsel og en samtykkeerklæring om å delta som informant. Dette ble gjort for at informantene skulle vite hva de samtykket til. Her ble det blant annet gjort rede for at det når som helst var mulig å trekke seg, og at alle data da ville bli slettet. I tillegg fikk de tilsendt et skjema med struktur og spørsmål som ville bli tatt opp i intervjuet. På den måten skulle informantene ha anledning til å forberede seg og komme med spørsmål. I tillegg ble informantene gitt en kort innføring i prosjektet og mulighet til å komme med oppklarende spørsmål i forkant av intervjuet. Dette ble gjort for å øke oppgavens validitet, at data som ble samlet inn skulle svare til intensjonene med undersøkelsesopplegget, og at datainnsamlingen skulle resultere i data som er relevante for problemstillingen (Grønmo 2004). Det at informantene ble godt informert om hva prosjektet

dreide seg om før de takket ja til å være med som respondent kan ha påvirket de svarene som ble gitt. Folk oppfører seg gjerne annerledes i slike situasjoner enn det de gjør i virkeligheten. Blant annet at informantene ikke ønsker å avsløre sitt virkelige jeg, samt at de ønsker å fremstå på en annen måte enn det de vanligvis gjør. Det kan også være at de vil forsøke å tilfredsstille forskeren ved å si det de tror forskeren vil høre (Jacobsen 2005). Usikkerheten rundt de svar som informantene kommer med, om de er sanne eller ikke, vil påvirke oppgavens validitet. Å avgjøre om noe er sant eller ikke kan være vanskelig og vil dermed gjøre vurderingen av denne oppgavens validitet mer usikker.

Reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet. I oppgaven er det benyttet båndopptaker for å styrke påliteligheten. Samtidig ønsket ikke informant 5 å benytte seg av båndopptaker, noe som medførte at det måtte tas notater. Informant 5 ble forespurt om hun ønsket å lese igjennom svarene i etterkant, noe hun takket nei til. I tillegg uttrykte informant 1 og 6 i etterkant av intervjuet at den første delen av intervjuet var litt ubehagelig på grunn av at båndopptaker ble benyttet. Dette kan være med på å svekke reliabiliteten i oppgaven.

Informant 1 og 6 ønsket å lese igjennom svarene de hadde gitt i intervjuet. Tilbakemeldingen fra informant 1 var at svarene hun hadde kommet med var ok, og hun hadde heller ingen tilleggs kommentarer. Informant 6 kommenterte at noen av svarene ville hun formulere annerledes, og i tillegg kom hun med ekstraopplysninger. Disse tilbakemeldingene vil være med å styrke reliabiliteten og sikre at de svar som kommer frem i oppgaven sammenfatter med det informantene hadde til hensikt å uttrykke. For å sikre alle svar og data hadde det vært ønskelig om alle informantene leste igjennom svarene de hadde formidlet i etterkant, men informantene ga uttrykk for at det ikke var nødvendig.

I forkant av intervjuet ble det jobbet med intervjuguiden for at den i størst mulig grad skulle være et verktøy til å få besvart problemstillingen i oppgaven. I tillegg ble det foretatt et kortere prøveintervju for å se om spørsmålene var forståelige. Det ble gjort noen endringer etter prøveintervjuet for å forbedre designet på intervjuguiden. Dette vil være med på å sikre og forbedre resultatene som blir samlet inn, dermed vil gyldigheten til svarene bli forbedret.

Et annet spørsmål som må besvares er om dataene oppgaven måler, og den informasjonen man får samlet inn, kan være gyldig for flere enn den spesifikke beredskapsorganisasjonen (Jacobsen, 2004). En av utfordringene med oppgaven er at det forskes på en enkel organisasjon. I tillegg er det kun syv informanter som deltar. Dette vil kunne være med på å svekke gyldigheten for oppgaven. Oppgaven vil sannsynligvis ikke ha stor gyldighet for andre organisasjoner enn Acona, men den kan gi en pekepinn på ulike utfordringer og muligheter som kan være nyttig å ta med seg videre i arbeidet med kunnskapsoverføring.

4.5 Vurdering av forskningsstrategien

Det er valgt å gjennomføre en kvalitativ forskningsstrategi i denne oppgaven. Fordelene med dette er at svarene går mer i dybden enn ved kvantitativ strategi. Dataene som er kommet inn er mye mer dyptgående i forhold til oppgavens tematikk enn det undersøkelsen ville samlet inn via en kvantitativ undersøkelse.

Utfordringen i denne oppgaven er for det første at det kunne vært flere informanter. For det andre ligger det en del begrensninger i en masteroppgave, blant annet at den strekker seg over et halvt år og har begrensninger knyttet til tid og ressurser. I tillegg er det bare gjort forskning på en organisasjon, oppgaven ville kunne fått mer tyngde ved å trekke inn flere beredskapsorganisasjoner.

Et annet aspekt er at det forskes på egen organisasjon med de utfordringer og muligheter som dette medfører. Etter å ha vurdert de positive og negative sidene ved dette og sett på hvilke data som ble samlet inn, er det i denne oppgaven blitt vurdert som en fordel. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at forskning på egen organisasjon har sine svakheter, og leseren må ta det med i betraktning når han/hun vurderer de funn som er gjort. Det vil alltid kunne stilles spørsmål ved forskerens objektivitet og forutinntatthet.

5.0 Presentasjon av data

Presentasjonen av det innsamlede materialet vil bli gitt med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Formålet med dette er at gjennom forskningsspørsmålene vil problemstillingen kunne bli besvart.

Dataene vil bli delt inn i fire hoveddeler;

- *Strategier og virkemidler som skal sikre kunnskapsoverføring*
- *Ledelsen sin rolle i kunnskapsoverføringen*
- *Erfaringer om hva som virker samt motstand ved kunnskapsoverføring*
- *Identifisering og bruk av kunnskap i organisasjonen.*

Det vil komme en oppsummering av de viktigste funnene under hvert punkt for å tydeliggjøre de mest sentrale data som er kommet frem. Hovedfunnene vil kort bli presentert helt avslutningsvis.

5.1 Strategier og virkemidler som skal sikre kunnskapsoverføring

Enhver organisasjon har, eller bør ha, strategier og virkemidler for hvordan en skal sikre en god kunnskapsoverføring.

Det blir trukket frem fire sentrale virkemidler for at Acona skal ha en god kunnskapsoverføring mellom organisasjonen og mottakspersonellet. Dette er:

1. Vaktskifter. Det var et ønske om å ha med mottakspersonell på vaktskiftene. Grunnen til dette var at det var viktig å knytte mottakspersonell tettere til 2. linje og resten av beredskapsorganisasjonen. Disse møtene er ikke alltid like relevante for mottakspersonellet, men ved å delta på disse møtene får de et mer helhetlig bilde av arbeidet ved Acona. Dette gjelder for egen del, men også for å opptre profesjonelt utad. Informant 1 trekker frem at det er mottak som er kundens ansikt utad, og er derfor en av de viktigste funksjonene. Det er de som kommuniserer med kunden og dermed er det essensielt at mottak får informasjon om aktuelle kunder og hendelser. Dette var bakgrunnen for at Acona i 2011 valgte å starte med vaktskifter.

2. Table top. Grunnen til at Acona har begynt med table top er fordi organisasjonen ser at det er behov for egentrening som er relatert til funksjonen mottakspersonellet går vaktrotasjon i. Her lages det sjekklister for hendelser og øvelser som har funnet sted i løpet av siste vaktperiode. Disse punktene skal gjennomgås av alle i vaktfunksjonene/mottak. Det er leder for Next of Kin (NoK) – gruppen som leder table top. Formålet med dette er at funnene som blir gjort skal evalueres for så å avsluttes. Informantene fra ledelsen sier at Acona må formidle kunnskap og erfaringer gjort på en arena over til alle. Det trekkes frem at table top er noe som fungerer.
3. Funksjonsmøter. Det er også lagt opp til funksjonsmøter to ganger i året, dette kun for de i mottaksfunksjonene. Her er det viktig å få kunnskap ut til de som går i den enkelte vaktfunksjon.
4. Kvartalsmøte. Det lages en årsplan for hvordan kvartalsmøtene skal foregå. Noen av møtene er åpne, dette gjelder spesielt i Stavanger. Forskjellen mellom Stavanger og de andre lokasjonene er at mottak er tettere knyttet opp mot Acona på grunn av vaktskiftene og den lokale tilknytningen. De andre lokasjonene har andre utfordringer og dermed blir møtestrukturen gjerne fastere. På kvartalsmøtene blir det lagt opp til diverse kurs, eksempelvis er kurset «Drilling for dummies» et årlig kurs for å øke kunnskapen om hva som foregår på plattformene. I tillegg blir det også lagt opp til øvelser, spesielt ved lokasjonene som ligger nord for Stavanger. Grunnen til det er at kunder ikke prioriterer å ta med mottak i øvelser, dette gjelder spesielt utenfor Stavanger. Som informant 1 utaler det: *«Kunden prioriterer gjerne ikke å ta med mottakspersonell på øvelser fordi at det kommer såpass ut i øvelsen at de gjerne ikke trekker det inn. En tar den innledende fasen.»*

Det påpekes videre at Acona prioriterer table top og øvelser på de andre lokasjonene utenfor Stavanger. Disse skal ta utgangspunkt i hendelser og tidligere øvelser for å formidle det som har skjedd andre steder.

I tillegg til disse fire punktene blir det sendt ut mye e-post til mottakspersonell. Dette kan være informasjon om kunder, eller ved spesielle ad-hoc hendelser. Acona har også et årshjul hvor de planlegger og ser på hva som trengs av kunnskap og hvilke hull organisasjonen må tette.

Informant 2 sier at hun er litt i tvil om Acona har så mange strategier for å sikre kunnskapsoverføring. Det blir trukket frem mentorordningen som et eksempel. Mentoren følger opp ansatte frem til han eller hun eksempelvis går inn i action manager funksjonen.

Ledergruppen trekker også frem fellesmøter som viktig i kunnskapsoverføring. At mottak har kvartalsmøter mellom funksjonene er en form for kunnskapsoverføring, de lærer hverandre å kjenne. Spesielt mottakspersonell i Stavanger er heldige som har både mottak og ICC i nærheten.

Ifølge informant 2 og 3 har Acona mye kunnskapsoverføring i beredskapsorganisasjonen, kanskje spesielt ved den muntlige overføringen. Acona har forsøkt å skape arenaer for erfaringsoverføring og kunnskaping. Det er blitt etablert en dag i måneden hvor Acona skal ha kunnskapsoverføring og kunnskaping for ICC. Det er mye som settes i gang hver måned ved Acona og ansatte får gjerne med seg informasjon i gangene, men det er viktig å få det inn i en strukturert form. Dette er tiltak og strategi for kunnskapsoverføring, men kun for de fast ansatte.

Det som fremkommer av dataene er at Acona har ulike virkemidler, eksempelvis kvartalsmøte, Table top og vaktskifter, som skal sikre en god kunnskapsoverføring. I tillegg trekkes det frem at det å ha ulike arenaer og møtepunkter hvor mottak kan treffes er viktig.

5.1.1 Ansettelse

Det har tidligere vært mange anbefalinger fra ansatte som har vært med i mottaksgruppen, der de anbefaler aktuelle personer til Acona. Etter dette har folk fra ICC hatt en samtale med personen for å se om han eller hun er egnet for å være en del av mottaksgruppen. Det kommer frem at Acona, enda sterkere enn før, ønsker en faglig forankring. Den faglige forankringen skal være et krav. Ledelsen poengterer at ansatte fremover må ha relevant utdanning og erfaring for å være med i mottaksgruppene til Acona, personlig egnethet kommer som et tilleggskrav. Det kommer også frem at spesielt ved mottaksgruppen i Stavanger som har vært i mange år, har det ikke eksistert en faglig forankring hos absolutt alle ansatte, men det skal være krav til nytt mottakspersonell som kommer inn. Det skal være et fagforum, og det skal være litt eksklusivt å være med utaler informant 1.

Alle informantene fra ledelsen er enige om at de ønsker å ha en differensiert bakgrunn hos mottakspersonellet. Informant 1 beskriver følgende om hva det innebærer: *«Det skal være en lokalkunnskap. Det skal være ulike instanser representert, at du skal på en måte ha kunnskap fra ulike samfunnsinstanser; offentlig, politietaten, logistikk, havn for at du skal kunne trekke på ulike erfaringer.»*

Det er også ønskelig med både kvinner og menn. De bør også være voksne da en kan stå i ganske krevende situasjoner ifølge informantene fra ledergruppen.

Grunnen til at Acona ønsker en differensiert bakgrunn hos mottaksgruppen er at det skaper et mer utfordrende miljø for dem som er med, at en ikke har samme bakgrunn men representerer ulike fagfelt. Det er ikke tilstrekkelig med en god utdanning viss ansatte ikke kan håndtere mennesker i en krisesituasjon. Informant 2 kommer med følgende beskrivelse; *«Jeg tror ikke det hjelper å ha sittet syv år på Blindern og komme i mottak viss du ikke har empati og kan leve deg inn i hvordan mennesker i sorg eller kriser har det»*

Det som kommer frem fra ledelsen i forhold til hva som vektlegges i ansettelsen er at man har en faglig forankring og at en søker mot å ha ulik erfaringskunnskap inn i mottaksgruppene. I tillegg legges det vekt på personlig egnethet. Mottakspersonell må ha med seg en ballast. Både menneskesynet og holdningene til den tilsatte blir avgjørende for hvordan jobben utøves. Acona ønsker personer som ivaretar både det teoretiske og det praktiske. De ansatte må ha forståelse for det organisasjonen driver med. I tillegg må tilsatte ha evnen til å leve seg inn i menneskers situasjon når de er i krise.

5.1.2 Kursing og opplæring for mottakspersonell

I Acona er det per i dag følgende kurs og opplæring for mottakspersonell; vaktskifter, Table top, funksjonsmøter og kvartalsmøter med innlagte kurs. I tillegg gjennomfører Acona og kundene forskjellige øvelser.

Av informantene i mottaksgruppen er det kun informant 6 og 7 som har deltatt på vaktskifter. Begge informantene opplever disse møtene som nyttige. Et aspekt som trekkes frem er viktigheten i forhold til å «skru» seg på, siden det kan gå fire til fem uker mellom hver gang en er på vakt. Informant 7 gir følgende beskrivelse: *«Hvis du tenker på sesjonene*

som går på overlapp og der det og er en del sekvenser som kan kalles øvelser, så synes jeg det er blitt mye bedre og mye mer tilrettelagt den funksjonen vi har.»

Selv om opplevelsen av at vaktskiftene er positive, kommer det samtidig frem at det fremdeles er et forbedringspotensial. Det blir nevnt blant annet at table top kan tilpasses funksjonene enda bedre og at det ligger et mulig potensiale her som per i dag ikke blir godt nok brukt.

Når det gjelder funksjonsmøtet er det bare informant 7 som sier at han har deltatt. Han opplevde det som bra og at det kunne bli nyttig fremover i forhold til jobben som mottaksleder. Informanten sa videre at han hadde et innlegg på dette møtet om hvordan mottakspersonell kan jobbe med pårørende. Han hadde dermed en litt annen rolle enn mottakspersonell vanligvis har på funksjonsmøtet.

Mottakspersonell opplyser at de har vært med på et kvartalsmøte hvor Table top var en del av møtet. Informant 4 poengterer at; *«Kvartalsmøte og table top er for så vidt lærerikt, det er det. For du får kjørt deg for å si det sånn og du må ta noen kjappe avgjørelser i forhold til scenarioer du få presentert, det gjør du. Det er greit å gå igjennom i teorien hva du vil gjøre.»*

Samtidig trekker enkelte av mottakspersonellet frem at tidsløpet blir veldig akselerert på Table top i forhold til en reell hendelse. For å få et skikkelig utbytte bør det gjennomføres en øvelse i sanntid, at ting skjer etter hvert. Det tar tid å gjøre oppgavene som mottakspersonell må gjennomføre.

Kvartalsmøtene har faste punkt som går inn på nye og eksisterende kunder, hvilke tjenester de abonnerer på og hva som rører seg i organisasjonen. Det er stort sett personell fra Acona i Stavanger, ledelsen eller diverse folk fra administrasjonen som kommer på kvartalsmøtene.

Kvartalsmøter hvor Acona har brukt interne eller eksterne krefter som formidler egne erfaringer oppleves av mottakspersonell som nyttig. Informantene fra Bergen trekker spesielt frem siste kvartalsmøte hvor det var en intern psykolog knyttet til forsvaret, og som er en del av mottaksapparatet, som hadde innlegg om Statoils hendelse i Algerie. Psykologen hadde selv vært i Algerie under hendelsen for å bistå. I tillegg var det en intern ressurs fra politiet som fortalte hvordan politiet håndterte hendelsen. Ifølge tilbakemeldingene var dette svært lærerikt og interessant å høre på. Det påpekes at det er et svært kunnskapsrikt

personale som går mottak i Bergen, de har utrolig tyngde på ulike fagfelt, noe som dette foredraget viste. Et annet innlegg som trekkes frem fra mottak i Stavanger er foredrag presentert av en av de evakuerte på Utøya. Dette ble opplevd som spennende da en fikk innblikk i begge sider av mottaksapparatet, at det var mennesker med egne erfaringer som delte sin historie.

Alle informantene fra Bergen trekker frem at det var nyttig med omvisning både på mottakshotellet og Håkonsvern for å se hvordan forsvaret driver beredskapsarbeid og hva de kan tilby. Mottakspersonell i Stavanger trekker også frem at det å bli kjent med mottakshotellet var lærerikt.

Alle informantene fra mottakspersonellet trekker frem at kvartalsmøtene gir en god anledning til å bli kjent med de andre i gruppen. Noe som kommer frem er blant annet at det å bli kjent med både sterke og svake sider hos kollegaene vil være en nyttig erfaring ved en reell hendelse. Informant 5 stiller likevel spørsmål ved om Acona er godt nok forberedt viss det skulle skje en hendelse. Det trekkes også frem viktigheten av å bli kjent med de andre gruppene i Acona. Eksempelvis at det var svært nyttig å treffe personell som går i mediagruppen.

Flere informanter trekker frem at de har deltatt på pårørende- og omsorgskurs.

Tilbakemeldingene fra informantene er at dette kurset var lærerikt. Informant 5 opplever kurset som bra til tross for at hun har mye kunnskap om temaet, men at det er nyttig å vite hvilke mål og hva Acona ønsker å legge vekt på i pårørendearbeidet. Det er alltid noe en kan ta med seg fra slike kurs. Et annet aspekt som trekkes frem er viktigheten av å lære om hva mottakspersonell skal og ikke skal si når de møter mennesker i krise.

Informantene fra mottaksgruppene trekker spesielt frem nyttigheten av- og ønske om å ha flere øvelser. Tilbakemeldingene er at øvelse er lærerikt og ansatte blir her kjent med de andre personene i mottaksgruppen. Informantene fra Bergen trekker frem at øvelser har vært etterspurt i flere år. De tror det handler om økonomiske prioriteringer. Det poengteres at det viktigste med øvelsene er å få inn gode rutiner. Øvelsene og kursene har absolutt gjort at arbeidet i reelle, men små hendelser har blitt bedre utført. Informant 7 nevner en utfordring i forhold til deltakelse på øvelser: *«Ikke for så vidt mere øvelser, men at det ble kanskje definert mye tidligere sånn at oss som jobber utenom vet om det i god tid i forveien*

sånn at vi kan være med. For det har ofte vært mange øvelser jeg kunne tenkt å være med på.» I Stavanger har det vært øvelser hvor en får beskjed en dag eller to før øvelsen skal foregå ifølge informant 7.

De viktigste punktene som kom frem her er at alle informantene fra mottaksgruppene trekker frem foredrag fra interne personer i mottaksapparatet som gode og lærerike. At det er temaer som omhandler reelle situasjoner. I tillegg legger de vekt på viktigheten av å treffes og bli kjent med hverandre innad i mottaksgruppen, dette kommer frem i flere sammenhenger. Informantene trekker frem at øvelser er viktige og at det er ønskelig med flere enn de Acona har per dags dato.

5.1.3 Hvordan opplever mottakspersonell opplæringen

De fleste av mottakspersonellet opplever opplæringen de har fått i forhold til sin mottaksfunksjon som god. Det informantene savner av opplæring ligger på det praktiske planet. Informant 7 er derimot veldig tydelig på at opplæringen ikke er god nok i forhold til den jobben en skal gjøre. *«Rollen blir ikke nok verdsatt og tatt på alvor. Og de burde hatt mye mer fokus på mottakspersonell og opplæring»* er uttalelsen fra informant 7.

Alle informantene er fornøyd med opplæringen i forhold til rutiner og oppgaver som ligger i bunn for arbeidet. Som informant 5 påpekte så ligger det et godt stykke arbeid bak rutinene og den teoretiske tilnærmingen. Det trekkes også frem at arbeidet og opplæringen i forhold til rutiner og prosedyrer bare er blitt bedre og bedre.

Mottakspersonell i Stavanger trekker frem funksjonsmøtene som trådte i kraft våren 2013 som en viktig del av opplæring og formidling av kunnskap. Informant 7 peker på at disse møtene viser en positiv endring i hvordan Acona fokuserer på opplæring av mottaksfunksjonene og håper dette er noe som vil utvikle seg videre.

Mangelen på praktisk opplæring gjennom å ha øvelser er noe alle informantene fra mottaksgruppen trekker frem som et område hvor Acona har et utviklingspotensial. Det er gjennom øvelse man ser hvor det er behov for læring og hvor kompetansedeling skjer. Informant 4 og 7 trekker frem nytteverdien og læringen av å være med på øvelser, både i

den funksjonen de har, og som pårørende. Via øvelsen får mottakspersonell sett begge sider av mottaksapparatet.

To aspekter trekkes frem i forhold til øvelser. For det første er det viktig å overføre teori til praksis på en god måte, slik at en best mulig tilegner seg kunnskapen. Utfordringen her er å få folk til å føle seg trygge, noe som er svært viktig. Det andre punktet er for mottakspersonell å lære seg å mestre de ulike rollene i mottaksapparatet. Dette fordi en risikerer å måtte fungere i ulike roller for kortere perioder. Informant 6 beskriver det på følgende måte;

Det å møte og det å bli kjent med de som du går i disse forskjellige funksjonene med, det er med på å gjøre deg trygg i rollen, å vite hvem du jobber sammen med. Det å øve på disse her tingene det er jo også med på å gjøre deg trygge. Det er kjempeviktig at du vet hva du skal gjøre for noe når du kommer på heliporten for eksempel.

Informasjonsflyten sees på som en viktig del av opplæringen. Det at mottakspersonalet får info- og oppdateringspost ikke kun når det skjer viktige ting, men også underveis. Dette kan være med på å opparbeide og fordele kunnskap hos mottakspersonell.

Informantene er tydelige på at det er de som er Acona sitt ansikt utad og derfor er det viktig at opplæringen er god og at man prioriterer mottakspersonellet.

Når det gjelder hvordan mottakspersonellet opplever opplæringen er det det to ting som peker seg ut. For det første er det stor enighet om at den teoretiske delen er veldig bra. Samtidig peker de på at når det kommer til den praktiske opplæringen har Acona fremdeles et stykke arbeid igjen.

5.2 Ledelsen sin rolle i kunnskapsoverføringen

Ledelsen sin rolle i arbeidet med kunnskapsoverføring kan variere fra bedrift til bedrift. Også hvordan de selv ser på sin egen rolle i dette arbeidet kan variere fra ansatt til ansatt og innad

i ledelsen. Hvordan informantene ser på ledelsen sin rolle i denne sammenheng kan betegnes som det Ottesen (2010) beskriver som jeg – diagnose.

Informant 1 trekker frem at det er hun som har ansvaret for å sørge for kunnskapsoverføring, sammen med leder for mottak i Bergen og nordover. Det er de som jobber i direkte kontakt med mottakspersonellet. Videre trekker hun frem at det er deres ansvar å sørge for å sikre at den kunnskapsoverføringen som er ønskelig faktisk forekommer.

Ansvaret for å legge til rette for at Acona kan ha en kunnskapsoverføring ligger hos ledelsen. Den utøvende rollen ligger gjerne hos andre i Acona, for eksempel på overlapping er det action manager som har ledelsen. I følge ledelsen i Stavanger er det deres ansvar i samarbeid med leder i Bergen å sikre at dette arbeidet fungerer.

To i ledergruppen sier rett ut at de har tatt seg til rette og sagt at de vil ha ansvar og tilrettelegge for kunnskapsoverføring i Acona. Alle må være med å bidra til kunnskapsoverføring. Det trekkes spesielt frem ansvarlige for Next of kin teamet og for kommunikasjon som foregangspersoner på dette området. I tillegg er informantene tydelige på at ledelsen selv må gå foran med et godt eksempel. Informant 2 uttaler blant annet følgende; «*Hvis vi skal få det til på extended team så må vi liksom walk the talk også selv*».

Det som videre vil være viktig, ifølge ledelsen, er å ha ulike metoder og verktøy som personalet blir opplært i. Dette for å sikre at erfaringer blir delt da det er mange ansatte i Acona med mye spesialkompetanse innen ulike fagområder. To personer ledergruppen trekker frem at de er eksperter på hvordan bruke kunnskap og kompetanse, det er jobben deres. For at Acona skal klare å skape og formidle kunnskap er det viktig å etablere de arenaene som trengs for å få dette til å skje.

Ledelsen trekker frem at Acona må passe på at det er noen kunnskapsaktivister, noen som engasjerer seg og får ting til å skje. Å etablere og få kunnskapsoverføring til å fungere er ledelsens sitt ansvar. En viktig del av dette arbeidet er å oppmuntre og synliggjøre viktigheten av å sikre kunnskap. Ifølge ledelsen må organisasjonen verdsette dette arbeidet, for så å omsette verdsettelsen til handling. Dette skjer gjennom tilrettelegging. Videre må man være «prakademikere», noe som informant 2 beskriver som følgende:

«Vi skal være praktisk operative i det vi gjør, men det skal være tuftet og fundert på noe som kan dokumenteres. At vi jobber sånn fordi vi vet det fungerer og det kan vi dokumentere.»

Mottakspersonell trekker frem at det er ledelsens rolle å sørge for at alt det praktiske blir lagt til rette. Dette kan være gjennomføring av kurs og øvelser til helt enkle ting som å skaffe id – brikker til personellet. I tillegg er det også en forventning til ledelsen at de skal gjøre bruk av den kompetansen som de tilsatte besitter. Videre må denne kompetansen ha betydning for hvilken rolle mottakspersonellet blir satt til. Har en tilsatt lang ledererfaring bør den personen gjerne bli satt som mottaksleder. En annen forventning er at ledelsen sørger for å gi ut viktig informasjon og er mottakelige for innspill fra personell.

Kort oppsummert vil noen av de viktigste tilbakemeldingene her være at alle informantene fra ledelsen trekker frem at det er de som har ansvaret for å legge til rette og sørge for at kunnskapsoverføring skjer. Informant 2 og 3 er mer tydelige på viktigheten av metoder, verktøy og arenaer for å sikre denne overføringen. Ledelsen trekker også frem begrepet «prakademiker». De viktigste forventningene fra mottakspersonellet er at ledelsen legger forholdene til rette for kunnskapsoverføring og at den enkeltes kompetanse blir brukt inn i den jobben ansatte er satt til.

5.3 Erfaring om hva som virker og motstand ved kunnskapsoverføring

5.3.1 Hva som virker ved kunnskapsoverføring

En av faktorene som trekkes frem er «learning by doing», som sees på som det beste når det gjelder kunnskapsoverføring. Det går ikke an å måle resultater før organisasjonen har hatt en øvelse eller hendelse. På den måten kan de avvike som ble funnet ved forrige hendelse eller øvelse bli fanget opp slik at de ikke gjentar seg. Tanken bak dette er at ansatte lærer gjennom å gjøre det i praksis.

Table top er også noe som blir trukket frem av informantene ved at det fungerer bra. Hensikten er at NoK – leder som har erfaringene gjennomgår dem. Acona benytter seg av forhåndsdefinerte Table top, man presenterer og gjennomgår forrige hendelse. Ledelsen tror det ligger mye læring og kunnskapsoverføring her og de er veldig tydelig på at Table top virker. Slik Acona gjennomfører Table top har det en dokumentert effekt ifølge ledelsen.

Ledelsen påpeker videre at måten Table top blir gjennomført på i Acona som annerledes enn det andre organisasjoner gjør. Den har vist seg som en god metode for å skape handlingsdyktighet og kompetanseoverføring innad i organisasjonen. Det er blitt synliggjort at den gir resultater, og det fører til at Acona ønsker å bruke verktøyet mer.

Det er viktig at folk som har erfart noe formidler dette videre, og at dette blir brukt til å få ansatte til å tenke og reflektere rundt arbeidsoppgavene sine. Informant 1 beskriver viktigheten av å ta del i opplæringen på følgende måte: *«Viss du må bruke kunnskapen selv tror jeg at du lærer mer enn at du bare sitter og tar imot. At du må få folk til å tenke selv og relatere det til egen funksjon.»*

Samtidig trekker ledelsen i Acona frem viktigheten av at rapporter fra øvelser blir gjennomgått på vaktshiftene, da dette er noe organisasjonen tror fungerer. Ledelsen sier videre at det er vanskelig å måle at hvert hode har fått med og tatt innover seg informasjonen, for så å bruke den. Det er viktig å kunne snakke om de hendelsene som har vært og dele erfaringene med hverandre på de ulike lokasjonene.

Informant 2 bruker kommentaren om at *«Rom var ikke bygget på dag»* for å si noe om kunnskapsoverføring og om hva som virker. Ledelsen har vært positive til nye arenaer og vært åpne for å dele erfaringer og se på hvordan organisasjonen kan gjøre ting annerledes. Det at Acona er tydelig på at ansatte ikke er eksperter, men jobber i en kontinuerlig prosess, noe som gjør at ansatte ikke blir så truet i forhold til egen ekspertise.

Det som kommer frem fra alle informantene i ledelsen er at de mener Table top virker. I tillegg trekkes det frem at å bruke egne erfaringer og dele dem på tvers av beredskapsorganisasjonen oppleves som nyttig.

5.3.2 Motstand ved kunnskapsoverføring

En av de største utfordringene som blir trukket frem ved kunnskapsoverføring er at dette er vanskelig å måle. Spørsmålet som reises er om organisasjonen i hele tatt klarer å måle kunnskap. Informantene er likevel enige om at dette er noe som må strebes etter å få målt. På den ene siden er det selvfølgelig svært positivt at Acona ikke har fått testet seg ut i alvorlige reelle hendelser, da det ikke har vært noen per dags dato. Samtidig kan øvelser og

reelle hendelser være måleinstrument i forhold til å se på om kunnskapsoverføringen virker og om avvik forsvinner.

En annen utfordring er å kontrollere at mottakspersonellet leser de e-postene som blir formidlet, og at de tar innover seg den informasjonen som står der. Ledelsen måtte da ha begynt med kontrolltiltak rettet mot mottakspersonellet, om de leste og forsto innholdet i informasjonen som er blitt sendt ut.

Et annet aspekt er at det kan være vanskelig å få folk til å stille på møter. Informant 1 kommenterer Acona sine utfordringer slik:

Ellers er det det å få folk til å møte. Det er jo klart at du kan jo i liten grad pålegge folk. Du kan til en viss grad pålegge folk til å møte. Altså noe er jo obligatorisk, du har jo to møter du må møte på for å kunne være med, og vaktskiftene må en møte på. Så har du alle de andre møtene som er viktige. Det er der kanskje utfordringen er, å få samla alle så du vet at alle får med seg alt.

Det er her utfordringen ligger, at ledelsen klarer å samle alle og sikre at mottakspersonellet får den informasjonen og opplæringen som er nødvendig. Hovedutfordringen her er at når noen er fast ansatt har man i større grad anledning til å pålegge dem møter.

Mottakspersonellet er stort sett eksterne, og man kan ikke stille de samme kravene til oppmøte ifølge ledelsen. Dette er også en problemstilling som informant 6 tar opp, nemlig at det er en svakhet at ikke alle møter på kurs og øvelser.

Ledelsen trekker nok en gang frem at mottakspersonalet er utrolig delende i forhold til kunnskap, men samtidig har man nok bare skrappt på overflaten i forhold til hvilken kunnskap de besitter. Dette bekreftes også av alle informantene fra mottaksgruppene.

Det poengteres av ledelsen at endring av adferd er ikke gjort med et vedtak, endringen av adferd må synliggjøres ved at det er hensiktsmessig. Det at en som person skal føle seg trygg og at endringen skal bidra til resultatoppnåelse blir viktig i denne sammenheng. Ledelsen understreker at Acona har mye å gjøre på dette området og at endring krever tid. Informant

2 beskriver det som følger: «Det er jo klart det er jo ikke E6 for det, det er jo litt humpete fjellveier fordi.»

Informantene fra mottakspersonell trekker frem at mangelen på øvelser som en utfordring når det kommer til kunnskapsoverføring. Her savner de også anledning til å treffes ansikt til ansikt for å dele kunnskap og bli bedre kjent. Både ledelsen og mottakspersonell peker på at mangelen på øvelse muligens skyldes økonomiske spørsmål. Det er dyrt å holde øvelser.

Informant 4 kommer med følgende uttalelse i forhold til manglende øvelser: «Det er visst på trappene, men det har vi hørt før. Og det er vel gjerne økonomien det står på, for å si det sånn.»

Utfordringene knyttet til motstand i kunnskapsoverføringen er flere. Det som trekkes frem er at det er vanskelig å måle kunnskap. I tillegg kan man ikke pålegge mottakspersonell å stille på alle møter og øvelser. Samtidig er tilbakemeldingene at det ikke er nok øvelser og at økonomi kan være en årsak. Det blir også synliggjort at endring tar tid.

5.4 Identifisering og bruk av kunnskap i organisasjonen

Alle informantene fra ledelsen er samstemte i at det er mange dyktige ansatte i mottaksgruppen, og at de besitter mye kunnskap som en ønsker å formidle videre inn i organisasjonen. Som informant 1 beskriver: «Vi kunne hatt møter, vi kunne hatt innslag hele tiden egentlig, for vi har så mye dyktige folk rundt omkring, men det er klart en må prioritere.»

Eksempler som trekkes frem er at det til nå i år har blitt brukt interne ressurser i forhold til fellessamlinger for eksempel om hendelsen til Statoil i Algerie og foredrag om hvordan kommunisere med mennesker i krise. Det at kunnskapsnivået er høyt i mottaksapparatet blir også bekreftet av alle informantene i mottaksgruppen. Der nevner alle at det er høyt kunnskapsnivå og masse spennende erfaring hos ansatte innad i gruppene.

Samtidig er ledelsen også enige om at Acona kan bli bedre til å benytte seg av kunnskapen til mottakspersonellet. Informant 2 påpeker at de gjerne kjenner for lite til kunnskapen til mottakspersonellet til å få en virkelig god utnyttelse av kompetansen. Det handler også

ifølge ledelsen, om hvor mye den enkelte ansatte vil bidra med av sin kunnskap. Det er ikke sikkert kunnskapen er taus, men for oss i Acona er den det.

Utfordringen er å fange opp kunnskapen. Deler av kunnskapen har Acona tilgang til gjennom kjennskap til og kompetanseregistering av ansatte. Dette er viktig å få oversikt slik at organisasjonen vet hvilke ressurser den kan dra nytte av. Spesielt vil den faglige kompetansen være viktig. Tilsatte som skal være med i mottaksgruppen må ha en faglig forankring. Annen kunnskap kan komme frem mer tilfeldig, som eksempelet med kommunikasjon. Her var det innspill fra mottakspersonellet selv i en debriefing etter øvelse som gjorde at Acona trakk kommunikasjon inn i kurssammenheng. Det påpekes at det er viktig at Acona bruker engasjerte folk. På den måten får organisasjonen nyttiggjort seg deres kunnskap og slipper å benytte seg av kun eksterne foredragsholdere. Ledelsen nevner flere ganger at det er tid og ressurser som legger begrensningene i forhold til hvor mye en kan trekke inn mottakspersonellets kunnskaper. Det sås ikke tvil om at mottakspersonell besitter mye relevant kunnskap.

Ifølge informant 2 ligger mye av strategien til ledelsen i at de benytter nettverkene sine for å fange opp ansatte som er interessante for organisasjonen og de tilsatte som er interesserte i å dele kunnskapen. Acona har ikke annonsert dette, så det kan være organisasjonen går glipp av viktig kompetanse, det er ikke bare positivt.

Oppsummert kommer det frem at organisasjonen har mange kompetente ansatte i mottaksgruppen. Disse blir i noen tilfeller benyttet til intern opplæring. Men alle informantene fra ledelsen er enige om at Acona kan bli bedre til å nyttiggjøre seg kunnskapen, og at det er et spørsmål om organisasjonen har god nok oversikt over all kompetansen.

5.4.1 Mottakspersonellet sine tanker rundt bruk av kunnskap

Når det gjelder bruk av egen kompetanse gir alle informantene i mottaksgruppen tilbakemelding på at de føler at kompetansen deres blir brukt. Det blir trukket frem at Acona i senere tid har begynt å bruke mer av kompetansen til mottakspersonellet. Informant 7 beskriver det på denne måten: *«Det er nå i det siste at den kunnskapen og den kompetansen*

jeg sitter med blir tatt på alvor i en eller annen grad som gjorde at dette kurset (kommunikasjon med folk i krise) ble satt i gang. Da synes jeg også at de bruker min kompetanse riktig. For dette er noe jeg kan noe om.»

Selv om kunnskapen blir benyttet opplever informant 5 og 7 at de fremdeles har kunnskap som Acona kan benytte seg av, spesielt i forhold til den helse- og sosialfaglige delen. Her ligger det ressurser som muligens burde bli benyttet.

Det kommer frem at en del av den kunnskapen som mottakspersonell besitter og som er nyttiggjort har kommet opp underveis. Eksempler på dette er at det under Table top kommer frem kunnskap som ansatte besitter og som dermed blir brukt. Det kan være erfaring med transport til og fra plattform, om hvor mange passasjerer et helikopter tar. En annen i mottaksgruppen ble spurt om å ha et foredrag omkring kommunikasjon etter evaluering av en øvelse.

Informantene er tydelige på at Acona ikke benytter seg av den kompetansen som tilsatte i mottaksgruppen besitter. Informant 7 sier at det er en enorm kompetanse hos kollegaene som Acona har begynt å benytte, men de burde utnyttet dette i mye større grad. Han mener også at ved enkelte eksterne foredrag er det tilsatte med større kunnskap om dagens tema enn foredragsholder. Informant 7 beskriver det som følgende: *«Jeg har jo undret meg noen ganger, hvorfor kunne vi ikke tatt dette selv. Er det fordi de ikke vet vi har den erfaringen eller er det fordi de ikke har tiltro til at den erfaringen er viktig.»*

Tilbakemelding fra mottak i Bergen er at det virker merkelig at leder for mottak i Bergen samler inn erfaringer fra gruppen i Bergen og tar det videre til de andre mottaksstedene istedenfor at det er mottakspersonellet selv som gjør det. Ansatte trenger overføring av kunnskap mellom mennesker, ikke fra et menneske til flere, men fra flere mennesker til flere mennesker. Det pekes på viktigheten av å treffes på tvers av mottaksgruppene, og mottakspersonell håper at Acona klarer å finne økonomi til å ha øvelser og treffpunkter med de andre mottaksgruppene.

Informant 7 kommer med tilbakemelding om at mottakspersonell er en stor del av det Acona driver med, men opplever at de ikke helt skjønner det. At mottakssiden av Acona har mye å gå på, og at kompetansen her ikke blir godt nok verdsatt. Informant 6 oppsummerer

det på følgende måte, hun tror Acona kan hente noe «gull» i kunnskapen blant mottakspersonell som de kan ta med seg inn i bedriften.

Informantene tok opp at det opplevdes positivt at de kunne komme med innspill og kommentarer på møter og øvelser. Det ble stilt spørsmål rundt hvor mye av tilbakemeldingene som ble brukt. HR noterer ned, men hvordan de bruker informasjonen videre kommer ikke så tydelig frem. Et annet ønske fra mottakspersonell var enda mer tid i etterkant av øvelser til å gjennomgå funn, slik at det ble tid til diskusjoner og at problemstillinger fikk komme tydelig frem.

Hvordan arbeidsoppgaver ble gjort i Stavanger ble etterspurt av mottakspersonell fra Bergen. Blant annet var det savn av innspill på hvordan mottak i Stavanger gjorde bruk av mottakshotell, og hvordan de tar imot og ivaretar barn på mottaksstedet. Bakgrunnen for dette var at de har drevet med mottak over en lenger periode i Stavanger og dermed kunne sitte inne med svar på problemstillinger de lurte på i Bergen. Spørsmålet som stiltes var om alle mottaksstedene må finne opp kruttet på nytt. Istedenfor burde Acona ha et fast planverk, og at planene sa noe om hva som må avklares på det enkelte mottakshotell når organisasjonen får en ny lokasjon. Når det kom til disse utfordringene ble det stilt spørsmål om hvor erfaringsoverføringen er i Acona når det kommer til dette området. Her kunne blant annet mottak i Bergen nyttiggjort seg erfaring og kunnskap som de har i Stavanger.

Kort oppsummert viser dataene at alle informantene føler de får brukt sin kompetanse i større eller mindre grad. Alle er også tydelige på at det ligger mye ubrukt kompetanse blant mottakspersonellet, og de ønsker at den skal bli benyttet i større grad. Flere treffpunkt blir også her trukket fram som viktig.

5.5 Oppsummering av datapresentasjon

Det som er kommet frem gjennom presentasjonen av dataene er at Acona har virkemidler som fungerer og som er ønskelige i forhold til å få en god kunnskapsoverføring.

Kvartalsmøter og Table top blir her trukket frem som viktige øvelser og møtepunkter.

Samtidig er det et ønske, spesielt fra mottakspersonell, om å ha flere øvelser og møtepunkter. Det er informantene fra Bergen som oppleves mest tydelig på denne

problemstillingen. Både informanter fra ledelsen og mottakspersonell trekker frem økonomi som et hinder for å ha flere øvelser og møtepunkter.

Det som trekkes frem og som ser ut til å fungere best er rutiner og prosedyrer. Alle informantene i mottaksapparatet mener at dette er bra. Det som mottakspersonalet savner er flere øvelser og praktisk trening, samt det å ha flere treffpunkter. Her er det ifølge informantene et forbedringspotensial.

Alle informantene påpeker viktigheten av mottakspersonalet og den jobben de gjør. Det at mottak er kundens ansikt utad er essensielt i forhold til å få fornøyde kunder.

I tillegg trekker informantene frem at de ønsker flere foredrag og synes det er nyttig å ha interne foredrag av personale som har egne erfaringer eller kunnskap knyttet til hendelser eller tema. Dette oppleves som svært nyttig.

6.0 Drøfting

Problemstillingen i denne oppgaven er som følger:

«Sikrer Acona en hensiktsmessig og effektiv overføring av kunnskap i organisasjonen?».

For å svare på dette er det stilt følgende forskningsspørsmål;

- Hvilke strategier og virkemidler har bedriften som skal sikre en god kunnskapsoverføring til mottakspersonellet, herunder om bedriften har klare retningslinjer i forhold til ansettelsesprosessen med tanke på hva den ønsker av teoretisk og praktisk kompetanse?
- Hvilken rolle har ledelsen i kunnskapsoverføringen?
- Er det gjort noen erfaringer om hva som virker og hvilken motstand organisasjonen møter i forhold til kunnskapsoverføring?
- Er det identifisert ansatte som besitter kunnskap Acona ønsker å formidle til resten av beredskapsorganisasjonen?

Drøftingen vil bli delt inn i ulike kategorier ut fra forskningsspørsmålene for å systematisere drøftingen og dermed kunne gi et bedre svar på problemstillingen.

6.1 Strategier

Det blir trukket frem flere strategier i forhold til hva som skal sikre kunnskapsoverføring i organisasjonen. Informant 1 trekker for det første frem vaktskifter som en strategi. Her kan det argumenteres for at dette inkluderer det Weick (1993) omtaler som virtual role system og respectful interaction. I tillegg er vaktskiftet med på å legge til rette for å fremme den tause kunnskapen. Acona oppfyller flere av de åtte rådene for å skape bedre og mer læring som Filstad (Jacobsen 2004) trekker frem, blant annet å skape arenaer for læring og sosialt fellesskap med dem de tilsatte skal samarbeide med. Mottakspersonell blir kjent med organisasjonen, og det legges til rette for sosial interaksjon. Dette er både med på å fremme overføring av taus kunnskap og skape en mer robust beredskapsorganisasjon. Svakheten med konseptet vaktskifter er at det kun er vaktlag fra Stavanger som deltar på dette, og det kommer ikke de andre mottaksstedene til gode. Tilpasning av innholdet i vaktmøtene vil også være viktig, slik at de ansatte føler at det er nyttig i forhold til sin egen funksjon og

utøvelse av den. Det vil være begrenset med nytteverdi hvis mottakspersonell kun observerer og får informasjon om andre funksjoner innad i Acona uten å få ta en aktiv del i oppgaver knyttet til egen rolle.

I likhet med vaktskiftene fremmer også Table top bedre overføring av kunnskap og økt organisatorisk robusthet. I tillegg er det NoK – leder som er ansvarlig for å overføre og ha ansvar for Table top. Dette vil kreve mye av NoK – leder, og undersøkelsen viser at det kan stilles spørsmål ved om de besitter den translatørkompetansen som kreves for å optimalisere kunnskapsoverføringen. Er Nok – leder kunnskapsrik og sterk oversetter? Det at Table top har vist seg å fungere kan tyde på det, men samtidig vil dette være en utfordring og noe Acona bør være bevisst på i fremtiden. En negativ side ved Table top er at den av informantene kan oppleves som lite virkelighetstro, at ting skjer i annet tempo og at det fokuserer i større grad på tankevirksomheten enn på den praktiske gjennomføringen. Undersøkelsen viser at Table top kan være et godt alternativ til øvelser, spesielt i forhold til et økonomisk perspektiv da den er mye billigere å gjennomføre. Samtidig vil det være viktig å ha øvelser som er virkelighetstro slik at mottak får testet ut sin kompetanse og bli tryggere i sin rolle.

Hensikten med kvartalsmøtene er å gi informasjon, oppdatering, kursing og gjennomføre øvelser for mottakspersonellet. I likhet med Table top er også kvartalsmøtene i tråd med Filstad (2010) og Weick (1993) sine teorier. Dette er også i høyeste grad med på utvikling av både den enkelte ansatte sin brukskompetanse og videreutvikling av ens bruksteori. Tilbakemeldingene fra mottakspersonalet er positive i forhold til kvartalsmøtet, spesielt det å få anledning til å treffes og bli kjent med de andre i mottaksgruppen. Denne sosialiseringen kan være et ledd i å bygge opp tillit mellom mottakspersonellet. Tillit er, som nevnt av Filstad (2010), noe av det viktigste når det kommer til kunnskapsdeling. Undersøkelsen tyder på at Acona har noen strategier som er tillitsskapende. Samtidig er også tilbakemeldingene fra informantene at de ønsker flere treffpunkter, nettopp som informant 4 nevnte, for at mottakspersonell skal bli trygge på hverandre. Undersøkelsen viser at det er et gap mellom ønsket og faktisk tilstand, i alle fall for mottakspersonellet, når det kommer til møtepunkter. Her vil det kunne være viktig for Acona å ta noen grep. Det kan eksempelvis være flere møtepunkter eller økt krav til oppmøte på samlinger for å få lov til å være i mottaksgruppen. I tillegg bør også Acona se på de virtuelle mulighetene som kan ligge i nettbaserte tiltak. Her

kan Acona opprette egne sider, eksempelvis på Facebook eller «intern avis», hvor informasjon kan legges ut. I tillegg vil de nettbaserte løsningene gi muligheter til å legge ut fagartikler, dele erfaringer og ha diskusjonsforum.

Det at Acona benytter seg av interne krefter på kvartalsmøtene blir sett på som meget lærerikt av informantene. Dette tyder på at organisasjonen klarer å gjøre bruk av sine interne krefter, noe som kan være avgjørende for å oppnå innovasjon og organisatorisk suksess (Filstad 2010). Undersøkelsen viser at det er tegn på at Acona nyttiggjør seg den kunnskapen som er hos ansatte i mottaksgruppen og formidler den videre på en hensiktsmessig og effektivt måte til resten av mottaksapparatet. Samtidig fordrer dette at ledelsen i Acona (ICC) er tydelige på hva de ønsker å formidle, og hvordan det formidles. Skal Acona gjøre hva Røvik (2007) beskriver som å reprodusere kunnskapen, eller skal den modifieres for å passe praksisen til beredskapsorganisasjonen. I tillegg må Acona igjen ta høyde for om ansatte som skal formidle kunnskapen besitter translatørkompetanse. For å sikre en god oversettelse av kunnskapen vil organisasjonen da være avhengig av at tilsatte besitter det som beskrives ved å være den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter. Utfordringen ligger i å identifisere ansatte som både har kunnskapen, ønsket om å videreformidle den og innehar translatørkompetansen.

En av de tydeligste tilbakemeldingene, da spesielt fra mottakspersonellet, er at de etterspør flere øvelser. De mener det er gjennom øvelser mottakspersonellet lærer og får anledning til å treffe de andre som er med i mottaksgruppene. Dette er med på å skape arenaer for utvikling og sosial kontakt. Ved å se på kunnskapsdeling slik Filstad (2010) beskriver, at læring og kunnskapsutvikling forankres i den sosiale praksis, så ser man viktigheten av å ha øvelser. Gjennom øvelser treffes ansatte og de får anledning til å sosialisere seg og se på hvordan andre løser ulike oppgaver. Dette er med på å fremme kunnskapsutviklingen. Det blir trukket frem av flere informanter at mangelen på øvelser gjerne handler om økonomi. Spørsmålet da er om Acona våger å spare på økonomien på dette området. De kan risikere å få en dårligere overføring av kunnskap, og ikke minst risikere å gi et dårligere tilbud til kundene. Konsekvensen for Acona kan da være å miste kunder som et resultat av at oppfølgingen i reelle hendelser ikke er god nok.

I forhold til ansettelse har Acona utviklet seg til å bli mer bevisst i forhold til hvem som blir ansatt. Det tyder på at organisasjonen er opptatt av hva Ottesen (2011) omtaler som brukskompetanse og bruksteori. Dette er en bevisst strategi for å få inn kunnskap det er behov for og på den måten øke kunnskapen som Acona innehar. Acona sikrer seg strategisk viktige ressurser gjennom en mer systematisk ansettelsesprosess nå enn tidligere.

Muligheten som nå ligger her er å identifisere kunnskap og kompetanse som har en nytteverdi for Acona. En måte å se det på er at Acona benytter seg av dekontekstualisering. Det vil si at gjennom ansettelsesprosessen blir en praksis eller en kunnskap identifisert som noe Acona ønsker å ta inn i organisasjonen og bringe videre til sine ansatte. Organisasjonen bør vurdere å kartlegge de ansatte i mottaksgruppen på nytt som en konsekvens av at alle informantene er klare på at Acona ikke benytter seg i stor nok grad av kompetansen til de tilsatte. Ved å gjøre denne kartleggingen vil organisasjonen kunne se på hvilke ressurser og mangler den har. Det gir ledelsen anledning til å sette seg nye mål og handlingsalternativer.

Gjennom å ha sett på strategiene er det tydelig at ledelsen, og da spesielt informant 1 har stilt klare virksomhetsmål og utformet tydelige jeg – agenda, jeg – mål og jeg – handlinger som har resultert i de nevnte strategier og en mer bevissthet knyttet til ansettelse. Det har endt ut i noen klare jeg – handlinger. Et eksempel på jeg – handling er valget om å opprette funksjonsmøte hvor målet er å styrke den enkelte funksjon. Undersøkelsen viser at Acona fremdeles har et forbedringspotensial i forhold til strategier, blant annet i forhold til kartlegging av kompetansen til ansatte.

6.2 Ledelse

Informantene fra ledelsen er tydelige på at ansvaret for kunnskapsdeling og kunnskaping er deres ansvar. Dataene som kommer frem viser at det er en bevist holdning i ledelsen om at Acona skal klare dette. Ledelsen har et ønske om at kunnskapen skal spres i organisasjonen, at virksomheten ledes mot dette målet. Dette er en indikasjon på at informantene i ledelsen har stilt virksomhetsdiagnose, de har identifisert områder hvor det er tydelig at grep må tas. Når ledelsen er så tydelig på eget ansvar, peker det på at de også har stilt hva Ottesen (2011) omtaler som jeg – diagnose, blant annet ved at ledelsen ser at de har den nødvendige innflytelsen som skal til for å få kunnskapsoverføring til å skje. En mulig utfordring som kan

oppstå for ledelsen og Acona er å gjøre dette om til jeg – handlinger, «*walk the talk*». Spørsmålet blir da om de strategier og virkemidler som finnes i organisasjonen i dag er gode nok, eller om det trengs endringer. Dette er et område ledelsen i Acona burde se nærmere på.

Videre blir det nevnt av informantene at det vil være viktig å etablere arenaer og verktøy hvor kunnskap kan deles mellom ansatte. Det blir ikke spesifisert nærmere hva slags arenaer dette er. Samtidig er etablering av arenaer og verktøy i tråd med flere av de råd Filstad (Johannessen 2011) gir for å skape en god læring. Disse tiltakene vil være med på å legge til rette for kunnskapsdeling. Sannsynligvis vil det være en hindring at mottakspersonellet ikke er fulltidsansatte, og utfordringen for ledelsen blir da å komme opp med tiltak som gjør det mulig å ta del i øvelser og utviklingstiltak selv om de ikke jobber i Acona til daglig.

Undersøkelsen viser at mottakspersonell får tilbakemeldinger om kommende øvelser for sent, slik at de ikke kan delta. Ved å legge om rutinene slik at ansatte i god tid får beskjed om når øvelsene skal skje, vil dette problemet kunne løses på en enkel måte.

Begrepet «prakademiker» ble trukket frem som et ideal, men undersøkelsen viser at det er en utfordring å oppnå denne kompetansen hos mottakspersonell. For at mottakspersonellet skal utvikle seg til å bli det som omtales som «prakademikere» er de avhengig av både faglig påfyll og praktisk trening. Å skape disse arenaene samt verktøyene er det bred enighet blant informantene om at ligger til ledelsen.

Synliggjøring og verdsettelse blir trukket frem fra informanter i ledelsen som viktige faktorer i arbeidet med kunnskapsoverføring. Videre vil det å gjøre disse faktorene om til handling være sentralt. Undersøkelsen viser at ledelsen er tydelig på at de må legge ned en innsats selv, ikke kun mottakspersonellet, for å oppnå overføring. Engasjementet til ledelsen vil kunne være med på å formidle viktigheten av kunnskap ut til resten av mottakspersonellet. Som Filstad (2010) poengterer er ledelsen sin rolle og holdning med å påvirke forhold som influerer på kunnskapsoverføring. Denne holdningen kan være med på å fremme et ønske om å dele og å motta kunnskap hos mottakspersonell. I tillegg vil dette også kunne bidra til at flere ønsker å formidle sin egen kunnskap og øke tilliten til ledelsen og Acona som organisasjon. Klarer Acona å formidle og synliggjøre viktigheten av kunnskapsdeling kan organisasjonen skape en positiv spiral hvor mer kunnskap kommer frem og blir delt på en

hensiktsmessig måte til resten av mottakspersonellet. Det kommer tydelig frem i intervjuene at ledelsen ønsker å gå foran med et godt eksempel for at organisasjonen skal klare å skape en god kunnskapsoverføring.

Ledelsen har ikke alltid den utøvende rollen i forhold til å formidle informasjon. Ofte er det andre ansatte som står for dette arbeidet. Spørsmålet som dukker opp her er i hvor stor grad disse tilsatte har den translatørkompetansen som skal til for å formidle den kunnskapen som er ønskelig. Vil det som bli formidlet i eksempelvis vaktskiftene være relevant for mottakspersonell og er de trygge nok i disse situasjonene til å motta det som blir formidlet. Dette er forhold som vil spille inn i hvor hensiktsmessig kunnskapen overføres i organisasjonen. Her vil anbefalingen være at ledelsen gjennom sin rolle legger til rette for at overføringen skjer slik at Acona sikrer god informasjonsflyt og at det skjer i trygge omgivelser for mottakspersonell.

Gjennom data som er blitt presentert kan det argumenteres for at informant 1 er tydelig og oppdatert i forhold til strategier, kurs og øvelser. Informant 2 og 3 virker mer visjonære i sine tilbakemeldinger. De har ønsker og forestillinger om hvordan ting bør være og uttrykker vilje til å gjennomføre dette arbeidet. Dersom Acona klarer å slå disse ulike egenskapene sammen vil organisasjonen i enda større grad kunne utnytte sin kunnskap og i tillegg bli enda mer synlige for mottakspersonell.

Undersøkelsen viser at ledelsen er klar over sin rolle i forhold til kunnskapsoverføringen, at de må gå foran med et godt eksempel og legge mulighetene til rette. Det er også en forventning fra mottakspersonell at ledelsen har den utøvende funksjon med å sørge for tiltak og verktøy som sikrer en god overføring av kunnskap. Det vil være en utfordring for ledelsen å omsette tanker og ønsker til handling også i fremtiden.

6.3 Erfaring

«*Learning by doing*» blir trukket frem som noe som virker i forhold til kunnskapsoverføring. Gjennom praktiske oppgaver skal organisasjonen fjerne de avvik som er kommet frem ved tidligere øvelser og hendelser. Å utføre praktiske handlinger krever at det er både arenaer og tid til å møtes. Det er kommet frem at mangelen på øvelser og treffpunkter er et savn blant

mottaksgruppen. Dette medfører at muligheten til å lære gjennom praksis forsvinner. Acona risikerer å svekke den kanskje mest effektive måten å formidle kunnskap på, nemlig via praktisk trening og sosial interaksjon. Hensikten er å opparbeide kompetanse, at kunnskap gjøres til handlinger, dette vil praktiske oppgaver bidra med. Vurderingen som Acona bør ta er om de har nok eller må opprette flere arenaer som fremmer praktiske aktiviteter. Den praktiske utførelsen av oppgaver er altså med på å øke den enkeltes kompetanse, noe som vil gagne både tilsatte, organisasjonen og ikke minst den tjenesten Acona gir til sine kunder.

«Rom var ikke bygget på en dag» var uttalelsen til informant 2 om kunnskapsoverføring.

Dette utsagnet retter søkelyset mot at kunnskapsoverføring tar tid og at organisasjonen ikke alltid kan forvente å få resultater i løpet av en kort tidsperiode. Informanten fremstår som en person som innehar translatørkompetane, i forhold til det Røvik (2007) refererer til, å være en tålmodig oversetter. Det vil alltid være et spørsmål om hvor lang tid som kreves for at kunnskapsdeling skal skje og for at organisasjonene skal se resultatene. Dagens samfunn er preget av stadige endringer, og det vil være viktig for Acona å inneha rett kompetanse til rett tid. Når skal organisasjonen innse eller beslutte at kunnskapsoverføringen ikke fungerer, vil være et dilemma. Risikoen vil være at pågående strategier som fremdeles er i inkubasjonstiden avsluttes for tidlig. At kunnskapen ennå ikke har gjort seg gjeldende i praksis på grunn av at det tar tid før det Røvik (2007) beskriver som «smitte» har endt i et utbrudd, forstått her som kunnskap.

Table top blir trukket frem som en god arena for kunnskapsdeling. Det som er styrken ved denne formen for øvelse er at den ifølge informant 2 har dokumentert virkning. I tillegg legger Table top til rette for tett interaksjon mellom deltakere og den kunnskapen som er ønskelig å dele, noe som ifølge Røvik (2007) kreves for å overføre tause kunnskap, da tause kunnskap er basert på erfaring. Samtidig kan det være viktig å se på kompleksiteten i kunnskapen som skal overføres. Klare rutiner vil være mindre komplekse enn samtaleteknikk med mennesker som er i en sorgprosess. Det kommer ikke frem av undersøkelsen hvordan Acona og Table top griper an utfordringen rundt ulik kompleksitet i kunnskapen. Det kan være en svakhet med Table top, at det blir den eksplisitte kunnskapen som formidles, mens det organisasjonen egentlig ønsker er å formidle den tause kunnskapen.

Det trekkes frem flere tiltak som fungerer i forhold til kunnskapsoverføring, kvartalsmøte, funksjonsmøte og vaktskifter er noen av dem. Vaktskiftene er en strategi som ifølge informant 1 ser ut til å fungere med tanke på formidling av kunnskap. Acona får formidlet viktig informasjon til alle som går vaktfunksjon. Det er med på å holde ansatte oppdatert til en hver tid. Dette vil også kunne være med på å fremme det som blir omtalt av Weick (1993) som respectful interaction og hjelpe til å se organisasjonen sin sosiale og organisatoriske struktur. Vaktskiftene får da en tilleggsfunksjon, fra kun å dele kunnskap på en hensiktsmessig måte, til å styrke organisasjonens robusthet. Et problem med vaktskiftene er at de kun gjennomføres i Stavanger. Dette gjør at mottakspersonell ved andre lokasjoner ikke får samme mulighet til å ha treffpunkter og bli oppdatert. Acona får her en todeling i tilbudet til mottaksapparatet som det bør ses nærmere på om det er mulig å gjøre endringer ved. Kvartalsmøter og funksjonsmøter vil gjerne bidra til å begrense forskjellene mellom lokasjonene, men de vil ikke kunne være en erstatning for vaktmøtene.

Det som kommer frem i undersøkelsen er at ulike møtepunkter som vaktskifter og gjennomføring av Table top er med på fremmer kunnskapsoverføringen. Utfordringen for Acona vurderes å være å ha nok arenaer hvor folk kan møtes, spesielt for lokasjonene utenfor Stavanger.

6.4 Kunnskap

Alle informantene bekrefter at mottakspersonell sitter inne med mye kunnskap og kompetanse. Det blir sagt i intervjuene at Acona kunne hatt innslag og presentasjoner om ulike tema til enhver tid. At Acona besitter denne ressursen betyr at de bør bruke den som et ledd i å være konkurransedyktige, her sitter de på en strategisk fordel som sannsynligvis ikke blir godt nok utnyttet. Det anbefales at ledelsen setter seg klare jeg – agenda, jeg – mål og jeg – handlinger for å sikre overføring av relevant kunnskap til resten av organisasjonen. Ledelsen er ifølge undersøkelsen selv klar over at de ikke har full oversikt over all kunnskap den enkelte ansatte besitter. Det medfører risiko for å miste eller overse viktig eller kritisk kompetanse. Mangelen på oversikt vil kunne hindre en effektiv kunnskapsoverføring ved at ansatte ikke får anledning til å dele sine kunnskaps erfaringer. At ledelsen ikke har fullstendig

kontroll over kunnskapen som mottakspersonell besitter tyder på at kompetanseregistreringen, blant annet av CV og referanser, ikke er tilfredsstillende.

Samtidig er det bemerkelsesverdig at informantene fra mottakspersonellet selv mener at deres potensial blir utnyttet av Acona, mens de viser til at det er mange andre i gruppen som innehar spennende kompetanse som gjerne burde blitt utnyttet. Dette kan ha flere årsaker. For det første at enkelte mottakspersonell ikke er bevist sin egen kunnskap eller ikke klarer å formidle den. Det kan også være at deres egne holdninger og motiver legger demper på kunnskapsformidlingen, at de undergraver sin egen kompetanse. I ytterste konsekvens kan det bety at de ikke innehar kunnskap som er aktuelt å formidle til organisasjonen. Disse faktorene er noe ledelsen bør kartlegge slik at Acona i større grad kan utnytte ressurser som er i organisasjonen.

Tilbakemeldingene fra mottakspersonell i undersøkelsen viser at det kan virke litt tilfeldig hvordan kunnskap og kompetanse til den enkelte ansatte kommer frem. Ifølge informantene kommer dette frem via tilbakemeldinger på øvelser, Table top eller kurs. Spørsmålet er om det er så tilfeldig slik enkelte informanter fremstiller det, eller om tilbakemeldingene kommer på bakgrunn av noe annet? At kunnskapen kommer frem i disse situasjonene er neppe tilfeldig. Øvelser er en arena som fremmer sosial kontakt, bygger opp tillit, og den foregår i en aktuell situasjon. Alle disse punktene er ifølge Filstad (2010) med på å fremme kunnskap og dermed er også sjansene større for at ny kunnskap dukker opp. Acona bør gjerne ha mer fokus på dette når de har øvelser med mottakspersonell. Et viktig aspekt her kan være som informant 7 foreslo, nemlig å sette av mer tid i etterkant av øvelsene nettopp til kunnskapsutveksling. Her vil Acona ha en gyllen mulighet til å få frem ulike aspekter ved mottaksapparatet som fungerer og hva som har forbedringspotensial. I tillegg vil hele gruppen være samlet og kunne komme med innspill og tilbakemeldinger. Dette kan være en arena hvor Acona har mulighet til å bygge opp det som Weick (1993) kaller for *respectful interaction* og på den måten få flere innspill fra ansatte. På den måten kan Acona videreutvikle mottaksgruppens kunnskap og kompetanse slik at tilbudet som gis kundene blir enda bedre.

Et paradoks er at ledelsen er tydelig på at de ønsker å benytte seg av interne ressurser til foredrag. Samtidig viser tilbakemeldinger i undersøkelsen at det finnes mottakspersonell på

enkelte kurs som innehar mer kompetanse på aktuell tematikk enn den innleide foredragsholderen. Dette kan tyde på et gap mellom ønsket og faktisk tilstand, at Acona kunne brukt interne foredragsholdere istedenfor eksterne. Samtidig benytter Acona allerede egne ansatte til enkelte foredrag, det tyder på at organisasjonen har en del oversikt over kunnskap i egen organisasjon. En positiv effekt av interne foredrag som kommer frem, er at mottakspersonell da føler deres kompetanse blir benyttet riktig. Klarer Acona å benytte seg av de interne kreftene i enda større grad vil dette sannsynligvis kunne frigi blant annet økonomiske ressurser som kan benyttes på andre områder, eksempelvis øvelser.

Når ledelsen innhenter informasjon og erfaringer fra mottakspersonell fra en lokasjon for selv å overføre den til en annen lokasjon risikerer de å miste viktige elementer som ligger i taus kunnskap, da opplæring helst bør skje internt og i felleskap mellom dem som skal utføre oppgaven (Filstad 2010). Utfordringen som ligger her er om «oversetter» har fått med seg alle nyansene, eksempelvis kroppsspråk eller spesielle praktiske grep, i kunnskapen som skal formidles. I tillegg kan denne fremgangsmåten skape hindringer for *respectful interaction*, dette kan ikke sees på som å fremme sosial kontakt. Acona risikerer å miste en mulighet for å skape en arena hvor ulike lokasjoner kan møtes og dele erfaringer mellom seg når det er leder som er budbringer. Denne måten å formidle kunnskap på kan også sees på som det Røvik (2007) beskriver som en form for dekontekstualisering og kontekstualisering, innad i egen virksomhet. Man identifiserer kunnskapen og praksisen i eksempelvis Bergen, for så å overføre den til Stavanger. I tillegg må leder som bringer dette videre ta en beslutning om kunnskapen skal kopieres, tilpasses eller radikalt endres når den presenteres i Stavanger. Disse faktorene kan være med på å svekke overføringen av kunnskapen. For at kunnskapen skal overføres på en hensiktsmessig måte vil det stilles store krav til translatørkompetansen til «oversetter». Dette betyr at Acona må ha kompetente medarbeidere i organisasjonen som mestrer denne type arbeid og innehar translatørferdigheter.

Spørsmål knyttet til økonomi vil være essensielt for Acona i forbindelse med kunnskapsoverføring. Å samle mottakspersonell fra de ulike stedene vil koste penger, bare i Stavanger er det cirka femten personer som jobber i vaktfunksjonene. Ledelsen må da ta en beslutning på hva og hvordan Acona vil prioritere de økonomiske ressursene, og hva som er mest effektivt i forhold til kunnskapsoverføring sett i lys av kostnader. Organisasjonen har allerede flere strategier, eksempelvis kvartalsmøter, som krever økonomiske ressurser.

Fungerer møtene etter hensikten eller er det behov for å opprette nye arenaer? Acona bør gjennomføre en tydeligere virksomhetsdiagnose i forhold til den økonomiske utfordringen. Virksomhetsdiagnosen må igjen ende ut i klare mål og handlinger.

Det kommer helt klart frem via tilbakemeldingene fra informantene at Acona har ansatte som innehar kunnskap som er ønskelig å formidle til organisasjonen. Utfordringen for Acona er i enda større grad å kartlegge de ansatte sine kunnskaper. Et hinder for å kartlegge kunnskapen bedre er å ha treffpunkter hvor ansatte kan komme frem med sine kunnskaper. Undersøkelsen viser at Acona ikke utnytter hele kunnskapspotensialet til mottaksgruppen, men det virker som organisasjonen er i en prosess hvor de i enda større grad enn tidligere gjør bruk av de tilsatte sin kunnskap.

7.0 Konklusjoner

Undersøkelsen viser at Acona oppleves å ha klare strategier og et ønske om å skape arenaer for kunnskapsdeling mellom de ansatte i organisasjonen. Acona har flere faste møter, opplæring og rutiner som er med på å sikre kunnskapsoverføring i organisasjonen.

Tilbakemeldingen er at den eksplisitte kunnskapen blir formidlet på en meget god måte blant mottaksgruppene. I forhold til å overføre den tause kunnskapen har Acona virkemidler som sikrer at denne blir formidlet, samtidig har de likevel en jobb å gjøre for å sikre en enda mer hensiktsmessig og effektiv overføring av taus kunnskap.

Det anbefales at virksomheten/ledelsen gjennomfører en ny virksomhets – diagnose, med fokus på overføring av taus kunnskap, for å se på mulige nye løsninger og tiltak.

Ut fra undersøkelsen ser det ut som om det er et «A – lag» og flere «B – lag» i mottaksgruppene. «A – laget» er gruppen fra Stavanger mens «B – lagene» er resten av mottaksstedene. Det har kommet frem at mottak i Stavanger får mye tettere oppfølging i form av eksempelvis vaktskifter og større muligheter til kurs og øvelser. Her ligger det en utfordring for Acona. Organisasjonen risikerer at de ulike lokasjonene ikke får samme grad av kunnskapsoverføring og opparbeidelse av samme kompetanse. Resultatene i undersøkelsen peker mot at Acona i mye større grad sikrer en hensiktsmessig og effektiv kunnskapsoverføring hos mottakspersonell i Stavanger enn i resten av mottaksorganisasjonen.

En mulig løsning på denne utfordringen kan være å gjennomføre faste vaktskifter på de ulike lokasjonene i samarbeid med ICC i Stavanger. Hensikten med dette er å skape arenaer hvor vaktlagene møtes internt og samtidig å ha en dialog med beredskapssenteret i Stavanger. Dialogen kan eksempelvis skje via telefon eller videooverføring.

Ifølge undersøkelsen er den tydeligste hindringen mot en hensiktsmessig og effektiv kunnskapsoverføring i Acona mangelen på nok øvelser, særlig i forhold til lokasjoner utenfor Stavanger. Dette er med på å svekke kunnskapsformidlingen i organisasjonen, da spesielt i forhold til den tause kunnskapen. Undersøkelsen viser at de økonomiske ressursene legger begrensninger på hvor mange øvelser Acona kan gjennomføre. Samtidig kommer det frem at det kan være en utfordring å få mottakspersonell til å stille på de øvelsene som blir tilbudt ansatte.

En annen utfordring som kommer frem i undersøkelsen er at mottakspersonell for det meste ikke er fast ansatte. Dette legger hindringer for hvor mye Acona kan kreve av dem i forhold til oppmøte, deltakelse på kurs, foredrag og lignende. Dette vil påvirke hvordan kunnskap overføres i organisasjonen. Spesielt ved mottaksstedene i Bergen og nordover er dette godt synlig. I Stavanger er det tatt grep i forhold til møtepunkter som mottaksapparatet ikke har ved de andre lokasjonene, eksempelvis ved å ha faste vaktskifter.

Det anbefales å gjennomføre følgende to tiltak i forhold til utfordringene med manglende øvelser og eksternt ansatte:

1. Stille enda større krav til oppmøte på øvelser og eventuelt kurs for at de eksternt ansatte skal få lov til å være med i mottaksgruppen. Hensikten er å sikre at folk møter på øvelser og å sikre en hensiktsmessig kunnskapsoverføring.
2. Acona bør gjennomføre en analyse av ressursbruken i mottaksgruppen for å se om det er mulig å effektivisere gjennomføringen eller bytte ut enkelte kurs og opplæring med interne øvelser.

En annen faktor som ifølge undersøkelsen påvirker kunnskapsoverføringen er for Acona å fange opp all erfaring og kompetanse den enkelte ansatte besitter. Acona har ulike verktøy for å sikre seg denne informasjonen, men det er fremdeles en vei å gå her. Igjen er det overføring av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap som skaper utfordringer.

Det anbefales i større grad å ha fokus på kunnskaps og kompetanseregistrering ved ansettelsen. Acona bør utfordre nyansatte på hva de har å tilby organisasjonen av kunnskap og erfaring.

Undersøkelsen viser at ledelsen vurderes som reflekterte når det kommer til å se på muligheter og forbedringspotensial i arbeidet med kunnskapsoverføring. De legger ikke skjul på at det fremdeles er utfordringer, samtidig som de allerede har iverksatt tiltak som skal sikre kunnskapsformidling. I tillegg fremstår ledelsen som svært engasjert i arbeidet med kunnskapsoverføring. De har også et ønske om å videreutvikle Acona sine strategier for å bli enda bedre.

Ved å se på hva som kommer frem i konklusjonen kan det oppsummeres med at Acona i stor grad har en hensiktsmessig og effektiv overføring av kunnskap. Spesielt gjelder dette den eksplisitte kunnskapen. Acona har fremdeles et forbedringspotensial i forhold til den tause kunnskapen, selv om det per i dag finnes gode strategier og virkemidler, eksempelvis kvartalsmøter, som fanger opp og formidler denne kunnskapen. Det er også et ønske både fra ledelsen og mottakspersonell om å bli enda bedre på dette området, noe som lover godt for fremtidig kunnskapsoverføring i Acona.

8.0 Avslutning

Det har i oppgaven kommet frem både utfordringer, muligheter og virkemidler i forhold til overføring av kunnskap innad i Acona. I hvor stor grad dette lar seg generalisere til andre organisasjoner vil være et viktig spørsmål. Som nevnt under kapittel 4.4.1 vil oppgaven være lite generaliserbar grunnet få informanter og at det kun er forsket på en organisasjon. Det som vil kunne være interessant for andre organisasjoner og personer er å se på hva som fungerer og hvilke utfordringer Acona har. Dersom andre organisasjoner klarer å ta med seg disse innspillene kan de fremme en mer hensiktsmessig kunnskapsoverføring i deres egen organisasjon eller slippe de samme fallgruvene.

Det er flere aspekt ved kunnskapsoverføringen i Acona som denne oppgaven ikke har berørt eller svart grundig på. Gjennom denne undersøkelsen har det underveis dukket opp tema og problemstillinger det kunne vært nyttige og spennende å forske nærmere på. Noen av temaene og spørsmålene er som følger:

- Kulturens innvirkning på kunnskapsoverføring i organisasjonen.
- Alternative løsninger eller effektivisering av øvelser som krever mye økonomiske ressurser.
- Hvordan på en best mulig måte klare å inkludere de desentraliserte mottaksstedene og gjøre dem til en større del av beredskapsorganisasjonen.
- Tillit som en del av beredskapsarbeid.

Beredskapsarbeid er et viktig fagfelt å forske videre på. Ansatte i denne bransjen kan komme i kontakt med mennesker i ulike typer kriser og det er derfor av stor samfunnsnyttig verdi at dette feltet er faglig godt ivaretatt. Dette for å forebygge og eventuelt begrense skadeomfang med tanke på menneskelige og økonomiske ressurser. Her vil forskningen kunne være med på å utvikle fagfeltet i riktig retning ved økt kunnskap om hva som fremmer og hemmer god kunnskapsoverføring i organisasjoner.

9.0 Litteraturliste

Aase, T. H. and E. Fossåskaret (2007). Skapte virkeligheter. Oslo, Universitetsforlaget AS.

Andersen, S. S. (2006). "Aktiv informantintervjuing." Norsk statsvitenskapelig tidsskrift **22**.

Blaikie, N. (2009). Designing social Research. Malden, Polity Press.

Danemark, e. a. (1997). Generalisering, vitenskapelige slutledninger och modeller for forklarande samhällsvetenskap. Att forklara samhället. Lund, Studentlitteratur.

Filstad, C. (2010). Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse. Bergen, Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.

Gilje, N. and H. Grimen (2002). Reptetisjonshefte til samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Oslo, Universitetsforlaget.

Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskaplige metoder. Bergen, Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.

Guldvik, I. (2002). "Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser." Tidsskrift for samfunnsforskning **1**.

Hovden, S. T. (2010). Kriseberedskap. Stavanger, Bokstav Forlag.

Jacobsen, D. I. (2004). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Johannessen, S. O. (2011). Myter og erfaringer om ledelse. Oslo, Gyldendal akademiske.

Johnson, B. R. and A. J. Onwuegbuzie (2004). "Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come." Educational researcher **33**.

Ottesen, O. (2011). Ledelse Å bruke teori i praksis. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.

Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner. Oslo, Universitetsforlaget.

Skog, O.-J. (2004). Å forklare sosiale fenomener. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Weick, K. E. (1993). "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster." Administrative Science Quarterly **38**.

www.acona.com (2013). "ICC service." Retrieved 28.05.13, 2013.

10.0 Vedlegg

10.1 Vedlegg 1: Forespørsel om å delta som informant

Forespørsel om å delta som informant (intervju) i forbindelse med Masteroppgave i Endringsledelse 2013.

I forbindelse med mastergradsstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger skal jeg skrive en masteroppgave. Temaet i masteroppgaven er kunnskapsoverføring.

Masteroppgaven vil ta utgangspunkt i Acona. I den forbindelse ønsker jeg å intervjuere mottakspersonell som går i vaktrotasjon samt informanter med personalansvar.

Det er mulig å ombestemme seg med tanke på deltagelse i oppgaven når som helst, både under intervjuet og i etterkant. Dersom du ønsker å trekke deg som intervjuobjekt vil innsamlede data om deg bli slettet. Opplysningene som innhentes under intervjuene vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bli lagt opp til at enkeltpersoner ikke skal identifiseres viss ønskelig. Det er viktig å poengtere at det er en mindre organisasjon som undersøkes og dermed er det vanskeligere å garantere anonymitet.

Jeg ønsker å bruke båndopptager under intervjuet samt notater. Intervjuet vil ta mellom 1 – 1,5 timer. Lydfiler fra opptakene jeg får tilgang til gjennom intervjuer vil ikke være tilgjengelige for andre enn undertegnede og veileder.

Dersom du er villig til å bli intervjuet kan du kontakte undertegnede på e-post wiggo.lian@hotmail.com eller telefon 975 06 168.

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta som intervjuobjekt ved Masteroppgaven i Endringsledelse 2013 ved Universitetet i Stavanger.

Signatur..... Telefonnummer.....E-post:.....

Med vennlig hilsen

Wiggo Lian

10.2 Vedlegg 2: Intervjuguide mottakspersonell

Intervjuguide mottakspersonell.

Spørsmål	Tid	Notater
1. Hvilken rolle og erfaring har du som mottakspersonell? a. Funksjon? b. Hvor lenge har du jobbet som mottakspersonell? c. Hvilken utdanning og praktisk erfaring har du?	5-10 min	
2. Har du vært på opplæring, kurs eller øvelse i det siste året? a. Hvilke kurs, opplæring eller øvelse har det vært? b. Hvilket utbytte fikk du av dette?	5-10 min	
3. Hva har du sett på som mest lærerikt og nyttig av den opplæringen, kurs eller øvelse du har deltatt på? a. Hvilket tema/ opplæring var det? b. Hva var det som gjorde det bra?	10 min	
4. Opplever du som mottakspersonell at opplæring er god nok i forhold til vesentlige arbeidsoppgaver? a. I forhold til rutiner b. Praktiske oppgaver c. Teoretiske tilnærminger d. Annet	10 min	
5. Benytter Acona seg av den kunnskap som du besitter? a. Hvilken kunnskap og erfaring er dette? b. Hvilken kunnskap og erfaring blir eventuelt ikke benyttet?	10 min	
Avslutning: - Oppsummering - Avklare videre kontakt og godkjenning av informasjon som vil bli brukt i oppgaven - Anonymitet - Annet	5-10 min	

10.3 Vedlegg 3: Intervjuguide HR/ledelse

Intervjuguide HR/ledelse.

Spørsmål	Tid	Notater
1. Hvilke strategier og virkemidler har man i bedriften for å sikre en god kunnskapsoverføring til mottakspersonellet?	5-10 min	
2. Hvilken rolle har ledelsen i kunnskapsoverføringen?	5-10 min	
3. Har man gjort seg noen erfaringer om hva som virker i forhold til kunnskapsoverføring?	10 min	
4. Hvilken motstand og hindringer er det som viser seg i overføring av kunnskap?	10 min	
5. Har man klare retningslinjer i forhold til ansettelsesprosessen med tanke på hva man ønsker av teoretisk og praktisk kompetanse?	5-10 min	
6. Har man identifisert ansatte som besitter kunnskap man ønsker å formidle til resten av beredskapsorganisasjonen?	10 min	
7. Benytter Acona seg av mottakspersonellens sine kunnskaper? a. Hvordan ser stab/ ledelse på dette? b. Har man strategier for å fange opp viktige ressurser for mottakspersonell?	5-10 min	
Avslutning: - Oppsummering - Avklare videre kontakt og godkjenning av informasjon som vil bli brukt i oppgaven - Anonymitet - Annet	5- 10 min	