



# Todelt aktivitet i formelle kompetansenettverk

*En kvalitativ studie gjennomført i Direktoratet for Arbeidstilsyn*

**Johanne Margrethe Storjord og Karoline Marie Toften**

**Veileder: Torstein Nesheim**

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og ledelse og Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.



---

## Sammendrag

Denne masterutredningen omhandler kunnskapsdeling og arbeid med pålagte oppgaver i kompetansenettverk i Direktoratet for Arbeidstilsyn. Majoriteten av Arbeidstilsynets ansatte er kunnskapsarbeidere som utfører tilsynsaktivitet og tilhører regionalt plasserte tilsynskontor. Kompetansenettverk er et virkemiddel Arbeidstilsynet har innført for å fremme kunnskapsdeling og kompetanseutvikling i etaten. Tidligere forskning fokuserer på tradisjonelle kunnskapsnettverk hvor hovedfokuset er at nettverksmedlemmene deler erfaringer og utveksler kunnskap. Vi ønsker med denne utredningen å ta forskningen et skritt videre, og belyse hvilke faktorer som påvirker aktiviteten i nettverk som både fokuserer på tradisjonell kunnskapsdeling og utfører konkrete oppgaver pålagt av organisasjonsledelsen.

Studien har et utforskende design, og datagrunnlaget er basert på kvalitativ metode. Vi gjennomførte 19 semistrukturerte intervjuer med representanter fra regionledelsen i utvalgte regioner og nettverkskoordinatorer for ulike kompetansenettverk. Fordelen med semistrukturert intervju er at det ga oss muligheten til å gå dypere inn på de temaene vi ønsket å se nærmere på i studien.

Vi har i vår studie funnet flere ulike faktorer som påvirker aktiviteten i kompetansenettverk, hvorav de viktigste presenteres her. Regionenes oppfatning av hva formålet med kompetansenettverk er, har stor betydning for hvordan de regionale kompetansenettverkene er organisert, og derfor også aktiviteten i nettverkene. Store nettverk gir bredere faglige diskusjoner med nye spørsmål og vinklinger. Små nettverk er lettere å koordinere og jobber mer effektivt med oppgaver. Frivillig medlemskap kan føre til dedikerte medlemmer, eller medlemmer som kun ønsker å få kunnskap og ikke bidra med egne erfaringer. Dersom det stilles krav om høy fagkompetanse for nettverksmedlemskap er det lettere for nettverket å jobbe med faglige oppgaver. Samarbeid mellom nettverkskoordinatorer kan føre til økt tverrfaglig kompetanse hos nettverksmedlemmene, men også at koordinatorer løser flere oppgaver uten å involvere nettverket.

Vi fant sterk sammenheng mellom enkelte faktorer. Hva som oppfattes som de regionale kompetansenettverkens formål ser ut til å legge grunnlaget for flere faktorer.



## Forord

Denne masterutredningen er et ledd i masterutdanningen innenfor økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen omfatter 30 studiepoeng og er skrevet innenfor profilene Strategi og ledelse, og Økonomisk styring. Det har vært et givende og utforende arbeid, og vi har hatt et lærerikt semester. Å studere et relativt utforsket tema har vært spesielt spennende.

Vi vil rette en takk til Direktoratet for Arbeidstilsyn, og spesielt til vår kontaktperson Pernille Groth Brodtkorb. Hun har vært særdeles behjelpelig og gitt oss gode råd underveis i prosessen. Videre ønsker vi å takke alle som har stilt til intervju i forbindelse med utredningen. Vi setter pris på at de har gitt av sin tid, og engasjert delt sine erfaringer og meninger med oss.

Denne masterutredningen er skrevet i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS. Vi vil takke FOCUS for gode faglige innspill og økonomisk støtte. Vi vil særlig takke vår veileder Torstein Nesheim for støtte og konstruktive tilbakemeldinger. Vi vil takke for det engasjementet han har vist overfor vår masterutredning. I tillegg vil vi takke alle som har tatt seg tid til å lese oppgaven, og kommet med gode råd og tilbakemeldinger.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 11. desember 2014

---

Johanne Margrethe Storjord

---

Karoline Marie Toften



---

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>11</b>
1.1 <i>Bakgrunn for oppgaven</i> .....	11
1.2 <i>Problemstilling</i> .....	11
1.3 <i>Avgrensninger</i> .....	13
1.4 <i>Oppbygging av masterutredningen</i> .....	14
<b>2. Teori og tidligere forskning</b> .....	<b>15</b>
2.1 <i>Læring i organisasjoner</i> .....	15
2.2 <i>Kunnskap og kunnskapsdeling</i> .....	16
2.2.1 <i>Taus og eksplisitt kunnskap</i> .....	17
2.2.2 <i>Generell og bedriftsspesifikk kunnskap</i> .....	18
2.2.3 <i>Utnyttelse og utforskning av kunnskap</i> .....	18
2.2.4 <i>Kunnskapsdeling i en organisatorisk kontekst</i> .....	19
2.3 <i>Kunnskapshåndteringssyklusen</i> .....	20
2.3.1 <i>Skape og fange opp kunnskap</i> .....	20
2.3.2 <i>Formidling og deling av kunnskap</i> .....	21
2.3.3 <i>Forståelse og anvendelse av kunnskap</i> .....	21
2.4 <i>Kunnskapsforvaltning</i> .....	21
2.4.1 <i>Faktorer som påvirker kunnskapsdeling i en organisasjon</i> .....	22
2.5 <i>Organisasjonsstruktur</i> .....	25
2.5.1 <i>Hva er organisasjonsstruktur</i> .....	25
2.5.2 <i>Tverrgående mekanismer</i> .....	26
2.5.3 <i>Laterale prosesser</i> .....	30
2.6 <i>Praksisfellesskap og formelle nettverk</i> .....	32
2.6.1 <i>Hva er praksisfellesskap</i> .....	32
2.6.2 <i>Uformelle og formelle nettverk</i> .....	33
2.6.3 <i>Organisering av nettverk</i> .....	34
2.7 <i>Faktorer som påvirker kunnskapsdeling i nettverk</i> .....	35
2.7.1 <i>Motivasjon</i> .....	35

---

2.7.2	Ledelse av nettverket .....	37
2.7.3	Knytning til linjeledelsen .....	38
2.7.4	Nettverkets størrelse .....	39
2.8	<i>Oppsummering</i> .....	39
<b>3.</b>	<b>Metode</b> .....	<b>44</b>
3.1	<i>Forskningsdesign</i> .....	44
3.1.1	Forskningstilnærming .....	44
3.1.2	Studiets formål og forskningsdesign .....	45
3.1.3	Valg av data og metode .....	46
3.2	<i>Datainnsamling og analyse</i> .....	46
3.2.1	Innsamling av data.....	47
3.2.2	Utvalg.....	48
3.2.3	Intervjuforberedelser og intervjuguide .....	50
3.2.4	Gjennomføring av intervjuer .....	51
3.2.5	Analyse av data.....	52
3.3	<i>Kredibilitet</i> .....	54
3.3.1	Reliabilitet.....	54
3.3.2	Validitet .....	55
3.4	<i>Etiske vurderinger</i> .....	56
<b>4.</b>	<b>Kontekst</b> .....	<b>58</b>
4.1	<i>Direktoratet for Arbeidstilsyn</i> .....	58
4.2	<i>Strukturen i organisasjonen</i> .....	60
4.2.1	Linjedimensjonen .....	60
4.2.2	Prosjektdimensjonen.....	61
4.2.3	Fagdimensjonen .....	61
4.2.4	Oppsummering .....	62
4.3	<i>Kompetansenettverk</i> .....	63
4.4	<i>Presentasjon av regionene</i> .....	68
4.4.1	Region Oslo.....	68
4.4.2	Region Nord-Norge.....	69
4.4.3	Region Indre Østland .....	71
4.4.4	Oppsummering av regioner.....	73
<b>5.</b>	<b>Resultater</b> .....	<b>75</b>
5.1	<i>Geografisk spredning</i> .....	77



---

5.1.1	Hvordan geografisk spredning påvirker kunnskapsdeling.....	78
5.1.2	Hvordan geografisk spredning påvirker arbeid med oppgaver.....	80
5.2	<i>Kompetansenettverkets formål og situasjonsforståelse.....</i>	<i>80</i>
5.2.1	Hvordan kompetansenettverkets formål påvirker kunnskapsdeling.....	83
5.2.2	Hvordan kompetansenettverkets formål påvirker arbeid med oppgaver.....	85
5.3	<i>Nettverksmedlemskap.....</i>	<i>86</i>
5.3.1	Hvordan nettverksmedlemskap påvirker kunnskapsdeling.....	87
5.3.2	Hvordan nettverksmedlemskap påvirker arbeid med oppgaver.....	90
5.4	<i>Nettverksstørrelse.....</i>	<i>91</i>
5.4.1	Hvordan nettverksstørrelse påvirker kunnskapsdeling.....	92
5.4.2	Hvordan nettverksstørrelse påvirker arbeid med oppgaver.....	94
5.5	<i>Nettverkskoordinator.....</i>	<i>97</i>
5.5.1	Samarbeid mellom nettverkskoordinatorer.....	98
5.5.2	Egenskaper ved nettverkskoordinator og tiltak han utfører.....	102
5.6	<i>Knytning til regionledelsen.....</i>	<i>103</i>
5.6.1	Hvordan knytningen til regionledelsen påvirker aktivitet.....	105
5.7	<i>Oppsummering.....</i>	<i>105</i>
5.7.1	Geografisk spredning.....	106
5.7.2	Kompetansenettverkets formål og situasjonsforståelse.....	107
5.7.3	Nettverksmedlemskap.....	107
5.7.4	Nettverksstørrelse.....	108
5.7.5	Nettverkskoordinator.....	108
5.7.6	Knytning til regionledelsen.....	109
5.8	<i>Sammenheng mellom faktorer.....</i>	<i>109</i>
<b>6.</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>113</b>
6.1	<i>Nettverkets formål.....</i>	<i>113</i>
6.2	<i>Nettverksmedlemskap.....</i>	<i>116</i>
6.3	<i>Nettverksstørrelse.....</i>	<i>118</i>
6.4	<i>Nettverkskoordinator.....</i>	<i>120</i>
6.4.1	Samarbeid skaper økt kunnskapsdeling i nettverket.....	120
6.4.2	Samarbeid skaper mindre oppgaveløsning i nettverket.....	121
6.5	<i>Sammenheng mellom faktorer.....</i>	<i>123</i>
<b>7.</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>125</b>
7.1	<i>Svar på problemstillingen.....</i>	<i>125</i>

---

7.2	<i>Forslag til videre forskning</i> .....	127
7.3	<i>Implikasjoner for Direktoratet for Arbeidstilsyn</i> .....	128
7.4	<i>Metodiske begrensninger</i> .....	130
	<b>Figur- og tabelloversikt</b> .....	<b>133</b>
	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>135</b>
	<b>Vedlegg 1: Intervjuguide til regiondirektører</b> .....	<b>141</b>
	<b>Vedlegg 2: Intervjuguide til nettverkskoordinatorer</b> .....	<b>147</b>
	<b>Vedlegg 3: Intervjuguide til nasjonal koordinator</b> .....	<b>153</b>

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

I mange organisasjoner bygger utførelsen av kjerneoppgavene på ulike spesialiserte kompetanser og kunnskapsområder. For å kunne utføre kjerneoppgavene sine på slike spesialiserte kunnskapsområder må organisasjoner fokusere på kunnskapsdeling og kollektivt lære av erfaringer de ansatte tilegner seg gjennom arbeidshverdagen. Humankapital har dermed blitt en av de viktigste ressursene i mange organisasjoner, og organisatorisk læring og kunnskapsdeling får derfor vesentlig større oppmerksomhet enn tidligere.

Spisskompetanse på ulike kunnskapsområder kan bygges inn i organisasjoner på forskjellige måter. En løsning som ofte har blitt benyttet tidligere er spesialiserte fagavdelinger som utgjør grunnenhetene i organisasjonen. I dagens moderne bedrifter er ofte organisering basert på andre hovedprinsipper for gruppering, for eksempel geografi, kunder eller produkter. Samtidig bygges det opp laterale prosesser og andre horisontale samordningsmekanismer, slik vi ser tydelig i team- eller prosjektbaserte organisasjoner. Med tanke på kunnskap og kunnskapsdeling, har det i tidligere forskning vært mye fokus på uformelle og spontane horisontale samordningsmekanismer, kalt «Communities of Practice». Nyere litteratur peker på at slike praksisfellesskap kan utvikles til mer formelle kunnskapssamfunn eller kompetansenettverk på tvers av organisatoriske enheter.

Vi vil i denne masterutredningen ta for oss slike horisontale mekanismer som er knyttet til linjeorganisasjonen, men som primært tar for seg kunnskapsdeling og kompetanseutvikling. Utgangspunktet for denne masterutredningen er å studere kompetansenettverk som tidligere kun ble benyttet til tradisjonell kunnskapsdeling, men som nå har pålagte oppgaver knyttet til seg i tillegg.

## 1.2 Problemstilling

Direktoratet for Arbeidstilsyn er organisert etter geografiske regioner, og består av syv regioner med ulik geografisk utstrekning. Regionene oppleves veldig ulike, både når det gjelder geografi, hvilke nasjonale tilsynssatsninger de har ansvar for, og hvilken kompetanse de ansatte har behov for i arbeidshverdagen. Arbeidstilsynet er i stor grad en kunnskapsbedrift som er avhengig av at de ansatte får mulighet til å dele kunnskap og erfaringer. Dette er viktig

for at de ansatte kan løse arbeidsoppgavene sine på best mulig måte, og for at organisasjonen fremstår som enhetlig.

I 2013 foretok Direktoratet for Arbeidstilsyn en endring av sine kompetansenettverk med det formål at nettverkene skulle få et klarere mandat og tettere knytning til ledelsen. Ettersom regionene er ulike fikk hver regiondirektør frihet til å organisere de regionale kompetansenettverkene slik han og regionledelsen ønsket, og fant hensiktsmessig. Dette førte til flere ulike strukturer på kompetansenettverkene mellom regionene. I tillegg til å være en arena for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, skulle disse kompetansenettverkene nå også bistå direktoratet med oppgaver innenfor fire områder:

- I. Fagbanken «Betzy»
- II. Nasjonale tilsynssatsninger og prosjekter
- III. Opplæring
- IV. Høringer og utviklingsarbeid

Tidligere forskning sier lite om hvordan slike kompetansenettverk, som jobber både med kunnskapsdeling og med pålagte oppgaver, fungerer og best skal organiseres, og vi ønsker derfor å se nærmere på dette.

Vi har på bakgrunn av overnevnte formulert følgende problemstilling:

*”Hvilke faktorer påvirker todelt aktivitet i formelle kompetansenettverk?”*

Todelt aktivitet referer til kompetansenettverk som fokuserer både på tradisjonell kunnskapsdeling og arbeid med pålagte oppgaver. Kunnskapsdelingen i kompetansenettverkene skjer mellom medarbeidere, horisontalt på tvers av organisatoriske enheter. De pålagte oppgavene er knyttet til linjen og tilsynsvirksomheten, og gis av nasjonalt nettverk eller regionledelsen.

For å besvare problemstillingen vil vi benytte oss av tidligere forskning som omhandler kunnskap og kunnskapsdeling i kompetansenettverk, i tillegg til teori om ulike typer laterale prosesser og tverrfaglige mekanismer. Vi har i denne studien gjennomført 19 semistrukturerte intervjuer med representanter fra regionledelsen, og nettverkskoordinatorer for ulike kompetansenettverk. Vi vil analysere våre funn opp mot tidligere forskning og eksisterende litteratur, og drøfte hvilke betydning disse funnene har for Direktoratet for Arbeidstilsyn.

---

Vi vil i stor grad benytte oss av studien til Nesheim og Olsen (2011) som tar for seg hva som er viktig for å skape kunnskapsdeling og læring mellom nettverksdeltagere i formelle kompetansenettverk. Vi ønsker at vår masterutredning kan bidra til å utvikle denne forskningen videre ved å se nærmere på hva som er viktig for formelle kompetansenettverk som i tillegg har pålagte oppgaver som en del av nettverksarbeidet. Vi vil også benytte Jacobsen og Thorsvik (2008) som beskriver ulike organisasjonsstrukturer, samt Galbraith (2002) som beskriver laterale prosesser. Vår masterutredning tar sikte på å videreføre forskningen om formelle kompetansenettverk ved å belyse hvilke organisatoriske faktorer som påvirker nettverksarbeidet i denne typen kompetansenettverk.

### 1.3 Avgrensninger

For å gjennomføre studien innenfor den gitte tidsrammen gjøres enkelte avgrensninger. Vi har valgt å avgrense studien til å se på tre av de syv regionene i Direktoratet for Arbeidstilsyn, og tar derfor kun for oss kompetansenettverkene i disse tre regionene. Bakgrunnen for utvelgelsen av disse tre regionene er at de så ut til å skille seg mest fra hverandre med tanke på organiseringen av kompetansenettverkene og geografisk spredning. Vi mente disse variasjonene ville gi oss et godt datagrunnlag til å besvare vår problemstilling. Videre har vi også valgt å avgrense utvalget vårt til kun nettverkskoordinatorer og en representant fra hver regionledelse, og ikke de øvrige nettverksmedlemmene. Vi har valgt å fokusere på de regionale kompetansenettverkene, og studerer derfor ikke de øvrige nivåene av nettverk i organisasjonen. Fordelen med dette utvalget er at vi får noe bredde i datagrunnlaget vårt, samtidig som vi får gått i dybden på de ulike temaene vi ønsker å studere nærmere.

Kompetansenettverk og kunnskapsdeling er et stort fagfelt, og vi har derfor valgt å konsentrere oss om et avgrenset område. Vi ønsker å fokusere på hvilke organisatoriske faktorer som kan påvirke aktiviteten i nettverket, og har derfor avgrenset studien til å kun omfatte dette. Vi finner at det allerede er gjort en del forskning på egenskaper ved nettverkskoordinator og hvilke tiltak han kan gjøre for å fremme aktivitet blant medlemmene i kompetansenettverket, og vi har av den grunn mindre fokus på dette i vår utredning. Fordelen med en teoretisk avgrensning er at vi kan vinkle studien vår mot det vi ønsker å undersøke.

## 1.4 Oppbygging av masterutredningen

I kapittel 2 presenterer vi tidligere forskning og eksisterende litteratur som danner teorigrunnlaget vi baserer studien på for å kunne besvare problemstillingen. Videre blir den metodiske tilnærmingen beskrevet, og studiens validitet og reliabilitet drøftet, i kapittel 3. Kapittel 4 beskriver organisasjonen og kompetansenettverkene vi studerer, i tillegg til å gå nærmere inn på den organisatoriske endringen som ble gjennomført i 2013, som også legger grunnlaget for studien. Vi legger frem studiens funn i kapittel 5, og analyserer deretter de viktigste funnene i kapittel 6. Her knyttes funnene opp mot tidligere forskning og eksisterende litteratur, og vi vurderer hvordan de ulike faktorene har betydning for Direktoratet for Arbeidstilsyn. I kapittel 7 besvarer vi problemstillingen, i tillegg til å vurdere hvilke praktiske implikasjoner våre funn har for organisasjonen. Vi beskriver også hvilke metodiske begrensninger vi finner med oppgaven, og presenterer våre forslag til videre forskning.

---

## 2. Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet presenteres de sentrale teoriene og den tidligere forskningen vi har tatt utgangspunkt i for å best mulig kunne besvare problemstillingen. Først belyses teori om læring i organisasjoner i kapittel 2.1, deretter tar vi for oss ulike typer kunnskap og kunnskapsdeling i en organisatorisk kontekst i kapittel 2.2. I kapittel 2.3 går vi nærmere inn på kunnskapshåndteringssyklusen, mens vi beskriver kunnskapsforvaltning og hvilke individuelle og organisatoriske faktorer som påvirker kunnskapsdeling i en organisasjon i kapittel 2.4. Vi vil deretter fremstille teori om organisasjonsstruktur i kapittel 2.5, blant annet om tverrgående mekanismer og laterale prosesser. I kapittel 2.6 ser vi på relevant litteratur om praksisfellesskap og formelle nettverk. Faktorer som påvirker kunnskapsdeling i kompetansenettverk beskrives i kapittel 2.7. Avslutningsvis, i kapittel 2.8, oppsummerer vi den mest sentrale forskningen i forhold til vår studie og problemstilling.

### 2.1 Læring i organisasjoner

Læring oppstår ved at mennesker gjør kontinuerlige erfaringer. Enhver handling eller samhandling med omgivelsene danner erfaringer som kan føre til læring (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Jacobsen og Thorsvik (2008, s. 319) definerer læring som *”en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen”*.

Jacobsen og Thorsvik (2008) argumenterer med at det er tre forutsetninger som må være tilstede for at organisatorisk læring skal finne sted. Den første er at noen i organisasjonen må erfare noe som har relevans og verdi for organisasjonens virksomhet. Videre forutsettes det at det individer lærer gjennom erfaring må spres til andre i organisasjonen, slik at det oppstår læring på et kollektivt nivå. Den siste forutsetningen er at organisasjonens medlemmer må omsette den kollektive kunnskapen til kollektiv atferd. Mennesker kan med andre ord lære uten å selv erfare, man lærer ved å sette seg inn i andre menneskers erfaringer og ved å relatere disse erfaringene til sin egen situasjon (Levitt & March, 1988).

Læring er altså en prosess hvor organisasjoner endrer sin kollektive atferd som et resultat av erfaring (Argote & Ophir, 2002). Bartsch, et al.,(2013) påpeker at læring også er en prosess

for å gjøre ny kunnskap tilgjengelig for hele organisasjonen. Det betyr at man må dele, overføre, lagre og bruke den nye kunnskapen individene har tilegnet seg (Bartsch, et al., 2013).

Vår tolkning av organisatorisk læring innebærer dermed at organisasjoner kollektivt endrer sin atferd på bakgrunn av erfaringer individer i organisasjonen har gjort, og delt med andre.

## 2.2 Kunnskap og kunnskapsdeling

Nonaka (1994) definerer kunnskap som det et menneske vet, og omtaler kunnskap som en dynamisk og kontinuerlig prosess. En mer konkret definisjon er at kunnskap er *”enkeltpersoners bearbejdede informasjon og inkluderer ideer, kompetanse, fakta og vurderinger”* (Wang & Noe, 2010, s. 117). Nonaka (1994) påpeker at det er viktig å skille mellom kunnskap og ferdigheter. Kunnskap er innsikt i *hvorfor* noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er *evnen* til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller skje (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vi definerer dermed kunnskap som forståelse, kjennskap eller bevissthet utviklet gjennom erfaringer gjort av individer. Dette gjelder både erfaringer man har gjort selv, men også erfaringer som er gjort av andre.

Kunnskap er en viktig ressurs for organisasjoner, og verdien av kunnskap vil øke når den deles og anvendes i hele organisasjonen (Argote & Ingram, 2000). Vi kan dermed se på kunnskap som en fornybar ressurs, ettersom den kan benyttes flere ganger, den blir ikke slitt ved bruk og taper seg derfor heller ikke i verdi (Hussain, et al., 2004). Kunnskapen blir mer verdifull jo mer den deles og benyttes i en organisasjon. Dette viser viktigheten i at de ansatte i en organisasjon er både villige og kapable til å dele informasjon og kunnskap med hverandre. Kunnskap får først verdi for organisasjonen når den gjøres tilgjengelig for de ansatte (Davenport & Prusak, 2000). Kunnskapsdeling er derfor et viktig virkemiddel for at individer skal lære av andre, og at det videre oppstår læring i organisasjoner.

Kunnskapsdeling innebærer at ansatte samarbeider og hjelper hverandre med å løse problemer, utvikle nye ideer eller iverksette nye rutiner og prosedyrer (Wang & Noe, 2010). Ipe (2003, s. 341) definerer kunnskapsdeling som *”En prosess der kunnskap hos et individ blir konvertert til en form som kan forstås, absorberes og brukes av andre individer”*. Organisasjoner kan ikke skape kunnskap uten individer, og uten at individene deler sin kunnskap med andre vil ikke kunnskapen ha noen påvirkning på organisasjonen som helhet (Nonaka & Takeuchi,



---

1995). Kunnskapsdeling i en organisasjon kan forekomme via skriftlige samtaler og kommunikasjon ansikt til ansikt, eller ved å dokumentere, organisere og fange opp kunnskap og formidle dette til andre (Wang & Noe, 2010). Connelly og Kelloway (2003) påpeker viktigheten av å skille mellom kunnskapsdeling og informasjonsdeling. Informasjonsdeling er typisk at ledelsen i en bedrift sender ut informasjon om bedriften til ansatte på alle nivåer. Kunnskapsdeling er derimot utveksling av kunnskap mellom individer i bedriften, basert på erfaring, som gir begge parter nytte av kunnskapen (Connelly & Kelloway, 2003).

Organisatorisk læring innebærer altså at flere mennesker i organisasjonen lærer gjennom kunnskapsdeling, og at organisasjonen handler kollektivt som respons på den kunnskapen individene tilegner seg. Nonaka (1994) hevder at læring i organisasjoner blir dannet ved kontinuerlig dialog mellom taus og eksplisitt kunnskap.

### **2.2.1 Taus og eksplisitt kunnskap**

I følge Nonaka og Takeuchi (1995) er taus kunnskap personlig og vanskelig å formulere, hvilket gjør den vanskelig å kommunisere og dele med andre. Den mest verdifulle kunnskapen kommer fra direkte erfaring hos et individ, og man er ikke alltid oppmerksom på at man tilegner seg kunnskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Taus kunnskap er i hovedsak erfaring som den enkelte har utarbeidet over tid gjennom sitt arbeid, men som man har vanskelig for å formulere konkret (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dalkir (2005) argumenterer at jo mer taus kunnskapen er og derfor vanskeligere å formulere, desto mer verdifull kan den vise seg å være. Man utfører en handling ubevisst fordi man vet av erfaring at det fungerer best i en gitt situasjon. Vi definerer taus kunnskap som kunnskap den enkelte person får gjennom egen erfaring, som er vanskelig å formulere konkret, og som personen ikke er bevisst på eller reflekterer over.

Eksplisitt kunnskap er en kontrast til taus kunnskap, og omhandler erfaringer man kan formulere, og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant de ansatte i en organisasjon (Nonaka & Takeuchi, 1995). Eksplisitt kunnskap kan skrives ned og settes i system i form av prosedyrer, rutiner og struktur i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). På bakgrunn av definisjonene over kan vi si at eksplisitt kunnskap skapes når et enkelt individs kunnskap gjøres tilgjengelig for resten av organisasjonen. Etersom den kan defineres og formuleres, er eksplisitt kunnskap lett å dele med andre individer og overføre til formelle systemer (Nonaka

& Takeuchi, 1995). Eksplisitt kunnskap kan sees på som et fellesgode (Osterloh & Frey, 2000).

En lærende organisasjon skapes først når den tause kunnskapen hos de ansatte avdekkes, blir formulert og gjort eksplisitt, og deretter gjøres tilgjengelig for andre ansatte (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **2.2.2 Generell og bedriftsspesifikk kunnskap**

Kunnskap kan videre deles i generell kunnskap og bedriftsspesifikk kunnskap. Matusik og Hill (1998) definerer generell kunnskap som kunnskap som er offentlig kjent og ikke unik for den enkelte bedriften. Det kan sees på som et offentlig gode, som er tilgjengelig for alle som ønsker kunnskapen. Eksempler på generell kunnskap kan være språk, generelle IT-systemer og faglitteratur om for eksempel markedsføring, regnskap eller ledelse (Matusik & Hill, 1998).

Bedriftsspesifikk kunnskap er derimot kunnskap som er unik for en bedrift, og kan omfatte bedriftens spesielle rutiner, teknologi eller dokumenter (Matusik & Hill, 1998). Dette er kunnskap som er vanskelig for utenforstående å få tak i, og kan sjeldent imiteres av andre bedrifter. Den bedriftsspesifikke kunnskapen kan være en kilde til konkurransefortrinn for bedriften (Barney, 1991).

### **2.2.3 Utnyttelse og utforskning av kunnskap**

March (1991) hevder at organisasjoner har behov for to typer læring, og han skiller derfor mellom utnyttelse av kunnskap og utforskning av kunnskap.

Utnyttelse av kunnskap bidrar til bedre utnyttelse av de ressursene organisasjonen allerede har til rådighet. Det medfører blant annet å forbedre eksisterende rutiner og arbeidsmetoder, slik at bedriften oppnår effektivisering og bedre produktivitet (March, 1991). Denne typen læring gjør at organisasjoner erfarer hvordan de bedre skal utnytte sine eksisterende ressurser (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det er en læringsmetode for å forbedre eksisterende kunnskap.

Utforskning av kunnskap viser til at man tilegner seg noe nytt, og at organisasjonen på denne måten skaper nye ressurser ved å finne og nyttiggjøre seg av nye muligheter og alternativer (March, 1991). Det kan være å utvikle nye produkter, nye systemer, ny teknologi og nye produksjonsmetoder. Denne typen læring er nødvendig for at organisasjonen skal være

---

innovativ og nytenkende (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I motsetning til utnyttelse av kunnskap, som fokuserer på forbedringer, er dette en læringsmetode som er rettet mot å utvikle noe nytt. Utforskning av kunnskap er derfor nødvendig for at en bedrift skal kunne være innovativ og overleve i omgivelser som stadig er i endring.

Det er viktig for en organisasjon å fokusere på begge former for læring, ettersom alle bedrifter har behov for både å tenke nytt, men også ivareta den kunnskapen som allerede eksisterer. Likevel kan det være krevende å finne en balansegang mellom de to læringsformene (March, 1991). Hvis en bedrift legger mer vekt på den ene typen læring, kan det være utfordrende å oppnå resultater på den andre typen læring (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dersom en organisasjon legger ned mye ressurser i å forbedre eksisterende rutiner og prosedyrer, kan det være vanskelig å fange opp nye ideer og utvikle nye alternativer og metoder. En bedrift som fokuserer på utnyttelse av kunnskap og har stor suksess med dette, kan ofte ignorere endringer i omgivelsene, og det blir vanskelig å forkaste noe man vet man er god på (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

#### **2.2.4 Kunnskapsdeling i en organisatorisk kontekst**

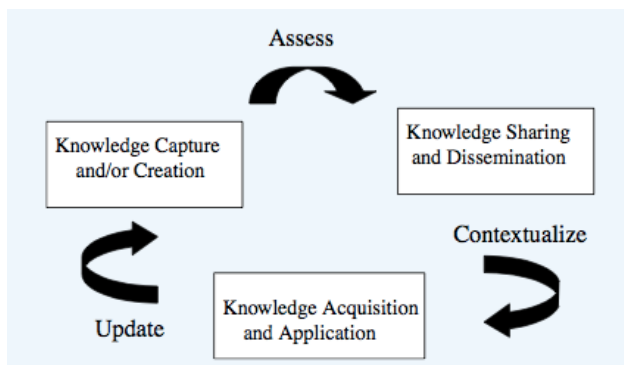
For en organisasjon medfører kunnskapsdeling å fange opp, organisere, bruke og gjenbruke, og overføre erfaringsbasert kunnskap som eksisterer i organisasjonen og gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for organisasjonen som helhet (Lin, 2007). Ettersom erfaring og identifisering av kunnskap i en organisasjon blir gjort av individer, er individer nøkkelen til at det kan skapes kunnskap og dermed også deles kunnskap i organisasjonen (Davenport & Prusak, 1998).

Individens interesser og forventninger formes av den rollen og de oppgavene de har i organisasjonen. Ansatte i en organisasjon søker etter informasjon og kunnskap innenfor det området som er relevant for den enkelte, hvor områder og roller er definert gjennom organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I store og komplekse organisasjoner kan læring derfor være vanskelig fordi kommunikasjon og kunnskapsdeling på tvers av de ansattes definerte områder forekommer i liten grad ettersom man hovedsakelig leter etter kunnskap innenfor sitt eget område. Dette gjør at selv om en gruppe ansatte tilegner seg erfaringer, får ny kunnskap og endrer atferd, er det ikke gitt at kunnskapen blir benyttet i resten av organisasjonen. Dette kan skyldes at kommunikasjon er avgrenset av den formelle organisasjonsstrukturen, eller at ledere hindrer at ny atferd blir praksis og rutine i

organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I store og komplekse organisasjoner kan det også være vanskelig å se resultater av de atferdsendringene en liten gruppe foretar seg, og kan føre til at andre ansatte ikke anser kunnskapen som nyttig. Jacobsen og Thorsvik (2008) påpeker at det er viktig at grupper får frihet til å tenkte kreativt rundt erfaringer på tvers av organisasjonsstrukturen, og at beslutningsmyndigheten derfor bør være desentralisert. Tanken er at de ansatte som utfører tjenester eller lager produkter oftere ser muligheter for forbedringer og behov for ny kunnskap, og bør få lov til å vurdere og beslutte om kunnskapen er relevant og viktig for resten av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Organisatoriske møteplasser på tvers av hierarki og formell struktur ser ut til å frembringe kunnskap og kunnskapsdeling i organisasjoner på en effektiv måte (Nonaka, et al., 2006).

## 2.3 Kunnskapshåndteringssyklusen

Kunnskapshåndteringssyklusen beskriver de ulike fasene som er involvert i kunnskapsdeling. For at kunnskap skal bli verdifull for en organisasjon, må den gjennom tre hovedfaser; først må kunnskapen skapes og fanges opp, deretter må den formidles og deles med andre, og til slutt må den forstås og anvendes av organisasjonen som helhet (Dalkir, 2005). Kunnskapshåndteringssyklusen og dens tre faser illustreres i figuren under:



Figur 1: Kunnskapshåndteringssyklusen (Dalkir, 2005)

### 2.3.1 Skape og fange opp kunnskap

Det første steget i modellen er å identifisere den tause kunnskapen som ligger hos de ansatte i organisasjonen, og gjør denne eksplisitt. Skape kunnskap vil si at man utvikler ny kunnskap som ikke har vært i bedriften tidligere, mens å fange opp kunnskap innebærer at man identifiserer kunnskap som allerede eksisterer. Dette gjelder både kunnskap internt i

---

organisasjonen, men også ekstern kunnskap fra omgivelsene. Identifiseringen av kunnskap skjer alltid hos individene i organisasjonen, gjennom erfaring og formulering (Dalkir, 2005).

### **2.3.2 Formidling og deling av kunnskap**

I overgangen fra identifisering av kunnskap til formidling av kunnskap, blir kunnskapen vurdert av individet. Dersom kunnskapen er verdifull for organisasjonen, settes den i kontekst og formidles til andre ansatte gjennom sosial interaksjon. At kunnskapen settes i kontekst medfører at nøkkelegenskaper identifiseres og blir koblet til hva kunnskapen kan brukes til i organisasjonen. Dersom kunnskapen forankres og implementeres i organisasjonens interne systemer, prosedyrer og rutiner, resulterer det ofte i at kunnskapsdelingen blir mer vellykket (Dalkir, 2005).

### **2.3.3 Forståelse og anvendelse av kunnskap**

For å kunne anvende kunnskapen i organisasjonen må den settes i kontekst slik at de ansatte forstår kunnskapen og anser den som nyttig, slik at de ønsker å benytte den. Dette siste steget i syklusen forutsetter dermed at de to foregående stegene har blitt gjennomført. I denne fasen er allerede kunnskapen fanget opp og gjort tilgjengelig for resten av organisasjonen. Syklusen fullføres ved at de ansatte tar den nye kunnskapen i bruk, vurderer den og kommer med ny kunnskap som går gjennom syklusen på nytt (Dalkir, 2005).

## **2.4 Kunnskapsforvaltning**

Davenport (1994) definerer kunnskapsforvaltning som en organisasjons evne til å kapre, utvikle, dele og anvende kunnskapen i organisasjonen på en effektiv måte. Kunnskapsdeling går primært ut på administrere kunnskap om en bedrift, og den kunnskapen som finnes i bedriften (Koenig, 2012). Davenport og Prusak (1998) mener kunnskapsforvaltning og kunnskapsoverføring er to av de mest verdifulle ressursene i en organisasjon, men også at de gir de største organisatoriske utfordringene. Det er nødvendig at alle ansatte i en bedrift skaper, deler, utvikler og anvender kunnskap i sine daglige rutiner. Dette kan være vanskelig for bedrifter å få til i praksis, på grunn av størrelse, geografi og kommunikasjonsutfordringer innad i bedriften (Davenport & Prusak, 1998).

Kunnskapsforvaltning muliggjør kommunikasjon av kunnskap mellom individer slik at kunnskap kan brukes av andre (Hussain, et al., 2004). På denne måten kan god kunnskapshåndtering bidra til raskere og bedre beslutninger i en organisasjon ved at organisasjonen som helhet har kunnskap om hva som er beste praksis i en gitt situasjon (Davenport & Prusak, 1998). Kunnskapsforvaltning sikrer også at kunnskapen blir dokumentert slik at den ikke går tapt for bedriften, og at det er lett å finne tilbake til den ved behov. God kunnskapsforvaltning bidrar til at en organisasjon kan samle, konkretisere og formidle kunnskap på tvers av geografiske og strukturelle barrierer (Davenport & Prusak, 1998).

Målet med kunnskapsforvaltning er at bedriften har den rette kunnskapen til rett tid, for dermed å kunne forbedre organisasjonens evne til å utføre sin kjernevirksomhet mer effektivt (Hussain, et al., 2004).

### **2.4.1 Faktorer som påvirker kunnskapsdeling i en organisasjon**

Kunnskapsdelingsprosessen omfatter både ansattes villighet til aktivt å kommunisere med andre for å dele sin egen kunnskap, men også å aktivt konsultere med kollegaer for å lære noe av dem (Lin, 2007). Det finnes flere ulike faktorer som påvirker kunnskapsforvaltning og kunnskapsdelingsprosessen, enten på en positiv eller negativ måte (Connelly & Kelloway, 2003). Connelly og Kelloway (2003) deler disse faktorene inn i to kategorier; individuelle faktorer og organisatoriske faktorer.

#### ***2.4.1.1 Individuelle faktorer***

I følge Wasko og Faraj (2005) vil de individuelle faktorene som påvirker kunnskapsdeling, også påvirke de ansattes villighet til å dele kunnskap med hverandre.

Lin (2007) klassifiserer de individuelle faktorene til å omfatte individers erfaringer, verdier, tro, motivasjon og evne til å dele kunnskap. De to viktigste individuelle faktorene er at individer finner glede i å hjelpe andre og har tro på egen kunnskap (Lin, 2007). Ansatte motiveres til å dele sin kunnskap dersom de mener kunnskapen er til nytte og hjelp for andre ansatte og organisasjonen som helhet. I tillegg gir det dem tilfredsstillende å løse intellektuelle oppgaver i samarbeid med andre (Davenport & Prusak, 1998). Individer deler kunnskap når de mener det er verdt tiden og energien det tar å formidle den videre (Wasko & Faraj, 2005).

---

En følelse av å ha kompetanse og selvtillit er den andre viktige faktoren som motiverer ansatte til å engasjere seg i å dele kunnskap. Ansatte som tror at deres kunnskap er viktig for organisasjonen, og som har tro på egne evner til å formidle denne kunnskapen, tenderer til å ha en sterkere motivasjon for å dele kunnskap med sine kollegaer (Lin, 2007). Slike ansatte har ofte større motivasjon for å yte en ekstra innsats, og deler oftere sin kunnskap og erfaringer med andre (Luthans & Church, 2002).

#### *2.4.1.2 Organisatoriske faktorer*

Det er mange ulike tiltak organisasjoner kan iverksette for å fremme kunnskapsdeling blant de ansatte (Sharratt & Usoro, 2003).

Tidligere forskning viser at organisasjonskultur har stor effekt på kommunikasjon og kunnskapsdeling i organisasjoner (Wang & Noe, 2010). Organisasjoner som har suksess med kunnskapsdeling kjennetegnes ved en kultur som har toleranse for de ansattes forskjellige synspunkter (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det er dermed aksept for at de ansatte kan komme med kritikk og forbedringsmuligheter til de systemene som er i organisasjonen (ibid.). For å fremme kunnskapsdeling er det viktig at organisasjoner tilrettelegger for en positiv og sosial interaksjonskultur (Connelly & Kelloway, 2003), hvor den kulturelle normen er at man skal delta i og bidra til kunnskapsdeling (Wasko & Faraj, 2000). En slik kultur kjennetegnes ved at både ledelse og øvrige ansatte sosialiserer, at barrierene for kommunikasjon er lave, og det er rom for å gjøre feil. I følge Connelly og Kelloway (2003) medfører dette at ansatte stoler mer på andre ansattes kunnskap, som igjen fører til at de er mer villig til å både dele og ta imot kunnskap fra andre.

Organisasjonskulturer som oppmuntrer til forskning og innovasjon vil bidra til økt kunnskapsdeling (Dalkir, 2005). I følge Wang og Noe (2010) vil en slik kultur fremme samarbeid mellom ansatte, og det blir ofte opprettet interne team eller arbeidsgrupper. I mindre grupper vil det foreligge større tillitt, og man blir anerkjent for den kunnskapen man deler (Dalkir, 2005). Er man en del av en mindre gruppe kan man føle seg moralsk pliktig til å bidra til kunnskapsdeling i gruppen (Sharratt & Usoro, 2003).

Davenport og Prusak (1998) mener kommunikasjon mellom forskjellige avdelinger, grupper og fagområder er viktig for at kunnskap skal kunne deles med hele organisasjonen. Bedrifter kan opprette åpne forum hvor de ansatte kan diskutere erfaringer og sammen utvikle ny kunnskap som er tilgjengelig for mange i organisasjonen (Davenport & Prusak, 1998).

En annen faktor som påvirker kunnskapsdelingen er den hierarkiske avstanden fra toppledelsen til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dersom det er stort fokus på status og konkurranse for å oppnå anerkjennelse fra ledelsen, kan ansatte frykte at deres kunnskap ikke er tilstrekkelig viktig (Connelly & Kelloway, 2003). De ønsker ikke å gi et dårlig inntrykk, og det skapes dermed en barriere for kunnskapsdeling (ibid.). Støtte fra ledelsen og gode relasjoner mellom ledere og ansatte, vil derimot være en viktig faktor for å fremme kunnskapsdeling i organisasjonen (Lin, 2007). Dersom kunnskap blir sett på som et fellesgode for hele organisasjonen, blir ansatte mer villig til å dele den kunnskapen de innehar (Ardichvili, et al., 2003). De kan da føle seg pliktig til å dele kunnskap og erfaringer slik at organisasjonen blir styrket som en helhet. Kunnskapen kommer alle til gode, og blir ikke oppfattet som en kilde til personlige fortrinn.

En siste organisatorisk faktor for å fremme kunnskapsdelinger som har blitt mye diskutert i tidligere forskning, er insentiver. Hall (2001a) definerer tre typer insentiver som kan fremme kunnskapsdeling i organisasjoner; økonomiske insentiver, kunnskapsinsentiver og karriereinsentiver. *Økonomiske insentiver* medfører lønnsøkning eller bonus i form av aksjer eller penger til de ansatte som bidrar med kunnskapsdeling (Hall, 2001a). Denne typen insentiver ser ut til å ha en rask, men avtagende effekt (Herzberg, 2003). Det kan dermed være et godt insentiv for å få startet prosjekter, men vil ikke ha en langtidsvirkende effekt på kunnskapsdeling. *Kunnskapsinsentiver* medfører å gi ansatte insentiv til å dele kunnskap fordi de får mulighet til å motta kunnskap fra andre (Hall, 2001b). Dette kan føre til økt kunnskapsdeling, men også at man ser sin egen kunnskap som mer verdifull enn andres kunnskap, og vil ved senere anledninger unnlate å dele den kunnskapen man har fordi betalingen ikke er god nok (Hall, 2001a). Dette insentivet vil være ineffektivt dersom de ansatte oppfatter kunnskap som et fellesgode i organisasjonen, ettersom det da er en kollektiv innstilling til å dele den kunnskapen man har og at kunnskapen skal være tilgjengelig for alle (Wasko & Faraj, 2000). *Karriereinsentiver* innebærer at de ansatte får mulighet til forfremmelse og større karrieremuligheter dersom de bidrar til kunnskapsdeling i en organisasjon (Hall, 2001b). Denne typen insentiver kan fremme konkurranse blant de ansatte, og vil kunne bli en barriere for kunnskapsdeling på lengre sikt (Ardichvili, et al., 2003).

Tidligere forskning viser altså at slike insentiver kan ha en rask effekt på kunnskapsdeling i organisasjoner, men at det ikke nødvendigvis er en faktor som fremmer kunnskapsdeling på lengre sikt. En av farene med insentiver er at det kun oppfordrer ansatte til å dele kunnskap, men ikke nødvendigvis til å dele viktig og verdifull kunnskap (Hall, 2001b). Man kan da



---

oppleve at de ansatte i stor grad deler noe, men det de deler er ikke i organisasjonens interesse. Det som deles vil dermed ikke kunne anvendes av andre, og den mest verdifulle kunnskapen forblir hos individene.

## 2.5 Organisasjonsstruktur

I dette delkapittelet går vi nærmere inn på struktur og organisering, og vi ønsker å presentere generell, eksisterende teori om emnet. Videre vil vi forklare tverrgående mekanismer og introdusere relevant teori om laterale prosesser.

### 2.5.1 Hva er organisasjonsstruktur

*”Organisasjonsstruktur kan sies å være en organisasjons arkitektur som bestemmer hvordan organisasjonen ser ut”* (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 62). Formell organisasjonsstruktur handler også om et sett med hovedregler som organisasjonen prøver å opprettholde (Bakka & Fivelsdal, 2004). Dette er spesielt regler i forhold til organisasjonens interne arbeidsdeling og styring. Alternativene er uendelige når det gjelder utforming av organisasjonsstruktur, men de begrenses av teknologisk kompleksitet og organisasjonens omgivelser, samt menneskers preferanser og evner (Bolman & Deal, 2014).

Organisasjonsstrukturen kan påvirke organisasjonen positivt eller negativt. I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) er dette avhengig av hvilken atferd man ønsker å oppnå i organisasjonen, noe som igjen er koblet til hvilke mål og strategier organisasjonen har. I tillegg påpeker Busch et al. (2010) at et av organisasjonsstrukturens formål er å bidra til en tilfredsstillende effektivitet i organisasjonen. Organisasjonsstrukturen bør med andre ord tilpasses det som skal skje, og det man ønsker skal skje, i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Hvis den ikke tilpasses kan den begrense organisasjonens faktiske potensial (Bolman & Deal, 2014). Strukturelle mangler og svakheter kan gå utover yteevnen og skape problemer, men dette kan justeres gjennom problemløsning og omstrukturering (ibid.).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) har en organisasjonsstruktur tre generelle effekter på atferd. Organisasjonsstrukturen kan gi *fokusert* atferd ved at den begrenser hva den enkelte har ansvar for, i tillegg til å begrense hva organisasjonen skal drive med. Videre kan strukturen *koordinere* atferd. Strukturen er et virkemiddel for å koordinere forskjellige spesialiserte aktiviteter. For eksempel kan menneskers atferd samkjøres og man kan opptre som en

synkronisert gruppe på bakgrunn av regler, formelle strukturer, rutiner og belønningssystemer. Den siste effekten er *stabilitet*. En formell organisasjonsstruktur gir faste stillinger med faste arbeidsoppgaver, slik at organisasjonen forholder seg stabil over tid. Organisasjonsstrukturen påvirker med andre ord hvordan man arbeider i organisasjonen.

## 2.5.2 Tverrgående mekanismer

I følge Mintzberg (1979) er det nødvendig med tverrgående mekanismer i tillegg til vertikale koblinger i en organisasjon. Han påpeker videre at det finnes to hovedtyper tverrgående mekanismer; (1) planleggings- og kontrollsystemer for å standardisere produksjonen, og (2) samarbeidsenheter som sørger for gjensidig tilpasning. Vi vil i denne delen presentere disse to hovedtypene.

### 2.5.2.1. Planleggings- og kontrollsystemer

Hensikten til kontrollsystemene er for å finne ut om en standard er nådd (Mintzberg, 1979). Planleggingssystemene har til hensikt å spesifisere ønsket produksjon i fremtiden, altså en standard (ibid.). Planene kan være spesifiserte og standardiserte kvantum, kvalitet, kostnader og/eller tid. Mintzberg (1979) beskriver fire typer planer. *Budsjett* er planer som spesifiserer produksjonskostnadene for en gitt tid, mens *tidsplaner* naturlig fremlegger tidsrammene for produksjonen. *Målsettinger* derimot, beskriver produksjonskvantum for en gitt periode detaljert. Til slutt har vi *driftsplaner* som etablerer en rekke standarder, vanligvis kvantum og produksjonskostnader.

Planleggings- og kontrollsystemene kan fokusere på å regulere den overordnede prestasjonen, kalt *prestasjonskontroll*, eller de kan regulere spesifikke handlinger, kalt *aktivitetsplanlegging* (Mintzberg, 1979). Prestasjonskontroll regulerer den overordnede prestasjonen og de overordnede resultatene for en gitt enhet. Standarder for hver enhet i organisasjonen formes ved hjelp av planleggingssystemet, mens kontrollsystemet vurderer om standardene er nådd eller ikke. Videre er prestasjonskontroll interessert i det overordnede resultatet for en gitt periode, og ikke en spesifikk handling eller avgjørelse på et bestemt tidspunkt. Mintzberg (1979) hevder dermed at prestasjonskontroll kun påvirker beslutningstaking og handling indirekte ved å etablere generelle mål som beslutningstakeren må jobbe mot.

Prestasjonskontroll håndterer ikke de gjensidige avhengighetsforholdene i funksjonelle enheter, derfor er det også nødvendig med aktivitetsplanlegging. Aktivitetsplaner spesifiserer planer som krever spesifikke handlinger, og de aktivitetene som er krevd kan være innenfor

---

en enhet eller de kan gå på tvers av enhetsgrensene (Mintzberg, 1979). Videre fremstår aktivitetsplanlegging som en måte ikke-rutinemessige beslutninger og handlinger for hele organisasjonen kan være utformet som et integrert system (ibid.).

Planleggings- og kontrollsystemer finner du i alle nivåene i en organisasjon (Mintzberg, 1979). Nedover i hierarkiet vil prestasjonskontroll være naturlig å benytte på enheter og lederne av disse enhetene, mens aktivitetsplaner kan gjelde enkeltaktører på alle nivåer (ibid.).

#### 2.5.2.2. Samarbeidsvirkemidler

Selv om organisasjonsstrukturen er utformet og planleggings- og kontrollsystemene er tatt i bruk, kan viktige avhengighetsforhold fortsatt eksistere. I følge Mintzberg (1979) må derfor organisasjonen benytte seg av gjensidig tilpasning for koordinering. Det kan oppstå problemstillinger på tvers av avdelinger som krever at ansatte fra de ulike avdelingene samarbeider om en løsning. Det kan for eksempel være en kunde som klager på dårlig service og som et resultat må salgs- og produksjonsavdelingen samarbeide om nye leveringsordninger. Eller det kan være fagpersoner i forskjellige avdelinger som må komme sammen for å diskutere ny forskning, lage et opplæringsprogram for nyansatte, eller sjekklister for å sørge for enhetlig arbeid i de forskjellige avdelingene. Det finnes verktøy og virkemidler for å oppmuntre til, og tilrettelegge for, et slikt samarbeid, som kan implementeres i den formelle strukturen. Vi vil her gå gjennom fire virkemidler; kontaktpersoner, arbeidsgrupper og faste komiteer, integreringsledere og matrisestruktur.

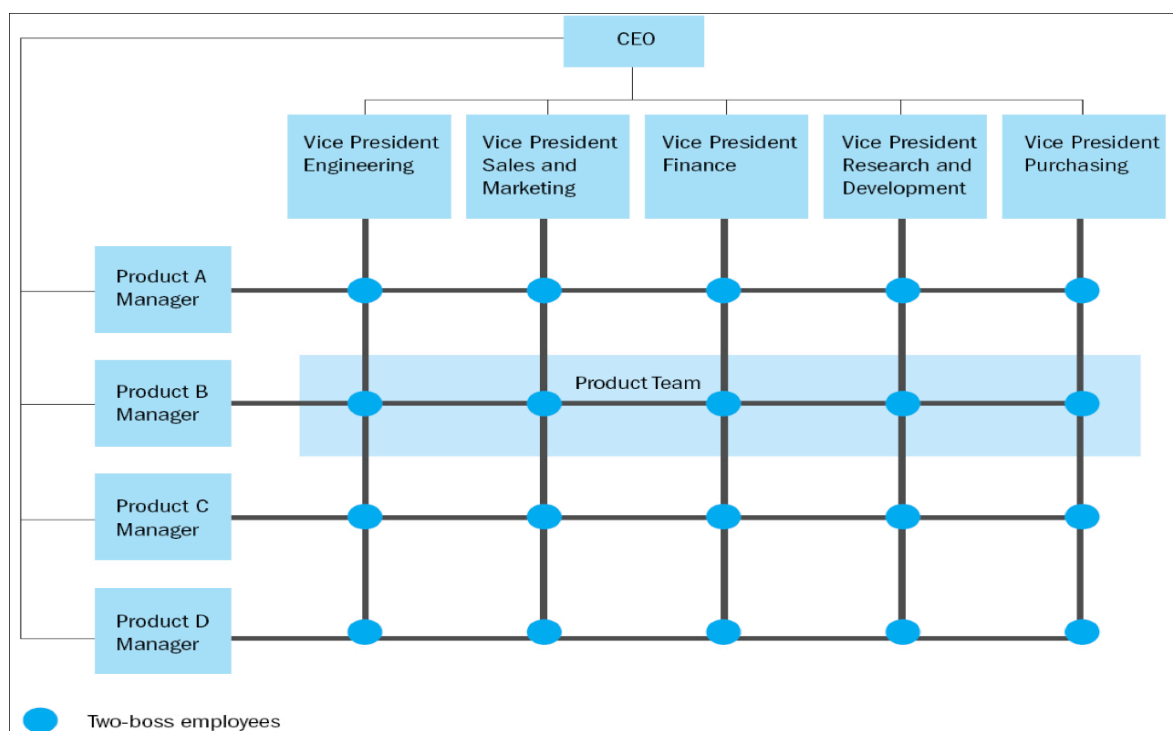
Formelle *kontaktpersoner* kan være nødvendig for å dirigere kommunikasjon direkte mellom to enheter for å unngå de vertikale kanalene (Mintzberg, 1979). En kontaktperson har ingen formell autoritet, men på grunn av den sentrale rollen som organisasjonens nervesystem har denne funksjonen betydelig uformell makt (ibid.). I bedrifter hvor arbeidet er sterkt differensiert, men hvor gjensidig avhengighet resulterer i kommunikasjonsproblemer, er det vanligst å benytte seg av en slik formell rolle (Lawrence & Lorsch, 1972). Kontaktpersonene kan enten være mellom forskjellige linjeenheter, eller de kan delta i en annen linje eller gruppe enn det som er deres opprinnelige avdeling.

Når organisasjoner institusjonaliserer møter kan det bli en del av den formelle strukturen. Det gjøres ved å formelt bestemme deltakere, og gjerne planlegge faste og jevnlig møtetidspunkt. Dette skjer når medlemmer fra flere ulike enheter er avhengig av omfattende og jevnlig kontakt for å diskutere felles problemstillinger. I følge Mintzberg (1979) kan man

institusjonalisere møtene ved enten å benytte seg av arbeidsgrupper eller av faste komiteer. *Arbeidsgrupper* blir satt sammen for å utføre en bestemt oppgave, og oppløses når arbeidet er gjennomført. *Faste komiteer* er mer permanente tverrgående grupperinger som møtes regelmessig for å diskutere saker av felles interesse.

Hvis organisasjonen behøver mer koordinering av gjensidig tilpasning enn det kontaktperson, arbeidsgrupper og faste komiteer kan gi, kan en *integreringsleder* være nødvendig (Mintzberg, 1979). En integreringsleder er et tillegg til den gamle avdelingsstrukturen, og får noe av den makten som de separate avdelingene tidligere hadde. Integreringslederen har formell autoritet, som inkluderer enkelte aspekter ved beslutningsprosesser som går på tvers av avdelinger, men har ikke formell autoritet over avdelingens personale (ibid.). Integreringslederen må derfor benytte seg av sin beslutningsmyndighet, og ikke minst sin evne til å forhandle og overtale avdelingsledere og medarbeidere når noe ønskes gjennomført.

Et siste virkemiddel er *matrisestruktur*. Når tradisjonelle organisasjonsformer ikke er hensiktsmessig, er det mulig å kombinere to organisasjonsformer. En slik kombinert og todimensjonal organisasjonsform er matrisestruktur (Busch, et al., 2010). Det er en måte å koble sammen en funksjonsbasert og en markedsbasert struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det betyr at mennesker og ressurser er gruppert etter både funksjon og produkt/prosjekt samtidig (Jones, 2010).



Figur 2: Eksempel på matrisestruktur (Jones, 2010, s. 190)

---

Jacobsen og Thorsvik (2008) påpeker at en slik struktur kjennetegnes ved at den legger like stor vekt på fordelene ved å organisere like aktiviteter sammen, og fordelene ved å etablere egne enheter for hvert produkt- eller markedssegment. Som vi ser viser matrisen en vertikal flyt av funksjonelt ansvar og en horisontal flyt av produktfunksjonalitet (Jones, 2010). Matrisestrukturen består av en basestruktur og prosjekter (Jacobsen & Thorsvik, 2008). *Basestrukturen* er de ansattes avdelinger, og er i figuren illustrert med de firkantede boksene. Arbeidet de ansatte gjør, utføres i *prosjekter*. Et prosjekt oppstår når en spesifikk arbeidsoppgave skal løses i løpet av en spesifisert tid, og hvor det er deltakere fra flere enheter i en organisasjonen som skal jobbe sammen for å løse den. Disse prosjektene er illustrert ved sirklene i krysningspunktene mellom de vertikale og horisontale linjene i figuren.

Jones (2010) forteller at en matrisestruktur har fire klare fordeler i forhold til mer tradisjonelle strukturer. For det første vil bruken av tverrfaglige team redusere funksjonelle barrierer og overvinne problemet som oppstår ved fokus på subenheter (ibid.). Teamstrukturen forenkler tilretteleggingen og læringen i hele organisasjonen, og matrisestrukturen resulterer dermed i en fleksibel organisasjon som har mulighet til å reagere raskt på endringer i omgivelsene. Den andre fordelen er at matrisestrukturen åpner for samarbeid og kommunikasjon mellom forskjellige funksjonsspesialister (Jones, 2010; Busch, et al., 2010). Det betyr at man kan lære av andre og utvikle seg. Den tredje fordelen hevder Jones (2010) er at utnyttelsen av spesialister blir bedre ved bruk av en matrisestruktur fordi spesialistene lettere kan gå fra produkt til produkt, eller gå dit det er nødvendig. Den fjerde fordelen er at det blir fokus på både kvalitet og kostnader (ibid.). De funksjonelle spesialistene vil fokusere på produktet og dets utforming og kvalitet, mens de som jobber ut fra et markedsbasert synspunkt vil konsentrere seg om produktets kostnader og produksjonstid.

Det finnes også ulemper ved å benytte en matrisestruktur. Først og fremst mangler en slik struktur fordelene ved en byråkratisk struktur (Jones, 2010). Det betyr at ansatte mangler en kontrollstruktur hvor forventningene til medarbeidere og arbeidet er stabile. Det som gjør matrisestrukturen fleksibel, gjør også at organisasjonen blir uforutsigbar. En annen ulempe kan være mangelen på hierarki (ibid.). Det kan føre til konflikter mellom funksjonsenheten og produksjonsenheten om for eksempel ressursbruk, politikk og kostnader. Matrisestrukturen er avhengig av god ledelse for å beholde sine fordeler, og av å ikke la ulempene dominere arbeidet. Strukturens fleksibilitet kommer ikke av seg selv, og koordineringen av den er heller ikke noe som kommer naturlig. Dette kan føre til usikkerhet og være en stressfaktor som påvirker de ansatte, og dermed arbeidets kvalitet og effektivitet i organisasjonen.

Samarbeidsvirkemidlene som er presentert i dette delkapittelet blir i hovedsak benyttet i de tilfellene hvor arbeidet er horisontalt spesialisert, komplekst og de ansatte er sterkt avhengig av hverandre (Mintzberg, 1979). I følge Mintzberg (1979) fungerer samarbeidsvirkemidlene best på de midtre nivåene i en organisasjonsstruktur. Da involverer virkemidlene linjeledere, samt ansatte med personalansvar. Mintzberg (1979) forventer at disse virkemidlene vil være de viktigste designparameterne for den midtre delen av organisasjonsstrukturen.

### **2.5.3 Laterale prosesser**

En annen form for tverrgående mekanismer er det Galbraith (2002) kaller laterale prosesser. Laterale prosesser er informasjons- og beslutningsprosesser som koordinerer aktivitet på tvers av ulike organisatoriske enheter (Galbraith, 2002). Vi ser at i dagens store og ofte globale organisasjoner øker bruken og viktigheten av laterale prosesser. Disse laterale prosessene er utformet for at bedriften skal kunne adressere sine forskjellige utfordringer på en effektiv måte. Denne måten å organisere bedriften på gir en mer diskret tilnærming til desentralisert beslutningstaking (ibid.).

Fordelen med laterale prosesser er at de tillater bedriften å foreta flere beslutninger, både ulike typer, bedre og raskere beslutninger. De bidrar til å øke bedriftens kapasitet til å foreta beslutninger oftere, noe som gjør bedriften fleksibel og mer tilpassningsdyktig i forhold til endringer (Galbraith, 2002).

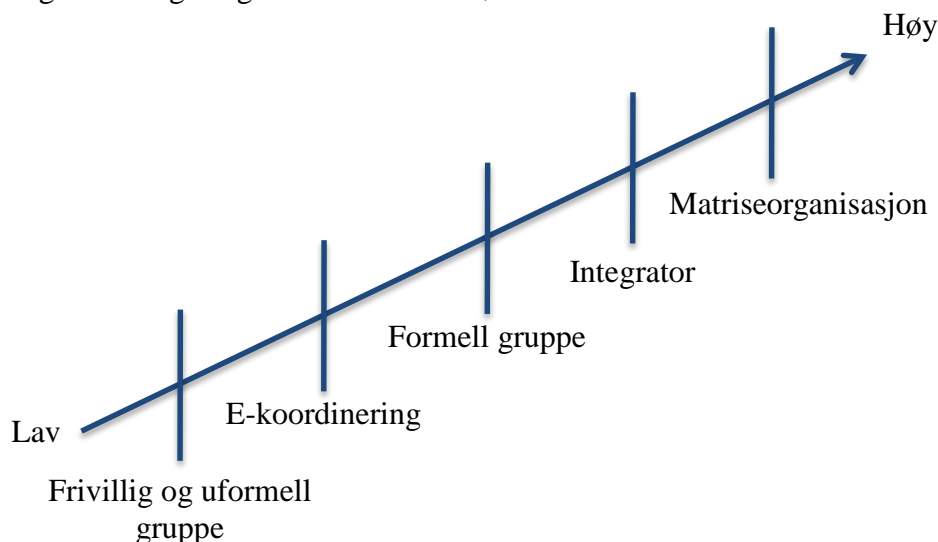
Galbraith (2002) påpeker at en ulempe med laterale prosesser er at desentraliserte beslutninger kan avvike fra ønsket og intensjonen til bedriftens øverste ledelse, ettersom ansatte kan ha andre perspektiv og kunnskaper enn det toppledelsen har. Denne ulempen kan imidlertid reduseres ved opplæring, kommunikasjon og ved å benytte de riktige insentivene.

En annen ulempe er at laterale prosesser krever tid fra virksomhetens primære oppgaver. Jo mer tid man bruker i slike laterale grupper, jo mindre tid har man til å utføre sine ordinære arbeidsoppgaver. Ettersom slike laterale grupper består av ansatte fra ulike organisatoriske enheter, kan de være opphav til konflikter fordi medlemmene har ulike syn og prioriteringer (Galbraith, 2002).

Galbraith (2002) viser til at det finnes ulike grader av laterale prosesser, og deler disse inn i fem typer, som varierer i hvilken grad de krever tid og energi fra ledelsen. Disse omfatter uformelle og frivillige grupper, e-koordinering, formelle grupper, integratorer og til slutt

matrisestruktur. Figuren nedenfor viser hvordan de ulike typene laterale prosesser varierer i forhold til hva de krever av bedriftens ledelse når det gjelder tid og organiseringens vanskelighetsgrad.

Tidsbruk og vanskelighetsgrad for bedriftens øverste ledelse



Figur 3: Laterale prosesser (Galbraith, 2002)

Frivillig og uformelle grupper oppstår spontant og naturlig, og er den letteste og minst krevende formen for laterale prosesser (Galbraith, 2002). Tradisjonelle nettverk (Communities of Practice) kan være et eksempel på en slik lateral prosess.

E-koordinering betyr at organisasjonen benytter seg av internetteknologi for å kommunisere og koordinere på tvers av avdelinger. Eksempler på dette kan være bedriftens intranett eller andre sosiale medier-verktøy (Galbraith, 2002).

En formell gruppe kan være et team eller en arbeidsgruppe som er formelt opprettet av og med medlemmer utpekt av ledelsen. Gruppen har et gitt arbeidsområde og målene er tydelig definert. Slike grupper opprettes for å gi råd til ledelsen eller fokusere på oppgaver som ledelsen trenger hjelp til å løse. Det er også viktig at ledelsen definerer hvilke ressurser gruppen har, særlig i form av hvor mye tid medlemmene skal bruke på arbeidsgruppen. Gruppen skal bestå av medlemmer som både besitter kompetanse og autoritet og som har en viktig rolle i sin linjeenhet. Ledelsen må gi insentiver til gruppens medlemmer for å motivere dem til å løse oppgaver, og medlemmenes innsats i arbeidsgruppen må bety like mye som innsatsen i linjearbeidet når den ansatte evalueres (Galbraith, 2002). Team kan være et eksempel på en slik formell gruppe.

Den fjerde typen laterale prosesser medfører å utpeke integratorer til å lede de formelle gruppene, hvor de formelle gruppene i enkelte tilfeller krever at integratoren er en fulltidsleder. Dette er den typen lateral prosess som er mest ressurskrevende for ledelsen, i tillegg til å være vanskelig å organisere. Slike integratoroller skaper ofte konflikt og forvirring rundt roller og ansvarsområder (Galbraith, 2002).

Den siste typen laterale prosesser er matrisestruktur. Med denne strukturen består organisasjonen av to linjeorganiseringer. Matrisestruktur ble nærmere diskutert i kapittel 2.5.2.2.

## 2.6 Praksisfellesskap og formelle nettverk

Hittil har vi presentert tidligere teori og forskning som viser at kunnskap og kunnskapsdeling er to av de viktigste ressursene for en organisasjon. Å fremme kunnskapsdeling blant de ansatte kan være utfordrende av ulike grunner, og det finnes flere faktorer som påvirker kunnskapsdeling og kunnskapsforvaltning i en organisasjon. For å oppnå kommunikasjon mellom ansatte, og dermed også kunnskapsdeling, kan organisasjoner opprette formelle grupper eller team sammensatt av personell fra ulike avdelinger og med ulik bakgrunn (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Som Davenport og Prusak (1998) påpeker, er den beste metoden for å skape kunnskapsdeling i en organisasjon å ansette smarte folk og la dem snakke sammen i mindre grupper. Slike grupper på tvers av organisasjonsstruktur, geografi og arbeidsområder har etter hvert blitt kjent som praksisfellesskap, eller «Communities of Practice» (Lesser & Storck, 2001). Nettverk er et eksempel på et formelt praksisfellesskap.

### 2.6.1 Hva er praksisfellesskap

Et praksisfellesskap er en gruppe mennesker som jevnlig deler kunnskap og lærer av hverandre, basert på deres felles interesser (Lesser & Storck, 2001). En slik praksisgruppe bidrar til å identifisere taus kunnskap som kun kan gjøres eksplisitt ved at en gruppe samarbeider om oppgaver og utfordringer, deler historier og danner seg kollektive erfaringer (Hoadley, 2012). I en organisasjon er et praksisfellesskap en uformell gruppe bestående av mennesker som knyttes sammen gjennom en form for arbeidsrelatert aktivitet (Hislop, 2009). Et praksisfellesskap kan bidra til at bedriften følger sin strategi, løser problemer og utvikler ansattes faglige ferdigheter ved å fremme bruken av beste praksis (Wenger & Snyder, 2000).



---

I følge Wenger (2004) er det tre karaktertrekk som kjennetegner et praksisfellesskap; *domain*, *community* og *practice*.

*Domain* definerer kunnskapsområdet som samler gruppen og gir den identitet. Nettverkets identitet er ikke begrenset til oppgaver, men dekker også et spesifikt kunnskapsfelt som skal utforskes og utvikles av nettverkets medlemmer i fellesskap (Wenger, 2004).

*Community* beskriver den gruppen mennesker kunnskapsområdet er relevant for og kvaliteten på relasjonene mellom medlemmene. Nettverket består av mennesker som samhandler og utvikler relasjoner som gjør dem i stand til å løse oppgaver og dele kunnskap (Wenger, 2004). Dette karaktertrekket definerer en grense mellom hvem som er medlem og hvem som ikke er medlem av nettverket.

*Practice* er de redskapene medlemmene deler og utvikler sammen, og omfatter kunnskap, metoder, verktøy, historier og dokumenter. Nettverket bringer sammen mennesker som er interessert i å gjøre noe, og de benytter disse redskapene for å danne en kollektiv praksis (Wenger, 2004).

Et praksisfellesskap kan eksistere innenfor et spesifikt organisatorisk område, eller strekke seg over flere divisjoner i organisasjonen. Dette medfører at størrelsen på slike praksisfellesskap varierer, og det kan enten bestå av veldig få og dedikerte ansatte, eller av veldig mange ansatte med ulik bakgrunn (Wenger & Snyder, 2000). Store praksisfellesskap har ofte en liten kjernegruppe med ekstra engasjement, som driver gruppen fremover.

## 2.6.2 Uformelle og formelle nettverk

Praksisfellesskap har eksistert i lang tid som uformelle grupper, men det er først de senere årene at det har blitt en formell struktur i store organisasjoner (McDermott & Archibald, 2010). Historisk sett har slike uformelle nettverk vært selvutviklende og har oppstått når mennesker etter hvert ønsket et samarbeid og en arena for å utveksle erfaringer og ideer. Uformelle nettverk er dynamiske og utvikler seg etter hvert som medlemmer faller fra og nye kommer til (Hislop, 2009).

Blant forskere på 1990-tallet var det stort fokus på kunnskapsdeling og kunnskapsforvaltning som en organisatorisk ressurs, og organisasjoner begynte å se mulighetene ved å etablere mer strukturerte praksisfellesskap i form av formelle nettverk (Hislop, 2009). I store organisasjoner

med komplekse tverrgående mekanismer, er det begrenset hvordan man kan styre kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling i uformelle nettverk (Nesheim, et al., 2011).

McDermott og Archibald (2010) påpeker at med dagens globale og komplekse organisasjoner, trenger nettverk formell struktur og ledelse for å kunne være verdiskapende for organisasjonen på lang sikt. Nettverkene må forankres i organisasjonsstrukturen, få støtte fra ledelsen, ha engasjerte og dyktige ledere til å drive nettverket og løse oppgaver og utfordringer som er viktige for organisasjonen som helhet (McDermott & Archibald, 2010). Ved å studere slike formelle nettverk, kan man undersøke hvordan ulike faktorer påvirker kunnskapsdelingen i nettverkene (Nesheim, et al., 2011).

Mahesh og Suresh (2009) foreslår en ny definisjon av formelle nettverk, og kaller det kunnskapsnettverk, eller «Knowledge unit». Et slikt kunnskapsnettverk er offisielt og formelt forankret i organisasjonsstrukturen, og skiller seg fra praksisfellesskap ved at ansatte får permanent medlemskap i nettverket basert på den enkeltes kompetanse og interesse. Mens et praksisfellesskap kun er selvdrevet, er et kunnskapsnettverk både selvdrevet og bestemt av organisasjonsstrukturen. Å dele kunnskap i nettverket er ønskelig og oppfordret og medlemmene er til en viss grad pliktig til å bidra, mens det i praksisfellesskap er helt frivillig (Mahesh & Suresh, 2009).

På bakgrunn av tidligere forskning har vi utviklet en egen definisjon for formelle nettverk i en organisasjon. Et nettverk er formelt forankret i organisasjonsstrukturen, hvor medlemmene er samlet basert på deres faglige interesser og kompetanse for å dele kunnskap og erfaringer slik at de sammen kan løse oppgaver og utfordringer som er viktige for organisasjonen.

### **2.6.3 Organisering av nettverk**

Tidligere forskning viser altså at nettverk i dagens moderne organisasjoner trenger formell struktur og ledelse for å kunne være verdiskapende for organisasjonen på lang sikt. Det betyr at nettverk må forankres i organisasjonens struktur og være en offisiell enhet med en egen funksjon i organisasjonen (Mahesh & Suresh, 2009). Det er lite tidligere forskning som omhandler nettverkens form og oppbygging, men vi har funnet tre faktorer som beskriver organiseringen av nettverk; knytning til ledelsen (McDermott & Archibald, 2010), lederskap i nettverket (Wenger & Snyder, 2000) og nettverkets størrelse (Nesheim & Olsen, 2011).

---

*Knytning til ledelsen* beskriver hvordan nettverket trenger sterke og formelle relasjoner til organisasjonens øverste ledelse. Ledelsen bør legge til rette for at nettverket kan kommunisere og løse oppgaver, og styre nettverket i riktig retning slik at det følger organisasjonens langsiktige mål og strategi. Nettverket må integreres i organisasjonens formelle ledelsesstruktur slik at ledelsen har en mulighet til å følge med på hva nettverket foretar seg og styre det i riktig retning (McDermott & Archibald, 2010).

For at et nettverk skal drives fremover og hele tiden utvikle kunnskap må det foreligge *lederskap i nettverket*. Store nettverk har ofte en ledergruppe, mens mindre nettverk har en definert leder med ekstra engasjement for det faget eller området nettverket jobber med (Wenger & Snyder, 2000). Det er viktig at nettverket har en aktiv leder som kan innkalle til møter, følge opp aktivitet og vedlikeholde nettverket som helhet (McDermott & Archibald, 2010).

Et siste moment som beskriver nettverkets oppbygging er *nettverkets størrelse*. Forskning viser at store nettverk fungerer annerledes enn små nettverk, og at det ofte er mindre kunnskapsdeling i store nettverk enn i små (Nesheim & Olsen, 2011). Nettverksstørrelsen påvirker kunnskapsdelingen ettersom det ofte er mer enveiskommunikasjon og mindre dialog i store nettverk (ibid.).

## 2.7 Faktorer som påvirker kunnskapsdeling i nettverk

Tidligere forskning viser at det er flere faktorer som påvirker kunnskapsdelingen i nettverk (McDermott & Archibald, 2010). I denne masterutredningen har vi valgt å fokusere på motivasjon, ledelse av nettverket, knytning til linjeledelsen og nettverkets størrelse.

### 2.7.1 Motivasjon

Motivasjon defineres som de bestemmende faktorer for tanke og handling – hvorfor vi tar de valgene vi tar og hvorfor vi handler som vi gjør (Weiner, 1992).

Vi skiller mellom ulike typer motivasjon basert på hvilke årsaker eller mål som ligger bak en handling (Ryan & Deci, 2000). Den vanligste inndelingen er indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon referer til at et individ har en bestemt atferd fordi det er iboende tilfredsstillende. Man utfører en handling fordi det samsvarer med egne interesser og verdier, og er utfordrende

på et personlig plan (ibid.). Ytre motivasjon betyr at et individ utfører en handling for å oppnå et bestemt utfall. Dette kan være enten å høste belønning eller unngå straff (ibid.).

I forhold til kunnskapsdeling, viser tidligere forskning at både indre og ytre motivasjon har effekt på hvordan ansatte både deler og mottar kunnskap (Foss, et al., 2009). De indre motivasjonsfaktorene er at ansatte finner kunnskapsdeling og fagområdet interessant i seg selv, og at de får glede av å hjelpe andre ansatte. Eksterne motivasjonsfaktorer medfører at ansatte deler kunnskap for å få anerkjennelse, tilbakemeldinger, lønnsforhøyelse eller tilgang til kunnskap fra andre ansatte (ibid.).

Studier viser at dersom ansatte er indre motivert til å dele kunnskap, er det lettere at taus kunnskap blir delt i et nettverk (Osterloh & Frey, 2000). Indre motivasjon bidrar til at ansatte oftere både *gir* og *mottar* kunnskap, mens ytre motivasjon som oftest fører til at ansatte er mer interessert i å *få* kunnskap enn å *gi* (Foss, et al., 2009). Dette kan forklares ved at man ved ytre motivasjon ønsker å oppnå et bestemt mål, og at man ikke lenger er interessert i oppgaven når målet er nådd. Man deler altså kunnskap for å oppnå en belønning, eller unngå straff, og når belønningen er realisert vil man ikke lenger tjene på å dele kunnskap.

Nesheim og Olsen (2011) viser til at i tillegg til å påvirke kunnskapsdeling, vil indre motivasjon også fremme kunnskapsanvendelse i et nettverk. Medlemmenes motivasjon fremstår som en nøkkelfaktor for at nettverket skal fungere, og det er viktig å kommunisere hva nettverket står for og hvilke muligheter nettverket gir til medlemmene. En av de mest fremtredende indre motivasjonsfaktorene som fremmer kunnskapsdeling i nettverket er personlig læring (Wenger & Snyder, 2000).

Dersom nettverksleder ikke har mulighet til å gi økonomiske insentiver for å fremme kunnskapsdeling i nettverket, kan han likevel påvirke de ansattes ytre motivasjon ved at bidrag kommuniseres og gjøres kjent i organisasjonen. Dette kan føre til anerkjennelse som igjen kan føre til økt motivasjon for kunnskapsdeling hos medlemmene i nettverket (Nesheim & Olsen, 2011).

Å motivere ansatte til å delta og dele kunnskap i et nettverk er utfordrende for en organisasjon fordi det avhenger av de ansattes villighet til å frivillig dele deres erfaringer og opplevelser (Wolf, et al., 2011). De ansattes motivasjon for å aktivt bidra i nettverket påvirkes også av hvor bra nettverket gjør det og hvilke fordeler man får. Ansatte er mer motivert til å bruke tid og innsats i velfungerende nettverk, hvor de har større mulighet til å delta i organisatoriske

---

beslutningsprosesser og dermed påvirke strategiske beslutninger i organisasjonen. Muligheten for å påvirke bedriftens strategi, fremtidig innovasjon og beste praksis blir av de ansatte sett på som en fordel man oppnår gjennom å være medlem i nettverket (ibid.).

### **2.7.2 Ledelse av nettverket**

For at et nettverk skal drives fremover og utvikle ny kunnskap må det foreligge lederskap i nettverket. Som nettverksleder har man ingen formell eller direkte autoritet, men tidligere forskning viser likevel at nettverksleder har stor påvirkning på kunnskapsdeling i nettverket (McDermott & Archibald, 2010).

Når nettverksleder har liten eller ingen formell autoritet, kan det være vanskelig å motivere ansatte til å bidra til nettverket (Nesheim & Olsen, 2011). Det er likevel enkelte tiltak nettverksleder kan gjøre for å fremme kunnskapsdeling i et nettverk.

Det er viktig at nettverket har en leder som kan innkalle til møter, følge opp aktivitet og vedlikeholde nettverket som helhet (McDermott & Archibald, 2010). Nettverkslederen har også som oppgave å motivere medlemmene til å engasjere seg i nettverksarbeidet, og kan på denne måten påvirke både mengden kunnskap som deles i nettverket, i tillegg til kvaliteten på kunnskapsdelingen (Zboralski, 2009). Det er viktig at nettverkslederen tilrettelegger for interaksjon mellom nettverkets medlemmer, slik at de opparbeider tillitt til hverandre og at det skapes et positivt kommunikasjonsklima i nettverket. Forskeren påpeker at for at nettverket skal være velfungerende må nettverksleder være aktiv og ha god ekspertise på det fagområdet nettverket skal arbeide med.

Tillitt og personlige relasjoner er to viktige faktorer nettverksleder kan fokusere på i mangel av autoritet (Nesheim & Olsen, 2011). Disse faktorene bidrar til at kunnskapsdeling flyter lettere i nettverket og at medlemmene i større grad anvender den kunnskapen som deles (Connelly & Kelloway, 2003). I følge McDermott og Archibald (2010) er å holde møter ansikt til ansikt en av de mest effektive metodene for kunnskapsdeling i et nettverk. Dette styrker teorien om at tillitt er en viktig faktor for kunnskapsdeling. Det legger til rette for at nettverksmedlemmene lettere kan spørre hverandre om råd, innrømme feil, og på denne måten lære av hverandre (McDermott & Archibald, 2010).

Nettverkslederen kan dra fordel av å fange opp interesse og entusiasme for nettverket, og knytte dette engasjementet til spesifikke arbeidsoppgaver (Nesheim & Olsen, 2011). Ansatte

blir motivert av å få interessante og utfordrende oppgaver (Herzberg, 2003). På denne måten kan nettverksleder motivere ansatte til å bidra i nettverket ved å fordele oppgaver til nettverksmedlemmene, istedenfor å beholde de mest interessante oppgavene selv (Nesheim & Olsen, 2011).

En studie gjort av Helland og Haagensen (2014) viser at også samarbeid mellom nettverksledere kan ha en positiv effekt på kunnskapsdeling i nettverkene. Samarbeid mellom nettverksledere i beslektede nettverk kan skape tverrfaglighet og bredere kompetanse for nettverksmedlemmene (Helland & Haagensen, 2014). Videre finner forskerne at dersom nettverksledere arrangerer nettverksmøter sammen, kan dette redusere arbeidsbelastningen for nettverkslederne. I tillegg kan det føre til at kvaliteten på møtet øker, ettersom man har flere personer som kan diskutere interessante tema, bidra med innspill eller holde foredrag. Dette kan igjen bidra til å kunnskapsdelingen i nettverket øker (ibid.).

### **2.7.3 Knytning til linjeledelsen**

Linjeledelsen bør legge til rette for at nettverket kan kommunisere og løse oppgaver, og styre nettverket i riktig retning slik at det følger organisasjonens langsiktige mål og strategi (McDermott & Archibald, 2010). Knytning mellom ledelsen og nettverket vil integrere nettverket i organisasjonsstrukturen, og gjøre det til en formell enhet i organisasjonen (Mahesh & Suresh, 2009). Dette kan skape gode relasjoner mellom ledelsen og medlemmene i nettverket, noe som kan bidra positivt til kunnskapsdeling i nettverket fordi ledelsen er interessert i og oppmerksom på hva nettverket foretar seg. Det er viktig at ledelsen er støttende, og fokuserer på at nettverket skal være velfungerende. Dette kan gjøres blant annet ved at ledelsen har møter med nettverket for å gjennomgå målsetninger, komme med tilbakemeldinger og forstå nettverkets ønsker og behov (McDermott & Archibald, 2010).

Nesheim og Olsen (2011) påpeker at medlemskap i nettverk kan være tid- og ressurskrevende, og dette kan resultere i at nettverksmedlemmene får mindre ressurser til å utføre sine primære arbeidsoppgaver. En fremtredende faktor er derfor at linjeledelsen setter av tid for de ansatte til å delta i nettverk (McDermott & Archibald, 2010). Dette gjelder for alle nettverksmedlemmene, men særlig for nettverkslederen, som har de mest tidkrevende oppgavene. Det er derfor en viktig suksessfaktor at linjeleder er positiv til at man deltar i nettverk, og oppfordrer de ansatte til å benytte seg av de metodene og erfaringene man tilegner seg som nettverksmedlem (Nesheim & Olsen, 2011).

---

## 2.7.4 Nettverkets størrelse

Nesheim og Olsens (2011) studie viser at nettverkets størrelse har betydning for kunnskapsdeling og kunnskapsanvendelse i nettverk.

Forskerne finner at store nettverk fungerer annerledes enn små nettverk, og at det forekommer mindre kunnskapsdeling i store nettverk enn i små. Dette kan skyldes at store nettverk kjennetegnes mer av enveiskommunikasjon og mindre dialog enn små nettverk (Nesheim & Olsen, 2011). Store nettverk er gjerne fordelt over flere geografiske regioner, hvor det er vanskelig for de ansatte å møtes ansikt til ansikt ofte. Man er gjerne avhengig av teknologi, som for eksempel konferansetelefon eller videokonferanse for å kommunisere, noe som kan være en stor utfordring med mange medlemmer. Man oppnår ikke samme tillitt og relasjoner blant medlemmene når man ikke møtes fysisk (McDermott & Archibald, 2010).

Følelsen av å være med i et fellesskap er et moment som kan påvirke kunnskapsdelingen i nettverk (Sharratt & Usoro, 2003). Med store nettverk har ikke de ansatte samme pliktfølelsen til å bidra som i små nettverk, ettersom man ikke får den samme følelsen av å være en del av et tett knyttet fellesskap.

Nesheim og Olsen (2011) påpeker at det ikke alltid er enkelt å redusere antall deltakere i et nettverk, for å legge mer til rette for dialog og kommunikasjon. Noen nettverk har en naturlig avgrensning, hvor ansatte innenfor samme fagområde anser seg som medlemmer av nettverket. Med slike store og spredte nettverk, kan det være mer diplomatisk av nettverksleder å ha en inkluderende tilnærming, hvor de medlemmene som vil ha nytte av å delta blir nærmere inkludert, heller enn å forsøke å begrense antall medlemmer i nettverket (Nesheim & Olsen, 2011).

## 2.8 Oppsummering

Vi har i kapittel 2 presentert den teorien og tidligere forskningen vi mener gir et godt utgangspunkt for å besvare problemstillingen. I dette delkapittelet vil vi trekke ut de delene av kapittelet som er mest relevant for vår studie.

Vi definerer organisatorisk læring som at organisasjoner kollektivt endrer sin atferd på bakgrunn av erfaringer individer i organisasjonen har gjort, og delt med andre. Man lærer når

man tilegner seg kunnskap, deler denne med andre og sammen endrer sin atferd. Kunnskap defineres som forståelse, kjennskap eller bevissthet utviklet via erfaringer gjort av individer. Dette gjelder både erfaringer man har gjort selv, men også erfaringer som er gjort av andre. Det er viktig for organisasjoner å både utnytte og utforske kunnskap. Det betyr at bedrifter må fokusere både på å identifisere og ivareta den kunnskapen som allerede eksisterer hos de ansatte, i tillegg til å utvikle ny kunnskap og gjøre seg nye erfaringer.

Kunnskap får verdi for en organisasjon først når den blir delt med andre, og kunnskapsdeling er derfor en viktig ressurs i organisasjoner. Vi benytter oss av Connelly og Kelloway (2003) sin definisjon av kunnskapsdeling som utveksling av kunnskap mellom individer i bedriften, basert på erfaring, som gir begge parter en nytte av kunnskapen. Kunnskapsdeling i en organisasjon kan forekomme via skriftlige samtaler og kommunikasjon ansikt til ansikt, eller ved å dokumentere, organisere og fange opp kunnskap og formidle dette til andre. For at kunnskap skal bli en verdifull ressurs for organisasjonen må den gjennom tre faser; den må skapes og fanges opp, deretter må den formidles og deles med andre, og til slutt må den forstås og anvendes av organisasjonen som helhet. Dette vises i kunnskapshåndteringssyklusen.

Tidligere forskning viser at det kan være utfordrende for en organisasjon å fremme kunnskapsdeling og oppnå en god kunnskapsforvaltning. Det finnes både individuelle og organisatoriske faktorer som påvirker kunnskapsdelingen i en organisasjon. De viktigste individuelle faktorene er individers glede i å hjelpe andre og tro på egen kunnskap og evne til å formidle den. Organisasjoner kan etablere en kultur som tilrettelegger for kunnskapsdeling ved å ha sosialisering mellom de ansatte slik at det opprettes et godt forhold mellom ledelse og ansatte. I tillegg kan insentiver bidra til en rask effekt på kunnskapsdeling i organisasjoner, men det vil ikke kunne være en faktor som fremmer kunnskapsdeling på lengre sikt.

Organisasjonsstruktur beskriver hvordan en organisasjon ser ut med tanke på fordelingen av arbeidsoppgaver og styring. Det finnes mange måter å organisere en organisasjon på, men den bør struktureres ut fra organisasjonens arbeid og mål. Strukturelle mangler og svakheter kan gå utover yteevnen og effektiviteten og med det skape problemer, men dette kan justeres gjennom problemløsning og omstrukturering.

Tverrgående mekanismer er nødvendig i en organisasjon, slik at kommunikasjon og samarbeid også kan foregå på tvers av de vertikale linjene. Det finnes to typer tverrgående mekanismer;



---

(1) planleggings- og kontrollsystemer for å standardisere produksjonen, og (2) samarbeidsenheter som sørger for gjensidig tilpasning.

Samarbeidsenheter er virkemidler som oppmuntrer til, og legger til rette for, samarbeid mellom, og på tvers av, avdelinger og grupper i organisasjonen. Virkemidlene kan implementeres i den formelle organisasjonsstrukturen for at organisasjonen skal kunne koordinere samarbeid på tvers av vertikale linjer mer effektivt. I følge Mintzberg (1973) er disse samarbeidsvirkemidlene kontaktpersoner, arbeidsgrupper og faste komiteer, integreringsledere og matrisestruktur. En *kontaktperson* sørger for at kommunikasjon mellom avdelinger og grupper kan gå direkte, og man unngår den lange veien om hierarkiet. Videre er *arbeidsgrupper og faste komiteer* eksempler på metoder for å etablere grupper som møtes jevnlig for å diskutere felles problemstillinger på tvers av de vertikale linjene. En *integreringsleder* er et tillegg til den gamle avdelingsstrukturen, og har formell autoritet overfor blant annet noen aspekter ved beslutningsprosesser som går på tvers av avdelinger. *Matrisestruktur* er en todimensjonal organisasjonsstruktur, hvor man kan koble sammen funksjonsbasert og markedsbasert struktur. En slik struktur er bygget opp av en basestruktur, som er den avdelingen de ansatte hører til, og av prosjekter. Prosjektene består av ansatte fra de forskjellige avdelingene som møtes for å jobbe med spesifikke oppgaver.

Dersom bedrifter opplever utfordringer med å holde aktiviteten til en linjestruktur, kan det være et alternativ å opprette laterale prosesser. Galbraith (2002) definerer laterale prosesser som informasjons- og beslutningsprosesser hvor aktivitet koordineres på tvers av ulike organisatoriske enheter.

Fordelen med laterale prosesser er at de gir bedriften mulighet til å ta flere, raskere og bedre beslutninger ved at beslutningsmyndigheten desentraliseres. Desentralisering av beslutningsmyndighet kan imidlertid føre til at beslutningene som tas ikke samsvarer med ledelsens ønsker og intensjoner. I tillegg krever slike laterale prosesser tid som de ansatte kunne brukt på sine primære arbeidsoppgaver.

I følge Galbraith (2002) finnes det fem ulike typer laterale prosesser, som varierer i hvilken grad de krever tid og energi fra ledelsen. Disse fem typene kategoriseres som frivillige og uformelle grupper, e-koordinering, formelle grupper, integrator og matriseorganisering.

For å oppnå kommunikasjon mellom ansatte, og dermed også kunnskapsdeling, kan organisasjoner opprette formelle grupper eller team sammensatt av folk fra ulike avdelinger

og med ulik bakgrunn. Etter hvert har slike grupper blitt kjent som praksisfellesskap, og defineres som en gruppe mennesker som jevnlig deler kunnskap og lærer av hverandre, basert på deres felles interesser. Et nettverk er et eksempel på et formelt praksisfellesskap. På bakgrunn av tidligere forskning har vi derfor valgt å definere formelle nettverk i en organisasjon som en gruppe som er formelt forankret i organisasjonskulturen, hvor medlemmene er samlet basert på deres faglige interesser og kompetanse for å dele kunnskap og erfaringer slik at de sammen kan løse oppgaver og utfordringer som er viktige for organisasjonen.

For at et nettverk skal skape verdi for organisasjonen på lang sikt må nettverket forankres i organisasjonens struktur og være en offisiell enhet med en egen funksjon i organisasjonen. Det er flere faktorer som påvirker kunnskapsdeling og kunnskapsanvendelsen i nettverk. Her har vi valgt å fokusere på motivasjon, knytning til ledelsen, lederskap i nettverket og nettverkets størrelse.

*Motivasjon* defineres som de bestemmende faktorene for tanke og handling – hvorfor vi tar de valgene vi tar og hvorfor vi handler som vi gjør. Vi skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er at individer deler kunnskap fordi de finner kunnskapsdeling og fagområdet interessant i seg selv, eller ved at de får glede av å hjelpe andre. Ytre motivasjon er at et individ deler kunnskap fordi de ønsker å få anerkjennelse, tilbakemeldinger, lønnsforhøyelse eller tilgang til kunnskap fra andre ansatte. Tidligere forskning viser at indre motivasjon bidrar til at ansatte både *gir* og *mottar* kunnskap, mens ytre motivasjon som oftest fører til at ansatte er mer interessert i å *få* kunnskap enn å *gi*.

For at et nettverk skal drives fremover og hele tiden utvikle kunnskap og løse bestemte oppgaver må det foreligge *lederskap i nettverket*. Det er viktig at nettverket har en leder som kan innkalle til møter, følge opp aktivitet og vedlikeholde nettverket som helhet. Lederen må kunne motivere medlemmene i nettverket til å dele kunnskap. Nettverkslederen bør legge til rette for kommunikasjon mellom deltagerne ved å skape en positiv kommunikasjonskultur, holde fysiske møter og gi medlemmene interessante og utfordrende oppgaver.

Det er viktig at det eksisterer en *knytning til ledelsen* for at nettverket skal integreres i organisasjonsstrukturen. Linjeledelsen bør legge til rette for at nettverket kan kommunisere og løse oppgaver, og styre nettverket i riktig retning slik at det følger organisasjonens langsiktige mål og strategi. I tillegg er det viktig at ledelsen er støttende, og fokuserer på at nettverket skal

være velfungerende. Dette kan gjøres blant annet ved at ledelsen har møter med nettverket for å gjennomgå målsetninger, komme med tilbakemeldinger og forstå nettverkets ønsker og behov. I tillegg må linjeleder sette av tid til nettverksmedlemmene for at de kan delta og bidra i nettverket.

*Nettverkets størrelse* har også påvirkning på kunnskapsdeling og kunnskapsanvendelse i nettverket. Store nettverk fungerer annerledes enn små nettverk, og det forekommer mindre kunnskapsdeling i store nettverk enn i små. Med store og spredte nettverk, kan det være en løsning at nettverksleder har en inkluderende tilnærming, og inkluderer de medlemmene som vil ha nytte av å delta, heller enn å forsøke å begrense antall medlemmer i nettverket.

## 3. Metode

Dette kapittelet gir en oversikt over studiens forskningstilnærming og -design, samt at vi gjøre rede for den valgte metodiske tilnærmingen til problemstillingen. Metode er systematisk, fokusert og ryddig innsamling av data med det formål å skaffe informasjon for å besvare forskningsspørsmålet (Ghuri & Grønhaug, 2002). Videre i dette kapittelet presenterer vi forhold ved datainnsamling og analyse, samt diskuterer oppgavens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis drøfter vi forskningens etiske utfordringer. I hovedsak vil vi begrunne vår fremgangsmåte og våre valg.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign har sterk påvirkning på forskningens kvalitet (Ghuri & Grønhaug, 2002). Det er den overordnede planen for hvordan problemstillingen skal besvares, og hvordan data skal samles inn, analyseres og tolkes (Saunders, et al., 2012). I dette delkapittelet vil vi gå nærmere inn på vår tilnærming til forskningen, samt studiens formål og forskningsdesign. Valgt forskningsdesign påvirker hvilken metode vi benytter for innhenting av data. Til slutt vil vi begrunne hvilke data vi mener besvarer problemstillingen best, og utdype hvordan dataen ble samlet inn og analysert.

#### 3.1.1 Forskningstilnærming

Hvilken forskningstilnærming vi benytter vil være avhengig av forskningsområdet og problemstillingen. Det finnes i hovedsak to forskningstilnærminger, deduktiv og induktiv. Deduktiv tilnærming er når studien starter med eksisterende teori og man utformer en problemstilling for å teste teorien. Hvis studien derimot starter med å samle data for å undersøke et fenomen og man vil generere eller bygge en teori benytter man en induktiv tilnærming (Saunders, et al., 2012). Deduktiv tilnærming vil passe godt til en studie hvor det finnes mye litteratur man kan benytte for å definere et teoretisk rammeverk, mens induktiv tilnærming passer bedre til et tema som er nytt og hvor det ikke finnes mye litteratur (ibid.).

Vårt forskningstema er todelt aktivitet i kompetansenettverk, der aktiviteten består av kunnskapsdeling og arbeid med pålagte oppgaver. Vi ser spesielt på hvilke faktorer som påvirker denne todelte aktiviteten. Dette er et relativt nytt tema det ikke finnes litteratur om, men hvor vi ønsker å bidra til ny kunnskap og forskning. På bakgrunn av dette har vi i

hovedsak valgt en induktiv forskningstilnærming. Vi har deduktive innslag, siden vi benytter eksisterende litteratur og forskning om kunnskap og kunnskapsdeling, kompetansenettverk og tverrgående mekanismer i en organisasjon. Dette er for å sikre god kunnskap om disse emnene før vi begynner på vår studie. Totalt vil den deduktive delen være liten, og den største delen av studien vil ha en induktiv forskningstilnærming.

### **3.1.2 Studiets formål og forskningsdesign**

Formålet med studien er å få innsikt i, og forståelse av, hva som påvirker aktiviteten i formelle kompetansenettverk som jobber med både kunnskapsdeling og pålagte oppgaver. Direktoratet for Arbeidstilsyn ga ansvaret for de regionale kompetansenettverkene til sine syv regioner i 2013. Vi vil se mer konkret på om det er regionale forskjeller, om disse forskjellene har ulik påvirkning på hva kompetansenettverkene jobber med og hvordan de jobber. Vi håper vår studie kan bidra til kunnskap om todelt aktivitet i nettverk, og legge et grunnlag for videre forskning.

Hvilket forskningsdesign vi benytter må baseres på forskningsspørsmålet og den allerede eksisterende kunnskapen om temaet, samt at vi må ta hensyn til praktiske utfordringer som tid og økonomi (van der Velde, et al., 2004). En studie kan kategoriseres som en utforskende, beskrivende eller forklarende studie (Saunders, et al., 2012). Vi benytter utforskende forskningsdesign når temaet er nytt og når vi vet lite eller ingenting om det, da det ikke er utforsket enda (Neuman, 2011).

Kompetansenettverk er et relativt nytt forskningsfelt. Det finnes litteratur om hva kompetansenettverk er og hvordan det oppstår, men todelt aktivitet i nettverkene og hva som påvirker dette er fortsatt lite utforsket. Vi ønsker å utforske og få innsikt i dette temaet, og på den måten bidra til forskningen om kompetansenettverk. Et utforskende forskningsdesign er et naturlig valg for denne studien. Neumann (2011) påpeker at målet med et utforskende studie er å kunne formulere mer presise spørsmål som vi kan adressere i fremtidige studier. Dette passer også i forhold til vårt ønske om å legge til rette for videre forskning om temaet.

Et utforskende design er fleksibelt, og det kan være nødvendig å endre retning etter hvert som ny data eller innsikt oppstår. En studie som benytter et utforskende forskningsdesign kan i startfasen ha et bredt fokus, men dette vil bli smalere etter hvert som forskningen har progresjon (Saunders, et al., 2012). Dette er en fordel for studien da aktiviteten i

kompetansenettverk og hva som påvirker aktiviteten er et lite utforsket område, og vi kan på den måten tilpasse oss den nye informasjonen vi får tilgang til underveis i arbeidet.

### 3.1.3 Valg av data og metode

Data er det vi skal analysere for å besvare problemstillingen, og for å hente inn data må vi benytte oss av en metode. Vi kan skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode samler data i form av tall, ofte gjennom spørreundersøkelser eller eksperimenter. Denne metoden utforsker forhold mellom variabler med numeriske målinger, og fokuset er ofte å bruke dataene til å teste en teori (Saunders, et al., 2012). Motsatt resulterer en kvalitativ metode i data samlet i form av ord og bilder, og dette blir ofte samlet inn gjennom intervju og observasjoner (Neuman, 2011; Ghauri & Grønhaug, 2002). Kvalitativ metode benyttes når vi ønsker å utforske personers opplevelse eller oppførsel, eller når vi vil avdekke og forstå et fenomen vi vet lite om (Ghauri & Grønhaug, 2002).

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode for innhenting av data og analyse i denne studien. Kvalitativ metode er et naturlig valg på grunn av vår induktive forskningstilnærming og utforskende forskningsdesign, da disse har sin styrke i å undersøke nye fenomener vi vet lite om. Kvalitativ metode passer godt til vårt ønske om å legge til rette for fremtidig forskning, da en slik metode er til for å utvikle hypoteser (Ryen, 2002). Dette er også i samsvar med et av målene med et utforskende studie.

Vi benytter i hovedsak data som er samlet inn spesielt for denne studien, altså *primærdata* (Saunders, et al., 2012). Vi har samlet inn data gjennom kvalitative semistrukturerte intervju med nøkkelpersoner i Direktoratet for Arbeidstilsyn, dette blir utdypet mer i neste delkapittel. For å få bakgrunnsinformasjon om Arbeidstilsynet, regionene, organiseringen og kompetansenettverkene har vi også tatt i bruk *sekundære data* i form av interne dokumenter fra Arbeidstilsynet. Sekundærdata er data som opprinnelig ble samlet inn for et annet formål (Saunders, et al., 2012).

## 3.2 Datainnsamling og analyse

Datainnsamlingen er styrt av studiens metode og formål. For innhenting av primærdata benyttet vi en kvalitativ metode. Blant annet på bakgrunn av dette bestemte vi å gjennomføre semistrukturerte intervjuer av nøkkelpersoner i Arbeidstilsynet for å besvare

---

problemstillingen. Dette delkapittelet vil inneholde begrunnelser for valg av datainnsamlingsmetode, samt beskrivelse av metoden. Videre vil vi presentere og begrunne utvalget, og utdype hvordan vi forberedte oss og gjennomførte intervjuene. Avslutningsvis tydeliggjør vi hvordan vi analyserte det kvalitative datamaterialet i etterkant av datainnsamlingen.

### 3.2.1 Innsamling av data

Formålet med denne studien er å få et inntrykk av hva som påvirker todelt aktivitet i formelle nettverk. For å få mest mulig ut av datainnsamlingsmetoden er det viktig at vi har god kunnskap om tidligere forskning av fagfeltet. I tillegg er det essensielt med god bakgrunnsinformasjon om Direktoratet for Arbeidstilsyn, og spesielt de tre regionene vi skal studere, samt hvordan kompetansenettverkene fungerer i organisasjonen. Datainnsamlingsarbeidet startet dermed med innhenting av sekundærdata. Vi gjennomførte et litteratursøk for å finne eksisterende litteratur om emnene vi skal studere. Blant annet benyttet vi eksisterende kunnskap og teorier om kunnskapsdeling og kompetansenettverk (se kapittel 2 Teori). Videre hadde vi et møte med vår kontaktperson i Arbeidstilsynet. Gjennom dette møtet fikk vi god oversikt over organisasjonen, samt tilgang til noen av Arbeidstilsynets interne dokumenter. De interne dokumentene beskrev blant annet formålet med kompetansenettverkene og ga et grovt bilde av hvordan regionene hadde organisert sine nettverk (se kapittel 4 Kontekst). Denne sekundærdataen er vårt deduktive innslag, og den var viktig i forberedelsen til innhenting av primærdata.

For å samle primærdata benyttet vi kvalitative intervju, nærmere bestemt semistrukturerte intervju av ansatte i Arbeidstilsynet. Semistrukturerte intervju er når intervjueren starter med et sett temaer, men er forberedt på å stille spørsmålene i varierende rekkefølge og å stille nye spørsmål (Saunders, et al., 2012). I følge Ryen (2002) er et semistrukturert intervju som en konversasjon med bestemte hensikter. Det finnes derfor retningslinjer for å hjelpe oss gjennom intervjuprosessen. Vi kan stille åpne spørsmål og gi respondenten mulighet til å komme med sine svar og refleksjoner, samt følge opp svaret hvis vi ønsker en utdypning eller et eksempel. Vi vil dermed være sikre på at vi har forstått intervjuobjektets svar. Vi finner det hensiktsmessig å ha en viss struktur på intervjuet slik at det er enklere å sammenligne intervjuene i etterkant. På den måten sørger vi for å innhente den informasjonen vi trenger i hvert intervju. En fordel med intervju er at vi gjennom dem kan oppdage temaer eller områder som er nyttig for vår studie, men som vi ikke hadde tenkt på i forkant. Siden vi studerte et

utforsket emne passer dette godt. Ved bruk av intervju oppdaget vi nye perspektiv og trekk som for oss var ukjent. Vi måtte derfor ha et åpent sinn, og være fleksible i forhold til å endre innfallsvinkel på vår utredning etter hvert som ny, relevant informasjon dukker opp. På den andre siden må vi også være observante på bias, altså skjevhet, under intervjuet. Forholdet mellom intervjuobjekt og intervjuer eller hvordan spørsmålet blir stilt kan påvirke hvordan intervjuobjektet svarer (Saunders, et al., 2012).

Tre av intervjuene vi gjennomførte hadde et todelt formål. For det første var det for å få kontekstforståelse og innsikt i de regionene vi skulle studere. Vi fikk i tillegg sekundærdata gjennom noen av regionens dokumenter som beskriver regionen og hvordan de har valgt å organisere og bruke kompetansenettverkene. Den andre delen av formålet var å få primærdata til analyse for å besvare problemstillingen. Vi kommer mer inn på denne delen i de neste delene av kapitlet.

### **3.2.2 Utvalg**

For å kunne gjennomføre intervjuene måtte vi ha et utvalgt å intervju. Et utvalg handler ikke bare om *hvem* man skal intervju, men også omgivelser, hendelser, begivenheter og sosiale prosesser (Miles, et al., 2014). Det er viktig at intervjuobjektene kan gi oss den informasjonen vi ønsker, slik at de kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen. Saunders, et al., (2012) beskriver dette som hensiktsmessig utvalg, som er en type sekvensiell utvelgelse (Miles, et al., 2014).

I Direktoratet for Arbeidstilsyn har de syv regionene ansvar for å organisere de regionale kompetansenettverkene slik de finner hensiktsmessig. Vi ønsker å se om det er variasjoner mellom kompetansenettverkene, og om disse variasjonene har ulik påvirkning på nettverkets aktivitet. På grunn av den desentraliserte beslutningsmyndigheten, er Arbeidstilsynet en unik mulighet for å studere nettopp dette innenfor en organisasjon. På bakgrunn av møtet med vår kontaktperson i Arbeidstilsynet og de dokumentene vi fikk tilgang til, valgte vi ut de tre regionene vi mente skilte seg mest fra hverandre. Disse regionene var Oslo, Nord-Norge og Indre Østland. Se kapittel 4 Kontekst for nærmere beskrivelse av de tre regionene.

Først ønsket vi å intervju hver regions regiondirektør slik at vi kunne få god kontekstforståelse, samt data til videre analyse av problemstillingen. Spesielt ønsket vi innsikt i ledelsens innstilling til kompetansenettverk og nettverksarbeid, samt hvordan ledelsen jobbet med nettverkene i regionen. Dessverre fikk vi ikke tak i regiondirektøren i Oslo. Etter gjentatte



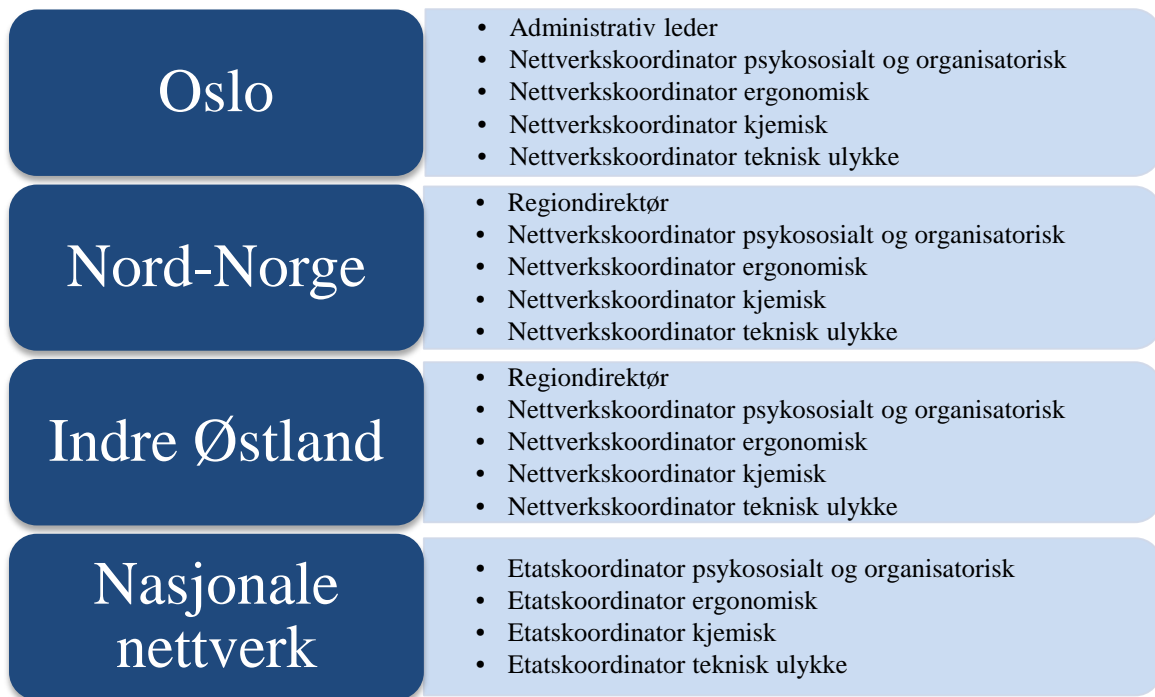
---

forsøk på å få kontakt, tok vi i stedet kontakt med Oslos administrative leder. Han samtykket til intervju og ga oss verdifull informasjon, og vi føler derfor ikke at vår studie ble svekket av dette. Den administrative lederen har hovedansvaret for kompetansenettverkene og ga oss god innsikt både i regionen og i nettverkene.

Videre så vi det hensiktsmessig å intervju de fire nettverkskoordinatorene i hver region. Disse har et koordineringsansvar for sitt regionale kompetansenettverk, samt at de er medlemmer i det nasjonale nettverket for sitt arbeidsmiljøfag. Koordinatorene innehar førstehåndskunnskap om hvordan kompetansenettverkene arbeider og fungerer i regionen, samt hvordan nettverkene samarbeider med hverandre og med regionledelsen. I tillegg har de kunnskap om aktiviteter og aktivitetsnivå i sitt nettverk, og hva de bidrar med til linjen og nasjonalt nettverk. De kan også kjenne litt til andre regioners kompetansenettverk gjennom det nasjonale nettverket, og kan derfor sammenligne seg med dem.

Tilslutt intervjuet vi etatskoordinatorene. Disse har koordineringsansvar for de fire nasjonale kompetansenettverkene. De har mulighet til å se nettverkene utenfra, og oppleve hvordan de bidrar til det nasjonale nettverket. Etatskoordinatorene har også mulighet til å sammenlikne nettverkskoordinatorene og nettverkene, da hvert regionale nettverk er representert i det nasjonale nettverket. Det er hensiktsmessig å intervju disse fordi vi kan få et eksternt synspunkt på de regionale kompetansenettverkene.

Hvor stort et utvalg skal være avhenger av formålet (Ringdal, 2001). Vi føler vårt utvalg er det mest hensiktsmessige i forhold til problemstillingen og vårt tidsaspekt. Intervjuobjektene er valgt ut på grunn av sin rolle og innsikt i det temaet vi skal studere, og vi mener de kan gi det beste datagrunnlaget for å besvare vår problemstilling. Til sammen har vi intervjuet 19 respondenter (se figur 4: Respondenter), og antall intervjuobjekter virker tilfredsstillende for å kunne få den innsikten og forståelsen vi trenger for å besvare problemstillingen.



Figur 4: Respondenter

### 3.2.3 Intervjuforberedelser og intervjuguide

Nøkkelen til et vellykket intervju er gode forberedelser (Saunders, et al., 2012). På bakgrunn av problemstilling og sekundærdata som var innhentet tidlig i prosessen, samt eksisterende teori og litteratur om temaet, ble tre intervjuguider utformet. Det er viktig at intervjuguiden er god slik at dataene vi samler inn gir oss et godt analysegrunnlag for å svare på problemstillingen. I følge Thagaard (1998) beskriver en intervjuguide rekkefølgen på temaene og spørsmålene i et intervju. Vi utformet en intervjuguide tilpasset hver rolle (se vedlegg 1, 2 og 3) for å få mest og best informasjon ut fra respondentene. Temaene i intervjuguiden er satt opp i en logisk rekkefølge, og spørsmålene er i hovedsak åpne spørsmål. Ved bruk av åpne spørsmål kan intervjuobjektet formulere sine egne svar (Ringdal, 2001), og svarene kan da være mer utdypende og begrunnede. Det kan videre i intervjuet være naturlig å komme med oppfølgingsspørsmål, og også stille mer konkrete spørsmål tilpasset problemstillingen. Intervjuguiden er ikke en plan eller et oppsett som må følges slavisk, men det er en guide gjennom intervjuet for å sikre at vi får svar på essensielle spørsmål og informasjon om viktige emner. På slutten av intervjuet vil vi åpne for at intervjuobjektet skal kunne si noe han føler er viktig for studien vår. Dette kan være momenter de ikke har fått tydelig frem gjennom intervjuet eller andre elementer de vil legge til. Intervjuguidene ble revidert etter hvert som vi gjennomførte intervjuene og fikk bedre innsikt i regionene og intervjuobjektene, slik at

---

de var best mulig tilpasset intervjuobjektene. Intervjuguiden vil også være viktig for å innhente sammenlignbar data, da den vil sørge for at intervjuene tar for seg de samme temaene og hovedspørsmålene.

### 3.2.4 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene med nettverkskoordinatorene ble gjennomført på ca. 60 minutter. De resterende intervjuene varte i omtrent 40 minutter. På grunn av geografiske avstander, samt manglende tid og ressurser, ble kun åtte intervjuer gjennomført ansikt til ansikt, mens de øvrige elleve ble gjennomført over telefon.

Å gjennomføre semistrukturerte intervju over telefon kan være en fordel med tanke på tilgang på intervjuobjekter, tid og lavere kostnader (Saunders, et al., 2012). Det er likevel ulemper ved å ikke gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. For det første kan vi miste noe av den personlige kontakten med intervjuobjektet, og konversasjonsdelen av intervjuet kan dermed svekkes. Det krevde at vi skapte en mer uformell tone samtidig som vi oppførte oss profesjonelt. For det andre er det vanskeligere å få med seg ikke-verbal kommunikasjon. For å sikre god kvalitet på telefonintervjuene ble de utført i lukkede rom for å forhindre støy, samt at vi sørget for god lyd ved å benytte konferansetelefon. Vi strebet etter å gjennomføre telefonintervjuene så likt som mulig et intervju ansikt til ansikt, og vi mener telefonintervju ikke har hemmet vår studie. Under de fysiske intervjuene fikk vi et mer personlig forhold til respondenten, og det hele foregikk i større grad som en samtale. Dette ga oss mange gode svar, samt at vi kom inn på nye temaer som vi ikke hadde tenkt på. Vår opplevelse av telefonintervjuene var at respondentene svarte direkte og tydelig på spørsmålene vi stilte, noe som var vanskeligere under de fysiske intervjuene på grunn av samtalens natur. Vi mener vi fikk det beste ut av de to forskjellige intervjuformene.

Den første kontakten med intervjuobjektene var via e-post. Vår kontaktperson i Direktoratet for Arbeidstilsyn sendte først ut en e-post til alle vi ønsket å intervjuer og forklarte vårt samarbeid med organisasjonen, og at vi ville ta kontakt med dem. Deretter sendte vi dem en e-post hvor vi presenterte oss, oppgaven vår og vårt samarbeid med Arbeidstilsynet, samt hvordan intervjuene ville gjennomføres og hovedtemaene vi ønsket å gå gjennom. Dermed hadde intervjuobjektene god bakgrunnsinformasjon om oppgaven, formålet med intervjuet og hvordan det ville foregå i forkant av intervjuet, og de hadde mulighet til å forberede seg og dermed øke kvaliteten på dataen de ga oss.

Vi ønsker at intervjuene skal gjennomføres så likt som mulig, slik at vi i større grad får sammenlignbare data til videre analyse. For å sikre dette var det én som ledet og gjennomførte intervjuene, mens den andre støttet opp under intervjueren med eventuelle oppfølgingsspørsmål og oppklaringer, og observerte intervjuobjektet gjennom intervjuet. Dermed sørget vi for at intervjuene fikk like rammer, det ble gitt samme fleksibilitet til intervjuobjektene og de fikk like muligheter til å svare utdypende. Vi tror rollene var tydelige for intervjuobjektet og at dette ga hvert enkelt intervju en god ramme.

Arbeidstilsynet har hele tiden vært positive til studien, og støttet og veiledet oss. Alle intervjuene vi gjennomførte hadde en god tone og en hyggelig stemning. Intervjuobjektene var positive til å stille til intervju, og de ble gjennomført som planlagt. De var veldig interessert i kompetansenettverkene, og snakket velvillig om sin oppfatning av nettverkene. Det ble ikke tatt opp noen ømfintlige tema, og de svarte villig på spørsmålene våre og ga oss mange gode og utfyllende svar. Vi opplevde ikke negative holdninger til oss eller studien. De var heller nysgjerrig på masterutredningen og ønsket å se resultatet når den var ferdigstilt.

For å sikre best mulig tolkning av svarene til intervjuobjektet ble intervjuene tatt opp på bånd. Vi kunne dermed høre intervjuet om igjen, og transkribere intervjuet ordrett. På denne måten sørget vi for at det ikke oppstod noen misforståelser. Opptaket ble slettet rett etter transkribering. En fordel med å benytte båndopptaker er at vi kan fokusere på å lytte under intervjuet og stille oppfølgingsspørsmål, samt observere intervjuobjektet bedre (Saunders, et al., 2012). Intervjuobjektene ble informert om konfidensialitet og vårt ønske om å benytte båndopptaker før intervjuet, samt at de måtte gi oss tillatelse til opptak før hvert intervju startet.

Det første vi gjorde etter gjennomført intervju var å transkribere. Det betyr at intervjuet blir produsert ordrett som skriftlig materiale (Saunders, et al., 2012). De transkriberte intervjuene er verdifulle videre i arbeidet, da det utgjør en stor del av datagrunnlaget og vi kan benytte det til å strukturere analyseringsprosessen.

### **3.2.5 Analyse av data**

Å analysere data betyr å systematisk organisere, integrere og undersøke, samt å lete etter mønster og forhold mellom spesifikke detaljer (Neuman, 2011). Neumann (2011) påpeker videre at å analysere er å koble spesiell data til konsepter, og identifisere trender og temaer. Det finnes ingen standardiserte metoder å analysere kvalitativ data på (Ringdal, 2001).

---

Kvalitative data er avhengig av menneskelig og sosial tolkning, og dermed vil det ofte være mer tvetydig, elastisk og komplekst enn å analysere kvantitative data (Saunders, et al., 2012).

Det første vi gjorde i analyseringsprosessen var å skrive et sammendrag av intervjuene etter at de var transkribert. Her presenterte vi interessante trekk, likheter og ulikheter. Vi produserte dermed en kortfattet oversikt over intervjuene og de viktigste funnene.

En viktig del av kvalitativ analyse er å redusere dataene (Ringdal, 2001). Vi kategoriserte datamaterialet for å redusere dataen og organisere funnene på en hensiktsmessig måte. Å kategorisere er å identifisere enheter med data og gi hver kategori en kode. En kode kan være et ord som benyttes for å beskrive eller oppsummere en setning, et avsnitt eller et svar i et intervju (Myers, 2013) Ved å dele opp intervjuene i kategorier kan vi samle store mengder data i oversiktlige deler (Thagaard, 1998). Dermed kan vi lettere se tendenser til holdninger som går igjen hos intervjuobjektene, i tillegg til at vi kan oppdage forskjeller som kan gi grunnlag for videre analyse av problemstillingen.

Vi benyttet for det meste data-drevet kategorisering, noe som tilsier at vi kategoriserer basert på datamaterialet (Saunders, et al., 2012). Som utgangspunkt benyttet vi intervjuguidene for kategoriseringen siden spørsmålene allerede var inndelt etter temaer. Mange av kodene fant vi ved å lese gjennom intervjuguidene og de transkriberte intervjuene. Vi kategoriserte og kodet de tre regionene hver for seg, slik at vi lettere skulle se forskjeller og likheter mellom regionene. Miles et al. (2014) hevder det finnes opp til 25 måter å kode på. I første omgang benyttet vi i hovedsak *beskrivende koding* og *prosesskoding*. Beskrivende koding er å benytte et beskrivende ord, gjerne et substantiv. Et eksempel er å benytte koden «Nasjonalt kompetansenettverk». Prosesskoding beskriver gjerne en handling, og et eksempel på en prosesskode er «Møter med regionledelsen». I tillegg benyttet vi oss av *simultankoding*, som er å benytte flere koder, og *underkoding* der det viste seg å være hensiktsmessig. Underkoding betyr å rangere kodene der man har benyttet flere koder.

Etter at kodingen var gjennomført benyttet vi oss av *mønsterkoding*. Mønsterkoding handler om å gruppere den gjennomførte kodingen til mindre kategorier, temaer eller konstruksjoner, slik at mye av informasjonen kan kobles til meningsfulle og færre enheter av analyse (Miles, et al., 2014). Mønsterkodingen fremstilte vi i en matrisetabell for å få et oversiktlig analysebilde av dataene.

## 3.3 Kredibilitet

Datamaterialet skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen, og vi må derfor sørge for kvalitet i funnene våre. Et godt forskningsdesign er viktig for å øke kvaliteten på datamaterialet, og det sikrer studiens kredibilitet (Saunders, et al., 2012). Vi skal videre i dette delkapittelet diskutere studiens reliabilitet og validitet. Reliabilitet og validitet er ideer som bidrar til å etablere sannhet, kredibilitet eller troverdighet av funn (Neuman, 2011).

### 3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler i hvilken grad datainnsamlingsmetoden og analysen er pålitelig (Saunders, et al., 2012). Saunders, et al., (2012) påpeker at resultatene bør være konsistente slik at de samme resultatene ville oppstå dersom studien ble gjennomført en gang til. Konsistens er vanskelig ved kvalitative studier blant annet fordi forskere ikke kan opptre identisk om de gjennomfører studien en gang til, og dermed kan resultatene være ulike (Thagaard, 1998).

For å sikre god reliabilitet er det viktig å ha en transparent utredning. Det tillater andre å trekke sine egne konklusjoner eller foreta sin egen studie (Saunders, et al., 2012). Studiens kontekst er beskrevet godt i kapittel 4, i tillegg til at forskningsdesignet er detaljert fremstilt i dette kapittelet. Det ligger dermed til rette for at andre skal kunne forstå studien, noe som styrker studiens pålitelighet.

Det er viktig at data er mest mulig konkret. Å benytte båndopptaker kan bidra til høy reliabilitet ved at vi har tilgang til de transkriberte intervjuene, og dermed unngår å påvirke dataene i ettertid (Ryen, 2002). Det betyr at vi har tilgang til konkrete data, og grunnlaget for analysen er så korrekt som mulig. Båndopptaker kan på den andre siden også redusere reliabiliteten ved at intervjuobjektet endrer sine svar på grunn av opptaket. Vi innhentet tillatelse hos hvert enkelt intervjuobjekt før intervjuet startet, og vi forsikret om at opptaket ville bli slettet rett etter at transkriberingen var gjennomført. Videre så eller hørte vi ingen tegn til at de ble påvirket av båndopptakeren, og mener derfor at vi ikke har redusert reliabiliteten ved å benytte et slikt hjelpemiddel.

I følge Ryen (2002) er et reliabilitetsproblem for kvalitative studier at det kun er et begrenset utdrag av dataene som presenteres. Vi har derfor fokusert på å ikke ta data ut av kontekst, men

---

prøvd å få med hele meningen. Sitater er gjengitt så ordrett som mulig, og vi har passet på at annen data vil bli tolket korrekt også av utredningens lesere.

Vi benytter semistrukturerte intervju i vår datainnsamling, og mangelen på standardisering kan være en trussel mot reliabiliteten (Saunders, et al., 2012). Vi har derfor sørget for godt strukturerte intervjuguider, samt en plan på hvordan datainnsamlingen skulle gjennomføres. Vi har også sørget for tilnærmet like intervjuer, slik at datagrunnlaget skal være mest mulig sammenliknbart.

Saunders, et al., (2012) nevner at skjevhet mellom intervjuer og intervjuobjekt kan forårsake lav reliabilitet. Intervjuobjektet kan være usikker og skeptisk til å dele informasjon eller intervjuer kan lede intervjuobjektet ved bruk av feil kroppsspråk eller reaksjoner. Tilliten mellom oss og intervjuobjektet kan derfor være avgjørende for kvaliteten på datainnhenting. Vi prøvde å skape en hyggelig atmosfære hvor vi presenterte oss og formålet med studien, samt presiserte at de til enhver tid kunne avslutte intervjuet eller ikke svare på et spørsmål. I tillegg ble det informert om intervjuobjektens anonymitet, og at deres informasjon ville bli behandlet konfidensielt. Under intervjuene har vi for det meste stilt åpne spørsmål, med mulighet for mer lukkede oppfølgingsspørsmål dersom noe skulle være uklart. Vi har prøvd å unngå å stille ledende spørsmål.

Det ble også hentet inn kvalitativ data fra sekundære kilder. Dette var forskjellige interne dokumenter fra Arbeidstilsynet. Siden det er dokumenter fra bedriften vi forsker på anser vi dette som pålitelige kilder. Vi har dog vært bevisst på at disse dokumentene ble opprettet til andre formål enn denne studien. Disse interne dokumentene behandles konfidensielt, og de er derfor ikke tatt med i litteraturlisten.

### **3.3.2 Validitet**

Validitet omhandler studiens gyldighet og i hvilken grad datainnsamlingsmetodene måler det de er ment å måle (Saunders, et al., 2012). I følge Ringdal (2001) vil vurderingen av validitet ved kvalitative studier være litt mer vag enn ved kvantitativ studie hvor en benytter teoretiske begrepsdefinisjoner. For å sikre høy grad av validitet tilstrebet vi å utforme gode intervjuguider for å besvare problemstillingen etter å ha lest tidligere forskning om emnet. På den måten var vi godt forberedt til intervjuene, og vi sørget for at den nødvendige informasjonen ble hentet inn. Validitet kan deles inn i intern og ekstern validitet.

*Ekstern validitet* handler om hvorvidt resultatene kan generaliseres (Ryen, 2002). Det betyr om studiens resultater kan gjelde hele populasjonen, og ikke bare utvalget. På grunn av kvalitative studiers små utvalg er det å generalisere resultatene vanskelig, og spesielt med et ikke-sannsynlighetsutvalg. Saunders, et al., (2012) påpeker at ved kvalitative studier er ikke alltid formålet å generalisere til hele populasjonen. Vi har ikke høy ekstern validitet i vår studie, og det er heller ikke hensikten. Vi håper vår studie kan bidra til mer forskning om temaet, som senere kan bidra til generalisering.

*Intern validitet* referer til om studiens resultater er gyldige og i hvilken grad de kan knyttes til faktiske funn, og ikke eventuelle feil i forskningsdesignet (Saunders, et al., 2012). For å sikre høy intern validitet er det viktig å få tilgang til intervjuobjektene kunnskap, erfaringer og meninger, og at vi forstår meningen med det intervjuobjektene sier. Ved kvalitativ metode og bruk av intervjuer har vi som forskere mulighet til å påvirke intervjuobjektene og deres svar, i tillegg til at vår tolkning av svarene kan avvike fra respondentenes intensjon. Vi har vært bevisst på å være nøytrale, men støttende, for ikke å påvirke intervjuobjektene svar. Samtidig stilte vi oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart, slik at vi var sikre på at vi hadde forstått svaret. Vi har også hatt mulighet til å kontakte intervjuobjektene i ettertid dersom noe skulle være uklart etter transkriberingen. I analysen benytter vi direkte sitater slik at leserne kan tolke disse selv.

### 3.4 Ethiske vurderinger

I følge Ghauri og Grønhaug (2002) er etikk moralske prinsipper og verdier som påvirker hvordan forskere gjennomfører studier. Studien skal være etisk gjennomtenkt. Det vil si at gjennomføringen av studien, samt dens funn, ikke skal påføre noe skade på de involverte partene (van der Velde, et al., 2004). Vi må derfor ta hensyn til det etiske aspektet gjennom hele forskningsarbeidet.

Det ble sendt ut skriftlig informasjon til alle intervjuobjektene om oss, studien, intervjuene og forholdene rundt anonymitet og konfidensialitet før intervjuene ble avtalt. Dermed hadde intervjuobjektet god og utfyllende informasjon om forskningen da de samtykket til intervju. Informasjonen ble også gjentatt før intervjuet startet, og forholdene rundt anonymitet og konfidensialitet ble spesifisert, for å sikre enighet blant begge parter. Intervjuobjektet kunne velge å ikke svare på spørsmål og de hadde hele tiden mulighet til å trekke seg fra intervjuet.



Båndopptakene av intervjuene, samt dokumentene med transkriberte intervju, ble håndtert konfidensielt. Alle båndopptakene av intervjuene ble slettet etter transkribering, mens transkriberingsdokumentene ble slettet da oppgaven var ferdig. På grunn av regiondirektørens rolle vil det være vanskelig å holde han anonym, da vi er nødt til å nevne hvilke regioner vi studerer. Dette gjelder også for Oslos administrative leder. Navnene deres vil ikke bli nevnt. Dette ble eksplisitt informert til de aktuelle intervjuobjektene, og samtlige samtykket likevel til intervju. Anonymiteten blir ytterligere ivaretatt ved at vi henviser til alle intervjuobjektene som hankjønn.

For å sikre at etiske retningslinjer følges har vi sendt inn «Meldeskjema for forsknings- og studentprosjekt» til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS. Personvernombudet har vurdert prosjektet og funnet at det tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Vi har vært oppmerksom på de etiske utfordringene gjennom hele forskningsprosessen, og tilstrebet et høyt etisk nivå. Ved de tiltakene vi har gjennomført, samt vår bevissthet rundt de etiske utfordringene, mener vi at den etiske siden ved forskningen er tilfredsstillende ivaretatt.

## 4. Kontekst

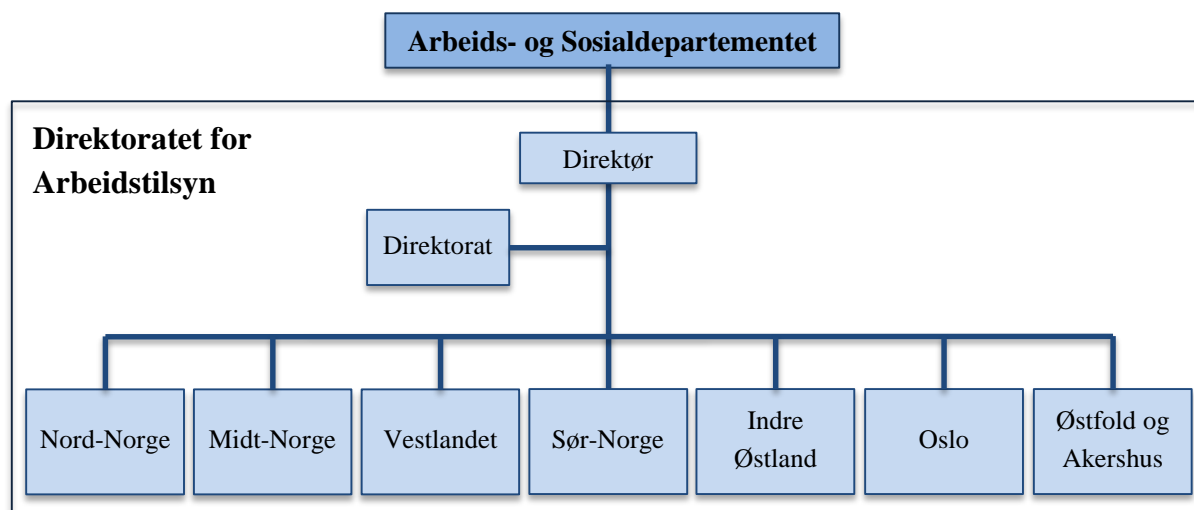
I dette kapitlet presenterer vi konteksten for masterutredningen for at leseren skal få et innblikk i hva vi studerer i denne utredningen og en forståelse av bakgrunnen for problemstillingen vi har valgt.

Kildene i dette kapitlet er i hovedsak interne dokumenter fra Direktoratet for Arbeidstilsyn, eksempelvis dokumenter som viser hvordan kompetansenettverkene er bygget opp i organisasjonen og hva de skal jobbe med, samt evalueringsrapporter om nettverkene. I tillegg er noe intern informasjon innhentet gjennom et møte med vår kontaktperson fra direktoratet, samt intervju med en representant fra regionledelsen i utvalgte regioner.

### 4.1 Direktoratet for Arbeidstilsyn

Direktoratet for Arbeidstilsyn er en statlig etat som skal vurdere norske virksomheters arbeidsmiljø. Arbeidstilsynets kjernevirksomhet er å føre tilsyn med at virksomhetene i Norge følger kravene i arbeidsmiljøloven og tilhørende forskrifter (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013). Kunnskapsutvikling, samarbeid med andre og et aktivt veilednings- og informasjonsarbeid overfor virksomhetene og samfunnet generelt, er også sentrale oppgaver for etaten (ibid.).

Arbeidstilsynet er underlagt Arbeids- og Sosialdepartementet, og er organisert med et direktorat og syv geografiske regioner med underliggende tilsynskontor spredt over hele landet. Etaten ledes av direktøren for Arbeidstilsynet, mens de syv regionene blir ledet av hver sin regiondirektør (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b). Organiseringen av etaten og knytningen til Arbeids- og sosialdepartementet vises i figuren nedenfor:



Figur 5: Direktoratet for Arbeidstilsyn (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b)

Arbeids- og sosialdepartementet følger opp Stortingets beslutninger, og gir Arbeidstilsynets direktør instruksjoner om å realisere regjeringens politikk på arbeidsmiljøområdet (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013).

Direktoratet, som er lokalisert i Trondheim, er etatens overordnede organ og har som hovedoppgave å være støtteapparat for direktøren som har ansvar for planer, strategi og kommunikasjon i organisasjonen (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013). Direktoratet er delt inn i fem avdelinger; avdeling for dokumentasjon og analyse (DOA), avdeling for styring og samordning, avdeling for kommunikasjon, avdeling for lov og regelverk, og avdeling for organisasjon.

Avdeling for dokumentasjon og analyse skal gjennom kunnskapsutvikling arbeide for at Arbeidstilsynet kan utføre sine oppgaver innen utvikling av regelverket. Avdelingen har det overordnede ansvaret for de fire arbeidsmiljøfagene i Arbeidstilsynet og kunnskapsutvikling hos inspektørene. Det faglige utviklingsarbeidet skjer i samarbeid med kompetansenettverk i regionene og avdeling for dokumentasjon og analyse er faglig ansvarlig for disse nettverkene (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013).

De syv regionene har ansvar for tilsyn hos virksomheter innenfor den spesifikke regionen, og skal i tillegg gi informasjon og veiledning innen sitt geografiske område og sine nasjonale fagområder (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b). Hver region består av et regionkontor og tilhørende tilsynskontor. Tilsynskontorene er geografisk spredt i regionen for å sikre tilsynskompetanse der virksomhetene er (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013).

## 4.2 Strukturen i organisasjonen

Direktoratet for Arbeidstilsyn er en landsdekkende organisasjon med ulike fagområder, nasjonale satsninger og regioner. De ansatte i Arbeidstilsynet er kunnskapsmedarbeidere som direkte eller indirekte bidrar til etatens kjerneoppgave, nemlig tilsyn. De er som regel høyt kvalifiserte med kompetanse knyttet til både arbeidsmiljø- og tilsynsfag (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013). Organisasjonen nedover i regionene har en linjestruktur med innslag av tverrgående mekanismer, hvor de ansatte kan tilhøre flere dimensjoner samtidig: linje, prosjekt og fag.

### 4.2.1 Linjedimensjonen

Regionene i Direktoratet for Arbeidstilsyn er fordelt etter geografi, med ansvar for sitt geografiske område og ledes av en regiondirektør. Regionene har utadrettede oppgaver innenfor sitt geografiske område, med hovedfokus på den aktiviteten som retter seg direkte mot virksomheter, parter i arbeidslivet og samfunnet for øvrig. Den mest sentrale oppgaven i regionen er å utføre tilsyn i virksomheter (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013). Alle regioner er selv ansvarlig for at det foreligger tilstrekkelig kompetanse hos de ansatte til å løse sin oppgaveportefølje, og de utfordringene man finner i arbeidslivet i hver enkelt region.

De syv regionene er ulike med tanke på geografisk størrelse, antall kontor og antall ansatte, men regionene har lik organiseringen. De ansatte tilhører et gitt tilsynsområde, og det varierer fra region til region om disse tilsynsområdene er avgrenset til faglige avdelinger eller geografiske kontor. Hvert tilsynsområde eller avdeling styres av en linjeleder som i Arbeidstilsynet kalles tilsynsleder. Disse sitter med ressurs- og personalansvar, og er i tillegg ansvarlig for å tilrettelegge for faglig utvikling av sine inspektører. Tilsynslederne er også en del av regionledelsen og skal sammen med regiondirektør sørge for at oppgavene i regionen blir utført i henhold til kvalitet, tidsrammer og budsjetter. Alle ansatte rapporterer til sin tilsynsleder, som videre rapporterer til regiondirektøren.

Etatens linjeorganisering har som hovedprinsipp at utadrettet aktivitet gjennomføres i regionene i form av tilsyn og at overordnede styringsmessige oppgaver utføres av direktoratet (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013).

Styringslinjen i Direktoratet for Arbeidstilsyn går fra direktøren til regiondirektør, videre til regionens tilsynsleder og derigjennom videre til inspektører og andre medarbeidere. Styringslinjen kan illustreres slik:



*Figur 6: Styringslinjen i Direktoratet for Arbeidstilsyn (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013)*

## 4.2.2 Prosjektdimensjonen

Et prosjekt kan opprettes av direktøren i etaten eller regiondirektørene. Dette omfatter både nasjonale tilsynssatsninger som går på tvers av regionene, men også konkrete prosjekter en enkelt region har nasjonalt ansvar for. Satsninger og prosjekter er en arbeidsform Direktoratet for Arbeidstilsyn benytter i de tilfellene det er hensiktsmessig å samordne planlegging og/eller gjennomføring på tvers av regioner.

De nasjonale tilsynssatsningene er prosjekter innenfor fagområder som skal styrke tilsynsarbeidet i utvalgte bransjer for hele etaten. For perioden 2013-2016 har Arbeidstilsynet følgende satsninger: Tilsyn i renholdsbransjen, tilsyn i helse og sosial, unge arbeidstakere og nye virksomheter, bygg og anlegg, transport, og overnatting og servering (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert c). De nasjonale satsningene omfatter ofte ansatte på tvers av både regioner og fagfelt, og skal jobbes med over en lengre periode.

I tillegg har de ulike regionene særskilt ansvar for nasjonale tilsynssatsninger på ulike områder. Tilsynssatsningene jobbes med internt i regionen, og ofte på tvers av fagfelt. Det er ikke alle regioner som har slike faglige ansvarsområder, mens noen av regionene har ansvar for flere prosjekter. Dette inkluderer arbeidsgrupper som jobber med søknader om dispensasjon fra arbeidstidsbestemmelser, byggesaksbehandling og tilsyn og veiledning knyttet til sosial dumping.

## 4.2.3 Fagdimensjonen

Direktoratet for Arbeidstilsyn er et myndighetstilsyn og er derfor underlagt Forvaltningslovens krav om å gi enhetlige vedtak. Det medfører at like tilfeller skal behandles likt, på tvers av hele landet. Organisasjonen har derfor behov for en arena hvor inspektørene kan dele sin

kunnskap, både internt i regionen og på tvers av hele etaten, for å sikre at alle inspektører innehar samme kunnskap og følger samme prosedyre når de er på tilsyn.

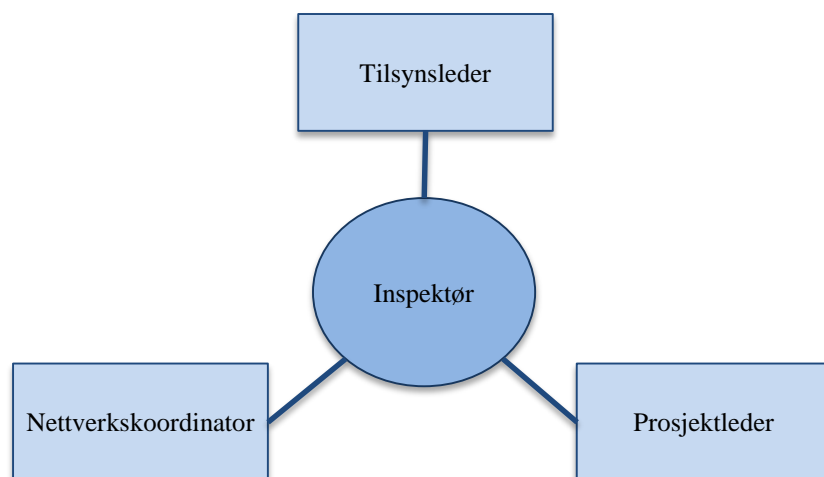
I tillegg til linje- og prosjektdimensjonen er det derfor også en tredje dimensjon som de ansatte må forholde seg til. Dette er fagdimensjonen, og det er her vi finner Arbeidstilsynets kompetansenettverk. Kompetansenettverkene skal bidra til å sikre kunnskapsflyt i Arbeidstilsynet som etat og at de ansatte er oppdatert på faglig kunnskap. Formålet med nettverkene er at ansatte skal dele kunnskap horisontalt på tvers av organisatoriske enheter, i tillegg til å jobbe med pålagte oppgaver knyttet til linjen og tilsynsvirksomheten.

Etter endringen av kompetansenettverkernes struktur i 2013 har nettverkene fått oppgaver pålagt av regionledelsen eller det nasjonale nettverket. Disse oppgavene er knyttet til fagbanken Betzy, nasjonale tilsynssatsinger og prosjekter, opplæring og høringer og utviklingsarbeid (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013). På denne måten skal kompetansenettverkene bistå direktoratet med nødvendig kompetanse. Nettverkene er delt inn etter fire arbeidsmiljøfag og samarbeider med avdeling for dokumentasjon og analyse. De fire arbeidsmiljøfagene er:

- I. Psykososiale og organisatoriske arbeidsbetingelser
- II. Ergonomiske og organisatoriske arbeidsbetingelser
- III. Kjemiske, biologiske og organisatoriske arbeidsbetingelser
- IV. Teknisk sikkerhet, ulykke og organisatoriske arbeidsbetingelser

#### **4.2.4 Oppsummering**

Som forklart over, er Direktoratet for Arbeidstilsyn en organisasjon hvor de ansatte må forholde seg til ulike dimensjoner. Flere ansatte har doble medlemskap og må forholde seg til flere ledere samtidig. Disse forholdene illustreres i figuren nedenfor:



Figur 7: Inspektørers ulike ledere

Det er viktig å påpeke at det ikke er alle ansatte som må forholde seg til alle tre dimensjonene. Noen ansatte driver bare med tilsynsvirksomhet, og forholder seg dermed kun til linjedimensjonen. Andre ansatte er derimot både med i kompetansenettverk og i nasjonale tilsynssatsninger og prosjekter. Dette er avhengig av både hvilke region de ansatte tilhører og hvilke interesse de har for arbeid som skiller seg fra ren tilsynsvirksomhet.

### 4.3 Kompetansenettverk

Tidligere var Direktoratet for Arbeidstilsyn organisert med fagavdelinger med hovedkontor i Oslo. Denne organiseringen førte til at man fikk en uønsket sentralisering og at kompetanseutviklingen i Arbeidstilsynet ble frakoplet tilsynsaktiviteten. I 2006 foretok organisasjonen derfor en omstrukturering, hvor direktoratet flyttet til Trondheim og fagavdelingene ble erstattet med regionale avdelinger. Kompetansenettverkene ble da opprettet for å sikre kunnskapsbevaring og kunnskapsutvikling i organisasjonen. Nettverkene var forankret i tilsynsarbeidet, og ansvaret for disse var fordelt på regionene. Det var fire nettverk i hver region, som hver tok for seg et gitt arbeidsmiljøfag, og alle ansatte i regionene skulle tilhøre ett av disse.

I 2008 foretok Direktoratet for Arbeidstilsyn en evaluering av nettverkene, og det viste seg at de ansatte opplevde at det var vanskelig å avklare hvilken rolle nettverkene skulle ha regionen, hva deres ansvarsområder var, og hvordan nettverkens arbeid ble benyttet i linjen og i resten av organisasjonen. Det kom også frem at de ansatte mente fordypning i en enkelt arbeidsmiljøfaktor var for snever i forhold til å få til en helhetlig videreutvikling av tilsynskompetansen, og flere ønsker seg større tverrfaglighet. I tillegg kom det kommentarer

om at nettverkskoordinator ofte ble sittende igjen med oppgaver som var gitt til hele nettverket. Koordinatorer syntes det var frustrerende å skulle svare på vegne av nettverket uten å ha de andre nettverksmedlemmenes kunnskaper som grunnlag.

Evalueringen viste at Arbeidstilsynet hadde behov for en tydeliggjøring av hva slags kompetanse etaten trengte, og hvordan nettverkene skulle bidra til å videreutvikle denne kompetansen. Det var fremdeles behov for arenaer der ansatte kunne dele synspunkter, erfaringer og stille spørsmål, i tillegg til en tydelig sammenheng mellom nettverksaktivitet og tilsynsarbeidet. For å oppfylle disse behovene ble det lagt frem to forslag til organisering av kompetansenettverkene i Arbeidstilsynet. Det første alternativet innebar at nettverksarbeidet fortsatt skulle organiseres etter de fire arbeidsmiljøfagene, både regionalt og på etatsnivå. De regionale kompetansenettverkene skulle styres av et koordinatorteam på to personer og være en arena for kunnskapsdeling innen aktuelt fagområde med utgangspunkt i tilsynserfaringer. Regionale kompetansenettverk skulle i tillegg gi innspill til regionledelsen om hvilke kompetansebehov de så blant de ansatte. Alle ansatte i regionen med utadrettede oppgaver skulle delta i det regionale kompetansenettverket som synes mest hensiktsmessig i forhold til den enkeltes arbeidsoppgaver kommende år. Etatsnettverkene skulle diskutere generelle utfordringer innen sin tildelte arbeidsmiljøfag, med utgangspunkt i de erfaringene og problemstillingene man opplevde i de regionale nettverkene. Det andre alternativet som ble vurdert var å etablere regionale kompetansenettverk med fokus på tilsynserfaringer, og organisere etatsnettverk etter de fire arbeidsmiljøfaktorene. De regionale kompetansenettverkene skulle da være tilsynsnettverk i regionen, og gi regionledelsen innspill om hvilke kompetansebehov det var i regionen. Alle ansatte med utadrettede oppgaver skulle være medlem i et nettverk, og nettverkene skulle deles inn etter tilsynsledernes personalansvarsområde.

Dermed ble det gjennomført en ny omorganisering av kompetansenettverkene i 2013, med et ønske om at nettverkene skulle ha et klarere mandat og en tettere knytning til ledelsen. Ingen av de to alternativene ble benyttet i sin fullstendige form, men organisering av kompetansenettverkene ble gjennomført med punkter fra begge alternativene. Kompetansenettverkene i Arbeidstilsynet ble i 2013 organisert slik at regionene selv fikk ansvar for de regionale kompetansenettverkene, og at etatsnettverkene ble organisert etter de fire arbeidsmiljøfagene. Målet med omstruktureringen var at nettverkene skulle ha et klarere



---

mandat og tettere knytning til ledelsen. Denne struktureringen av Arbeidstilsynets kompetansenettverk presenterer vi nærmere i dette delkapittelet.

Mandatet for kompetansenettverkene er som følger:

*”Arbeidstilsynets kompetansenettverk skal bidra til å styrke intern kunnskapsflyt og faglig oppdatert kunnskap. Dette for å bidra til enhetlighet og kvalitet i tilsynet.”*

Dette skal blant annet gjøres ved at nettverkene skal bistå direktoratet og regionledelsen med oppgaver som tilfaller det gitte nettverkets arbeidsmiljøfag.

De pålagte oppgavene til nettverket omfatter fire ulike områder:

- I. Fagbanken Betzy
- II. Nasjonale tilsynssatsninger og prosjekter
- III. Opplæring
- IV. Høringer og utviklingsarbeid

(Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013).

Kompetansenettverkene arbeid med *fagbanken* er at de skal bidra til at fagbanken har det nødvendige faglige innholdet for tilsynsaktiviteten innen alle fire arbeidsmiljøfagene. Videre omhandler det *å bidra inn mot nasjonale tilsynssatsninger og prosjekter* at medlemmer i kompetansenettverkene kan bli forespurt om å representere nettverkene inn mot nasjonale tilsynssatsninger ut fra aktuell tematikk og problemstillinger. Ved *opplæring* kan medlemmer bli forespurt om å delta i undervisning etter behov, samt at nettverkene må gi råd og innspill til det nasjonale nettverket om det skulle være behov for endringer i undervisningsopplegget. Tilslutt handler *høringer og utviklingsarbeid* om at kompetansenettverkene er ansvarlige for å ta initiativ og videreformidle behov/ønsket utviklingsarbeid innen sitt fagområde.

I Arbeidstilsynet er kompetansenettverkene hierarkisk organisert, over tre nivåer. Nettverket på øverste nivå heter Etatsnettverk for organisatoriske arbeidsbetingelser, og består av fire etatskoordinatorer som hver leder et nasjonalt nettverk. I tillegg sitter representanter fra avdelingen for dokumentasjon og analyse, hvor avdelingsleder DOA er leder av nettverket. Representantene fra DOA ble medlemmer av dette nettverket etter omstruktureringen i 2013, for å sørge for at nettverkene er sterkere forankret i direktoratet og ledelsen. På neste nivå finner vi de fire nasjonale nettverkene. Disse ble opprettet i forbindelse med endringen av

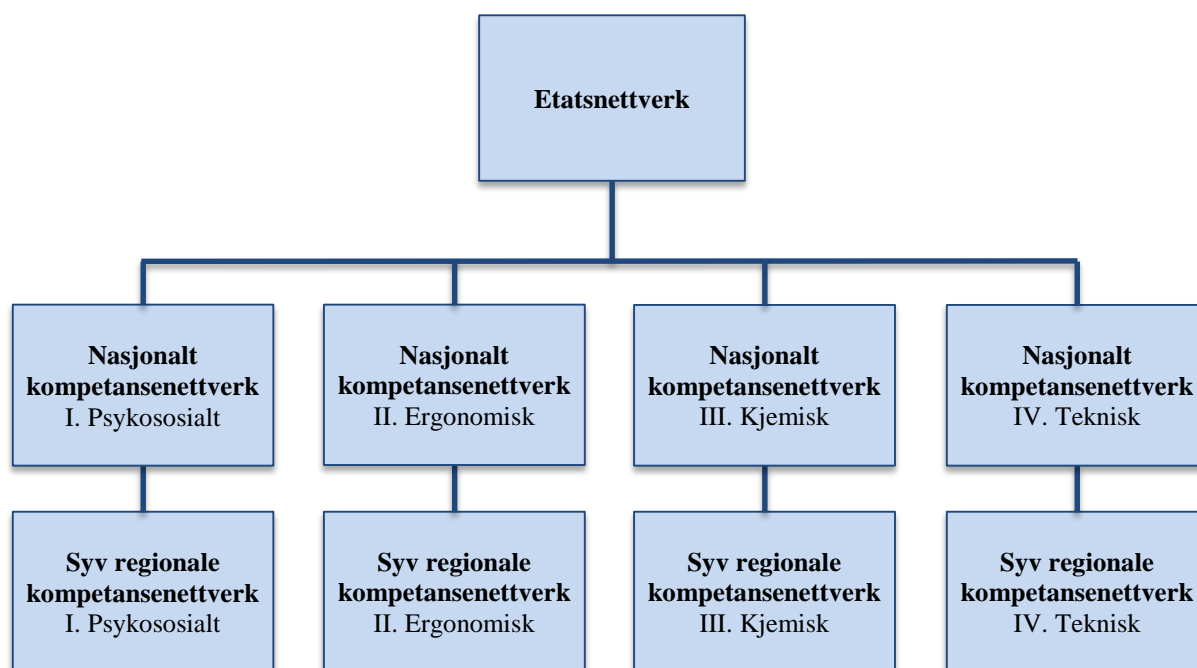
nettverkene i 2013, for å skape en tettere knytning mellom de regionale nettverkene og etatsnettverket.

De nasjonale kompetansenettverkene har hver sin etatskoordinator, og hvert nettverk tar for seg et arbeidsmiljøfag. Det er de samme arbeidsmiljøfagene som nettverkene var tilknyttet før endringen i 2013, og de fire nasjonale kompetansenettverkene er:

- I. Nasjonalt kompetansenettverk for psykososiale og organisatoriske arbeidsbetingelser.
- II. Nasjonalt kompetansenettverk for ergonomiske og organisatoriske arbeidsbetingelser
- III. Nasjonalt kompetansenettverk for kjemiske, biologiske og organisatoriske arbeidsbetingelser
- IV. Nasjonalt kompetansenettverk for teknisk sikkerhet, ulykke og organisatoriske arbeidsbetingelser

(Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013).

Hvert av disse nettverkene består av en etatskoordinator, en representant fra avdeling Lov og Regelverk, en arbeidsmedisiner og de syv nettverkskoordinatorene for de tilhørende regionale kompetansenettverkene. De regionale kompetansenettverkene finner vi på siste nivå i hierarkiet, og det er fire nettverk i hver region, ett for hvert arbeidsmiljøfag som presenteres over. Avdelingsleder for dokumentasjon og analyse har ansvar for både etatsnettverket og de nasjonale nettverkene, mens regiondirektøren i hver region står ansvarlig for de regionale kompetansenettverkene. Nettverkshierarkiets oppbygging kan beskrives i følgende figur:



*Figur 8: Nettverkshierarki i Direktoratet for Arbeidstilsyn*

Når vi senere i oppgaven diskuterer nettverkene, bruker vi begrepet «nettverkskoordinator» eller «koordinator» for lederne av de regionale kompetansenettverkene og «etatskoordinator» for lederne av de nasjonale nettverkene.

Det spesielle med kompetansenettverkene i Direktoratet for Arbeidstilsyn, er at regiondirektørene selv står fritt til å organisere de regionale nettverkene slik han og regionledelsen ønsker og finner hensiktsmessig. Dette var en av de største endringene som ble gjennomført i nettverkene i 2013. Bakgrunnen for denne endringen var at regionene oppleves ulike, både når det gjelder geografi, hvilke nasjonale tilsynssatsninger de har ansvar for og hvilke kompetanse de ansatte har behov for i arbeidshverdagen. Dette har ført til at det er flere ulike strukturer på nettverkene fra region til region. Tidligere forskning sier lite om hvordan slike nettverk, som jobber både med kunnskapsdeling og med pålagte oppgaver, fungerer og best skal organiseres, og vi ønsker derfor å se nærmere på dette. På grunn av oppgavens tidsramme har vi derfor valgt ut de tre regionene vi syntes skiller seg mest fra hverandre med hensyn til nettverkens struktur, for å studere disse nærmere. De tre regionene vi har valgt er Oslo, Nord-Norge og Indre Østland.

## 4.4 Presentasjon av regionene

Vi vil i dette delkapittelet presentere de tre regionene Oslo, Nord-Norge og Indre Østland, som vi har valgt å studere nærmere i vår masterutredning. I Direktoratet for Arbeidstilsynet brukes begrepene «tilsynsleder» om linjelederne, og «inspektør» om ansatte som driver med tilsynsarbeid, og vi benytter derfor de samme begrepene videre i oppgaven.

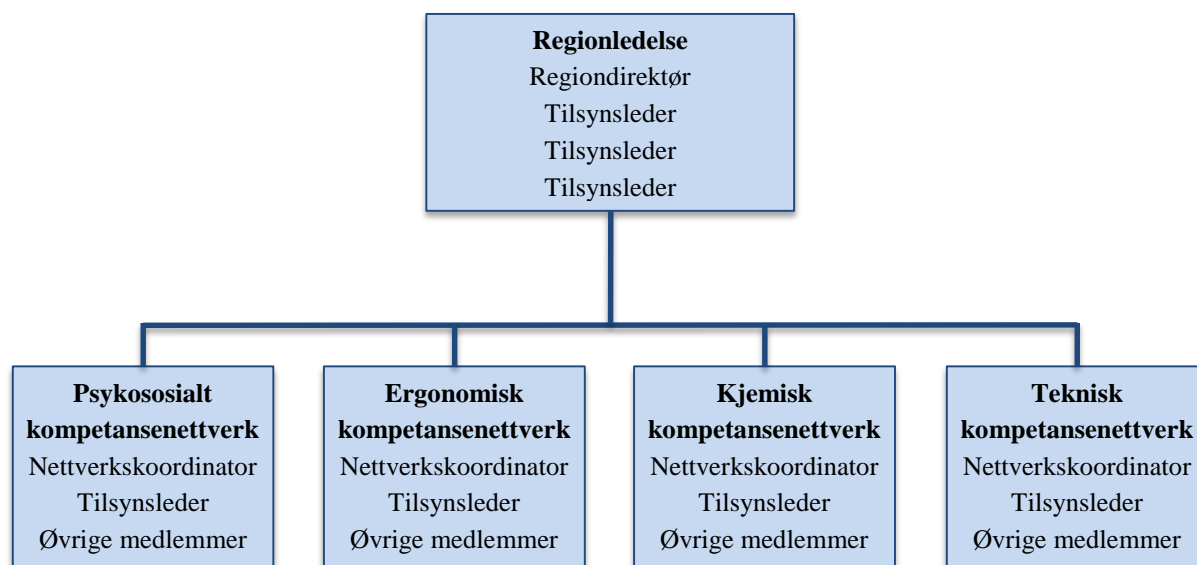
### 4.4.1 Region Oslo

Denne regionen er den minste av alle regionene i Arbeidstilsynet. Regionen består av kun ett regionkontor som befinner seg i Oslo, og ingen andre tilknyttede tilsynskontor. Regionen har en regiondirektør, fire tilsynsledere, samt en administrativ leder i regionledelsen (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b). Regionen har særskilt nasjonalt ansvar på vegne av etaten innenfor to områder: markedskontroll for kjemikalier og sosial dumping (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert a). Det er blitt opprettet prosjektgrupper innad i regionen som jobber med disse to ansvarsområdene.

I denne regionen sitter alle ansatte på samme kontor i Oslo, både ledelse, inspektører og øvrige ansatte, og de utgjør til sammen ca. 80 personer. Regionen har en egen avdeling kalt Sekretariatet for Sentrale Verneombud, som jobber med verneombud innenfor bygg- og anleggsbransjen, renholdsbransjen og hotell- og restaurantbransjen. Sekretariatet har i underkant av ti medarbeidere, samt en egen avdelingsleder som inngår i regionledelsen. Avdelingsleder for Sekretariat for Sentrale Verneombud har ressurs- og personalansvar for sine medarbeidere i Sekretariatet.

Regionen er den eneste av de syv regionene som har valgt å ikke endre struktur på sine regionale nettverk etter endringen i 2013. De har beholdt den gamle organiseringen, med et nettverk for hvert av de fire arbeidsmiljøfagene der alle ansatte i regionen, bortsett fra administrativt personale, må være med i ett av disse fire kompetansenettverkene. Dette gjør at nettverkene varierer i størrelse, fra 10 til 16 medlemmer. De ansatte i regionen skal kun være medlem i ett nettverk om gangen, men står selv fritt til å bestemme hvilket nettverk man vil tilhøre. I region Oslo er kontoret delt inn faglige avdelinger i motsetning til de to andre regionene, og hver tilsynsleder er avdelingsleder for sin fagavdeling. Tilsynslederne har personal- og ressursansvar for sin avdeling og er med i ett av de fire nettverkene. Tilsynslederen er dermed en naturlig sparringspartner koordinatør forholder seg til. Den

administrative lederen i regionen har også tilknytning til nettverkene, gjennom å ha ansvar for å følge opp personalet og det faglige i regionen. I denne regionen har koordinatorene møter seg imellom, initiert av den administrative lederen. Den administrative lederen i regionen fungerer med andre ord som knutepunktet mellom ledelse og nettverkene, i tillegg til den kontakten nettverkene har med sin tilsynsleder. Mens tilsynslederne er kontaktperson for hvert sitt nettverk, skal den administrative lederen ha et overordnet bilde av alle nettverkene. Figuren nedenfor gir et bilde på hvordan de regionale nettverkene i region Oslo er organisert:



Figur 9: Kompetansenettverk i region Oslo

#### 4.4.2 Region Nord-Norge

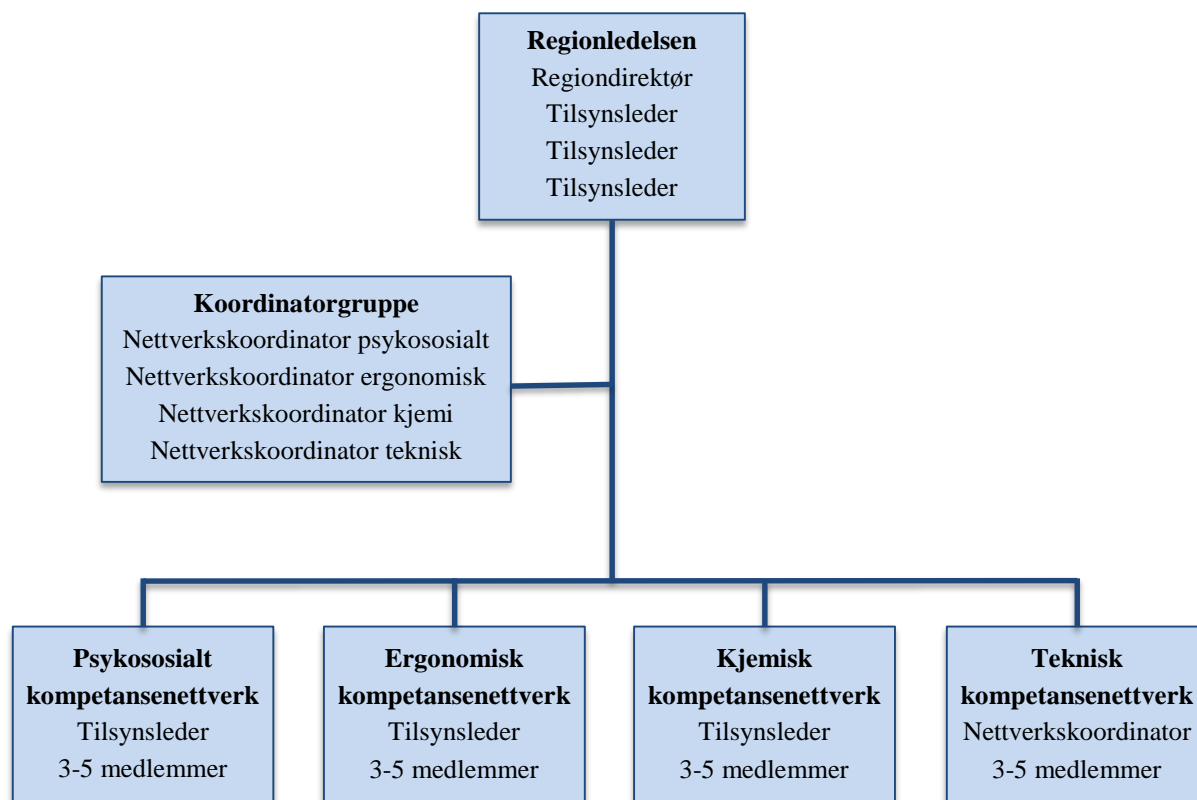
Nord-Norge er en stor region med bred geografisk spredning, og skal dekke områdene Nordland, Troms, Finnmark og Svalbard, noe som tilsier en dekning av nesten 40% av landet. Det er også den regionen med flest tilsynskontor av alle de syv regionene i Arbeidstilsynet, med hele fem tilsynskontor i tillegg til regionkontoret. Regionkontoret er lokalisert på Finnsnes, mens tilsynskontorene ligger i Tromsø, Bodø, Alta, Sortland og Mosjøen (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b). Til tross for at det er den regionen med flest kontor, er det kun tre tilsynsledere i Nord-Norge. Disse tre tilsynslederne har delt opp ansvarsområdet for tilsynskontorene mellom seg, slik at én tilsynsleder har ansvar for Alta og Tromsø, én har ansvar for Finnsnes og Sortland, og én har ansvar for Bodø og Mosjøen. Tilsynslederne har geografisk ansvar for sine kontor, og personal- og ressursansvar for de ansatte tilhørende de gitte kontorene. Til sammen på alle kontorene er det ca. 50 inspektører som går på tilsyn, og som må rapportere til sin respektive tilsynsleder på sitt kontor. I tillegg til inspektørene er det

19 medarbeidere som ikke går på tilsyn, men som jobber med en etatsfunksjon kalt Svartjenesten. Svartjenesten er primært lokalisert i Bodø, og har som etatsoppgave å håndtere henvendelser fra media, virksomheter og andre henvendelser som ikke direkte gjelder tilsynsføring. Leder av Svartjenesten er medlem i regionledelsen og har personal- og ressursansvar for sine medarbeidere i Svartjenesten.

Regionen har også nasjonalt fagansvar for fagområdet arbeidstid (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert a), og har satt opp en ressursgruppe til å jobbe med dette. Denne ressursgruppen har opprettet kontakter i hver av de andre regionene, såkalte arbeidstidskontakter.

Denne regionen har valgt å strukturere nettverkene sine med fire nettverk som hver tar for seg et av de fire arbeidsmiljøfagene. De er organisert i små, tette nettverk der nettverksmedlemmene har høy faglig kompetanse. Det er kun 3-5 medlemmer i hvert nettverk, og man kan kun være med i ett nettverk. De fire koordinatorene for nettverkene, danner også en egen koordinatorgruppe som både har møter seg imellom og med regionledelsen. Hver av de fire koordinatorene sitter i en periode på 2 år, og det er ledelsen som bestemmer hvem som er kvalifisert til å være medlem av nettverket. Hvert nettverk er tilknyttet en tilsynsleder som skal være knutepunkt mellom nettverket og regionledelsen. Etersom region Nord-Norge kun har tre tilsynsledere, medfører det at en av tilsynslederne har ansvar for to nettverk. Tilsynslederne har ikke noe faglig eller organisatorisk ansvar i nettverket, de skal kun sørge for at det eksisterer en toveis kommunikasjonskanal mellom ledelsen og nettverket.

Organiseringen av de regionale nettverkene i Nord-Norge kan beskrives i følgende figur:



Figur 10: Kompetansenettverk i region Nord-Norge

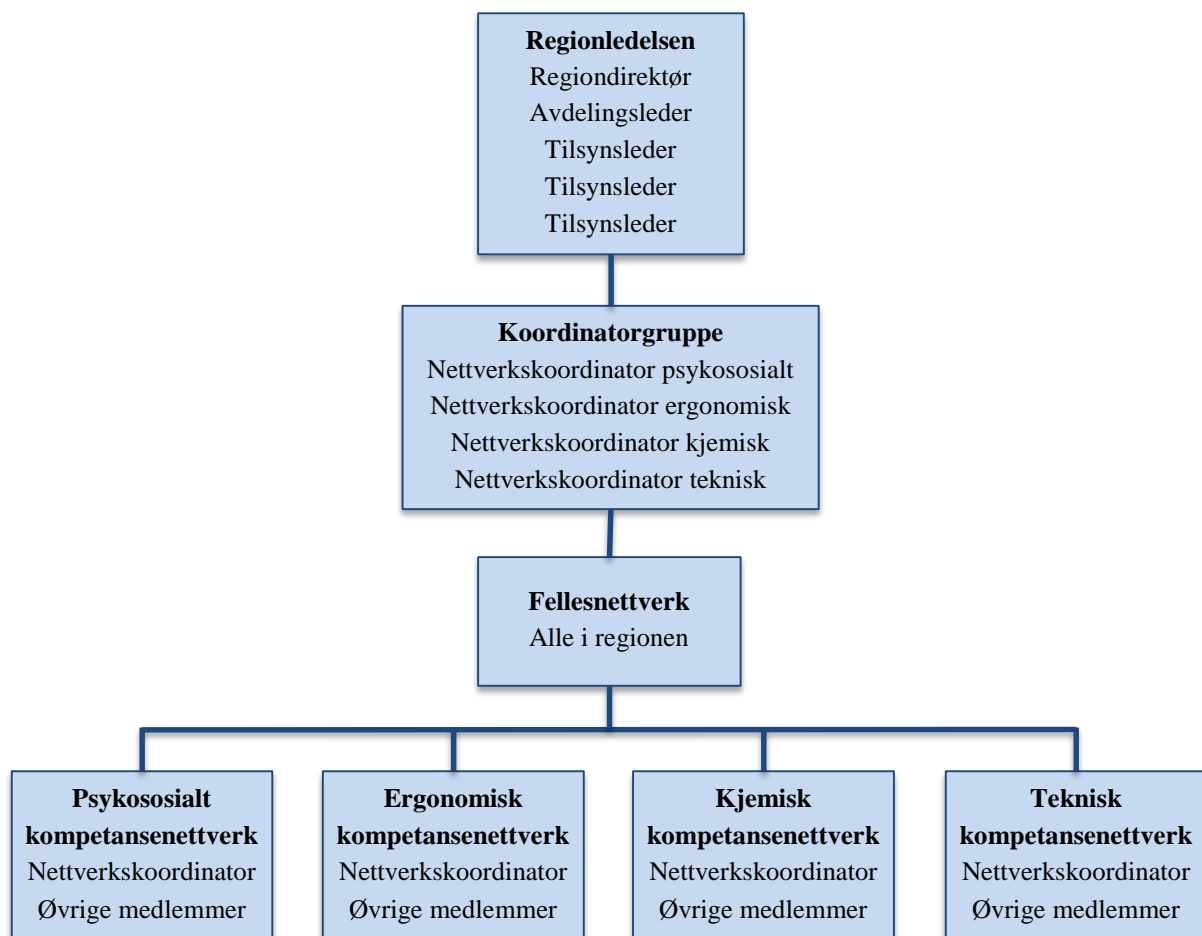
#### 4.4.3 Region Indre Østland

Indre Østland dekker Buskerud, Oppland og Hedmark, og består av et regionkontor og tre tilsynskontor. Regionkontoret ligger på Hamar, mens tilsynskontorene er lokalisert i Drammen, Gjøvik og på Lillehammer (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b). I likhet med region Nord-Norge har Indre Østland en regiondirektør og tre tilsynsledere. Til sammen er det 65 ansatte i regionen, inkludert en etatsfunksjon kalt Godkjenningsordningen for Renhold, med syv medarbeidere lokalisert i Drammen. Denne avdelingen jobber med søknader for å få renholdsvirksomheter godkjent i henhold til de lover og regler som gjelder for dette i Norge. Avdelingen har en avdelingsleder som sitter i regionledelsen sammen med direktøren og tilsynslederne (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b). Region Indre Østland har nasjonalt fagansvar på områdene Personlig Verneutstyr (PVU) og Byggesaksbehandling (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b). Som i de andre regionene, er det også tilsynslederne i Indre Østland som sitter med ressurs- og personalansvar overfor de ansatte.

Denne regionen har valgt å ha et stort nettverk som er felles for hele regionen. Alle i regionen er med i nettverket, inkludert regiondirektør, avdelingsleder og tilsynsledere. Nettverket har fire nettverkskoordinatorer, hvor hver koordinator har ansvar for et av de fire miljøfagene.

Nettverkskoordinatorene utgjør en koordinatorgruppe med tett samarbeid på tvers av de fire arbeidsmiljøfagene. Alle som er med i nettverket har i tillegg måtte velge hvilket av de fire arbeidsmiljøfagene de er ekstra interessert i, og det er mulighet for å velge flere. De fire nettverkskoordinatorene har da ansvar for å formidle informasjon til de nettverksmedlemmene som står på arbeidsmiljøfagets interessentliste, og det er på denne måten dannet fire egne nettverk innenfor det ene felles nettverket. Man kan dermed både være med i fellesnettverket, og et eller flere av de fire kompetansenettverk. En ansatt kan også velge å ikke være medlem i et av de fire kompetansenettverkene. Ettersom de ansatte selv kan velge hvor mange av de fire nettverkene de vil tilhøre, er det større ulikheter i antall nettverksmedlemmer enn i de to andre regionene. De fire nettverkene varierer fra ca. 10-30 medlemmer, mens fellesnettverket inkluderer alle 65 ansatte.

Nettverket har tett samarbeid med både regiondirektør og tilsynsledere, og det er regiondirektøren nettverkskoordinatorene rapporterer til. Organiseringen av nettverkene i Indre Østland kan oppsummeres i figuren nedenfor:



Figur 11: Kompetansenettverk i region Indre Østland



Det bør nevnes at organiseringen i Indre Østland er svært ny, og nettverkene her derfor ikke like etablert som nettverkene i de øvrige regionene.

#### 4.4.4 Oppsummering av regioner

De viktigste egenskapene ved hver av de tre regionene illustreres i tabellen nedenfor:

	Oslo	Nord-Norge	Indre Østland
<b>Antall kontor</b>	1	6	4
<b>Antall tilsynsledere</b>	4	3	3
<b>Antall nettverksmedlemmer</b>	10–16	3–5	10–33
<b>Felles nettverk</b>	Nei	Nei	Ja
<b>Koordinatorgruppe</b>	Nei	Ja	Ja

*Tabell 1: Viktige egenskaper ved regionene*

I region Oslo sitter de ansatte samlet på samme kontor. Alle ansatte er medlem i ett av de fire kompetansenettverkene, og nettverkene er knyttet til hver sin tilsynsleder. Nettverkene består av 10-16 medlemmer. Kontoret er delt inn i fagavdelinger, hvor hver tilsynsleder har personal- og ressursansvar for sin avdeling. Det er ikke opprettet en formell koordinatorgruppe, og det er ikke et fellesnettverk i denne regionen.

Region Nord-Norge er den største regionen i organisasjonen, og de ansatte sitter spredt på seks ulike kontor. Det er tre tilsynsledere i regionen, som hver har personal- og ressursansvar for to av de seks kontorene. De regionale kompetansenettverkene består av kun 3-5 medlemmer med høy faglig kompetanse, og hvert nettverk er knyttet til en tilsynsleder. Nettverkskoordinatorene utgjør i denne regionen en formell koordinatorgruppe som jobber tett sammen.

Indre Østland er den eneste av de tre regionene med ett fellesnettverk for alle ansatte i regionen. I tillegg finner vi de samme fire kompetansenettverkene som i de to andre regionene. Alle ansatte kan velge hvilke og hvor mange nettverk de ønsker å være medlem av, og kompetansenettverkene varierer derfor i størrelse, fra 10 til 33 medlemmer. De ansatte er i denne regionen fordelt på fire ulike kontor, og regionen har tre tilsynsledere.

Nettverkskoordinatorene utgjør også i denne regionen en formell koordinatorgruppe, som er ment for å lede det store fellesnettverket. Koordinatorgruppen arbeider tett sammen med regionledelsen, og kompetansenettverkene rapporterer til regiondirektøren.

---

## 5. Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra datainnsamlingen. Våre funn er framstilt slik at leseren enkelt kan tolke disse. På bakgrunn av resultatene fra de semistrukturerte intervjuene skal vi besvare problemstillingen;

*”Hvilke faktorer påvirker todelt aktivitet i formelle kompetansenettverk?”*

Da Direktoratet for Arbeidstilsyn omstrukturerte nettverkene sine i 2013 hadde de et ønske om at nettverkene skulle få klarere mandat og en tettere knytning til ledelsen. Bakgrunnen for at regionene fikk ansvar for å organisere de regionale kompetansenettverkene, er at regionene er ulike. Etter endringen i 2013 fikk dermed regiondirektøren frihet til å organisere nettverkene i sin region slik han fant det mest hensiktsmessig, noe som har ført til store regionale forskjeller i hvordan nettverkene er organisert.

De fleste nettverkskoordinatorene mener disse endringene har vært hensiktsmessige, og vi fant at alle koordinatorene opplever det som en fordel at regionene får velge organiseringen, selv om det fører til ulikheter. De fleste koordinatorene ønsker at de regionale kompetansenettverkene senere skal bli evaluert for å få kunnskap om hvilke organiseringsstrukturer som fungerer best. Koordinatorene som var involvert i nettverkene før endringen i 2013 mener at en slik omstrukturering var særlig nødvendig for at nettverkene skal ha en reell funksjon og at det skal bli nettverksaktivitet. Vi fant også at enkelte oppfatter de pålagte oppgavene som en positiv endring, mens andre mener de fører til utvanning av generell kunnskapsdeling. Enkelte koordinatorene mener derfor det burde fokuseres mer på kunnskapsdeling.

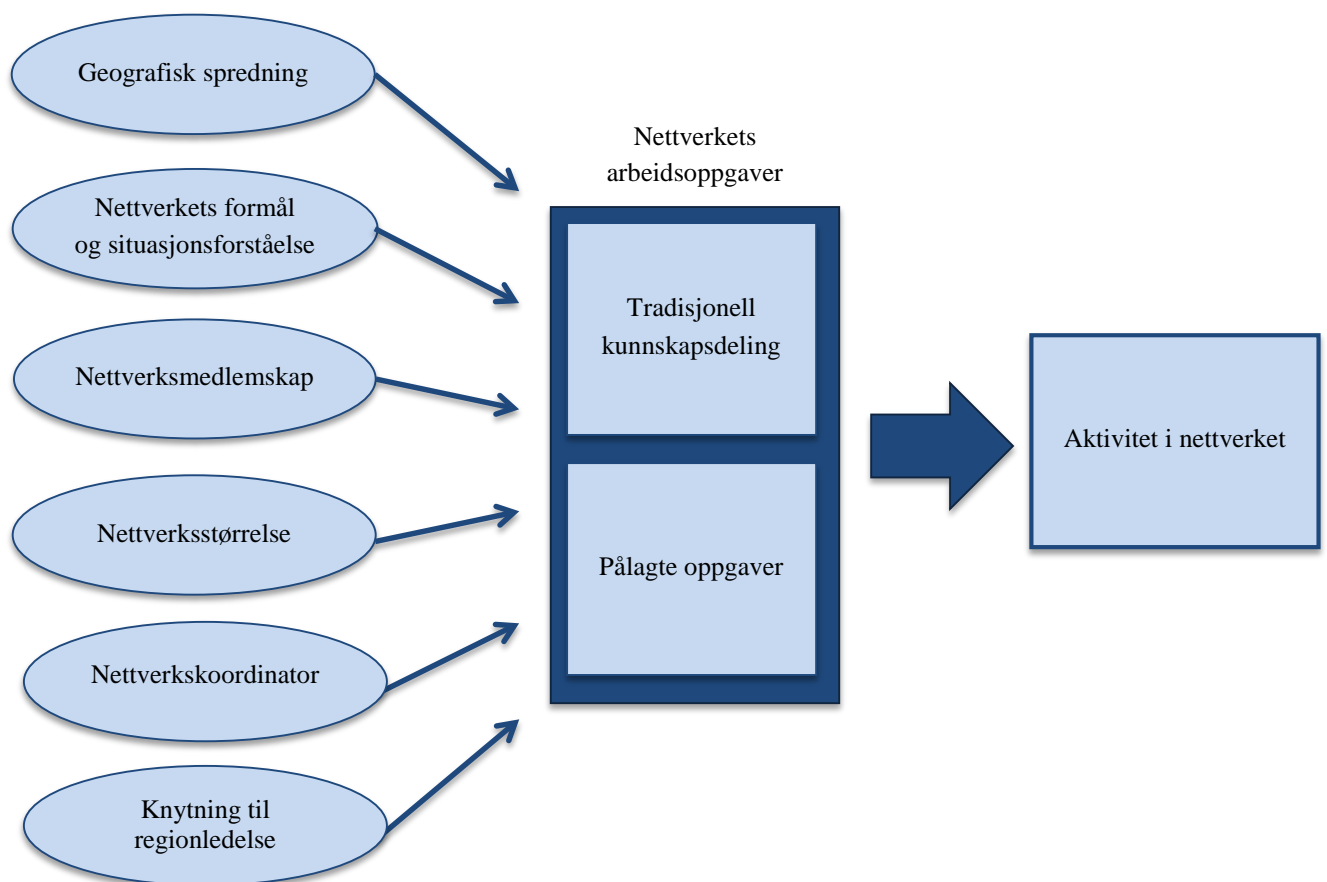
Aktiviteten i kompetansenettverket består av nettverkens arbeid med kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, i tillegg til å omfatte oppgaver nettverket pålegges av regionledelsen eller nasjonalt nettverk. Arbeid med kunnskapsdeling og kompetanseutvikling i kompetansenettverkene er i stor grad erfaringsutveksling fra tilsyn og faglige diskusjoner. I tillegg kan det inkludere forelesninger eller ekskursjoner hvor hensikten er å heve medlemmenes kunnskap om et bestemt fagområde eller tema. Kunnskapsdelingen skjer mellom ansatte på tvers av organisatoriske enheter.

Kompetansenettverkene mottar oppgaver enten fra det nasjonale nettverket eller fra regionledelsen. Oppgavene fra regionledelsen omfatter ofte å lage et opplæringsprogram innad

i regionen, men det kan også være andre konkrete oppgaver regionledelsen ønsker at nettverkene skal jobbe med. De regionale kompetansenettverkene skal i tillegg hjelpe det nasjonale nettverket med konkrete oppgaver. De pålagte oppgavene går på fire hovedområder; (1) fagbanken, (2) bidra inn mot nasjonale tilsynssatsinger og prosjekter, (3) opplæring og (4) høringer og utviklingsarbeid.

Mye av kunnskapsdelingen i Direktoratet for Arbeidstilsyn skjer i uformelle omgivelser. Det kan enten være når to inspektører går på tilsyn sammen eller når de møtes i gangen på kontoret. Respondentene var alle enige i at kunnskapsdeling er viktig i Arbeidstilsynet, og at kompetansenettverk har stort potensiale. Videre mener alle respondentene det er viktig at kompetansenettverkene har støtte og forankring i regionledelsen. De fleste koordinatorene ble forespurt av regionledelsen om å ta på seg rollen, det var ikke en arbeidsoppgave de ba om.

Hovedhensikten med dette kapittelet er å presentere våre mest vesentlige funn. Disse blir drøftet nærmere, og analysert opp mot eksisterende teori og litteratur i neste kapittel. Analysemodellen nedenfor illustrerer hvilke faktorer vi fant påvirker aktiviteten i nettverkene.



Figur 12: Analysemodell

---

På venstre side i analysemodellen vises de faktorene vi fant har størst påvirkning på hvordan nettverket jobber med sine arbeidsoppgaver. På høyresiden viser vi nettverkets arbeidsoppgaver, som bestemmer aktiviteten i nettverkene. Vi fant at alle faktorene har påvirkning på nettverksarbeidet og hvilken aktivitet nettverkene har. Vi har valgt å strukturere dette kapittelet etter analysemodellen. Vi presenterer hver faktor i egne delkapitler hvor vi beskriver variasjonen mellom regionene og kompetansenettverkene, og hvordan denne variasjonen påvirker kunnskapsdeling og arbeid med pålagte oppgaver.

Vi henviser til de tre regionene; Oslo, Nord-Norge og Indre Østland i dette kapittelet. For å ivareta anonymiteten vil vi ikke knytte sitater til den enkelte respondenten, men knytte dem til *nettverkskoordinator* eller *etatskoordinator*. Videre benytter vi hankjønn på alle våre respondenter. Sitatene presenteres ordrett med små endringer, der det er nødvendig for å sikre leservennlighet og anonymitet.

## 5.1 Geografisk spredning

Direktoratet for Arbeidstilsynet er en landsdekkende organisasjon, som er inndelt i syv regioner. Hver region har ansvar for gitte fylker, og det varierer fra region til region hvor store disse geografiske ansvarsområdene er. Jo større geografisk område regionen skal dekke, jo flere tilsynskontor er det i regionen. Det er stor variasjon i størrelsen på det geografiske ansvarsområdet mellom de tre regionene vi ser på i vår studie.

Region Oslo har kun geografisk ansvar for Oslo fylke og har kun ett kontor i regionen, som er plassert i Oslo sentrum. Alle de ansatte i region Oslo sitter dermed på samme kontor, og møter hverandre daglig.

Det geografiske ansvarsområdet til Nord-Norge er det største av alle de syv regionene, og utgjør nesten 40 % av landet. I tillegg til å omfatte fylkene Nordland, Troms og Finnmark, har regionen ansvar for Svalbard, samt Bjørnøya og Hopen. Dette gjør at regionen har behov for flere kontor enn de andre regionene. Regionen har seks kontor plassert i henholdsvis Tromsø, Bodø, Alta og Mosjøen, samt på Finnsnes og Sortland.

Region Indre Østland har geografisk ansvar for fylkene Buskerud, Hedmark og Oppland. Det er fire kontor i regionen, som befinner seg på Hamar, Lillehammer, Gjøvik og i Drammen.

Denne regionen har dermed relativ stor geografisk spredning, men i noe mindre grad enn i region Nord-Norge.

Vi har altså funn som viser at det er variasjon i den geografiske spredningen til regionene. Region Oslo har ingen geografisk spredning og alle er samlet på samme kontor, mens Nord-Norge har stor geografisk spredning med seks kontor, og Indre Østland har relativt stor geografisk spredning med sine fire kontor.

### **5.1.1 Hvordan geografisk spredning påvirker kunnskapsdeling**

Hvordan kompetansenettverket jobber med ulike arbeidsoppgaver ser ut til å påvirkes av den geografiske spredningen til regionen. Det største funnet omhandler hvilken betydning geografisk spredning har for hvilken arbeidsform nettverkene benytter.

Alle nettverkene har møter, uavhengig av geografi, men geografisk avstand påvirker hvilke type møter nettverkene har. Kunnskapsdeling og kompetanseheving gjøres som regel gjennom møter i kompetansenettverket. Den geografiske avstanden påvirker i hovedsak om nettverkene har fysiske møter eller telefon- og videomøter. I region Oslo, hvor alle ansatte sitter på samme kontor, er arbeidsformen til nettverkene i all hovedsak fysiske møter. Noen av nettverkene har faste møtetidspunkt, andre planlegger møtene flere måneder i forveien, mens enkelte nettverk samles til møter ved behov.

I de to regionene med stor geografisk spredning er fysiske møter vanskelig å få til, og de fleste nettverkene benytter enten telefonmøter eller videomøter. Dette forklares tydelig av en nettverkskoordinator:

*”Vi har ikke så mye fysiske møter, det har jo noe med avstander å gjøre. Hadde vi vært ett kontor så hadde det vært mye greiere å være på fysiske møter, men det tar mye reisetid hvis vi skal planlegge fysiske møter og det har vi rett og slett ikke så mye tid til.”*

Vanligvis har kompetansenettverk med store geografiske utfordringer telefon- og videomøter, men vi fant at de også møtes fysisk når de ser at det er særlig nødvendig. Motsatt fant vi at nettverk med mindre geografisk spredning nesten utelukkende har fysiske møter.

De fleste koordinatorene ser ut til å mene at fysiske møter er en fordel, i forhold til telefon- og videomøter. Særlig ser det ut til å være en oppfatning at telefonmøter ikke er en ønskelig

---

møteform. Dette vises tydelig ved at en av nettverkskoordinatorene forteller om sine erfaringer med telefonmøter:

*”Telefonmøter ser vi at fungerer dårlig, det må i hvert fall være en skjerm sånn at vi ser hverandre. Så vi kjører møter i de nettverkene vi har rundt omkring i landet på skjerm. Telefon det... Nei. Da får de mulighet til å sovne.”*

Grunnen til at nettverkskoordinatorene foretrekker fysiske møter er at det gir nettverksmedlemmene en tettere og mer personlig relasjon til hverandre. Medlemmene blir bedre kjent med hverandre, de snakker bedre sammen og det oppstår en større grad av tillitt mellom medlemmene dersom man har fysiske møter. Koordinatorene poengterer at når nettverket møtes fysisk blir det lettere for medlemmene å dele sine erfaringer og diskutere faglige problemstillinger. På denne måten blir medlemmene også bedre kjent med hvordan de andre nettverksmedlemmene tenker og hvordan de går frem for å løse problemer. Dette eksemplifiseres av en regional nettverkskoordinator som forteller om hvilke fordeler han ser med fysiske møter:

*”Jeg synes folk snakker bedre sammen, i hvert fall etter min erfaring, i fysiske møter enn på et videomøte hvor man lettere kan sitte og tegne eller... Også blir man da enda mer kjent når man sitter ansikt til ansikt.”*

I tillegg ser geografisk avstand ut til å påvirke hvordan nettverksmedlemmene benytter kompetansen som foreligger i nettverket. Vi fant at det også foregår mye kunnskapsdeling i regionene utenom det formelle nettverksarbeidet. Det ser ut til at ansatte tenderer å bruke de andre nettverksmedlemmene i større grad ved faglige spørsmål når de sitter på samme kontor, enn i de regionene hvor nettverket er spredt over et stort geografisk område. Koordinatorene forklarer dette med at du vet hvem du skal spørre i nettverket hvis du har noen spørsmål, og det er lettere å kontakte andre nettverksmedlemmer personlig enn å sende e-post eller ta en telefon. Videre fant vi at når nettverksmedlemmene blir bedre kjent og snakker mer sammen, er det lettere å bruke og nyttiggjøre seg av hverandre også utenfor nettverkssammenheng.

Fordelen med å sitte mange fra samme nettverk på et kontor blir tydelig forklart av en regional nettverkskoordinator som sier:

*”Det er jo en fordel at vi sitter sånn her da, at vi bare kan gå inn og stille faglige spørsmål direkte, enn hos en region som er veldig stor som må ha videomøter eller*

*sende e-poster eller...det er vanskelig å snakke med hverandre fordi man sitter alene på sitt kontor.”*

Når det gjelder ekskursionsjoner og foredrag virker dette å forekomme oftere i nettverk som er samlet på ett kontor, eller på kontor med liten geografisk avstand. I disse nettverkene er det lettere for nettverket å samles fysisk, og å møtes enten på kontoret eller hos en annen bedrift krever lite reisetid for de enkelte nettverksmedlemmene.

### **5.1.2 Hvordan geografisk spredning påvirker arbeid med oppgaver**

Det er vanskelig å si noe klart om geografisk avstand påvirker hvordan nettverkene jobber med pålagte oppgaver. Alle nettverkene benytter seg i stor grad av kommunikasjon via e-post når nettverket mottar en konkret oppgave. I hvilken grad nettverksmedlemmene samles for å jobbe med de pålagte oppgavene varierer fra nettverk til nettverk, uavhengig av geografisk avstand. Det ser ikke ut til at geografisk avstand er den faktoren som i hovedsak kan forklare variasjonen i møtevirksomhet.

I de enkelte tilfellene hvor nettverkene har møter for å løse oppgavene, kan den geografiske avstanden sies å påvirke møteform på samme måte som i de tilfellene hvor nettverket skal jobbe med kunnskapsdeling. Nettverk som er samlet på ett, eller få, kontor møtes oftere fysisk for å løse oppgaver, mens nettverkene med stor geografisk spredning har som regel telefon- og/eller videomøter.

## **5.2 Kompetansenettverkets formål og situasjonsforståelse**

Et av de klareste funnene er stor variasjon fra region til region om hva som oppfattes som det primære formålet med kompetansenettverkene, og hva nettverket i hovedsak skal arbeide med. Nettverkene har fått et mandat fra direktoratet som beskriver tydelig hva de skal jobbe med og bidra med til organisasjonen. I dette mandatet står det beskrevet at nettverkens formål er:

*”Arbeidstilsynets kompetansenettverk skal bidra til å styrke intern kunnskapsflyt og faglig oppdatert kunnskap. Dette for å bidra til enhetlighet og kvalitet i tilsynet.”*

Dette skal blant annet gjøres ved at nettverkene skal bistå direktoratet og regionledelsen med oppgaver som tilfaller det enkelte nettverkets arbeidsmiljøfag.



---

Vi fant at det likevel er ulike regionale oppfatninger om hva kompetansenettverkene skal fokusere på, og hva som er formålet med nettverkene.

I region Oslo fant vi at det er en relativt kollektiv oppfattelse at nettverkene skal konsentrere seg om kunnskapsdeling og kompetanseutvikling. I denne regionen er det stort fokus på å samle nettverksmedlemmenes erfaringer, problemer og utfordringer de opplever på tilsyn, og diskutere de faglige problemstillingene som dukker opp. Kompetansenettverket skal som enhet diskutere seg frem til en felles løsning eller en standard på aktuelle problemstillinger, slik at nettverksmedlemmene kan benytte samme metode når de opplever tilsvarende utfordringer på tilsyn. I tillegg fant vi at nettverket også har fokus på å utvikle kunnskapen innenfor sitt arbeidsmiljøfag blant annet ved å diskutere ny forskning.

Imidlertid oppdaget vi at region Nord-Norge har et annet syn på hva som er de regionale nettverkens primære hovedoppgave. Her er det større fokus på å løse de pålagte oppgavene nettverket får, og et mindre fokus på den generelle kunnskapsdelingen. Oppfatning av nettverkets primære formål ser ut til å være utførelse av pålagte oppgaver, som for eksempel å bistå direktoratet i faglige spørsmål. Nettverkene synes å ha særlig fokus på å bistå regionledelsen med opplæring. Nettverksmedlemmene skal observere og diskutere hvilke opplærings- og kompetansebehov som fremkommer i regionen, og komme med innspill til regionledelsen om hvilke tema som kan være aktuelle for fremtidig opplæring. I tillegg fremkom det at nettverkene oppfattes som en støtteenhet til direktoratet, som besitter den faglige kompetansen som er nødvendig for å løse de oppgavene direktoratet ønsker. I denne regionen blir ikke nettverkens formål oppfattet som kunnskaps- og kompetansedeling, noe en nettverkskoordinator forklarer tydelig:

*”Vi skal bistå direktoratet med fag, i forhold til, ja, innspill for eksempel hvis de ber om det.... Men kompetansedeling er ikke en del av de tingene. Det er liksom ikke knyttet opp mot kompetanse, det er knyttet opp mot oppgaver som direktoratet vil at vi skal gjøre.”*

I region Indre Østland ser det ut til at primærformålet med de regionale nettverkene oppfattes som kunnskapsdeling. Oppfatningen her synes å være at nettverkene som enhet skal sikre de ansatte i regionen nødvendig basiskunnskap. Denne basiskunnskapen innebærer at de ansatte skal ha god kompetanse om sitt eget arbeidsmiljøfag. I tillegg skal de ha kunnskap om de

viktigste momentene innenfor de tre andre arbeidsmiljøfagene, samt generell tilsynskompetanse.

Vi fant at denne regionen også har fokus på at kompetansenettverkene skal være en arena hvor medlemmene kan stille faglige spørsmål og få gode svar. Nettverkene skal bidra til at de ansatte får god oversikt over hvilke medarbeidere som har ekstra faglig tyngde på enkelte områder. Kompetansenettverkene i Indre Østland skal bidra til at de ansatte i regionen kan få avklart faglige spørsmål, enten ved å diskutere dem i det regionale nettverket eller løfte spørsmålene opp i det nasjonale nettverket og få en avklaring på det der. Dette forklares av en nettverkskoordinator som beskriver hensikten med kompetansenettverkene:

*”Hensikten slik som jeg liker å tenke på det er å formidle kunnskap i regionen og få brakt problemstillinger fra regionen vår opp i det nasjonale nettverket....Den erfaringsutvekslingen vi har her, ting man opplever på tilsyn, erfaringer man tar med seg. Og så er det alle sånn uavklarte problemstillinger som vi ikke klarer selv, som vi løfter opp og får avklaringer fra nasjonalt.”*

Vi har dermed konkrete funn som viser at det er stor variasjon i hvordan regionene oppfatter hva de skal fokusere på og hva det er ment at nettverket skal gjøre. Gjennom vår studie fant vi at denne variasjonen i stor grad skyldes hvordan regiondirektøren oppfatter nettverkets formål, og hva han ønsker at nettverket skal bidra med i sin region. Denne situasjonsforståelsen påvirker i stor grad hvordan nettverkskoordinatorene og nettverksmedlemmene for øvrig anser nettverkets arbeidsområde og formål. Ettersom regiondirektøren etter endringen i 2013 har fått frihet til å organisere de regionale kompetansenettverkene sine slik han finner hensiktsmessig, er det også naturlig at oppfattelsen av nettverkets formål påvirkes av hva regiondirektøren anser som nettverkets hensikt. Vi fant at desentralisering i dette tilfellet fører til at det forekommer store ulikheter i hva som er nettverkets formål og hvordan disse er organisert. Vi kan dermed fastslå at vi har klare funn som viser at regiondirektøren påvirker hva nettverket primært skal jobbe med, selv om han ikke påvirker hvordan nettverket jobber.

---

### 5.2.1 Hvordan kompetansenettverkets formål påvirker kunnskapsdeling

Det fremkommer store variasjoner i hvordan regionene oppfatter kompetansenettverkets primære hovedoppgave, og denne situasjonsforståelsen preger hvordan nettverket jobber med de ulike arbeidsoppgavene.

Dersom regionen anser kompetansenettverkens formål og hovedoppgave å være kunnskapsdeling og erfaringsutveksling, fant vi at møtene i større grad er preget av faglige diskusjoner. På nettverksmøtene tar medlemmene opp ulike problemstillinger de møter i arbeidshverdagen som diskuteres i felleskap. I enkelte nettverk presenterer en eller flere inspektører en problemstilling fra egen praksis, og gjennom en prosess velger nettverket kollektivt ut en av problemstillingene de ønsker å diskutere nærmere. Alle nettverksmedlemmene bidrar til diskusjonen med sine egne erfaringer, og kommer med oppfølgingsspørsmål rundt diskusjonen. Nettverksmedlemmene prøver deretter å komme frem til en god løsning, og utarbeide en liste med tips og forslag inspektørene kan benytte seg av når de er på tilsyn.

Andre ganger kan det foregå ved at en inspektør gjennomgår hvordan nytt utstyr eller verktøy skal brukes, hvor han bruker bilder og demonstrasjoner for å vise resten av nettverket hvordan korrekt praksis foregår.

I tillegg til møter er det andre virkemidler nettverkene bruker for å oppnå kunnskapsdeling og generell kompetanseheving. Som angitt over, benytter ofte nettverkene seg av en foredragsholder fra sitt eget nettverk som presenterer en problemstilling, ny kunnskap eller demonstrasjon av nytt utstyr. Et annet virkemiddel vi fant at nettverkene også benytter seg av, er eksterne foredragsholdere som informerer og underviser om tema som nettverket ikke har kunnskap om selv. En nettverkskoordinator gir her et eksempel på hvordan de jobber med eksterne foredragsholdere:

*”Vi fikk inn en foredragsholder fra Haukeland sykehus som kunne ganske mye om dette temaet, og en saksbehandler fra direktoratet fra samfunnssikkerhet og beredskap. Sammen med dem gikk vi gjennom hele problemfeltet, og på den måten fikk vi spredt kunnskap om akkurat det området.”*

Vi fant at grunnen til at nettverket tar inn slike eksterne foredragsholdere er at de har behov for innspill på tema som medlemmene i nettverket ikke har kunnskap om fra før. I tillegg kan de få et annet og mer oppdatert syn på hvordan ting kan gjøres, eller hva som er viktige momenter i diskusjon av ulike tema. Slike foredragsholdere blir gjerne benyttet når nettverket ønsker kunnskap om et tema som er «veldig i skuddet», hvor enten nye metoder blir tatt i bruk, eller man ser en ny trend i de virksomhetene inspektørene gjør tilsyn.

Et annet funn er at enkelte nettverkskoordinatorer mener ekskursjoner kan være et viktig virkemiddel for å dele og utvikle kunnskap i nettverket. På samme måte som nettverket ser behov for eksterne foredragsholdere, kan det også være behov for å besøke bedrifter som er spesialiserte innenfor et område nettverket ønsker mer kunnskap om. En nettverkskoordinator beskriver en slik ekskursjon han gjorde med sitt nettverk:

*”Så vi var for eksempel også på besøk hos en stor importør av maskiner som brukes i møbelsnekkerfirmaer, det er veldig farlige fresemaskiner og sånt noe. De har et stort showroom hvor vi fikk se de forskjellige maskinene og hvordan de er vernet og fikk en orientering om sånne detaljer.”*

At kompetansenettverket får innspill fra eksterne aktører ser ut til å være oppfattet som positivt for nettverket, både når det gjelder foredragsholdere og ekskursjoner. Det ser særlig ut som nettverkskoordinatorene setter pris på å få muligheten til å dra ut til bedrifter som har spisskompetanse innenfor områder som er relevant for nettverket. Begrunnelsen for dette er at det kan virke motiverende for nettverket å komme seg ut av kontoret, få nye impulser og gjøre noe sammen som en gruppe. Dessuten virker det som at enkelte nettverkskoordinatorer mener ekskursjoner er mer effektive enn foredrag, fordi nettverket orienteres om hvordan bedrifter jobber innenfor et spesifikt fagområde. Kompetansenettverket får dermed bedre innsikt i hvordan spesialister utfører en spesiell jobb i praksis.

Dersom nettverkene anser sitt hovedformål å være å løse pålagte oppgaver, ser det ut til at det å møtes for å drøfte faglige problemstillinger og spørsmål forekommer i mindre grad. Enkelte av nettverkene har faste møter hvor de diskuterer faglige problemstillinger ved at inspektører legger frem en erfaring eller et spørsmål, men dette skjer i mindre skala enn hos de nettverkene som fokuserer på kunnskapsdeling. Vi fant også en tendens til at de nettverkene som anser sitt hovedformål å være å jobbe med pålagte oppgaver, benytter relativt sjeldent andre virkemidler som ekskursjoner og eksterne foredragsholdere.

---

## 5.2.2 Hvordan kompetansenettverkets formål påvirker arbeid med oppgaver

Når nettverkene skal jobbe med konkrete oppgaver de får fra direktoratet og regionledelsen, fant vi at alle nettverkene i stor grad benytter seg av kommunikasjon via e-post. Dette foregår ved at nettverkskoordinator mottar en oppgave enten fra regionledelsen eller direktoratet, og videresender oppgaven til sine nettverksmedlemmer og ber om innspill eller forslag til gjennomføring. Noen av nettverkene har møter i løpet av prosessen, men vi fant at dette oftest skjer i de nettverkene med hovedformål å jobbe med slike pålagte oppgaver.

Det er vanskelig å si konkret om oppfattelsen av nettverkets formål påvirker hvordan nettverkene jobber med pålagte oppgaver. Det ser ut til å være en kollektiv tendens til at alle nettverkene i stor grad benytter seg av skriftlig kommunikasjon, mens enkelte nettverk i tillegg møtes for å diskutere oppgavene. Vi har ikke konkrete funn som klart angir at det er nettverkets formål som påvirker i hvilken grad nettverkene møtes eller ikke når de skal diskutere slike oppgaver. Det ser mer ut til å påvirke hva som diskuteres på de møtene nettverkene har.

Vi fant likevel at de kompetansenettverkene som fokuserer på pålagte oppgaver, ser ut til å få mer respons fra nettverksmedlemmene på de e-postene som blir sendt ut hvor nettverkskoordinator ber om innspill. Når nettverkskoordinator i disse nettverkene sender ut oppgaver per e-post er de fleste nettverksmedlemmene aktiv i dialogen, og nettverket kan enklere fordele ulike oppgaver til de enkelte nettverksmedlemmene. Dette ser ut til å skyldes at nettverksmedlemmene føler seg mer motivert og forpliktet til å bidra til å løse oppgaver, fordi det tydelig fremkommer som hovedhensikten med kompetansenettverket.

Det ser ut til at nettverksmedlemmene i de nettverkene som har hovedfokus på kunnskapsdeling og kompetanseheving, ikke i like stor grad føler samme motivasjon og forpliktelse til å involvere seg i slike henvendelser fra nettverkskoordinator. To nettverkskoordinatorer for nettverk som fokuserer på kunnskapsdeling forklarer hvordan de opplever utfordringer med å få nettverksmedlemmene interessert i de pålagte oppgavene:

*”Vi har jo hatt noen tapre forsøk med å jobbe veldig konkret med oppgaver om fagbanken og, det var ikke veldig... Å få dem til å blomstre med det, det er ikke veldig greit.”*

*”Jeg har og sendt ut melding til alle her, at er det noen som har kompetanse på noe spesielt som har lyst til å bistå på fordypningsmodulen for eksempel. Men da får man jo ingen respons. Det tror jeg er normalen.”*

Et viktig funn kan i tillegg være at de fleste nettverkskoordinatorene oppfatter møter som en bedre måte å jobbe med oppgaver på enn kommunikasjon via e-post. Dette skyldes i hovedsak at nettverkskoordinatorene opplever utfordringer med å oppnå en faglig diskusjon rundt oppgavene når nettverksmedlemmene mottar slike henvendelser skriftlig. Samtidig ser det ut til at nettverkskoordinatorene frykter at henvendelser på e-post drukner i mengden, eller at de blir lagt til side for å leses senere og deretter glemmes.

### 5.3 Nettverksmedlemskap

Nettverksmedlemskap handler om hvem som er medlem i kompetansenettverkene, og vi fant at det er variasjon mellom regionene når det gjelder hvem som er medlem. Det er flere faktorer som synes å lede frem til hvem som er medlem i et kompetansenettverk. Frivillighet er en todelt faktor. For det første kan det være frivillig for medarbeidere å velge om de vil være medlem i et kompetansenettverk. For det andre kan de fritt velge hvilket kompetansenettverk de skal være medlem i, samt om de kan og vil være medlem i flere kompetansenettverk. Motsetningen til valgfriheten er om det er bestemt hvem som skal være med i nettverk, og om det er bestemt hvilket nettverk man skal være en del av. Nettverksmedlemskap kan også omhandle andre begrensninger eller krav.

Vi fant variasjon i nettverksmedlemskap i de tre regionene vi har studert. Det fremgår at Oslo har beholdt den gamle modellen hvor alle skal være medlem i et nettverk. De ansatte kan kun være medlem i ett nettverk, men det er mulig å bytte nettverk dersom det er ønskelig. Det er altså frivillig å velge hvilket nettverk man ønsker å være en del av, men det er obligatorisk å være i et av regionens kompetansenettverk. Ellers fant vi at det for de fleste inspektørene er naturlig å velge det nettverket som har sterkest tilknytning til deres faglige bakgrunn.

Nord-Norge har omstrukturert kompetansenettverkene sine etter endringen i 2013. Disse nettverkene består av tre til fem medlemmer med høyere utdanning innenfor arbeidsmiljøfaget. Nettverkene i Nord-Norge er med andre ord små nettverk med godt kvalifiserte personer. Da nettverkene ble omstrukturert oppfordret regionledelsen enkelte medarbeidere til å være medlem av et bestemt kompetansenettverk. I tillegg kunne andre

---

ansatte melde sin interesse, og regionledelsen valgte deretter flere medlemmer om det var nødvendig. Hvis noen ønsker å bli medlem av et nettverk i dag må de melde sin interesse, og om de får bli medlem besluttes av regionledelsen. Vi fant altså at det er frivillig å melde seg til å delta i et nettverk, men det er begrenset adgang og krav til relevant kompetanse for å delta.

Videre i studien fant vi at Indre Østland har gjennomført store endringer i sin formelle struktur. I hovednettverket til Indre Østland må alle være medlem, det er ikke et frivillig medlemskap. Det å være medlem i de fire kompetansenettverkene er derimot frivillig. Her kan de ansatte velge om de ønsker å være medlem i et kompetansenettverk, samt at de kan velge hvilke nettverk de ønsker å være medlem i. I Indre Østland kan de ansatte altså være medlem i flere kompetansenettverk.

Vi fant med andre ord at regionene har valgt ulike medlemskaps typer, og noen kompetansenettverk har frivillig medlemskap mens andre har obligatorisk medlemskap. I tillegg har enkelte nettverk kompetansekrav til sine medlemmer.

### **5.3.1 Hvordan nettverksmedlemskap påvirker kunnskapsdeling**

Det viste seg at regionene som benytter obligatorisk medlemskap, altså at alle skal være medlem i et nettverk, gjør dette fordi de ønsker å inkludere flere ansatte, og ikke bare de som frivillig hadde valgt å delta. De ønsker å få et bredere kunnskapsgrunnlag, og dette er en av grunnene til at Oslo har valgt en slik løsning. De vil unngå at nettverket går glipp av god kunnskap og viktige erfaringer som inspektørene har, som kan være gode bidrag i en faglig diskusjon. I tillegg ønsker de ikke at noen skal stå på utsiden av nettverksarbeidet. De ønsker at alle skal motta den kunnskapen som deles i nettverket, og at alle skal ha mulighet til å heve sin faglige og tilsynsfaglige kompetanse. Kompetansenettverkene i Oslo består av flere enn inspektører som går på tilsyn. For eksempel fant vi at jurister også er medlem i et kompetansenettverk. De kan bidra med juridiske aspekter ved en problemstilling, og kan selv ha god nytte av å forstå mer av de forskjellige arbeidsmiljøfagene. En nettverkskoordinator fra Oslo forklarer en av grunnene til at de har obligatorisk medlemskap i nettverket, samt hvorfor de ønsker en heterogen gruppe, slik:

*”Alt tilsynsfolket vi har skal være med i et nettverk, men vi har også folk som ikke går på tilsyn som er med i nettverk. Det er jo for å ta inn kunnskapen, at ikke noen står på utsiden, at vi trekker de med, og så kan de jo også bytte nettverk hvis man føler for det, at jeg føler at jeg har mye mer å gi i et annet nettverk, og at man får lov til å sjonglere*

*litt på det. Det er veldig bra fordi at når man som nettverk også får litt nye øyne inn, og så er det lov å være litt sånn spørrende, ikke sant, når man ikke vet så mye.”*

Vi ser at nettverkskoordinatoren også påpeker at det er muligheter for å bytte nettverk dersom det er ønskelig, de har med andre ord frihet til å velge hvilket nettverk de ønsker å være del av. Dette kan først og fremst bety at medlemmene har valgt det nettverket de selv ønsker. Resultatet kan være at de er engasjert i faget og ønsker å bidra i den faglige diskusjonen i nettverket. Hvis man skulle ha valgt feil nettverk, er det mulig å bytte nettverk. Vi fant at dette kan bidra til at nye øyne kommer inn i nettverket, og kan berike fagdiskusjoner med spennende spørsmål og utradisjonelle vinklinger. Dette kan nettverk som kun er beregnet på ansatte med høy faglig kompetanse gå glipp av, da de ikke er åpne for personell med svakere faglig bakgrunn og kompetanse.

I Nord-Norge har de begrenset kompetansenettverkene til å kun bestå av de ansatte med tyngst faglig bakgrunn. Flere ansatte blir ekskludert, og deltar dermed ikke i de faglige diskusjonene i nettverket. Ved å begrense antallet i faglige diskusjoner fant vi at man lett kan miste viktige bidragsytere.

*”(…), du ekskluderer de som kanskje ikke melder sin interesse men som kanskje kunne hatt noe å bidra med likevel, som du da aldri vil få inn.” (Nettverkskoordinator)*

Ved å begrense antallet i kompetansenettverket, vil andre medarbeidere i regionen bli stående utenfor kunnskapsdelingen som skjer innad i nettverket. Et funn er dermed at det er problematisk å formidle kunnskap til ansatte som ikke er medlem av et nettverk, men som kunne bidratt og selv hatt nytte av å delta i faglige diskusjoner. Det er flere inspektører og ansatte som er avhengige av å utvikle fagkompetansen sin og være oppdatert på utviklingen i arbeidsmiljøfaget. Det kan være et problem at de ikke får tilgang til denne kunnskapsdelingen. Nettverksmedlemmer og øvrige medarbeidere har ikke nødvendigvis forskjellige arbeidsoppgaver i linjen, og begge gruppene er avhengig av fagkunnskap og kompetanse for å kunne gjennomføre tilsyn på en tilstrekkelig god og enhetlig måte. Nettverkskoordinatorer fra Nord-Norge uttrykte dette:

*”Så jeg synes jo det er mye lettere nå når jeg bare har folk med samme bakgrunn som meg. (...) Men så er det jo det her med hvordan skal man greie å formidle ting til de andre som ikke er med i nettverk, det er faktisk et problem.”*



---

*”En stor ulempe er jo det at det foregår diskusjoner i kompetansenettverkene, og de som ikke er med får ikke tilgang til det.”*

De som ikke får være medlem i nettverk, men som gjerne ønsker det, kan føle seg utenfor fordi de ikke får delta i de faglige diskusjonene. De ansatte mangler arenaer for å diskutere arbeidsmiljøfaget sitt, og dette kan skape negativitet. Nord-Norge opplever frustrerte inspektører som føler de ikke har faglige arenaer lenger. De var tidligere del av et nettverk, men etter omorganiseringen i 2013 har de mistet denne arenaen for å diskutere faglige problemstillinger og utveksle erfaringer.

De som er medlem i nettverkene er der frivillig da de enten har meldt seg eller takket ja til et tilbud om å delta i et nettverk. Dette antyder at medlemmene ønsker å være del av nettverket og bidra i faglige diskusjoner. Nettverkskoordinatorene i Nord-Norge påpeker også at de ikke bare er motiverte og aktive, men på grunn av kravet om god faglig tyngde er dessuten diskusjonene mer effektive og faglig spisset enn tidligere.

Ved total frivillighet, slik som i Indre Østland, kan man få andre resultater. Ansatte i regionen kan velge hvilke av de fire kompetansenettverkene de ønsker å være medlem av, samt om de vil være medlem av nettverk i det hele tatt. Når man frivillig melder seg inn i et nettverk kan det tyde på at man er motivert og har lyst til å bidra til gode fagdiskusjoner. De er interessert i faget, og ønsker å utvikle sin fagkunnskap og kompetanse. Melder man seg frivillig til å være medlem i et nettverk, har man tatt et aktivt valg og Indre Østland ønsket at dette skulle gjøre medarbeidere mer motiverte og bevisste på kompetansenettverkene og deres arbeid. Hver inspektør skal få delta i de kompetansenettverkene som er nødvendige og interessante for den jobben de skal gjøre på tilsyn. Dette gjelder også andre ansatte som har behov for kunnskap om arbeidsmiljøfagene for å kunne utføre jobben sin på best mulig måte.

Nettverkskoordinatorene ser også baksiden ved å operere med frivillig medlemskap i kompetansenettverk. Man kan oppleve at noen ikke melder seg inn i nettverk, selv om de benytter faget aktivt i sitt arbeid i linjen. Ansatte kan dermed gå glipp av gode faglige diskusjoner som kan hjelpe dem i deres hovedarbeidsoppgaver. Dette gjelder også de som benytter flere fagområder i sitt arbeid, og som dermed kan dra nytte av å delta i fagdiskusjoner og kunnskapsdeling i flere nettverk. I Indre Østland hadde alle meldt seg inn i minst ett nettverk, men koordinatorene uttrykte at det var medarbeidere som ikke hadde meldt seg til deltagelse i de kompetansenettverkene de burde tilhøre. Kompetansenettverkene vil dermed

miste en potensiell bidragsyter i faglige diskusjoner og kunnskapsdeling, i tillegg til at medarbeideren ikke får den informasjonen og kunnskapen som trengs for å jobbe med arbeidsmiljøfaget sitt i linjen.

Vi fant også en annen ulempe ved total frivillighet. Det er en tendens til at ansatte melder seg inn i nettverk kun for å få informasjon, og ikke nødvendigvis for å bidra og yte i nettverket. De ønsker å få informasjon og få kunnskap om faget de jobber med, men de ønsker ikke selv å bidra aktivt i faglige diskusjoner med egne meninger og erfaringer. En nettverkskoordinator i regionen beskriver det slik:

*”Det var fritt frem og melde seg på, eller melde sin interesse, for å stå på listen for å få informasjon fra hvert enkelt nettverk. Men det handler jo ikke bare om å få informasjon, det handler jo om både å ta og gi.”*

### **5.3.2 Hvordan nettverksmedlemskap påvirker arbeid med oppgaver**

Nettverksmedlemskapet påvirker arbeidet med pålagte oppgaver på mange av de samme områdene som ved kunnskapsdeling. Mye av det som er diskutert og vist i kapittel 5.3.1 kan derfor også legges til grunn i dette delkapittelet.

Vi har ingen konkrete funn på hvordan obligatorisk medlemskap, slik de har i Oslo, påvirker arbeidet med pålagte oppgaver.

Ved å benytte nettverksmedlemskap med begrensning og krav om god fagbakgrunn, slik som i Nord-Norge, får nettverket flere likhetstrekk med en arbeidsgruppe og sterk faglig tyngde. Nettverket kan da jobbe mer konkret med oppgaver, og på grunn av faglig tyngde kan arbeidet gjøres mer effektivt og grundig, og gi høyere kvalitet. Den faglige tyngden sørger for at den faglige kommunikasjonen og diskusjonen mellom medlemmene er effektiv. De kan benytte faguttrykk og har god forståelse for det faglige innholdet i de pålagte oppgavene. Vi fant at en slik modell for nettverksmedlemskap passer godt til å gjennomføre pålagte oppgaver.

*”Det er den beste strukturen til å få hjelp til å gjøre det arbeidet som avdelingen for dokumentasjon og analyse vil at vi skal gjøre, og direktoratet.”* (Nettverkskoordinator)

I Nord-Norge er frivillig deltakelse også en del av medlemskapsmodellen. Nettverksmedlemmene har selv valgt å være medlem og det kan bety at medlemmene er mer

---

dedikert og motivert til å arbeide med oppgaver som tilligger nettverket. Som et resultat kan også dette sørge for mer effektivt arbeid med oppgavene i nettverket.

Når det gjelder den frivillige deltakelsen i nettverkene i Indre Østland, fant vi at det er en utfordring at medlemmer kun vil ha informasjon. Hvis de melder seg på kun for å få informasjon, er de heller ikke villige og motiverte til å jobbe med konkrete oppgaver i nettverket. På en annen side er det også mulig at de som melder seg frivillig er klar over hva nettverksarbeid innebærer, og dermed vil de være motiverte og engasjerte i arbeidet, slik som nettverksmedlemmene i Nord-Norge. I hvilken grad det er det ene eller det andre, kan være påvirket av andre faktorer ved kompetansenettverket.

Vi ser at nettverksmedlemskap påvirker nettverket og hvordan de jobber med arbeidsoppgaver. Vi fant dog ingen store ulikheter i hvordan nettverksmedlemskap påvirker arbeidet med kunnskapsdeling og arbeidet med pålagte oppgaver.

## 5.4 Nettverksstørrelse

Etter endringen i 2013 fikk regionene frihet til å strukturere nettverkene slik de selv ønsket. Det betyr at regionenes nettverksstruktur kan være forskjellig fra hverandre, og dermed at nettverksstørrelsene også er ulike. Nettverksstørrelse angir antall medlemmer i nettverket, og vi fant variasjoner i nettverksstørrelse i de tre regionene vi har studert. Nettverkene varierer fra 3 medlemmer, i tillegg til nettverkskoordinator, til over 30 medlemmer i et annet nettverk. Det er altså store variasjoner i antall medlemmer i de 12 kompetansenettverkene vi har studert.

Vi fant at alle Oslos kompetansenettverk har omtrent samme antall medlemmer. Det er to nettverk med 10 medlemmer, mens de to andre består av henholdsvis 13 og 16 medlemmer. Vi ser med andre ord at nettverkene i Oslo er av ganske jevn størrelse.

I Nord-Norge har kompetansenettverkene også omtrent samme antall medlemmer, men her er nettverkene generelt av mindre størrelse. De har valgt at alle nettverk skal ha tre til fem medlemmer. Ekskludert nettverkskoordinator er det tre medlemmer i to nettverk, fire i ett nettverk, mens det er fem medlemmer i det siste nettverket.

Videre i studien fant vi at Indre Østland har valgt en annerledes organisering av sine kompetansenettverk. Der er det ett hovednettverk med omtrent 65 medlemmer. I dette hovednettverket foregår det lite nettverksaktivitet, og det blir ikke direkte oppfattet som et

nettverk av medlemmene. Videre opererer de med de fire kompetansenettverkene slik resten av regionene gjør. I Indre Østland fant vi at størrelsen på kompetansenettverkene spriker i større grad enn i Oslo og Nord-Norge. Det minste kompetansenettverket i Indre Østland har 10 medlemmer, mens det største har 30. De to siste nettverkene har 12 og 17 medlemmer.

Vi ser med andre ord at det er til dels stor variasjon i nettverksstørrelse. Dette gjelder både mellom regioner og mellom nettverk innenfor en region. Sistnevnte ser vi spesielt i region Indre Østland. Vi betegner kompetansenettverk med maksimalt fem medlemmer som små nettverk, mens de med mellom 10 og 16 medlemmer kategoriseres som mellomstore. Kompetansenettverk med over 16 medlemmer identifiseres som ekstra store nettverk. Refererer vi til store nettverk, inkluderer det både mellomstore og ekstra store nettverk.

### **5.4.1 Hvordan nettverksstørrelse påvirker kunnskapsdeling**

I store kompetansenettverk er det en tendens til at medlemmenes fagbakgrunn varierer i større grad, enn hva som er tilfelle i de små nettverkene. Med et stort antall medlemmer vil det være flere med ulik bakgrunn og utdanning. Selv om medlemmene jobber innenfor samme fagområde, kan noen ha en høyskole- eller universitetsgrad i faget, mens andre har jobbet seg oppover eller har en annen type utdanning. Selv om de store nettverkene kan ha medlemmer uten den konkrete faglige utdanningen, og selv om det kanskje ikke er de som roper høyest om den nyeste forskningen, kan de komme med spennende spørsmål og uvante problemstillinger. De kan poengtere utradisjonelle faktorer, som andre med hodet godt i faget, kan ha glemt eller oversett. En nettverkskoordinator forklarer det på denne måten:

*”Også er det en del andre som er med og har veldig fine spørsmål,(...), og de har problemstillinger som er veldig reelle, som de opplever ute og bringer spørsmålene til bords da. Så jeg synes det er gøy og lærer mye selv, veldig mye.”*

Vi fant at i store nettverk er det flere som bidrar til kunnskapsdeling og faglige diskusjoner. Ved å ha et større antall medlemmer i et nettverk er det mulig å oppnå en bredere faglig diskusjon med flere vinklinger på en problemstilling. En faglig diskusjon kan med andre ord få flere innfallsvinkler, og dermed kanskje en bedre drøfting, og derigjennom en bedre løsning.

Selv om vi fant at store nettverk kan ha en fyldigere faglig diskusjon, fant vi også at det er vanskeligere å samle et stort nettverk for å gjennomføre faglige diskusjoner. Nettverksarbeid kommer på siden av arbeidsoppgavene i linjen, og blir derfor ikke alltid prioritert av

---

nettverksmedlemmene. Dette gjelder også selv om møtet har vært på planen i mange måneder. Men når de store nettverkene først møtes fant vi at diskusjonene og kunnskapsdelingen var bra, og at alle nettverksmedlemmer bidrar, selv om det er i ulik grad.

Under intervjuene var det enkelte nettverkskoordinatorer som problematiserte at det i store nettverk kan være noen medlemmer som er mer interessert i å motta informasjon og tilegne seg fagkunnskap, enn å bidra i den faglige diskusjonen og dele sine erfaringer. For at fordelene ved et stort nettverk skal være tilstede når det gjelder kunnskapsdeling, er det essensielt at medlemmene i nettverket bidrar.

*”Noen ønsker å bruke den tiden sin på da å delta på samlinger og få kunnskap, mens andre igjen er mer interessert i å kanskje bidra i kompetansedeling.”*  
(Nettverkskoordinator)

Hvis ikke nettverksmedlemmene bidrar til kunnskapsdeling og faglige diskusjoner, er det ikke lenger 13 aktive medlemmer i et nettverk, men kanskje reelt bare 5. Da vil nettverket i større grad fungere som et mindre nettverk. Dette er også en av grunnene til at de i Nord-Norge valgte å benytte små nettverk etter endringene 2013. De så at det var mange i nettverkene som ikke bidro, men som synes det var hyggelig å oppleve de fordelene nettverksmedlemskap førte med seg. De mener medlemmene som er med i de små nettverkene nå er mer opptatt av faget.

En nettverkskoordinator med et mellomstort nettverk argumenterer for at det er en nettverksstørrelse som gir gode diskusjoner:

*”Det er akkurat passe egentlig. For det er nok folk til at du får alltid til diskusjoner. Er det veldig få kan det fort stoppe opp, og er det for mange kan det være folk som trekker seg litt unna også.”*

Han vurderer at det med for mange diskusjonsdeltakere, altså ekstra store nettverk, kan være problematisk. Det vil da være mulighet for nettverksmedlemmer å trekke seg unna en faglig diskusjon og ikke bidra med sine tanker, erfaringer og spørsmål. Det kan også tenkes at noen medlemmer ikke kommer til ordet fordi mange diskusjonsdeltakere tar stor plass. Dette poengterer denne nettverkskoordinatoren:

*”Noen har fryktelig mye de skulle ha sagt, (...), mens andre er mer tilbakeholdne, men har egentlig fryktelig mye som burde deles. Så det handler jo litt å få frem de som sitter på mye som bør deles, men som kanskje ikke er de som står øverst og ”hoho!!”.”*

I tillegg reflekterer han over at et nettverk med få medlemmer kan ha begrensninger i en faglig diskusjon. Han påpeker at ved få diskusjonsdeltakere kan diskusjonen lettere stoppe opp. Våre funn bekrefter dette i og med at man i små nettverk kan miste viktige poeng og bidrag i faglige diskusjoner, nettopp fordi et mindre antall medlemmer reduserer antall synsvinkler og bidrag. Dog fant vi at de faglige diskusjonene kan være mer faglig spisset. Dette gjelder spesielt i nettverk hvor medlemmene er personer med tyngre fagbakgrunn. I en slik faglig diskusjon vil språket være mer fagrettet og det er ikke nødvendig å forklare fagbegreper eller hvordan noe påvirker hverandre. Diskusjonene kan være mer effektive, og muligens med mer faglig tyngde. I Nord-Norge hadde de, før endringen i 2013, samme organisering som Oslo, altså store nettverk. En nettverkskoordinator i region Nord-Norge beskriver noe av forskjellen mellom store nettverk og mindre nettverk hvor medlemmene har samme fagbakgrunn i større grad:

*”I nettverket før, det var tungt, for du snakket jo et annet språk når du skal prøve å formidle ting, så jeg synes det er veldig greit nå at vi er et lite nettverk og alle har samme bakgrunn.”*

Videre fant vi at det er enklere å samle et lite nettverk, og få medlemmene til å prioritere nettverksmøtene. Vårt inntrykk er at nettverksmedlemmene synes de faglige diskusjonene er interessante, og trives med å jobbe med faget.

Oppsummert kan vi si at vi fant tegn til at store nettverk kan få diskusjoner med bredere fagvinkling og gode spørsmål, mens mindre nettverk vil få en mer fagspisset diskusjon. Likevel er det vanskelig å samle et stort nettverk for å få gjennomført de faglige diskusjonene, i motsetning til de små nettverkene.

#### **5.4.2 Hvordan nettverksstørrelse påvirker arbeid med oppgaver**

Når et nettverk skal jobbe med pålagte oppgaver kan dette gjøres på flere måter. For å få innspill og tilbakemeldinger på skriftlig materiale, for eksempel høringer eller hva intranettsiden skal inneholde, sendes dette ofte ut på e-post til nettverksmedlemmene fra nettverkskoordinatorene. Dette ble i stor grad gjort av nettverkskoordinatorene for store nettverk, da det er enklere, mer effektivt og mer gjennomførbart enn å innkalle til et møte. Et møte er vanskelig å gjennomføre da inspektørene og de andre nettverksmedlemmene har fulle timeplaner i lang tid fremover. Høringer og andre dokumenter koordinator ønsker innspill eller tilbakemeldinger på har i tillegg kort tidsfrist, og det er derfor ekstra vanskelig å innkalle hele nettverket til et møte på kort varsel. Vi fant at å etterspørre innspill via e-post ga liten respons

---

fra nettverksmedlemmene. Det er kun noen få medlemmer som svarer og gir tilbakemeldinger og innspill. I tillegg er det ofte de samme som responderer hver gang.

*”Når man sender ut en sånn e-post som jeg gjorde her om dagen, så får jeg noen få svar. Og jeg kunne vel i utgangspunktet ha sagt fra før hvem jeg fikk svar av.”*

(Nettverkskoordinator)

Dette reduserer kvaliteten på det arbeidet de store nettverkene gjør. En annen koordinator forteller at han fikk få innspill og tilbakemeldinger på et dokument, og regnet dermed med at dokumentet var bra og kvaliteten god. Han fikk senere høre at dokumentet ikke var bra likevel. Det kan se ut til at det er en liten tendens i noen store nettverk, at det kun er noen få dedikerte medlemmer som bidrar aktivt på innspill og tilbakemeldinger over e-post.

Vi fant i tillegg antydning til at de mest aktive nettverksmedlemmene i store nettverk, er de man ofte finner er aktive også i små nettverk. En nettverkskoordinator fra Nord-Norge forklarer det slik:

*”Før var tidsbruken mye større, men det var de samme folkene som bidro kan du si.”*

Vi ser tendenser til at nettverkskoordinatorer for store nettverk gjør mange av de pålagte oppgavene selv. En av grunnene er at responsen fra nettverksmedlemmene er minimal. Når en koordinator etterspør bidrag fra medlemmer til en konkret oppgave er det få medlemmer som melder seg. En annen grunn til at nettverkskoordinatorer for store nettverk gjør mange av oppgavene selv er fordi det kan være tungt å engasjere hele nettverket når det skal jobbes med spesifikke oppgaver. Slik uttrykker en nettverkskoordinator det:

*”Det kan fort bli sånn at jeg blir sittende å sulle med ting for meg selv, for jeg synes det blir for voldsomt å involvere hele nettverket. Det kan jo være noen jeg kan dra inn da, som sagt hvis jeg får en oppgave om et spesifikt tema så vil det være naturlig å involvere de i nettverket som har mer kompetanse på det enn meg, som utvikler noe.”*

Selv om koordinator skulle ende opp med ikke å involvere hele nettverket og gjøre oppgavene selv, kan han i noen sammenhenger spille på et fåtall andre medlemmer i nettverket som kan ha bedre kunnskap om oppgavens tema. I tillegg påpekte flere koordinatorer at hvem de valgte å spille på handlet i stor grad om den enkeltes ekspertise og kunnskap, og ikke hvilket nettverk denne personen hørte til. Dette nevnte også nettverkskoordinatorer for små nettverk. Ved

oppgaver innenfor et spesielt tema, kan koordinatorene kontakte medarbeidere med mer spesialkunnskap på området, uavhengig av nettverksmedlemskap.

*”Får vi spørsmål om for eksempel en høring, så kan jeg likevel ta kontakt med han som har størst kompetanse på det området, og få han til å hjelpe til selv om han ikke deltar i nettverket.”* (Nettverkskoordinator)

Funnene våre tyder på at det å jobbe med spesifikke oppgaver i et lite nettverk kan være mer effektive, enn i store nettverk. Flere koordinatorene for store nettverk fremhever at mindre nettverk kan møtes mer jevnlig og jobbe tettere og bedre sammen med konkrete oppgaver. De antyder at man i små nettverk kan ha mer fremdrift, fått jobbet med flere oppgaver, og på den måten vært mer effektiv, enn store nettverk. Dette blir bekreftet av koordinatorene for de små nettverkene. Medlemmer i små nettverket er opptatt av faget, og har motivasjon og lyst til å bidra i nettverksarbeidet. De bidrar både til den faglige diskusjonen og til arbeidet med gitte oppgaver. De får et tettere samhold, og jobber sammen for å svare på pålagte oppgaver og gjennomføre arbeidet.

Med små nettverk kan i tillegg møter gjennomføres ved hjelp av telefon eller video, noe som kan være nødvendig dersom de geografiske avstandene er store. Oppgavene kan dermed diskuteres og gjennomgås muntlig, og koordinator vil unngå å måtte be om innspill fra enkeltmedlemmer per e-post.

*”Og det er klart at det å ha et videomøte og ha litt diskusjoner om ting, det går an hvis man er en fire/fem stykker. Men når man har så mange medlemmer, så må man gjøre ting på en litt annen måte.”* (Nettverkskoordinator for et stort kompetansenettverk)

Nord-Norge benytter også skjermdeling ved telefon- og videomøter slik at møtedeltakerne kan følge med på dokumentene som det refereres til under møtet, samt dokumentene som blir utarbeidet underveis og møteagendaen.

Det er ikke bare enklere å gjennomføre telefon- og videomøter med små nettverk, små nettverk er også mer operative. Det fremkommer at nettverk med få medlemmer er lettere å organisere og koordinere. Når man innkaller til møter, blir de i større grad gjennomført. Medlemmene er mer engasjert og prioriterer å delta på nettverksmøtene. En koordinator for et lite nettverk beskriver det slik:



---

*”Fordelen er jo at det er lettere å organisere en liten gruppe. Da alle var med og vi hadde en stor gruppe, var det flere som var der som ikke synes at nettverk var en god ide og de bidro ikke noe særlig og møtte ikke på møtene. De som er med nå er der fordi de vil være der og da er det, i alle fall for meg som koordinator, lettere å dra i en sånn gruppe enn i en stor gruppe hvor det var litt ulik motivasjon for å delta.”*

En koordinator for et stort nettverk støtter det:

*”Utfordringen er vel, når vi har møter, å få folk til å prioritere de møtene. Så det er klart at hvis det var færre som var mer dedikert så hadde det vært enklere.”*

Fordi antall medlemmer møtetidspunktet skal passe for er mindre, er det også mer uproblematisk at en møteinnkallelse kommer nærmere møtetidspunktet. Derfor kan et lite nettverk lettere bli engasjert ved høringer eller andre oppgaver med korte tidsfrister. De små kompetansenettverkene i Nord-Norge opererer i tillegg med faste møtetidspunkt hver andre eller tredje uke, noe som resulterer i at de snakkes jevnlig og jobber regelmessig med pålagte oppgaver.

I lys av utførelsen av pålagte oppgaver fant vi at flere koordinatorene mente det kunne være en fordel med mindre nettverk med dedikerte medlemmer. Mens det i store nettverk kan være problemer med medlemmer som ikke engasjerer seg, er dette et mindre problem i de små nettverkene.

*” Ja, jeg er fornøyd med aktiviteten. Det er stort sett respons og få, og de er engasjerte de som er med i gruppen.”* (Nettverkskoordinator)

Totalinntrykket er at små nettverk har flere fordeler når det gjelder å jobbe med pålagte oppgaver. Det er lettere å engasjere et kompetansenettverk med dedikerte medlemmer, og det er mer gjennomførbart å holde møter over telefon eller video. Koordinatorer fra Nord-Norge oppsummerer det godt:

*”Nei, jeg synes at det egentlig er lettere å være koordinator nå enn det var før.”*

## 5.5 Nettverkskoordinator

Vi fant at koordinator har betydning for nettverkene på to ulike måter. Det ser ut til at koordinatorenes samarbeid i regionen har påvirkning for aktiviteten i nettverket. I tillegg kan

koordinator ha egenskaper eller utføre enkelte tiltak, som blir oppfattet som positivt for aktiviteten i nettverket. Vi vil ikke fokusere på egenskaper ved nettverkskoordinator eller tiltak han utfører videre i utredningen, men vi ønsker likevel å belyse at det kan være en viktig faktor.

### **5.5.1 Samarbeid mellom nettverkskoordinatorer**

Vi fant i vår studie at samarbeid mellom nettverkskoordinatorer har betydning for aktiviteten i kompetansenettverket. Alle tre regionene ser ut til å ha en viss grad av samarbeid mellom koordinatorer, men det varierer i hvilken grad dette finner sted.

I region Oslo er det per september 2014 relativt lite samarbeid mellom koordinatorer. Koordinatorer utgjør ikke en gruppe som samarbeider om ulike saker. Vi fant at i enkelte tilfeller samarbeider to og to nettverk, men at koordinatorer ikke samarbeider som helhet. Det ser ut til at de fleste koordinatorer konsentrerer seg mest om sitt eget fagområde, selv om de gjerne ser nytten av å ha tettere kontakt med de andre nettverkene. Flere av koordinatorer ser ut til å ønske at det var mer samarbeid koordinatorer imellom, men at de opplever utfordringer med å få det til. Dette kommer frem tydelig i sitatet til en av nettverkskoordinatorer:

*”Vi har jo hatt noen kjepphester med ”hvordan kan vi dele kunnskap, hvordan kan nettverkene jobbe sammen”. Jeg tror vi har masse å tilføre hverandre hvis vi klarer å få et bedre samarbeid, men vi blir litt på hver vår tue. Vi snakker jo ellers sammen, om hva det skulle være. Men når det kommer til akkurat dette her med nettverksprat så, jeg vet ikke hva som skjer. Vi detter i hver vår leir.”*

Det kan nevnes at koordinatorer samles omtrent tre ganger i året og diskuterer hva de jobber med i nettverket og oppdaterer hverandre. Likevel foregår det ikke noe helhetlig eller organisert samarbeid mellom koordinatorer utover dette, slik vi fant i de to andre regionene.

I Nord-Norge utgjør de fire nettverkskoordinatorer en egen formell koordinatorgruppe som samarbeider og møtes jevnlig. Møtene foregår som oftest via telefon eller video, men koordinatorer møtes også fysisk i enkelte tilfeller. Koordinatorgruppen jobber sammen for å forberede seg til møter med regionledelsen, slik at nettverkene fremstår mer samlet og helhetlig når de skal diskutere planer og oppgaver med regionledelsen.

---

Vi fant at det er delte meninger om dette samarbeidet fungerer eller ikke. Noen koordinatorene ser ut til å mene at samarbeidet er veldig positivt, og at det er viktig at de har dette samarbeidet slik at de fremstår som en enhetlig gruppe, og sikrer at ingen av nettverkene eller fagområdene blir glemt når noe skal diskuteres.

Andre koordinatorene ser ut til å mene at samarbeidet ikke fungerer like godt. En av nettverkskoordinatorene forklarer her hvorfor han opplever det som vanskelig å samarbeide tett med de andre koordinatorene:

*”Jeg synes det er tyngre å sitte i den der koordinatorgruppen hvor vi har alle koordinatorene i Nord-Norge samlet, for der er det jo forskjellige profesjoner.. Og den profesjonssiden leder jo her også som i alle organisasjoner, så da er det sånn at man må stå på for å få gehør for faget sitt, og også når man har møter med koordinatorgruppen. Så det synes jeg er tungt.”*

Det virker likevel som at et slikt samarbeid i stor grad blir oppfattet som positivt og at det samlet sett gir koordinatorene flere fordeler enn ulemper. Den største fordelen som blir nevnt er at man får tips og kan utveksle ideer om hva man skal gjøre i sitt kompetansenettverk. Dette kan både være på hvilke tema som skal tas opp og hvilke metoder man skal bruke, men også hvordan man best kan samarbeide i nettverket for å jobbe med pålagte oppgaver. På spørsmål om koordinatorene ser fordeler og ulemper med et slikt samarbeid, får vi følgende svar:

*”Fordelene er jo at man utveksler lure tips og triks, og erfaringer og får informasjon fra hverandre. Jeg ser ikke noen ulemper med det. Kanskje i forhold til tidsbruk, at man får enda en møtearena til som må plasseres inn i kalenderen. Men det er ikke så ofte at vi møtes at det blir en plage synes jeg. Så det går helt fint.”*  
(Nettverkskoordinator)

Nettverkskoordinatorene i Indre Østland ser også ut til å ha et tett samarbeid, og utgjør en formell koordinatorgruppe. Grunnen til at koordinatorene her utgjør en slik gruppe, er fordi de sammen skal lede det store fellesnettverket som inkluderer alle ansatte i regionen. Gruppen samarbeider om temaer og oppgaver som går på tvers av de fire fagområdene, og som derfor kan oppfattes som relevant for alle ansatte, uavhengig av fagbakgrunn. Hvem som leder koordinatorgruppen går på rundgang, avhengig av hvilken koordinator som har tid, anledning og kompetanse til å lede gruppen i gitte situasjoner. Samtidig har koordinatorene ansvar for

sitt eget fagområde i det mindre kompetansenettverket vi fant innenfor det store fellesnettverket.

Dette samarbeidet ser ut til å bli oppfattet som positivt og at det har vært ønskelig også tidligere, men ikke blitt gjennomført. En av nettverkskoordinatorene påpeker dette:

*”Vi har tett samarbeid med de andre koordinatorene, som jeg tror de ikke hadde før, da var det mer alle for seg. Så vi utveksler litt ideer og sånn, så jeg tror det er mye mer av det nå enn det var før.”*

Vi fant at koordinatorene mener samarbeidsgruppen gir flere fordeler, og at det er viktig. Det fører til at koordinatorene er mer samstemte på hvordan de ser ting, og hvordan oppgaver best kan løses, enten i koordinatorgruppen eller i de respektive kompetansenettverkene.

Vi kan dermed si at vi har tydelige funn på at nettverkskoordinatorene samarbeider i varierende grad, og at dette samarbeidet oppfattes som positivt for både koordinatorene og nettverkene.

#### **5.5.1.1. Hvordan samarbeid påvirker kunnskapsdeling**

Vi fant at samarbeid mellom koordinatorene kan påvirke hvordan det enkelte nettverk jobber med kunnskapsdeling. Flere av koordinatorene føler at fagområdene på enkelte punkter glir over i hverandre, og at et samarbeid mellom koordinatorene kan føre til at nettverket oppnår kunnskapsdeling også på tvers av arbeidsmiljøfag. Samarbeid gjør at nettverkene enklere kan lage tverrfaglige kompetansetiltak som flere ansatte i regionen kan ha nytte av, ikke bare de som er med i de enkelte nettverkene.

*”Vi har et samarbeidsmøte to ganger i året med nettverk X. Og det er jo fordi at vi tenker at våre fagområder henger veldig sammen og få overført den kunnskapen ifra dem, hvordan de tenker og hvordan vi kan flette det inn.”* (Nettverkskoordinator)

Samarbeid mellom nettverkskoordinatorene ser også ut til å gi koordinatorene et bedre bilde av hva som skjer i de andre nettverkene. De koordinatorene som samarbeider har en større tendens til å informere de andre koordinatorene om hva nettverket jobber med. På denne måten slipper nettverkene å gjøre overlappende arbeid, og man har mer oversikt over hvilke nettverk som besitter kompetanse om de enkelte områder.

---

At kompetansenettverkene har bedre oversikt over hva som skjer i de andre nettverkene i regionen synes å påvirke koordinatorene til å øke aktiviteten i sitt eget nettverk. Når man vet at det forekommer mye aktivitet i et annet nettverk, kan dette motivere koordinatorene til å innkalle til møter, sette opp et foredrag eller be om flere innspill fra sine nettverksmedlemmer. Dette kommer tydelig frem ved dette utsagnet som viser hvordan samarbeidet kan drive koordinatorene til å fremme aktivitet:

*”Det er jo litt sånn at hvis andre innkaller til møter og sånn, så må jo nesten du og. Jeg kan jo ikke være noe dårligere enn de andre. Før var det sånn at hvis det ikke skjedde noe i et nettverk, så var det ingen som la merke til det. Nå er det litt sånn at man drar kanskje litt i hverandre, så jeg tror det vil ha en positiv effekt på det og. At man ikke bare kan lene seg tilbake og la det skure.”* (Nettverkskoordinator)

### **5.5.1.2. Hvordan samarbeid påvirker arbeid med oppgaver**

I de regionene hvor koordinatorene har et tett samarbeid, så vi tendenser til at koordinatorene jobber med flere pålagte oppgaver selv, og ikke inkluderer nettverkene i særlig grad. Dette gjelder spesielt for de oppgavene som kommer fra regionledelsen. De fleste av de oppgavene som løses av koordinatorgruppen er oppgaver som omhandler opplæring, hvor koordinatorene opplever at mange ansatte i regionen har behov for tverrfaglig kunnskap. Det kan derfor synes som en fordel at koordinatorene jobber sammen for å finne gode løsninger for å gjennomføre opplæring, eller sammen komme frem til temaer som kommer alle nettverksmedlemmene til gode.

Vi fant at når regionene har regionmøte, er det ofte nettverkens jobb å planlegge en fagdag i forbindelse med at hele regionen er samlet. Koordinatorene anser det som en stor fordel å samarbeide om disse fagdagene, slik at det ikke blir konkurranse om hvilket nettverk som har den mest interessante foreleseren eller det mest spennende opplegget. Samarbeid kan i dette tilfellet bidra til at fagdagen har tema som er relevant og nyttig for alle ansatte i regionen, også de som ikke er med i nettverk.

Når koordinatorene utgjør en formell gruppe jobber de i tillegg med andre oppgaver, hvor de for eksempel kommer med innspill til tiltak ledelsen har gjennomført eller planlegger å gjennomføre. En av de regionale koordinatorene gir et eksempel på en slik oppgave:

*”Ledelsen skulle gjennomføre en kompetansekartlegging og det mener vi at de ikke gjorde godt nok, så vi har gjort det på nytt og levert resultatet til de der da, så det er også en sånn oppgave som vi (koordinatorer) har gjort sammen.”*

Et annet funn er at i de regionene hvor koordinatorer utgjør en egen gruppe, er det større fokus på å fremstå som enhetlig ut mot de respektive nettverkene. Vi fant at koordinatorer her samarbeider om de oppgavene som kommer til nettverket, før disse sendes videre til nettverksmedlemmene. Koordinatorer begrunner dette med at de ønsker at oppgavene skal bli forstått riktig og se like ut, uavhengig av hvilket nettverk de går til.

### **5.5.2 Egenskaper ved nettverkskoordinator og tiltak han utfører**

Aktive nettverkskoordinatorer blir sett på som en stor fordel når det gjelder aktivitet i kompetansenettverket, og hva nettverket bidrar med. Det er stor enighet blant koordinatorer at det er viktig at de går foran med et godt eksempel, er aktive og bruker tid på nettverket. Enkelte av koordinatorer mener også at dette er naturlig ettersom de har fått avsatt mer tid til å jobbe med nettverket enn det nettverksmedlemmene har.

Etatskoordinatorer påpeker at det er store forskjeller på hvor aktive de regionale nettverkskoordinatorer er, men at det er vanskelig å se om nettverkets bidrag skyldes at koordinator er veldig aktiv og løser de fleste oppgavene selv, eller om han involverer hele nettverket når oppgaver fra det nasjonale nettverket skal jobbes med.

Det synes som at alle koordinatorer til en viss grad føler seg avhengig av nettverket, og at det er viktig at det opprettes en toveiskommunikasjon mellom koordinator og nettverksmedlemmene. Som nevnt i kapittel 5.2, opplever flere koordinatorer at de har vanskeligheter med å motivere nettverksdeltagerne til å bidra, og at det i noen tilfeller må jobbes med forståelsen av at nettverksarbeidet ikke skal gjøres av koordinatorer alene. Enkelte koordinatorer føler at det noen ganger er for voldsomt å dra inn hele nettverket når det pålegges oppgaver, spesielt i de tilfellene med korte tidsfrister.

Videre fant vi at det er enkelte tiltak nettverkskoordinatorer benytter seg av, som blir oppfattet som positivt for aktiviteten i nettverket. Enkelte koordinatorer ser ut til å være særlig engasjert i sitt nettverk, og fokuserer på å legge til rette for en nettverkskultur hvor medlemmene føler seg pliktig til å bidra. Dette kan være at koordinatorer lager spesifikke oppgaver som går på rundgang på medlemmene i nettverket, for eksempel å skrive

---

møtereferat. Et annet eksempel er at koordinator legger opp til at medlemmer skal presentere erfaringer på møter, og hvem som presenterer går på rundgang. Andre koordinatorene er tydelige i formidlingen av hva nettverket skal gjøre, og hva som forventes av nettverksdeltagerne.

Flere av koordinatorene påpeker også at det er viktig at nettverksmedlemmene får muligheten til å være godt forberedt når nettverket skal ha møter. Vi fant at dette i hovedsak går på å kalle inn til møter, sende ut agenda, og fordele ulike oppgaver i god tid før møtene finner sted. Flere koordinatorene mener selv de er flinke på dette punktet, og jobber hardt for å opprettholde det. Andre koordinatorene mener det er en viktig faktor, men at de selv kan bli flinkere til å legge til rette for at medlemmene kan bidra i nettverket.

Det som kanskje synes som det viktigste tiltaket en koordinator kan gjøre for å fremme deltagelse og bidrag i nettverket er å velge tema som medlemmene mener er relevante og interessante, og at han klarer å formidle informasjon til medlemmene på en god måte. Dette forklares nærmere av en nettverkskoordinator som sier:

*”Jeg som koordinator må passe på å finne riktig form å behandle sakene på. Hva er det som kan egne seg for et større møte, hvordan arrangerer vi det møtet for at det skal oppleves som relevant for deltakerne, og hva slags kommunikasjon kan egne seg, andre måter enn møter.”*

Selv om vi fant at koordinator har ulike egenskaper eller gjennomfører ulike tiltak som oppfattes å ha en positiv innvirkning på aktiviteten i nettverket, har vi ikke konkrete funn som forklarer hvordan det påvirker aktiviteten i nettverket.

## 5.6 Knytning til regionledelsen

Regionledelsen består av regiondirektør, tilsynsledere og andre administrative ledere. Kompetansenettverkene knytning til regionledelsen går ut på hvilken innstilling regionledelsen har til nettverkene og nettverksarbeid, samt i hvilken grad tilsynsleder er tilknyttet et nettverk og deltar på nettverksmøter. I tillegg handler det om kompetansenettverkene sitt samarbeid med, og hvor tett kobling de har til, regionledelsen.

Vi fant at alle nettverkskoordinatorene mener en tett knytning til regionledelsen har positiv effekt på nettverkskoordinatorer og nettverkets arbeid. Nettverkskoordinatorene mente at

regionledelsens innstilling er veldig viktig for deres egen motivasjon til å lede nettverk. Ingen ønsker å bruke tid og energi på noe regiondirektøren og den resterende ledelsen ikke synes er viktig.

*”Altså hvis jeg hadde opplevd at jeg måtte slåss med regiondirektøren for å fortelle at dette nettverket er noe som er bestemt at vi skal drive med og han hadde ment at det var ikke så viktig like vel. Da vet jeg ikke om jeg hadde giddet å drive med dette her, da hadde jeg bedt om å få slippe. For å bruke tid på ting som ledelsen ikke mener er viktig det gidder jeg ikke.”* (Nettverkskoordinator)

Vi fant videre at kompetansenettverkene i alle regionene har møter med regionledelsen, men i ulik grad. I tillegg er alle kompetansenettverkene tilknyttet en tilsynsleder. Tilsynsledere har ansvar over ressursene i regionene, og alle koordinatorene ser positivt på at de er en del av nettverkene.

I Oslo har de fire nettverkskoordinatorene møter med den administrative lederen i regionen tre til fem ganger i året. I tillegg skal hver nettverkskoordinator delta på regionledelsens møter et par ganger i året for å informere om nettverksarbeidet i sitt kompetansenettverk. Nettverkskoordinatorene deltar også i arbeidet med regionens virksomhetsplan.

Etter omstruktureringen i 2013 tok det noe tid før nettverkskoordinatorene var i møte med regionledelsen i Nord-Norge. Men det har nå kommet i gang og de har møter med regionledelsen tre ganger i året. I regionen er det kun tre tilsynsledere, men fire kompetansenettverk. Det betyr at en tilsynsleder der er tilknyttet to nettverk. Nettverkskoordinatorene jobber ikke spesifikt med regionens virksomhetsplaner i Nord-Norge.

I Indre Østland har de ikke møter med hele regionledelsen, men de jobber spesielt tett med regiondirektøren, og har møter med han hver 14. dag. Kompetansenettverkene er tilknyttet tilsynsleder, men på grunn av den nære kontakten med regiondirektøren rapporterer koordinatorene direkte til han. De har tatt opp at de ønsker å være med å påvirke virksomhetsplanen, men det var enda ikke planlagt da vi samlet inn data i september 2014.

Vi har ingen direkte funn på hvordan knytning til ledelsen påvirker kunnskapsdeling eller arbeid med pålagte oppgaver i nettverket. Vi vil derfor presentere våre funn som viser hvordan knytning til regionledelsen påvirker den generelle aktiviteten i kompetansenettverkene.



---

### 5.6.1 Hvordan knytningen til regionledelsen påvirker aktivitet

I alle regionene har de knyttet en tilsynsleder til hvert nettverk, og tilsynslederen har hovedansvaret for kompetansenettverkene. I Arbeidstilsynet har tilsynslederen ansvar for ressurser, og dermed også ansvar for de ansatte og deres arbeid. De har ansvar for at måltallene for antall tilsyn blir nådd hos sine ansatte, i tillegg til at de har ansvar for nettverksarbeidet. Tilsynslederne legger til rette for nettverksarbeid og aktivitet, ved blant annet å være fleksibel på inspektørens tidsbruk.

Videre fant vi at en positiv virkning ved å ha en tilsynsleder på nettverksmøter er at kompetansenettverkene blir direkte knyttet til regionledelsen. Hvis det er noe et nettverk vil ha avklart fra ledelsens side, kan de spørre tilsynsleder direkte. Tilsynslederen kan videre forhøre seg med resten av ledelsen dersom han ikke kan svare selv. Kompetansenettverkene får med andre ord lettere og raskere avklaringer fra ledelsen. I tillegg fremkom det at tilsynsledere kan ha mer oversikt over regionen enn nettverkskoordinatorene, og kan dermed komme med innspill og oppklaringer om regionen og ledelsen underveis i nettverksmøtene dersom det skulle være nødvendig.

*”For jeg har min tilsynsleder innkalt på alle møtene som vi har, og det er veldig bra fordi at der sitter ledelsen, og vi kan få vite ting som vi ellers ikke hadde fått visst.”*

(Nettverkskoordinator)

En tett knytning til tilsynslederen skaper ikke nødvendigvis direkte aktivitet, men tilsynslederne legger til rette for aktivitet i nettverket. Videre ser vi at nettverkene får en mer direkte kontakt med regionledelsen når de er tilknyttet en tilsynsleder.

## 5.7 Oppsummering

Etter endringen i 2013 fikk regionene organisere kompetansenettverkene sine selv, noe som har resultert i ulik organisering mellom regionene. Nettverkene i samme region er dermed forholdsvis like, men det forekommer variasjoner mellom nettverk i ulike regioner. Likevel er det enkelte variasjoner mellom nettverkene uavhengig av regional tilhørighet.

Vi har i dette kapittelet presentert seks faktorer som påvirker aktiviteten i kompetansenettverket. Det er geografisk spredning, nettverkets formål og situasjonsforståelse, nettverksmedlemskap, nettverksstørrelse, samarbeid mellom nettverkskoordinatorene og

knytning til regionledelsen. For hver faktor beskrev vi variasjonen i funnene, før vi utdypet hvordan dette påvirker aktiviteten i nettverkene. Vi vil i dette delkapittelet oppsummere hovedfunnene våre. Under presenterer vi en figur som samler de viktigste funnene i studien.

<b>Faktorer som påvirker aktivitet i nettverk</b>	
Geografisk spredning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ved liten geografisk avstand benytter nettverkene fysiske møter.</li> <li>• Ved stor geografisk avstand benytter nettverkene telefon-/videomøter.</li> <li>• Fysiske møter er oppfattet som mer virkningsfullt enn telefon-/video.</li> </ul>
Nettverkets formål og situasjonsforståelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis formål er kunnskapsdeling benytter nettverkene mer ekskursion og foredrag.</li> <li>• Hvis formål er kunnskapsdeling er det mer erfaringsutveksling i nettverket.</li> <li>• Hvis formål er bestillinger, bidrar medlemmene mer til å løse konkrete oppgaver.</li> <li>• Regiondirektør påvirker formål.</li> </ul>
Nettverksmedlemskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ved frivillig medlemskap kan enten medlemmene være motiverte til å bidra eller ønske å kun få informasjon.</li> <li>• Ved tvungent medlemskap ønsker man at alle skal bidra.</li> <li>• Ved medlemskapskrav ekskluderer du i større grad medarbeidere som ønsker faglige diskusjoner</li> <li>• Ved medlemskapskrav får man høyere faglig kompetanse i nettverket</li> </ul>
Nettverksstørrelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I store nettverk får du en bredere faglig diskusjon med flere vinklinger og interessante spørsmål.</li> <li>• I små nettverk vil faglige diskusjoner være mer faglig spisset.</li> <li>• Store nettverk er tyngre å engasjere, og resulterer i at koordinatorene for store nettverk gjør flere bestillinger selv.</li> <li>• Små nettverk er lettere å organisere og medlemmene er mer dedikerte.</li> </ul>
Nettverkskoordinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeid er oppfattet som positivt.</li> <li>• Samarbeid mellom koordinatorene ser ut til å legge mer til rette for kunnskapsdeling på tvers av fagområder.</li> <li>• Dersom koordinatorene samarbeider, utfører de flere bestillinger selv.</li> </ul>
Knytning til regionledelsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tett knytning til ledelsen har en positiv effekt på nettverkskoordinator.</li> <li>• Tett knytning til tilsynsleder legger til rette for aktivitet, men skaper ikke direkte aktivitet.</li> </ul>

Figur 13: Oppsummering av hovedfunn

### 5.7.1 Geografisk spredning

Vi fant at regionen har ansvar for ulike geografiske områder, og at disse kan variere i størrelse og utstrekning.

Når nettverksmedlemmene er spredt over et stort geografisk område og mange kontor benytter de i hovedsak telefon- eller videomøter når de jobber med nettverksarbeidet. Kompetansenettverk som er tettere samlet, på et eller få kontor, benytter i større grad fysiske møter. Slike nettverk bruker oftere eksterne foredragsholdere og ekskursioner ettersom det er uproblematisk å møtes fysisk.

---

Vi fant også at det er en kollektiv oppfattelse om at fysiske møter er en fordel. Nettverksmedlemmene kan da enklere knytte både faglige og personlige relasjoner, og det blir lettere å dele erfaringer og framlegge faglige problemstillinger. I tillegg mente koordinatorene at personlige relasjoner gjør at nettverksmedlemmene lettere kan nyttiggjøre seg av hverandre også utenfor nettverkssammenheng.

### **5.7.2 Kompetansenettverkets formål og situasjonsforståelse**

Et av de kanskje største funnene er at det er stor variasjon fra region til region om hva som oppfattes som det primære formålet med de regionale nettverkene, og hva nettverket i hovedsak skal arbeide med. Noen regioner oppfatter nettverkets formål å være kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, mens andre regioner har et sterkt fokus på å være en støtte for direktoratet og regionledelsen, slik at hovedformålet med nettverket synes å være de oppgavene nettverket pålegges.

Gjennom studien fant vi at denne variasjonen i stor grad skyldes hvordan regiondirektøren oppfatter nettverkets formål og hva han ønsker at nettverket skal bidra med i sin region. Dette påvirker hvordan resten av regionen anser nettverkets formål. Vi fant at desentralisering av beslutningsmyndighet i dette tilfellet fører til at det forekommer store regionale ulikheter i hva nettverkene jobber med. Regiondirektøren påvirker altså hva nettverket primært skal jobbe med, selv om han ikke påvirker hvordan nettverket jobber.

Nettverkets formål ser ut til å påvirke i særlig grad hvordan nettverket jobber med kunnskapsdeling. De nettverkene som fokuserer på kunnskapsdeling diskuterer i større grad erfaringer og faglige problemstillinger når de møtes, og de tar oftere i bruk andre virkemidler som eksterne foredragsholdere og ekskursionsjoner. Når formålet oppfattes som oppgaveløsning, får koordinator mer respons fra nettverksmedlemmene og oppnår en bedre dialog rundt oppgavene.

### **5.7.3 Nettverksmedlemskap**

Nettverksmedlemskap handler om i hvilken grad ansatte selv kan velge å være medlem i et nettverk eller ikke, og i hvilken grad de kan velge hvilket nettverk de skal være medlem i. I tillegg omhandler det kravene for å være medlem, samt eventuelle begrensninger i medlemskap.

Dersom alle ansatte i en region må være del av et nettverk er det fordi regionen ønsker at alle skal bidra i nettverksarbeidet. Dette gjelder ikke bare at alle skal arbeide med de konkrete oppgavene, men også dele og motta kunnskap som er nødvendig for å gjøre en tilfredsstillende tilsynsjobb.

Videre ser vi tendenser til at frivillig medlemskap kan ha to konsekvenser. For det første kan det bety at medlemmene er motiverte og har lyst til å bidra, både med kunnskapsdeling og i arbeid med pålagte oppgaver. For det andre kan det også bety at medlemmene kun er interessert i å motta informasjon og ny kunnskap, uten å delta eller bidra i nettverksarbeidet.

I nettverk med frivillig deltakelse, men med krav til god faglig bakgrunn, fant vi tendenser til mer dedikerte nettverksmedlemmer. Man ekskluderer dog de i regionen som ønsker, og til og med behøver, å delta i kunnskapsdelingen.

#### **5.7.4 Nettverksstørrelse**

Nettverksstørrelse henviser til antall medlemmer i kompetansenettverkene. Små nettverk har opptil fem medlemmer, mens store nettverk har ti medlemmer eller flere. Vi fant store variasjoner i antall medlemmer i de tolv kompetansenettverkene vi studerte.

I store nettverk kan kunnskapsdeling og faglige diskusjoner bli mer interessante ettersom flere medlemmer deltar med sine erfaringer, meninger og spørsmål. Videre fant vi antydninger til at det krever mye å samle og engasjere store nettverk for å jobbe med pålagte oppgaver. Koordinatorer for store nettverk har dermed en større tendens til å gjøre mange av de konkrete oppgavene selv. Det fremkom at noen medlemmer kun ønsker å motta kunnskap og informasjon, og ikke selv bidra aktivt i nettverksarbeidet.

Små kompetansenettverk er lettere å organisere og koordinere enn store nettverk. I tillegg er det enklere å gjennomføre både fysiske møter og telefon- og videomøter. Mindre nettverk jobber mer konkret og dedikert med pålagte oppgaver, og de samarbeider ofte om arbeidet. De faglige diskusjonene blir ofte mer faglig spisset og effektive, enn i nettverk med mange medlemmer.

#### **5.7.5 Nettverkskoordinator**

Vi fant at nettverkskoordinator har betydning for nettverkene på to ulike måter. Koordinator kan ha egenskaper eller utføre enkelte tiltak som blir oppfattet som positivt for aktiviteten i

---

nettverket. I tillegg ser det ut til at hvordan koordinatorene i regionen samarbeider med hverandre har påvirkning for aktiviteten i nettverket.

Alle regionene har en viss grad av samarbeid, enten ved at koordinatorene utgjør en formell gruppe eller at koordinatorene fra beslektede nettverk samarbeider om enkelte tema. I den regionen hvor koordinatorene ikke utgjør en formell gruppe, konsentrerer de fleste koordinatorene seg om sitt eget arbeidsmiljøfag, selv om de ser nytten av å ha tettere kontakt med andre nettverk.

Når koordinatorene utgjør en formell gruppe fant vi en tendens til at de informerer hverandre om aktiviteten i sitt eget kompetansenettverk. At koordinatorene har bedre oversikt over hva som skjer i de andre nettverkene, ser ut til å gi ekstra motivasjon til å fremme aktivitet i eget nettverk. I tillegg fant vi at flere av de pålagte oppgavene blir bearbeidet og løst i koordinatorgruppen, uten involvering av de spesifikke nettverkene.

### **5.7.6 Knytning til regionledelsen**

Vi fant at regionledelsens innstilling til kompetansenettverk og nettverksarbeid er spesielt viktig for nettverkskoordinatorene. Uten regionledelsen sin støtte og positive innstilling påpekte flere koordinatorene at de ikke hadde takket ja til jobben som nettverkskoordinator.

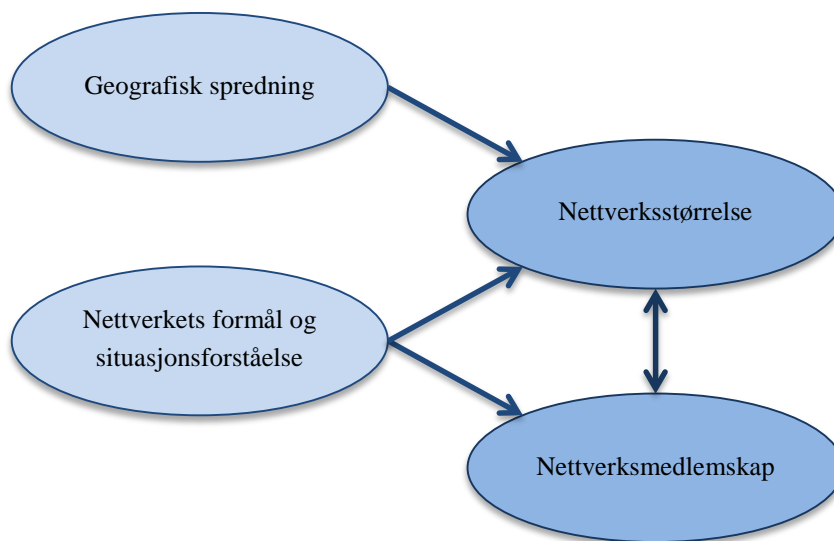
Videre har alle regionene møter med regionledelsen, men i forskjellig grad. I tillegg er alle nettverkene tilknyttet en tilsynsleder. Tilsynslederne kontrollerer ressurser og legger til rette for medlemmene i kompetansenettverk. I tillegg får nettverkene en direkte knytning til regionledelsen, noe som kan gi oppklaringer og innspill fra ledelsens synspunkt. Det å ha en god tilknytning til tilsynslederen ser ut til legge til rette for aktivitet, selv om det ikke direkte skaper aktivitet.

## **5.8 Sammenheng mellom faktorer**

Det er viktig å påpeke at regionene har særegne trekk som skaper variasjon mellom regionene. Disse regionale trekkene viste seg å ha innvirkning på enkelte faktorer som påvirker nettverksaktivitet. Kompetansenettverk innenfor samme region kan derfor være forholdsvis like, mens det kan forekomme store ulikheter mellom nettverk i forskjellige regioner. Vår studie viste faktorer som tydelig påvirker arbeidet i kompetansenettverkene, og i tillegg fant vi at det er en sammenheng mellom enkelte faktorer. Vi fant at regionale trekk som geografisk

spredning og oppfattelse av nettverkens formål er faktorer som både påvirker nettverksaktivitet og andre faktorer.

Den faktoren som ser ut til å ha størst sammenheng med andre faktorer er ”Nettverksstørrelse”. Hvordan regionene oppfatter nettverkets formål, samt geografisk spredning, virker å ha en effekt på hvor mange nettverksmedlemmer man ønsker seg i et kompetansenettverk. I tillegg ser vi at type nettverksmedlemskap og nettverksstørrelse er gjensidig avhengig av hverandre. Dette illustreres ved modellen nedenfor:



*Figur 14: Sammenheng mellom faktorer*

I de regionene hvor nettverket er spredt over store geografiske avstander, og medlemmene ikke har like stor mulighet til å møtes fysisk, ser det ut til at man velger en løsning med færre medlemmer i hvert nettverk. Dette skyldes utfordringer knyttet til telefon- og videomøter med mange deltagere. Dersom regionen derimot er spredt over få kontor, slik at medlemmene lettere kan møtes fysisk, ser ikke størrelse ut til å være av stor betydning.

Dersom nettverket skal fokusere på kunnskapsdeling, ser det ut til at store nettverk er en fordel. På samme måte ser vi at dersom nettverket skal jobbe med pålagte oppgaver, synes det som mest hensiktsmessig å ha mindre nettverk.

Videre fant vi at formål kan si noe om hvilken type nettverksmedlemskap man ønsker seg, noe som vil ha en effekt på nettverksstørrelsen. Når formålet er kunnskapsdeling, ønsker nettverkene å ha flest mulig medlemmer, og regionene velger ofte i dette tilfellet at det skal være obligatorisk for alle ansatte å være medlem av ett eller flere nettverk. Dette kan begrunnes både med at nettverkene ønsker flest mulig medlemmer slik at det foreligger mer

kunnskap i nettverket, men også med at ingen ansatte skal stå utenfor nettverket og miste muligheten til å motta og dele kunnskap. Dersom formålet er arbeidet med pålagte oppgaver, er det hensiktsmessig at nettverkene har få og dedikerte medlemmer. Man kan da velge en modell hvor nettverksmedlemskap i stor grad er frivillig, og man gjerne ikke opplever like mange ansatte som melder sin interesse.

	<b>Oslo</b>	<b>Nord-Norge</b>	<b>Indre Østland</b>
<b>Formål</b>	Kunnskapsdeling	Pålagte oppgaver	Kunnskapsdeling
<b>Geografisk spredning</b>	Ingen	Stor	Middels
<b>Nettverksmedlemskap</b>	Obligatorisk medlemskap i et valgfritt nettverk	Frivillig å være medlem i et nettverk, men krav om god fagkunnskap	Frivillig å være medlem, samt i hvilke nettverks man vil være medlem.
<b>Nettverksstørrelse</b>	Stor	Liten	Stor

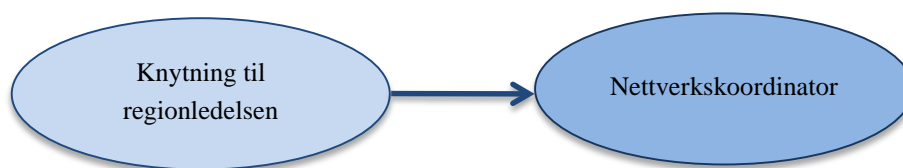
*Tabell 2: Sammenlikning av regionene og de faktorene som påvirker organiseringen.*

I Oslo er formålet med kompetansenettverkene å dele kunnskap mellom medarbeidere innenfor et fagfelt. De ønsker at alle skal være medlem i et nettverk, slik at ingen står på utsiden og verken får kunnskap eller bidrar med sine erfaringer i kunnskapsdelingen. Kompetansenettverkene i Oslo blir store fordi de har mange ansatte som dermed må være med i et nettverk. Regionen har ikke geografisk spredning, og trenger derfor ikke ta hensyn til det i sin organisering av nettverkene.

Nord-Norge fokuserer i større grad på de oppgavene kompetansenettverkene pålegges. De har dermed valgt å ha små nettverk, noe som også er konsistent med at de har stor geografisk spredning. For å få små nettverk som jobber godt med oppgavene, har de en begrensning på maksimalt fem medlemmer i et nettverk, samt krav om god fagkunnskap hos nettverksmedlemmene. Medlemmene har frivillig meldt seg eller akseptert tilbud om nettverksmedlemskap.

Kunnskapsdeling er også hovedformålet med kompetansenettverkene i Indre Østland. De har valgt at ansatte selv kan bestemme om de vil være medlem av et nettverk, og hvor mange nettverk de vil være en del av. Ansatte jobber gjerne på tvers av arbeidsmiljøfagene, og Indre Østland ønsker at ansatte skal kunne utvikle kunnskap på de områdene de møter på i sin arbeidshverdag. På bakgrunn av dette vil nettverkene være store i størrelse. Regionen har en middels geografisk spredning, noe som betyr at det er færre kontor som er spredt. Hvis noen forhindres i å delta på de fysiske møtene kan de delta via video, noe som gjør fysiske møter mer gjennomførbart enn ved store geografisk spredning.

Videre fant vi at knytning til ledelsen påvirker koordinator, som figuren under viser:



*Figur 15: Faktorer som påvirker nettverkskoordinator*

Nettverkskoordinatorerne påpeker at de ikke hadde jobbet med kompetansenettverk dersom regionledelsen ikke var positivt innstilt og så poenget med nettverksarbeid. De blir lite motiverte av å jobbe med noe regionledelsen synes er uviktig. Det at regionledelsen viser interesse for nettverksarbeidet, resulterer i at nettverkskoordinatorerne føler de gjør en viktig jobb og dermed har større motivasjon til å skape aktivitet i nettverket sitt.

De resterende faktorene ser i stor grad ut til å ikke være direkte avhengig av hverandre, utover det som er presentert i dette delkapittelet.



---

## 6. Analyse

I denne delen av utredningen vil vi utdype de viktigste funnene som ble presentert i forrige kapittel. Hensikten med dette kapittelet er å gi en bedre forståelse av de viktigste funnene fra vår studie, slik at vi best mulig kan besvare problemstillingen:

*”Hvilke faktorer påvirker todelt aktivitet i formelle kompetansenettverk?”*

Dette vil vi gjøre ved å vurdere de viktigste funnene opp mot eksisterende teori og tidligere forskning, i tillegg til å drøfte disse i forhold til Direktoratet for Arbeidstilsyn. Vi velger å fokusere på de funnene vi anser som nye i forhold til tidligere forskning og litteratur, og mest interessante for Arbeidstilsynet.

### 6.1 Nettverkets formål

I dette delkapittelet tar vi for oss de viktigste funnene knyttet til regionale ulikheter i oppfattelsen av kompetansenettverkens formål, og hvordan regiondirektørens situasjonsforståelse av nettverkene påvirker nettverkens organisering.

Som presentert i kapittel 5.2 fant vi regionale ulikheter i oppfattelsen av formålet med kompetansenettverkene. Enkelte regioner oppfatter at hovedfokuset er kunnskapsdeling, mens andre regioner fokuserer på de pålagte oppgavene. Vi ser at selv om formål ikke forklarer hvordan nettverket jobber med de ulike arbeidsoppgavene sine, er det tydelig at oppfattelsen av formål og regionens situasjonsforståelse påvirker hva nettverket jobber med.

Etter omstruktureringen i 2013 fikk regiondirektørene frihet til å organisere nettverkene slik de fant mest hensiktsmessig for sin region. Vår studie viser at regiondirektør derfor har stor påvirkning på hvilken situasjonsforståelse som foreligger i regionen hva angår nettverkens formål og hva nettverket skal utføre. Ettersom nettverkene organiseres slik regiondirektør finner mest hensiktsmessig, fant vi at regiondirektørens, og dermed regionens, oppfattelse av formål i stor grad kan forklare hvorfor nettverkene er organisert som de er.

Kompetansenettverkene i Direktoratet for Arbeidstilsyn ser ikke ut til å kunne beskrives som rene tradisjonelle kunnskapsnettverk. I følge eksisterende teori er aktiviteten i tradisjonelle nettverk kun rettet mot kunnskapsdeling, i motsetning til den todelte aktiviteten i nettverkene vi her undersøker. Frivillig medlemskap og deltakelse er forutsetninger for tradisjonelle

nettverk, som ikke nødvendigvis gjelder for kompetansenettverk i Arbeidstilsynet. I tillegg til tradisjonelle nettverk presenterer Galbraith (2002) andre typer laterale prosesser, blant annet formelle grupper. Slike grupper krever mer administrasjon fra ledelsen, og opprettes for å gi råd til ledelsen eller fokusere på oppgaver som ledelsen trenger hjelp til å løse. Selv om nettverkene i Arbeidstilsynet løser oppgaver fra ledelsen, er også kunnskapsdeling en del av nettverksarbeidet. Vi fant at nettverkene i Arbeidstilsynet tydelig er en form for laterale prosesser, selv om de verken kan beskrives som uformelle nettverk eller rene formelle grupper, etter Galbraith (2002) sin definisjon.

Vi fant i vår studie at nettverkene i Direktoratet for Arbeidstilsyn ser ut til å være en hybrid mellom tradisjonelle nettverk og formelle grupper. Et fellestrekk for alle nettverkene er at de kan sies å være en mer eller mindre formell gruppe på tvers av organisatorisk enheter, med fokus på kunnskap. Det varierer i hvilken grad nettverkene i Arbeidstilsynet har flest likhetstrekk med et tradisjonelt kunnskapsnettverk eller en formell arbeidsgruppe.

I Oslo fant vi at nettverkene i hovedsak jobber med kunnskapsdeling, hvor erfaringsdeling og fremlegging av faglige problemstillinger er særlig i fokus. Disse nettverkene ser ut til å identifisere seg mer med de tradisjonelle kunnskapsnettverkene, men har også egenskaper som kjennetegner en formell gruppe. De har blant annet ikke frivillig medlemskap, og jobber i enkelte tilfeller med konkrete oppgaver.

Kompetansenettverkene i Nord-Norge er de vi fant har flest likhetstrekk med en formell gruppe. Her jobber nettverkene primært med konkrete og faglige oppgaver, og nettverksmedlemmene er utvalgt av ledelsen. Vi fant likevel enkelte likhetstrekk med tradisjonelle kunnskapsnettverk, ettersom nettverkene i Nord-Norge også jobber med kunnskapsdeling ved å diskutere faglige problemstillinger, men at dette forekommer i mindre grad enn i nettverkene i de andre regionene.

Kompetansenettverkene i Indre Østland har flere likhetstrekk til tradisjonelle kunnskapsnettverk enn nettverkene i de øvrige regionene. I denne regionen er det frivillig medlemskap, og kompetansenettverkene fokuserer mer på kunnskapsdeling enn på de pålagte oppgavene.

I følge Galbraith (2002) er den største ulempen med laterale prosesser at desentraliserte beslutninger kan avvike fra målsetningen og intensjonen til bedriftens øverste ledelse. Dette kan skyldes at ansatte kan ha ulikt perspektiv og annen kunnskap enn det toppledelsen i

---

organisasjonen har. Intensjonen med omstruktureringen i 2013 var at nettverkene skulle ha et klart formål og det skulle bli tydeligere hva nettverkets arbeidsoppgaver skulle være. Vi fant i vår studie at dette i liten grad er oppnådd ettersom det er store regionale forskjeller på disse punktene. Dette skyldes at regiondirektørene fikk frihet til å organisere nettverkene selv, og nettverkene viser seg derfor å være farget av hvordan regiondirektøren og regionledelsen oppfatter formålet og hensikten med nettverkene. Vi kan dermed si at denne ulempen Galbraith (2002) presenterer, også gir utslag i vår studie.

Jacobsen og Thorsvik (2008) påpeker at organisering må tilpasses den atferden man ønsker å oppnå, og hva man ønsker skal skje i enheten. Vår studie støtter dette ettersom den viser at regiondirektørens, og dermed regionens, oppfatning av nettverkets formål kan forklare hvorfor nettverkene er organisert som de er i dag. Nettverkene i Arbeidstilsynet synes å være en hybrid mellom kunnskapsnettverk og formelle grupper, og i hvilken grad de har flest likhetstrekk med tradisjonelle kunnskapsnettverk eller med formelle grupper varierer.

March (1991) skiller mellom utnyttelse og utforskning av kunnskap, og påpeker at bedrifter har behov for begge typer læring. Jacobsen og Thorsvik (2008) definerer utnyttelse av kunnskap som en type læring hvor organisasjoner erfarer hvordan de bedre skal utnytte sine eksisterende ressurser. Vi fant at i de nettverkene som fokuserer på de pålagte arbeidsoppgavene kan nettverksarbeidet klassifiseres som utnyttelse av kunnskap ettersom disse nettverkene jobber med oppgaver som omhandler å forbedre fagbanken, opplæring og de eksisterende rutiner i bedriften. I de nettverkene som fokuserer på kunnskapsdeling kan nettverksarbeidet i større grad karakteriseres som utforskning av kunnskap. I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) medfører utforskning av kunnskap å lære noe nytt og nyttiggjøre seg nye muligheter og alternativer. Nettverkene som fokuserer på kunnskap gjøre dette i stor grad ettersom de diskuterer ny forskning og har foredrag og ekskursionsjoner for å tilegne seg ny kunnskap om ulike emner.

Selv om det er viktig å fokusere på begge typer læring, er det krevende å finne en balansegang mellom dem (March 1991). Vår studie støtter dette, all den tid vi fant at nettverkene har vanskeligheter med å fokusere både på oppgaver og kunnskapsdeling simultant. Kompetansenettverkene fokuserer i hovedsak på en av delene, og man får dermed nettverk som enten fokuserer på utnyttelse av kunnskap eller utforskning av kunnskap, men ikke begge deler.

## 6.2 Nettverksmedlemskap

I kapittel 5.3 presenterte vi funnene våre om nettverksmedlemskap. Et av de viktigste funnene er at frivillig medlemskap kan føre til medlemmer som enten er motiverte til å bidra og ønsker å jobbe aktivt med nettverksarbeidet, eller kun ønsker å få informasjon og lære mer om faget uten å måtte bidra selv. Videre fant vi at enkelte regioner benytter obligatorisk medlemskap fordi de ønsker at alle skal øke sin faglige kompetanse og bidra i nettverksarbeidet. I tillegg fant vi at å sette krav til hvem som kan være medlem, kan ekskludere ansatte som ønsker å være med i nettverk.

Nesheim og Olsen (2011) viser i sin studie at en av grunnene til at det forekommer mer kunnskapsdeling i små nettverk, er at store nettverk kjennetegnes av mer enveiskommunikasjon og mindre dialog, enn små nettverk. Vårt bidrag er at vi fant en annen mulig grunn til at det forekommer mer kunnskapsdeling i mindre nettverk. I Nord-Norge benytter de blant annet krav om fagbakgrunn for å velge ut medlemmer til kompetansenettverkene. I slike nettverk kan faglige diskusjoner bli mer spisset, og vi fant at det er lettere å diskutere erfaringer og fag fordi alle har tilsvarende og solid fagbakgrunn. Medlemmer kan benytte fagbegreper, og de slipper å forklare det som er faglig grunnleggende til de med svakere kunnskap og bakgrunn i arbeidsmiljøfaget. Dette kan gjøre kunnskapsdeling og faglige diskusjoner mer effektive.

I Indre Østland opererer de med frivillig medlemskap i kompetansenettverkene. Intensjonen er at medlemmene skal være interessert i arbeidsmiljøfaget, og ha et ønske om å jobbe med faget i kompetansenettverkene. Bakgrunnen for at ansatte kan være medlem av flere nettverk er at man kan jobbe på tvers av fagene, og man kan dermed forbedre den tverrfaglige kompetansen. Wolf et al. (2011) forteller at å motivere ansatte til å delta og dele kunnskap i et nettverk kan være vanskelig. De begrunner det med at det avhenger av de ansattes villighet til å frivillig dele sine erfaringer og opplevelser. Våre funn støtter dette. Vi fant at frivillig medlemskap kan gi to utfall. De som ønsker å være medlem av et nettverk kan være veldig motiverte til å dele erfaringer og opplevelser. De er interessert i faget og arbeidet, og de ønsker å ta en aktiv rolle i nettverket. På den andre siden kan de kun ønske å motta informasjon om faget, og tilegne seg andres erfaringer og diskusjoner. Da er de ikke ivrige etter å dele erfaringene og opplevelsene sine frivillig. Det er opp til hvert enkelt medlem om de vil være et aktivt medlem i nettverket eller ikke. Hvis et nettverk kun ønsker aktive medlemmer i nettverket er ikke nødvendigvis totalt frivillig medlemskap den rette løsningen. Det kan være

---

at frivillig medlemskap med krav om aktivitet og bidrag i større grad vil resultere i aktive medlemmer.

Ansattes villighet til å dele egne erfaringer vil fortsatt være frivillig selv ved bruk av obligatorisk medlemskap. I Oslo skal alle ansatte være medlem i et nettverk, men det vil ikke nødvendigvis bety at alle medlemmene vil være aktive og bidra i faglige diskusjoner. Oslo ønsker å inkludere alle ansatte slik at ingen står utenfor nettverket og dermed ikke bidrar til faglig utvikling i regionen. Men selv om man må være med i nettverket behøver ikke medlemmene ha et ønske om å dele sine erfaringer og opplevelser.

I Nord-Norge er medlemmene i kompetansenettverkene utpekt av regionledelsen, eller godkjent av regionledelsen dersom de ønsker å være medlem av et nettverk. Det at regionledelsen bestemmer hvem som er medlem i nettverket er et av kjennetegnene ved formelle grupper ifølge Galbraith (2002). Han forklarer videre at en slik formell gruppe ofte opprettes for å fokusere på oppgaver fra ledelsen. I Nord-Norge er kompetansenettverkene bygget opp slik at de kan jobbe med pålagte oppgaver fra nasjonalt nettverk og regionledelsen. Regionledelsen har valgt en god medlemskapsløsning ut i fra det de mener er hovedoppgavene til nettverkene.

Etter endringen i 2013 fikk kompetansenettverkene spesifikke oppgaver og regionledelsen fikk ansvaret for de regionale kompetansenettverkene. Dette resulterte i at arbeidsoppgavene til kompetansenettverkene både er kunnskapsdeling og arbeid med oppgaver nettverket pålegges. Et annet resultat er forskjeller i regionenes nettverks- og situasjonsforståelse. I Oslo og Indre Østland har de valgt medlemskap ut fra et kunnskapsdelingsperspektiv, selv om de har valgt to forskjellige metoder. Begge regionene ønsker at medlemmene skal få den kunnskapen de trenger for å gjøre en best mulig jobb, samtidig som de ønsker at medlemmene skal bidra med egne erfaringer slik at andre kan lære av dem. Oslo og Indre Østland har ikke fokusert på de pålagte oppgavene da nettverksmedlemskap ble bestemt. Nord-Norge har derimot valgt den motsatte strategien. Medlemskapsformen er her basert på at nettverkene skal arbeide med de pålagte oppgavene. Kunnskapsdeling og faglige diskusjoner er ikke primæroppgaven til nettverkene, og ble derfor heller ikke prioritert da nettverksmedlemskap ble bestemt.

Ingen av regionene har valgt et medlemskap med todelt hensikt, de baserer medlemskap enten på kunnskapsdeling eller pålagte oppgaver. I Nord-Norge har de utfordringer med å gi ansatte

utenfor nettverkene en faglig arena hvor de kan engasjere seg i kunnskapsdeling og utvikle sin fagkompetanse. Ved frivillig medlemskap, slik som i Indre Østland, har vi ikke funnet en direkte effekt på arbeid med pålagte oppgaver. Enkelte medlemmer hjelper til, mens andre ikke bidrar i arbeidet med oppgavene. Det samme fant vi ved obligatorisk medlemskap i Oslo. Det kan med andre ord se ut til at det er vanskelig å velge en medlemskapsmodell som legger til rette for både kunnskapsdeling i hele regionen og arbeid med pålagte oppgaver.

### 6.3 Nettverksstørrelse

Essensen av hovedfunnene innen nettverksstørrelse er at store nettverk kan få en bredere faglig diskusjon med flere innfallsvinkler og interessante spørsmål, mens diskusjonene i små nettverk kan være mer faglig spisset. I tillegg fant vi at små nettverk er lettere å organisere og medlemmene er dedikerte til nettverksarbeidet. I motsetning til små nettverk er store nettverk tyngre å engasjere, og dette resulterer i at nettverkskoordinator for store nettverk ofte ender opp med å gjøre oppgavene selv.

Nesheim og Olsen (2011) fant i sin studie at det forekommer mer kunnskapsdeling i små nettverk, enn i store. Et av våre funn kan støtte dette da vi fant at små nettverk har gode og faglige spisse diskusjoner. Men vi fant også at man i store nettverk kan oppleve flere nye og åpne vinklinger og spørsmål i en faglig diskusjon, enn i mindre nettverk. Dette er først og fremst fordi vi fant at medlemmer i store nettverk har en mer variert bakgrunn, enn i de små nettverkene. Nettverkskoordinatorene for de store nettverkene poengterer at dette er en av fordelene ved å ha kunnskapsdeling i store nettverk.

Vi fant i vår studie at medlemmer i små nettverk er mer dedikerte og jobber mer aktivt med pålagte oppgaver i nettverket, enn i store nettverk. En studie av Sharatt og Usoro (2003) sier at fellesskap er en faktor som kan påvirke kunnskapsdeling. Vi fant at det ikke bare kan påvirke kunnskapsdeling, men i stor grad også hvordan nettverket jobber med oppgaver som pålegges nettverket. Både Sharatt og Usoro (2003) og Dalkir (2005) forklarer at deltakerne i mindre grupper vil ha større tillitt til hverandre, og derfor føle seg mer moralsk pliktig til å delta i gruppearbeidet. Vi fant at medlemmene i små nettverk i stor grad bidrar mer i arbeidet med pålagte oppgaver. Dette kan begrunnes med at de kjenner hverandre bedre, og alle nettverksmedlemmene har samme oppfattelsen av nettverkets mål og oppgaver. Vi har funn som antyder at medlemmer i store nettverk ikke føler seg like forpliktet til å jobbe med pålagte oppgaver. I store nettverk har medlemmene en tendens til å trekke seg tilbake og tenke at andre

---

kan gjøre jobben. Medlemmene i store kompetansenettverk er ikke like dedikerte til nettverksarbeidet, som medlemmene i små nettverk.

I store nettverk fant vi at få medlemmer bidrar med tilbakemeldinger og innspill når de blir forespurt, mens aktivitetsnivået er høyt når hele nettverket samles til faglige diskusjoner. Wolf et al. (2011) forteller at den ansattes motivasjon for å bidra aktivt i nettverksarbeidet også påvirkes av hvilke fordeler man får. Det kan se ut til at ved kunnskapsdeling og faglige diskusjoner ønsker man i større grad å bidra og delta fordi man får noe tilbake. Ved å diskutere erfaringer og opplevelser kan man få ny innsikt og kunnskap, samt bedre forståelse, slik at primærarbeidsoppgavene kan løses mer effektivt. Det kan dermed være at man ikke føler man får noen fordeler ved å bidra til nettverkets arbeid med pålagte oppgaver, og at det er en av grunnene til at medlemmene bidrar forskjellig. Vårt funn kan støtte studien til Hall (2001) som definerer dette fenomenet som kunnskapsinsentiver. I følge Hall (2001) er et kunnskapsinsentiv at man bidrar i kunnskapsdeling fordi man mottar kunnskap tilbake.

Herzberg (2003) forteller at ansatte kan bli motivert av å få utfordrende og interessante oppgaver. Nesheim og Olsen (2011) beskriver videre at ved å fordele de mest interessante oppgavene til nettverksmedlemmene vil de bli mer motivert til å bidra i nettverket. Vårt funn er at det i store nettverk er vanskelig å fordele oppgaver, og nettverkskoordinator ender ofte opp med å gjøre oppgavene selv. Uansett hvilken type oppgave nettverkskoordinator fordeler får han liten respons fra nettverksmedlemmene. I vår studie ser det med andre ord ut til at oppgavens type og rammer ikke har påvirkning på om medlemmer bidrar. Dette kan dog bety at oppgavene nettverkene får fra nasjonalt nettverk og regionledelsen ikke oppleves tilstrekkelig interessante og spennende for medlemmene.

Da de regionale kompetansenettverkene ble pålagt oppgaver etter endringen i 2013, ble nettverkens arbeidsoppgaver todelt. De skal utvikle arbeidsmiljøfaget og medlemmenes kompetanse, samtidig som de skal jobbe med oppgaver pålagt fra nasjonalt nettverk og regionledelsen. Vi ser at størrelsen på nettverkene påvirker hvordan man jobber med ulike arbeidsoppgavene. Det ser ut til at mindre nettverk jobber mer effektivt og dedikert med spesifikke oppgaver, enn de gjør i store nettverk. De små nettverkene oppleves i større grad som faste grupper med mer faste arbeidsoppgaver. Motsatt virker de store nettverkene mer uformelle i organiseringen, og medlemmene føler ikke like stort engasjement og forpliktelse til deltakelse. Store nettverk er vanskeligere å engasjere, og dette resulterer i at koordinator gjør flere av oppgavene selv.

## 6.4 Nettverkskoordinator

Vi velger her å fokusere på de funnene som er mest interessante for vår studie. Vi vil derfor vurdere hvordan samarbeid mellom nettverkskoordinatorer påvirker aktiviteten i nettverkene.

Vi har funnet lite eksisterende litteratur om samarbeid mellom nettverkskoordinatorer. Vår studie viser at samarbeid mellom koordinatorer kan være en positiv faktor for å skape kunnskapsdeling mellom nettverksmedlemmene, men at det også kan føre til at koordinatorer løser flere av de pålagte oppgavene sammen, uten å involvere sitt respektive nettverk. Begge disse funnene er relativt nye, og viser hvordan samarbeid mellom nettverkskoordinatorer kan føre til økt kunnskapsdeling i nettverket, men også mindre aktivitet når det gjelder de oppgavene nettverket pålegges.

### 6.4.1 Samarbeid skaper økt kunnskapsdeling i nettverket

Vi fant at det varierer i hvilken grad nettverkskoordinatorer i en region samarbeider om ulike tema. I to av regionene utgjør nettverkskoordinatorer en egen formell koordinatorgruppe som jobber med pålagte oppgaver på tvers av fagområder, mens i den siste regionen jobber beslektede nettverk sammen dersom de skal diskutere felles eller overlappende tema.

Jacobsen og Thorsvik (2008) sier at kommunikasjon og kunnskapsdeling på tvers av de ansattes definerte områder forekommer i liten grad ettersom man oftest leter etter kunnskap innenfor sitt eget område. Vår studie viser at samarbeid mellom nettverkskoordinatorer kan være et tiltak for å løse denne utfordringen.

En studie gjort av Helland og Haagensen (2014) viser at samarbeid mellom nettverksledere kan ha en positiv effekt på kunnskapsdeling i nettverkene. Vår studie støtter dette. Vi fant at den største fordelene med samarbeid mellom nettverkskoordinatorer er at det fører til større tverrfaglig kompetanse hos nettverksmedlemmene. Dette samsvarer med funnene til Helland og Haagensen (2014). Når nettverkene har felles møter eller foredrag er det lettere for nettverksmedlemmene å lære av hverandre, og dermed tilegne seg kunnskap og kompetanse om andre arbeidsmiljøfag. Et slikt samarbeid fører også til at nettverkskoordinatorer lettere kan planlegge fagdager med tema alle nettverksmedlemmene kan ha nytte av og bruke i sitt



---

tilsynsarbeid. Det gjør at nettverkene enklere kan lage tverrfaglige kompetansetiltak som flere ansatte i regionen kan dra nytte av, ikke bare de som er med i det konkrete nettverket.

Når nettverkskoordinatorene samarbeider ser det ut til at nettverkene fremstår mer helhetlig, og det er lettere å unngå suboptimale løsninger og at nettverkene kommer med overlappende ønsker og henvendelser til regionledelsen. Et eksempel kan være tema nettverkene ønsker å få mer opplæring på. Et annet eksempel er at nettverk kan samarbeide om å leie inn en ekstern foreleser for å fortelle om tema som kan være interessant og nyttig for flere av nettverkene i regionen.

Dersom nettverkskoordinatorene har et tett samarbeid, fant vi at de i større grad involverer de andre koordinatorene i hva de enkelte nettverkene jobber med og hvilke aktivitet som foregår i nettverkene. At nettverkskoordinatorene får bedre oversikt over hva som skjer i de andre nettverkene i regionen kan være en faktor som påvirker koordinatorene til å øke aktiviteten i sitt eget nettverk. Vi fant at koordinatorene motiveres til å innkalle til møter, planlegge et foredrag eller be om flere innspill fra sine nettverksmedlemmer dersom de oppdager at det er mye aktivitet i de andre nettverkene i regionen.

#### **6.4.2 Samarbeid skaper mindre oppgaveløsning i nettverket**

I de regionene hvor nettverkskoordinatorene utgjør en formell koordinatorgruppe fant vi at koordinatorene oftere løser pålagte oppgaver i koordinatorgruppen enn sammen med sine respektive nettverk. Dette kan være en faktor som gjør at det blir mindre aktivitet i de enkelte nettverkene.

Ansatte blir motivert av å få interessante og utfordrende oppgaver (Herzberg, 2003). Nesheim og Olsen (2011) viser i sin artikkel at nettverksleder kan motivere ansatte til å bidra i nettverket ved å fordele oppgaver til nettverksmedlemmene, i motsetning til å beholde de mest interessante oppgavene selv. For å motivere nettverksmedlemmene til å bidra mer i nettverket kan det derfor være hensiktsmessig og strategisk av koordinatorgruppen å involvere nettverkene i større grad, enn å løse de pålagte oppgavene selv. Samtidig fant vi at i den regionen hvor nettverkskoordinatorene ikke samarbeider om oppgaver, har koordinatorene vanskeligheter med å motivere medlemmene til å bidra og komme med innspill til disse oppgavene.

Årsaken til at det kan være en utfordring for koordinator å involvere nettverkene ser ut til å være at nettverkene er store og det er derfor tungt for koordinator å involvere alle. En annen grunn kan være at nettverkene har fokus på kunnskapsdeling og nettverksmedlemmene identifiserer derfor ikke slike oppgaver som en del av nettverksarbeidet. I Indre Østland, hvor alle ansatte utgjør et stort fellesnettverk, kan det være naturlig at nettverkskoordinatorene utgjør en formell gruppe. Dette fellesnettverket kan fort bli for stort til at en koordinator kan styre det alene, og en god løsning kan være at koordinatorene samarbeider om dette. Dette støttes av Wenger og Snyder (2000) som påpeker at store nettverk ofte har en ledergruppe.

I et så stort nettverk, som fellesnettverket i Indre Østland, vil det være vanskelig å involvere alle nettverksmedlemmene når oppgaver skal løses. Det vil da være lettere for koordinatorene å jobbe med slike oppgaver i en egen koordinatorgruppe. En slik koordinatorgruppe kan derfor oppfattes som et eget nettverk med fire medlemmer som dermed oppnår de fordelene et lite nettverk har. Koordinatorene har avsatt mer tid til nettverksarbeid enn de øvrige nettverksmedlemmene, og alle koordinatorene er oppfordret av regionledelsen til å ta på seg koordinatorrollen på grunn av sin kompetanse, faglige engasjement og bakgrunn. Dette kan resultere i at medlemmene i koordinatorgruppen er mer dedikert, og det derfor er lettere for koordinatorene å løse pålagte oppgaver i samarbeid med de andre koordinatorene enn med sitt eget nettverk.

Oppsummert kan vi si at selv om samarbeid mellom nettverkskoordinatorene ser ut til å forårsake mindre aktivitet i nettverkene når det gjelder pålagte oppgaver, oppfatter vi at samarbeidet har flere fordeler enn ulemper. De største fordelene ser ut til å være at samarbeid fører til større tverrfaglig kompetanse i nettverkene, og at nettverkskoordinatorene har sparringspartnere de kan be om råd og tips. For Direktoratet for Arbeidstilsyn kan begge punktene sies å være særdeles viktig. Grunnen til at kunnskapsdeling og kompetanseutvikling er viktig i Arbeidstilsynet er nettopp fordi de ansatte trenger grunnleggende relevant og oppdatert kompetanse i flere av arbeidsmiljøfagene, og at organisasjonen skal fremstå som helhetlig når inspektørene er på tilsyn. Samarbeid mellom koordinatorene ser ut til å legge til rette for at nettverkene kan utvikle tverrfaglige kompetansetiltak som flere ansatte har nytte av, og som kan implementeres som formelle arbeidsmetoder i etaten. I tillegg har det tidligere vært knyttet store utfordringer til koordinatorrollen, blant annet ved at koordinatorene har opplevd at de blir alene om å løse ulike oppgaver. Et samarbeid mellom koordinatorene synes å gi den enkelte koordinator en ekstra arbeidsplattform i de tilfellene hvor han ikke har

---

mulighet til å involvere hele nettverket, og samtidig flere sparringspartnere som kan bidra med råd og tips slik at nettverksarbeidet blir lettere å koordinere.

## 6.5 Sammenheng mellom faktorer

Som diskutert i kapittel 5.8 fant vi at flere av faktorene har en klar sammenheng. Man kan basere nettverksmedlemskap og -størrelse på hva man ønsker å oppnå med nettverket. Dette støttes av Jacobsen og Thorsvik (2008) som sier at organisering må tilpasses det man ønsker å oppnå og det man ønsker skal skje i organisasjonen. I vår masterutredning ser vi at nettverksmedlemskap og -størrelse er to mulige organisatoriske faktorer som kan bidra til at man oppnår det man ønsker, nemlig formålet med kompetansenettverkene. Formål legger derfor grunnlaget for ønsket størrelse eller ønsket nettverksmedlemskap.

Dersom nettverket ønsker å fokusere på kunnskapsdeling, kan store nettverk være en fordel. På denne måten kan nettverket få et større kunnskapsgrunnlag, i tillegg til at færre ansatte står utenfor kunnskapsdelingen. På den andre siden ser vi at dersom nettverket vil jobbe med konkrete oppgaver, synes det mest hensiktsmessig å ha mindre nettverk. Små nettverk er ofte enklere å organisere, og det kan være lettere å diskutere seg effektivt frem til en løsning.

Dersom nettverkene ønsker flest mulig medlemmer kan det være et alternativ å velge en løsning med obligatorisk medlemskap for alle ansatte. Da står ingen ansatte utenfor nettverksarbeidet, og man får flere personer å spille på. I en organisasjon hvor de ansatte viser seg ivrige og interessert i nettverksarbeid, kan frivillig medlemskap også skape store nettverk.

I nettverk som er spredt over store geografiske avstander, og hvor medlemmene ikke har like stor mulighet til å møtes fysisk, kan det tenkes at man ønsker en løsning med færre medlemmer i hvert nettverk. Dette kan skyldes utfordringer knyttet til telefon- og videomøter med mange deltagere. Dersom man ønsker små nettverk kan frivillig nettverksmedlemskap være en løsning. Det kan føre til at de som ikke ønsker å bidra i nettverksarbeid, heller ikke melder seg inn i nettverk. Man kan dermed oppnå et lite nettverk med dedikerte medlemmer.

For å oppnå det man ønsker med nettverkene kan det være en mulighet å sette ulike medlemskrav til nettverksmedlemmene. Et eksempel er at man kan ha krav om aktiv deltagelse i nettverket, og man kan dermed oppnå at medlemmene bidrar til nettverksarbeidet. Eksempelvis kan man ha krav om at ansatte skal være ansatt en gitt tid før man får være med

i nettverket. Alternativt at de skal være med i nettverket som nyansatt for å tilegne seg ny kunnskap, informasjon og arbeidsmetodikk. I tillegg kan kompetansekrav være en forutsetning for medlemskap i de tilfellene man ønsker at nettverket skal jobbe med konkrete faglige oppgaver. Dette fordi medlemmene da har et bedre grunnlag for effektiv diskusjon og oppgaveløsning.

Generelt kan vi si at nettverk bør organisere slik at de blir mest hensiktsmessig i forhold til det man ønsker at nettverket skal gjøre, ut i fra de forutsetningene organisasjonen har.

---

## 7. Konklusjon

Formelle nettverk er et virkemiddel som kan benyttes til flere formål. Vi har sett at det kan brukes for å fremme kompetanse og bidra til kunnskapsdeling i organisasjonen, i tillegg til at man kan benytte kunnskapen i nettverket til å løse oppgaver. Tidligere forskning viser hvilke faktorer som påvirker aktivitet i nettverk som jobber med kunnskapsdeling, og hvordan man kan motivere ansatte til å dele kunnskap i nettverk. Formelle nettverk som både skal jobbe med kunnskapsdeling og konkrete oppgaver fra ledelsen er studert i liten grad i eksisterende litteratur. Vi ønsket med denne masterutredningen å se hvilke faktorer som påvirker slik todelt aktivitet i formelle kompetansenettverk, og gjennomførte vår studie med dette formål. Denne todelte aktiviteten kan sammenlignes med todelt læring; utnyttelse og utforskning av kunnskap. March (1991) påpeker at bedrifter har behov for begge typer læring, men at det kan være krevende å finne en balansegang mellom dem. Vi har i denne studien sett på hvordan ulike faktorer påvirker denne balansegangen, og hvordan nettverkene jobber med de to typene læring.

Faktorene vi fant varierer på regionalt nivå eller på nettverksnivå. Det betyr at faktorene varierer mellom de tre regionene vi studerte, eller mellom hvert enkelt nettverk uavhengig av regional tilhørighet. Regionale faktorer ser ut til å ha en større betydning for nettverksarbeidet enn faktorer på nettverksnivå. Den regionale variasjonen skaper store ulikheter i nettverkene på tvers av regioner, mens det er mindre variasjon mellom nettverkene innad i en region.

### 7.1 Svar på problemstillingen

Direktoratet for Arbeidstilsyn er en kompleks organisasjon som består av syv regioner og opererer med kompetansenettverk tilknyttet fire arbeidsmiljøfag. Vi har i denne masterutredningen studert regionene Oslo, Nord-Norge og Indre Østland. De regionale kompetansenettverkene arbeidsoppgaver omfatter både kunnskapsdeling og oppgaver pålagt av regionledelsen og nasjonalt nettverk. Formålet med denne studien var å besvare problemstillingen:

*”Hvilke faktorer påvirker todelt aktivitet i formelle kompetansenettverk?”*

For å besvare denne best mulig skaffet vi oss først god innsikt i Arbeidstilsynet og de tre regionene vi skulle studere. Deretter satte vi oss inn i eksisterende litteratur og forskning om

kunnskapsdeling, organisasjonsstruktur og nettverk. Videre innhentet vi data ved å gjennomføre 19 semistrukturerte intervjuer fordelt på regionledelsen og nettverkskoordinatorene i regionene, samt de fire etatskoordinatorene.

Den todelte aktiviteten i nettverket omhandler hvordan kompetansenettverket jobber med arbeidsoppgavene. Ved å analysere dataene fant vi seks faktorer som påvirker aktiviteten i de regionale kompetansenettverkene. Disse faktorene er; geografisk spredning, nettverkets formål og situasjonsforståelse, nettverksmedlemskap, nettverksstørrelse, nettverkskoordinator og knytning til regionledelsen. Vi fant at faktorene påvirker nettverkets to hovedarbeidsoppgaver på ulik måte og i varierende grad. Hvordan faktorene påvirker er illustrert i figur 16.

<b>Faktorer som påvirker aktivitet i nettverk</b>	
Geografisk spredning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ved liten geografisk avstand benytter nettverkene fysiske møter.</li> <li>• Ved stor geografisk avstand benytter nettverkene telefon-/videomøter.</li> <li>• Fysiske møter er oppfattet som mer virkningsfullt enn telefon-/video.</li> </ul>
Nettverkets formål og situasjonsforståelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis formål er kunnskapsdeling benytter nettverkene mer ekskursjon og foredrag.</li> <li>• Hvis formål er kunnskapsdeling er det mer erfaringsutveksling i nettverket.</li> <li>• Hvis formål er bestillinger, bidrar medlemmene mer til å løse konkrete oppgaver.</li> <li>• Regiondirektør påvirker formål.</li> </ul>
Nettverksmedlemskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ved frivillig medlemskap kan enten medlemmene være motiverte til å bidra eller ønske å kun få informasjon.</li> <li>• Ved tvungent medlemskap ønsker man at alle skal bidra.</li> <li>• Ved medlemskapskrav ekskluderer du i større grad medarbeidere som ønsker faglige diskusjoner</li> <li>• Ved medlemskapskrav får man høyere faglig kompetanse i nettverket</li> </ul>
Nettverksstørrelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I store nettverk får du en bredere faglig diskusjon med flere vinklinger og interessante spørsmål.</li> <li>• I små nettverk vil faglige diskusjoner være mer faglig spisset.</li> <li>• Store nettverk er tyngre å engasjere, og resulterer i at koordinatorene for store nettverk gjør flere bestillinger selv.</li> <li>• Små nettverk er lettere å organisere og medlemmene er mer dedikerte.</li> </ul>
Nettverkskoordinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeid er oppfattet som positivt.</li> <li>• Samarbeid mellom koordinatorene ser ut til å legge mer til rette for kunnskapsdeling på tvers av fagområder.</li> <li>• Dersom koordinatorene samarbeider, utfører de flere bestillinger selv.</li> </ul>
Knytning til regionledelsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tett knytning til ledelsen har en positiv effekt på nettverkskoordinator.</li> <li>• Tett knytning til tilsynsleder legger til rette for aktivitet, men skaper ikke direkte aktivitet.</li> </ul>

Figur 16: Faktorer som påvirker aktivitet i nettverk

I kapittel 6 trakk vi frem kompetansenettverkets formål og situasjonsforståelse, nettverksmedlemskap, nettverksstørrelse og samarbeid mellom nettverkskoordinatorene som

---

de fire viktigste faktorene i vår studie. Vi fant også at faktorene påvirker hverandre innbyrdes. Regiondirektøren og resten av regionledelsen sin situasjonsforståelse og hva de opplever som nettverkens formål ser ut til å legge grunnlaget for hvordan nettverksmedlemskap og nettverksstørrelse bestemmes. Hvis regionen mener kunnskapsdeling er hensikten med nettverkene, vil de i stor grad inkludere flest mulig og derfor få store nettverk. Dersom regionen mener arbeid med pålagte oppgaver er hensikten med nettverkene, ønsker de mindre nettverk med sterkt faglige og dedikerte medlemmer.

Geografisk spredning kan også ha en påvirkning på nettverksstørrelse. Ved stor geografisk spredning vil det være vanskelig å gjennomføre fysiske møter, og kompetansenettverkene vil i større grad være avhengig av å gjennomføre telefon- og videomøter. Dette vil være lettere for et nettverk med få medlemmer.

Vi fant med andre ord flere faktorer som påvirker aktiviteten i regionale kompetansenettverk. I tillegg fant vi at flere faktorer påvirkes av hverandre, og formål ser ut til å være en viktig faktor ettersom det har sterk sammenheng med nettverksmedlemskap og nettverksstørrelse.

## 7.2 Forslag til videre forskning

Vi har i denne studien sett på hvilke faktorer som påvirker todelt aktivitet i kompetansenettverkene i tre regioner i Direktoratet for Arbeidstilsyn. Det kan være interessant og se på de resterende fire regionene i organisasjonen, eller samle inn data fra nettverksmedlemmene i de tre regionene vi har studert. Hvilken oppfatning nettverksmedlemmene har av nettverkene kan være spesielt spennende å studere siden man vet hvilken oppfatning nettverkskoordinatorene og regionledelsen har. Det kan dermed være mulig å sammenlikne nettverksmedlemmenes og nettverkskoordinatorenes meninger om hvilke faktorer som påvirker nettverksarbeidet og se om disse sammenfaller.

Det kan også være hensiktsmessig å studere andre organisasjoner med nettverk liknende det vi har studert i denne utredningen. Slike formelle nettverk kan man vente å finne i kunnskapsintensive, multidimensjonale organisasjoner hvor det er mange faglige spesialiteter. Ved å studere samme fenomen i flere ulike organisasjoner kan man se om funnene samsvarer med våre, og det kan da i større grad være mulig å generalisere funnene. Videre kan det være interessant å studere faktorene som påvirker aktiviteten nærmere, eller studere hvilke faktorer som har størst påvirkning på aktiviteten.

Kompetansenettverk som både fokuserer på kunnskapsdeling og konkrete oppgaver er ikke studert i særlig grad, og vi fant derfor lite eksisterende litteratur om emnet. Vi mener følgelig at det kan være interessant å studere dette fenomenet nærmere. Vår oppfatning er at det er vanskelig for kompetansenettverkene å fokusere på, og jobbe med, begge arbeidsoppgavene simultant. Nettverkene fokuserer ofte enten på kunnskapsdeling eller de pålagte oppgavene.

Arbeidstilsynet har et nettverkshierarki vi i liten grad har undersøkt, men som kan være spennende å analysere nærmere. Et forslag til videre forskning er derfor å studere nettverk på ulike nivå i organisasjonen. Man kan se på sammensetningen av nettverkshierarkiet og hvordan nettverkene fungerer på de forskjellige nivåene. Det kan også være interessant å se nærmere på nettverkens knytningen til avdeling for dokumentasjon og analyse. Vi har kun studert en liten del av hierarkiets nederste del ved å se på de regionale kompetansenettverkene.

Vi fant blant annet i vår studie at samarbeid mellom nettverkskoordinatorer ser ut til å ha en positiv effekt på tverrfaglig kunnskapsdeling, i tillegg til at nettverkskoordinatorer får en gruppe å støtte seg på og jobbe sammen med. Vi fant lite eksisterende litteratur på temaet, og vi mener det kan være interessant å studere dette nærmere. Et eksempel kan være å studere hvilke fordeler og ulemper et slikt samarbeid gir.

I eksisterende litteratur om nettverk er det presumsjon for at medlemskap er frivillig. Vi fant lite forskning på andre typer medlemskap, som for eksempel obligatorisk medlemskap eller hvor det foreligger medlemskapskrav. Galbraith (2002) belyser formelle grupper hvor ledelsen peker ut medlemmene, men det er lite forskning på hvordan de ulike medlemskapstypene påvirker motivasjonen til medlemmene, og derigjennom nettverksarbeidet.

Vi opplever at det er forsket en del på nettverk og nettverkens koordinatører. Men vi mener man kan vri forskningen til å omhandle formelle nettverk i moderne organisasjoner. «Hva er hensikten med nettverk i organisasjoner?», «Hvilke nettverksaktiviteter er viktig for et godt nettverk?» og «Hvordan skal nettverk organiseres for å oppnå best mulig resultat?» er alle eksempler på temaer det kan være interessant å se nærmere på.

### 7.3 Implikasjoner for Direktoratet for Arbeidstilsyn

Funnene i denne utredningen kan gi enkelte implikasjoner for Direktoratet for Arbeidstilsyn. Ettersom organiseringen av kompetansenettverkene er relativt ny, ser vi at flere av regionene



---

fremdeles har en pågående prosess med å etablere nettverkene sine. Vi vil påpeke at vår studie er en vurdering av de faktorene vi per høsten 2014 fant viktige for todelt aktiviteten i nettverkene. Vi har forståelse for at vi kanskje hadde fått andre funn dersom vi hadde gjort denne studien lenger frem i tid. Da vi samlet inn data til vår studie snakket vi kun med nettverkskoordinatorer, etatskoordinatorer og representanter fra regionledelsen. Det er viktig for Arbeidstilsynet å ta hensyn til at våre funn ikke nødvendigvis støttes av nettverksmedlemmene. Vi har likevel noen anbefalinger Direktoratet for Arbeidstilsyn kan ta til etterretning med tanke på de regionale kompetansenettverkene:

Da Direktoratet for Arbeidstilsyn omstrukturerte nettverkene sine i 2013, var det med et ønske om at nettverkene skulle ha et klarere mandat og en tettere knytning til ledelsen. Vi ser at målet om tydeligere mandat til nettverkene ikke er innfridd som ønsket, ettersom vi fant store variasjoner i hvordan regionene oppfatter hovedformålet til de regionale kompetansenettverkene. Aktiviteten i nettverkene preges av hva som oppfattes som nettverkens formål. Det kan dermed være hensiktsmessig for Arbeidstilsynet å være enda tydeligere i sin kommunikasjon av nettverkens formål slik at alle regioner har samme forståelse av hva kompetansenettverkene skal utføre og hva de skal bidra med i organisasjonen.

En annen anbefaling er å være tydeligere på hva som forventes av nettverksmedlemmene, slik at det fremmes en kultur for de ansatte til å bidra i nettverksarbeidet. Dette gjelder særlig med tanke på oppgavene kompetansenettverkene får fra direktoratet og regionledelsen. Dette henger sammen med anbefalingen i forrige avsnitt om å kommunisere formålet med kompetansenettverkene på en tydelig, enhetlig og forståelig måte.

I tillegg til ønsket om klarere mandat for nettverkene, ble endringen i 2013 gjennomført med et ønske om at nettverkene skulle ha en tettere knytning til ledelsen. Målet om bedre knytning til ledelsen ser ut til å være oppnådd, særlig med tanke på regionledelsen. Likevel kan kommunikasjonen mellom direktoratet og nettverkene bli enda bedre, ettersom flere av nettverkskoordinatorer opplever at kompetansenettverkene blir involvert for sent i prosessen ved ulike oppgaver. De ønsker at kompetansenettverkene skal bli brukt i enda større grad, spesielt i forarbeidet til ulike oppgaver. I tillegg er det flere nettverkskoordinatorer som savner tettere oppfølging fra direktoratet på oppgaver kompetansenettverkene leverer til etatsnettverket. De er usikre på om bidragene fra deres regionale kompetansenettverk blir benyttet i etaten, og hva som skjer med de resultatene som leveres. En anbefaling kan derfor

være bedre kommunikasjon mellom etaten og nettverkene i forhold til hvilken betydningen bidragene har for direktoratet og hva de videre brukes til.

I intervjuene kommer det også frem at enkelte nettverkskoordinatorer føler at deres arbeidsmiljøfag ikke er like viktige i etaten som enkelte andre arbeidsmiljøfag, og at deres kompetansenettverk derfor ikke får like mye oppmerksomhet i regionen. Vi fant i vår studie at innstillingen til regionledelsen er viktig, og vi anbefaler derfor at Direktoratet for Arbeidstilsyn er bevisste på dette i fremtiden. Vi fant at det er svært positivt for nettverksarbeidet at tilsynslederne er en del av kompetansenettverkene, og vi anbefaler å fortsette med dette slik at det gode forholdet mellom kompetansenettverkene og regionledelsen opprettholdes og videreutvikles.

Endringen i 2013 medførte desentralisering av beslutningsmyndighet ved at regionene selv fikk ansvar for å organisere sine regionale kompetansenettverk. Vi fant at desentralisert beslutningsmyndighet i dette tilfellet har ført til at kompetansenettverkene har regionale ulikheter. Ulempen med dette er at kompetansenettverkene ikke har en enhetlig praksis, noe som kan svekke Arbeidstilsynets mål om enhetlig tilsynsføring. Samtidig fant vi at desentraliseringen også har ført med seg enkelte fordeler. Regionene føler større eierskap til kompetansenettverkene ettersom desentraliseringen styrker ansvarsfølelsen i regionen, og nettverkene blir sterkere knyttet til linjen.

## 7.4 Metodiske begrensninger

Vi har i denne studien ønsket å identifisere hvilke faktorer som påvirker todelt aktivitet i kompetansenettverk. Vi valgte ut tre av syv regioner i Direktoratet for Arbeidstilsyn, og har gjennomført totalt 19 semistrukturerte intervjuer. Intervjuobjektene har vært én fra regionledelsen i de tre utvalgte regionene og de fire nettverkskoordinatorene i hver region, i tillegg til de fire etatskoordinatorene. Det er viktig å påpeke at vi kun har studert regionene Oslo, Nord-Norge og Indre Østland. Våre funn er derfor ikke representative for alle regionene i Arbeidstilsynet, eller nettverk i andre organisasjoner. Hensikten er ikke å generalisere funnene, men å identifisere faktorer som påvirker *hvordan* nettverk jobber og *hva* de jobber med.

Videre har vi ikke hentet inn data fra nettverksmedlemmene, og vi baserer derfor denne studien på vårt utvalgs uttalelser om nettverkene og aktiviteten i dem. Det er mulig

nettverksmedlemmene har andre inntrykk av nettverkene og aktiviteten enn de vi her har presentert og analysert. Videre er det essensielt å ta til følge at nettverksarbeidet fremdeles var i startfasen i enkelte regioner da vi gjennomførte studien høsten 2014. Inntrykk og meninger kan ha endret seg etter hvert som kompetansenettverkene utvikler seg og blir bedre tilpasset arbeidshverdagen.



---

## Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Kunnskapshåndteringssyklusen (Dalkir, 2005).....	20
Figur 2: Eksempel på matrisestruktur (Jones, 2010, s. 190) .....	28
Figur 3: Laterale prosesser (Galbraith, 2002) .....	31
Figur 4: Respondenter .....	50
Figur 5: Direktoratet for Arbeidstilsyn (Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b) .....	59
Figur 6: Styringslinjen i Direktoratet for Arbeidstilsyn (Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013) .....	61
Figur 7: Inspektørers ulike ledere.....	63
Figur 8: Nettverkshierarki i Direktoratet for Arbeidstilsyn.....	67
Figur 9: Kompetansenettverk i region Oslo .....	69
Figur 10: Kompetansenettverk i region Nord-Norge .....	71
Figur 11: Kompetansenettverk i region Indre Østland.....	72
Figur 12: Analysemodell .....	76
Figur 13: Oppsummering av hovedfunn .....	106
Figur 14: Sammenheng mellom faktorer.....	110
Figur 15: Faktorer som påvirker nettverkskoordinator .....	112
Figur 16: Faktorer som påvirker aktivitet i nettverk .....	126
Tabell 1: Viktige egenskaper ved regionene .....	73
Tabell 2: Sammenlikning av regionene og de faktorene som påvirker organiseringen. ....	111



---

## Litteraturliste

- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T., 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), pp. 64 - 77.
- Argote, L. & Ingram, P., 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 5, 82(1), pp. 150 - 169.
- Argote, L. & Ophir, R., 2002. Intraorganizational Learning. In: *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, pp. 181 - 207.
- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E., 2004. *Organisationsteori: Struktur, kultur, prosesser*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99 - 120.
- Bartsch, V., Ebers, M. & Maurer, I., 2013. Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, Issue 31, pp. 239 - 251.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E., 2010. *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Connelly, C. & Kelloway, E. K., 2003. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), pp. 294 - 301.
- Dalkir, K., 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. UK(Oxford): Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H., 1994. Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. *Harvard Business Review*, pp. 119-131.

Davenport, T. H. & Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. USA(Boston): Harvard Business School Press.

Davenport, T. H. & Prusak, L., 2000. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Magazine Ubiquity*, 1 8, Issue 6.

Direktoratet for Arbeidstilsyn, 2013. *Dette er Arbeidstilsynet: En kort innføring i vår organisering*, Trondheim: Direktoratet for Arbeidstilsyn.

Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert a. *Artikkel: Regionenes nasjonale fagansvar*. [Online] Available at: <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=98185> [Accessed 20 October 2014].

Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert b. *Seksjonstekst: Organisering*. [Online] Available at: <http://www.arbeidstilsynet.no/om/index.html?tid=207114> [Accessed 17 October 2014].

Direktoratet for Arbeidstilsyn, udatert c. *Seksjonstekst: Satsningsområder*. [Online] Available at: <http://www.arbeidstilsynet.no/om/index.html?tid=207110#Satsinger> [Accessed 17 October 2014].

Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholdt, M., 2009. Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters. *Human Resource Management*, November - December, 48(6), pp. 871 - 893.

Galbraith, J. R., 2002. *Designing Organizations*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc..

Ghauri, P. & Grønhaug, K., 2002. *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Essex: Pearson Education Limited.

Hall, H., 2001a. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, 27(3), pp. 139 - 146.

Hall, H., 2001b. *Sosial exhchange for knowledge exchange*. University of Leicester Management Center: Managing Knowledge: conversations and critiques.

Helland, E. K. & Haagensen, I. S., 2014. *Kunnskapsdeling og læring i fagnettverk: En kvalitativ studie gjennomført i Statoil*, Bergen: Norges Handelshøyskole.



- 
- Herzberg, F., 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, January.
- Hislop, D., 2009. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. 2 ed. USA(New York): Oxford University Press Inc., New York.
- Hoadley, C., 2012. What is a Community of Practis and How Can We Support It. In: *Theoretical Foundations of Learning Environments*. 2 ed. USA(New York): Routledge (Taylor & Francis), pp. 287 - 300.
- Hussain, F., Lucas, C. & Ali, M. A., 2004. Managing Knowledge Effectively. *Journal of Knowledge Management Practice*, May, Volume 5.
- Ipe, M., 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), pp. 337-359.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 ed. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jones, G. R., 2010. *Organizational theory, design, and change*. New Jersey: Pearson Education, Inc..
- Koenig, M. E. D., 2012. *What is KM? Knowledge Management Explained - KMWorld Magazine*. [Online]  
Available at: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>  
[Accessed 25 August 2014].
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W., 1972. *Organization and environment*. Homewood(Illinois): Richard D. Irwin, Inc..
- Lesser, E. L. & Storck, J., 2001. Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), pp. 831 - 834.
- Levitt, B. & March, J. G., 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Issue 14, pp. 319 - 340.

- Lin, H.-F., 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), pp. 315 - 332.
- Luthans, F. & Church, A. H., 2002. Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *The Academy of Management Executive*, February, 16(1), pp. 57 - 75.
- Mahesh, K. & Suresh, J., 2009. Knowledge criteria for organization design. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), pp. 41 - 51.
- March, J. G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 2(1), pp. 71 - 87.
- Matusik, S. & Hill, C. W. L., 1998. The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 680 - 697.
- McDermott, R. & Archibald, D., 2010. Harnessing Your Staffs's Informal Networks. *Harvard Business Review*, March, pp. 83 - 89.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J., 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: SAGE Publications, Inc..
- Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc..
- Myers, M. D., 2013. *Qualitative Research in Business & Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Nesheim, T. & Olsen, K. M., 2011. Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. *Magma*, March, pp. 64 - 70.
- Nesheim, T., Olsen, K. M. & Tobiassen, A. E., 2011. Knowledge communities in matrix-like organizations: managing knowledge towards application. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), pp. 836 - 850.
- Neuman, W. L., 2011. *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education.
- Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.

- 
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, Inc..
- Nonaka, I., von Krogh, G. & Voelpel, S., 2006. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, August, 27(8), pp. 1179 - 1208.
- Osterloh, M. & Frey, B., 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, September-October, 11(5), pp. 538 - 550.
- Ringdal, K., 2001. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Bigmostad & Bjørke AS.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Issue 25, pp. 54 - 67.
- Ryen, A., 2002. *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Saunders, L., Lewis, P. & Thornhill, A., 2012. *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Sharratt, M. & Usoro, A., 2003. Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. *Electronic Journal of Knowledge Management*, December, 1(2), pp. 18 - 27.
- Thagaard, T., 1998. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- van der Velde, M., Jansen, P. & Anderson, N., 2004. *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Wang, S. & Noe, R. A., 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2010(20), pp. 115 - 131.
- Wasko, M. M. & Faraj, S., 2000. "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, September, 9(2-3), pp. 155 - 173.

Wasko, M. M. & Faraj, S., 2005. Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, March, 29(1), pp. 35 - 57.

Weiner, B., 1992. *Human Motivation: Metaphors, Theories and Research*. 1 ed. USA: Sage Publications, Inc.

Wenger, E. C., 2004. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivy Business Journal*, January - February, 68(3), pp. 1 - 8.

Wenger, E. C. & Snyder, W. M., 2000. Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 139 - 145.

Wolf, P., Späth, S. & Haefliger, S., 2011. Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), pp. 22 - 39.

Zboralski, K., 2009. Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 90 - 101.

---

## Vedlegg 1: Intervjuguide til regiondirektører

### Innledning

- Takke for at intervjuobjektet tok seg tid
- Generell presentasjon av oss og hva formålet med intervjuet er
  - Våre navn
  - Studenter ved NHH
  - Samarbeider med Direktoratet for Arbeidstilsyn
  - Formålet med masteroppgaven
- Informasjon om anonymisering
- Forespørsel om bruk av båndopptaker
- Intervjuobjektet kan til enhver tid la være å svare på spørsmål eller avbryte intervjuet
- Er det noe du lurer på om oppgaven eller intervjuet før vi starter?

### Innledningsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn?
  - a. Hvor lenge har du jobbet i Arbeidstilsynet?
2. Hvor lenge har du vært regiondirektør?
3. Er du med i et nettverk - regionalt, nasjonalt, etat?
  - a. Hvilket nettverk?
  - b. Hvilken rolle har du i nettverket?
4. Fortell litt om din region?
  - a. Hvor mange ansatte ca.?
  - b. Er dere bygget opp med geografiske kontor?
  - c. Har din region noen spesielle tilsyn eller fagområder som andre regioner ikke har?
5. Har din region noen spesielle utfordringer? Geografisk distanse, antall ansatte (få/mange) osv.
6. Noe annet spesielt om regionen vi burde være klar over?

### Tema 1. Kunnskapsdeling

7. Er kunnskapsdeling viktig hos dere?
  - a. Hvorfor?
8. Foregår det kunnskapsdeling utenfor kompetansenettverkene?

- a. I uformelle eller formelle grupper?
- b. På andre områder enn de fire fagfeltene til nettverkene?

## **Tema 2. Kompetansenettverk i din region**

### Tema 2.1. Ditt syn på kompetansenettverk

9. Hva mener du er hensikten med de regionale kompetansenettverkene?
  - a. Er det en viktig del av deres arbeid i regionen?
10. Hvilke faktorer mener du er viktig for et velfungerende kompetansenettverk?
  - a. Gi eksempler
11. Hva gjør du for at nettverkene skal være velfungerende?
  - a. Gi eksempler
12. Dere blir målt på antall tilsyn i Arbeidstilsynet, og kvaliteten på tilsynet er også i fokus. Hvilken betydning har kompetansenettverk for disse målene?
  - a. Antall tilsyn?
  - b. Kvaliteten på tilsyn?
  - c. Gi eksempler
13. I tillegg til kompetansenettverk, benytter dere andre virkemidler for å nå arbeidstilsynets mål?
  - a. Hvis ja: Hvilke og hvorfor?
  - b. Hvordan ser du på kompetansenettverk i forhold til disse andre virkemidlene?

### Tema 2.2. Organisering av kompetansenettverk

14. Hva mener du er forskjellen før og etter endringen i 2013?
  - a. Er dette positivt eller negativt etter din mening?
15. Hva mener du om at regionene får organisere nettverkene sine på den måten de vil?
  - a. Hvorfor?
16. Kan du forklare hvordan kompetansenettverkene er organisert i din region?
  - a. Hvor mange medlemmer er det i hvert nettverk?
    - i. Er dette er fast eller varierende antall?
  - b. Er det frivillig å være medlem, eller må alle delta?
  - c. Kan en ansatt være med i flere nettverk?
17. Er de fire nettverkene organisert likt?
18. Er det du som har organisert nettverkene slik?
  - a. Har dette vært et samarbeid?

- 
- b. I så fall, med hvem?
19. Hva er hensikten med å organisere de slik?
  20. Hvordan kom dere frem til dette?
    - a. Beslutningsprosessen
  21. Hvordan påvirker regionens geografiske spredning organiseringen av kompetansenettverkene?
  22. Hvordan synes du denne organiseringen fungerer?
    - a. Gi eksempler
    - b. Positive sider og negative sider
  23. Ville du ha organisert nettverket annerledes i dag?
    - a. Utdyp
    - b. Gi eksempler
  24. Er det noe du ønsker å fortelle oss om hvordan nettverkene er organisert som du ikke har fått fortalt oss?

### Tema 2.3. Aktivitet i kompetansenettverk

25. Hvor mye tid bruker du på arbeid med nettverk?
26. Er det satt av tid til arbeid med nettverksoppgaver for de ansatte i din region?
  - a. Hvor mye tid er satt av?
27. Er det en pott med timer som kan fordeles på kompetansenettverk og andre aktiviteter?
  - a. Hvis ja: Hvilken pott er ressursene til kompetansenettverkene en del av?
  - b. Hvorfor akkurat denne fordelingen?
  - c. Hvem bestemmer dette?
28. Er det du som bestemmer aktivitetene i nettverkene?
  - a. Hvis nei, i så fall hvem?
29. Hvilke type aktiviteter er det i nettverkene? (møter, foredrag, telefonmøter osv.)
  - a. Gi eksempler
  - b. Hvorfor akkurat disse aktivitetene?
  - c. Hvor ofte finner slike aktiviteter sted?
30. Hvilke type aktiviteter tror du fungerer best?
  - a. Gi eksempler
31. Er det samme aktivitetsnivå i alle nettverk?

### **Tema 3. Kompetansenettverk og regionledelse**

#### Tema 3.1. Direkte bidrag

32. Deltar nettverkskoordinatorene på ledermøter? (*møter i regionledelsen*)
33. Er nettverkene med i planprosesser?
  - a. Benytter dere arbeidet i nettverkene når dere utformer planer?
  - b. Tar dere hensyn til nettverkene og deres ønsker når dere utformer planer?
34. Blir nettverkene inkludert ved viktige beslutningsprosesser?
35. Deltar du på møter med de regionale nettverkskoordinatorene? (*møter i nettverkene*)
  - a. Hvorfor/Hvorfor ikke?
  - b. Hvor ofte?
36. Er det å delta og bidra i nettverk en viktig del av det man blir målt på?
  - a. Blir det tatt opp på medarbeidersamtaler?
37. Er det andre måter arbeidet i kompetansenettverkene støtter arbeidet i linjen?
  - a. Direkte? Indirekte?
  - b. Gi eksempler

#### Tema 3.2. Samarbeid mellom kompetansenettverk og regionledelse

38. Hva oppnår dere ved å samarbeide?
39. Er det noen utfordringer med samarbeidet?
  - a. Hvordan påvirker organiseringen av nettverkene dette samarbeidet?
40. Hvordan blir regionledelsen oppdatert på hva som skjer i nettverkene?
  - a. Gi eksempler
  - b. Hvordan synes du dette fungerer?
41. Er tilsynsledere i regionen med i nettverk?
  - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
  - b. Hvilken effekt mener du dette har på samarbeidet mellom linje og nettverk?
42. Gir regionledelsen oppdrag til nettverkene?
  - a. Gi eksempler
  - b. Hvordan fungerer dette?
43. Vet du noe om hvordan nettverkens arbeid benyttes nedover i linjen?
  - a. Gi eksempler



**Avslutningsspørsmål**

44. Er det noe du ønsker å fortelle? Eller noe du mener vi har glemt å spørre om, som du gjerne vil dele?
45. Er det noe du ønsker å spørre oss om?
46. Kan vi ta kontakt med deg hvis det er noe som virker uklart eller om vi har noen nye spørsmål?



---

## Vedlegg 2: Intervjuguide til nettverkskoordinatorer

### Innledning

- Takke for at intervjuobjektet tok seg tid
- Generell presentasjon av oss og hva formålet med intervjuet er
  - Våre navn
  - Studenter ved NHH
  - Samarbeider med Direktoratet for Arbeidstilsyn
  - Formålet med masteroppgaven
- Informasjon om anonymisering
- Forespørsel om bruk av båndopptaker
- Intervjuobjektet kan til enhver tid la være å svare på spørsmål eller avbryte intervjuet
- Er det noe du lurer på om oppgaven eller intervjuet før vi starter?

### Innledningsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn?
  - a. Hvor lenge har du jobbet i Arbeidstilsynet?
2. Hvilket nettverk er du koordinator for?
3. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
4. Hvorfor ble du nettverkskoordinator?
5. Har du vært nettverkskoordinator før?

### Tema 1. Ditt syn på kunnskapsdeling

6. Er kunnskapsdeling viktig i Arbeidstilsynet?
  - a. Hvorfor?
7. Foregår det kunnskapsdeling utenfor kompetansenettverkene?
  - a. I uformelle eller formelle grupper?
  - b. På andre områder enn de fire fagfeltene til nettverkene?

### Tema 2. Ditt syn på kompetansenettverk

8. Hva mener du er hensikten med de regionale kompetansenettverkene?
  - a. Hva ser du på som de regionale nettverkens hovedoppgave?
9. Hvilke faktorer mener du er viktig for et velfungerende kompetansenettverk?
  - a. Gi eksempler

10. Arbeidstilsynet har mål om antall tilsyn, men det er også et mål å ha kvalitet på de tilsynene som blir gjennomført. På hvilken måte mener du kompetansenettverkene støtter opp for å nå disse målene?

- a. Antall tilsyn?
- b. Kvaliteten på tilsyn?

### **Tema 3. Kompetansenettverkets organisering**

11. Hvordan er nettverkene organisert i din region?

- a. Er det frivillig å delta i nettverkene?
- b. Hvor mange nettverksmedlemmer er det i nettverket du leder?
  - i. Er dette et fast eller varierende antall?
- c. Kan man delta i flere nettverk?

12. Hvilke fordeler og ulemper ser du med denne organiseringen?

- a. Frivillighet
- b. Antall medlemmer
- c. Flere nettverk
- d. Gi eksempler

13. Er alle nettverkene i din region organisert likt?

14. Har du som nettverkskoordinator vært med på å organisere nettverkene?

- a. Hvis ja:
  - i. På hvilken måte?
  - ii. Hvorfor organiserte dere nettverkene slik?
- b. Hvis nei:
  - i. Er det regionledelsen som har bestemt hvordan det skal organiseres?
  - ii. Hva synes du om dette?

15. Hva synes du om at regionene selv bestemmer de regionale nettverkens struktur?

- a. Er dette den beste strukturen for arbeidet i ditt nettverk?
  - i. Hvorfor?

16. Gjør denne organiseringen at du har noen spesielle utfordringer som koordinator?

- a. Gi eksempler

17. Ville du ha organisert nettverket annerledes i dag?

- a. Utdyp
- b. Gi eksempler

- 
18. Er det noe du ønsker å fortelle oss om hvordan nettverket er organisert som du ikke har fått fortalt oss?

#### **Tema 4. Kompetansenettverkets aktivitet**

19. Hvor mye tid bruker du på nettverksarbeid?
- Har du en gitt tid å bruke?
  - Er dette tilstrekkelig etter din mening?
20. Hvor mange av dine nettverksmedlemmer er aktive (*bidrar: er med på møter, gjør en jobb*)?
- Er du fornøyd med dette?
21. Hvilke typer aktiviteter er det i ditt nettverk?
- Gi eksempler
  - Hvorfor akkurat disse aktivitetene?
22. Hvor ofte finner slike aktiviteter sted?
- Har dere jevnlig aktivitet?
23. Hvilke typer aktiviteter mener du fungerer best i ditt nettverk?
- Hvorfor?
  - Gi eksempler
24. Er det noen typer aktiviteter du mener ikke fungerer?
- Hvorfor?
  - Gi eksempler
25. Er det noen aktiviteter du ønsker mer/mindre av?
26. Mener du at ditt nettverk har det samme aktivitetsnivået som de andre nettverkene i regionen?
- Er det de samme aktivitetene?
  - Møtes dere like ofte?
27. Hvordan mener du nettverksstrukturen påvirker aktiviteten i ditt nettverk?
- Utdyp
  - Gi eksempler
28. Hvordan jobber dere med de fire ulike oppgavene i nettverket?
- Fagbanken Betzy
  - Nasjonale tilsynssatsninger og prosjekter
  - Opplæring
  - Høringer og utviklingsarbeid

- e. Hvor mye av nettverksarbeidet regionalt handler om disse oppgavene?
29. Hvordan føler du strukturen på nettverket påvirker dette arbeidet?
- a. Gi eksempler

## **Tema 5. Kompetansenettverks bidrag til linjen i regionen**

### Tema 5.1. Direkte bidrag

30. Deltar du på møter med regionledelsen?
- a. Deltar du sammen med de andre nettverkskoordinatorene?
  - b. Hvordan synes du dette fungerer?
31. Føler du at nettverkene er med i regionens planprosesser?
- a. Blir deres arbeid benyttet når regionledelsen utformer planer?
  - b. Føler du at ledelsen tar hensyn til nettverkens ønsker når de utformer planer?
32. Føler du at nettverkene blir inkludert ved viktige beslutningsprosesser?
- a. På hvilke måte?
33. Er det å delta og bidra i nettverk en viktig del av det man blir målt på som ansatt?
- a. Blir det tatt opp på medarbeidersamtaler?
  - b. Får deltakerne noe igjen for å arbeide med nettverket?
34. Er det andre måter arbeidet i kompetansenettverkene støtter arbeidet i linjen i regionen?
- a. Hvordan?
  - b. Gi eksempler

### Tema 5.2. Samarbeid mellom kompetansenettverk og regionledelse

35. Er tilsynsleder med i nettverk?
- a. Hvordan fungerer dette?
  - b. Hvilken effekt mener du det har på nettverket og nettverksarbeidet?
36. Hvordan tilrettelegger linjeleder (tilsynsleder) for at du skal lede nettverk?
- a. Opplever du linjeleder som støttende?
  - b. Har du jevnlige møter med linjeleder (tilsynsleder)?
37. Hvordan opplever du regiondirektørens innstilling til nettverk?
- a. Hva tror du dette har å si for nettverksarbeidet?
38. Føler du at det nettverket jobber med, blir fulgt opp av regionledelsen?
- a. På hvilken måte?
  - b. Gi eksempler

- 
39. Får nettverket oppdrag fra regiondirektør eller andre fra regionledelsen?
- a. Gi eksempler
  - b. Hvordan synes du dette fungerer?
  - c. Er disse oppgavene tydelige?

### **Tema 6. Kompetansenettverkets bidrag til nasjonalt nettverk**

40. Alle de regionale koordinatorene innenfor ditt fagfelt utgjør en del av fagfeltets nasjonale nettverk. Hvordan synes du denne knytningen mellom nasjonalt og regionalt nettverk fungerer?
- a. Utdyp
41. Hva bidrar ditt regionale nettverk med til det nasjonale nettverket?
- a. Gi eksempler
42. Hvordan føler du at ditt regionale nettverk bidrar i det nasjonale nettverket, i forhold til nettverk fra andre regioner?
- a. Hvorfor tror du er sånn?
43. Hvordan tror du deres nettverksstruktur påvirker bidraget til nasjonalt nettverk?
44. Hvordan fordeles oppgavene i det nasjonale nettverket?
- a. Tildeles regionene oppgaver av nasjonal koordinator?
  - b. Er disse oppgavene tydelige?

### **Avslutningsspørsmål**

45. Hva gjør du som koordinator for at nettverket skal være velfungerende?
- a. Gi eksempler
46. Helt oppsummert, hva mener du er den største utfordringen med den organiseringen/strukturen nettverkene har i din region?
47. Er det noe du ønsker å fortelle? Eller noe du mener vi har glemt å spørre om, som du gjerne vil dele?
48. Er det noe du ønsker å spørre oss om?
49. Kan vi ta kontakt med deg hvis det er noe som virker uklart eller om vi har noen nye spørsmål?





---

## Vedlegg 3: Intervjuguide til nasjonal koordinator

### Innledning

- Takke for at intervjuobjektet tok seg tid
- Generell presentasjon av oss og hva formålet med intervjuet er
  - Våre navn
  - Studenter ved NHH
  - Samarbeider med Direktoratet for Arbeidstilsyn
  - Formålet med masteroppgaven
- Informasjon om anonymisering
- Forespørsel om bruk av båndopptaker
- Intervjuobjektet kan til enhver tid la være å svare på spørsmål eller avbryte intervjuet
- Er det noe du lurer på om oppgaven eller intervjuet før vi starter?

### Innledningsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet i Arbeidstilsynet?
2. Hvor lenge har du vært koordinator for det nasjonale nettverket?
3. Har du vært koordinator før?
  - a. For et regionalt nettverk?
4. Hvorfor ble du koordinator for det nasjonale nettverket?
5. Hadde du denne stillingen da kompetansenettverkene ble “restrukturert” i begynnelsen av 2013?
  - a. Hvis nei:
    - i. Jobbet du i Arbeidstilsynet?
    - ii. Var du en del av et nettverk i denne perioden?
6. Hva mener du er den største forskjellen fra før og etter endringen i 2013?
  - a. Er dette en positiv eller negativ endring etter din mening?

### Tema 1. Ditt syn på kompetansenettverk og kunnskapsdeling

7. Mener du at kunnskapsdeling er viktig i Arbeidstilsynet?
  - a. Hvorfor?
8. Hva synes du om kompetansenettverk?
9. Hva mener du er formålet/hensikten med de nasjonale nettverkene?
  - a. Hva ser du på som det nasjonale nettverkets hovedoppgaver?

10. Hva mener du er formålet/hensikten med de regionale nettverkene?
  - a. Hva ser du på som de regionale nettverkens hovedoppgaver?

### **Tema 2. Det nasjonale nettverkets organisering og aktivitet**

11. Kan du fortelle litt om hvordan det nasjonale nettverket er organisert?
12. Hvordan synes du knytningen mellom de regionale nettverkene og det nasjonale nettverket fungerer?
  - a. At regionale koordinatorene sitter i det nasjonale nettverket?
13. Hvilke aktiviteter er det i ditt nasjonale nettverk?
  - a. Hvorfor akkurat disse aktivitetene?
  - b. Hvor ofte foregår disse aktivitetene?
14. Hvordan jobber dere med de fire oppgavene i ditt nasjonale nettverk?
  - a. Fagbanken Betzy
  - b. Nasjonale tilsynssatsninger og prosjekter
  - c. Opplæring
  - d. Høringer og utviklingsarbeid

### **Tema 3. Bidrag fra regionalt kompetansenettverk**

15. Hva bidrar de regionale nettverkene med på nasjonalt nivå?
  - a. Hvordan bidrar de?
  - b. Gi eksempler
16. Gir du klare oppgaver til nettverket?
  - a. Hvordan fordeler du oppgaver mellom de regionale nettverkene?
  - b. Er bidragene til nasjonalt nettverk respons på dine oppgaver, eller tar regionene selv initiativ og kommer med egne forslag?
17. Opplever du at medlemmene i ditt nasjonale nettverk har lik forståelse av formålet til nettverkene?
  - a. Hvilke oppfatninger er det?
  - b. Hvorfor tror du det er forskjeller?
18. Er det noen av de tre regionale nettverkene (Nord-Norge, Indre Østland og Oslo) som bidrar mer enn andre eller skiller seg ut?
  - a. Positivt eller negativt?
  - b. Hvorfor tror du det er slik?
    - i. Skyldes dette struktur på regionalt nettverk?

## ii. Er dette personavhengig?

19. Hva synes du om at regionene får organisere nettverkene sine som de selv vil?
20. Tror du de regionale forskjellene påvirker hva de regionale nettverkene bidrar med i nasjonalt nettverk?
  - a. Utdyp
  - b. Gi eksempler
21. Har dere i nasjonalt nettverk noen utfordringer som følge av at de regionale kompetansenettverkene er organisert forskjellig?
  - a. På hvilken måte?
  - b. Gi eksempler
22. Hadde deres arbeid i nasjonalt nettverk vært lettere hvis de regionale nettverkene var organisert likt?
  - a. Hvorfor?
  - b. Med tanke på bidrag fra regionale nettverk?
  - c. Gi eksempler

**Avslutningsspørsmål**

23. Hvilke faktorer mener du er viktig for et velfungerende nettverk?
24. Er det noe mer du vil si om de tre regionene og deres bidrag til nasjonalt nettverk?
  - a. Nord-Norge, Indre Østland og Oslo
25. Er det noe mer du ønsker å fortelle? Eller noe du mener vi har glemt å spørre om, som du gjerne vil dele?
26. Er det noe du ønsker å spørre oss om?
27. Kan vi ta kontakt med deg hvis det er noe som virker uklart eller om vi har noen nye spørsmål?