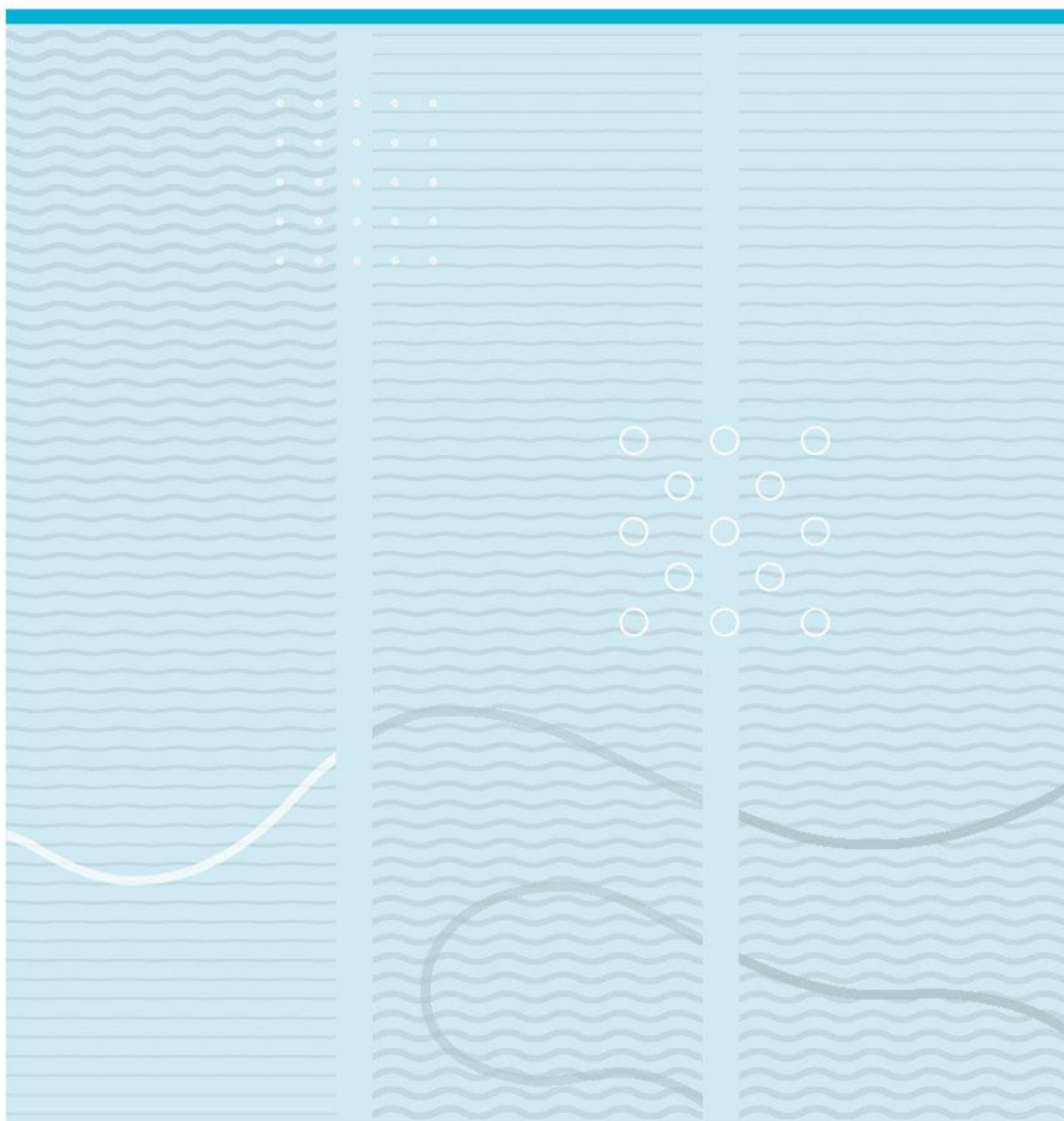


Eli Andrea Horn Opsahl

# Sammenhengen mellom fleksibel organisering av arbeidskraft og kompetanseutvikling

En casestudie gjennomført i hjemmetjenesten



Universitetet i Sørøst-Norge  
USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus  
Postboks 164 Sentrum  
3502 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2018 Eli Andrea Horn Opsahl

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Fleksibilitet med tanke på organisering av arbeidskraft og hvilken kunnskap en virksomhet sitter med er viktig på grunn av alle endringene som skjer i dagnes samfunn. Denne oppgaven har som mål å finne ut hvilken sammenheng det er mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner*. Undersøkelsen har blitt gjennomført som en casestudie av hjemmetjenesten i Solvik kommune. Datainnsamlingen har foregått ved bruk av intervjuer. Utvalget har bestått av 11 informanter fordelt på ledere, andre ansatte og vikarer.

Resultatene viser at numerisk fleksibilitet bidrar positivt til deling og tilegning av kunnskap dersom vikarene blir sett og tatt med i prosesser. Ansvarsfølelse er også positivt relatert til tilegning av kunnskap. I tillegg til at vikarene bidrar til at det brukes et annet språk som gjør tilegningen og delingen av kunnskap mer nyansert. Funksjonell fleksibilitet i form av flere oppgaver krever mer kunnskap og øker dermed behovet for tilegning av kunnskap, dette øker også antall informasjonskanaler. Noe annet som øker tilegning og deling av kunnskap er interesse for oppgavene. Når det gjelder utforskning og utnyttning har det noe å si hvor man sitter i hierarkiet. Sitter man i ledergruppen vil man fokusere mer på utforskning, sitter man i gruppen med andre ansatte er det mer sannsynlig at man utnytter den kunnskapen man har tilegnet seg tidligere.



# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>5</b>
<b>Forord .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Innledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrunn .....	9
1.2 Mål og problemstilling .....	10
1.3 Oppgavens oppbygning .....	10
<b>2 Teori.....</b>	<b>11</b>
2.1 Fleksibel organisering av arbeidskraft .....	11
2.1.1 Konseptualisering av begrepet fleksibel organisering av arbeidskraft .....	11
2.1.2 Empiriske studier på fleksibel organisering av arbeidskraft .....	14
2.2 Læring i organisasjoner .....	15
2.2.1 Konseptualisering av begrepet læring i organisasjoner.....	15
2.2.2 Empirisk forskning på læring i organisasjoner.....	17
2.3 Fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner .....	18
2.4 Teoretisk rammeverk.....	19
<b>3 Metode.....</b>	<b>21</b>
3.1 Tilnærming .....	21
3.2 Design .....	21
3.3 Presentasjon av caset .....	22
3.4 Datainnsamling .....	24
3.4.1 Utvalg.....	24
3.4.2 Gjennomføring av datainnsamling.....	25
3.5 Analyse .....	26
3.6 Etikk .....	27
3.7 Validitet og reliabilitet .....	28
<b>4 Analyse.....</b>	<b>29</b>
4.1 Fleksibel organisering av arbeidskraft .....	29
4.1.1 Numerisk fleksibilitet .....	29
4.1.2 Funksjonell fleksibilitet .....	33
4.1.3 Jobbing på tvers av grupper .....	37

4.2	Læring i organisasjoner .....	39
4.2.1	Tilegning av kunnskap .....	39
4.2.2	Deling av kunnskap .....	41
4.2.3	Utforskning og utnytting .....	44
4.3	Sammenhengen mellom fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner .....	47
4.3.1	Byråkratisk oppbygging .....	47
4.3.2	Generelt om spørsmålene angående sammenhengen mellom fleksibel organisering og læring i organisasjoner .....	49
4.3.3	Organisering og numerisk fleksibilitet .....	49
4.3.4	Oppgaver og funksjonell fleksibilitet .....	55
4.4	Andre funn .....	57
<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>59</b>
5.1	Oppsummering av funn.....	59
5.1.1	Fleksibel organisering av arbeidskraft .....	59
5.1.2	Læring i organisasjoner .....	60
5.1.3	Sammenhengen mellom fleksibel organisering og læring i organisasjoner .....	61
5.1.4	Andre funn .....	62
5.2	Bidrag .....	62
5.3	Teoretiske implikasjoner .....	65
5.4	Praktiske implikasjoner .....	66
5.5	Begrensninger .....	67
5.6	Framtidig forskning.....	68
<b>6</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>69</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>71</b>
	<b>Oversikt over tabeller og figurer .....</b>	<b>72</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>73</b>

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på min toårige master i Økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Motivasjonen og gnisten til å jobbe med oppgaven har gått opp og ned, men jeg kom meg til slutt godt i mål. Arbeidet har vært en lærerik prosess og det er mye jeg tar med meg videre.

Det er en del personer som fortjener en takk i forbindelse med mitt arbeid med oppgaven. Først vil jeg takke hjemmetjenesten i Solvik kommune og min kontaktperson for at jeg fikk lov til å gjennomføre mine undersøkelser hos dem. Takk til alle informantene som i en hektisk hverdag tok seg tid til å la meg intervju dem. Jeg vil også gjerne takke min veileder Eva J.B. Jørgensen for all hjelp og tilbakemeldinger på avhandlingen og trøstende ord når arbeidet har virket tungt. Jeg vil også takke venner og familie for oppmuntrende ord underveis.

Hønefoss, 15.05.2018

Eli Andrea Horn Opsahl





# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Da jeg skulle bestemme meg for hva jeg skulle undersøke med min masteroppgave startet takene rundt innleie av arbeidskraft. Etter diskusjoner med min veileder endret sporet seg over til fleksibilitet i relasjon til arbeid. Etter hvert smalnet jeg det ned til *fleksibel organisering av arbeidskraft*. Jeg valgte også å ta med *læring i organisasjoner* i temaet for å knytte oppgaven nærmere opp til studieretningen og de fagene jeg har hatt på mastergraden.

Jeg tenker *fleksibel organisering av arbeidskraft* er interessant å undersøke på grunn av at det i dagens arbeidsliv skjer endringer kontinuerlig og i høy hastighet. Det er derfor ønskelig med fleksibilitet for å henge med. Dette gjelder både med tanke på arbeidsstokken og den kompetansen en virksomhet eller avdeling innehar. Det er forsket mye på både *fleksibel organisering av arbeidskraft* og *læring i organisasjoner* hver for seg, men det er ikke like mye forsket på sammenhengen mellom disse to. Derfor ønsker jeg å se nærmere på dette i denne oppgaven.

Etter forprosjektet vi hadde høsten 2017 fikk jeg tips om å gjennomføre undersøkelsen min innenfor helsesektoren. Etter et par forespørsler falt valget på hjemmetjenesten i Solvik kommune. Siden jeg har samlet inn data som kan identifisere kommunen og informantene har jeg av hensyn til personvern anonymisert caset og informantene. Det vil si at Solvik kommune er et fiktivt navn. Informantene er anonymisert ved at de har fått en bokstav hver fra A-K, for eksempel Informant D.

Siden andelen av eldre mennesker mellom 67 og 79 år øker (SSB, 2018a) og flere ønsker å bo hjemme så lenge som mulig, er det sannsynlig at det er flere som vil trenge hjelp i hjemmet i framtiden. De siste fem årene har antallet mottakere av helsetjenester i hjemmet generelt økt. Det samme gjelder for de tre siste årene blant de som er over 67 år (SSB, 2018b). Dette tyder på at hjemmetjenesten vil fortsette å være en viktig ressurs i framtiden og at det derfor er viktig å utvikle tjenesten og henge med på de endringene

som skjer. Derfor tenker jeg det er interessant å gjennomføre undersøkelsene mine i hjemmetjenesten.

## **1.2 Mål og problemstilling**

Målet med denne oppgaven er å få en dypere forståelse av sammenhengen mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner*. Problemstillingen jeg har valgt å undersøke er:

*Hvilken sammenheng finnes det mellom fleksibel organisering av arbeidskraft i en virksomhet og læringsprosessene som foregår i denne virksomheten?*

## **1.3 Oppgavens oppbygning**

Denne oppgaven har seks kapitler. Det første kapitlet inneholder en innledning. I kapittel 2 presenteres det teori som er relevant for denne oppgaven. Kapittel 3 tar for seg metodiske valg og i kapittel 4 finner du en analyse av de funnene som er gjort. I kapittel 5 diskuteres disse resultatene og det siste kapitlet, kapittel 6, inneholder en konklusjon på problemstillingen. Til slutt følger to vedlegg.

## 2 Teori

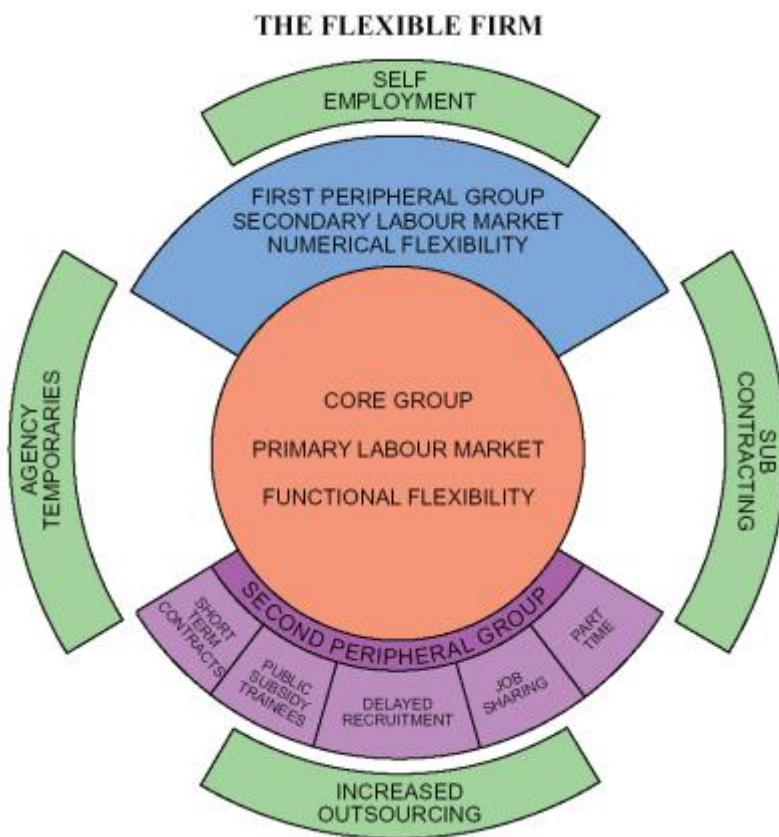
Hensikten med dette kapittelet er å presentere relevant teori som har vært med på å formulere forskningsspørsmålene og resten av min oppgave. Ifølge Yin (2009) er bruk av teori med på å sikre intern og ekstern validitet og begrepsvaliditet, se nærmere om dette i delkapittel 4.6. Det første jeg vil gjøre i denne delen er å gå gjennom teori omhandlende *fleksibel organisering av arbeidskraft* og vise en konseptualisering av begrepet (2.1.1) for deretter å vise til empiriske studier på temaet (2.1.1). Deretter vil jeg presentere en konseptualisering av begrepet *læring i organisasjoner* (2.2.1) og her også vise til empiriske studier (2.2.2). Til slutt vil jeg gå gjennom teori som omhandler både fleksibel organisering og læring (2.3).

### 2.1 Fleksibel organisering av arbeidskraft

Som nevnt ønsker jeg å se nærmere på sammenhengen mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft* og *læring i organisasjoner*. Derfor vil jeg her først presentere en konseptualisering av begrepet *fleksibel organisering av arbeidskraft*.

#### 2.1.1 Konseptualisering av begrepet fleksibel organisering av arbeidskraft

Atkinson (1984) har utviklet en modell for hvordan man kan se på *fleksibel organisering av arbeidskraft* (se figur 1). Denne modellen er laget med den bakgrunnen at for å kunne håndtere endringer i markedet er det viktig for en virksomhet å ha en fleksibel bemanning. Atkinson (1984) mener virksomheter er ute etter tre former for fleksibilitet, disse er funksjonell, numerisk og finansiell fleksibilitet. Funksjonell fleksibilitet går ut på at de ansatte kan omplasseres raskt og lett mellom ulike oppgaver og aktiviteter, noe som krever at de ansatte har flere ulike typer evner. Numerisk fleksibilitet går ut på at antall personer eller tiden de arbeider raskt kan økes eller reduseres, selv ved små endringer i behovet for arbeidskraft. Dette innebærer blant annet at det skal være lettere å endre arbeidstiden, å ansette og å si opp folk, og at det kan være et løsere kontraktsforhold mellom leder og arbeider. Finansiell fleksibilitet går ut på at lønn og andre kostnader reflekterer etterspørselen i markedet. På grunn av at temaet for denne oppgaven er fleksibel organisering av arbeidskraft har jeg valgt å fokusere på numerisk og funksjonell fleksibilitet og har dermed ikke sett nærmere på finansiell fleksibilitet.



*Figur 1 - Kjerne-perifer-modellen til Atkinson (Atkinson, 1984)*

Atkinson (1984) mener den beste løsningen for å sikre disse tre formene for fleksibilitet er en endring av organiseringen av arbeidet. Det var tidligere og er fortsatt vanlig å organisere bedrifter hierarkisk, men Atkinson (1984) mener det er bedre å bryte opp dette hierarkiet og heller ha en stabil kjerne som jobber med firmaspesifikke oppgaver der funksjonell fleksibilitet er viktig (se figur 1). For så å utenfor denne kjernen ha en perifer gruppe som ikke jobber med firmaspesifikke oppgaver og som består av ansatte som lettere kan byttes ut eller fjernes og dermed sikre den numeriske fleksibiliteten.

Det finnes flere definisjoner av begrepet fleksibilitet. Volberta (1996) definerer det som: «the degree to which an organization has a variety of managerial capabilities and the speed at which they can be activated, to increase the control capacity of management and improve the controllability of the organization». I arbeidet sitt har Volberta (1996) sett på alternative fleksible former for å håndtere hyperkompetitive miljøer og mener at

organisasjonsfleksibiliteten er dual og dermed krever både stabilitet og endring. Dette er i tråd med Atkinson (1984) sin modell der kjernen er stabil og de mer perifere ansatte kan skiftes ut etter som markedet endrer seg.

Av litt nyere forskning har Sherehiy, Karwowski og Layer (2007) sett nærmere på litteratur om fleksibel produksjon (agile manufacturing). De finner flere karakteristikk som kjennetegner en fleksibel (agile) organisasjon, som for eksempel mindre forskjeller i maktposisjoner, å ikke benytte formelle arbeidsbeskrivelser, flytende rolledefinisjoner og flat struktur. Dette stemmer også overens med Atkinson (1984) som blant annet vil bort fra en flat struktur.

Kalleberg (2001) har også undersøkt fleksibilitet og har sett nærmere på samspillet mellom numerisk og funksjonell fleksibilitet. Han skriver at det har blitt forsket mest på disse to typene fleksibilitet hver for seg og ikke så mye på samspillet mellom dem. De som har forsket på samspillet har ofte benyttet seg av kjerne-perifer-modellen til Atkinson. Kalleberg (2001) mener denne modellen kan begrense utviklingen av en mer raffinert konseptualisering av måter disse to typene fleksibilitet kan være relatert.

Tidligere forskning har som nevnt ofte fokusert på kun én av typene fleksibilitet. Den ene retningen, forskning på funksjonell fleksibilitet, har ofte hatt fokus på vanlige fulltidsansatte og deres multievner som er forventet å være til fordel både for de ansatte og for organisasjonen. Slik forskning har ofte forsømt strategier med «uvanlige kontrakter», som deltidsansatte, oppdragstakere eller eksterne arbeidstakere, og tar dermed ikke hensyn til at fulltidsansatte vil ha en sikker jobb og at de med andre type kontrakter kan ha en mer usikker jobbsituasjon. Å oppnå funksjonell fleksibilitet krever ikke nødvendigvis bruk av kun fulltidsansatte arbeidstakere (Kalleberg, 2001).

Den andre retningen har fokusert på bruk av «ikke standard ansatte», altså ansatte med andre type kontrakter en fast ansettelse, og dermed målet om å oppnå sparing av kostnader og numerisk fleksibilitet. Disse studiene på numerisk fleksibilitet har ofte sett bort fra påvirkningen bruken av slike kontrakter har på de fast ansatte, noe som gir et ufullstendig bilde av ulempene ved midlertidig ansatte (Kalleberg, 2001).

Den tredje retningen av forskning på organisasjonsfleksibilitet har fokusert på begge typene fleksibilitet og sammenhengen mellom dem. Her har kjerne-perifer-modellen ofte blitt brukt med et mål om å spare kostnader. Diverse forskere har funnet ut at de som har fokus på funksjonell fleksibilitet ofte ikke benytter seg av numerisk fleksibilitet. Av sammenhenger mellom de to typene fleksibilitet har det blitt funnet negative og svake sammenhenger, og både positive og negative sammenhenger. Analyse av intervjuer har også vist at de ulike typene fleksibilitet kan brukes separat men ikke som supplementer (Kalleberg, 2001). Jeg tenker med dette at det er interessant å se nærmere på begge disse typene av fleksibilitet.

En antagelse i kjerne-perifer-modellen er at lederne bevisst bruker begge formene for fleksibilitet. Beviser for at de gjør dette er blandet. Kalleberg (2001) mener kjerne-perifer-modellen forenkler forholdet, men at den er et godt utgangspunkt. Han mener at de i kjernen kan være numerisk fleksible (for eksempel ved bruk av overtid) og at de utenfor kjernen kan være funksjonelt fleksible. I tillegg til at både de inne i og de utenfor kjernen kan jobbe på oppgaver sammen. Det er utviklet flere strategier for organisering der de midlertidige og de fast ansatte jobber side ved side. Han mener også at modellen er for firmasentrert. En annen form for organisering er strategiske nettverk som bygger på tillit istedenfor pris eller hierarki.

### **2.1.2 Empiriske studier på fleksibel organisering av arbeidskraft**

Det finnes en del forskning på fleksibel organisering jeg har derfor valgt å begrense utvalget av artikler til de som har en kobling til Kalleberg (2001) og dermed funksjonell og numerisk fleksibilitet eller kjerne-perifer-modellen. Av disse har jeg valgt å presentere to relevante artikler.

Av empirisk forskning på fleksibel organisering har Liebeskind, Oliver, Zucker og Brewer (1996) forsket på to suksessfulle nye bioteknologifirmaer og hvordan de finner kilder til sin mest kritiske inputvitenskapelige kunnskap. De finner at sosiale nettverk spiller en viktig rolle i å fremheve fleksibel organisering og læring i organisasjoner. Nettverk utvider

omfanget av læring og bidrar til integrering av kunnskap i de to virksomhetene som blir undersøkt.

Nesheim, Rathke og Nygaard (2017) har også sett på organisering av bedrifter, nærmere bestemt endringer i organisasjonens formelle struktur og endringer i omfanget av ekstern arbeidskraft. De har sett på organisering i mediebedrifter og fremhever at en funksjonell struktur kan gi faglig spesialisering, stordriftsfordeler og et godt fagmiljø for kompetanseutvikling. I markedsenheter samles alle oppgavene som trengs til et gitt produkt eller målgruppe. Ekstern arbeidskraft innebærer bruk av frilansere, oppdragstakere, innleid arbeidskraft og utsetting av arbeid. Ekstern arbeidskraft gjør det lettere å håndtere numerisk fleksibilitet som, som nevnt, går på det å lett og raskt kunne fjerne eller legge til ansatte (Atkinson, 1984). Ved å jobbe på tvers av fagområder kan de ansatte produsere innhold til bedriften som en helhet og ikke bare til sin avdeling.

## 2.2 Læring i organisasjoner

Som nevnt har jeg valgt å ta med *læring i organisasjoner* i temaet for oppgaven for å knytte den opp til de fagene vi har hatt i mastergraden. Videre vil jeg presentere en konseptualisering av begrepet *læring i organisasjoner*.

### 2.2.1 Konseptualisering av begrepet læring i organisasjoner

Huber (1991) definerer *organisasjonslæring* som at «an entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviours is changed». Det vil si at en organisasjon lærer noe dersom den gjennom behandling av informasjon endrer sitt spekter av potensiell adferd. Ut fra dette ser man at læring ikke alltid viser seg i endret adferd, det er nok at spennet av den potensielle adferden endrer seg.

I artikkelen diskuterer Huber (1991) også operasjonaliseringen av begrepet. Han mener *organisasjonslæring* er delt inn i fire prosesser: kunnskapstilegnelse, informasjonsdistribusjon, informasjonstolkning og organisasjonsminne. Kunnskapstilegnelsesprosessen er igjen delt inn i en rekke underprosesser der hensikten er å skaffe seg kunnskap eller informasjon. Kunnskap kan være medfødt, man kan skaffe seg den ved egen erfaring eller ved annenhåndserfaring.

Informasjonsdistribusjonsprosessen handler om å spre informasjon rundt i organisasjonen. En kombinerings av informasjon fra ulike underenheter kan føre til ny informasjon og ny forståelse. I informasjonstolkingsprosessen gis informasjonen mening. De ulike enhetene kan tolke informasjonen ulikt og det vil dermed føre til mer læring. I organisasjonsminneprosessen lagres informasjonen for eksempel på papir, digital eller i de ansattes hoder. Det er derfor viktig å ta vare på de ansatte man tror sitter på informasjon som kan være relevant i framtiden. I tillegg er det slik at for at organisasjonen skal kunne lære må de ansatte tilegne seg kunnskap som de anser som potensielt nyttig.

Noe som av flere blir sett på som viktig ved *læring i organisasjoner* er balansen mellom utforskning og utnyttning. March (1991) som har sett nærmere på relasjonen mellom utforskning av nye muligheter (exploration) og utnyttningen av gamle sannheter (exploitation) mener at utforskning er forbundet med blant annet søking, variasjon, risiko og fleksibilitet mens utnyttning er forbundet med valg, produksjon og implementering. Han mener at dersom en bedrift har et for stort fokus på utforskning kan de komme til å lide av store kostnader uten å få igjen for fordelene ved utforskningen. Har bedriften derimot et for stort fokus på utnyttning, kan de sette seg fast i en form for likevekt og dermed gå glipp av nye muligheter. Det gjelder derfor å finne en tilfredsstillende balanse mellom utforskning og utnyttning.

Crossan, Lane og White (1999) har basert på Huber (1991) og March (1991) utviklet et rammeverk for læring. I dette rammeverket har de med fire premisser for *organisasjonslæring*. Først har de med, som March (1991), forholdet mellom utforskning og utnyttning, men de ser på det som en spenning istedenfor en balanse. Det neste premisset er at organisasjonslæring skjer på både individ- gruppe- og organisasjonsnivå og, tredje premiss, at disse nivåene blir knyttet sammen av sosiale og psykologiske prosesser: intuisjon, tolking, integrering og institusjonalisering. Disse psykologiske prosessene kan sammenlignes med Huber (1991) sine fire prosesser for *organisasjonslæring*. Crossan et. al. (1999) mener intuisjon og tolkning skjer på individnivå, at tolking og integrering skjer på gruppenivå og at integrering og



institusjonalisering skjer på organisasjonsnivå. Det siste premisset er at kognisjon påvirker handling og motsatt.

### 2.2.2 Empirisk forskning på læring i organisasjoner

Det finnes mye empirisk forskning på *læring i organisasjoner*. Jeg har valgt å avgrense utvalget av empiriske artikler til de siste 10 årene samt å se på artikler som har sitert Huber (1991). Dette har blitt gjort for å begrense arbeidsmengden og tiden det vil ta å se igjennom alle artiklene som omhandler *læring i organisasjoner*.

Av empirisk forskning på *læring i organisasjoner* har Uoityla, Maula, Keil og Zahra (2009) vist med sin studie at man må inngå et kompromiss mellom utnyttning og utforskning og at den optimale balansen mellom dem kommer an på miljøforhold. De finner en omvendt u-form på forholdet mellom andel av utforskende orientering og finansiell ytelse. De finner også at dette forholdet blir positivt moderert av intensiteten av forskning og utvikling i virksomheten.

Lichtenthaler (2009) finner ved sin undersøkelse at utforskende, endrende og utnyttende læring har komplementære effekter på innovasjon og ytelse. Tidligere forskning har stort sett bare sett på effektene hver for seg og dermed kan de ha oversett synergieffekter. Han mener en balansert utvikling av læringsprosessene har en positiv påvirkning på innovasjon og ytelse i stabile og dynamiske miljøer. I tillegg til å ha fokus på alle læringsprosessene er det viktig å ha kunnskap om markedet i tillegg til teknologisk kunnskap for å kunne aktivt utvikle læringsprosessene.

Som Crossan et. al. (1999) presenterer Argote og Miron-Spektor (2011) et teoretisk rammeverk for å analysere *læring i organisasjoner*. I sitt arbeid definerer de *organisasjonslæring* som: «a change in the organization's knowledge that occurs as a function of experience». De finner i sine undersøkelser at heterogen erfaring har større effekt på læring enn homogen erfaring og at nylig læring har større verdi for *organisasjonslæring* enn erfaringer fra lenger siden. De har også med viktigheten av kontekst. I rammeverket de har utarbeidet ser de mennesker, verktøy og oppgaver som basiselementer i en organisasjon. Disse elementene kan kombineres i ulike nettverk og

danner mekanismer der kunnskap skapes, bevares og flyttes. Her nevnes det også som Nesheim et. al. (2017) er inne på at ved å flytte medlemmer fra en enhet til en annen skjer det en overføring av kunnskap. Argote og Miron-Spektor (2011) nevner at kunnskap kan klassifiseres i ulike kategorier blant annet «know-how» som er kunnskap om prosedyrer og «know-what» som er kunnskap om fakta. De er også inne på at individuell læring er viktig for organisasjonslæring men at det er ikke nok i seg selv. For at organisasjonen skal lære må den kunnskapen de individuelle tilegner seg oppbevares på et overordnet nivå der alle kan ha tilgang til den, for eksempel i en rutine. Man kan få erfaringer internt og fra andre organisasjoner også referert til som direkte og indirekte læring.

### **2.3 Fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner**

Når det gjelder forskning på sammenhengen mellom fleksibilitet og læring i organisasjonen undersøker Phillips og Wright (2009) e-virksomheters fleksibilitet. De har utviklet en sjufaktormodell som et bilde på hvordan organisatorisk fleksibilitet påvirker organisatorisk effektivitet i en e-virksomhet og illustrerer hvordan denne modellen kan brukes som et benchmarkingverktøy og hvordan den har potensiale til å bli en nøkkellæringsmekanisme. De definerer fleksibilitet som «the degree to which an organization possesses a variety of actual and potential procedures to improve the controllability of the organization and environment». I modellen har de satt opp organisatorisk læring som en av faktorene som har noe å si for fleksibiliteten i organisasjonen. Forfatterne argumenterer blant annet for at man bør fokusere på initiativer rettet mot mennesker, som for eksempel praksisfellesskap, siden teknologiske initiativer er utsatt for å feile.

Ghanbari og Abdi (2016) har også sett på forholdet mellom *læring i organisasjoner* og fleksible ansatte, her i utdanningsavdelinger. De finner at det er et signifikant positivt forhold mellom aspekter ved *læring i organisasjoner* (delt visjon, organisasjonskultur, gruppearbeid og læring, kunnskapsdeling, systemtenkning, deltagende ledelse og kompetanseutvikling) og fleksibiliteten til de ansatte. Fleksibiliteten til de ansatte er i artikkelen operasjonalisert som tre dimensjoner funksjonell-, evne- og

adferdsfleksibilitet. Det vil si hvor stor variasjon de ansatte har i evner og adferd og hvor lett de kan flyttes over til andre plasser med andre oppgaver. Disse dimensjonene kan sammenlignes med Atkinson (1984) sin definisjon av funksjonell fleksibilitet.

Undersøkelser av i hvilken grad det Tyrkiske krisehåndteringssystemet tilpasset seg endringene som skjedde under fugleinfluensaen i 2006, gjort av Corbacioglu, Celik og Saran (2016), viser at det Tyrkiske katastrofehandteringssystemet møtte vanskeligheter relatert til organisatoriske, tekniske og kulturelle kapasiteter, og at disse undergravde dens kapasitet til å tilpasse seg de endrede forholdene. De mener en lineær offentlig politikk og byråkratisk organisering av krisehåndteringssystemer ikke greier å håndtere kompleksiteten ved hurtige endringer. Et fleksibelt og integrert organisatorisk strukturdesign trengs for kontinuerlig informasjonssøking, utveksling og avgjørelser. Beredskap krever tilgang til menneskelige ressurser, trening og åpne kommunikasjonskanaler for å gi effektive resultater. De peker også på at byråkratisk organisering hemmer *læring i organisasjoner* gjennom at de som tar avgjørelser nøler og bruker regler og reguleringer, som blir brukt til vanlig, istedenfor å bruke valid og rettidig informasjon.

## 2.4 Teoretisk rammeverk

I dette delkapittelet skal jeg gjøre rede for det teoretiske rammeverket og modellen jeg har utviklet for arbeidet med oppgaven. Av teorien som er gjennomgått over kan man se at flere har funnet utfordringer med en byråkratisk/hierarkisk organisering av organisasjoner og at kjerne-perifer-modellen har blitt mer forsket på nå i senere tid. I kjerne-perifer-modellen har man som nevnt fokus på en funksjonell fleksibel kjerne der de ansatte har flere evner og enkelt kan settes til ulike oppgaver, og en numerisk fleksibel perifer gruppe som gjør det lettere å tilpasse seg behovet for arbeidskraft (Atkinson, 1984). Etter som det har blitt forsket mer på denne modellen har flere funnet at den er for generell og at den ikke tar hensyn til nyanser. Jeg tenker derfor det vil være interessant å se nærmere på dette.

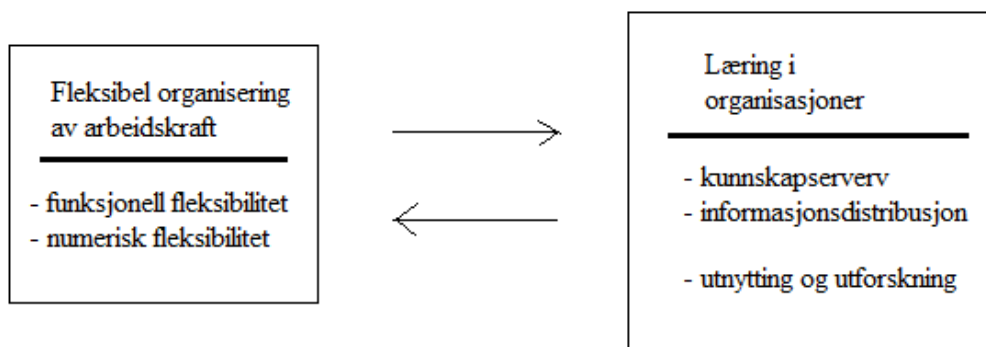
Basert på teorien som er gjennomgått i teorikapittelet ovenfor har jeg utviklet en modell (se figur 2) som et bilde på det teoretiske rammeverket jeg vil bruke i denne oppgaven. I

denne modellen har jeg satt opp funksjonell og numerisk fleksibilitet, som Atkinson (1984) og flere andre mener er viktig for å oppnå fleksibilitet i organisasjonen, i en boks kalt *fleksibel organisering av arbeidskraft*. Som tidligere nevnt har jeg valgt å ikke se nærmere på finansiell fleksibilitet fordi jeg tenker det ikke har så mye å si for læringen og fordi det hadde blitt for omfattende å ha med i denne oppgaven.

I den andre boksen, *læring i organisasjoner*, har jeg satt opp to av læringsprosessene til Huber (1991) i tillegg til balansen mellom utforskning og utnytting, som flere andre forskere også har vært innom. Av tidsmessige årsaker og omfanget av arbeidet har jeg valgt å fokusere på kun to av læringsprosessene i tillegg til utforskning og utnytting.

Som vist over finner både Phillips og Wright (2009) og Ghanbari og Abdi (2016) at *læring i organisasjoner* har en sammenheng med fleksibilitet. Blant annet at aspekter ved læring kan påvirke fleksibiliteten til de ansatte og at læring i organisasjoner kan påvirke hvilke prosedyrer organisasjonen har til å kontrollere organisasjonen.

Jeg tenker også at det kan være en sammenheng mellom *læring i organisasjoner* og *fleksibel organisering av arbeidskraft*. Fordi jeg er usikker på hva som påvirker hverandre har jeg valgt å la pilene gå begge veier mellom de to boksene.



*Figur 2 - Modell for teoretisk rammeverk*

Jeg tenker det er mulig at hvordan organisasjonen er organisert kan påvirke hvordan den og de ansatte lærer. I tillegg viser studiene som er gjennomgått over at ulike aspekter ved læring kan påvirke fleksibiliteten til de ansatte blant annet funksjonell fleksibilitet.

## 3 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere metodiske valg, blant annet hvilken tilnærming jeg har valgt å bruke (3.1) og begrunnelse for valg av design (3.2). Jeg vil også presentere caset (3.3) og metodiske valg knyttet opp til datainnsamling (3.4). Deretter følger en analyse av datamaterialet (3.5), samt etiske betraktninger (3.6) i tillegg til at jeg til slutt vil si noe om validitet og reliabilitet (3.7) knyttet opp til oppgaven.

### 3.1 Tilnærming

Målet med oppgaven er å nærmere forstå hvilken sammenheng det er mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjonen*. Kvalitative design handler om å få en forståelse av det som undersøkes i motsetning til kvantitative design der hensikten er å utforske, beskrive og finne kausale sammenhenger (Savin-Baden & Major, 2013). Fordi jeg ønsker å forstå hvilken sammenheng det er mellom *fleksibel organisering og læring i organisasjoner* har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ tilnærming på oppgaven. Dersom man velger en kvalitativ tilnærming finnes det flere ulike design å velge mellom, blant annet casestudier, grounded theory, etnografi og fenomenologi (Savin-Baden & Major, 2013). Valg av design vil jeg diskutere nærmere i neste delkapittel.

### 3.2 Design

Ifølge Yin (2009) egner casestudier seg til å undersøke hvordan- eller hvorfor- spørsmål om nåværende omstendigheter. I en casestudie vil hensikten være å generalisere teori og ikke generalisere resultatene (som frekvens og statistikk) (Yin, 2009). Jeg har valgt å benytte meg av et casedesign til min masteroppgave fordi jeg ønsker å finne ut hvordan sammenhengen er mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner*. En av fordelene med en casestudie er at den er fleksibel, gjennom at man kan benytte seg av ulike tilnærminger og disipliner. Casestudier kan klassifiseres i forskjellige kategorier blant annet etter hensikt der utforskende, beskrivende, instrumentelt, tolkende, forklarende og evaluerende er kategoriene (Savin-Baden & Major, 2013). Jeg tenker min casestudie havner i kategoriene utforskende og beskrivende fordi hensikten med studien er å utforske sammenhengen mellom organisering og læring

gjennom å beskrive hvordan caset er organisert og hvordan informantene lærer. For deretter å forsøke å forstå sammenhengen mellom dem.

I valget mellom ett eller flere case anser Yin (2009) det som bedre å benytte seg av flere case fordi man da ikke legger alle eggene i én kurv. Det vil blant annet si at man kan sitte igjen med data dersom et av casene skulle trekke seg, eller man av andre grunner ikke får samlet inn eller mister data. Yin (2009) mener også at fordelene ved analysen er betydelig bedre dersom man benytter flere case. For eksempel kan man sammenligne casene og se etter likheter og forskjeller. Er det likt i to eller flere case kan det være større sannsynlighet for at det er slik også andre steder. Single casestudier på sin side egner seg til å teste teori. Jeg har valgt å benytte meg av kun ett case fordi det gir mulighet for å gå i dybden av caset og beskrive det som et typisk for nettopp dette caset. Jeg tenker dette er særlig relevant for min oppgave siden det tidligere er forsket lite på akkurat dette temaet.

En ulempe med casestudier er at man som forsker kan virke påtrengende. De kan for eksempel foregå over en lengre periode og kan kreve at caset må gi fra seg mye informasjon. En annen ulempe er at resultater kun gjelder for det konkrete caset og dermed ikke nødvendigvis stemmer overens med resten av verden. En siste utfordring kan være å sette grensene for caset, hva hører inn under caset og hva gjør ikke det (Savin-Baden & Major, 2013).

Etter å ha sendt forespørsel til to aktuelle plasser å gjennomføre studien hos endte valget opp med hjemmetjenesten i Solvik kommune. Dette valget ble tatt fordi jeg hadde en kontaktperson der og jeg hadde en viss kjennskap til dem. Jeg valgte å begrense populasjonen til kun hjemmetjenesten og ikke ta med dagsenter eller sjukehjem fordi det ville blitt for komplekst og det ville krevd mer tid og ressurser enn det jeg har hatt til rådighet. Jeg tenker at dette caset kan gi meg svar på de spørsmålene jeg ønsker svar på.

### **3.3 Presentasjon av caset**

Som nevnt i innledningen har jeg av hensyn til personvern valgt å anonymisere caset og informantene. Solvik kommune er en middels stor kommune på Østlandet.

Hjemmetjenesten i Solvik kommune består av ca. 100 ansatte fordelt på to avdelinger/grupper. De ansatte er blant annet sjukepleiere, helsefagarbeidere, sjukepleierstudenter og vikarer. Over disse sitter tjenesteleder med en konsulent som sin høyre hånd og over de igjen er enhetsleder som også har ansvar for et eldresenter i et annet distrikt i tillegg til hjemmetjenesten. Over der igjen sitter helse og omsorgssjefen som også har ansvar for omsorgssentre og forebygging og utvikling i tillegg til hjemmetjenesten.

For snart ett år siden ble to distrikter av hjemmetjenesten i Solvik kommune slått sammen. Dette har ført til at de har blitt mange flere ansatte samlet på ett sted og at lederne nå har ansvar for både flere ansatte og brukere enn de har hatt tidligere.

Av informantene jeg har intervjuet er informantene A, B, D og J i ledergruppen hvor A er enhetsleder, B er konsulent, D avdelingsleder og J helse og omsorgssjef. Informantene C, E, G og I er alle sjukepleiere i tillegg til at informant G og I har et teamlederansvar. Informant F er helsefagarbeider og informantene H og K er vikarer.

De praktiske arbeidsoppgavene for de vanlige ansatte i hjemmetjenesten i Solvik kommune går ut på at de har en liste med et visst antall brukere de skal innom i løpet av dagen eller kvelden. Hos disse brukerne bistår de med flere ulike ting, for eksempel morgenstell, hjelpe til med å sette på støttestrømper, sårstell, dusjing, medisinutlevering og dobesøk. Rett og slett alt de ulike brukerne trenger hjelp til for å kunne fortsette å bo hjemme. I tillegg skal alt de gjør dokumenteres. Sjukepleierne har mer omfattende oppgaver enn helsefagarbeiderne og de fleste vikarene siden de ofte har kompetanse som kreves for å gjennomføre disse oppgavene. Eksempler på slike oppgaver er intravenøs behandling, innlegging av kateter og spesielle injeksjoner. I tillegg har sjukepleierne administrative oppgaver som bestilling og legging av medisiner og å sørge for at listene med brukere er oppdatert. Så generelt er oppgavene i hjemmetjenesten veldig varierte.

### 3.4 Datainnsamling

Som nevnt er en av fordelene med å velge ett case at man kan gå i dybden. Jeg tenker dermed at individuelle intervjuer vil være en god måte å samle inn data. På den måten kan man gå i dybden med spørsmål til informantene for å hente informasjon. En ulempe er at informasjonen vil være begrenset til ett sted og ett tidspunkt. Det kan også hende at de som gir informasjon vil beskytte caset og jeg som forsker kan bli kjent med caset og dermed generalisere informasjon eller overse ny informasjon. Det man går glipp av ved å ikke velge flere case er at man ikke kan sammenligne informasjon fra ulike steder, men man unngår ulempen med å sitte igjen med kun overfladisk informasjon (Savin-Baden & Major, 2013).

Jeg har valgt å benytte intervjuer som datainnsamlingsform for oppgaven. Intervju er den mest vanlige måten å samle inn data på. Intervjuene foregår som en samtale der intervjuobjektet kan dele sine perspektiver og erfaringer mens intervjueren leder samtalen og prøver å forstå det informanten sier. Fordeler ved å velge denne innsamlingsformen er at man snakker direkte med de man samler inn informasjon fra og man kan samle inn dybdeinformasjon. Denne innsamlingsformen er også godt respektert blant kvalitative forskere. Ulemper ved intervjuer er at de tar mye tid, i tillegg til at den som blir intervjuet kan velge å si det som er sosialt akseptabelt eller det den tror forskeren vil høre istedenfor å si ting slik det egentlig er. Ved intervjuer får man også bare perspektivet og synspunktene til den som blir intervjuet og ikke for eksempel en hel gruppe (Savin-Baden & Major, 2013).

#### 3.4.1 Utvalg

Jeg har som nevnt valgt å gjennomføre intervjuene i hjemmetjenesten i Solvik kommune. Bakgrunnen for dette valget er at helsesektoren er et fint sted å gjennomføre undersøkelsen i tillegg til at jeg hadde en kontaktperson der.

Jeg har valgt å intervju noen av lederne og noen av de andre ansatte. Utvalget er gjort hensiktsmessig, det vil si at jeg har ønsket å intervju ledere fordi jeg tenker de sitter på informasjon om organiseringen og har ansvar for bant annet hvem som er på jobb og hvilke oppgaver som skal gjennomføres på et overordnet plan. I tillegg ville jeg intervju



noen av de ansatte på grunn av at jeg tenker de selv i stor grad vet hvordan de tilegner seg og deler informasjon. Det å intervju alle de ansatte ville vært for tidkrevende og på et tidspunkt kan det hende svarene deres ikke ville gitt noen ny informasjon, derfor er bare noen valgt ut. Valget om å intervju både ledere og andre ansatte vil sikre heterogenitet i svarene noe som er en av hensiktene med et hensiktsmessig utvalg (Savin-Baden & Major, 2013). Utvalget er også teoretisk fordi jeg tenker de som har blitt valgt ut kan svare best på mine spørsmål som er basert på teori *om fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner*.

Når det gjelder antall informanter ble vi fortalt, i forelesningen i kvalitativ metode, at det er vanlig å ha 8-15 informanter på en masteroppgave. Jeg tenkte derfor å velge ut rundt 10 stykker til mitt arbeid. Min kontaktperson gjorde et utvalg basert på mine ønsker. Siden jeg ønsket å intervju ledere var det en begrensning på antall fra denne gruppen. Blant de andre ansatte var det mange flere å velge mellom her spilte tiden jeg hadde til rådighet inn på antallet som ble valgt ut.

Underveis spurte jeg informantene om det var noen andre de tenkte jeg burde snakke med, da svarte flere at de tenkte jeg burde snakke med noen vikarer også. Jeg tenkte det var noe i det å intervju noen vikarer med tanke på å få et bredere datagrunnlag, mer nyanserte svar, og kanskje at de kunne komme med synspunkter som ikke de andre kunne komme med. Underveis var jeg usikker på om det var nok tid til å intervju flere, men det blei det. På bakgrunn av dette har jeg også intervjuet to vikarer.

### 3.4.2 Gjennomføring av datainnsamling

Dybdeintervjuer kan gi kompleks dybdeinformasjon som igjen kan føre til forståelse og tolking. Jeg har benyttet meg av en semistrukturert intervjuguide og gjennomført intervjuene ansikt-til-ansikt. Intervjuguiden ble utformet basert på teorien som er gjennomgått ovenfor. Samme intervjuguide ble brukt for alle i utvalget (se vedlegg 2), men ble justert noe med tanke på hvilke spørsmål som ble stilt og rekkefølgen på dem etter som hvem som ble intervjuet. Etter å ha gjennomført et par intervjuer ble jeg også flinkere til å spørre etter eksempler og utdypinger for å få mer data å jobbe med. Jeg opplevde også underveis en metning på noen av spørsmålene men tok likevel noen av

dem med videre for å få en sammenheng til de senere spørsmålene i intervjuguiden. Jeg har tenkt i ettertid at jeg ikke hadde med noen såkalt «grand tour» og at dette kunne ha gjort det lettere for informantene å svare på spørsmålene. Men jeg tenkte også dette kunne ha forårsaket at informantene ikke hadde svart like fritt og upåvirket av den informasjonen som eventuelt hadde blitt gitt i en slik «grand tour».

Intervjuene ble gjennomført i hjemmetjenestens lokaler. Samtalene ble tatt opp ved hjelp av mobiltelefon samtidig som det ble tatt noen notater ved siden av. Jeg opplevde underveis at noen av intervjuene ble litt korte og var derfor, som nevnt, noe flinkere til å stille oppfølgingsspørsmål i de senere intervjuene. Jeg forsøkte også å bruke deres egne ord og tanker, men det førte noen ganger til at jeg stilte ledende spørsmål.

Datainnsamlingen gikk over en periode på fire uker der fem dager ble brukt til intervjuer. Det ble intervjuet mellom én og tre informanter per dag og hvert intervju har hatt en varighet på mellom 17 og 35 minutter. Rekkefølgen og tidspunktene min kontaktperson hadde satt opp ble noe endret. Det var satt av mer tid enn det som ble brukt per person derfor ble noen intervjuet tidligere enn planlagt. I tillegg var det noen som ikke møtte opp til avtalt dag som derfor ble intervjuet en annen dag. En person møtte ikke opp og ble derfor ikke intervjuet og som nevnt ble det intervjuet to personer som ikke var satt opp i utgangspunktet.

Jeg vil si at datainnsamlingen har vært en lærerik prosess der jeg har blitt bedre kjent med meg selv og har også skjønnet at informantene kan være like nervøse for å bli intervjuet som jeg er for å intervju dem. Jeg lærte også at jeg måtte forklare og omformulere noen av spørsmålene slik at det skulle bli lettere for informantene å forstå og svare, eller å gi et svar jeg følte ga mer innhold. Jeg føler at jeg sitter igjen med mer kunnskaper om gjennomføring av intervjuer enn jeg gjorde før jeg startet med oppgaven.

### **3.5 Analyse**

Intervjuene ble som nevnt tatt opp ved hjelp av mobiltelefon og jeg har transkribert opptakene. Transkriberingen har vært fullstendig og jeg har tatt med lengre pauser, kremting, latter og andre forstyrrende hendelser som en del av transkriberingen.

Innholdet har deretter blitt delt opp og teoretisk kodet der organisering/fleksibilitet, læring og sammenhengen mellom dem har vært hovedkoder. Under organisering/fleksibilitet har numerisk fleksibilitet og funksjonell fleksibilitet vært underkoder og under læring har tilegning og deling av informasjon, utnytting og utforskning og byråkratisk organisering vært underkoder. Jeg har benyttet meg av fargekoder for hovedkodene og deretter satt datamaterialet inn i en matrise med både hovedkoder og underkoder.

Under analysering kan man benytte elektroniske analyseverktøy som Nvivo, slike program vil være som en assistent og et verktøy for å gjennomføre analysen. Siden jeg ikke har hatt så mye erfaring med Nvivo valgte jeg å ikke benytte meg av dette programmet. Jeg valgte heller å gjennomføre analysen som beskrevet ovenfor.

Det finnes flere strategier for hvordan man kan gjennomføre analyser, blant annet å bygge på proposisjoner fra teorien eller på rivaliserende forklaringer. Jeg har i analysedelen sett på datamaterialet i sammenheng med teorien. Det å se etter mønstre i analyseprosessen vil øke den interne validiteten. Å gi oppmerksomhet til alle svarene, være bevisst på rivaler, adressere de mest signifikante aspektene og å være oppmerksom på tidligere tanker og diskusjoner fra teorien om temaet vil heve kvaliteten på analysen. (Savin-Baden & Major, 2013). Jeg har derfor forsøkt å være obs på dette i analyseprosessen.

### **3.6 Etikk**

Personvernombudet for forskning, som er en del av Norsk senter for forskningsdata (NSD), har som oppgave å bidra til at institusjoner ivaretar lovpålagte plikter knyttet til internkontroll og kvalitetssikring av egen forskning. En del av arbeidet de gjør er forhåndsvurderinger av forskningsprosjekter. Siden jeg kom til å samle inn data, for eksempel navn og stillingsbeskrivelse, som kunne identifisere de ansatte i min case, ble min oppgave meldepliktig. Melding ble sendt inn til personvernombudet og godkjent for gjennomføring.

Som nevnt har intervjuene foregått ansikt-til-ansikt og informantene har visst hvem jeg er og hvorfor jeg er der. Informantene har fått et informasjonsskriv om hva studien skulle omhandle og beskjed om at deltagelsen var frivillig og at de kunne trekke seg når de ville. Alle skrev også under på et samtykke (se vedlegg 1) på informasjonsskrivet. Fordi jeg har hentet inn informasjon om stillinger som gjør at de ansatte kan identifiseres har jeg valgt å anonymisere både selve caset og informantene.

### **3.7 Validitet og reliabilitet**

Forskers argumenter og grunner kan øke den indre validiteten til en casestudie. Jeg har derfor forsøkt å argumentere og begrunne de valgene jeg har tatt. Det å ha et klart undersøkelsesrammeverk vil også øke den indre validiteten. Derfor har jeg valgt å sette opp et rammeverk som jeg har brukt i mine undersøkelser. Konseptualisering og operasjonalisering av begreper øker begrepsvaliditeten (Yin, 2009). Derfor har jeg i teorikapittelet valgt å presentere en konseptualisering av begrepene jeg har brukt. Et klart rasjonale og detaljer om konteksten kan øke den eksterne validiteten. Derfor har jeg så godt som mulig forsøkt å gjengi konteksten undersøkelsen er gjennomført i. Det å dokumentere det man gjør, gjør det lettere for andre å replisere undersøkelsen og det vil øke reliabiliteten, derfor har jeg forsøkt å dokumentere alt jeg har gjort (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008).

Jeg valgte som nevnt å ta opp intervjuene, det kan øke den deskriptive validiteten fordi man har mulighet til å gå tilbake og se om man har rapportert det som har skjedd. Ved å nøyaktig fremstille deltagerens meninger (tanker, følelser, intensjoner) øker man tolkningsvaliditeten. Jeg har derfor benyttet sitater fra intervjuene for å få frem det informantene har sagt. Det å finne stabile mønstre og forstå hvorfor de oppstår kan øke den teoretiske validiteten, dette har jeg jobbet med i analyseprosessen. Ved å bruke flere informanter, som jeg har gjort, kan man øke den interne validiteten. Det er ofte ikke noen hensikt med ekstern validitet ved kvalitative studier, man ser på det som er unikt. Dersom man likevel ønsker å generalisere bør forskeren beskrive personene, utvalget, konteksten, datainnsamling og analyseteknikker slik at andre kan se hvem resultatene eventuelt kan overføres til eller andre forskere lettere kan replisere studien (Johnson, 1997).

## 4 Analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg analysere datamaterialet jeg har fått gjennom å intervju informantene. Jeg vil se nærmere på den informasjonen informantene har kommet med og se det opp mot hva som blir sagt i teorien. I de første delkapitlet vil jeg se på det som blir sagt om fleksibel organisering av arbeidskraft (4.1) for så å se på det som blir sagt om læring i organisasjoner (4.2). Deretter ser jeg på det som blir sagt om sammenhengen mellom fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner (4.3), for til slutt å ta for meg andre funn (4.4).

### 4.1 Fleksibel organisering av arbeidskraft

#### 4.1.1 Numerisk fleksibilitet

Som nevnt i teorikapitlet går numerisk fleksibilitet ut på å lett kunne øke eller redusere arbeidsstokken. Dette innebærer blant annet at det skal være lettere å endre arbeidstiden, å ansette og å si opp folk og at det kan være et løst kontraktforhold mellom leder og arbeider (Atkinson, 1984).

##### 4.1.1.1 Vikarer som hovedtype av numerisk fleksibilitet

Når det gjelder hjemmetjenesten i Solvik kommune og deres numeriske fleksibilitet nevner de fleste informantene at det blir brukt en del vikarer i hjemmetjenesten, særlig nå en periode på grunn av høyt sjukefravær. Bruken av vikarer bidrar til at de oppnår numerisk fleksibilitet ved at de får dekt behovet for arbeidskraft i perioder der det trengs, for eksempel ved sommerferieavvikling eller sjukefravær, og de kan benytte seg av de fast ansatte igjen når de er tilbake i jobb.

En av informantene nevner at de i hjemmetjenesten har både tilkallingsvikarer og vikarer med helge- eller deltidsstillinger. Dette gjør at dersom de ikke skulle trenge like mange en periode så er det lettere å «bli kvitt» noen eller redusere antall dager eller timer de jobber. En av informantene sier også at noen av de som jobber helge- eller deltidsstillinger også tar vakter utover det de er satt opp på. På denne måten kan hjemmetjenesten lettere justere hvor mange ansatte de trenger og hvor mye hver enkelt jobber.

Det er stort sett egne vikarer som blir brukt, men det har tidligere vært benyttet vikarer fra vikarbyrå. Grunnen til at det ikke blir benyttet vikarer fra byrå så mye nå er at det er kostbart og at byråene ikke alltid kan stille med vikarer når hjemmetjenesten trenger det, som informant J sier:

*Per i dag har vi vel egentlig hatt ganske god erfaring med de vi har fått. Ofte så har kanskje problemet vært at de ikke har nok vikarer til oss. At når vi melder et behov så har de ikke vikarer.*

Dette belyser utfordringen med at noen av oppgavene krever en kompetanse som ikke er så lett å få tak i ved bruk av vikarer. Jeg kommer nærmere inn på dette senere.

Informant D nevner at hjemmetjenesten i noen tilfeller samarbeider med frivillige til å gjennomføre oppgaver:

*Når en bruker søker etter tjenester så vil en jo søke etter tildelingsenheten og tildelingsenheten vil jo alltid foreslå at du kanskje kan prøve småjobbsentralen ikke sant for å se om du kan få napp der da til for eksempel renhold, men da har de på en måte ikke vært innom oss først.*

Som sitatet viser er ikke dette tilbudet en direkte del av hjemmetjenesten, siden tiltaket blir avklart før hjemmetjenesten har blitt involvert med tanke på den konkrete tjenesten det søkes om. Jeg tenker dermed at det ikke faller inn under deres grad av numerisk fleksibilitet.

Informant J nevner også at det skjer kjøp av tjenester privat til enkeltbrukere, men at dette heller ikke er en del av hjemmetjenesten. Ellers ser det ikke ut som om det er bruk av andre innleide personer som for eksempel oppdragstakere i hjemmetjenesten i Solvik kommune.

#### **4.1.1.2 Erfaring med bruken av vikarer**

Når det gjelder erfaringer med bruken av vikarer nevnes det at det har vært en utfordring at vikarene ofte er ufaglærte og dermed ikke nødvendigvis har den kompetansen som

kreves for å gjennomføre alle arbeidsoppgavene. Jeg tenker dette begrenser muligheten til å oppnå bedre numerisk fleksibilitet på den måten at vikarene ikke dekker behovet hjemmetjenesten har. En annen utfordring de opplever med bruken av vikarer er at noen får opplæring men ikke dukker opp igjen senere. Dette gjør at de må starte prosessen på nytt og dermed forsinker muligheten til å øke bemanningen.

Informant C nevner også at det kan være utfordringer med bruken av vikarer, blant annet det at det kan bli ustabil dersom det er forskjellig personal på jobb hver dag. Hun tenker også at det er positivt at ansatte og brukere kjenner hverandre:

*Ustabil hvis det er forskjellig personal på jobb hver dag. At det, i en perfekt verden så hadde sikkert det vært fint at det hadde vært de faste som er godt kjent og kjenner både kolleger og brukere.*

Dette vil bli en utfordring ved bruk av vikarer, som ofte er inne i arbeidet i kortere perioder. Det ville heller ikke vært positivt med tanke på å oppnå numerisk fleksibilitet. Dette belyser også at de som er funksjonelt fleksible kan bli påvirket av bruken av numerisk ansatte og at det dermed har noe for seg å undersøke numerisk og funksjonell fleksibilitet i samme undersøkelse.

#### **4.1.1.3 Numerisk fleksibilitet i kjernen**

Som nevnt påpeker Kalleberg (2001) at bildet på fleksibilitet ikke er så svart-hvitt som Atkinson (1984) ser det. Kalleberg mener for eksempel at de som befinner seg i kjernen også kan være numerisk fleksible, for eksempel ved bruk av overtid.

Resultatene viser at omfanget av overtidsbruk varierer. Noen jobber lite overtid, andre jobber mer overtid. For eksempel jobber sjukepleierne, særlig de med teamlederansvar, en del overtid, se sitat fra informant E:

*Jeg prøver å holde meg innafor arbeidstidene, jeg gjør det. Men det er klart at som sjukepleier så kan jo situasjoner oppstå som gjør at det går utover arbeidstida. For det er jo ikke sånn at du kan reise fra en bruker når klokka er kvart over ti (...) eller hvis det er noe du må ordne*

*til dagen etter. Hvis det er noe medisinlegging for eksempel og sånne ting.*

Som sitatet også viser er brukerne mennesker og derfor er det ikke alltid det passer å gjøre ting når de står oppført på lista, noe som dermed kan føre til at de ansatte må jobbe overtid. Dermed kan overtiden hjelpe på den numeriske fleksibiliteten ved at noen jobber mer noen dager, men jeg har et inntrykk av at dette er tilfelle ofte og ikke bare i perioder. Noe som kan tyde på et behov for større grunnbemanning og bedre fordeling av oppgaver istedenfor fortsatt bruk av overtid.

Andre ting som nevnes av sjukepleierne som grunner til overtidarbeid er gjennomføring av rapporter, se sitat fra informant E, og en følelse av lojalitet og det å gjøre en god jobb.

*I og med at jeg har kontorfunksjon, så er det jo jeg som har rapporten mellom dagvaktene og kveldsvaktene. Og det, det er jo satt av til bare et kvarter og det kvarteret er det jo ofte for lite, at da er vi jo ofte ikke ferdig før et kvarter over tida.*

Informant E

Jeg tenker disse grunnene for overtid går mer på knapphet i tid, eventuelt organisering av rapporten, og samvittighet enn på å dekke et arbeidsbehov og dermed bedre den numeriske fleksibiliteten.

Som vist ved de tidligere sitatene er blant annet uforutsigbarhet en grunn til at det blir jobbet overtid. Flere grunner til at det blir jobbet overtid er at det er for mange brukere på listene, slik at de ansatte ikke rekker alt de skal i løpet av en vakt. I tillegg til sjukefravær blant de ansatte og mye sjuke brukere. Den ene vikaren for eksempel jobber en del overtid og har mulighet til det fordi hun ikke har en 100 % stilling, se sitat:

*(...) det blir fort en halvtime her og der, også blir det en del ekstravakter og sånn, men i og med at jeg jobber 70% (...) så har jeg faktisk muligheten til å gjøre det. Men hadde jeg jobba en 100% stilling så hadde det ikke gått.*

Informant H



Jeg tenker dette bidrar mer til den numeriske fleksibiliteten siden det da dreier seg om for eksempel ekstravakter og overtid av litt lenger varighet, men her er det jo snakk om en som jobber i periferien og ikke i kjernen. Slik at det dreier seg om noen i periferien som er funksjonelt fleksible som er vanlig og ikke noen i kjernen som er funksjonelt fleksible.

Resultatene her viser som nevnt varierende bruk av overtid. Av de faste ansatte er det stort sett sjukepleierne som jobber overtid. De jobber som nevnt ofte mer enn det de skal. Jeg tenker det ikke nødvendigvis bidrar til numerisk fleksibilitet, men at det heller er en vedvarende utfordring. En av helsefagarbeiderne kommenterer det at hun noen dager jobber litt overtid men at hun avspaserer andre dager dersom hun er tidligere ferdig. Dette tenker jeg heller bidrar mer til en form for numerisk fleksibilitet fordi det ikke skjer like ofte og at det også går andre veien ved at hun går tidligere andre dager.

#### *4.1.1.4 Oppbygning*

Med tanke på oppbygning så er det en ganske tydelig hierarkisk struktur i hjemmetjenesten i Solvik kommune, men likevel føler mange av de ansatte at de er på samme nivå. Likevel er det noen oppgaver som ikke alle kan gjøre som gjør at den numeriske fleksibiliteten ikke kan fungere optimalt.

### **4.1.2 Funksjonell fleksibilitet**

Funksjonell fleksibilitet går ut på, som nevnt tidligere, at de ansatte kan omplasseres raskt og lett mellom ulike oppgaver og aktiviteter, noe som krever at de ansatte har flere ulike typer evner (Atkinson, 1984).

#### *4.1.2.1 Godt utgangspunkt for funksjonell fleksibilitet*

I hjemmetjenesten i Solvik kommune er det mange ulike oppgaver som skal gjennomføres både praktiske, medisinske og administrative. De ansatte utfører en del ulike oppgaver men det er ofte de samme oppgavene som går igjen. Illustrert av det informant A svarte på spørsmålet om de ansatte gjør ulike oppgaver: «Brukerne der [i hjemmetjenesten] trenger som regel bistand til alt fra A til Å og (...) [da] blir det litt likt på alle egentlig». Selv om det er en form for faste oppgaver kan det likevel skje uforutsette hendelser som gjør

at de ansatte må gjennomføre andre oppgaver enn de pleier, som blant annet informant E er inne på:

*Sånn ute i hjemmetjenesten så har du jo fast kjøreliste med brukeroppdrag som du skal i gjennom, men du veit jo aldri hva som møter deg hjemme hos folk (...) så det er jo noe å takle situasjonen der og da, og kanskje omstrukturere også.*

Jeg teker at dette i utgangspunktet danner et godt grunnlag for å oppnå funksjonell fleksibilitet siden de ansatte gjør mye av de samme oppgavene. På denne måten bør de kunne flyttes til for eksempel andre kjøreruter uten større problemer fordi det er mye likt arbeid som skal gjøres.

Informant D sier at brukerne blir sortert på de ulike listene, slik at de som har rett kompetanse jobber på de listene der det kreves: «Vi prøver jo å sortere brukere sånn at (...) de som trenger spesiell kompetanse dom står på sjukepleierruta». Dette er også med på å hjelpe den funksjonelle fleksibiliteten ved at de som har den kompetansen som kreves kan kjøre på listene der den trengs og at de som ikke har den kan kjøre de andre rutene. Hadde de brukerne som trengte spesielle former for kompetanse vært spredd ut på de ulike listene hadde det vært færre som kunne kjørt flere av listene, noe som dermed hadde hemmet muligheten til å oppnå bedre funksjonell fleksibilitet.

Noen av informantene nevner det at de har litt ulike oppgaver ettersom hvilke fag de har jobbet med eller hvilken utdanning de har. Det nevnes også at det har blitt mer sjukepleierfaglige oppgaver i hjemmet:

*Så har det blitt mer sjukepleierfaglige oppgaver hjemme så det krever jo at du må, ja for eksempel i tillegg til å ha en fast kjøreliste da så kan det hende at det kommer på oppdrag som gjør at du må gjøre andre ting.*

Informant E

Dersom det er få sjukepleiere eller ansatte som har kompetanse på de ulike oppgavene kan det bidra til å hemme den funksjonelle fleksibiliteten ved at det er færre personer som kan settes til disse oppgavene. For eksempel ble en del av informantene spurt om

det at de sitter på en kompetanse som ikke andre har kan være en grunn til at de jobber overtid. På dette svarte informant I:

*Det er ting jeg må gjøre som noen andre ikke kan, sånn at jeg er nødt til å ta noe ekstra besøk i tillegg til alt det andre som jeg har å gjøre sjøl. Det skjer nesten hver dag, nesten hver vakt.*

Ut fra dette kan det virke som sjukepleierne jobber overtid fordi de har en kompetanse som krever at det er de som må gjøre oppgaven. Det blir på en måte en form for funksjonell fleksibilitet ved at sjukepleierne kan ta på seg oppgaver de ikke har selv. Utfordringen er at det kan gå utover alt det andre de også skal gjøre og at det kanskje hadde vært bedre at flere hadde hatt den kompetansen som kreves til disse oppgavene.

#### **4.1.2.2 Erfaringer med faste oppgaver**

Når det gjelder erfaringer med å ha faste oppgaver mener flere av informantene, som for eksempel informant E, at det er positivt fordi det gir en forutsigbarhet, se sitat:

*Ja, altså det gir jo en oversikt og en forutsigbarhet og ikke minst en kontinuitet da i forhold til å at du må i gjennom de faste oppgavene du har i løpet av en dag.*

Andre grunner til at de er positive til det er at de selv kan føle seg trygge og det at brukerne slipper å se nye fjes hver dag. Det nevnes også at uten faste arbeidsoppgaver hadde det ikke blitt noen struktur:

*Hvis en ikke hadde hatt faste oppgaver på det som på en måte trengs å være fast da, så hadde det ikke blitt noe struktur og ikke noe oversikt heller. Og det er en å helt avhengig av (...) både i kontorfunksjonen og ellers og for å holde det oversiktlig da.*

Informant E

Noe som oppleves som en ulempe med faste oppgaver og lite variasjon er at de ansatte kan gå lei. En annen utfordring for en av informantene er at hun har så mange og faste oppgaver at det er vanskelig å prioritere mellom dem, se sitat under.

*Ja jeg liker at det er faste oppgaver men det er, det kan bli litt for mange oppgaver her da så det er på en måte fleksibelt liksom. (...) du rekker ikke alt av de faste, så en må rett og slett prioritere hva som er viktigst og det tar litt tid før en skjønner den prioriteringa.*

Informant G

En annen utfordring med faste oppgaver som nevnes er dersom det bare er én eller få som har denne oppgaven og de skulle være borte.

Ut fra disse resultatene kan vi se at de ansatte stort sett har faste oppgaver, men med stor variasjon i hva som skal gjøres. Dette tenker jeg bidrar til noe funksjonell fleksibilitet på den måten at de ansatte kan mye forskjellig siden det er flere forskjellige brukere med ulike behov på hver liste. Dermed er det mulighet for at de ansatte kan kjøre andre lister der de har like mange varierte oppgaver. Noe som hemmer den funksjonelle fleksibiliteten er at noen oppgaver er det bare sjukepleiere som kan gjøre. Jeg sitter også med et inntrykk av at de ansatte liker best å kjøre faste lister og at det dermed kan være vanskelig å få dem til å kjøre andre lister enn de pleier. Dette kan man blant annet se ved at vikarene ofte kjører flere forskjellige ruter og da kan jeg tenke meg at de må justere seg etter hvem som ikke er på jobb.

#### ***4.1.2.3 Funksjonell fleksibilitet i periferien***

Resultatene viser også at vikarene gjør like mange oppgaver som de fast ansatte, med unntak av sjukepleieroppgaver dersom de ikke har kompetansen til det. Det hender faktisk at vikarene kjører flere lister enn de fast ansatte og at de dermed har bidrar mer til den funksjonelle fleksibiliteten. Dette bygger opp under det Kalleberg (2001) utaler om at Atkinson (1984) sin modell kan bli for snever og at de i kjernen kan være numerisk fleksible og at de utenfor kjernen kan være funksjonelt fleksible.

#### ***4.1.2.4 Oppstart av teamarbeid***

Det har vært forsøkt å sette i gang teamarbeid for de ulike tjenestene som for eksempel demens og hjemmetrening, men blant annet på grunn av sykdom har ikke alle teamene kommet så godt i gang, se sitater under.

*[Det] er jo egne team under, i forhold til (...) palliasjon og ruspsykiatri, demens, så det er forskjellige sånne team, men det har vel ikke fungert veldig bra fordi det har vært sjukdom. Det er vel ett team som har fungert fint ellers så har de andre ikke fungert.*

Informant G

*Men det at de jobber mer teambasert nå enn vi gjorde før det er jeg ganske overbevist om og det er klart at det gjør jo at man er litt færre folk da som jobber mot enkelte grupper av pasienter og også mot faggrupper. (...) Men det er nok sånn i hjemmetjenesten at veldig mange gjør veldig mye, det tror jeg også vi har et potensiale på da, at når vi når vi tenker fagkompetansen og kanskje spesielt sykepleierkompetansen da som ofte er vanskelig å rekruttere og som er viktig for oss så bør en spisses mye mer mot det som faktisk er sykepleierfaget og de som trenger det mest.*

Informant J

For ønsket om å ha færre personer inne hos hver bruker og å utnytte den kompetansen de ansatte har er dette positivt, men dersom de blir for spesialiserte kan det hemme den funksjonelle fleksibiliteten ved at de ansatte da får færre oppgaver og at det dermed ikke blir like lett å flytte de til andre oppgaver.

#### **4.1.3 Jobbing på tvers av grupper**

Nesheim et. al. (2017) skriver det at ved å jobbe på tvers av grupper kan de ansatte produsere produkter til flere grupper. De har undersøkt en mediebedrift der det handler om å produsere innhold til mediebransjen. Jeg tenker dette er ganske ulikt arbeid i forhold til det å jobbe i hjemmetjenesten, men jeg tenker man kan trekke den parallellen at ved at de ansatte i hjemmetjenesten jobber på tvers av avdelinger kan de bidra til både numerisk fleksibilitet (det blir flere å ta av) og funksjonell fleksibilitet (de kan gjøre oppgaver der som kanskje de som er på jobb der ikke kan) i flere grupper.

Hjemmetjenesten i Solvik kommune er delt inn i to grupper etter distrikt. Før sammenslåingen hadde de ulike distriktene lokasjoner på to ulike steder:

*Altså nå er jo hjemmetjenesten sammenslått ikke sant, så vi blei jo samlokalisert her i juni i 2017 og det var to distrikt som ble slått samen. Så nå men jeg tror faktisk enda at de jobber veldig i sitt eget distrikt eller opprinnelig gjorde, men mere på tvers.*

Informant J

Som sitatet over viser skjer det lite, men noe jobbing på tvers av gruppene. Her også illustrert med et sitat fra informant B, på spørsmålet om de ansatte jobber på tvers av avdelinger:

*(...) det er flere som gjør det. Noe blir litt sånn ufrivillig (...) på grunn av sykdommer og sånne ting, og noen er liksom at de syns faktisk det er litt greit å gjøre litt forskjellig.*

Det er noen som ikke ønsker å jobbe i den andre gruppa som de ikke selv jobber i. Noen begrunner det blant annet med at de da ikke vil føle seg like trygge fordi det vil være mange nye brukere og andre ansatte å forholde seg til:

*Nei jeg jobber bare på [Solvik], men det har noe med det du spurte om før, at tryggheta både mi og (...) at du kjenner brukerne. En bruker så mye lenger tid og når, men så klart en blir jo kjent.*

Informant K

Andre synes det er greit å jobbe begge steder. Informant D nevner at det også er noen som jobber både som hjemmehjelp og hjemmesjukepleier, og at noen av de ansatte også jobber andre steder i kommunen:

*For eksempel to av hjemmehjelpene jobber både som hjemmehjelper og som i hjemmesjukepleien, og noen ansatte kjører både på den ene gruppa og den andre gruppa, og noen av vikarene her jobber også på andre avdelinger i kommunen.*

Ved å jobbe på tvers kan de ansatte bidra til begge gruppene og dermed hjelpe til med å oppnå god funksjonell og numerisk fleksibilitet i begge gruppene eller begge stedene de jobber.

Som resultatene viser skjer det lite jobbing på tvers av gruppene i hjemmetjenesten, men noen gjør det. Dermed har de flere å ta av enn om de fortsatt hadde vært lokalisert på to ulike steder. Den ene gruppa (for eksempel gruppe A) kan ha tilgang til personer på den andre gruppa (gruppe B), som kan ha kompetanse til å gjennomføre en oppgave de som er på jobb på gruppe A ikke har.

## 4.2 Læring i organisasjoner

### 4.2.1 Tilegning av kunnskap

Som nevnt deler Huber (1991) *organisasjonslæring* inn i fire prosesser: kunnskapstilegnelse, informasjonsdistribusjon, informasjonstolkning og organisasjonsminne. Når det gjelder den første av disse prosessene, kunnskapstilegnelse, finnes det mange måter de ansatte i hjemmetjenesten i Solvik kommune tilegner seg kunnskap på.

#### 4.2.1.1 Kilder for tilegning av kunnskap

Flere av informantene nevner at de tilegner seg kunnskap gjennom andres erfaringer, kurs og lesing på egenhånd for eksempel på internett, i fagtidsskrifter eller fagbøker. Her illustrert med det sitat fra informant B:

*Man lærer mye av hverandre for det første også tror jeg nok noen er flinke til å bruke internett rett og slett og sånne fagtidsskrifter (...) vi får jo mye gjennom, både gjennom Sjukepleien og Fagforbundet.*

Dette er i trå med det Huber (1991) sier om læring, at de ansatte tilegner seg kunnskap både gjennom egen erfaring og annenhåndserfaring.

Andre kilder for tilegning av kunnskap som blir nevnt av informantene er skole, hospitering, eksterne kurs, videre- og etterutdanning, andre ansatte i kommunen, kontakt med sjukehus, facebookgrupper, sosiale medier, forskning og brukerne. For eksempler se sitatene under.

*Altså jeg tror jo en del av det vi gjør nå i forhold til kursing inne for grupper er kjempeviktig, også er det jo en del som er i videreutdanning og etterutdanning og får impulser derifra, også har vi studenter som stadig kommer å utfører for oss, så det tror jeg også er en viktig bit av det å ha en kompetanse oppe.*

Informant J

*Eventuelt de andre ansatte innenfor kommunen da som man som kanskje har annen kompetanse enn det jeg har.*

Informant C

*Sjøl brukerne du kommer til, det hender jo de sjøl kan mye mer ikke sant, det kan være sjukdom der de har hatt lenge og har enda mer kunnskap da, så du får liksom kunnskap fra noen som står oppi det.*

Informant F

Dette tyder på at det skjer en god del tilegning av kunnskap fra flere ulike kilder i hjemmetjenesten i Solvik kommune.

#### **4.2.1.2 Grunner til at de ansatte tilegner seg kunnskap**

Det er flere grunner til at de ansatte i hjemmetjenesten i Solvik kommune velger å tilegne seg ny kunnskap. En av informantene nevner at de må tilegne seg nye kunnskaper for å henge med og en annen sier at den tilegner seg ny kunnskap for å føle seg trygg i jobben. Informant B mener mange av de ansatte er flinke til å sette seg inn i nye ting, men at noen ofte overlater de nye tingene til andre:

*Men jeg føler liksom at hvert fall de faste ansatte føler jeg er flinke til at når dom veit dom skal (...) opp i noen ting så føler at dom er flinke til å innhente det dom trenger for å takle den situasjonen. (...) Men vi har jo også dom som også kvir seg for det og kanskje heller da bytter det bort istedenfor å tenke at «Dette kan jeg jo faktisk klare».*

Dette kan føre til at læringen i organisasjonen ikke blir like god siden de som overlater det til andre ikke får tilegnet seg denne kunnskapen og da heller kanskje ikke er med i de neste læringsprosessene som deling og tolking.



Informant E nevner at de som brenner for et område ofte tar initiativ til selv å lese seg opp om det. Huber (1991) nevner at for at organisasjonen skal lære så må de ansatte tilegne seg kunnskaper de anser som potensielt nyttige. Ut fra resultatene virker det som de ansatte ofte tilegner seg kunnskaper på eget initiativ. Jeg tenker det er sannsynlig at de ser den kunnskapen de da tilegner seg som potensielt nyttig og dermed bidrar til læring i organisasjonen.

I tillegg nevner en av vikarene at de som vikarer må være flinkere til å si ifra selv hvis det er noe de ikke kan, og at de må sette av tid til å lære noe nytt.

*Men det er bare det at en må sette av tid til det og man må si i fra sjøl at man trenger kanskje litt ekstra hjelp eller ja hva det enn det måtte være.*

Informant H

Jeg tenker dette også kan ha en sammenheng med en utfordring med kunnskapstilegnelsesprosessen, som Helse og omsorgssjefen nevner, nemlig det at det er vanskelig å hanke inn de ansatte til faglig utvikling siden de jobber så selvstendig ute:

*Vi jobber mye med forbedringsarbeid og sånt nå og jeg tror kanskje hjemmetjenesten er de som, altså de jobber så selvstendig og er så opptatt av det de skal ut å gjøre hele tida at det er vanskelig å prioritere den faglige utviklinga.*

Informant J

Dette hemmer generelt alle prosessene i *organisasjonslæringen* inkludert tilegningen av ny kunnskap.

#### 4.2.2 Deling av kunnskap

En av de andre prosessene i *organisasjonslæring* som Huber (1991) nevner og som jeg har valgt å fokusere på er kunnskapsdeling.

#### 4.2.2.1 *Hvordan/hvor de ansatte deler kunnskap*

Når det gjelder deling av kunnskap nevner flere av informantene at deling av kunnskap ofte skjer under rapporter, i lunsjen og andre steder der de ansatte møtes, her eksemplifisert med et sitat fra informant E:

*Vi kjører jo veldig sjølstendig ute da så den tida vi har liksom sammen det blir jo under rapporttid eller ved at vi møtes i trappa ved lunsj, ved lunsjen ja. Det er jo den måten vi kan utveksle på. Men nå er det vel også på tankene at vi skal prøve å få til litt sånn internundervisning.*

Andre situasjoner der det deles kunnskap er når de ansatte lærer opp hverandre, ved internundervisning, informasjon fra teamleder og kommunelege, observasjon, møter, rollespill og dokumentering i profil. For eksempler se sitatene under.

*Nå har dom jo begynt med litt sånn (...) sist onsdag så hadde dom internundervisning her for sjukepleierne. Sjukepleieroppgaver for eksempel og sånne ting, sånn oppfriskning da.*

Informant B

*(...) vi bruker veldig my profil og sånn og det er veldig greit. Da kan vi jo lese oss opp veldig sjøl og det veldig viktig liksom hva folk skriver der fordi jeg går ofte inn og leser før jeg går inn til en bruker da, bare for å, hvis det er noe forandringer eller noe.*

Informant H

Her ser vi at det ikke er så mange muligheter for de ansatte å dele informasjon. Under rapporter skal de i gjennom det som har skjedd og gi beskjeder og har ikke nødvendigvis tid til å sette av til deling av informasjon. Selv om lunsjen ikke er betalt skjer det ofte deling av informasjon der. Ellers virker det som de har nok å gjøre og at det dermed er lite tid til å dele kunnskap. Noe annet som kjennetegner disse formene for deling er at de skjer i praksis.

Ledelsen har tatt tak i det at det ikke er så mange arenaer for deling av kunnskap og har nå satt i gang et forbedringsarbeid som innebærer blant annet refleksjonsgrupper der de ansatte kan reflektere over det de har gjort og dele kunnskap. Dette viser sitatene under, som er svar på spørsmålet om hvordan de selv eller de ansatte deler informasjon.

*Viser eller, noen kan jo si meg hvorfor gjør du dette, for eksempel.  
Bare for å få folk til å reflektere og undre litt da. Så det er nok lurt.  
Refleksjonsgrupper er jo en god måte for læring egentlig. Gå gjennom  
hvordan vi gjør oppgaver og hvorfor vi gjør noe, siller spørsmål.*

Informant A

*I hjemmetjenesten så tror jeg kanskje ikke at de har så mange arenaer  
til å gjøre det. Det er vel egentlig derfor at vi har sett at dette  
forbedringsarbeidet, må vi på en måte få inn i en form da, fordi at de  
jobber så selvstendig, men de deler jo altså når jeg er inne på en  
rapport for eksempel, men det blir så mye tid sånn selvstendig ute. (...)  
den overføringa er ikke så stor som den er inne på en institusjon eller  
sykehjem, sykehus eller sånn type arbeidsplass da.*

Informant J

Jeg tenker dette er positivt med tanke på delingen av kunnskap. Ved at det blir satt av tid har de en større mulighet for å dele kunnskap. I grupper vil de også være flere som kan dele med hverandre. Ellers skjer også mye av delingen i praksis men med internundervisning og refleksjonsgrupper kan delingen også bli mer faglig.

#### **4.2.2.2 Hvem de ansatte deler kunnskap med**

Når det gjelder hvem de deler kunnskap med nevner de fleste av informantene at deling skjer på tvers av grupper og at de deler kunnskap med alle. For eksempel kollegaer eller sjukepleierstudenter:

*Nei det blir jo kollegaer på hjemmetjenesten da. Akkurat nå har jeg en  
sjukepleierstudent så da blir det jo mye henne.*

Informant C

Dette er positivt med tanke på at flere får mulighet til å tilegne seg informasjonen og det blir flere til å tolke den, som er neste steg i organisasjonslæringsprosessen som jeg ikke skal gå nærmere inn på her.

En av informantene er inne på at delingen kunne vært bedre. En annen sier at ikke alle er typen person til å rekke opp hånda og si noe og at det derfor kan hemme delingen av kunnskap for enkelte:

*Det er ikke alle som er typen til å på en måte rekke opp hånda og si at «Du, vet du hva, dette her kan jeg» eller «Dette veit jeg» eller «Vet du at det fikk jeg til».*

Informant D

Når det gjelder vikarene så nevner en av dem, på spørsmålet om hvem de deler informasjon med, at den ikke deler så mye kunnskap med sjukepleierne fordi den føler den ikke har så mye å bidra med, men heller har spørsmål selv

*Det er andre altså både helsefagarbeidere og andre vikarer og sånn. Ikke sjukepleiere det er liksom der er det jeg som helst har spørsmål.*

Informant H

Resultatene her viser at alle de ansatte stort sett deler informasjon med hverandre. Noe som kan hemme delingen er personlighet og for en av vikarene at hun føler hun ikke har så mye å bidra med. Ved å dele informasjon med hverandre sprer de ansatte informasjon til de andre i organisasjonen. Dersom de kombinerer informasjonen fra de ulike underenhetene kan det føre til ny informasjon og ny forståelse og dermed bidra til *læring i organisasjoner* ifølge Huber (1991).

### 4.2.3 Utforskning og utnytting

Som nevnt har Crossan, Lane og White (1999) utviklet et rammeverk for læring basert på Huber (1991) og March (1991) der de har med viktigheten av en balanse mellom utforskning og utnytting. Når det gjelder utforskning av nye ideer i hjemmetjenesten i Solvik kommune skjer det som nevnt tilegning av ny informasjon blant de ansatte. Informant D sier det at flere av de ansatte sier de lærer noe nytt hver dag, men som

sitatet under viser er det noe usikkerhet om de ansatte tilegner seg ny informasjon. Da med tanke på informasjon de kan få bruk for i fremtiden. Det skjer heller oftere at de ansatte kommer opp i en situasjon der de trenger noe nytt:

*Det er nok mer at du kommer opp i situasjoner og diskusjoner på jobb og sånne ting som du liksom, og at det er mer kanskje når du står i en situasjon og lærer ut av det, eller (...) du leser noe eller. Jeg veit liksom ikke åssen det er med sånn framtids, nei det er jeg litt mer usikker på altså.*

Informant B

Så det virker som de ansatte tilegner seg, for dem, ny kunnskap for eksempel når det kommer nye pasienter med nye utfordringer eller at det kommer nye produkter de må ta i bruk. Men dette er ikke nødvendigvis nytt for hjemmetjenesten som virksomhet. En informant sier også at endringer skjer så fort at det å prøve å tilegne seg ny informasjon, som man kan ha bruk for i fremtiden, kanskje ikke trengs på et senere tidspunkt.

På et mer overordnet nivå forteller informant D at de for eksempel har tatt i bruk et biladministrasjonsprogram, elektroniske multidosedispensere og e-læring som krever tilegning av ny kunnskap:

*Vi lærer jo også nå veldig mange nye ting, (...) vi har jo da fått et biladministrasjonsprogram, vi skal begynne med sånne elektroniske multidosedispensere (...) så vi er med i en rivende utvikling for å si det sånn. Det er, og (...) nå så har vi jo begynt med e-lærings kurs. Det er jo noe som vi ikke har drevet med før.*

Informant J kommenterer at tilegningen av ny informasjon er det ledelsen som må ta ansvar for. Hun tenker at siden de ansatte jobber ute og så «hands on» med det de driver med greier de ikke se for eksempel hvilke typer digitale hjelpemidler om kan fungere i et hjem.

Når det gjelder utnyttning svarer mange av informantene at de bruker den kunnskapen de har fra før, for eksempel det de har lært på skolen, i annet arbeid, ved egen erfaring, folkeskikk eller livserfaring:

*Sjuepleiere på skolen har lært seg prosedyrer for eksempel og de bruker det i praksis. Hjelpepleierne har lært seg ting på skolen som de bruker i praksis, for eksempel stell av en pasient, ernæring.*

Informant D

*Bruker hele deg og det er du fra du vokser opp fra, som har grunnleggende folkeskikk og oppdragelse så vil jeg påstå at du bruker det i det yrke her, til å jobbe med mennesker i alle situasjoner som trenger noen som takler at du er sur eller lei deg, eller glad.*

Informant I

Informant F nevner det at hun merker forskjell på vaktene der det er mer erfarne ansatte på jobb og de der det er flere mer nylige ansatte. Dette viser at det har noe å si at de ansatte har erfaringer å ta med seg inn i arbeidet. En av informantene nevner også det at en av grunnene til at de kan bruke mye av det de kan fra før er at det arbeidet de gjør er så bredt. Samme informant sier også at hun burde ha jobbet mer spesialisert om hun skulle fått brukt videreutdanninga si best mulig, men at hun trekker inn noe av det i det daglige arbeidet likevel, se sitat nedenfor.

*Så sann sett så kan en jo kanskje si at man ikke bruker alt man har lært på skolen eller i videreutdanninga sann sett. Men samtidig så tar du jo med deg inn i ulike situasjoner til en viss grad allikevel.*

Informant E

Når det gjelder balansen mellom utnyttning og utforskning så ser det ut som denne er ganske grei i hjemmetjenesten i Solvik kommune. Som resultatene viser skjer det kanskje ikke så mye utforskning på individnivå, men ledelsen sørger for å ta i bruk nye muligheter som for eksempel elektroniske multidosedispensere. Det som derimot skjer mer på individnivå er utnyttning. Mange av de ansatte bruker kunnskap de har fra skolen,

livserfaring eller andre ting de kan fra før. Uoityla, Maula, Keil og Zahra (2009) finner at balansen mellom utforskning og utnyttning kommer an på miljøforhold. Jeg tenker kanskje at hjemmetjenesten ikke er et sted der de har stort fokus på forskning og utvikling, men at de likevel plukker opp og tester ut nye ting.

Ifølge Lichtenthaler (2009) er det i tillegg til å ha fokus på alle læringsprosessene viktig å ha kunnskap om markedet og teknologisk kunnskap for å kunne aktivt utvikle læringsprosessene. Det virker som om både ledelsen og de ansatte i hjemmetjenesten i Solvik kommune har noe teknologisk kunnskap, blant annet med tanke på bruken av e-læring samt det elektroniske dokumenteringssystemet. Når det gjelder markedet for hjelp i hjemmet sitter jeg med et inntrykk av at hjemmetjenesten generelt har mye oppgaver og brukere. I tillegg tenker jeg at de får en oversikt over hvor mange som ønsker mer hjelp gjennom de vedtakene de får fra tildelingsenheten og eventuelt det de hører ute hos brukerne.

### **4.3 Sammenhengen mellom fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner**

#### **4.3.1 Byråkratisk oppbygging**

Corbacioglu, Celik og Saran (2016) fant ut at en byråkratisk oppbygging av en virksomhet vil hemme *læring i organisasjoner*, blant annet ved at de som tar avgjørelser nøler og bruker regler og reguleringer som blir brukt til vanlig, istedenfor å bruke valid og rettidig informasjon. Når det gjelder avgjørelser i hjemmetjenesten i Solvik kommune nevner mange av informantene at hver og en tar avgjørelser i arbeidshverdagen særlig i den praktiske gjennomføringen av arbeidsoppgavene. Andre nevner at avgjørelsene blir tatt på ulike nivåer eller etter ulike problemstillinger. Det vil si, som flere av informantene nevner, at hvem som tar avgjørelsene kommer an på hva situasjonen gjelder, se sitat under.

*Ja det spørs jo selvfølgelig hva det er for slags, altså hva det gjelder.  
Men stort sett er det jo den som står oppi det som tar en avgjørelse  
der og da, ellers så er det jo rådspørsel med noen andre, hvis man er  
litt usikker.*

## Informant F

Er de ansatte usikre på noe tar de ofte kontakt med hverandre, leder eller sjukepleiere for å drøfte og finne frem til den rette avgjørelsen, se sitat nedenfor.

*Ellers så har vi jo med oss mobiltelefoner så vi kontakter hverandre hvis det er noen situasjoner som vi ikke har vært borti eller lurer på hva vi skal gjøre her. Både blant ansatte, ledere og lege og hvis dom trenger bistand derifra.*

## Informant A

På denne måten er flere en del av de avgjørelsene som blir tatt. Det blir også nevnt av informant A at de ansatte bør kjenne sine grenser og ikke ta avgjørelser de ikke har grunnlag for å ta:

*De må vite når de må søke kunnskap (...) så de ikke går utover området sitt, ansvarsområdet sitt, tar avgjørelser som de ikke har grunnlag for å ta. Og det føler jeg vel at stort sett går veldig greit. Innimellom så kan de jo være litt annerledes, sånn er det vel alltid.*

Selv om oppbygningen i hjemmetjenesten er tydelig hierarkisk så kommer det frem at flere av de ansatte føler de er på samme nivå, men at man ser forskjeller etter oppgaver og utdanning. Når det gjelder avgjørelser så ser vi litt det samme. De fleste av de ansatte tar avgjørelser i arbeidshverdagen slik at det ikke må innom høyere hold. Men det kommer også frem at dersom det gjelder mer alvorlige avgjørelser tas disse på et høyere nivå og at de i alle fall ikke skal tas av andre uten at de har forhørt seg på forhånd. Det virker ut fra dette som om en del avgjørelser blir tatt av de som står oppe i situasjonen, men at noen også må bli tatt av andre lenger opp i systemet. Likevel virker det også som det er god kommunikasjon mellom de ulike nivåene og at de lenger opp i systemet lytter til og tar i betraktning de andres tanker.



### 4.3.2 Generelt om spørsmålene angående sammenhengen mellom fleksibel organisering og læring i organisasjoner

Flere av informantene synes det er vanskelig å si noe om det er en sammenheng mellom læring og organisering, blant annet informant B:

*(...) vi veit jo ikke om det har noe å si åssen vi er bygd opp egentlig, for jeg føler liksom at her er det liksom rom for å samarbeide og spørre og på alle ledd liksom egentlig.*

En mulig grunn til at de synes spørsmålet er vanskelig å svare på kan være at spørsmålet er vanskelig å forstå og at det kommer sent i intervjuet. Jeg hadde heller ikke forventet å få så mye rådata men tenkte det var interessant å se om noen av informantene hadde noe å si. En av informantene mente for eksempel at det ikke var noen sammenheng mellom organiseringen og læringa i organisasjonen.

### 4.3.3 Organisering og numerisk fleksibilitet

Noen av spørsmålene som ble stilt om sammenhengen mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner* var basert på teorien som er gått i gjennom ovenfor. Blant annet på den måten at de ble spurt om de trodde det var noen sammenheng mellom bruken av vikarer (som var den formen for numerisk fleksibilitet som kom frem at de brukte) og hvordan de tilegnet seg og delte informasjon som er to av læringsprosessene til blant annet Huber (1991).

Generelt når det gjelder sammenhengen mellom organisering og læring nevner informant B at de lærer av hverandre uavhengig av hvilken stilling de har:

*(...) man kan lære av både sjukepleiere og helsefagarbeidere, at vi liksom lærer av hverandre og liksom begge veier. Jeg tror mye også ligger der faktisk.*

På den andre side nevner Informant C at det at de ikke kjenner vikarene så godt og at det kan ha noe å si for hvordan hun lærer:

*(...) man kjenner eller de faste på jobb da. Man kjenner jo også vikarene, det er ikke det, men det er at det blir litt mer ustabil. At man*

*kanskje ikke, jo en veit du hvem man jobber med, med det blir mange å forholde seg til da. For da er du jo avhengig av kollegaer for å få utført dagens gjøremål.*

Informant G nevner det at vikarene kan være vanskeligere å nå, og at man dermed bør lære dem opp, se sitat nedenfor.

*(...) og jeg tror at hvis en er fast ansatt så (...) har du det my lettere, men som vikar da er det vanskelig å nå og vi har store forventninger ofte til vikarene her. Og det syns jeg kanskje var veldig bra med det kurset som vi var på nå i forhold til det der med at alle på en måte skal få gå i gjennom et sånt program som gjør at du kan det grunnleggende i forhold til å ta blodtrykk, puls. Det er det mange som ikke kan og det forventes faktisk at du kan når du jobber her men kanskje aldri fått opplæring i. (...) og jeg tror at det med å ta vare på vikarer og kurse dom er kjempeviktig.*

Ut fra dette kan det virke som om organiseringen har noe å si for hvordan de ansatte lærer fordi bruken av vikarer kan gjøre situasjonen ustabil og føre til at det blir mange å forholde seg til. Det nevnes også at vikarene kan være vanskeligere å nå, men at det har hjulpet med at de får et grunnleggende kurs så de har et bedre grunnlag for å gjennomføre oppgaver og lære nye ting. Jeg tenker dette også kan ha en sammenheng med at vikarene ikke alltid blir tatt med i kompetanseutviklingen.

#### **4.3.3.1 Tilegning**

Når det gjelder sammenhengen mellom organisering og tilegning av kunnskap nevner informant B at sjukepleierne er ekstra flinke til å tilegne seg nye ting på grunn av det ansvaret de har og føler på:

*Men jeg tror nok hvert fall sjukepleierne (...) er nok ganske flinke til det og det er nok litt på det at dom føler litt på det ansvaret du sitter i som sjukepleier.*

Ut fra dette sitatet kan det virke som at organiseringa eller hvor du er i hierarkiet, med tanke på ansvarsfølelsen, kan ha noe å si for hvordan de ansatte tilegner seg informasjon. Så det kan virke som om det er lettere for som er litt høyere opp i systemet eller de som har en større ansvarsfølelse å bidra til læring i organisasjonen.

For andre steder av hierarkiet nevner informant E, se sitatet nedenfor, at vikarene ofte kan være mer undrende noe som gjør at de andre ansatte kan tilegne seg kunnskap på en annen måte enn det de gjør fra de andre ansatte.

*Det er klart at vikarer er jo ofte mer undrenes i begynnelsen. Stiller spørsmål. Hva dom ser ute hos brukerne og ja, det er jo en form for informasjon det som kommer tilbake igjen.*

En av vikarene nevner at det kan være vanskelig å tilegne seg informasjon fordi de ikke føler seg sett. De føler også de må være flinkere til å spørre om ting for å få den informasjonen de trenger, se sitat nedenfor.

*Jeg er jo sånn ringevikar så jeg kommer inn sånn og er det noe jeg lurer på så må jo jeg spørre. For det er ikke like lett for dom å tenke over alle ting heller. For i og med at jeg er her ganske mye så går det litt at det, ja om dom ikke sier ting så tenker dom ikke over det tror jeg. Men det er ikke det at jeg føler for, når jeg kommer på jobb og får ei liste, så er det noe jeg lurer på så spør jeg jo. Så det er jo like mye min, mye som dom må gjennomgå med meg så jeg synes like my mitt ansvar at jeg ser over lista og spør dom.*

Informant K

Det at vikarene kanskje ikke alltid blir sett, blant annet fra ledelsens side, bekreftes av helse og omsorgssjefen som sier at vikarene ikke alltid blir tatt med i kompetanseutviklingen:

*Altså det er jo sånn at mange av vikarene våre, som ofte er ufaglærte, blir jo ofte ikke så inkludert i den fagutviklinga som man har så det er derfor man er, ja det er jo derfor det er vanskelig hvis det blir for mye*

*vikarer i et miljø. Så vi er nok ikke flinke nok til å heve kompetansen til vikarene våre på samme måte som de fast ansatte. Så det er jo en utfordring alltid det. Hvis man har mange da så blir jo de en stor gruppe av de som faktisk er ute og utfører direkte tjenester. (...) det er i hvert fall en svakhet (...) at det er sånn.*

informant J

Vikarene må som nevnt for eksempel være mer oppmerksomme og spørre om de kan være med på kurs. Jeg tenker som helse og omsorgssjefen at det er en svakhet for kompetanseutviklingen at vikarene ikke blir tatt så mye med i kompetanseutviklingen. De får ikke tilegnet seg like mye kunnskap og bidrar dermed ikke like mye til læringen i organisasjonen.

Her viser resultatene at de som er fast ansatte og særlig sjukepleierne har en større ansvarsfølelse og at de dermed er flinke til å tilegne seg ny kunnskap. Når det gjelder vikarene er de ofte mer undrenes og stiller spørsmål om hva de ser ute hos brukeren og kan dermed komme med informasjon tilbake som de andre kan tilegne seg. En annen ting som flere av informantene mener kan påvirke sammenhengen mellom organisering og tilegning av informasjon er at vikarene føler at de ikke blir sett og dermed føler det er vanskelig å tilegne seg informasjon og også det at de heller ikke blir tatt med i kompetanseutviklingen. Det er derfor viktig at de blir sett for at de skal kunne bidra til læring i organisasjonen.

#### **4.3.3.2 Deling**

Når det gjelder sammenhengen mellom deling av informasjon og organiseringen har Corbacioglu, Celik og Saran (2016) funnet at en byråkratisk oppbygging kan hemme *læring i organisasjoner*. For hjemmetjenesten i Solvik kommune sier informant B at det deles kunnskap på tvers av grupper men at enkelte ting hører til på enkelte nivåer. En av informantene tenker delinga av informasjon kan ha mer med ansvar og erfaring å gjøre enn organisering, men igjen så kan det hende at de høyere opp i systemet har et større ansvar. Informant B mener de ansatte er flinke til å dele kunnskap utenfor team men at de kunne vært enda flinkere på det. Informant G sier det at hun ikke nødvendigvis deler kunnskap med de som hun tenker ikke trenger det. Her kan man se at det er noe

informasjon som ikke deles, men som tidligere nevnt tar de ansatte mange avgjørelser selv og hvis de andre tenker de ikke trenger å dele informasjonen kan det faktisk være det er riktig.

Som nevnt kan det være vanskelig for vikarene å tilegne seg informasjon, men en av dem mener at deling av informasjon fungerer bedre. Den andre vikaren synes deling kan være vanskelig fordi hun føler hun ikke blir sett av alle og at den føler at den ikke vil bry de andre:

*(...) jeg føler at hvis det blir for mye vikarer så er det liksom, det er ikke så dom ser deg kanskje ikke like godt og da er det ikke så lett å få den kontakten som du kanskje hadde fått hvis du var fast. (...) Det er ikke alle som, altså det er mange som ser på vikarer at som vi ikke helt kan utgjøre eller gjøre en god jobb kanskje og da er dom ikke så flinke til å gi informasjon eller kunnskap videre heller egentlig (...) ja altså hvis du liksom kanskje føler deg litt liten og kanskje ikke alltid sett så (...), ja du vil liksom ikke bry dem med dine ideer og tanker og sånn.*

Informant H

Men denne vikaren sier også at det kan være lettere å dele kunnskap dersom man blir tatt med i hele prosessen, illustrert av sitatet under.

*Altså hvis vi får en ny bruker for eksempel (...) da vart jeg sendt på det møtet med tildelinga og (...) samarbeidsmøte og sånn. Da følte jeg at, da har jeg liksom fått lov til å komme med mine tanker og ideer og sånn. Nå etter det besøket så har jeg egentlig følt meg, da har jeg faktisk gjort en liten forskjell og kunne dele tanker og sånn, og da har dom ofte kommet sånn til meg hvis det er noe dom har lurt på med den personen. Så det det har jo vært litt greit.*

informant H

Ut fra dette kan man se at det er viktig for vikarene å føle at de blir sett og tatt med på ting som skjer for at de lettere skal kunne dele informasjon og at andre ansatte skal dele informasjon til dem, og dermed bidra til læring i organisasjonen.

Flere av informantene nevner det at de må ordlegge seg annerledes når de skal forklare ting og dele kunnskap med vikarer. For eksempel unngå medisinske uttrykk. I tillegg tenker informant E det er viktig å forsikre seg om at vikaren har mottatt og forstår den informasjonen som blir gitt:

*(...) han må jo ordlegge seg på en annen måte når en deler informasjon med vikarer enn helsefagarbeidere. Det kan jo være i forhold til hva slags type språk du må bruke, altså sånn medisinske uttrykk og litt sånne ting, og han må kanskje forenkle informasjon til en vikar kontra helsefagarbeider. Kanskje gjøre seg mer sikker på at den informasjonen du gir blir mottatt av vikaren og «Forstår du virkelig hva som du skal gjøre» eller «Hva du skal se etter» og sånne ting og det har jo også med kunnskap og erfaring å gjøre.*

Informant E

Dette viser at for at vikarene skal kunne være en del av delingen av kunnskap bør de andre mer kompetente ansatte tilpasse informasjonen etter hvem de deler den med.

En annen ting som kommer opp er at vikarene ofte kan si ting på en enklere måte som gjør at delingen skjer på «et enklere nivå», se sitat under.

*Du får informasjon fra et faglig nivå, så får du informasjon fra et mere folkelig nivå hvis jeg skal si det sånn. Så du tar imot på forskjellige måter og kanskje den som, vikaren, kan klare å forklare det bedre enn den sjukepleieren gjør fordi den har en (...) enklere forståelse av en ting. Og på den måten vil jeg si at jeg tar imot informasjon, altså at det påvirker deg da, med at vi har mange vikarer og helsefagarbeidere du føler deg hørt.*

Informant I

Her viser resultatene at noen tenker at noe av informasjon hører til på visse nivåer og dermed ikke trenger å deles med andre. Det kommer også fram at de som er fast ansatte og sjukepleiere for eksempel mener at de må ordlegge seg annerledes, bruke et annet språk og være mer tydelig når de skal dele kunnskap med vikarer enn med andre ansatte.

Når det gjelder deling fra vikarene til de andre ansatte tenker noen at vikarene kan si ting på en enklere måte. Det vises også at det at vikarene ikke føler seg sett hemmer delingen deres av kunnskap med de andre ansatte, men dersom de blir tatt mer med i det som skjer føler de at det blir lettere å dele informasjon. Noen tenker at deling av informasjon ikke har noe å si for om du er fast ansatt eller vikar men mer med ansvarsfølelse og erfaring, men det kan vel ofte hende at de som er fast ansatt har mer erfaring og at sjukepleiere føler et større ansvar. Det nevnes også at de kan bli flinkere til å dele kunnskap utenfor team slik at de andre også kan få godt av det og som Argote og Miron-Spektor (2011) nevner bør kunnskap oppbevares på et overordnet nivå for at det skal bidra til læring i organisasjonen.

#### 4.3.4 Oppgaver og funksjonell fleksibilitet

Som nevnt er noen av spørsmålene som ble stilt om sammenhengen mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner* basert på teorien som er gått i gjennom ovenfor. Blant annet på den måten at informantene ble spurt om de trodde det var noen sammenheng mellom bruken av oppgaver (som en form for funksjonell fleksibilitet) og hvordan de tilegnet seg og delte kunnskap.

Når det gjelder sammenhengen mellom oppgaver og læring kommenteres det at vikarene kan forskyve listene slik at de som har pleid å kjøre en rute kan måtte bytte og dermed få andre oppgaver. Et par av informantene nevner, på spørsmålet om det at de har ulike oppgaver påvirker hvordan de tilegner seg informasjon, at fordi man har ulike oppgaver kommer det informasjon i ulike informasjonskanaler som dermed har noe å si for hvordan de tilegner seg informasjon, se sitat fra informant E.

*Ja det tror jeg, for jeg må vel hele tida omstille meg for å få den informasjon, holdt jeg på å si, om det er via pcen (...) eller om det er via andre arbeidskollegaer og det er jo ulik informasjons på en måte kanaler så ja det tror jeg ubevisst om jeg ikke tenker over det så ja tror jeg det.*

informant E

Både informant C og G nevner at dersom man har flere oppgaver krever det mer kunnskap, se sitater under.

*Ja det synes jeg. For at da er man kanskje mer interessert eller kanskje mere, hvis man har mange oppgaver (...) må man jo følge med liksom og få med seg ting.*

Informant C

*At det påvirker meg. Ja sikkert for ja jeg får vel informasjon både her og der. Informasjon er jo, så mangt eller det er jo liksom fra mange plasser, egentlig veldig mange plasser når en tenker seg om, informasjonen. Vi får, for liten informasjon, om ting egentlig. Om hva som skjer. Det skal skje, så skjer det ikke. Så skjer det også veit jeg egentlig ikke om det er skjedd. Så informasjonsflyten er nok litt dårlig generelt her bare jeg får tenkt meg om så er den veldig dårlig. (...) det er for stort sånn at du når ikke alle (...) med informasjonsgreia (...) du har (...) sms'er, kommer på facebookside, men det kan kanskje bli for mye og det er oppslag, turnuser, her der. Det blir for mange områder å forholde seg til.*

Informant G

Jeg tenker at det at de har flere oppgaver fører til at de må tilegne seg mer kunnskap for å holde seg oppdatert og være funksjonelt fleksible. Informant I tenker at interesse for ulike oppgaver i tillegg til antall oppgaver kan påvirke hvordan man tilegner seg informasjon.

Resultatene her viser at organiseringen kan påvirke oppgavene ved at vikarene forskyver listene og dermed oppgavene som skal gjøres. Dette kan igjen påvirke hvordan de ansatte tilegner seg og deler kunnskap. Det kommer også frem at siden de har forskjellige oppgaver blir det flere og ulike informasjonskanaler til å tilegne seg informasjon. Det nevnes også at siden de har flere oppgaver trenger de å tilegne seg mer kunnskap. Resultatene viser også at interesse for oppgavene kan påvirke hvordan de tilegner seg informasjon, det kan gjøre det lettere å følge med på utvikling.



#### 4.4 Andre funn

Det viser seg å være noe sammenheng mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft* og *læring i organisasjoner*, men det kan tenkes at andre ting har mer å si for *læring i organisasjoner* enn *fleksibel organisering av arbeidskraft*. For eksempel viser resultatene at det er få arenaer for deling av kunnskap i hjemmetjenesten i Solvik kommune. Noe annet som nevnes er at de ansatte jobber så selvstendig ute og at det derfor er vanskelig å samle dem til en mer faglig utvikling. Det er nå som nevnt satt i gang tiltak for å forbedre dette. Jeg tenker det kan ha en del å si for læring i organisasjonen.

Resultatene viser også at flere ulike enheter skal samles i samme lokale. Dette bekreftes av helse og omsorgssjefen, som mener det er et bra tiltak:

*Ja jeg tror det, for da får man flere fag inn, eller flere fagpersoner med ulike bakgrunn. Vi får jo da tildelingsenheten her med saksbehandlere som er både vernepleiere og sykepleiere og andre faggrupper i tillegg til at fysioterapeutene, ergoterapeutene og leder for tjenesten kommer hit. Da tror jeg vi får en enda tettere samarbeid med enkeltbrukere og kanskje får mere tverrfaglighet også på plass i enkeltsaker. Så jeg har tro på det at vi klarer å jobbe med koordineringa mye bedre da. At man kan prate enda tettere og nærere med hverandre. Så det tror jeg er et bra tiltak.*

Informant J

Jeg tenker at det å samle alle disse enhetene vil forenkle tilegning og deling av informasjon for hjemmetjenesten. Både de ansatte og lederne får lettere tilgang til kunnskap fra disse enhetene ved at de er samlokalisert. Samlingen av tjenestene kan også bidra til å lage et større sosialt nettverk som ifølge Liebeskind et. al. (1996) vil være positivt både for læring og fleksibel organisering.

Det kommer også frem at flere tenker at hjemmetjenesten har blitt alt for stor etter at de to distriktene ble slått sammen. At det har blitt for mange ansatte og brukere å forholde seg til, se sitat fra informant G.

*Ja jeg ville hatt det litt annerledes. Jeg ville hatt en mindre enhet, det er for mange for alle sin del, for mange brukere og for mange ansatte. Det er litt for mye å holde oversikten på. Føler at vi driver med brannsløkking rett og slett. Så det har vi egentlig ønska i flere, ja ønska det lenge og at vi skal bli en mindre enhet men det blir bare større og mindre oversiktlig så vi, jeg trur at. Jeg liker at det er litt som skjer men ikke alle de oppgavene som, du rekker det ikke rett og slett.*

Informant G

Jeg tenker dette også kan ha noe å si for tilegning og deling av kunnskap. Det kan bli vanskelig å ha oversikten over hvem som kan hva og hvem som kan trenge mer kunnskap. Når det blir mange å forholde seg til kan det også gå utover delingen av kunnskap ved at man ikke har oversikten over hvem man har og ikke har delt kunnskap med før. Det kan også bli sånn at man kun deler det man kan med de man forholder seg mest til og at de andre dermed ikke får like godt utbytte av den kunnskapen. Informant G nevner også at informasjonsflyten i hjemmetjenesten er for dårlig og at det er for mange områder å forholde seg til, se sitat under oppgaver og funksjonell fleksibilitet (4.3.4).

## 5 Diskusjon

I denne delen vil jeg først oppsummere funnene (5.1) før jeg sier noe om mitt bidrag med denne studien (5.2). Deretter vil jeg si noe om teoretiske (5.3) og praktiske implikasjoner (5.4). For til slutt å si noe om begrensninger (5.5) og framtidig forskning (5.6).

### 5.1 Oppsummering av funn

#### 5.1.1 Fleksibel organisering av arbeidskraft

Resultatene viser at hjemmetjenesten benytter seg av vikarer i perioder med for eksempel mye sjukefravær, ved sommerferieavvikling eller andre perioder der det skulle trenges ekstra folk. Dette vil si at de enkelt kan fylle opp med folk de dagene det er mange borte og justere hvor lenge de jobber og på den måten oppnå numerisk fleksibilitet. En utfordring de opplever med bruk av vikarer er at de ofte er ufaglærte og dermed ikke har den fagkompetansen de trenger til å gjennomføre alle oppgavene i hjemmetjenesten. Når det gjelder det med at de i kjernen kan være numerisk fleksible for eksempel ved bruk av overtid skjer ikke dette så mye (Kalleberg, 2001). En av de ansatte omtaler det som om hun har egen form for fleksitid, men det gjelder kortere overtider. Ellers jobber noen av sjukepleierne en del overtid, men jeg fikk ikke inntrykk av at de ikke jobbet mindre andre dager. Oppsummert er det noe numerisk fleksibilitet med tanke på bruk av vikarer ved ferieavvikling og sykdom. Utenom dette virker det ikke som om det er flere former for numerisk fleksibilitet.

Funksjonell fleksibilitet går som nevnt ut på at de fast ansatte lett kan flyttes mellom ulike oppgaver (Atkinson, 1984). I hjemmetjenesten i Solvik kommune har og ønsker de ansatte stort sett faste oppgaver noe som hemmer den funksjonelle fleksibiliteten ved at de da ikke vil settes til andre oppgaver. I tillegg er det noen oppgaver som krever sjukepleierkompetanse og dermed er det ikke alle som kan settes til å gjøre disse oppgavene. Men generelt i hjemmetjenesten gjør de mye forskjellig og dermed er det flere som kan gjøre ulike oppgaver som gir et godt utgangspunkt for funksjonell fleksibilitet. Når det gjelder det at de som jobber utenfor kjernen kan være funksjonelt fleksible har jeg et inntrykk av at det stemmer siden vikarene kjører flere ulike lister og

dermed har flere ulike oppgaver, men det at de ikke har sjukepleierkompetanse begrenser hvilke arbeidsoppgaver de kan ha.

Dersom de ansatte kan jobbe på tvers av grupper gir det arbeidsgiver flere å ta av til å gjennomføre det arbeidet som skal gjøres. For eksempel hvis det ikke er nok folk på jobb på den ene gruppa. Jobbing på tvers kan også gjøre det lettere å skaffe folk med kompetanse dersom det skulle mangle på den ene gruppa. Resultatene viser som nevnt at det skjer lite jobbing på tvers av gruppene noe som hemmer denne muligheten.

### 5.1.2 Læring i organisasjoner

Resultatene viser at de ansatte har mange kilder til å tilegne seg informasjon, både gjennom egen og andres erfaring. Ut fra resultatene virker det som at det skjer en del tilegning av kunnskap på eget initiativ for eksempel gjennom søking og lesing på nett eller fagtidsskrifter. Da tenker jeg det er sannsynlig at de ser det de tilegner seg som potensielt nyttig, noe som bidrar til læring i organisasjonen (Huber, 1991).

Når det gjelder deling av kunnskap skjer dette ofte i praksis, for eksempel under rapporter eller i lunsjen, på grunn av manglende arenaer for deling. Nå er det imidlertid satt i gang et forbedringsarbeid som gjør delingen lettere og mer faglig ved at de samles til internundervisning eller refleksjonsgrupper. Resultatene viser også at de ansatte deler informasjon med hverandre, men at delingen kan hemmes på grunn av personlighet og det at vikarene kan føle de ikke blir sett og har så mye å bidra med.

Når det gjelder balansen mellom utnyttning og utforskning ser det ut som denne er ganske grei i hjemmetjenesten i Solvik kommune. Som resultatene viser skjer det kanskje ikke så mye utforskning på individnivå, men ledelsen sørger for å ta i bruk nye muligheter som for eksempel elektroniske multidosedispensere. Det som derimot skjer mer på individnivå er utnyttning. Mange av de ansatte bruker kunnskap de har fra skolen, livserfaring eller andre ting de kan fra før. I teorien kommer det fram at det i tillegg til å ha fokus på alle læringsprosessene er viktig å ha kunnskap om markedet og teknologisk kunnskap for å kunne aktivt utvikle læringsprosessene (Lichtenthaler, 2009). Det virker som om ledelsen for hjemmetjenesten i Solvik kommune har noe teknologisk kunnskap,

blant annet med tanke på bruken av e-læring og dokumenteringsprogrammet. Når det gjelder markedet for hjelp i hjemmet tenker jeg hjemmetjenesten har oversikt over det gjennom vedtakene de får fra tildelingsenheten og det de hører hos brukerne.

### 5.1.3 Sammenhengen mellom fleksibel organisering og læring i organisasjoner

I teorien har det kommet fram at en byråkratisk oppbygning kan hemme *læring i organisasjoner* (Corbacioglu, Celik, & Saran, 2016). Selv om oppbygningen i hjemmetjenesten er tydelig hierarkisk så kommer det frem at flere av de ansatte føler de er på samme nivå, men at man ser forskjeller etter oppgaver og utdanning. Når det gjelder avgjørelser så kan man se litt den samme tendensen. De fleste av de ansatte tar avgjørelser i arbeidshverdagen slik at det ikke må innom høyere hold. Men det kommer også frem at dersom det gjelder mer alvorlige avgjørelser tas disse på et høyere nivå og at de i alle fall ikke skal tas av andre uten at de har forhørt seg på forhånd.

Når det gjelder spørsmålene som ble stilt direkte om sammenhengen mellom organisering og læring synes flere av informantene at det var vanskelig å si noe om det er en sammenheng mellom læring og organisering. Det blir nevnt at de ansatte generelt lærer av hverandre uavhengig av stilling. Det blir også nevnt at siden det er så mange vikarer blir det litt ustabil og dermed vanskeligere å lære. I tillegg kan vikarene være vanskelige å nå og dermed vanskeligere å lære opp.

For tilegning av kunnskap og sammenhengen med at de bruker vikarer eller hvordan de er bygget opp nevnes det at de fast ansatte og særlig sjukepleierne har en større ansvarsfølelse og at de dermed er flinke til å tilegne seg ny kunnskap. Vikarene er mer underendes og kan komme tilbake med ny informasjon eller nye spørsmål. Noe annet med vikarene er at de ikke alltid blir sett eller tatt med i kompetanseutviklingen og dermed ikke får samme mulighet til å tilegne seg ny kunnskap som de fast ansatte.

Når det gjelder deling viste resultatene at noe av informasjonen hører til på visse nivåer. Det kom også frem at de ansatte må ordlegge seg annerledes etter hvem de skal dele informasjon med. Vikarene kan se ting på en annen måte og dermed dele annerledes.

Noen av vikarene føler seg ikke sett og får dermed ikke delt like mye. Det nevnes også at de kan bli flinkere til å dele kunnskap ut av teamene og at interesse for oppgavene kan gjøre tilegningen lettere.

Resultatene fra sammenhengen mellom oppgaver og læring viser at organiseringen kan ha noe å si for oppgavene ved at vikarene forskyver listene og dermed oppgavene som skal gjøres. Det kommer også frem at siden de ansatte har flere og forskjellige oppgaver blir det flere informasjonskanaler å forholde seg til og de må tilegne seg mer kunnskap enn om de hadde hatt få like oppgaver. Resultatene viser også at interesse for oppgavene kan påvirke hvordan de tilegner seg informasjon.

#### 5.1.4 Andre funn

De funnene som er gått gjennom over viser at det er noe sammenheng mellom *læring i organisasjoner* og *fleksibel organisering av arbeidskraft* men jeg tenker også at det kanskje er andre ting som kan ha mer å si for *læring i organisasjoner* enn *fleksibel organisering av arbeidskraft*.

For eksempel det at det er få arenaer for deling av kunnskap i hjemmetjenesten, ærlig siden de jobber så selvstendig ute. At det dermed er viktig å sette av tid og muligheter for de ansatte til å tilegne seg og dele kunnskap. Under intervjuene kom det også frem at flere enheter skal samles i samme bygg. Dette gjelder blant annet tildelingsenheten, ergoterapeuter og fysioterapeuter. Jeg tenker dette vil være positivt med tanke på tilegning og deling av informasjon fordi det blir kortere fysiske avstander mellom de ulike enhetene. Samlingen av tjenestene kan også bidra til å lage et større sosialt nettverk som ifølge teori vil være positivt både for fleksibel organisering og læring (Liebeskind, Oliver, Zucker, & Brewer, 1996). En annen ting som ble nevnt er at hjemmetjenesten ble for stor etter at de to enhetene ble slått sammen. Dette har ført til at det har blitt mer uoversiktlig. Jeg tenker det også kan ha noe å si for læringen i organisasjonen.

## 5.2 Bidrag

Mitt bidrag går ut på å belyse hvordan læring skjer i hjemmetjenesten i Solvik kommune og på hvilken måte og i hvilken grad de oppnår numerisk og funksjonell fleksibilitet. Jeg

har også sett nærmere på sammenhengen mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft* og *organisasjonslæring* og funnet ut at vikarene ikke alltid blir tatt med i kompetanseutviklingen. Jeg tenker det er viktig fordi de kan til at det skjer mer læring, i form av tilegning og deling av kunnskap, i virksomheten. Det er også viktig å gi vikaren en ansvarsfølelse for at de skal bidra til kompetanseutviklingen.

Jeg har på bakgrunn av resultatene laget en modell (se figur 3) der jeg har forsøkt å svare på problemstillingen:

*Hvilken sammenheng finnes det mellom fleksibel organisering av arbeidskraft i en virksomhet og læringsprosessene som foregår i denne virksomheten?*

Læring i organisasjoner				
F l e k s i b i l i t e t		Tilegning av kunnskap	Deling av kunnskap	Utforskning og utnyttning
	Numerisk fleksibilitet	Med tanke på numerisk fleksibilitet er det viktig at vikarene blir sett og tatt med i prosesser for at de skal ha mulighet til å tilegne seg kunnskaper.  De ansatte som har en større ansvarsfølelse tar ofte eget initiativ og er flinkere til å tilegne seg kunnskap.	Når det gjelder deling av kunnskap er det også viktig at vikarene blir sett og tatt med i prosesser for at de skal dele mer kunnskap.  Fordi vikarene og de ansatte med mer kunnskaper har ulike språk gjør det at de må tilpasse seg etter hvem de deler med.	Vikarene kan ha med seg en annen type erfaring de kan bruke i tjenesten. I tillegg kan de stille spørsmålstegn ved ting som ikke de fast ansatte tenker over.
	Funksjonell fleksibilitet	Funksjonell fleksibilitet gjør at det tilegnes mer kunnskaper og at det blir flere informasjonskanaler å forholde seg til. Interesse for oppgaver gjør også at	Kompetansekravet til ulike oppgaver kan hemme delingen av kunnskap om disse oppgavene.	Selv om balansen mellom utnyttning og utforskning er grei. Kan det være lurt å være bevisst på at det kan være ulike grupper som står for ulike delene. For eksempel det at det er ledelsen som tar

		<p>det tilegnes mer kunnskap.</p> <p>Siden noen av oppgavene i hjemmetjenesten krever spesiell kompetanse gjør det at de fast ansatte kanskje må være mer fleksible og dermed må tilegne seg mer kunnskap for å gjennomføre de oppgavene.</p>		<p>seg av utforskningen og de andre ansatte står for utnyttningen.</p>
--	--	---	--	--

*Figur 3 – Modell for sammenhengen mellom fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner*

Ut av denne modellen kan man se at numerisk fleksibilitet har en sammenheng med tilegning av kunnskap ved at vikarene må bli sett og tatt med i prosesser for at de lettere skal tilegne seg kunnskap. Man kan også se at ansvarsfølelse og plass i hierarkiet har noe å si for grad av tilegning av kunnskap. At de som har et større ansvar har lettere for å tilegne seg kunnskap.

Man kan også se at det at vikarene blir sett og tatt med i prosesser har noe å si for deling av kunnskap. Blir de sett føler de det er lettere å si noe og de tør å vise at de har noe å komme med. Hvordan de ansatte og vikarene ordlegger seg har også noe å si for sammenhengen mellom numerisk fleksibilitet og deling av kunnskap. De ansatte med mye fagkunnskaper må tilpasse språket de bruker når de skal dele kunnskapen med mindre fagkunnskaper for eksempel vikarer. De bør for eksempel unngå å bruke latinske uttrykk. De bør også forsikre seg om at det de sier blir mottatt og forstått. Vikarenes forklaringer har også noe å si for delingen av kunnskap. De har for eksempel ofte en mer folkelig forståelse av det de gjør og kan dermed forklare det på en enklere måte. Til slutt er det også slik at vikarer ofte kan være mer undrende og at de dermed kan lufte tanker andre ansatte ikke har og på den måten dele kunnskap.



Når det gjelder sammenhengen mellom funksjonell fleksibilitet og tilegning av kunnskap er det slik at i hjemmetjenesten, hvor de har mange ulike oppgaver, krever det å være funksjonelt fleksible at de må tilegne seg mer kunnskap i tillegg til at det blir flere informasjonskanaler å forholde seg til. Det er også slik at visse oppgaver krever en form for kompetanse som gjør at for eksempel vikarer ikke kan være like fleksible. Det er også slik at interesse for de ulike oppgavene har noe å si for om de ansatte tilegner seg kunnskap. Det er også en form for sammenheng mellom funksjonell fleksibilitet og læring ved at siden vikarene ofte ikke har den kompetansen som kreves for å gjennomføre alle typer oppgaver forskyver de listene slik at de som har kompetansen kanskje må kjøre en annen liste for at vikarene kan kjøre den som de har kompetanse til å gjennomføre.

Når det gjelder utforskning og utnytting viste det seg at det i hjemmetjenesten i Solvik kommune er slik at det meste av utforskningen skjer fra ledelsen sin side, for eksempel med innføring av elektroniske multidosedispensere. I motsetning til utnytting som oftere skjer blant de andre ansatte ved at de bruker for eksempel kunnskap de har fått i sin utdanning eller livserfaring i det arbeidet de gjør. Dette gjør at man kan gå glipp av utforskning og nye ideer fra de andre ansatte sin side og at de i ledelsen kan miste fokus på det de allerede kan og gå glipp av gevinster ved det.

### **5.3 Teoretiske implikasjoner**

Mine resultater stemmer med det at de ansatte tilegner seg kunnskap både gjennom egen og annenhåndserfaring og at de, når de har mulighet, sprer kunnskapen ved å dele den med andre.

På plasser der det er noe grad av numerisk fleksibilitet, ved bruk av vikarer, er det viktig at vikarene blir sett og tatt med i prosessen både for tilegning og deling av kunnskap (se figur 3). Det er også lurt å være oppmerksom på at de som har en større ansvarsfølelse har lettere for å tilegne seg kunnskap. Deling av kunnskap krever ulik språkbruk noe det er lurt å være bevisst over. Det er også viktig å være bevisst på at utnytting og utforskning kan begrense seg til ulike enheter og at man dermed kan gå glipp av viktige muligheter.

I to av artiklene jeg har funnet om sammenhengen mellom fleksibiliteten til de ansatte og *organisasjonslæring* har de undersøkt læringens effekt på fleksibilitet (Phillips & Wright, 2009). Jeg har her sett på hvilken sammenheng det er mellom *læring i organisasjoner* og *fleksibel organisering av arbeidskraft* og har i spørsmålene fokusert på det at fleksibiliteten kan ha noe å si for læringen. Ut fra resultatene i min studie tenker jeg dette er tilfelle. Det vil si at mine resultater går «motsatt vei» av den teorien som er forsket på tidligere.

Når det gjelder modellen til Atkinson (1984) tenker jeg som Kalleberg (2001) at den forenkler bildet på fleksibel organisering av arbeidskraft. Mine funn viser at de i kjernen kan være numerisk fleksible til en viss grad og at de i periferien kan være funksjonelt fleksible.

## 5.4 Praktiske implikasjoner

Det ser ut som de fast ansatte føler mer ansvar og derfor er flinkere til å tilegne seg ny informasjon. Jeg tenker derfor at det å gi vikarene en større ansvarsfølelse kan få dem til å bli flinkere til å tilegne seg ny informasjon. Det er også viktig å gjøre vikarene mer synlig slik at de kan tilegne seg og dele kunnskap og dermed bidra til *organisasjonslæring*.

Siden hjemmetjenesten inneholder så mange ulike oppgaver er det lurt å være bevisst på at dette er et godt grunnlag for å bedre funksjonell fleksibilitet. Blant annet kan man lett flytte oppgaver mellom de ansatte fordi flere av oppgavene er like. De ansatte tilegner seg kunnskap på mange mulige måter ofte på eget initiativ noe som er positivt med tanke på *organisasjonslæring*.

Det kommer som nevnt kommer det frem at de ansatte tar avgjørelser i arbeidshverdagen og om de er usikre tar de ofte kontakt med andre for å finne en løsning. Jeg tenker dette er positivt med tanke på at de selv kan ta avgjørelser slik at de ikke alltid må innom noen lenger opp i systemet som kan forsinke resultatet. Men det er selvfølgelig noen ting som er viktig at noen lenger opp i systemet eller med annen kompetanse avgjør, blant annet med tanke på brukernes sikkerhet.

Det er lurt å være bevisst på at vikarene ofte er mer undrenes og på den måten kan komme med opplysninger og synspunkter som kan bidra til læring. Det at vikarene kanskje ikke har samme kompetanse og språk kan føre til at de forklarer ting på en enklere måte. Det er også viktig at de med mer kompetanse greier å tilpasse det de skal formidle til de med mindre kompetanse. For at vikarene skal kunne hjelpe på den numeriske fleksibiliteten må de fast ansatte være funksjonelt fleksible slik at vikarene kan få gjøre de oppgavene de har kompetanse til å gjøre og tid til å sette seg inn i hva de skal gjøre.

Det at det er mange oppgaver gir også flere informasjonskanaler for de ansatte å innhente ny kunnskap fra. Jeg tenker dette kan komplisere tilegningen av ny informasjon. Det nevnes også at interesse for oppgavene påvirker både deling og tilegning av informasjon. Derfor tenker jeg det å skape interesse for de ulike oppgavene kan gjøre læringen lettere og dermed også forbedre den funksjonelle fleksibiliteten.

I hjemmetjenesten i Solvik kommune har det vært få arenaer for å dele kunnskap, men de har nå satt i gang et forbedringsarbeid som skal gi de ansatte en slik arena. Jeg tenker dette er et positivt tiltak med tanke på bedre organisasjonslæring. Jeg tenker at samlingen av tjenester er positiv med tanke på læring. På denne måten kan de ansatte i hjemmetjenesten lettere få tilgang til kunnskap som de andre avdelingene sitter med. Samlingen av tjenestene kan også gi grunnlag for sosiale nettverk som spiller en viktig rolle i å fremheve fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner (Liebeskind et al., 1996)

## **5.5 Begrensninger**

En begrensning ved denne oppgaven er at ved å gjennomføre en casestudie vil resultatene kun gjelde for dette stedet på dette tidspunktet. Det vil si at de resultatene som er oppnådd her kun vil gjelde for hjemmetjenesten Solvik kommune på dette tidspunktet. Siden denne oppgaven er et mastergradsprosjekt er tiden jeg har hatt til rådighet også vært en begrensning. Noe annet jeg tenker kan ha vært en begrensning er det at å ikke ha forklart fenomenet for informantene tidlig i intervjuet kan ha gjort det vanskelig for dem å svare på noen av spørsmålene. Det å kun bruke intervjuer som datagrunnlag gir ikke muligheter for triangulering av datamaterialet noe om også kan

være en begrensning for studien. Triangulering kan bidra til at resultatene blir mer troverdige og gi en dypere forståelse av det som undersøkes (Savin-Baden & Major, 2013).

Det at jeg selv er en umoden forsker kan også ha hatt sine begrensinger på arbeidet, fordi jeg ikke er like erfaren som andre forskere som har drevet med dette lenge. Jeg har riktig nok skrevet en bacheloroppgave men der settes det ikke like høye krav som til en masteroppgave og det er et par år siden den ble skrevet.

## 5.6 Framtidig forskning

Ut fra resultatene i denne undersøkelsen tenker jeg det vil være interessant å forske videre på sammenhengen mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner*. Det kan for eksempel forskes på om de resultatene som er funnet her er tilsvarende hos hjemmetjenesten i andre kommuner, om det gjelder for andre områder innenfor helsesektoren eller andre bransjer. Det kan også være interessant å se på denne problemstillingen over lengre tid. Det hadde også vært interessant å se om andre type numeriske ansatte som for eksempel oppdragstakere har noe å si for læringen i en organisasjon. Eventuelt også se på de to siste læringsprosessene også, informasjonstolkning og organisasjonsminne, i relasjon til *fleksibel organisering av arbeidskraft*.

Jeg tenker også det kunne vært interessant å se nærmere på dette med arenaer for deling av kunnskap og se hvilken og hvor stor effekt dette tiltaket kan ha. Samling av tjenester i samme lokale hadde også vært interessant å se nærmere på, blant annet hvilken effekt det har på læring i hjemmetjenesten og i helse og omsorgssektoren i en kommune. Det kan også være spennende å se nærmere på hvilken effekt sammenslåingen av de to distriktene har hatt.

## 6 Konklusjon

Hjemmetjenesten i Solvik kommune benytter seg av numerisk fleksibilitet ved bruk av vikarer. De har i utgangspunktet et godt grunnlag for funksjonell fleksibilitet, men bruken av den blir noe hemmet. De ansatte tilegner seg kunnskap gjennom mange ulike kilder og mye av det skjer på eget initiativ. Deling av kunnskap skjer på tvers av stillinger.

Når det gjelder sammenhengen mellom *fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner* viser det seg at numerisk fleksibilitet har den sammenhengen med tilegning av kunnskap at vikarene bør bli tatt med i prosesser og bli sett for å kunne tilegne seg kunnskap. I tillegg er det slik at de med en større ansvarsfølelse har lettere for å tilegne seg kunnskap.

For at vikarene lettere skal kunne dele og motta kunnskap fra de andre er det som nevnt viktig at de blir sett og tatt med i prosesser. Hvordan de ansatte ordlegger seg, om de er vikarer eller andre ansatte, har noe å si for deling av kunnskap. De med mye fagkompetanse må forenkle det de skal formidle og de med mindre kompetanse kan si ting på en enklere måte. Det er også slik at vikarer ofte kan være mer undrende og at de dermed kan luften tanker andre ansatte ikke har og på den måten dele kunnskap.

Når det gjelder sammenhengen mellom funksjonell fleksibilitet og tilegning av kunnskap er det slik at siden det er mange ulike oppgaver i hjemmetjenesten krever det at for å være funksjonelt fleksible må de ansatte tilegne seg mer kunnskap i tillegg til at det blir flere informasjonskanaler å forholde seg til. Det er også slik at visse oppgaver krever en form for kompetanse som gjør det vanskeligere for de som ikke har den kompetansen å være fleksible og det kan føre til at andre må være mer fleksible med tanke på arbeidsoppgaver. Det er også slik at interesse for de ulike oppgavene har noe å si for om de ansatte tilegner seg kunnskap.

Svaret på problemstillingen,

*Hvilken sammenheng finnes det mellom fleksibel organisering av arbeidskraft i en virksomhet og læringsprosessene som foregår i denne virksomheten?*

blir dermed at for at numerisk fleksibilitet skal bidra positivt til deling og tilegning av kunnskap er det viktig at vikarene blir sett og tatt med i prosesser. Ansvarsfølelse er også positivt med tanke på tilegning av kunnskap. Vikarene bidrar også til at det brukes et annet språk som gjør tilegningen og delingen av kunnskap mer nyansert.

Funksjonell fleksibilitet krever mer kunnskap og øker dermed behovet for tilegning av kunnskap. Flere oppgaver krever mer kunnskap og fører dermed også til at de foregår mer deling av kunnskap. Interesse for de ulike oppgavene øker mengden kunnskap som tilegnes og deles.

Hvor man sitter i hierarkiet i hjemmetjenesten har noe å si for om du vil bedrive utforskning eller utnytting av kunnskap. Sitter man i ledergruppen vil man fokusere mer på utforskning enn om man sitter i gruppen med andre ansatte som utnytter den kunnskapen de har tilegnet seg tidligere.

## Litteraturliste

- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123 - 1137.
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personel Management*, 16(8), 28-31.
- Corbacioglu, S., Celik, S., & Saran, U. (2016). Self-Adaptation in Dynamic Disaster Environments: Response to the 2006 Avian Influenza Crisis in Turkey. *Journal of Asian and African Studies*, 51(6), 742-759.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Ghanbari, I., & Abdi, N. (2016). Investigating the relationship between organizational learning and flexibility of employees in education department of Sarpol-e-zahab city. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 6(2016), 714-724.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282-292.
- Kalleberg. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822 - 846.
- Liebesskind, J. P., Oliver, A. L., Zucker, L., & Brewer, M. (1996). Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms. *Organization science*, 7(4), 428-443.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Nesheim, T., Rathke, C., & Nygaard, L. S. (2017). Fleksibel organisering i mediebedrifter. *Magma*, 20(2), 14-26.
- Phillips, P. A., & Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal of Business Research*, 62(2009), 1070-1080.
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative research : the essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(2007), 445-460.
- SSB. (2018a). *Folkemengde og befolkningsendringar*. fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde/aar-per-1-januar>
- SSB. (2018b). *Nøkkeltall på utvalgte tjenesteområder*. *Kommunekonsern, etter statistikkvariabel og år*. fra <http://www.ssb.no/statbank/sq/10006928/>
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2008). Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic management journal*, 30(2), 221 - 231.

Volberta, H. W. (1996). How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments.  
*Organization science*, 7(4), 359-374.

Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

## **Oversikt over tabeller og figurer**

Figur 1 - Kjerne-perifer-modellen til Atkinson (Atkinson, 1984)

Figur 2 - Modell for teoretisk rammeverk

Figur 3 - Modell for sammenhengen mellom fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner



# Vedlegg

Vedlegg 1: Informert samtykke

Informasjonsskriv

## **Vedrørende deltakelse i forskningsprosjekt om fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner**

Dette er et informasjonsskriv til deg som deltaker i min masteroppgave «Hvilken sammenheng er det mellom fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjonen». Oppgaven utføres av Eli Andrea Horn Opsahl, student ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Den delen av oppgaven som du er forespurt om å delta i, omhandler fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner. Jeg ønsker å intervjuer både personer med lederansvar og andre ansatte. Hensikten er å få mer kunnskap om hvordan organisasjonen er organisert og hvordan læring skjer.

Min datakilde vil i hovedsak være intervjuer. Intervjuene vil bli tapet, transkribert og vil bli oppbevart inntil studien er over. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og i publikasjoner vil de også bli anonymisert. Etter at prosjektet er avsluttet ca. 15.05.2018 vil alle lagrede data enten bli slettet eller anonymisert.

Det er frivillig å delta i denne studien, og du kan når som helst trekke deg uten å oppgi grunn.

Dersom du har spørsmål i forbindelse med prosjektet eller denne henvendelsen kan du kontakte:

Eli Andrea Horn Opsahl, Høgskolen i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen, campus Ringerike,  
tlf. 41080070, e-post: eli\_andrea\_3@hotmail.com

Eller

Eva J.B. Jørgensen, Høgskolen i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen, campus Ringerike,  
tlf. 41682640, e-post: eva.j.jorgensen@usn.no

Hønefoss, februar 2018

Eli Andrea Horn Opsahl (sign.)  
Student

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon og er villig til å delta i studien.

Dato:.....

Signatur:.....



## Intervjuguide

Dato:

Tid:

Sted:

Hvem:

### Innledning

Så hyggelig at jeg får lov til å intervju deg.

Kan jeg få lov til å ta opptak av samtalen?

Formålet med dette intervjuet er å samle inn data til min masteroppgave. Oppgavens tema er organisering av arbeidskraft, fleksibilitet og læring i organisasjoner.

### Organisering

Numerisk fleksibilitet

Er alle de ansatte hos dere fast ansatte?

Hvis nei: Hvilke andre typer ansatte har dere?

- Vikarer
- Innleide
- Oppdragstakere

Hvordan er fordelinga? (fulltid, vikarer, innleide)

Hvorfor tror du (har) dere har valgt å benytte dere av disse typene ansatte?

Hvilken erfaring har du (dere) med bruken av slike typer ansatte?

Vet du om dere (S) setter ut noen av oppgavene til andre? (eks. at noen eksterne ta seg av oppgavene)

Funksjonell fleksibilitet

Har du (de ansatte) faste oppgaver?

Hvilke erfaringer har du (dere) med det?

- Synes du (dere) det er greit?
- Ville du (dere) hatt det annerledes?

Gjør du (de ansatte) ulike oppgaver? (eller går oppgavene ut på det samme?)

Hvilke erfaringer har du (dere) med det?

- Synes du (dere) det er greit
- Ville du (dere) hatt det annerledes?

Veksler du (de ansatte) på hvilke oppgaver du (de) gjør? (eller er det alltid de samme oppgavene?)

Jobber du (de fast ansatte) mye overtid?

Hva tror (tenker) du er grunnen til det?

- Er det for få ansatte?
- Sitter du (de) med kompetanse som ikke de andre har?

Struktur

Hvordan struktur har dere?

- Har dere en sjef på toppen?
- Underordnede med sine ansvarsoppgaver?  
eller
- Er alle ansatte på samme nivå?

Læring

Jobber du (de ansatte) på tvers av avdelinger?

(Tror du de ansatte) Tilegner du deg (seg) ny kunnskap på grunn av endringer i miljøet/samfunnet?

(Tror du de ansatte) Tilegner du deg (seg) nye kunnskaper fordi du (de) vet det vil komme til å skje endringer i fremtiden?

Hvordan tilegner du deg (tror du de ansatte tilegner seg) ny kunnskap?

Gjennom egen erfaring?

Gjennom andres erfaring?

Gjennom kurs?

Deler du (tror du de ansatte deker) kunnskap med de andre ansatte (hverandre)?

Hvem (tror du de) deler du den med?

Hvordan (tror du det) skjer det?

Deler de andre ansatte kunnskap med deg?

Tenker du at du (de) tilegner deg mye ny kunnskap?

Tenker du at du (de) bruker det du kan fra før?

Hvem tenker du det er (det) som sitter med kunnskapen om ulike oppgaver?

Hvem er det som tar avgjørelser?

Er det de som sitter på kunnskapen som tar avgjørelsene?

Er det andre som tar avgjørelsene?

- Hvem?

Sammenhengen mellom fleksibel organisering av arbeidskraft og læring i organisasjoner

Tenker du det er noen sammenheng mellom hvordan virksomheten er organisert og hvordan du (de ansatte) tilegner seg og deler informasjon?

Tror du bruken av kun fast/ikke fast ansatte har noe å si for hvordan du (de)

- Tilegner deg (seg) informasjon?
- Deler informasjon?

Tror du det at du (de ansatte) har/ikke har forskjellige oppgaver påvirker hvordan du (de)

- Tilegner deg (seg) informasjon?
- Deler informasjon?

Har du noe mer å føye til?

Noen andre du tenker jeg bør snakke med?