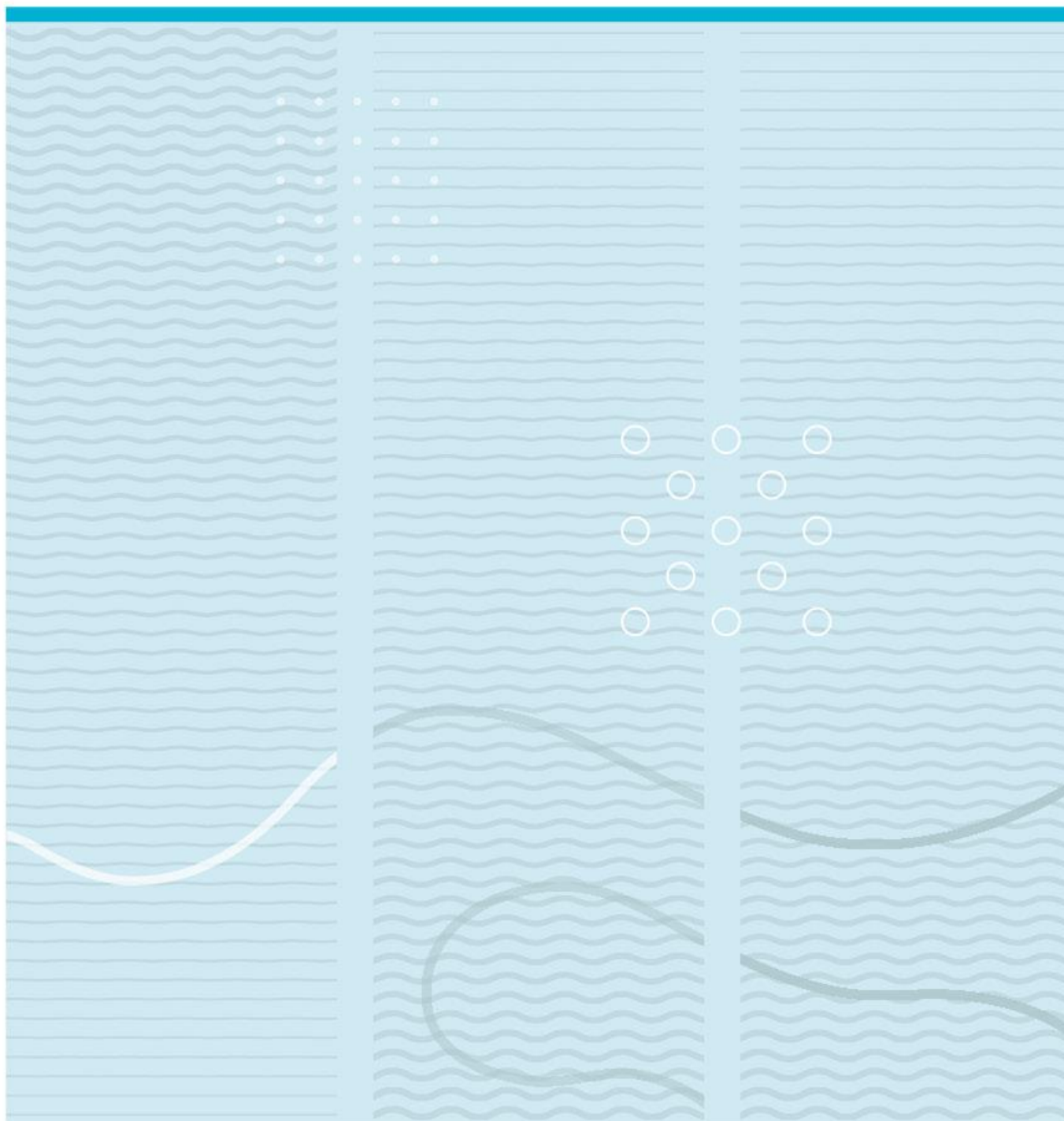


Grace Lundblad Johansson

Samlokalisering av tverretatlig samarbeid: Ett skritt frem eller to tilbake?

En studie av kunnskapsdeling og læring i a-krimssamarbeidet



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Grace Lundblad Johansson

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet som en del av masterstudiet i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen, Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap.

Denne studien som har tatt utgangspunkt i informantenes egen forståelse, tar for seg gyldigheten av teoretiske antagelser om samlokaliseringens betydning for kunnskapsdeling og læring. Gjennom å introdusere nærhetsdimensjonene til Boschma (2005) til Crossan, Lane & Whites (1999) sitt rammeverk for organisasjonslæring, har studien vist hvordan ulike former for nærhet spiller en viktig rolle i å forklare interorganisatorisk kunnskapsdeling og læring.

Studien viser at samlokalisering har stimulert til kognitiv nærhet, og sosial nærhet. Samlokalisering har dermed hatt god effekt på kunnskapsdeling mellom etatene. Studien viser også at samlokaliseringen har hatt størst effekt på etatenes kunnskap om hverandres arbeidsformer, rutiner og begrensninger. Fysisk nærhet mellom etatene har bidratt til å utvikle en felles forståelse. Men begrensningen i organisatorisk og institusjonell nærhet har også gitt begrenset med læringsutbytte. Selv om samlokalisering letter samhandling og samarbeid mellom etatene er det ikke en forutsetning alene for at kunnskapsdeling og læring skal finne sted.

Nøkkelord: Organisering, innovasjon, ledelse, samlokalisering, tverretatlig samarbeid, interorganisatoriske relasjoner, organisasjonslæring, gjenstridige problemer

Abstract

This master's thesis is written as part of the master's program in Innovation and Management at University of Southeast Norway, Business School, Department of Economics, History and Social Sciences.

This study, which has been based on the informants' own understanding, addresses the validity of theoretical assumptions about the significance of co-location for knowledge sharing and learning. By introducing the proximity dimensions of Boschma (2005) to Crossan, Lane & Whites' (1999) framework for organizational learning, the study has shown how different forms of proximity play an important role in explaining interorganizational knowledge sharing and learning.

The study shows that co-location has stimulated cognitive proximity and social proximity. Co-location has thus had a good effect on knowledge sharing between the agencies that are co-located. The study also shows that the effects of co-location on learning were limited to the agencies' knowledge of each other's working methods, routines and limitations. Physical proximity between the agencies has helped to develop a common understanding. But the limitation in organizational and institutional proximity has also resulted in limited learning outcomes. Although co-location facilitates collaboration and cooperation between the agencies, it is not a prerequisite alone for knowledge sharing and learning to take place.

Keywords: Organization, innovation, management, co-location, interagency cooperation, interorganizational relations, organizational learning, wicked problems

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Forord	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	2
1.2 A-krimssenteret i Tønsberg	3
1.2.1 Organisering	3
1.3 Problemstilling	4
1.4 Oppgavens rammeverk	4
1.5 Hensikt og aktualisering	5
1.6 Teoretisk og praktisk bidrag	5
1.7 Oppgavens struktur	6
1.8 Avgrensing	6
1.9 Begrepsavklaring	7
2 Teoretisk utgangspunkt	8
2.1 Organisering i offentlig sektor	8
2.1.1 Dynamiske kapabiliteter	9
2.1.2 Nettverk i offentlig sektor	10
2.1.3 Løst koblede systemer	11
2.1.4 Ledelse av interorganisatorisk samarbeid	12
2.2 Samlokalisering	13
2.3 Individuell læring	14
2.3.1 Læring gjennom praksisfellesskap	15
2.3.2 Begrenset rasjonalitet	15
2.4 Kunnskap	16
2.5 Organisasjonslæring	17
2.5.1 Intuisjon	18
2.5.2 Tolking	18
2.5.3 Integrering	18
2.5.4 Institusjonalisering	19
2.5.5 Feedback og feed-forward	19
2.6 Nærhetsperspektivet	20

2.6.1	Kognitiv nærhet	20
2.6.2	Organisatorisk nærhet	21
2.6.3	Sosial nærhet	21
2.6.4	Institusjonell nærhet	22
2.6.5	Geografisk nærhet	22
2.7	Tidligere forskning	23
3	Metode	24
3.1	Valg av metode og forskningsdesign	24
3.1.1	Kvalitativ metode	24
3.1.2	Induksjon, deduksjon og abduksjon	24
3.2	Utvalg	25
3.2.1	Valg av case	25
3.2.2	Utvalg	26
3.3	Datainnsamling	26
3.3.1	Prosess	26
3.3.2	Kvalitativt intervju	27
3.4	Instrument	28
3.4.1	Litteratursøk	28
3.4.2	Dokumentanalyse	29
3.4.3	Intervjuguide	29
3.5	Datakonstruksjon og analyse av data	30
3.6	Forskningskvalitet	30
3.6.1	Validitet og reliabilitet	30
3.6.2	Antagelser	31
3.7	Etikk	32
4	Funn og analyse	34
4.1	Individ	34
4.1.1	Kognitiv nærhet	34
4.2	Gruppe	36
4.2.1	Geografisk nærhet (Samlokalisering)	38
4.2.2	Sosial nærhet	41
4.3	Organisasjon	43
4.3.1	Organisatorisk nærhet	43
4.3.2	Institusjonell nærhet	45

5	Diskusjon	51
5.1	Individ.....	51
5.2	Gruppe.....	52
5.3	Organisasjon	55
6	Konklusjon	57
6.1	Begrensninger og implikasjoner	58
	Referanser	59
	Vedlegg.....	66
	Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD.....	67
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv	69
	Vedlegg 3: Intervjuguide	72
	Vedlegg 4: Noder i NVivo.....	74
	Vedlegg 5: Operasjonalisering av teoretisk rammeverk.....	75

Forord

Arbeidet med mastergradsavhandlingen har vært en utrolig spennende prosess. Og jeg har gjennom dette arbeidet utviklet en helt unik innsikt og forståelse i hvorfor kunnskapsdeling og læring kan være utfordrende i interorganisatoriske samarbeid. Jeg håper at denne studien også gir deg som leser noen nye perspektiver.

Selv om dette arbeidet har vært et selvstendig arbeid, har jeg likevel hatt en stor heiagjeng som jeg vil benytte anledningen til å takke. Jeg vil spesielt takke min tålmodige mann, Bjørn som også har vært inspirasjon bak tematikken. Du har vært en uvurderlig støtte gjennom alle disse årene med studier.

Tusen takk til familie og venner som har heiet på meg fra sidelinjen. Tusen takk til mine to fantastiske kollokviegrupper «Kystens perler» og «Gruppe i innovasjon». Takk for det gode samarbeidet gjennom disse to årene, og ikke minst for vennskapet som vi har utviklet. Dere har lært meg så mye, ikke minst hvor viktig komplementære styrker er i et lærende team.

Jeg vil også takke informantene som var villig til å bruke sin tid og dele gode refleksjoner rundt samarbeid, kunnskapsdeling og læring – selv i en travel hverdag. Og sist, men ikke minst ønsker jeg å takke min utrolig positive og dyktige veileder Jarle Løwe Sørensen som har gitt meg konstruktive innspill, mestringstro og en dytt i riktig retning.

Mine barn, Gabriel og Leonora – jeg dedikerer denne oppgaven til dere.

Sandefjord, 10.juni 2021

Grace Lundblad Johansson

1 Innledning

Dagens arbeidsliv preges av økende kompleksitet hvor virksomhetenes evne til å stimulere til samarbeid, kunnskapsdeling og læring er blitt stadig viktigere (Hatling, Damman, & Halvorsen, 2016, s. 27). I den nye kunnskapsøkonomien er derfor samlokalisering et av mange strategier flere organisasjoner tar i bruk for å sette sammen driftige team (Hatling et al., 2016), og for å sikre et høyt nivå av kunnskapsformidling (Song, Berends, van der Bij, & Weggeman, 2007).

Samlokalisering og fysisk nærhet som konsept innenfor interorganisatorisk samarbeid har også tatt en økende posisjon innenfor litteraturen de siste årene (se for eksempel Irving, Ayoko, & Ashkanasy, 2019; Willems & Marrewijk, 2017; Steinmo & Rasmussen, 2016). Begrepene er også voksende innenfor flere fagfelt, blant annet innenfor innovasjonsstudier og organisasjonsvitenskap (Knoben & Oerlemans, 2006; Balland, Boschma, & Frenken, 2015).

Også innenfor offentlig sektor har innovasjon, digitalisering og gjenstridige problemer gitt endrede behov for nye organisasjonsformer, og gjennom ulike former for horisontal spesialisering, organiserer flere og flere etater seg nå etter formål eller funksjon (Christensen, Egeberg, Lægred, Roness, & Røvik, 2017; Lindberg, Lotsberg, & Nesheim, 2020). Samtidig som utførelsen av oppgaver frikobles geografisk og arbeidsplassen blir mindre viktig, har det vært en økende politisk interesse i å samlokalisere utførelsen (Lindberg et al, 2020; Hatling et al, 2016). Dette henger sannsynligvis sammen med trenden med å jobbe mer «kunnskapsbasert» (se Handegård & Berg, 2020; Hatling et al., 2016). Argumentet er da at fysisk nærhet blant annet stimulerer til økt interaksjon, kunnskapsdeling og innovasjon (Boschma, 2005).

Samlokalisering av tverretatlige samarbeid blir også i økende grad tatt i bruk i kampen mot kriminelle nettverk og organisert kriminalitet, både i Norge og i utland. Landene som benytter seg av denne strategien inkluderer Australia, Østerrike, Belgia, Canada, Finland, Frankrike, Ghana, Hellas, Ungarn, Irland, Italia, Japan, Korea, Nederland, Norge, Portugal, Spania, Uganda, Storbritannia og Storbritannia og USA (OECD, 2017). Flere land rapporterer at ordninger for samlokalisering av ansatte fra ulike etater også har gitt større nytteverdi (OECD, 2017). I Norge er etatene samlokalisert gjennom a-krimisamarbeidet. Når etatene samordner sine reaksjoner og bruker dem i kombinasjon, gir det etatene et stort potensial til å kunne begrense eller stanse kriminelle aktører (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021). Det er også uttrykt at det å samlokalisere samarbeidet skal «øke etatenes bevissthet og kompetanse om forebygging, læring mellom etatene og gi en mer målrettet og kunnskapsbasert forebyggende innsats» (Regjeringen, 2020, s. 5).

1.1 Bakgrunn

I enkeltsaker hadde felles operativ innsats mellom politiet, skatteetaten, Arbeidstilsynet, NAV og andre offentlige etater vist seg å gi betydelige resultater, noe som også la grunnlaget for at regjeringen ønsket en mer helhetlig og systematisk strategi mot arbeidslivskriminalitet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015). I januar 2015 la regjeringen fram sin første strategi mot arbeidslivskriminalitet. Strategien som ble revidert i 2017, 2019 og på nytt i 2021, vektla et bredt og vedvarende samarbeid mellom alle aktører i det organiserte arbeidslivet og en bedret koordinering mellom de offentlige etatene, slik at deres felles innsats skulle bli så slagkraftig som mulig (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021). I kjølvannet av dette ble det i perioden 2015 til 2017 etablert a-krimsentre i Oslo, Bergen, Stavanger, Kristiansand, Trondheim, Bodø og Tønsberg (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021). Sentrene skulle være et samlokalisert og tverretatlig samarbeid mellom blant annet Arbeidstilsynet, NAV, politiet og Skatteetaten. Målet med sentrene er å koordinere og videreutvikle arbeidet med å bekjempe arbeidslivskriminalitet.

Et karakteristisk trekk ved arbeidslivskriminalitet er innslaget av multikriminalitet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015), noe som gjør det krevende å få en helhetlig oversikt over fenomenet og omfanget (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021). Det betyr at enkeltsaker ofte kan være en del av ett større sakskompleks. Slik som var tilfelle med Lime-saken. «Lime» var en dagligvarekjede som var drevet av et organisert kriminelt nettverk. Tiltalene i Lime-saken omfattet blant annet menneskehandel, brudd på utlendingsloven, identitetstyveri, hvitvasking, trygdesvindel, skatte- og avgiftsunndragelse og brudd på arbeidsmiljøloven (Bjelland & Vestby, 2017, s. 655).

Lime-saken er derfor et godt eksempel på en grenseoverskridende utfordring som treffer flere sektorer samtidig, og som gjerne kalles «wicked problems» (Rittel & Webber, 1973), eller gjenstridige problemer (Fimreite, Langlo, & Rykkja, 2014, s. 22). Lime-saken er en av de største sakene som har blitt etterforsket gjennom et samarbeid mellom politiet, NAV og Skatteetaten (Bjelland & Vestby, 2017). Raidet som involverte 280 ansatte fra de ulike etatene markerte begynnelsen på en langvarig etterforskning (Bjelland & Vestby, 2017, s. 655). Etterforskningen i Lime-saken ble strukturert som et prosjekt bestående av flere etater, noe som betydde at ansatte fra deltagende etater ble fjernet fra sine daglige oppgaver, og koordinert i et delt, leid kontorlokale. For deltakerne var tilgang på delt informasjon et viktig insentiv til å delta i det koordinerte prosjektet (Bjelland & Vestby, 2017). En studie gjort av Bjelland og Vestby (2017) viste også at samlokalisering av det tverretatlige samarbeidet i Lime-prosjektet var helt avgjørende for å få løst saken.

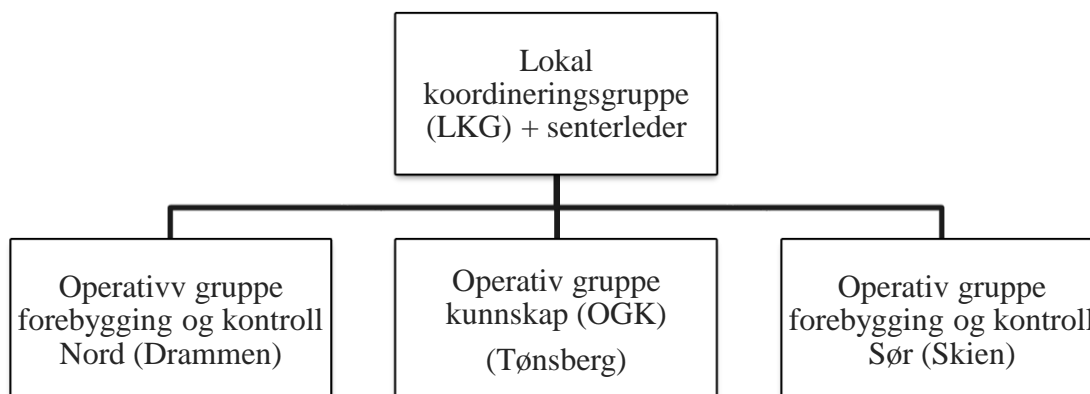
1.2 A-krimssenteret i Tønsberg

A-krimssenteret i Tønsberg er det nyeste a-krimssenteret som er etablert, og kom på plass i Tønsberg i 2017. Nedslagsfeltet til senteret er Buskerud, Vestfold og Telemark. Etatene som deltar i samarbeidet er Arbeidstilsynet, Skatteetaten, Sør-Øst politidistrikt og NAV Kontroll. Andre offentlige kontrolletater blir koblet på i enkeltsaker.

1.2.1 Organisering

A-krimssamarbeidet har i dag tre administrative nivåer; nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. A-krimssenteret i Tønsberg representerer lokalt nivå, og består av 15-20 medarbeidere¹. Det er ingen formell leder av senteret, men senteret har oppnevnt en koordinator / senterleder uten personalansvar, som også er en del av den lokale koordineringsgruppen (LKG). Koordinator /senterleder kommer fra Skatteetaten. LKG består av personallederne med budsjett- og personalansvar som har medarbeidere på senteret, men begrenset opp til en personalleder fra hver etat. LKG består i tillegg av en kommunikasjonsansvarlig for gruppen og en påtalejurist fra Sørøst-politidistrikt. Også en koordinator fra hver av de tre operative gruppene deltar på møter med LKG.

Ansatte på senteret er organisert i 3 grupper. En gruppe for kunnskapsbygging (analyse og etterretning), og to operative grupper for forebygging og kontroll. Alle gruppene er tverretattlig sammensatt, men er samlokalisert på tre ulike lokasjoner. I Tønsberg sitter operativ gruppe kunnskap (OGK), mens operative grupper for forebygging og kontroll sitter i Skien og Drammen.



Figur 1 Organisasjonskart a-krimssenteret Tønsberg

¹ Fordi senteret har opplevd turnover samt etatsinterne omprioriteringer det siste året er tallet ikke eksakt. (kilde: Koordinator/ senterleder)

1.3 Problemstilling

Det er en utbredt antagelse om at fysisk nærhet fører til hyppigere utveksling av informasjon, deling av kunnskap og bedret samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser (se Knobens & Oerlemans, 2006; Asheim & Gertler, 2005). Problemet er derimot at samlokalisering ikke alltid fører til bedre ytelse (Kahn & McDonough, 1997), mer samarbeid (Irving, Ayoko, & Ashkanasy, 2019; Willems & Marrejevik, 2017), eller økt interaksjon og evne til å lære (Boschma, 2005). En påpekt årsak kan være sameksistensen av vertikale og horisontale strukturer (Weick, 1990; Neby, et al., 2016), men også ulike mål (Kristiansen, 2017), manglende felles forståelse (Carlström, 2017; Caspersen & Halland, 2014; Weick, 1990; Neby, et al., 2016), og kultur trekkes frem som utfordringer for interorganisatorisk samarbeid (Fimreite et al., 2014). Dersom problemet vedvarer kan det føre til at intensjonen for samarbeidet bare er løst koblet til det som skjer i praksis (Weick, 1976; Carlström, Berlin, Sørensen, & Magnussen, 2019), noe man kan anta også vil svekke etatenes evne til å avdekke og bekjempe kriminelle aktører på sikt. Det er derfor et behov for å se på hvilken effekt samlokalisering har på organisasjonslæring (Hatling et al., 2016; Boschma, 2005). Spesielt er det behov for å studere hvilken effekt samlokalisering har på kunnskapsdeling og læring mellom etatene i a-krimssamarbeidet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021).

For å få tilstrekkelig innsikt i hvilken effekt samlokalisering har på organisasjonslæring i a-krimssenteret vil derfor følgende forskningsspørsmål være av relevans;

RQ1: Hvilken opplevd effekt har samlokaliseringen hatt på kunnskapsdeling mellom etatene?

RQ2: Hvilken effekt har samlokaliseringen hatt på deltakernes opplevde grad av læring?

1.4 Oppgavens rammeverk

For å belyse forskningsspørsmålene har jeg valgt å bruke Crossan, Lane & Whites (1999) sitt rammeverk for organisasjonslæring, der organisasjonslæring foregår som fire prosesser; intuisjon, tolkning, integrering og institusjonalisering. Disse fire prosessene kobler individet, gruppen og organisasjonsnivået sammen. Rammeverket for organisasjonslæring vil deretter kobles sammen med Boschma's fem dimensjoner av nærhet (Boschma, 2005). I tillegg til geografisk nærhet, inkluderer disse dimensjonene organisatorisk nærhet, kognitiv nærhet, institusjonell nærhet og sosial nærhet. Gjennom å introdusere nærhetsdimensjonene til rammeverket for organisasjonslæring vil jeg videre argumentere for hvordan ulike former for nærhet spiller en viktig rolle i å forklare interorganisatorisk samarbeid (Knobens & Oerlemans, 2006), noe som kan forklare hvordan læring skjer, og kunnskap deles mellom individer og grupper i ett tverretattlig og samlokalisert samarbeid.

1.5 Hensikt og aktualisering

Denne kvalitative studien som tar utgangspunkt i aktørenes egen forståelse, har til hensikt å undersøke hvilken effekt samlokaliseringen av etatene i a-krimsentret har på opplevd grad av kunnskapsdeling og læring. Data er samlet inn ved hjelp av kvalitative intervjuer. Omfanget av studien er begrenset til ansatte ved a-krimsentret i Tønsberg, nærmere bestemt operativ gruppe for kunnskapsbygging, operative grupper for forebygging og kontroll og lokal koordineringsgruppe.

Arbeidslivskriminalitet har store konsekvenser for enkeltindivid og samfunnet generelt, og en kunnskapsbasert tilnærming til problemet står derfor høyt på den politiske dagsorden. Overordnet tema har derfor høy samfunnsmessig aktualitet, og problemstillingen er også i tråd med etatenes felles forebyggende strategi som har som mål «bidra til å øke etatenes bevissthet og kompetanse om forebygging, læring mellom etatene og en mer målrettet og kunnskapsbasert forebyggende innsats» (Arbeidstilsynet, NAV, Skatteetaten, & Politiet, 2020). I stortingsmeldingen «En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020) etterspør også regjeringen om mer kunnskap om organisatoriske endringer som skjer i forvaltningen, og hvilken virkning endringene har på innovasjon og effektivitet. En offentlig sektor i sterk omstilling aktualiserer derfor temaet effekter av samlokalisering på kunnskapsdeling og læring, og studien tar dermed sikte på å frembringe ny kunnskap.

1.6 Teoretisk og praktisk bidrag

Opgaven som har en organisasjonsteoretisk forankring, har særlig fokus på teorier rundt læring og kunnskapsdeling i en interorganisatorisk kontekst. Selv om det er viet mye oppmerksomhet til samordning og koordinering i offentlig forvaltning (Repstad & Jacobsen, 2020), finnes det fortsatt lite studier som kartlegger hvordan læring skjer og kunnskap deles i et samlokalisert og tverretatlig samarbeid (Hatling, et al., 2016). Studien kan dermed være av interesse for ledere som ønsker å bruke samlokalisering som strategi for økt innovasjon gjennom kunnskapsdeling og læring mellom personer fra ulike avdelinger, etater, eller fagmiljø som tidligere har vært lokalisert på ulikt sted. Studien kan også være ett viktig bidrag til å sikre et bedre grunnlag for kunnskapsbasert politikk-utforming når det gjelder samlokalisering av interorganisatorisk samarbeid. Problemstillingen gir ett særlig bidrag innenfor kunnskapsledelse og innovasjon i offentlig sektor ved å koble sammen to utviklede rammeverk, nemlig proximity-dimensjonene utviklet av Boschma (2005) og rammeverket for organisasjonslæring utviklet av Crossan et al. (1999).

1.7 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler med flere underkapitler. Første kapittel presenterer først bakgrunn for oppgaven, før problemstilling og forskningsspørsmål blir presentert og begrunnet. Kapittelet introduserer videre oppgavens rammeverk, hensikt og aktualisering av tema, før teoretiske og praktiske bidrag blir presentert. Også avgrensning og sentrale begreper blir definert. I andre kapittel presenteres de teoretiske perspektivene som setter studien i en større teoretisk sammenheng. I det tredje kapittelet presenteres forskningsdesign og metodiske tilnærming, hvor det redegjøres for metodiske valg i undersøkelsesprosessen og hvor oppgavens validitet og reliabilitet, samt etiske betraktninger blir drøftet. Fjerde kapittel presenterer funn, mens i femte kapittel diskuteres funnene sett opp mot det teoretiske rammeverket som er presentert i andre kapittel. I sjette og siste kapittelet presenterer studiens konklusjon og svar på forskningsspørsmål, kapittelet diskuterer også studiens begrensninger og implikasjoner for videre forskning.

1.8 Avgrensning

Samlokalisering av tverretatlig samarbeid antas i denne konteksten å ha fokus på å samle ett nettverk av kunnskapsressurser fra ulike etater på samme lokasjon med mål om å bekjempe arbeidslivskriminalitet slik det er skissert over, og i tråd med definisjonen lenger ned. Både tverretatlig samarbeid og samlokalisering antas derfor i denne konteksten å være et middel til et mål, og ikke mål i seg selv. Det vil si at studien ikke ser på andre samlokaliseringseffekter slik som finans og driftsmessige forhold.

Studien begrenser seg til samlokalisering, tverretatlig samarbeid og organisasjonslæring som hovedbegrep. Sammen vil disse begrepene sette rammen for videre analyse og drøfting. Teorier om læring og kunnskap spenner seg over et stort antall disipliner. Denne oppgaven tar utgangspunkt i læring og kunnskapsdeling i et innovasjonsperspektiv. På grunn av oppgavens begrensede omfang og størrelse vil studien i liten grad til å berøre forskningsfeltet som omhandler arbeidslivskriminalitet med unntak av å gi kontekst for analyse og beskrivelse av case.

Denne studien er basert på kvalitative intervjuer av syv informanter med bakgrunn fra ulike etater og med ulike roller inn i a-krimcenteret. Det kan tenkes at andre informanter i samarbeidet kunne ha bidratt med annen og mer relevant informasjon, men funnene begrenser seg naturlig nok til data fra disse intervjuene samt tilgjengelig dokumentasjon, og tar dermed høyde for at det kan være andre relevante forhold utover dette som kunne bidratt til å belyse drøftinger og konklusjoner.

1.9 Begrepsavklaring

Organisasjonslæring defineres i denne oppgaven som «en prosess hvor kunnskap som er lært på individ- og gruppenivå er objektivert på organisasjonsnivå, institusjonalisert og innebygd i organisatorisk minne» (Wiseman, 2007, s. 1113). Dette i tråd med Crossan et al (1999) sitt rammeverk som sier at organisasjonslæring er mer enn summen av individers kunnskap, men derimot en institusjonalisering av den læringen som har skjedd hos enkeltpersoner og grupper i organisasjonen.

Begrepene *tverrsektorielt*-, *tverretatlig*- og *interorganisatorisk samarbeid* brukes gjerne om hverandre. I offentlig sektor er begrepene ofte relatert til gjenstridige problemer (Christensen et al., 2017). Mens tverrfaglig samarbeid og intraorganisatorisk samarbeid defineres som samarbeid som foregår mellom fagpersoner med ulik faglig utdanningsbakgrunn innenfor samme organisasjon, defineres tverrsektorielt-, tverretatlig- og interorganisatorisk samarbeid som samarbeid som foregår på tvers etater og institusjoner som har ulike oppgaver og ansvar, og som tilhører ulike systemer, der deltakerne oftest har ulik fagbakgrunn. Intensjonen for samarbeidet er å nå felles målsetninger som partene ikke kan nå hver for seg (Bryson, Crosby, & Stone, 2015). I denne oppgaven vil begrepene tverretatlig samarbeid og interorganisatorisk samarbeid bli brukt om hverandre og sees her som synonyme.

Samlokalisering defineres som «prosess som innebærer å fysisk samle personer fra ulike avdelinger, institutter, etater, selskaper, organisasjoner eller fagmiljø som tidligere har vært lokalisert på ulike geografiske steder» (Hatling, 2016, s. 4). Et viktig formål med samlokalisering er gjerne å øke graden av samarbeid og interaksjon, gjennom å bryte ned institusjonelle barrierer. Samlokalisering kan dermed kunne bidra til oppnåelse av mer overordnede målsettinger, som å øke størrelsen på et fagmiljø, ivareta kompetanse, oppnå effektiv ressursutnyttelse, eller fremme organisasjonsutvikling (Hatling, 2016).

Arbeidslivskriminalitet defineres som «Handlinger som bryter med norske lover om lønns- og arbeidsforhold, trygder, skatter og avgifter, gjerne utført organisert, som utnytter arbeidstakere eller virker konkurransevridende og undergraver samfunnsstrukturen» (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015). Arbeidslivskriminalitet viser seg som et gjenstridig problem gjennom at det spenner seg over organisatoriske grenser, myndighetenes forvaltningsområder og hierarkiske nivåer i staten. Noe som gjør det krevende å få en helhetlig oversikt over fenomenet og omfanget (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021).

2 Teoretisk utgangspunkt

Dette kapitlet representerer en gjennomgang av litteraturgrunnlaget for studien. Sentralt innenfor forskningen på organisasjonslæring står forståelse av hvilken rolle kunnskap og læring spiller for innovasjon og for organisasjoners ytelse. I dette ligger også hvilken betydning struktur har for kunnskapsdeling og læring (Repstad & Jacobsen, 2020, s. 129). Kapitlet vil derfor starte med en gjennomgang av organisasjonsteori for offentlig i sektor, tverretattlig samarbeid og teorier rundt samlokalisering. Videre tar kapitlet opp teorier rundt kunnskap og læring, før de analytiske rammeverkene for studien presenteres. Til slutt presenteres tidligere forskning. Siden problemstilling omhandler kunnskapsdeling og læring, vil også vekten av teori støtte seg til dette.

2.1 Organisering i offentlig sektor

Offentlige organisasjoner skiller seg fra private organisasjoner ved at de har en overordnet politisk ledelse, og ved at de ofte er multifunksjonelle og skal ivareta delvis motstridende hensyn (Christensen et al., 2017). For å kunne bruke organisasjonsutforming som virkemiddel i offentlig virksomhet, er kunnskap om hvordan formelle organisasjonsstrukturer og endring i disse virker inn på det organisasjoner faktisk gjør, en nødvendig forutsetning (Egeberg, 1989).

Ulike organisasjoner har gjennom spesialisering ofte utviklet seg til å bli autonome med klare grenser til andre organisasjoner (Fimreite et al., 2014, s. 22-25). Som et svar på den økte fragmenteringen forårsaket av New Public Management (NPM)² reformer, og en voksende erkjennelse av at samfunnsproblemene er grenseoverskridende, har oppmerksomheten nå i større grad blitt rettes mot organisasjonsløsninger som bedre egner seg til å håndtere samordningsproblemer (Fimreite et al., 2014). Dermed har nye begreper som «joined-up government», «whole-of-government, holistisk styring, horisontal styring, nettverksstyring og «post-NPM» vokst frem (Christensen & Lægred, 2007; Fimreite et al., 2014). Begrepene som er relatert til gjenstridige problemer, har sitt rasjonale i at et problem eller en oppgave berører flere enheter og administrative nivåer (Nesheim, et al., 2019), og vektlegger relasjoner mellom deltagere i likestilte eller horisontale mønster for deling av informasjon og ressurser (Powell, 1990). Noe som forekommer i særlig vanskelige saker som krever tverrsektoriell kontakt og samordning (Christensen s. 42). Fordelen er at denne formen for samarbeid åpner opp for mer administrativ fleksibilitet, som kan gi en overgang fra en rigid struktur, til en mindre rigid struktur (Repstad & Jacobsen, 2020)

² New Public Management (NPM) er kjent som en reformbølge i offentlig sektor med fokus på effektivitet og målstyring (Christensen et al., 2017).

2.1.1 Dynamiske kapabiliteter

Hensikten med interorganisatoriske samarbeid er gjerne å dele og utveksle ressurser for å oppnå bedre resultater enn den enkelte organisasjon kan få til på egen hånd (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011, s. 1109). Interorganisatoriske relasjoner dekker også en bred gruppe med samarbeid på tvers av organisasjoner, som for eksempel strategiske allianser, joint ventures, kjøper og leverandør samarbeid, lisensiering, franchise og nettverk (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011, s. 1109).

Nettverksbygging og interorganisatorisk koordinering har sitt utgangspunkt i nødvendigheten for å få til kapabilitetsutvikling i offentlige sektor, og referer til kombinasjonen av begrepene kompetanse og kapasitet på organisasjonsnivå (Repstad & Jacobsen, 2020) mens kompetanse relateres til individnivået (Gjelsvik, 2007). Siden gjenstridige problemer ikke har en enkel løsning, fremstår behovet for å tenke nytt som åpenbart. Begrepet blir derfor brukt i sammenheng med diskusjonen om innovasjon i offentlig sektor (Bjørgero, Sandvin, & Hutchinson, 2015). Siden innovasjon per definisjon er «nye kombinasjoner av produktive ressurser» (Gjelsvik, 2007), blir utstrakt samarbeid mellom ulike sektorer holdt frem som en viktig kilde til slik innovasjon (Bjørgero, Sandvin, & Hutchinson, 2015).

Teece et al., (1997, s. 516) definerer dynamiske kapabiliteter som «the firms ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments». Å sette sammen komplementære ressurser kan dermed bidra til kapabilitetseffekter spesielt relatert til læring på organisasjon-, team- og individuelt nivå (Aas & Pedersen, 2020, s. 771). Også Boschma (2005) understreker viktigheten av nettverk som bærere for kunnskapsutvikling og diffusjon, og relaterer nettverk til sosial nærhet, og argumenterer videre for at nettverk ikke er bare hovedkanalene for kunnskapsdiffusjon, men nettverk produserer ifølge Boschma (2005) også mest kunnskap, ettersom deling av taus kunnskap skjer gjennom et praksisfellesskap.

Kapabilitetseffekter kan også knyttes til kultur, som betyr at kulturen kan gå i retning av å bli mer innovasjonsorientert (Aas og Pedersen, 2020). Aas og Pedersen (2020, s. 771) argumenterer for at kapabiliteter kan påvirke de ansatte ved økende tilfredshet og sysselsetning i organisasjonen (Aas & Pedersen, 2020, s. 771). Men for å få til dette må det legges til rette for «bottom-up»-tilnærminger, slik at det dannes en grobunn og kultur for innovasjon blant medarbeidere, i dette ligger det blant annet å legge til rette for refleksjon og diskusjoner (Andersen, et al., 2015, s. 25). Nettverk som samarbeidsform kan dermed oppfattes som mest hensiktsmessig når omgivelsene er dynamiske, og stiller krav til fleksibel og kreativ respons (Aasen & Amundsen, 2019).

2.1.2 Nettverk i offentlig sektor

I offentlig sektor kan interorganisatorisk samarbeid i et rasjonelt perspektiv forstås som et middel som gir umiddelbare positive konnotasjoner, fordi det ofte presenteres som en fornuftig måte å nå målsetninger på (Repstad & Jacobsen, 2020, s. 131). Faste samarbeid mellom organisasjoner er også en av de mest omtalte strategiene for å håndtere stadig mer omskiftelige omgivelser (Powell, 1990), de siste årene har også denne nettverksformen for samarbeid fått økt oppmerksomhet og interesse (Powell, 1990, s. 296). Nettverksstrukturer i offentlig sektor kan ha mange former, og er gjerne utledet etter hvilket spesialiseringsprinsipp som ligger til grunn for samarbeidet. Akkrimsamarbeidet er i stor grad organisert etter en matrisestruktur, som vil si at en enhet er underlagt flere overordnede enheter samtidig (Christensen et al., 2017, s. 41), og hvor organisasjonen deler ansvar og autoritet. En medarbeider i en matriseorganisasjon rapporterer i minst to retninger.

I Norge utfordres denne løsningen av en forvaltningsstruktur som fortsatt er preget av sterke fagdepartementer og offentlige organisasjoner som er relativt selvstendige (Fimreite et al., 2014). Når nettverk supplerer hierarki som samordningsform, vil dette derfor utfordre den tradisjonelle hierarkiske styringsmodellen. I en matrisestruktur kan dette blant annet gi utfordringer i den delte autoriteten. Fimreite et al., (2014, s. 11) argumenter derfor for at økt spesialisering også krever økt behov for samordning. Nettverksstrukturer utfordres også av mål- og resultatstyring som er statsforvaltningens grunnleggende styringsprinsipp (Fimreite et al., 2014). I en matrisestruktur kan dette føre til prioriteringskonflikter om arbeidsoppgaver ettersom behovene i linjen skal balanseres mot behovene i enheten. Ettersom etatenes oppmerksomhet rettes mot å oppnå egne målsetninger, kan dette bidra til å svekke oppmerksomheten mot interorganisatoriske utfordringer (Fimreite et al., 2014).

Samtidig som institusjoner har egne interesser å ivareta, er etablerte institusjoner og ordninger ofte gjennomsyret av tradisjoner, organisasjonskulturer, etablerte rutiner og regler, samt uformelle normer, verdier og identiteter (Fimreite et al., 2014, s. 250). Etablerte institusjoner vil derfor ikke nødvendigvis på en enkel måte tilpasse seg til nye styringssignaler fra politisk, eller administrativ ledelse, ei heller til endringer fra ytre press og påvirkning (Fimreite et al., 2014, s. 250). Formell maktposisjon er dermed sjeldent tilstrekkelig til at en overordnet instans kan tvinge gjennom koordinering og samarbeid mellom lavere enheter (Repstad & Jacobsen, 2020). Noe som ytterligere kan bidra til at samordning på tvers av sektorer og mellom etater kan være utfordrende (Fimreite et al., 2011, s. 11). Også Jacobsen (2018) påpeker at formelle strukturer er om ikke helt frakoblet, så svært løst koblet til kultur, resultater og adferd.

2.1.3 Løst koblede systemer

Mintzberg var en av de som tidlig mente at organisasjoners suksess var avhengig av organisasjonens evne til å tilpasse struktur til situasjon (Jacobsen, 2018, s. 70). I noen nettverk vil relasjonene mellom enkelte organisasjoner være svært tette, mens hos andre vil det være mer løse koblinger (Jacobsen, 2018, s. 220). Løst koblede systemer er relatert til hvor sterkt organisasjonen er koblet til sine omgivelser, og hvor tett koblet de ulike enheter og nivåer er internt i organisasjonen (Orton & Weick, 1990). Denne koblingen som kan variere i antall, styrke og gjensidig avhengighet kan finne sted hvor som helst i en organisasjon (topp, midt eller bunn) (Orton & Weick, 1990, 204). Nettverkets tetthet kan dermed både relateres til hyppighet i samhandlingen, men også til innhold i samhandlingen (Jacobsen, 2018, s. 220).

Mens sterk kobling er relatert til høy grad av koordinering og kontroll, har svak kobling eller ikke-eksisterende kobling mellom aktører blitt relatert til svak koordinering, og dermed blitt sett på som noe negativt (Repstad & Jacobsen, 2020, s. 211). Dette relaterer Orton og Weick (1990, s. 206) til begrepet «begrenset rasjonalitet» som betyr at mennesker har begrenset informasjonsprosesseringsmuligheter, noe som kan føre til at noen aktører vil finne det utfordrende å koordinere sine handlinger, dermed vil det føre til løse kobling (Orton & Weick, 1990, s. 206). I følge March (1991, s. 84) vil organisasjoner som utvikler effektive koordineringsinstrumenter og kommunikasjon sannsynligvis forventes å gjøre det bedre enn de som er mer løst koblet. Organisasjonene vil også sannsynligvis forventes å bli mer pålitelige. Men prisen for pålitelighet er ifølge March (1991) imidlertid en mindre sjanse for forrang blant konkurrenter, som er relatert til at tett koblede systemer er mindre innovative, og i større grad vil motsette seg radikale endringer, ettersom de vil påvirke hele organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 97).

Boschma (2005) relaterer løst koblede systemer til organisatorisk nærhet, og argumenterer derimot for at tett kobling mellom organisasjoner kan være en hindring for læring og innovasjon, ettersom en hierarkisk form for styring gir lite fleksibilitet, og kan låse organisasjoner inne i ugunstige utvekslingsforhold, noe som kan begrense kildene til ny informasjon. Dermed hevder Boschma at et løst koblet nettverk gir større fleksibilitet slik at organisasjonen enklere kan avpasse mål og strategier. Løse kobling betyr dermed at det som skjer i en del av organisasjonen har lite betydning for det som skjer i en annen del (Jacobsen, 2018, s. 98). Men Boschma (2005) understreker samtidig at for løse koblinger derimot kan gi problemer med kontroll og opportunistisk adferd.

2.1.4 Ledelse av interorganisatorisk samarbeid

Felles for de fleste nettverk er fraværet av et klart autoritativt senter, som gjør at uenigheter i stor grad må løses gjennom samtaler og forhandlinger. Nettverkets funksjon vil dermed være avhengig av tillit mellom partene (Jacobsen, 2018, s. 220). I en gruppesituasjon som medfører konkurrerende definisjoner av virkeligheten, vil det ifølge Smircich og Morgan (1982, s. 258) ikke utvikles noe klart lederskapsmønster. Noe som kan skape en kamp mellom de som aspirerer til å definere situasjonen. Dette gjør at slike grupper forblir løst sammenknyttede interaksjonsnettverk, der medlemmene ofte føler at de er «desorganiserte» fordi de ikke deler en felles måte å skape fornuft av sine erfaringer på (Smircich & Morgan, 1982, s. 258). Siden lederskap i utgangspunktet en sosial prosess, som defineres gjennom samhandling, vil fremveksten av formelle lederskapsroller dermed representere en form for institusjonalisering, «der rettigheter og plikter til å definere erfaringens og handlingens beskaffenhet blir anerkjent og formalisert» (Smircich & Morgan, 1982, s. 259).

I følge Smircich & Morgan, (1982, s. 262) hviler effektivt lederskap dermed tungt på kategorisering av andres erfaringer, slik at handlingen kan styres av fellesoppfatninger om hva som burde inntreffe (Smircich & Morgan, 1982, s. 262). For å få til samarbeid i en fragmentert struktur, vil det dermed kreve et dynamisk lederskap, og evnen til å skape en felles situasjonsforståelse (Carlström, 2017, s. 80), men det fordrer også at organisasjons- og ledelsesutfordringer slik som prioriteringer, tilnærminger og metoder må være løst på forhånd (Sørensen, 2017, s. 27). Dette kan være utfordrende å få til i et interorganisatorisk nettverk. Dette kan skyldes at ansvarsrelasjonene pulveriseres, ettersom alle har litt ansvar, men ingen har det overordnede ansvaret (Langlo & Lægreid, 2014, s. 55).

Den viktigste utfordringen for en leder blir dermed å administrere betydning på en slik måte at enkeltmennesker orienterer seg mot å oppnå ønskelige målsetninger (Hernes, 2016, s. 58). Hvis ledere ikke lykkes kan ledere derimot skape situasjoner der enkeltmennesker blir lammet av en følelse av formålsløshet og stillstand når de blir overlatt til å styre sine oppgaver på egen hånd, det som Smircich og Morgan (1982, s. 271) kaller «lært passivitet». Smircich og Morgan (1982, s. 271), henviser til Merton (1968), som kaller dette for den «byråkratiske personlighet». Dette stammer fra en opplevelse av at ledere opplever problemene i arbeidssituasjonen som noe utenfor deres kontroll, og stammer fra måten relativt svake ledere definerer situasjonen på (Smircich & Morgan, 1982). Det vil si at i autonome arbeidsgrupper der medlemmer ikke kan vende seg mot autoritetsrelasjoner for å løse problemer; må det utvikles adaptiv kapasitet på nivåer der de behøves, for å øke evnen til læring og mottakelighet i hele gruppen (Smircich & Morgan, 1982, s. 272).

2.2 Samlokalisering

Som tidligere nevnt handler samlokalisering om å flytte ulike ressurser fra ulike steder til samme lokasjon. Samlokalisering har ofte ulike mål og hensikter, men de fleste samlokaliseringsprosjekter har likevel et overordnet mål om å skape bedre vilkår for interaksjon og samarbeid mellom mennesker (Hatling, 2016, s.27). Boschma (2005) relaterer samlokalisering til det han kaller geografisk nærhet, og definerer geografisk nærhet som en romlig eller fysisk avstand mellom aktører både i absolutt og i relativ mening. Å øke fysisk eller romlig nærhet favoriserer informasjonskontakter og skal også ha en bedre effekt av deling og spredning av blant annet taus kunnskap, noe som hevdes skal ha en større effekt på innovasjonsytelse (Boschma, 2005, s. 69; Asheim & Gertler, 2005).

Den mest kjente studien som er blitt gjort på effekten av fysisk nærhet er gjort av Allen i 1977 (Allen & Henn, 2007). «Allen-kurven», som viser hvor sterkt kontakthypighet påvirkes av avstand, har hatt stor innflytelse på praksis, og også hvordan man ser på samlokaliseringseffekter (Hatling, 2016). «Allen-kurven» illustrerer at fysisk nærhet er viktig for kommunikasjon på tvers av organisatoriske avdelinger, og at allerede etter en avstand på 7 meter vil det være et dropp i kommunikasjonen. Etter omtrent 50 meters avstand ble ansikt-til-ansikt kommunikasjonen så og si fraværende (Allen & Henn, 2007). Kurven viser at fysisk nærhet har avgjørende betydning for å tilrettelegge for samarbeid. Resultatene viser også at det ikke er nærhet alene som skaper samarbeid, men derimot at avstand kan være hemmende for samarbeidet (Allen & Henn, 2007).

Selv om studien er fra en tid hvor vi hadde færre teknologiske hjelpemidler, er det fortsatt forskere som tar til orde for a studien er like aktuell og relevant i dag. I sin studie fant McElhaney (2019) at aktører som ofte gikk forbi hverandre på arbeidsplassen også hadde bedre forutsetning for samarbeid. Han konkluderte videre med at større avstand sannsynligvis vil føre til mindre kommunikasjon, dermed støttet hans studier Allen (1977) sin forskning. I sin metastudie av 137 ulike samarbeid i offentlig sektor, identifiserte Ansell og Gash (2008) også ansikt-til-ansikt interaksjon som en avgjørende faktor for samarbeidsprosessen. Forskerne understreker samtidig at dialog ansikt-til-ansikt er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for samarbeid. Dette er tråd med Bochmas (2005), som hevder at fysisk nærhet per se hverken er nødvendig, eller tilstrekkelig for at læring skal finne sted.

2.3 Individuell læring

I studier av organisasjoners fornyelse og innovasjonsevne, er individers og organisasjoners læringsevne et sentralt tema (Senge, 1990). Også i interorganisatoriske relasjoner har man begynt å vektlegge kunnskapsdeling og læring, dels ut fra at dette kan være et sentralt motiv og formål med samarbeidet, dels basert på at kunnskapsdeling er en forutsetning for å realisere potensialet ved bedre samordning mellom organisasjoner (Meier, 2011). I litteraturen er det gitt mange definisjoner av læring, og de varierer i noen grad. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 341) definerer læring som «en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen». Denne definisjonen indikerer at læring først og fremst skjer på det individuelle planet, før kunnskap kan spres videre i organisasjonen. I tillegg skiller definisjonen mellom kunnskap og handling (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ifølge Argyris og Schön (1978) skjer læring på kvalitativt ulike læringsnivåer, og omtaler disse nivåene som enkeltkretslæring (single-loop-learning) og dobbelkretslæring (double-loop-learning). Som er relatert til «hvordan»-læring og «hvorfor» læring (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 348). Et mye brukt begrep i denne sammenhengen er «lærende organisasjoner», som viser til at organisasjoner ikke bare må å utvikle ny kunnskap, men å stille seg åpen til at oppgaver kan løses på andre og bedre måter enn det som man betrakter som «vanlige» eller «riktige» (Aasen & Amundsen, 2019). Senge (1990) regnes som opphavsmann til dette begrepet, og basert på Argyris og Schön (1978) sine teorier utviklet han fem disipliner for hvordan organisasjoner kontinuerlig skal respondere på sine omgivelser og samtidig forme disse. De fem disipliner omfatter personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning.

Modellene kan også tjene til å illustrere hvorfor den læringen som skjer på individuelt plan er ikke automatisk skaper endringer på organisasjonsnivå. Ifølge Klev og Levin (2009, s. 91) kompliseres overføring av læring av den eksisterende praksis og etablerte regler og rutiner som er forankret i organisasjonen. Derfor er individuell læring et begrenset virkemiddel i det planmessige arbeidet med å produsere og reprodusere organisasjonskompetanse (Klev & Levin 2009, s. 92). Også Ballo og Dahl (2018, s. 195) påpeker at det alltid er ledelsen som setter grenser for organisasjonens utvikling, ettersom det er vanskelig å etablere og skape læringskulturer hvor ledelsen ikke selv deltar. Organisasjonslæring henger dermed sammen med organisasjoners evne til å tilpasse seg (Argyris & Schön, 1996). Dermed vil det å studere læring i organisasjoner være det samme som «å studere hvor fleksible organisasjoner er» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 341).

2.3.1 Læring gjennom praksisfellesskap

Nyere litteratur om læring er opptatt av hvordan læring kan fremmes og hemmes gjennom praksisfellesskap (community of practice) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 361). Praksisfellesskap betyr mye for læring, ettersom praksisfellesskap påvirker hvilken informasjon man vektlegger, hvordan man jobber og hva man lærer. I et praksisfellesskap har aktører det som Boschma (2005) referer til som kognitiv nærhet. Dermed vil aktørene som er en del av et praksisfellesskap ha enklere for å ta til seg ny kunnskap, ettersom de deler den samme kunnskapsbasen. Begrepet praksisfellesskap kan også relateres til det von Krogh, Ichijo og Nonaka (2017, s. 205) kaller for «kunnskapshjepende kontekst». Den store differansen mellom disse to er i følge forfatterne at kunnskapshjelpende kontekst i motsetning til praksisfellesskap også kan bidra til å skape ny kunnskap. Forfatterne mener dermed at kunnskap i et praksisfellesskap kun består av kunnskap som allerede finnes mellom individer i gruppen (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2017, s. 205).

Et praksisfellesskap kan være begrenset til enkelte organisasjonenheter, men det kan også utvikles mellom ulike personer i ulike organisasjonenheter som har samme type oppgaver, sistnevnte omtales som praksisnettverk (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 362). Personer i praksisnettverk kommuniser oftere gjennom digitale flater, uten behove for å møtes ansikt til ansikt. Selv om praksisfellesskap kan stimulere til læring blant medlemmene, kan en av fallgruvene derimot være at det er vanskeligere å formidle informasjon på tvers av praksisfellesskapene. Dette er i stor grad relatert til begrenset rasjonalitet som gjør at aktører som regel søker kunnskap i nærheten av sine eksisterende kunnskapsbaser, og særlig gjelder dette søk etter ny kunnskap (Boschma, 2005).

2.3.2 Begrenset rasjonalitet

Begrenset rasjonalitet er relatert til begrepet kognitiv læringskapasitet, som vil si at vi som mennesker har begrenset kognitiv kapasitet til å behandle informasjon, noe som tvinger frem seleksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 344). Når organisasjonsmedlemmer og beslutningstakere har begrenset kognitiv eller kunnskapsmessig kapasitet, vil de dermed handle på grunnlag av forenklete modeller av virkeligheten (Christensen et al., 2017, s. 27). Det er også dokumentert at individer har en tendens til å overse informasjon som kan endre situasjonen man befinner seg i, eller som er vanskelig å forstå fordi informasjonen representerer noe nytt eller en ny måte å tanke på (Weick, 1988). Siden all læring skjer lokalt og i en organisasjonsmessig kontekst, argumenteres det dermed for organisasjonsstruktur som viktig for å kanalisere oppmerksomheten og beslutningsadferden, med det argumentet at man gjennom organisering øker evnen til rasjonell kalkulasjon eller innsikt i å se sammenhenger mellom mål eller middel (Christensen et al., 2017).

2.4 Kunnskap

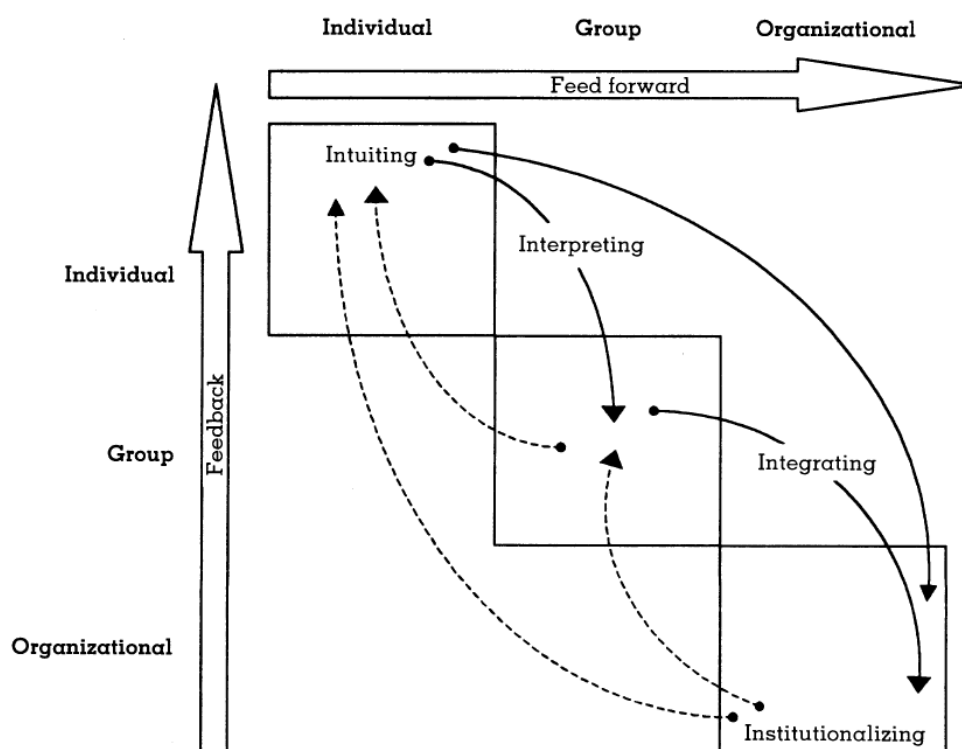
I kjølvannet av teorien om den lærende organisasjon (Senge, 1999) vokste kunnskapsledelse eller «knowledge management» frem som begrep (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Begrepet har gjennom de siste tiår blitt viet stadig mer oppmerksomhet, og handler i grove trekk om å skape og utnytte organisasjonens samlede kunnskap på en best mulig måte (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2017). Det finnes mange ulike teoretiske perspektiver rundt hva kunnskap er (Klev & Levin, 2009, s. 105), men von Krogh, Ichijo og Nonaka (2017) viser til tre momenter av kunnskap, hvor det første momentet er at kunnskap er en «berettiget og sann overbevisning», altså at kunnskap er en konstruksjon av virkeligheten, ikke nødvendigvis noe som er sant i en universiell betydning. Det andre momentet er at kunnskap både er eksplisitt og taus, det vil si at noe kunnskap kan festes på papir, formuleres i setninger eller fanges i tegninger. Taus kunnskap derimot er knyttet til våre sanser, individuell persepsjon og intuisjon. Å utnytte den tause kunnskapen er dermed organisasjonens største utfordring. Det siste momentet er at effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst (som de kaller «ba»), det betyr blant annet at ledere må legge til rette for møter slik at relasjoner kan utvikles.

Siden all kunnskap er kontekstavhengig, er det lederens oppgave å skape et «kunnskapsrom» for å kunne støtte prosessen med kunnskapsutvikling (von Krogh et al., 2017, s. 20-21). Denne prosessen med å skape kunnskap i organisasjoner består av fem skritt, og går i følge forfatterne ut på 1) dele den tause kunnskapen, 2) utvikle begreper, 3) rettferdiggjøre begreper, 4) utforme prototype, og 5) forsterke kunnskapen og gjøre den tverrfaglig. I følge von Krogh, Ichijo og Nonaka (2017, s. 22) er dette både en sosial og individuell prosess. Siden det å utvikle kunnskap er en skjør prosess mener forfatterene at den må understøttes av mange aktiviteter. Disse aktivitetene er 1) formulere en kunnskapsvisjon, 2) lede samtaler, 3) mobilisere kunnskapsaktivister, og 4) utforme den rette konteksten. De har satt disse begrepene og aktivitetene inn i en matrise som de kaller for 5x5 matrisen (von Krogh et al., 2017, s. 23).

Kunnskapsledelse er også nært knyttet til innovasjonsledelse, mens mange vil betrakte innovasjon som anvendelse av kunnskap, kan også innovasjonsprosesser skape og etablere ny kunnskap (Gjelsvik, 2007). For å kunne få fullt utbytte av kunnskap må man derfor se på kunnskap både som en ressurs, og som en prosess. Med en økende erkjennelse av «kunnskap som den viktigste ressursen» (Aasen & Amundsen, 2019, s. 11), blir det desto viktigere å vite hvordan disse ressursene på beste måte kan brukes og utvikles (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2017).

2.5 Organisasjonslæring

I følge Crossan et al. (1999) er organisasjonslæring et viktig middel for å oppnå en strategisk fornyelse av organisasjonen. I følge Crossan et al. (1999) foregår organisasjonslæring på flere nivåer, nemlig individ, gruppe og organisasjonsnivå (Crossan et al., 1999). Ettersom organisasjonslæring starter med individuell læring, som deretter leder til gruppelæring, er modellen relevant for å forstå dynamikken i hvordan kunnskapsdeling og læring skjer i en organisasjon. Teoriene blir dermed brukt som utgangspunkt for denne studien.



Figur 2 Organisasjonslæring som dynamisk prosess (Crossan et al., 1999, s. 532).

Som modellen til Crossan et al. (1999, s. 532) viser er organisasjonslæring en dynamisk prosess, ved at læring skjer over tid og på tvers av nivåer. Nivåene bindes deretter sammen av sosiale og psykologiske prosesser, nemlig intuisjon, tolking (interpreting), integrering og institusjonalisering (se figur 1). Det er disse prosessene som har gitt navn til 4I-rammeverket. Disse prosessene er nært knyttet sammen med det som Crossan et al. (1999) kaller for feed-forward og feedback prosesser på individnivå, gruppe- og organisasjonsnivå. Videre vil hver enkelt prosess bli definert og utdypet mer i detalj.

2.5.1 Intuisjon

Intuisjon defineres som en forhåndsbevisst forståelse av mønster og muligheter som påvirker individuelle handlinger. På sitt mest grunnleggende nivå handler individuell læring om å oppfatte likheter og forskjeller. Crossan et al. (1999, s. 526) skiller mellom ekspert- og entreprenør intuisjon. Ekspertintuisjon handler om å ha et sofistikert og komplekst kart som gjør det mulig for eksperten å oppfatte mønstre som nybegynnere ikke kan (Neisser, 1976). Entreprenørintuisjon derimot handler om å lage nye forbindelser, skille nye og gamle relasjoner og se muligheter som ikke tidligere er identifisert. Mens ekspertintuisjon støtter utnyttelse, vil entreprenør intuisjon støtte utforsking. Derfor er også entreprenørintuisjon koblet til endring og innovasjon.

2.5.2 Tolking

Mens intuisjon handler om de ubevisste prosessene med å utvikle innsikt, vil tolking ta opp de mer bevisste elementene i den individuelle prosessen. Tolking vil dermed være et forsøk på å forklare, gjennom ord eller handlinger, en innsikt eller idé til seg selv og andre. Denne prosessen går fra forverbalt til det verbale, noe som resulterer i utviklingen av språk. Språket gjør det mulig å utvikle kognitive kart, og lage forbindelser mellom dem. Tolking skjer alltid i en kontekst, og konteksten er dermed viktig for å forstå tolkningsprosessen. Ulike mennesker kan dermed tolke den samme stimulien på ulike måter. Denne tvetydigheten kan ofte løses gjennom gruppefortolkende prosesser, gjennom å utvikle en følelse av delt forståelse. Dermed er tolking «en sosial aktivitet som skaper og foredler felles språk, klargjør bilder og skaper delt mening og forståelse» (Crossan et al., 1999, s. 528).

2.5.3 Integrering

Mens tolkning handler om endring i individets forståelse og handlinger, handler integrering om prosessen med å utvikle en felles forståelse, og utvikle koordinerte tiltak gjennom gjensidig tilpasning. Å gå fra å tolke til å integrere krever et skifte fra individuell læring til gruppelæring, som innebærer å ta personlig konstruerte kart, og integrere dem for å skape en felles forståelse blant medlemmene i gruppen. Dette kan være utfordrende, og krever at man klarer å artikulere konsepter og ideer og dermed gjøre taus kunnskap eksplisitt (Polaniy). Integrering er dermed relatert til kollektiv handling. Dialog og felles handling er avgjørende for utviklingen av felles forståelse. Mens dialog både skal formidle et budskap, skal den også koble sammen mening. Denne prosessen vil i utgangspunktet være ad hoc og uformell, men hvis den koordinerte tiltaket er i gang og er betydelig, vil den bli institusjonalisert.

2.5.4 Institusjonalisering

Prosessen med institusjonalisering skiller organisatorisk læring fra individuell eller ad hoc gruppelæring. Den underliggende antagelsen er at organisasjonslæring er mer enn den enkle summen av individers kunnskap. Selv om ansatte slutter, betyr det ikke nødvendigvis at det som de har lært følger med dem ut døren. Noe av det som er lært blir derimot værende igjen i systemene, strukturene, strategien, rutinene, i informasjonssystemer og infrastruktur og i organisasjonens foreskrevne praksis (Daft & Weick, 1984, s. 285). Nye organisasjoner derimot har få etablerte rutiner eller strukturer, det mangler organisasjonsminne. I unge organisasjoner dominerer ofte individuell og gruppelæring, men når organisasjonen modnes «begynner imidlertid individer å falle i mønstre for interaksjon og kommunikasjon, og organisasjonene prøver å fange mønstrene til interaksjon ved å formalisere dem».

Men institusjonalisert læring fanger ikke opp all den pågående læringen ettersom det vil ta tid å overføre læring fra enkeltpersoner til grupper, og fra grupper til organisasjonen. Dette kan skape et gap mellom det organisasjonen trenger å gjøre, og det den har lært. Dette vil gjøre organisasjonen mer avhengig av individuell læring og initiativ, som kan ha den effekten at improvisasjon kan være mer effektivt enn formaliserte rutiner (Seely-Brown, 1993).

2.5.5 Feedback og feed-forward

Mens feed-forward er relatert til utforskning, og handler om hvordan delt læring mellom individer og grupper blir institusjonalisert i form av nye systemer, strukturer, strategier og prosedyrer, er feedback relatert til utnyttelse og måten institusjonalisert læring påvirker enkeltpersoner og grupper. Men dette skjer ikke uavhengig av hverandre. Selv om det er en sekvens og en progresjon mellom nivåene konstaterer Crossan et al. (1999) at ikke alle prosesser skjer på hvert nivå. For eksempel er ikke organisasjoner intuitive, derfor skjer intuisjon kun på et individuelt nivå. Organisasjoner kan heller ikke tolke, og siden tolking handler om å foredle og utvikle intuitiv innsikt, vil tolking kun spenne seg mellom individ og gruppenivå. På samme måte handler integrering om å utvikle en felles forståelse og koordinerte tiltak. Dermed er forståelse «kritisk for handling, men samtidig underbygger handling forståelse» (Crossan et al., 1999, s. 523). Anser man noen handlinger som effektive vil disse bli gjentatt, hvorpå prosessen med institusjonalisering skjer ved at arbeidsgruppen etablere formelle regler og prosedyrer, og nye rutiner blir innebygd (Crossan et al., 1999, s.525).

2.6 Nærhetsperspektivet

Det er skrevet mye om virkningen fysisk nærhet har på læring, kunnskapsutvikling og innovasjon, men Boschma (2005, s.62) argumenterer for at "...geographical proximity per se is neither a necessary nor a sufficient condition for learning to take place". Han sier videre at geografisk nærhet ikke kan vurderes isolert, men må sees i sammenheng med de andre formene for nærhet. Han presenterer deretter fem former nærhet som kan bidra til læring og kunnskapsdeling i ett vellykket interorganisatorisk samarbeid; i tillegg til geografisk nærhet er disse kognitiv nærhet, organisatorisk nærhet, sosial nærhet og institusjonell nærhet. Videre vil de ulike dimensjonene for nærhet bli definert og utdypet mer i detalj.

Table 1. Five forms of proximity: some features

	Key dimension	Too little proximity	Too much proximity	Possible solutions
1. Cognitive	Knowledge gap	Misunderstanding	Lack of sources of novelty	Common knowledge base with diverse but complementary capabilities
2. Organizational	Control	Opportunism	Bureaucracy	Loosely coupled system
3. Social	Trust (based on social relations)	Opportunism	No economic rationale	Mixture of embedded and market relations
4. Institutional	Trust (based on common institutions)	Opportunism	Lock-in and inertia	Institutional checks and balances
5. Geographical	Distance	No spatial externalities	Lack of geographical openness	Mix of local 'buzz' and extra-local linkages

Figur 3 Fem former for nærhet (Boschma, 2005)

2.6.1 Kognitiv nærhet

Boschma hevder at aktører som har en viss kognitiv nærhet også har enklere for å absorbere ny kunnskap, med det menes det at mennesker som deler den samme kunnskapsbasen og kompetansen enklere kan lære av hverandre. Begrenset rasjonalitet som er relatert til kognitive begrensninger og usikkerhet gjør at aktører som regel også søker kunnskap i nærheten av sine eksisterende kunnskapsbaser, og særlig gjelder dette søk etter ny kunnskap. Dette kan både gi muligheter, men også sette begrensninger for forbedring.

Boschma (2005) hevder at den tause og særegne naturen til mye av kunnskap indikerer at tilgjengeligheten på kunnskap i seg selv ikke er nok for og kunnskapsutveksling. For at så skal skje så kreves det evnen til å identifisere, tolke og utnytte den nye kunnskapen. Her kan kognitiv nærhet muliggjøre effektiv kommunikasjon, ettersom det er enklere å forstå og behandle informasjonen.

2.6.2 Organisatorisk nærhet

Organisatorisk nærhet defineres av Boschma (2005, s. 65) «as the extent to which relations are shared in an organizational arrangement, either within or between organizations». Definisjonen henviser dermed til graden av selvstendighet og kontroll som kan utøves i nettverket av organisasjoner. Organisatorisk nærhet er tett koblet til kognitiv nærhet, men mens kognitiv nærhet henviser til individer, henviser organisatorisk nærhet til organisasjonsnivået. Organisatorisk nærhet antas å være gunstig for læring og innovasjon, ettersom stramme forhold mellom organisasjonene letter overføringen mellom kompleks kunnskap.

Men i midlertidig kan også for mye organisatorisk nærhet være ugunstig for læring og innovasjon ettersom det kan gi en risiko i å bli sperret inne i ugunstige utvekslingsforhold. Spesielt kan asymmetriske forhold på grunn av forskjellige størrelser og makt hos de ulike organisasjonene i nettverket føre til det Boschma (2005) kaller for «hold-up» problemer, som medfører høy avhengighet av relasjonsspesifikke investeringer i kommunikasjon og forståelse. Boschma (2005) argumenterer dermed for at løst koblede systemer i motsetning til tett koblede kan tilfredsstillende begge kravene. Samtidig som et løst koblet nettverk gir en viss grad av organisasjonsavstand, gir det større fleksibilitet slik at mål og strategier kan avpasses enklere.

2.6.3 Sosial nærhet

Boschma (2005, s. 66) definerer sosial nærhet som «social embedded relations between agents at the micro-level». Sosial nærhet er dermed innebygd hos aktører når «de er involverer tillit basert på vennskap, slektskap og erfaring» (Boschma, 2005, s. 66). Men definisjonen av sosial nærhet inkluderer ikke situasjoner der folk deler verdsett slik som etniske og religiøse verdier. Boschma argumenterer for at dette aspektet ligger under kulturell nærhet på makronivå. For at en organisasjon skal kunne lære og innovere kan det kreve sosial nærhet.

Sosial nærhet kan blant annet stimulere interaktiv læring, ettersom sosiale forhold basert på tillit blant annet letter utveksling av taus kunnskap, som av natur er vanskeligere å kommunisere. Sosial nærhet er også nært koblet til kognitiv nærhet, ettersom sosial nærhet kan redusere den kognitive avstanden over tid. Også geografisk nærhet er tett koblet med sosial nærhet ettersom geografisk nærhet antas å favorisere sosial interaksjon og tillitsbygging gjennom korte avstander. Imidlertid kan også for mye sosial nærhet være ugunstig for læring og innovasjon ettersom sosiale forhold hvor det er mye lojalitet involvert kan føre til en undervurdering av opportuniste, spesielt i markeder hvor politikk og teknologier endres raskt.

2.6.4 Institusjonell nærhet

Institusjonell nærhet og sosial nærhet er tett koblet sammen, men mens sosial nærhet er definert på mikronivå gjennom spesifikke utvekslingsforhold (basert på vennskap, slektskap og tidligere erfaring), er institusjonell nærhet definert på et makronivå gjennom blant annet normer og verdier for atferd. Boschma trekker frem Edquist and Johnson (1997, p. 46) sin definisjon på institusjoner hvor institusjoner defineres som «sets of common habits, routines, established practices, rules, or laws that regulate the relations and interactions between individuals and groups».

Boshma (2005) skiller mellom formelle institusjoner (som lover og regler) og uformelle institusjoner (som kulturelle normer og vaner). Hvordan hver organisasjon i ett interorganisatorisk nettverk styres, vil dermed være sterkt preget av organisasjonens institusjonelle omgivelser. Dermed kan de institusjonelle mekanismene både muliggjøre og begrense nivået på kunnskapsoverføring, læring og innovasjon.

2.6.5 Geografisk nærhet

Geografisk nærhet defineres av Boschma (2005, s. 69) som «the spatial or physical distance between economic actors, both in its absolute and relative meaning». I følge Boschma kan definisjonen bidra til å isolere geografisk nærhet fra andre typer nærhet, og dermed blir det mulig å identifisere forhold hvor kunnskapsoverføring er geografisk avgrenset, og hvor andre former for nærhet ikke nødvendigvis er involvert. Det vil si at i situasjoner med geografisk nærhet, skjer overføring av kunnskap uten at eksplisitt samhandling eller koordinering er involvert.

I teorien er geografisk nærhet, kombinert med ett visst nivå av kognitiv nærhet tilstrekkelig for at interaktiv læring kan skje. Men som nevnt tidligere kan også andre former for nærhet fungere som en erstatning for geografisk nærhet. Avansert informasjons- og kommunikasjonsteknologi minsker også behovet for nærhet. Selv taus kunnskap kan overføres over store avstander gjennom andre former for nærhet (Rallet og Torre, 1999). Boschma understreker at dette behovet for fysisk nærhet ikke trenger å være organisert i permanent samlokalisering. Det er derimot nok å bringe mennesker sammen gjennom reiser innimellom. dermed kan ikke geografisk nærhet betraktes som tilstrekkelig betingelse for å utveksle taus kunnskap. Derimot kan geografisk nærhet tilrettelegge for, og «spille en komplementær rolle i å bygge og styrke sosial, organisatorisk, institusjonell og kognitiv nærhet» (Boschma, 2005, s. 70). For eksempel gjennom å tilrettelegge for kommunikasjon ansikt til ansikt som i sin tur bidrar til å bygge opp tillit. I tillegg kan geografisk nærhet påvirke interaktiv læring og innovasjon gjennom å stimulere dannelsen og utviklingen av institusjoner som normer og vaner.

2.7 Tidligere forskning

Tidligere forskning relatert til samlokalisering av etatene i a-krimsentret har i hovedsak vært masteravhandlinger rettet mot koordinering og generell organiseringen av a-krimsentrene sett opp hvordan samarbeidet mellom etatene i a-krimsentrene fungerer i praksis (se Hauge, 2019; Stavnes, 2017). Noen studier har også sett på hvilken relasjon det lokale a-krimsentret har med linjen (se Fjeld og Koren, 2017). En av studiene så på dynamikken mellom rammer og meningsskaping i a-krimsentret (se Øksenholt, 2019). Med unntak av sistnevnte har studiene i stor grad hatt en beskrivende tilnærming til hvordan samordning i sentrene fungerer i praksis. Relatert til tematikken samlokalisering og læring kan begge mastergradsavhandlinger som omhandler samlokalisering av nødmeldesentralene til brann, politi og helse være av relevans (se Antonsen og Ellingsen, 2019; Sandbakken, 2020). Ellers har også studien til Nesheim et al., (2019) vært relevant. Rapporten til Neby et al., (2016) er nok likevel det bidraget som er mest nærliggende eget forskningsbidrag, selv om rapporten ble utarbeidet i en relativt tidlig fase av samarbeidet mot arbeidslivskriminalitet er studiens konklusjoner og implikasjoner fortsatt gjeldene sett opp mot empiri i denne studien.

Internasjonalt fremstår forskningen på samlokaliserte og tverretatlige enheter som i sin spede begynnelse. Relater til arbeidslivskriminalitet skyldes det nok at arbeidslivskriminalitet først nylig er blitt anerkjent og beskrevet som et problemfelt på tvers av etater og sektorer (Neby, et al., 2016, s. 105). I tillegg er samlokalisering som strategi og konsept innenfor etterforskning av økonomisk kriminalitet også er relativt nytt (OECD, 2017). I 2011 var Norge vertskap for det første internasjonale forumet om skatt og kriminalitet. Formålet med forumet var nettopp å finne mer effektive måter å bruke «whole-of-government» - tilnærming til å bekjempe økonomiske kriminalitet på gjennom nasjonalt og internasjonalt samarbeid. Sedgwick, Callahan og Hawdon (2020) identifiserte at denne trenden sannsynligvis startet i USA etter 11.september 2001. Det har også begynt å komme internasjonale forskningsbidrag som ser på konsekvensen av denne form for samarbeid. Blant annet Atkinson (2019) sin studie.

Men også innenfor kunnskapslitteraturen framstår fenomenet samlokalisering som et ubeskrevet tema, noe også Hatling et al (2016) understreker i sin litteraturgjennomgang. Mye av nyere forskning gjort på samlokalisering og kunnskap er relatert til regionale studier og kunnskapssprednings-litteraturen, som er relatert hvordan nærhet påvirker innovasjon i klynger og nettverk (se Se Steinmo & Rasmussen, 2016; Asheim & Gertler, 2005; Narula & Santangelo, 2012; Boschma, 2005). Dermed finnes det fortsatt ett kunnskapsgap relatert til kunnskapsdeling og læring mellom ulike etater i en samlokaliseringskontekst. Noe denne studien har en ambisjon om å fylle.

3 Metode

Dette kapitlet vil gi en oversikt over den metodiske tilnærmingen til studien. Først beskrives forskningsdesignet før prosessen med datainnsamling blir skissert. Videre beskrives hvordan dataene ble analysert og svakheter ved studien. Målet med dette kapitlet er å gi en grundig beskrivelse av valgene som ble gjort i løpet av forskningsprosjektet.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Denne studien tar utgangspunkt i et subjektivistisk epistemologisk perspektiv som vitenskapelig ståsted. I epistemologien er målet med forskningen å få en bedre forståelse av den sosiale dimensjonen av deltakernes meningsskapende aktiviteter (Willig, 2014, s. 344). Epistemologisk skilles det også mellom et positivistisk ståsted og et subjektivistisk fortolkningsbasert ståsted (også kalt fenomenologi). Sistnevnte er knyttet til hermeneutikken, som understreker kunnskap som sosialt konstruert og kontekstavhengig (Jacobsen, 2018, s. 28). Hermeneutikk som epistemologi er dermed relevant for å forstå hvordan samlokalisering av tverretatlig samarbeid påvirker ansattes opplevelse av læring og kunnskapsdeling i en interorganisatorisk kontekst.

3.1.1 Kvalitativ metode

Ettersom oppgaven tar sikte på å gå i dybden for å studere et spesifikt fenomen, ble kvalitativ metode vurdert som best egnet, siden studiens hensikt var å kartlegge læring på tvers av nivåer og grupper i a-krimssenteret, med utgangspunkt i aktørenes egen forståelse. Kvalitativ metode egner seg også godt når man skal gjennomføre undersøkelser på et begrenset antall enheter (Jacobsen, 2018, s. 141). Siden all læring i organisasjoner er kontekstuell og relasjonell (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 367; Repstad & Jacobsen, 2020, s. 129) er kvalitativ metode også svært egnet for denne studien, ettersom kvalitativ metode er bedre egnet en kvantitativ metode til å undersøke sammenhenger mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2018, s. 133). Både kontekst, vitenskapelig ståsted og en kompleks tematikk peker derfor på et kvalitativt, intensivt design (Jacobsen, 2018; Busch, 2013).

3.1.2 Induksjon, deduksjon og abduksjon

Tilnærming til empirien har vært preget av en veksling mellom induktiv og deduktiv tilnærming, det som gjerne kalles abduksjon. I forskningen skilles det ofte på begrepene induksjon, deduksjon og abduksjon (Reichertz, 2014). Men ifølge Reichertz (2014) er ikke disse tre begrepene adskilt, men derimot tre ulike stadier av forskning. Deduktiv strategi forutsetter at verden tolkes ut ifra et regelsystem (Reichertz, 2014, s. 130), i en deduktiv tilnærming vil derfor det analytiske

rammeverket definere hva man som forsker er på jakt etter å fange (Bratberg, 2017, s. 88). Mens en induktiv strategi ofte er relatert til begrepet «grounded theory» som i korthet går ut på at teorier dannes ut fra det som er observert (Jacobsen, 2018, s. 29).

Innledningsvis hadde studien en åpen abduktiv tilnærming til tematikken. Etter hvert som problemstillingen ble konkretisert, begynte også intervjuguiden å bli formulert induktivt. Etter hvert som flere relevante teorier ble oppdaget, endret den form, og som man kan lese mer under kapittel 3.4 ble intervjuguiden til slutt formulert basert på to teoretiske rammeverk fra kapittel 2. Dette er i tråd med en deduktiv strategi. Deretter har analyse og tolkning hatt en tilnærmet abduktiv tilnærming. Det vil si en veksling mellom å teste antakelser mot teori, samtidig som den har være åpen for nye funn. Fordelen med en abduktiv tilnærming er i motsetning til både deduksjon og induksjon, evnen til å skape hypoteser og antagelser fra tolkning, samtidig som den er i stand til å frembringe nye ideer (Reichertz, 2014, s. 130). Oppsummert har oppgaven tatt i bruk en kvalitativt, intensivt, fortolkende og abduktiv forskningsopplegg.

3.2 Utvalg

3.2.1 Valg av case

Etatene som er en del av a-krimsentret i Tønsberg i dag, hadde allerede i 2015 på plass et godt samarbeid gjennom samarbeidsprosjektet «Akrim Vestfold» (Langset & Vinsand, 2017), noe som hadde gitt gode resultater i å avsløre kriminelle aktører i arbeidsmarkedet. Så da samlokalisering fant sted i 2017, var hensikten å styrke det allerede etablerte samarbeidet gjennom at arbeidet skulle være mer koordinert på tvers av etatene (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015, s. 3, 10, 2017, s. 15). Effekten av dette gjør a-krimssamarbeidet i Vestfold til ett interessant case for valgt tematikk. Siden studien fokuserer på læring og kunnskapsdeling mellom fire samlokaliserte etater, herav Arbeidstilsynet, skatteetaten, politiet og NAV, har enkeltcasestudie blitt tatt i bruk, ettersom casestudier er godt egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen, 2018, s. 99).

Casestudier egner seg godt til teoretisk generalisering (Jacobsen, 2018, s. 99). Men selv om casestudier åpner opp for generalisering (Wernet, 2014), som ofte er ett mål i samfunnsforskningen (Bratberg, 2017, s. 63) er valg av case sterkt koblet til valgt kontekst, (Kvale & Brinkman, 2012, s. 96). Relatert til denne studien, og vitenskapelig ståsted, vil et viktig kriterium dermed være at fenomenet forstås i lys av den konteksten som er skissert (Busch, 2013, s. 56).

3.2.2 Utvalg

A-krimssenteret i Tønsberg består av 15-20 medarbeidere, og er som nevnt innledningsvis organisert med tre operative grupper. Skatteetaten er den etaten med flest årsverk inn i senteret, med ca. 11 årsverk. Arbeidstilsynet har ca 7 årsverk, mens politiet har 5 og NAV 3 (A-krimssenteret Tønsberg, 2021). Omfanget av studien er begrenset til ansatte ved a-krimssenteret i Tønsberg, og er basert på kvalitativ metodikk ved bruk av semistrukturerte intervjuer av 7 deltakere fra Arbeidstilsynet, NAV, politiet og Skatteetaten. Det vil si at alle de fire deltagende etatene er representert i studien, med deltakere fra ulike nivåer, og ulike grupper, nærmere bestemt operativ gruppe for kunnskapsbygging, operative grupper for forebygging og kontroll og lokal koordineringsgruppe. Av hensyn til anonymisering av informanter/respondenter er deres roller ikke spesifisert.

Siden kvalitative intervjuer gjennomføres på et begrenset utvalg informanter, er man i større grad avhengig av kvaliteten på informantene, utvelgelsen er derfor en kritisk faktor (Grennes, 2012, s. 158). Kriteriene for valg av informanter gikk ut fra et ønske om å ha informanter fra ulike nivåer som representerte alle etater i samarbeidet. Dette var kriterier utledet direkte av problemstillingen, og ble ansett som viktig for å få nødvendig bredde og variasjon (Jacobsen, 2018, s. 181).

Jacobsen (2018, s. 178) skiller på informanter og respondenter, med utgangspunkt i nærhet til fenomenet. Mens respondenter har direkte kjennskap til et fenomen gjennom medlemskap i en gruppe, representerer ikke informanter nødvendigvis gruppen, men har god kjennskap til fenomenet. Følger vi Jacobsens (2018, s. 178) resonnement, vil deltakere i denne studien dermed opptre både som informanter og respondenter. For enkelthets skyld blir begrepet informant brukt videre i denne studien.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Prosess

Innledningsvis var jeg i kontakt med en bekjent som arbeidet på a-krimssenteret, som gav meg kontaktinformasjonen til senterleder. Senterleder var umiddelbart positiv til studien og vi avtalte at når studien var godkjent hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), så skulle det utarbeide et informasjonsskriv som deretter skulle distribuere ut til alle ansatte tilknyttet senteret. I informasjonsskrivet ble hensikten med studien utdypet, i tillegg ble det opplyst om at alle personopplysninger ville bli behandlet konfidensielt og at oppgaven var godkjent hos

Personvernombudet for forskning (NSD). Informasjonsskriv og samtykkeskjema ble deretter sendt på e-post til senterleder som videresendte det til ansatte (godkjenning fra NSD finnes i [vedlegg 1](#)).

Innledningsvis var det bare en som meldte seg, til tross for at informasjonsskrivet forsikret om anonymitet. Jeg tok igjen kontakt med senterleder, som sendte min henvendelse på nytt. Enda ett par informanter tok deretter kontakt. Men responsen var fortsatt lav, dermed tok jeg kontakt med en bekjent på senteret, som fremsnakkert prosjektet til sine kollegaer. Jeg fikk deretter e-postinformasjon til noen aktuelle informanter som hadde vært positive til å delta. Jeg sendte en forespørsel direkte til disse. I e-posten la jeg ved informasjonsskrivet hvor det sto at det var frivillig å delta og at oppgaven ville anonymiseres. Dette genererte tre informanter til, til slutt ble det til sammen 7 informanter fra ulike nivåer i organisasjonen. At senterleder ikke har lagt føringer for hvem som kunne intervjues oppleves som en styrke for studien.

3.3.2 Kvalitativt intervju

Det ble i planlegging oppgaven gjort en vurdering på hvilke mulige konsekvenser studien kunne ha for intervjupersonene, det var derfor viktig å ivareta informantenes integritet gjennom å forsikre om anonymitet. I tillegg ble det vurdert at det å sikre konfidensialitet sannsynligvis ville gi en mer detaljert beskrivelse av fenomenet. Ansenitet, etatstilhørighet og annen informasjon som kan identifisere informanter er derfor utelatt fra denne studien. Problemstillingen var styrende for valg av metode, og en fordelene ved intervjuet som undersøkelsesmetode, er at det gir en rikere og større tilgang til informantenes erfaringer, beskrivelser og meninger samtidig som det gir forskeren muligheten til å følge opp spennende temaer og tanker som informantene kan komme med (Jacobsen, 2018).

På grunn av koronasituasjonen ble det tidlig besluttet at det var mest hensiktsmessig at intervjuene skulle foregå digitalt. Alle intervjuene ble gjennomført ved hjelp av videointervju via Teams. Dette gav noen umiddelbare fordeler, blant annet at informanter selv kunne velge tid og sted for intervjuet. Intervjuene startet med presentasjon av meg og min bakgrunn, før studiens hensikt og problemstilling ble presentert. Deretter ble lydopptaker vist frem og det ble kort fortalt hvordan dataene skulle behandles og anonymiseres, og at informantene når som helst kunne trekke seg fra studien. Siden de fleste ikke hadde returnert samtykkeskjema ble også en muntlig bekreftelse til samtykke til innsamling av data spilt inn på lyd. Deretter ble generelle temaer introdusert, for eksempel hvilke spørsmål man kunne forvente seg. Til slutt ble informanten spurt om de hadde noen spørsmål til det som ble sagt, eller om noe var uklart.

Siden intervju foran en dataskjerm ofte oppleves som litt kunstig, ble det viktig å få praten i gang på en god måte. Derfor startet intervjuet med enkle spørsmål først, om informantens rolle på senteret og vanlige arbeidsoppgaver. Avslutningsvis fikk informantene anledning til å komme med avsluttende kommentarer til andre ting som intervjuet burde tatt opp. Denne delen ble opplevde som viktig for informantene. Spesielt ble manglende kunnskapsdeling og læring mellom sentrene adressert av flere. Dette var ikke et spørsmål som var tatt med i intervjuguiden, men noe flere informanter var opptatt av. Intervjuene varte fra 60 til 90 minutter, ble tatt opp på ekstern båndopptaker, før intervjuene ble transkribert i Word og lastet opp og kodet i NVivo.

En fordel med bruk av kvalitative strategier er prinsippet om intervjuet som læringsprosess, som innebærer at den som intervjuer kan bringe med seg lærdom fra de forgående intervjuene, inn i neste intervju (Grennes, 2012). Etter første intervju ble det gjort noen mindre endringer på intervjuguiden, blant annet ble flere overflødige spørsmål tatt bort. I tillegg fikk intervjuet frem ett behov for å i enda større grad presisere hva organisasjon betydde i denne konteksten. Blant annet at organisasjonslæring i denne konteksten er relatert til hvordan a-krimssenteret lærer. Og at organisasjon ikke er relatert til den enkelte etat, men samarbeidsstrukturen a-krimssenteret er bygd opp rundt. Denne kontekstualiseringen var viktig, men viste seg å være mer komplisert enn antatt, ettersom flere av informantene som tilhører ulike etater uttrykte at deres roller ikke var helt klart definert inn mot senteret.

3.4 Instrument

3.4.1 Litteratursøk

Det ble i forarbeidet til studien gjort flere systematiske litteratursøk av fagfelleverderte forskningsartikler. Søk ble gjort i flere ulike databaser, blant annet Oria, Google Scholar, Oria, Web of Science, Science Direct, Springer Link, og Wiley Online og ProQuest. Jeg tok blant annet i bruk søkeordene «Co-location, organizational structure, spatial proximity» mot «collaboration» eller «interorganizational» før jeg deretter koblet det mot blant annet mot «organizational learning». Jeg tok aktivt i bruk bolske søk hvor OR ble brukt for å kombinere søkeord som uttrykker samme begrep, og AND ble brukt for å kombinere flere begrep. Jeg tok også i bruk frasesøk slik som «co-location effects on inter-organizational learning». Jeg søkte primært på engelsk, ettersom jeg tidlig erfarte at det var vanskelig å finne relevant fagfelleverdert litteratur på norsk. Noe også Hatling et al (2016) påpeker i sin litteraturstudie.

3.4.2 Dokumentanalyse

Foruten fagfelleverderte artikler, masteroppgaver og rapporter, har denne studien primært tatt utgangspunkt i offentlige dokumenter funnet på etatene sine nettsider og dokumenter fra Justis- og beredskapsdepartementet på regjeringen sine nettsider. For å kunne beskrive bakgrunn og kontekst for studien ble det blant annet tatt utgangspunkt i felles forebyggende strategi mot arbeidslivskriminalitet, og andre relaterte dokumenter publisert av Arbeids- og sosialdepartementet. Blant annet a-krimsentrenes felles årsrapport, samt lokal årsrapport for Tønsberg.

Jeg har også benyttet meg av ulike forskningsartikler og rapporter som har vært viktige for å forstå den unike konteksten til hvordan bekjempe arbeidslivskriminalitet. Blant annet Bjelland og Vestby (2017) sin studie «'It's about using the full sanction catalogue': On boundary negotiations in a multi-agency organised crime investigation». Også Neby et al. (2016) sin evalueringsrapport av det tverretalige samarbeidet har vært viktig for å få en god oversikt over a-krimsentrets kontekst. A-krimsentret i Tønsberg er ikke en del av rapporten ettersom senteret fortsatt ikke var etablert da prosjektet ble gjennomført. For å få oversikt og «følelse» av emnet «samlokalisering» har jeg blant annet tatt utgangspunkt i Hatling et al. (2016) sin rapport «Samlokaliseringseffekter – hva sier litteraturen?», som er en litteraturstudie av tidligere forskning på samlokalisering. I sin artikkel har Hatling et al. (2016) referert til flere kilder som har vært sentrale i denne studien.

3.4.3 Intervjuguide

Intervjuguiden som inneholder 35 spørsmål, er delt opp i 7 hoveddeler, 1) Innledning, 2) Samlokalisering, 3) Individ, 4) Gruppe, 5) Organisasjon, 6) Feed-forward og 7) Feedback, før intervjuguiden har en avsluttende del. Intervjuguiden er inspirert av det kvantitative undersøkelsesinstrumentet «Strategic Learning Assessment Map (SLAM)» som er utviklet av Bontis et al. (2002), SLAM er ifølge forfatterne en direkte operasjonalisering av 4I rammeverket til Crossan et al. (1999). Instrumentet som først og fremst henvender seg til ledere er en validert og mye brukt verktøy for å måle organisasjonslæringsaktiviteter sett fra ett overordnet nivå (Mainert, Niepel, Lans, & Greiff, 2017). Spørsmålene i intervjuguiden formulert kvalitativt, med utgangspunkt i at spørsmålene også skal reflektere studienes kontekst. Intervjuguide finnes i [vedlegg 3](#).

3.5 Datakonstruksjon og analyse av data

Intervjuene ble tilnærmet ordrett transkribert i word, og deretter lastet opp i NVivo 12, som er et analyseprogram som skal bidra til å strukturere og analysere store mengder kvalitative data. Når alle intervjuene var ferdig transkribert ble det til slutt ca 160 sider med data. Analyse av data og refleksjoner ble gjort underveis. Men med utgangspunkt prosjektets problemformulering og teoretisk rammeverk ble det også deretter gjort en meningsanalyse ved hjelp av noder i NVivo. Dette skjer ved at aktuelle deler av teksten merkes og legges i emnemapper (noder) som tilsvarende analysekategorier. Analysekategoriene inneholder detaljerte nedtegnelser fra hvilket intervju de stammer fra, som gir ett grunnlag for videre tolkning og drøfting av funn i studien

Rammeverket for tolkningen- eller temaene som blir behandlet er i denne oppgaven presentert gjennom rammeverkene for studien, nemlig Crossan, Lane & Whites (1999) sitt rammeverk for organisasjonslæring, og Boschma's fem dimensjoner av nærhet (Boschma, 2005).

Operasjonalisering av begrepene i rammeverket finnes under [vedlegg 5](#). Oversikt over noder og meningsanalyse finnes under [vedlegg 4](#). Av konfidensialitetshensyn og for øke lesbarheten er det gjort mindre språklige endringer i sitatene i kapittel fire. Disse påvirker ikke meningsbetydningen i sitatene.

3.6 Forskningskvalitet

Forskningskvalitet viser ofte til fire kriterier ved forskningen, nemlig metodisk redelighet, gyldighet og troverdighet, etiske retningslinjer og vitenskapelige normer, og at forskningen har praktisk nytte og relevans (Jacobsen, 2018, ss. 227-247).

3.6.1 Validitet og reliabilitet

Det er i forskningen et ideal at man bruker ulike type data, både primær- og sekundærdata (Jacobsen, 2018, s. 140). Uansett hvilken empiri det er snakk om må det tilfredsstillende to krav, empirien skal være gyldig og relevant (valid) og må være pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2018). Siden effekter kan være vanskelig å måle på en god måte (Hatling et al., 2016), vil også tilnærming til problemstillingen kreve en triangulering av metoder, med utgangspunkt i ulike teoretiske innfallsvinkler, kvalitativt intervju og dokumentanalyser. Bruk av ulike data kan bidra til å berike, men også kontrollere (validere) hverandre (Jacobsen, 2018). Teoriene som er dratt inn som teoretisk grunnlag i studien er basert på fagfelleverderte forskningsartikler, og er derfor blitt vurdert å ha tilfredsstillende kvalitet.

Rammeverkene til Crossan et al. (1999) og Boschmas dimensjoner er også validert gjennom en rekke fagfelleverderte forskningsartikler, og dermed har de også blitt vurdert som pålitelige. Drøfting av kvaliteten på kilder er blitt drøftet i kapittel 3.2.4 og drøftes også i kapittel 3.5.3.

I vitenskapen opereres det med to ulike typer gyldighet og relevans. Den første kalles intern gyldighet som refererer til om vi har dekning for våre data for de konklusjonene vi trekker, og hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskernes beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2018, s. 228). I kvalitative opplegg vil intern gyldighet ofte ikke bare være relatert til kvaliteten på kilder som er blitt brukt (Jacobsen, 2018, s. 229), men også relatert til kvalitet av å analyse av empiri og kvalitet og relevans av teorien som er brukt. Kritisk drøfting av teori og empiri vil derfor styrke validiteten i en kvalitativ studie (Jacobsen, 2018, s. 235).

Ekstern gyldighet og relevans går ut på om resultater fra et avgrenset område, også er gyldig i andre sammenhenger. Enkelte kaller denne komponenten for overførbarhet (Jacobsen, 2018, s. 17). Kvalitativ metode vil ofte ha problemer med den eksterne gyldigheten, det vil si at det vil være vanskelig å generalisere, ettersom kvalitative opplegg understreker kunnskap som sosialt konstruert og kontekstavhengig. Denne studien har ingen ambisjon om å generalisere, men derimot å fremskaffe ny kunnskap.

3.6.2 Antagelser

Ifølge Kvale & Brinkman (2012, s. 80) påvirker det menneskelige samspillet i intervjuet intervjupersonene, og «kunnskapen som produseres i intervjuet påvirker vårt syn på menneskets situasjon» (Kvale & Brinkman, 2012, s. 80). Derfor bør man som forsker ha innsikt i sine antakelser, og skrive om disse når det synes påkrevet i forskningsprosjektet, dette innebærer en refleksiv objektivitet (Kvale & Brinkman, 2012, s. 247).

Ettersom senteret nylig ble etablert, var det et uttalt mål å finne informanter som hadde vært en del av a-krimssenteret siden oppstart. Dette ble begrunnet i en antagelse om at informantene måtte ha vært en del av senteret en viss tid for å ha den nødvendige forutsetningen til å gi tilstrekkelig innsikt i tematikken. Dette var direkte relatert til hvordan læring på individ og gruppenivå blir institusjonalisert og dermed kan kalles organisasjonslæring (se Crossan et al. 1999). Dermed ble det ansett som viktig at informantene hadde den nødvendige kunnskapsbasen til å si noe om hvordan samarbeidet hadde utviklet seg fra senteret ble samlokalisert og frem til i dag.

For at alle etatene skulle være representert i studien ble ansiennitet et av kriteriene som måtte vike.. Utvalget besto til slutt av en god blanding av informanter som hadde vært en del av senteret siden oppstart, og informanter med noe kortere fartstid i senteret. Ved analyse av data, så gav likevel kombinasjonen noen spennende funn og ulike perspektiver som likevel viste seg å være viktige for å besvare forskningsspørsmålet.

Jeg har tidlig i studien både positive og negative antakelser om hvilke effekter organisering av senteret ville ha på kunnskapsdeling og læring. Jeg noterte tidlig ned antagelser for ha en bevissthet rundt disse, slik at jeg kunne bestrebe meg på å holde et objektivt blikk gjennom studien og opptre med integritet. Blant annet hadde jeg noen positive antakelser knyttet samlokaliseringens betydning for kunnskapsdeling og læring, som var knyttet til økt læring, og at samarbeidet ville gi opphav til nye til nye systemer og rutiner. Dette var i stor grad basert på teoretiske antagelser fra innovasjonsstudiet. Jeg hadde også noen negative antagelser basert på egne erfaringer hvor jeg har sett at å slå sammen ulike organisasjoner og avdelinger med ulik kultur, ikke alltid fører til mer samarbeid. Jeg hadde også en antakelse av at effekter av samlokalisering på kunnskapsdeling og læring var avhengig av enkeltpersoners engasjement, og ikke nødvendigvis begrunnet i fysisk nærhet.

3.7 Etikk

Etiske krav til forskeren omfatter strenge krav til «den vitenskapelige kvaliteten» på kunnskap som legges frem (Kvale & Brinkman, 2012, s. 92), som knytter moralske spørsmål både til intervjuundersøkelsens midler og dens mål (Busch, 2013). Som tidligere nevnt er dette blant annet knyttet til metodisk redelighet, som betyr at metodekapittelet må redegjøre for, og begrunne metodevalg og datainnsamlingen. Relatert til troverdighet, handler det om å gjøre valg av metoder og refleksjoner eksplisitt (Jacobsen, 2018, s. 247). Prinsippet er at forskning skal være åpen og etterprøvbar (Jacobsen, 2018, s. 52).

Den grunnleggende forutsetningen for informert samtykke er at den som undersøkes deltar frivillig, basert på tilstrekkelig med informasjon. Informasjonen skal blant annet si noe om hvilke konsekvenser studien har for den som undersøkes (Jacobsen, s.47). Relatert til informert samtykke er informantene i denne studien fremlagt informasjonsskriv hvor det er informert om at det er frivillig å delta, og at samtykket kan trekkes tilbake uten å oppgi noen grunn. Informantene har også blitt informert både muntlig, og gjennom informasjonsskrivet at opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informantene har fått opplyst når data

destrueres, og hvilke rettigheter informantene har til å klage og til innsyn. Ingen av informantene har uttrykt ønske om å trekke seg, selv om alle har fått forespeilet denne mulighet

Ingen dokumenter er blitt lagret med navn eller identifiserende opplysninger, alle data er lagret i henhold til [retningslinjer](#) for behandling av personopplysninger ved Universitetet i Sørøst-Norge. I denne studien har det vært sentralt at informantene ikke skal kunne identifiseres på bakgrunn av sitater, tilhørighet til etat og lignende, da de skal slippe å eventuelt måtte «stå til rette» for eventuelle bidrag til studien. I forlengelsen av dette ble det vurdert at det var hensiktsmessig at sitater presentert i studien også skulle anonymiseres ytterligere ved å utelate kjennetegn som «Informant 1», «Informant 2», etc. ettersom det kunne være en teoretisk mulighet for å gjenkjenne informantene ved å slå sammen flere resultater. Alle funn og sitater hvor man kan identifisere informanter er utelatt fra studien.

Siden analyse av data er gjort av 160 sider med transkriberte sider, har en av utfordringene vært å få frem kompleksiteten og nyansene i det som har blitt sagt. Det kunne vært en fordel om man hadde vært to i dette arbeidet. Jeg har likevel etterstrebet å vise respekt for informantene og samtidig hatt en ambisjon om å formidle mangfoldigheten i utsagnene. Under kapittel fire funn, er det etterstrebet at funn og resultater er balansert mellom deltakerne, og alle deltakerne er dermed representert.

Jeg har gjennom dette kapittelet etterstrebet metodisk redelighet gjennom blant annet å redegjøre for vitenskapelig ståsted, og valg av metode, hvor jeg har begrunnet hvorfor nettopp denne metoden har vært relevant for studien. Jeg har videre redegjort for valg av case, og dens relevans for problemstilling. Også hvordan data er samlet inn, registrert og analysert. Også etiske problemstillinger rundt anonymisering er vurdert, noe som også er et krav regulert av personopplysningsloven (Busch, 2013). Meldeskjema med referansenummer 403893 ble godkjent hos NSD 23.03.21. Godkjenning på meldeskjema finnes under [vedlegg 1](#).

Integritet er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutningene som treffes i kvalitativ forskning (Jacobsen, 2018). For egen del vært viktig å ha integritet i arbeidet. Tilbakemeldingene fra informantene og senterleder har også vært positive, og flere har også uttrykt interesse i resultatet av studien. Jeg opplever at deltakerne har vist meg stor tillit, noe som også flere av funnene i kapittel fire indikerer. Det at jeg har fått mulighet til å belyse og bidra til refleksjoner rundt en konkret utfordring, er også noe som har gitt ekstra motivasjon i arbeidet med studien.

4 Funn og analyse

Dette kapitlet presenterer analyse av de viktigste funnene fra undersøkelsen. Funnene er relatert til de to forskningsspørsmålene presentert i første kapittel, men kategorisert etter 4I-rammeverket til Crossan et. al. (1999) hvor Boschma's fem dimensjoner av nærhet (Boschma, 2005) er integrert. Sitatene representerer alle deltagende informanter, herav syv deltakere fra ulike nivåer og grupper i a-krimssenteret.

4.1 Individ

Studien viser at selv om ansatte på a-krimssenteret kommer fra ulike etater og kulturer så har ansatte på a-krimssenteret flere positive kulturelle likhetstrekk, flere av de ansatte trekker frem at de opplever jobben som motiverende. De viser at de er stolte av arbeidsplassen, engasjerer seg i det som skjer på senteret, og peker på samfunnsoppdraget som en sterk drivkraft. Informantene opplever også sine kollegaer ved a-krimssenteret som motiverte og engasjerte. En av informantene beskriver medarbeiderne på senteret på denne måten; «... personene som jobber i a-krim eller er tilknyttet a-krimssenteret i Tønsberg, det er personer som er veldig engasjert i det de holder på med, og som har veldig tro på dette konseptet, og som har lyst å jobbe med a-krim og som synes det er gøy, og som er medarbeidere som gjør litt ekstra». Tilsvarende kommer også fra en annen informant; «Det som er veldig bra er at det er utrolig mye dyktige folk. Flinke engasjerte folk. Og det er samfunns viktig jobb som vi må lykkes med. Så det er jo mange positive ting» .

4.1.1 Kognitiv nærhet

Men selv om informantene beskriver kollegaene sine som flinke og engasjerte, opplever flere likevel at hvorvidt man klarer å utvikle eller skape resultater i senteret er veldig personavhengig. Flere beskriver at det til tider har vært vanskelig å kommunisere sammen og skape en felles problemforståelse. Spesielt når det gjelder å være kreativ rundt hvordan man kan bruke regelverket. En av informantene uttrykker at; «I alle etatene har du jo jurister som står bak. Da er du avhengig av «hvor mye kunnskap har juristen?», «Hvor fremoverlent er den?», «Hvor trygg er han, og hvor mye tør han å utfordre eget regelverk?» «Hvor mye klarer den å se muligheter fremfor begrensninger?» . Informantene uttrykker også at det er motiverende når man klarer å få til nye ting og dermed skape presedens³.

³ Presedens (fra latin av praecedere 'gå forut') (retts)avgjørelse som siden kan tjene som rettesnor i lignende tilfeller (saker), fortilfelle skape presedens for noe

Enkelte informanter peker også på at de opplever at senteret har flere medarbeidere som mangler kompetanse på hvilke virkemidler de faktisk har til rådighet, og uttrykker at de tror at det har en direkte effekt på måloppnåelsen til senteret, og spesielt relatert etter hva som skjer etter at enkelte etater har vært ute på kontroll. En av informantene uttrykker det sånn;

Og veldig mye av det vi gjør er jo arbeid i a-krimssamarbeidet. Da må vi følge opp, og følge opp med gebyrer. Selvfølgelig må vi følge opp. Hvis vi skal gå på mange oppdrag som a-krimssenter, og så følger vi ikke opp med noen ting, det skjer ingenting, ingen pålegg, ingen gebyrer, ingenting [...] Og der har vi etterlyst at flere etater faktisk kan følge opp med flere reaksjoner de også (Informant 7).

En av informantene erkjenner også at det er et forbedringspunkt i egen gruppe; «Så, læringspunktene der er at vi må ha en bedre plan på etterarbeid. At vi må gjøre det på en mer effektiv og bedre måte. Vi traff veldig godt på det operative, men må bli bedre på etterarbeidet» .

Det blir også uttrykt av informantene at forutsetningen for samarbeidet er at medarbeiderne som et minimum må ha egen etats virkemidler i ryggsekken, i tillegg bør den enkelte også ha god kunnskap, eller i hvert fall forstå hvilke virkemidler de andre etatene har og vite hvor grensene går for hva den enkelte etat kan få til. Dermed er det flere som uttrykker at gode samarbeidsevner alene ikke er nok for å få til den kunnskapsutviklingen senteret trenger. Enkelte informanter opplever også at det tverretatlige ofte blir litt glemt når det gjelder a-krimssenterets behov. En av informantene uttrykker det sånn «... det er tilfeller hvor vedkommende kommer inn og er i en opplærings situasjon da, for å si det sånn» . En annen informant bekrefter det samme synet og sier; «Det har jo vært en veldig tilfeldig plassering av mennesker inn i dette senteret. Vi har jo veldig ofte etterlyst om det er riktige mennesker som er satt inn [...] hvis de ikke vet hvordan de kan bruke de virkemidlene som vi trenger»? .

En informant sier at; «Så må alle etater se på både hva slags kompetanse, en putter inn. Men også hva slags kompetanse disse medarbeideren faktisk har. Og har de myndighet til å bruke det som etaten faktisk har? Det må man kanskje gjøre noe med» .

Det er enighet om at de fleste medarbeiderne gjør så godt de kan, men at personallederne i den enkelte etat muligens har hatt manglende forståelse for hva slags behov senteret har; En av informantene sier dermed følgende; «Det kan ofte handle om rolleforståelse, hva skal den enkelte etat gjøre og hva er forventninger til den enkelte etat. Da blir det jo ofte at medarbeidere fra en etat mener at medarbeidere fra en annen etat bør gjøre ett eller annet, og så er man kanskje ikke enig.

Hva som er person, og hva som er etat er ofte blandet sammen dermed ligger ikke forutsetningene til stede for at medarbeidere skal lykkes» .

En annen informant bekrefter det samme synet og sier;

Det er ikke fordi det er kritikk av disse medarbeiderne, for det blir ofte tillagt. Men det er jo ikke de jeg kritiserer, det er jo systemet på en måte. Det er ikke lagt til rette for at de kan virkelig blomstre. Og så slutter de etter hvert, for de orker ikke mer. Og da starter vi på nytt og på nytt. Men nå er det som er mest bekymringsfullt rundt akkurat dette, er at jeg opplever at det er liten forståelse for det, og at vi kan snakke lite om det. .

Informantene er dermed i stor grad samstemt i at utfordringene ikke ligger i den enkelte medarbeideren, men heller strukturen og konteksten medarbeiderne jobber under, og som gjør det vanskelig for senteret som helhet å skape de resultatene de ønsker. For at man i større grad skal utnytte den styrken som ligger i de ulike medarbeiderne og skape ett større fagmiljø, er det dermed flere som tar til orde for å samlokalisere på en lokasjon.

4.2 Gruppe

Siden samordningen mot arbeidslivskriminalitet rommer et komplekst nettverk av aktører og nivåer, ble det i 2017 innført en felles styringsmodell som blant annet skulle gi en anbefaling knyttet til oppgavefokus i a-krimsentrene. Men studien viser at selv om styringsmodellen har vært viktig på noen arenaer, er det flere som opplever at den likevel ikke bidrar til å skape mer felles forståelse av hva a-krim er, eller hva som ligger i de ulike begrepene.

Informantene opplever at en av de største utfordringene i senteret er å skape delt forståelse på tvers av etatene. Noe som også flere opplever har gitt grobunn til enkelte konflikter mellom gruppene, og spesielt enkelte etater. Det er spesielt relatert til hva den enkelte etat legger i «hva er forebygging», og «hva er en trusselaktør⁴». En av informantene uttrykker dette; «Et godt spørsmål er jo hva en sentral trusselaktør er, for den diskusjonen har vi stadig vekk. Hva er det, og hvordan skal vi bestemme at det vi jobber med nå er det. Og det er litt vanskelig. Og det er litt sånn høna eller egget

⁴ En trusselaktør er enten et individ, en gruppe individer eller en organisasjon som har en kjent eller antatt intensjon om, og kapasitet til å overta, endre eller ødelegge verdier. Trusselaktørene inngår som regel i ett nettverk av kriminelle, og omtales som aktører som begår organisert kriminalitet

problematikk. Skal vi finne aktøren først, og si at den er sentral, eller skal vi jobbe mot aktøren og se om den var sentral eller ikke?» .

Mens styringsmodellen gir tydelige føringer for at senteret skal prioritere sentrale trusselaktører, er det flere som derimot mener at det står i motsetning til å prioritere saker hvor man skal fokusere på virkemidler og reaksjoner med mer umiddelbar virkning, noe som styringsmodellen også vektlegger. En av informantene uttrykker blant annet;

Da er vi litt tilbake på litt ulike tolkninger av hva er a-krim. Hvis noen etater mener at synlighet og det å være ute å kjøre er a-krim, så er det jo ett misforhold i forhold til dette at vi skal jobbe kunnskapsbasert. Og dette har jo vært ett evig tema alle disse fire årene. Noe som bunner i hvordan man er bygd opp som etat. For eksempel har skatteetaten en stor linje som de spiller på .

Informanten sier videre; «Så dette med begrepsforståelse av «hva er a-krim» som er et ekstremt relevant spørsmål, som er et spøkelse som henger rundt hele dette samarbeidet her». . En annen informant sier; «... noen tenker at vi skal gå dypt i sakene, mens noen tenker at vi omtrent skal gi informasjon. Det er to helt forskjellige ting. Hvis vi bare skal veilede eller bare gi ut informasjon versus å dykke litt ordentlig inn i saken og jobbe med den.[...] vi finner jo ikke a-krim heller ved å bare kjøre rundt langs veien» . En annen informant beskriver det på denne måten;

En av de første og kanskje største utfordringene er jo at hver etat kommer inn med sitt perspektiv, og med sin ryggsekk. Så opplevelsen av at vi får samme dokument over hva vi skal gjøre. Så leser vi dette dokumentet og så tenker jeg at det var jo fint, og det var jo klart, og sånn og sånn skal vi gjøre. Og så kommer man inn i møtet med de andre etatene også, og så har de også lest det, og så har de kanskje tolket det litt annerledes. Selv med samme tekst, så tolker vi det ut fra hva vi har med oss fra egen etat. Og de har vært ganske krevende, bare de diskusjonene. Skjønner vi det samme? Tenker vi det samme?

Flere informanter opplever også at ledelsens fokus på måltall har vært en kilde til en kilde til diskusjon. Opplevelsen er at fokus på måltall har gjort det utfordrende å prioritere utviklingsarbeidet på senteret; En av informantene uttrykte sin frustrasjon over dette;

Men det var ingen stemning for å jobbe, for å evaluere, for å jobbe mer systematisk, det var mer ut. Det var jo det som ble etterspurt av ledelsen, de ville ha tall. Tall, tall, hvor mange ansatte har dere snakket med denne uken? Men skal vi måles på det? Jeg orker ikke å være med på det. Men hva som er rett og feil? [...] nå har jo nasjonalt nivå kommet litt med at det er sentrale trusselaktører som vi skal fokusere mest på. «Yess, takk endelig!» Men likevel så klarer man ikke å gi slipp på den kvantiteten, og at vi må ha noe å vise til. .

Men selv om informantene opplever at mye av tiden på senteret går til diskusjoner, anerkjenner likevel informanter at møteplassene er viktig ettersom det bidrar til å skape en bedre forståelse, men også ny innsikt i en del saker. Flere informanter forteller også at møtene har bidratt til at man har endret retning eller strategi. En av informantene forteller at det er det som er verdien, og beskriver;

Hvis jeg leverer inn et bearbeidet tips fra min etat til gruppa så har jo de andre etatene sine hypoteser rundt den informasjonen, og det er jo hypoteser og synspunkt jeg kanskje aldri hadde tenkt på, da. Og jeg på samme måte, hvis de leverer et tips eller vi har en sak vi skal jobbe med, da har vi jo forskjellige måter å jobbe med det på. Da blir det å plukke det beste fra det og gjøre det man kan

4.2.1 Geografisk nærhet (Samlokalisering)

Ansatte på a-krimssenteret er samlokalisert på tre ulike lokasjoner. Mens gruppe for kunnskapsbygging sitter i Tønsberg, sitter de operative gruppene for forebygging og kontroll i Skien og Drammen. Det er stor variasjon i hvordan de ulike gruppene bruker de delte kontorlokalene, mens noen bruker kontoret daglig, er det andre som bare er der et par ganger i uka. Felles styringsmodell gir en anbefaling knyttet til grad av samlokalisering, og det er ett uttalt mål om at man minimum skal være på kontoret to – tre dager i uken. På grunn av koronasituasjonen har de fleste arbeidet på hjemmekontor det siste året. Det har gitt informantene en unik mulighet til å reflektere over hva det å møtes fysisk betyr for læring og kunnskapsdeling.

Dette kommer også frem i a-krimssenterets årsrapport hvor det står; «Situasjonen har også preget hvordan man har arbeidet på senteret et siste året, med mer bruk av hjemmekontor, noe som har er utfordrende på ulike måter, og gjør seg blant annet gjeldende ved at vi mister mye av den uformelle og uplanlagte kommunikasjonen, så mye av året har vært preget av å opprettholde drift, mens det har vært mer utfordrende å drive utvikling. Det er også uttrykt fra senterleder at flere

medarbeidere ved senteret har noen tvetydige roller mot senter og egen etat, på grunn av omorganisering i egne etater».

Det er stor enighet blant informantene at å dele de samme lokalene letter interaksjonen og bidrar til mer uformelle samtaler og deling av informasjon. Uten unntak var alle informantene enig i at fysiske møteplasser var å foretrekke.

En av informantene sier «Men når man sitter sammen så er det enklere å få de impulsene og kreativiteten som skal til. Og du mister den kreativiteten når du sitter på ett teamsmøte. Når vi hadde fysiske møter så skjedde det hver gang omtrent. Og da har jeg kommet med ideer om at «da kan vi gjøre sånn, er det en mulighet?»

Samtidig pekes det på flere fordeler med at interaksjonen nå foregår digitalt, blant annet fordi møtevirksomheten har gått noe ned, men også fordi man slipper flere runder for å ta beslutninger. En av informantene forteller også at det at de sitter sammen og har felles møteplasser har bidratt til at det i større grad har blitt skapt en felles forståelse i gruppen. En av informantene forteller;

Det vi har lært etter hvert er kanskje respekt og forståelse for hverandres regelverk og arbeidshverdag. Fordi det som innledningsvis begynte med at «du er vanskelig» og «du er en vanskelig person som ikke ser muligheter», har gått over til å bli sånn jeg forstår at det du sier er på grunn av prioriteringer og føringer dere har fra egen etat, så det har gått fra at vi ikke forstår hverandre, til å ha forståelse for hvilken etat de representerer med de fordelene og begrensningene det medfører .

Flere av informantene opplever likevel at det at senteret operer med tre ulike lokasjoner gjør det utfordrende å jobbe sammen som en enhet. Spesielt etter hvert som gruppene har blitt mer spesialisert, som er begrunnet i at senteret har hatt en dreining mot en mer kunnskapsbasert innsats⁵. En av informantene uttrykker det slik: «Vi må sitte mer sammen, og sånn som vi har vært organisert så har vi en gruppe som sitter i Drammen, og en som sitter i Skien eller Porsgrunn mye av tiden. Og det er heller ikke optimalt, for da får ikke de som sitter i Tønsberg de impulsene fra de to gruppene der . En annen informant uttrykker tilsvarende:

⁵ Relatert til å følge politiets etterretningsdoktrine, som danner rammeverket for etterretningsarbeidet i politiet (Politidirektoratet, 2020)

...og det har blitt litt sånn... at [...] det har blitt stor avstand mellom kunnskapsgruppa og de operative. Så når det kommer en bestilling, så er det ingen av oss som har vært med å lage den, og da skjønner vi ingenting, og så får de masse spørsmål som de må forholde seg til, og som de ikke har tenkt på en gang. For de har ikke den kompetansen. Det tror jeg må bli bedre nå, for nå har vi hatt eksempel på en aksjon som bare ble... ja det ble veldig synlig at linken mellom de ikke funka».

Kunnskapsgruppen som sitter i Tønsberg har ansvar for å bearbeide tips, og informasjon ved bruk av etterretningsinformasjon fra ulike systemer, og fra de ulike etatene. De har også ansvar for å produsere ulike kunnskapsprodukter som analyser og modusrapporter⁶ på ulike aktører og kriminelle nettverk. Disse blir brukt som beslutningsgrunnlag, og skal også være retningsgivende for hvordan operativ gruppe for forebygging og kontroll skal planlegge og gjennomføre aksjoner og tilsyn.

Selv om gruppene som er tverretattlig sammensatt, også skal ha utfyllende kompetanse peker flere av informantene på at denne kompetansen ikke blir godt nok utnyttet når senteret er rigget med tre ulike lokasjoner. En av informantene uttrykker det slik; «...så hadde det vært gunstig å ha ulike personer inne i den tiltaksgruppen, fordi vi har ulik kompetanse. Noen er veldig god på landbruk, og noen er veldig god på restauranter, og noen er gode på renhold, og noen er god på bygg».

Når gruppene er samlokalisert på ulike steder, mener flere av informantene dermed at arbeidet som kunnskapsgruppen legger i sine etterretningsprodukter ikke er koblet til den forståelsen som operative grupper har av de kriminelle aktørene, som gjør at de operative gruppene også opplever manglende eierskap til prosjektet. En informant uttrykker det sånn; «Vi må ha ett mye tettere samarbeid mellom de operative og kunnskapsgruppen, og mellom de gruppene og oss. Vi må dele mer og så må vi nok også ha mer styring, ikke sånn, men vi må være tydeligere på hva det er vi skal».

I tillegg opplever informantene også at lokasjonene gjør at man i større grad blir låst den enkelte gruppen man er en del av, og dermed går glipp av viktig informasjon fra de andre gruppene. En informant foreslår å løse dette med å samlokalisere gruppene, men også at man i større grad rullerer

⁶ Fra latin, betyr Modus operandi «måte å operere på» og er i denne konteksten relatert til handlingsmønster/framgangsmåte for gjennomføring av en kriminell handling (Store norske leksikon).

på hvem som sitter i de ulike gruppene, og dermed har man større mulighet til å få inn ny kunnskap i gruppen fra andre man ikke nødvendigvis jobber så mye med i det daglige.

Enkelte informanter opplever også at måten senteret er rigget på gjør at de blir låst til å til å samhandle med de etatene med tilhørende ressurser tilknyttet senteret, og at kontakten med andre utenfor senteret blir mindre. En av informantene forteller at før senteret ble etablert var dette derimot ikke en problemstilling, og forteller videre; «Og når vi kom inn i senteret, så skulle vi jo samarbeide inn i senteret, men da opplevde vi av og til at de vi virkelig trengte å samarbeide med, det var jo ikke de som var i senteret» .

4.2.2 Sosial nærhet

Flere av de ansatte som er tilknyttet senteret har lang erfaring fra fagfeltet fra tidligere, dette har gjort at de har et stort nettverk utenfor senteret som de lener seg på i større eller mindre grad både for å etterspørre, utfordre, men også få tak i ny informasjon. Men opplevelsen er at ikke alle som er like «frepå» med å søke informasjon utenfor senteret. En av informantene uttrykker derimot; «Det er ikke noe mangel på informasjon, det er heller det å sile ut det som er relevant» .

Men det å bruke nettverket av kontakter har derimot gitt en stor gevinst ifølge en av informantene, ikke bare for egen del, men også for kunnskapsspredningen i nettverket, informanten forteller videre; «Og jeg opplever at en del av informasjonen som har gått ut fra meg, [...] har reist sin egen lille vei, og så kommer det en person tilbake til meg fra Kripos, for det blitt snappet opp gjennom noen politiresurser ett annet sted, og som har tatt det med inn i politiet, og så tar Kripos kontakt med meg og for å høre om jeg kan bistå». Videre forteller informanten; «Så jeg føler at den kunnskapen, det er en sånn dynamisk prosess [...]. Men mye av det føler jeg er «learning by doing».

Flere av informantene peker også på at de sosiale arenaene har vært viktige for å få til læring og et godt samarbeid i senteret. Det at gruppene har vært samlokalisert opplever flere har bidratt til å skape sterkere bånd mellom medlemmer av gruppen. Også sosiale samlinger utenfor arbeidstid har gitt merverdi i form av økt forståelse, også på det personlige planet. En av informantene forteller;

Det er jo et veldig viktig forum og kanskje også grunnen til at vi har fått en bedre forståelse av hverandre, fordi da blir vi litt bedre kjent med personlighetene, noe man kan ta med seg

litt mer spøkefullt inn i de alvorlige møtene også. Det er viktig å bli litt kjent med hverandre og da hjelpe hverandre litt når ting blir litt vanskelig i en sånn jobbsammenheng .

Også felles aksjoner er noe flere informanter setter pris på og gleder seg til. En av informantene forteller følgende; «Vi gjennomfører jo kontroller og aksjoner og sånn i mer grisgrendte strøk også, så da blir det jo en del lange transportetapper der vi på en måte får vært mye sammen. Det er jo noe vi som regel ser frem til og syns er morsomt for da får vi jo vært mer sammen enn det vi er i dagliglivet». En annen informant uttaler;

Vi klarer å skape mestringsfølelse når vi er ute sammen i forhold til at vi prepper hverandre. Prater om hva vi har fått til. Men i den større sammenhengen så (sukk) vet jeg ikke om vi klarer å veilede noen utenlandske arbeidstakere på en god måte eller om vi klarer å sette ut så veldig mange store aktører .

På senteret blir det også med jevne mellomrom arrangert fagdager for alle på senteret. På fagdagene gjennomgås blant annet rapporter, lovhjemler og man ser på funn fra aksjoner. Men fagdagene som informantene finner mest verdifullt har de gjerne tatt initiativ til selv, ettersom flere opplever at det som blir initiert av ledelsen ikke alltid treffer senterets behov. Det er spesielt det som skjer i pausene på disse fagdagene som dras frem som nyttig. En av informantene sier; «Men samtidig er det jo gjerne i pauser og i lunsjen vi gjerne spør litt mer, «finnes det noen eksempler?» og man drar det litt videre». Informanten sier videre; «Man må jo gjerne ha en indikasjon for å begynne å spørre og grave. Og den indikasjonen får man jo gjerne i formelle arenaer» .

Flere peker på at det har blitt opprettet en studie på politihøgskolen som omhandler tverretattlig bekjempelse av økonomisk kriminalitet, og internt har det vært en sterk oppfordring om at alle som jobber på a-krimseterer tar kurset. Informantene opplever likevel at studiet har begrenset nytteverdi; En av informantene undrer seg over dette og sier; «...men så er spørsmålet, dekker kurset i tilstrekkelig grad de reelle utfordringene vi står i, eller er det en sånn teoretisk tilnærming til å lære om andre etaters regelverk og verktøy?» .

4.3 Organisasjon

Flere informanter forteller at flere av etatene nylig har blitt organisert internt, dette opplever flere har hatt en stor påvirkning på hvordan kunnskapen i senteret forvaltes. Dette opplever flere informanter bidrar til tunge prosesser og er en hindring for et effektivt samarbeid. En av informantene forteller; «Det har vært store omorganiseringer både i skatt, i politiet og i arbeidstilsynet. Og alt dette er med på å påvirke det totale. Og det er ikke all omorganisering som i det henseende går i positiv retning for å styrke det vi holder på med». Informanten foreller videre; «Jeg opplevde at når skatt omorganiserte så mistet skatt den myndigheten de tidligere hadde hatt til å gjøre det selv. Og dette er ferskvare som må gjøres der og da. Så mistet de den, og så sier de jo flere steder at det fungerer greit med å ringe, men det er allikevel ett hinder» .

4.3.1 Organisatorisk nærhet

Selv om felles styringsmodell peker på at linjen i de ulike etatene skal støtte opp under-, og prioritere saker som genereres i a-krimssamarbeidet, er det flere informanter som opplever at det ikke fungerer i praksis. Dette beror blant annet på størrelsen på de ulike linjene. Flere trekker frem at senteret endelig har en koordinator som i større grad har klart å skape en bro mellom de ulike nivåene og gruppene, men man opplever fortsatt at det er opp til hver enkelt etatsleder hva man ønsker å prioritere av tid på senteret når det gjelder egne ressurser, som på kort varsel allokeres til andre oppgaver linjen. Dette til tross for at føringene sier at saker skal prioriteres ut ifra en logikk om at sakene skal treffe minimum to til tre av etatene involvert i senteret. En av informantene uttrykker denne bekymringen slik; «Det er jo en av de punktene som man kan stille litt sånn spørsmålstegn med. For de skal jo binde seg opp til dette samarbeidet, men hvor sterk er egentlig den bindingen når det skorter, og det er egen etas behov som kanskje kommer først?» .

Flere informanter savner at noen tar det overordnede ansvaret og i større grad setter seg ned og ser på dette som en organisasjon slik at a-krimssenteret kan arbeide sammen som en enhet. Informantene roser koordinatoren, og mener hun får til mye, men en informant uttrykker samtidig at; «Vi har jo en senterkoordinator, men de har jo ikke mer fullmakter og ansvar enn andre. De skal ha det daglige. Men de kan ikke ta tak i særskilte problemstillinger eller si at nå må vi gjøre sånn eller sånn» .

Informantene er alle enige i at a-krimssamarbeidet både er riktig og viktig, men det er også enighet i at senteret slik det er organisert i dag ikke tilrettelegger for kunnskapsdeling mellom gruppene i stor nok grad. Selv om flere opplever at samarbeidet har blitt noe bedre etter at senteret fikk en

koordinator, opplever man fortsatt at det er manglende føringer på hva som skal prioriteres. Flere opplever også at det derfor blir flere runder enn nødvendig, og at man derfor får vanskeligheter med å skape en felles forståelse av hva oppdraget faktisk går ut på. En informant sier det sånn;

Det er velig mange kokker, og da blir det mange runder. Og da må vi kanskje bli bedre til å samarbeide mellom gruppene, for å bli omforent om hva vi faktisk skal ta beslutning på. For det er ikke alltid at det er så tydelig heller, så der er det jo mye å hente. Så er det til syvende og sist ingen som tar noe ansvar» .

Det er spesielt når beslutninger skal tas at forskjellene mellom de ulike etatene kommer frem, dette skaper mye diskusjon om hvilke oppgaver som skal prioriteres på senteret.

Det er det som er litt vanskelig, for vi står jo der uten at noen har dobbeltstemme. Så det blir uendelig med diskusjoner selvfølgelig [...] Så det er noe av det som er problemet når det er flat struktur og fire etater som ikke avgitt noe til noen. For alle fire etatene står jo på sine selvstendig bein, og alle fire etatene har føringer fra sine over. Den ene kan ikke trumfe den andre, så man må prøve å komme frem til minste felles multiplum» .

I tillegg opplever derfor flere at man i senteret bruker mer tid på å organisere a-krimssamarbeidet enn å faktisk gjøre jobben. En informant uttrykker; «Vi bruker nesten mer tid på de organisatoriske forholdene i forhold til rapportering, å lage årshjul, å lage moduser og sånne ting, enn vi faktisk bruker på å jobbe konkret på aktør nivå» . Informanten forteller videre; «Vi får brukt vårt regelverk og våre sanksjonsmuligheter nesten bedre utenfor senteret fordi det er så veldig mye tid i senteret som går på organisering, som går på mennesker, går på grupper, som går på hvordan skal man gjøre det, rapportering, «vi må følge styringsmodellen der» vi bruker enormt mye tid og krefter på det, så ofte så ser vi at vi nesten hadde fått gjort mer hvis vi ikke har vært i senteret». Videre sier informanten;

I senteret må jo vi hele tiden bli enige om «er dette en aktør som gjelder for alle?» «Har dere interesser her?» «Hvis dere har en interesse, hvor omfattende er den?» «Er det en liten aktør, eller er det en stor aktør?» Det er veldig mange mennesker som må involveres. Og så skal vi jo ikke ta saker hvis ikke... Det skal helst være 2 eller 3 etater som skal ha en interesse av det. Det som vi ofte oppdager er at hvis vi har en sak utenfor senteret og gjennomfører den så blir den såpass interessant i prosessen at den kanskje kommer tilbake til senteret» .

Også en annen informant peker på det samme og sier; «Også lager man masse byråkrati, og til slutt er det nesten enklere å si «nei, det er helt fint at det ikke blir en a-krimsak, for da bare tar jeg den selv videre, eventuelt i egen linje med samarbeid med andre i linja» .

Flere informanter opplever likevel at senteret er under utvikling og det stadig skjer nye ting, også positive prosesser, både rundt arbeidsdeling, arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk. En av informantene forteller følgende; «... men jeg vet at det har vært organisert på andre måter tidligere, og det har vært en sånn utvikling underveis, jeg føler at det fortsatt er litt nybrottsarbeid» (Respondent 1). En av informantene opplever også denne dimensjonen som motiverende og sier; «Det som er mest spennende av alt er jo kanskje at det er jo en type nybrottsarbeid, det er ingen som har gjort det her i noen stor grad før oss. Det å kunne være med å utvikle et fagfelt og en metode på fremgangsmåte det syns jeg er morsomt»

4.3.2 Institusjonell nærhet

4.3.2.1 Kulturelle normer

Flere av informantene opplever at en av det største hindringene for å få til utvikling på senteret ikke bare er hindringer i regelverk og systemer, men at de ulike etatene har ulik kultur for å si ifra. Ifølge informantene er det spesielt to av etatene som utmerker seg på dette, og noen av informantene tror at det også kan relateres til høy turnover, noe som også påvirker kontinuiteten på senteret. En av informantene uttrykker bekymring over dette og sier; «Så det har vært veldig utfordrende, for det gjør noe med kunnskapen når det hele tiden kommer nye inn. Da rekker man ikke å opparbeide den gode kompetansen. Du tør heller ikke å stille litt sånn utfordrende spørsmål rundt eksisterende praksiser» .

En av informantene uttrykker følgende; «Men alle de operative stillingene de byttes jo ut hele tiden. Men så tror jeg også at noen slutter fordi det blir krevende og frustrerende fordi man ikke får til den utviklingen og ikke får gjort det vi bestreber oss på å gjøre. For det er nok noe flere ansatte har kjent på kroppen» . Informanten sier videre; «Men at det er en litt sånn manglende nysgjerrighet også, og kultur for å stille kritiske spørsmål. Der jeg kommer fra er det positivt å stille kritiske spørsmål, og gjerne utfordre litt også. Mens andre steder så er det ikke positivt, det er kanskje negativt. Da får du ikke en utviklings- og læringskultur», «Men det savner jeg veldig, at noen tør, eller faktisk sier ifra» . Tilsvarende kommer også fra en annen informant som sier; «... men det er akkurat som om de bare gjør som de får beskjed om føler jeg, uten å stille kritiske spørsmål. Men det tror jeg handler

om kultur» . Flere informanter opplever at a-krimprosjektet oppleves som krevende å få til, også fordi det mangler tydelige føringer ovenfra. En av informantene forteller at;

... det er så politisk bestemt at vi skal klare alt, og de skjønner ikke at det går ikke. Det er et forferdelig komplisert prosjekt. Skatt med alt sitt, og arbeidstilsynet med alt sitt, og i utgangspunktet har vi totalt forskjellig målsetting. Og så skal vi prøve å løsrive oss fra det. Og så skal vi jobbe sammen mot dette alt for store mandatet som spenner seg fra å banke på døren og gi ut brosjyrer, til å bekjempe seriøse økonomiske kriminelle aktører» .

Flere opplever at mange ledernivåer, uten klar ledelse også er en utfordring. En informant erkjenner blant annet; «Jeg må ærlig innrømme at fraværet av en leder gjør at man kan bli litt handlingslammet noen ganger», informanten sier videre; «Så jeg savner litt at man har en ledelse der det blir tatt beslutninger fortløpende og ikke må diskuteres på diverse møter på høyere nivå på a-krimcenteret» .

Selv om felles styringsmodell legger føringer for at det skal etableres prosesser og arenaer for at ny kunnskap skal kunne benyttes til læring, er det enkelte informantene som opplever at det er lite forståelse av viktigheten av å drive utviklingsarbeid; En uttrykker det slik; «Vi er mer opptatt av at vi gjør dette, og det gjør vi bra. Og så har man ikke dette læringsperspektivet, eller utviklingsperspektivet så godt. Det er noe av det jeg savner mest i dette arbeidet. Litt mer felles forståelse for hva det betyr å drive med utviklingsarbeid . I forhold til egen etat uttrykker informant videre;

...til å tenke, hvordan kan jeg gjøre dette bedre? Hvordan kan vi gjøre det annerledes? Kan vi bruke andre virkemidler? [...] Da møtte vi en helt annen kultur på skatt. De var oppdratt til å gjøre som de fikk beskjed om, ikke stille spørsmål, og de stilte ikke spørsmål [...] men de turte ikke, og hadde ikke kultur for å si ifra i egen etat. Samtidig som de også hadde en kultur der de ikke var vant til å jobbe med utviklingsarbeid» .

En annen informant derimot drar frem politiet som eksempel, og sier;» der føler jeg at det er politiet som er mest konform på de områdene der. Mens vi ønsker å lytte og vi ønsker å prøve nye ting. Hvis vi skal ha nybrottsarbeid må vi jo tørre å prøve ut nye virkemidler, og prøve å utfordre de der satte føringene» .

Informantene forteller at det er systematikk i at man skal følge opp aksjonene i etterkant, og at man går gjennom læringspunkt i plenum. Men flere opplever likevel at det er lite fokus på evaluering selv om man anerkjenner at det er viktig for å få til læring. Enkelte av informantene opplever at det å drive utviklingsarbeid i ett sånt miljø har vært slitsomt. Og noen av informantene sier at det også går ut over motivasjonen når man opplever at man ikke blir hørt. En av informantene erkjenner følgende; «Men jeg sliter kanskje med å få forklart meg. Og det har jeg kjent i magen. At det har gått utover selvtilliten i disse årene. For jeg tenker «jeg må jo være helt idiot som ikke klarer å forklare meg sånn at folk skjønner, og tar innover seg det jeg har å si» .

En annen informant opplever også at det ikke alltid har vært rom for å drive med utvikling, og heller ikke å snakke om de kulturelle utfordringene ved senteret. Informanten uttrykker dermed;

Hvilken kultur a-krimcenteret ønsker å ha, jeg tror du hadde fått sånn «skjønner ikke hva du snakker om», «hva i all verden vil du bringe inn det for?». Bare det å snakke om «har vi organisert oss på riktig måte?», jeg tror de begynner å skjønne at de må begynne å se på det nå, men det er jaggug meg på tide etter seks år. Det må jo handle om at ingen er dedikert nok?

4.3.2.2 Lover og regler

Variasjonen i virkemidler gir etatene gode grunner til å samarbeide, men begrensninger i regelverket når det gjelder å innhente, dele og sammenstille informasjon er det flere av informantene som har pekt på som en utfordring for å oppnå ønskede effekter i a-krim samarbeidet. Dette har også vært et av trekkene som flere har dratt frem som direkte påvirker hvordan læring skjer, og kunnskap blir delt innad i senteret. Spesielt er det flere informanter som trekker frem politiets deltakelse i kontroll samarbeidet og bruk av politilovens § 7⁷ som tidligere har hatt en avgjørende betydning for resultatet av samarbeidet. Den siste tiden har bruk av denne paragrafen blitt problematisert i en rapport fra Økokrim som viser at politiet ikke har lovhjemmel til å bistå de andre kontrolletatene ved bruk av politilovens § 7 ute på aksjon. Dette har ført til at politiet i påvente av en avklaring har redusert sin innsats i forbindelse med sin deltakelse på tverretatlige kontroller.

⁷ Politilovens § 7 regulerer blant annet politiets lovhjemmel for ID-kontroller, visitasjon av personer og kjøretøy, samt bortvisninger og stans av pågående kriminalitet

Begrensningene og nye føringer gjør at informanter også opplever usikkerhet i hvordan de kan gjøre jobben på en god måte, samtidig skaper det frustrasjon for enkelte etater som opplever at det utfordrer eksistensgrunnlaget til senteret. En av informantene sier at;

Men det som er så synd er at dette i utgangspunktet er et veldig bra prosjekt. Hvis man hadde fått noen andre litt sånn korrigerende hjemler, og gjort noen små grep. Så kunne dette vært så enormt mye bedre. Men det som er så synd er at man har bygd dette huset her på sandgrunn. Det er ikke noe godt fundament som ligger i bunn. Rammeverk og alt det arbeidet som gjøres er egentlig ganske bra på veldig mange områder. Men vi mangler det der grunnleggende fundamentet som prosjekt Erna og de egentlig skulle ha satt i gang før dette kom .

Informanten sier videre; «og det som indirekte er sannheten her, er jo at man har fått et mandat fra Erna som i praksis er umulig å gjennomføre». Noe en av de andre informantene også erkjenner; «Jeg tror ikke Erna Solberg vet hvor lite effektivt dette er. For det påstår jeg at det er. Det er et potensial som er så mye større» .

En informant uttrykker;

Vi spøkte litt da, at hvis riksrevisjonen hadde kommet på besøk her, bare i forhold til deling og lagring av data, noe som er spilt inn 100 ganger fra alle og svaret er alltid tilbake «men foreløpig så får vi bare...» Vi vet jo at vi gjør en del ting som ikke skal gjøres, men vi har ikke noe alternativ. Myndighetene har jo satt oss til å prøve å gjøre dette her, og hva gjør man da? .

Informantene peker på at samarbeidet sliter med både systemutfordringer og taushetsregler og at det fra politisk hold ikke har vært tilrettelagt for å få det til; En av informantene sier; «Så lovgrunnlaget har nesten vært imot oss hele veien». .

Selv om alle etatene i utgangspunktet skal ha lik forpliktelse inn, reagerer flere av informantene også på at politiet nå sier at de «kun er en bistandsfunksjon», dette gjør at flere opplever at de mister viktige input fra politiet spesielt når det gjelder kriminalitetsbildet. En av informantene sier også følgende; «Det vi ser nå, er jo at nå har politiet sin rolle, nå har de blitt veldig bevisst på det. Så har de begynt å trekke seg veldig ut, og de trekker seg tilbake. Skatteetaten har også plutselig fått noen

«å nei, vi kan ikke bruke de hjemlene her likevel» Så jeg føler at dette samarbeidet her ikke går framover, det går bakover». Informanten sier videre; «Politiet har vi hatt veldig mange runder med for i dette samarbeidet så står det jo at politiet i teorien skal være en likeverdig part, mens de har tolket dette som om de skal være en bistandsfunksjon inn i senteret. Det er jo ikke vi enige i. Og også den hyppige rulleringen på de stillingene som stilles ut med PB1⁸».

En annen informant sier også; «Det er ikke noe dårlig samarbeid, men samarbeidet med politiet kan være litt kinkig noen ganger i forhold til hvordan vi skal samarbeide. Også det hvordan de skal kunne ta sakene videre, og følge de opp og forplikte seg, slik at vi vet at det blir tatt tak i, at det blir etterforsket og at det eventuelt blir en sak av det.» [...] Viljen er der, men så går det jo litt sånn på ressurser».

Men samtidig erkjenner informantene at selv om politiet nå sier at de er en bistandsfunksjon så opplever man at flere fra etaten gjør mer enn å bistå. En informant uttrykker; «I de ukentlige møtene så er de jo aktivt med på de møtene. Som vi har i gruppen. Og de deler mye informasjon, og de er jo med i vurderingen om vi skal følge opp ett tips. Men det er vel egentlig mer i de større sakene og i saksteamet» .

At politiet nå ikke kan bistå i større saker er også noe som er problematisert i større grad etter at samlokalisering fant sted. Siden politiet ikke kan prate om forhold som omhandle pågående straffesaker, kompliserer det også informasjonstilgangen fra politiet i enkelte saker;

En informant forteller; «... her forholder du deg til mennesker som har mange forskjellige saker, men har en fot inn i nesten alle de sakene man prater om på senteret». Informanten forteller videre;

Så når vi skal opprette grupper nå som skal jobbe tett på disse sentralene trusselaktørene, så kan ikke politiet være med. Og en del av disse har gjerne forgreininger inn i andre saker også. Så du må hele tiden begynne med å spørre «Har dere noen pågående straffesaker på den aktøren her?» Ja, da må du nesten gå ut. Det blir en veldig rar måte å jobbe på. Jeg er jo litt kritisk til politiet der, da jeg synes det er en veldig merkelig måte å gjøre det på. Politiet vet jo alltid best, og er de staeste klassen. De føler jo at de har enerett. De har «liksom» den tyngste loven, og den trumfer alt annet.

⁸ Pb1 er forkortelse for Politibetjent 1, og er den laveste graden og er begynnerstillingen for polititjenestemenn og kvinner (Kilde: Wikipedia)

Informantene viser dermed frustrasjon over at regelverk og senteret ikke er bygd slik at det støtter formålet til senteret. Hvor en informant uttrykker;

«Hvis noen av de organisatoriske forholdene og, og hvis ansvaret for senteret var ordentlig definert, og tatt under huden. Så ser jeg poenget med en samorganisering. Og at man på sikt kan få mye gratis faktisk, ut av å samarbeide og være samlokalisert. Men når forutsetningen ikke er til stede, så blir det faktisk vondt verre» .

Politiets etterretningssystem, Indicia er det viktigste verktøyet a-krimssenteret har. Det er kun politiressursene som har tilgang til Indicia. Selv om det er utarbeidet en felles elektronisk samarbeidsløsning for lagring og deling av informasjon i a-krimssamarbeidet, er det fortsatt utfordringer knyttet til hva som kan legges inn av opplysninger og deles i løsningen. En av informantene forteller;

Det er jo sånt som må tas opp igjen neste gang vi skal fokusere på den type bransje. Det er jo også en dynamisk prosess, men da kommer vi jo inn på «Hvor lagres den informasjonen?» Vi har ikke noe sted å lagre det, det er liksom individbasert, eller det blir lagret i senterets kollektive hukommelse for å si det sånn.

Flere informanter opplever at manglende felles system har vært utfordrende ettersom man ofte kan ende opp med å gjøre dobbeltarbeid, siden det er vanskelig å ha oversikt over hva de andre etatene sitter og jobber med. En av informantene forteller; det jeg tenker er den største tidstyven i dagliglivet som kan gjøre det mer effektivt er at man ser på hvilke datasystemer man kan ha for å slippe mye dobbeltarbeid når man skal samarbeide mellom etater og sånn. Der tror jeg vi har mye å gå på.

5 Diskusjon

I dette kapittelet blir funn diskutert opp mot 4I-prosessene for organisasjonslæring som knytter nivåene mellom individ, gruppe og organisasjon sammen. Deretter blir den dynamiske naturen til 4I-prosessene diskutert når de er relatert til de ulike nærhetsdimensjonene til Bochma (2005).

5.1 Individ

Analysen viser at etatene i a-krimssamarbeidet er svært forskjellige, ikke bare i størrelse, kultur, mandater, og intern styringslogikk, men også i hvordan aktørene tolker de ulike styringssignalene. Analysen viser blant annet at ett og samme styringsdokument blir forstått på ulike måter fordi aktørene tolker dokumentet ut fra sin organisatoriske bakgrunn. Etatenes representanter er dermed «bærere av sine respektive institusjoners måter å gjøre ting på – enten disse er formaliserte eller mer kulturelt betingede» (Neby, et al., 2016, s. 120). Dermed vil også valg av problemer og virkemidler, og hvilke konsekvenser som fremheves og hvilke vurderingskriterier som legges til grunn være påvirket av interne trekk innad i organisasjonen (Christensen et al., 2017, s. 12). Når aktørene tolker, er dette en ubevisst prosess, som Crossan et al. (1999) kaller for ubevisst erindring. Individuell læring handler derfor om å kjenne igjen mønster ved hjelp av komplekse kart (Crossan et al., 1999).

Som analysen viste, ble ikke bare informasjonen tolket forskjellig, men det fremkom også at informasjonen ble tolket på ulike måter. Mens enkelte aktører tolker at deres rolle på a-krimssenteret er å utfordre bestående praksis, ble det beskrevet at andre aktører i større grad var tilfreds med å gjøre som de fikk beskjed om. Sistnevnte viser enkeltkretslæring i praksis, som vil si at individene ikke reflekterer over målene, men derimot er mer orientert mot hvordan nå de målene som er satt, som i korthet handler om å finne den beste og raskeste løsningen innenfor normene til den aktuelle organisasjonskulturen (Argyris & Schön, 1996). Det trenger ikke å være et motsetningsforhold mellom enkeltkretslæring og effektiv oppgaveløsning, i daglig oppgaveløsning kan det derimot være både nødvendig og mest effektivt (Argyris & Schön, 1996).

Analysen viste også at flere aktører etterlyste mer fokus på utviklingsperspektivet. Noen aktører stilte derfor kritiske spørsmål til etablert praksis. Aktørene viste dermed dobbelkretslæring i praksis, som betyr at individene tør å bevege seg utover det kjente, med en forventning om at det foreligger en mer ideell løsning som trenger å bli funnet (Argyris & Schön, 1996). Dermed søker individet et oppgjør med eksisterende normer og det som ikke fungerer i situasjonen (Argyris & Schön, 1996).

Dette gjøres gjennom refleksjon, som knytter bevissthet til endringen som har funnet sted (Argyris & Schön, 1996). Enkeltkretslæring kan også relateres til begrenset rasjonalitet, ettersom individer kan oppleve sine handlingsalternativer som begrenset. Siden mennesker har begrenset rasjonalitet, vil utvetydighet gjøre det utfordrende for individer å stille seg inn, og koordinere sine handlinger (Orton & Weick, 1990, s. 214). Også Weick (2001) bruker en metafor om kart, og sier at når terreng og kart ikke stemmer overens, oppstår det tvetydighet og usikkerhet. Måten vi forsøker å håndtere tvetydigheten på er kan være å søke mer informasjon, men ny informasjon kan likevel øke tvetydigheten hvis kvaliteten på informasjonen ikke er god nok. For å redusere usikkerhet vil man derfor ha en tendens til rutinemessig adferd, og spesielt gjelder det når man søker etter ny kunnskap (Boschma, 2005). For at individer skal dele kunnskap og lære, må aktører derfor dele et minimum av kompetanser, ettersom det gjør det enklere for individer å absorbere kunnskap. Det vil si at den kognitive kunnskapsbasen må være nær nok den nye kunnskapen for å kommunisere, og for at interaktiv læring skal skje (Boschma, 2005). Siden kunnskap har karakter av å være kumulativ, lokalisert og stilltiende har også kognitive forskjeller ofte en tendens til å vedvare (Boschma, 2005), dermed er ikke tilgjengelighet på kunnskap i seg selv nok for å få til kunnskapsutveksling. Dette kan også tjene til å forklare hvorfor samlokalisering ikke nødvendigvis er nok for å overføre individuell kunnskap fra en individer i en etat til en annen.

5.2 Gruppe

I analysen kom det blant annet frem at det å få en felles forståelse av begrepet «a-krim» var utfordrende. Som diskutert i forrige kapittel er kunnskapsoverføring vanskelig om det ikke samtidig er en viss kognitiv nærhet mellom individene. Når nødvendig kunnskap fra andre aktører, skiller seg vesentlig ut fra den interne kunnskapsbasen, kan likevel fysisk nærhet spille en rolle i å bygge bro over dette gapet (Boschma, 2005). Noe som gir et omvendt forhold mellom fysisk nærhet og kognitiv nærhet (Boschma, 2005). Men for å lykkes med overføring av kunnskap krever det utvikling av språk, ettersom det er gjennom samtaler at grupper identifiserer forskjell og enighet på ulike områder (Crossan et al., 1999), noe som bidrar til felles forståelse. Utvikling av språk betyr at individer må løfte frem de mer ubevisste elementene, som betyr å gjøre taus kunnskaps eksplisitt (Crossan et al., 1999). Gjennom samtaleprosessen kan aktørene gjennom eget språk forhandle om gjensidige justeringer, som er en integrert del av læringsprosessen. Men selv om noe gjøres eksplisitt, betyr ikke at nødvendigvis at forståelsen deles, ettersom forståelsen kan utfordres av upresist språk (Crossan et al., 1999).

For å få til delt tolkning kan metaforer være til hjelp, og i noen tilfeller også være det eneste den eneste tilgjengelige språket for å kommunisere med en annen, siden når objekter får et navn, kan navnet bidra til at et objekt kan kobles til mange underliggende attributter (Crossan et al., 1999). Disse påvirker videre våre forventninger, noe som også kobler hvordan handlinger og tenking er gjensidig avhengig i utviklingen av språket (Crossan et al., 1999). Weick (1988) understreker at likeverdige har en mer åpen kommunikasjon, som motvirker asymmetri i kommunikasjon. I tverretatlige team derimot kan ulike profesjoner ofte hindre utvikling av lærende team, og føre til såkalt «professiocentrism» som kjennetegnes av alle oppfatter sin egen profesjon som den som sitter med sannheten (Kristiansen, 2017, s. 64). Dette kan skape asymmetri mellom ulike nivåer, ulike grupper eller personer, og føre til at noen grupper føler at de må innordne seg, som markerer skiller i hierarkiene (Kristiansen, 2017, s. 64). I tillegg kan følelsesmessige krefter overstyre rasjonaliteten og skape profesjonskonflikter (Ballo & Dahl, 2018, s. 60). Dette er forhold som begrenser og kanaliserer informasjonen, og vil dermed være av sentral betydning for læring (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Fysisk nærhet kan derimot stimulere til mer jevnbyrdige relasjoner mellom aktørene, og ettersom fysisk nærhet også antas å favorisere sosial interaksjon og tillitsbygging, kan fysisk nærhet også stimulere til kognitiv nærhet over tid (Boschma, 2005). I a-krimcenteret kan utvikling av språk handle om å operasjonalisere begreper, skape tillit mellom aktørene og greie ut misforståelser. I følge Boschma (2005) krever effektiv interaktiv læring engasjerte og holdbare forhold, sosiale bånd sørger dermed for at aktørene utvikler tillit og skaper en likeverdig arena for kommunikasjon, hvor også ulikhet og meningsutveksling er akseptert. Dette viste også funn i denne studien, hvor informantene pekte på at når man tidligere hadde definert ulike aktører som «vanskelige», fikk ansikt-til-ansikt dialog frem en forståelse av at det ikke nødvendigvis var individene som var vanskelige, men at det handlet om de institusjonelle begrensningene. Men, ansikt-til-ansikt dialog kan også styrke og forsterke stereotypiene (Ansell & Gash, 2008). Dette fremkom også i kartlegging av det tverretatlige samarbeidet som ble gjort av Neby et al. (2016). I rapporten fremkom det at samlokalisering av etatene gjorde at utfordringene og ulikhetene mellom etatene også ble mer synlige, noe som utfordret samarbeidet. En annen studie som utforsket sammenhengen mellom samlokalisering og interorganisatorisk samarbeid viste at mens planen for den samlokaliserte bygningen var å redusere avstanden, viste praksis at den derimot økte den opplevde avstanden mellom organisasjonene, noe som førte til at ansatte fant nye måter å markere sine territorier på (Willems & Marrewijk, 2017).

Men langsiktige forhold og sosiale nettverk kan også være negativt for innovasjons- og læringskapasitet, ettersom det kan låse aktørene i etablerte måter å gjøre ting på. For eksempel ved at noen aktører ikke har tilgang til nettverket, noe som vil føre til lock-in, ettersom man går glipp av impulser utenfra (Boschma, 2005). Dette fremkom også i analysen der flere informanter opplevde at det var dårlig link mellom kunnskapsgruppen og de operative gruppene, ettersom ulike lokasjoner ikke tilrettela for nødvendig kunnskapsdeling på tvers. Atkinson (2019) fant også i studie at det var en oppfatning om at de samlokaliserte etatene ble mer isolert fra andre samarbeid. Han hevdet at noen aktører ble inaktive og «late» i partnerskapet, i form i at man sluttet å oppsøke samarbeid utenfor de samlokaliserte sentrene. Atkinson (2019) hevdet at samtidig som man har klart å bringe kjernebyråer under samme tak, førte samlokaliseringen også til at eksterne partnere i mindre grad «droppet inn». Langsiktige forhold og sosiale nettverk kan dermed gå på bekostning av innovasjons- og læringskapasitet, ettersom det kan låse aktørene i etablerte måter å gjøre ting på. Sterke bånd kan i tillegg begrense kildene til ny informasjon, ettersom søk etter ny kunnskap krever at man går ut av de etablerte kanalene (Boschma, 2005). Dermed forutsetter læring at organisasjonen ikke bare har kapasitet til å tilegne seg informasjonen som finner sted i omgivelsene, men også spre den internt (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2017). Det fordrer at organisasjon er relativt tett koblet.

I situasjoner med geografisk nærhet, skjer overføring av kunnskap uten at eksplisitt samhandling eller koordinering er involvert (Boschma, 2005). Men siden deling av taus kunnskap skjer gjennom et praksisfellesskap, understreker Boschma (2005) viktigheten av nettverk som bærere for kunnskapsutvikling og diffusjon. Han hevder at sosiale nettverk, som er basert på personlige bekjentskaper på grunn av arbeidserfaringer, ikke bare er hovedkanalene for kunnskapsdiffusjon, men også produserer mest kunnskap. For at kunnskap skal spres i nettverket kan grupper og aktiviteter overlappes ((2018). Dette var også et forlag fra en av informantene, som også var opptatt av «hvordan»-læring. Dermed er sosial nærhet også koblet til organisatorisk nærhet, siden organisatorisk nærhet er relatert til frekvensen av autonomi og graden av kontroll som kan utøves i organisasjonsarrangementer. I følge Boschma (2005) vil behovet for fysisk nærhet være svakt så lenge man har en klar inndeling av presise oppgaver som koordineres av en sentral autoritet, og, og hvor aktørene deler den samme kognitive opplevelsen (kognitiv nærhet). Dermed kan mangel på organisatorisk nærhet også tjene til å forklare hvorfor samlokalisering ikke bidrar til å spre kunnskap fra en gruppe til en annen.

5.3 Organisasjon

Selv om studien viser at det foregår kontinuerlig utviklingsarbeid om samhandlingsstrukturer, arbeidsdeling, arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk, viser studien samtidig at utfordringen ligger i å integrere og forankre nye ideer i organisasjon. Dette er også i tråd med det som Neby (2016, s. 120) peker på i sin rapport, som sier at regjeringens strategi og handlingsplanene representerer en slags «harmoniseringsfilosofi», som fremstår som innovativ i møtet med problemfeltet, mens realiteten dessverre viser at institusjonaliserte oppfatninger av hva den «enkelte organisasjons skal drive med, hvordan aktiviteten skal drives, og hva som skal prioriteres» dessverre hindres av treghet og en viss motstand (2016, s. 120). Dermed er det ikke nødvendigvis nok at arbeidsgruppen har klart å skape en felles problemforståelse. Dermed vil dette stå i motsetning til det Crossan et al. (1999) sier, at når gruppen gjennom fortolkningsprosessen er i stand til å skape en delt forståelse og forankre denne i arbeidsgruppen, blir den integrert. Siden institusjonalisering er prosessen med å utnytte læringen som har skjedd hos enkeltpersoner og grupper i organisasjonen, vil det også fordre at institusjonen er åpen for endring. Tverretattlig samarbeid kompliserer dette arbeidet. En dynamisk teori om organisasjonslæring anerkjenner dermed at det kan være flaskehalser i organisasjonens evne til å absorbere ny læring fra individet til gruppen og organisasjonen (feed-forward) (Cohen & Levinthal, 1990). I tillegg kan det ta tid å overføre læring fra enkeltpersoner til grupper og fra grupper til organisasjonen.

Når læringen som er institusjonalisert ikke passer sammenhengen lenger oppstår det et gap mellom det organisasjonen trenger å gjøre og det den har lært å gjøre. Etter hvert som gapet blir større vil organisasjonen bli mer og mer avhengighet av individuell læring og initiativ (Crossan, 1999). Begrenset kapasitet til å absorbere læringen, kan dermed gi det resultatet at enkeltpersoner blir frustrerte og til og med forlater organisasjonen (Crossan, et al., 1999), dette var også et viktig funn fra studien, hvor flere informanter pekte på at høy turnover skyldes en frustrasjon over at man opplever at man har begrensede muligheter til å faktisk gjøre en forskjell. For medarbeidere hvor drivkraften er samfunnsoppdraget, er det å skape mening dermed nært koblet til denne dimensjonen.

Også Boschma (2005) erkjenner at selv om felles kunnskapsbase og kompetansegrunnlag er en forutsetning for interaktiv læring, er kunnskapsutvikling også avhengig av kapasitet til å koordinere utvekslingen av ulike kunnskapsbidrag, men også kapasitet til å kunne samle de forskjellige enhetene. Spesielt vil dette gjelde for store nettverk med divergerende interesser og komplekse forhold mellom deltakerne.

Siden a-krimssamarbeidet i stor grad er organisert etter en matrisestruktur kan dermed individ- og gruppelæring hemmes av blant annet den delte autoriteten. (Fimreite et al., 2014, s. 11), som kan gi prioriteringskonflikter ettersom behovene i linjen skal balanseres mot behovene i enheten. Så selv om nettverk er verktøy som muliggjør overføring av kunnskap og informasjon, mangler en «hierarkisk form for styring tilbakemeldingsmekanismer som er felles for mer symmetriske forhold» (Boshma, 2005, s.65). Dermed blir det vanskelig å få til læring ettersom nye ideer og initiativer ikke blir belønnet i et byråkratisk system. Ettersom informasjon overføres lettere med kulturell nærhet, vil også en kultur preget av tillit ofte blir ofte sett på som en evne som støtter læring og innovasjon (Boschma, 2005). Mangler denne tilliten vil det derimot hindre at interaktiv læring kan finne sted.

Når aktører opplever at initiativ eller en idédugnad fører til løsninger som ikke blir vurdert og aldri blir implementert på organisasjonsnivå, blir ikke læring fra enkeltpersoner og grupper institusjonalisert, og dermed vil også medlemmene slutte å generere ideer. Vera og Crossan viser til et eksempel fra Argyris og Schoän (1978) sin beskrivelse av en situasjon der toppledelsen nektet å lytte til, eller forstå viktige negative tilbakemeldinger fra mellomnivå eller lavere nivå. Over tid lærte lavere nivåer å ikke rapportere ubehagelige resultater (Vera & Crossan, 2004). Dermed kan også investering i individuelle og til og med gruppelæring være kontraproduktiv, hvis organisasjonen ikke evner å absorbere eller utnytte den nye kunnskapen (Crossan et al., 1999). Mens felles språk, felles vaner og felles lovverk alle kan gi ett godt grunnlag for koordinering, vil en matrisestruktur preget av divergerende interesser bli en hindring i utviklingen av nye innovasjoner. For a-krimssenteret kan dette dermed tjene til å forklare hvorfor læring fra individer og grupper ikke blir institusjonalisert i a-krimssenteret.

6 Konklusjon

Denne studien som har tatt utgangspunkt i informantenes egen forståelse, har hatt til hensikt å undersøke hvilken effekt samlokaliseringen av etatene i a-krimcenteret har på opplevd grad av kunnskapsdeling og læring gjennom følgende forskningsspørsmål:

RQ1: Hvilken opplevd effekt har samlokaliseringen hatt på kunnskapsdeling mellom etatene?

RQ2: Hvilken effekt har samlokaliseringen hatt på deltakernes opplevde grad av læring?

Gjennom å introdusere nærhetsdimensjonene til Boschma (2005) til Crossan, Lane & Whites (1999) sitt rammeverk for organisasjonslæring, har studien vist hvordan ulike former for nærhet spiller en viktig rolle i å forklare interorganisatorisk kunnskapsdeling og læring.

RQ1: Analysen viser i tråd med Boschma (2005) sine argumenter at samlokalisering har stimulert til kognitiv - og sosial nærhet. Samlokalisering har dermed hatt god effekt på kunnskapsdeling mellom etatene som er samlokalisert, - på samme lokasjon. I tråd med Atkinson (2019) sin studie, er det derimot begrensninger på kunnskapsdeling mellom gruppene som ikke er samlokalisert.

RQ2: Analysen viser at samlokaliseringen har hatt størst effekt på etatenes kunnskap om hverandres arbeidsformer, rutiner og begrensninger. Fysisk nærhet mellom etatene har bidratt til å utvikle en felles forståelse, men fordi a-krimcenteret er lokalisert på ulike steder fremstår det som felles forståelsen i stor grad er lokal. At etatene har hatt ansikt-til-ansikt kontakt i det daglige har gjort at det også har blitt utviklet et praksisfellesskap. Fysisk nærhet har bidratt til større sosial nærhet på tvers av etatsgrenser. Men begrensningen i organisatorisk og institusjonell nærhet har også gitt begrenset med læringsutbytte.

6.1 Begrensninger og implikasjoner

Denne studien har benyttet empiri fra 7 informanter med ulike roller og nivåer i a-krimssamarbeidet, en svakhet ved studien er at det i datagrunnlaget blant annet ikke skilles mellom ledere og ansatte sin oppfatning. Et annet område for videre forskning er å dermed å se på hvorvidt ledelsens perspektiver samsvarer med ansattes perspektiv og sammenligne disse.

En annen begrensning ved studien er at studien kun gir et øyeblikksbilde av dagens situasjon. I senteret pågår det et kontinuerlig utviklingsarbeid om samhandlingsstrukturer, arbeidsdeling, arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk, både innad i a-krimssentrene og mellom sentrene og etatene for øvrig. Fremtidig forskning kan blant annet ytterligere belyse fenomenet kunnskapsdeling og læring gjennom å se hvordan nærhetsdimensjonene utvikler seg over tid, spesielt sett i lys av det skal foreligge en ny styringsmodell i løpet av 2021.

Denne studien peker blant annet på at geografisk nærhet mest sannsynlig har styrket den sosiale, og til en viss grad også den kognitive nærheten mellom informantene, relatert til dette kan også et annet område for videre forskning være å undersøke hvordan endringer i de institusjonelle omgivelsene kan muliggjøre eller legge begrensninger på kunnskapsoverføring, læring og innovasjon. Videre viste studien at det var store forskjeller i kultur mellom etatene. Kulturaspektet alene kunne også gitt ett interessant forskningsbidrag.

Referanser

- Aas, T. H., & Pedersen, P. E. (2010, 10). The firm level effects of service innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 14(5), ss. 759-794.
doi:10.1142/S1363919610002878
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2019). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- A-krimssenteret Tønsberg. (2021). *Arbeidslivskriminalitet - årsrapportering*. Tønsberg.
- Allen, T. J. (1977). *Allen (1977) Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization*. MIT Press.
- Allen, T., & Henn, G. (2007). *The Organization and Architecture of Innovation*. Taylor and Francis. Hentet fra <https://doi.org/10.4324/9780080545370>
- Andersen, O. J., Gårseth-Nesbakk, L., & Bondas, T. (2015). *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting : vågal reise med behov for allierte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice . *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), ss. 543–571.
doi:<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2015). *Strategi mot arbeidslivskriminalitet (2015–2016)*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/4f7ae70171bd480682b8dafddadaf311/strategi_mot_arbeidslivskriminalitet.pdf
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2021). *Strategi mot arbeidslivskriminalitet (2021–)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/strategi-mot-arbeidslivskriminalitet-2021/id2831867/>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2021). *Strategi mot arbeidslivskriminalitet (2021–)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/strategi-mot-arbeidslivskriminalitet-2021/id2831867/>
- Arbeidstilsynet, NAV, Skatteetaten, & Politiet. (2020). *Styrke – endre – hindre – bygge. Felles forebyggende strategi mot arbeidslivskriminalitet*.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II : theory, method, and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Atkinson, C. (2019). Where were you while we were getting high policing? The consequences of co-location for broader partnership working in tackling organised crime and terrorism. *Policing and Society*, 29(8), ss. 922-935. Hentet fra <https://doi.org/10.1080/10439463.2018.1465058>

- Balland, P.-A., Boschma, R., & Frenken, K. (2015). Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics. *Regional Studies*, 49(6), ss. 907-920. doi:10.1080/00343404.2014.883598
- Ballo, Ø., & Dahl, K. (2018). *Broen mellom ledelse og læring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjelland, H. F., & Vestby, A. (2017, 8 18). 'It's about using the full sanction catalogue': On boundary negotiations in a multi-agency organised crime investigation. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, ss. 655-670. doi:10.1080/10439463.2017.1341510
- Bjørger, F., Sandvin, J., & Hutchinson, G. S. (2015). Gjenstridige problemer og samarbeidsdrevet innovasjon. I O. J. Andersen, L. Gårseth-Nesbakk, & T. B. (red.), *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting: vågal reise med behov for allierte* (ss. 114 -121). Bergen : Fagbokforlaget.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows. *Journal of management studies*, 39(4), ss. 437-469.
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39, ss. 61-74. doi:10.1080/0034340052000320887
- Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *The American Society for Public Administration*, 75(5), ss. 647-663. Hentet fra <https://ezproxy2.usn.no:3481/10.1111/puar.12432>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Carlström, E. (2017). Kommando og kontroll. I E. Kristiansen, L. I. Magnussen, & E. Carlström (Red.), *Samvirke : en lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), ss. 1059-1066. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/4624667>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor - instrument, kultur, myte* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, ss. 128-152. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/220019726_Absorptive_Capacity_A_New_Perspective_on_Learning_and_Innovation
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), ss. 522-537.

- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), ss. 284-295. doi:10.2307/258441
- Egeberg, M. (1989). Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen. I M. Egeberg (Red.), *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling : bidrag til en anvendt statsvitenskap* (ss. 15-21). Oslo: TANO: Elektronisk reproduksjon [Norge] Nasjonalbiblioteket Digital 2013-11-20. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2015062308228
- Ellingsen, M.-B., & Antonsen, Y. (2017, 4 2). Samlokalisering bygger tillit i nødmeldingstjenesten. *Artikkel 3 av 8 Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, ss. 254-271. doi:10.18261/issn.1504-2936-2017-03-04-03
- Fimreite, A. L., Langlo, P., & Rykkja, L. H. (2014). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. (L. H. Rykkja, Red.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse : ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Grennes, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter 2.utgave* . Trondheim : Cappelen Damm Akademisk.
- Handegård, T. L., & Berg, C. R. (2020). Kunnskapsbasert politiarbeid – kunnskap til å stole på? *Nordic Journal of Studies in Policing*, ss. 39-60. doi:<https://doi.org/10.18261/issn.2703-7045-2020-01-06>
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration*. *40(2)*, ss. 321-347. doi:10.1111/1467-6486.00342
- Hatling, M., Damman, S., & Halvorsen, T. (2016). *Samlokaliseringseffekter – hva sier litteraturen?* . SINTEF Teknologi og samfunn.
- Irving, G. L., Ayoko, O. B., & Ashkanasy, N. M. (2019). Collaboration, Physical Proximity and Serendipitous Encounters: Avoiding collaboration in a collaborative building. *Organization Studies*, 41(8), ss. 1123–1146. doi:10.1177/0170840619856913
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kahn, K. B., & McDonough, E. F. (1997, June 11). An empirical study of the relationships among co-location, integration, performance, and satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*, 14. doi:[https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)00006-4](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00006-4)
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Knoben, J., & Oerlemans, L. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), ss. 71–89. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00121
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020, 06 23). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse Meld. St. 30 (2019–2020)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Kristiansen, E. (2017). Krisekommunikasjon. I E. Kristiansen, L. I. Magnussen, & E. Carlström (Red.), *Samvirke : en lærebok i beredskap* (ss. 59-72). Oslo: Universitetsforlaget .
- Kristiansen, E., Magnussen, L. I., & Carlström, E. (2017). Samvirke ved kriser. I E. Kristiansen, L. I. Magnussen, & E. Carlström, *Samvirke : en lærebok i beredskap* (ss. 13-18). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* . Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langset, M., & Vinsand, G. (2017). *NIVI Rapport 2017:3 Bekjemping av arbeidslivskriminalitet i Vestfold – evaluering av et bredt samarbeidsprosjekt*. NIVI Analyse AS.
- Lindberg, O., Lotsberg, D., & Nesheim, T. (2020, 12 11). Fra regionale kongedømmer til sentralisert stat? Radikal strukturendring i en digital tid. *Idunn*, 2, ss. 183-206. doi:10.18261/issn.1504-3134-2020-02-03
- Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2014). Etterord Diagnose og medisin etter terrorangrepet: Kultur eller struktur. I A. L. Fimreite, P. Langlo, P. Læg Reid, & L. H. Rykkja (Red.), *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (ss. 255-267). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mainert, J., Niepel, C., Lans, T., & Greiff, S. (2017). How employees perceive organizational learning: construct validation of the 25-item short form of the strategic learning assessment map (SF-SLAM). *Journal of Knowledge Management*, 22(1), ss. 57-75. doi:10.1108/JKM-11-2016-0494
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science (Providence, R.I)*, 1, ss. 71-87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71
- McElhaney, B. (2019). *Advancing Collaboration Between Joint Terrorism Task Forces and Fusion Centers*. University of Southern California . ProQuest LLC.

- Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), ss. 1-23.
- Narula, R., & Santangelo, G. D. (2012, March). Location and collocation advantages in international innovation. *Multinational Business Review*, 20(1), ss. 6-25.
doi:10.1108/15253831211217161
- Neby, S., Nesheim, T., Ryssevik, J., Rubecksen, K., Dahle, M., & Nordhagen, I. (2016). *Innsats mot arbeidslivskriminalitet. Kartlegging og evaluering av hvordan det tverretatlige statlige samarbeidet fungerer*. Bergen : Uni Research .
- Nesheim, T., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Neby, S. (2019, 01). Gjenstridige problemer og tverretatlig samordning: Et analytisk rammeverk. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35, ss. 28-50.
- OECD. (2017). *Effective Inter-Agency Co-operation in Fighting Tax Crimes and Other Financial-Third Edition*. Paris: OECD Publishing. Hentet fra <https://www.oecd.org/tax/crime/effective-inter-agency-co-operation-in-fighting-tax-crimes-and-other-financial-crimes.htm>
- Orton, D., & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), ss. 203-223. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/258154>
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2002). Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), ss. 22-43.
doi:10.1111/1467-6486.00171
- Politidirektoratet. (2020). Etterretningsdoktrine for politiet V1.2. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/etterretningsdoktrine.pdf>
- Powell, W. W. (1990, 1). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, ss. 295-336.
- Regjeringen. (2020). *Status for oppfølging av revidert strategi mot arbeidslivskriminalitet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/status-for-oppfolging-av-revidert-strategi-mot-arbeidslivskriminalitet/id2702393/>
- Reichertz, J. (2014). Induction, Deduction, Abduction. I U. Flick (Red.), *The Sage handbook of qualitative data analysis* (s. 123). Los Angeles, Calif.: SAGE Publications Ltd.
- Repstad, P., & Jacobsen, D. I. (2020). *Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Unversitetsforlaget .
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973, June). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), ss. 155–169. doi:10.1007/BF01405730

- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18, ss. 257-273.
- Song, M., Berends, H., van der Bij, H., & Weggeman, M. (2007). The effect of IT and co-location on knowledge dissemination. *The Journal of product innovation management*, 24(1), ss. 52-68.
- Steinmo, M., & Rasmussen, E. (2016). How firms collaborate with public research organizations: The evolution of proximity. *Journal of Business Research*, 69(3), ss. 1250-1259. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.006>
- Sørensen, J. L. (2017). Det norske beredskap- og krisehåndteringssystemet. I E. Kristiansen, L. I. Magnussen, E. Carlström, & E. Carlström (Red.), *Samvirke : en lærebok i beredskap* (ss. 19-32). Oslo: Universitetsforlaget.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, 12 4). Dynamic capabilities and strategic management. ss. 509-533. Hentet fra [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, ss. 222-240. doi:DOI: 10.5465/AMR.2004.12736080
- von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2017). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjonene*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Weick, K. E. (1988, July). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, ss. 305-317. doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of Organizing*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Wernet, A. (2014). Hermeneutics and Objective Hermeneutics. I U. Flick (Red.), *The Sage handbook of qualitative data analysis* (s. 234). SAGE Publications Ltd.
- Willems, T., & Marrewijk, A. V. (2017, 12). Building Collaboration? Co-Location And “Dis-Location” In A Railway Control Post. *Revista de administração de empresas*, 57(6), ss. 542-554. doi:10.1590/s0034-759020170603
- Willig, C. (2014). Discourses and Discourse Analysis. I U. Flick (Red.), *The Sage handbook of qualitative data analysis* (s. 341). Los Angeles, Calif.: SAGE Publications Ltd.
- Wiseman, E. (2007). The Institutionalization Of Organizational Learning: A Neoinstitutional Perspective. *Proceedings of OLKC 2007 – “Learning Fusion”*, ss. 1112-1136.
- Yang, K., & Pandey, S. (2008, February 28). How Do Perceived Political Environment and Administrative Reform Affect Employee Commitment? *Journal of Public Administration Research and Theory*, ss. 335-360. doi:<https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1093/jopart/mun002>

Zenun, M. M., Loureiro, G., & Araujo, C. S. (2007). The Effects of Teams' Co-location on Project Performance. I C. R. Loureiro G. (Red.), *Complex Systems Concurrent Engineering* (ss. 717-726). Springer, London. doi:10.1007/978-1-84628-976-7_79

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Koder i NVivo

Vedlegg 5: Operasjonalisering av teoretisk rammeverk

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Effekter av samlokalisering på kunnskapsdeling og læring

Referansenummer

403893

Registrert

17.03.2021 av Grace Lundblad Johansson - 885078@student.usn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jarle Løwe Sørensen, Jarle.Sorensen@usn.no, tlf: 99238930

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Grace Lundblad Johansson, grace.johansson@outlook.com , tlf: 99562927

Prosjektperiode

22.03.2021 - 31.08.2021

Status

25.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

25.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må veileder inviteres på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

Ved bruk av databehandler (f.eks ved skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Effekter av samlokalisering på kunnskapsdeling og læring»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan samlokalisering av tverretattlig samarbeid påvirker ansattes opplevelse av læring og kunnskapsdeling. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er en masteroppgave ved studiet Master i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Hensikten med denne kvalitative studien er å undersøke om hvorvidt samlokalisering har en effekt på ansattes kunnskapsdeling og læring. Dette gjennom å avdekke hvordan medarbeidere karakteriserer læring, samt å avdekke hvilken kunnskap den enkelte har fått ut av det samlokaliserte samarbeidet, gjennom hvilke prosesser, og til slutt å undersøke hvilken rolle samlokalisering av samarbeidet har spilt i å drive frem materielle endringer i hvordan ansatte arbeider og samarbeider.

I forbindelse med forskningsprosjektet er følgende forskningsspørsmål av relevans;

- Hvilken effekt har samlokaliseringen hatt på kunnskapsdeling på tvers av etatene?
- Hvilken effekt har samlokaliseringen hatt på opplevd grad av læring?
- Hvordan har læring og kunnskapsdeling på a-krimssenteret materialisert seg i form av nye arbeidsprosesser?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne etablere en forståelse av hvordan de ulike etatene ser på læring og kunnskapsdeling etter samlokalisering er det et ønske om å intervju medarbeidere ved a-krimssenteret som representerer ulike etater inn i samarbeidet, og som har vært en del av samarbeidet siden etablering av senteret.

Hva innebærer det for deg å delta?

Spørsmålene vil omhandle dine tanker om hvordan læring og kunnskapsdeling foregår og tilrettelegges for ved a-krimssenteret. Vi forventer at intervjuet vil ta rundt en time, men det kan likevel være ønskelig at man setter av en 1 1/2 time. Imidlertid har vi stor forståelse for en travel hverdag, og din arbeidstid respekteres. Det vil være mulig å gjennomføre intervju etter arbeidstid om det skulle passe bedre. Intervjuguide vil om ønskelig bli sendt i forkant av intervjuet slik at det er mulig å forberede seg om man ønsker dette. Intervjuet vil i utgangspunktet gjennomføres via Teams. Samtalen vil bli tatt opp på en båndopptager og vil senere bli transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ingen dokumenter lagres med navn eller andre opplysninger som kan identifisere deg. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Resultatene vil ikke for en utenforstående kunne spores tilbake til den enkelte medarbeider. Det er kun student og eventuelt veileder/ sensor som vil ha tilgang til opplysninger om deg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. mai 2021. Av hensyn til etterprøvbarehet, vil lydopptak og samtykkeskjemaer destrueres/ slettes først når sensur foreligger.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Universitetet i Sørøst- Norge ved Jarle Løwe Sørensen, Førstemanuensis i beredskapsledelse og krisehåndtering ved USN Handelshøyskolen. E-post: jarle.sorensen@usn.no. Telefon: 992 39 830 eller student Grace Lundblad Johansson. E-post grace.johansson@outlook.com. telefon 995 62 927.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jarle Løwe Sørensen
(Forsker/veileder)

Grace Lundblad Johansson
(Student)

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Effekter av samlokalisering på kunnskapsdeling og læring», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at samtalen blir tatt opp på båndopptaker

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle om din rolle ved a-krimssenteret?
2. Hvor mange lenge har du arbeidet på a-krim og i nåværende stilling?
3. Kan du beskrive dine arbeidsoppgaver?
4. Hvis du skulle beskrive a-krimssenteret til noen som ikke har kjennskap til konseptet, hva ville du si?

Samlokalisering

5. Hvordan er interaksjonen mellom ansatte når a-krim er samlokalisert?
6. Tror du noen etater har større nytte av samlokaliseringen enn andre? Evt på hvilken måte?
7. Etter din mening, hvilke faktorer ved samlokalisering fremmer eller begrenser kunnskapsdeling og læring mellom etatene? Forklar
8. Er det noen arenaer hvor dere lykkes bedre med kunnskapsdeling enn andre? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvis ja, kan du gi noen eksempler?
9. Er det noen medarbeidere / grupper eller etater du samarbeider bedre med enn andre? Hvorfor?
10. Hvor viktig synes du samlokalisering er i det daglige?

Individ

11. Opplever du at du har oppdatert kunnskap og innsikt for å løse oppgaver på daglig basis?
12. Hvordan holder du deg oppdatert på ny kunnskap innen fagfeltet ditt?
13. Hender det at du vegrer deg for å dele eller etterspørre informasjon / kunnskap? I så fall hvorfor?
14. Hva er det som motiverer deg i jobben?
15. Opplever du at det er rom for å improvisere og prøve ut ulike strategier?

Gruppe

16. Kan du beskrive et typisk teammøte (struktur, hva diskuteres)?
17. Opplever du at man oppmuntres til å dele ulike synspunkter?
18. Hva gjør dere når konflikter oppstår?
19. Opplever du at dere har en felles forståelse i gruppen?
20. Er man villig til endre strategi når det kommer frem ny informasjon?

Organisasjon

21. Opplever du at organisasjonsstrukturen (hierarkiet) støtter det dere skal oppnå?
22. Opplever du at strategien er utformet på en hensiktsmessig måte for det dere skal oppnå i a-krimssenteret?
23. Hvilke «verktøy» brukes i dag for å lære sammen på tvers av etatene? (Trening, øvelser, kurs, simulering, rapporter, debrief, uformelle samtaler med kollegaer)
24. Opplever du at dere har de verktøyene og prosedyrene dere trenger for å få jobben gjort?
25. Hvilke forutsetninger/ rammebetingelser mener du må være på plass for å skape en optimal læringssituasjon?

Feed forward

26. Hvordan tar dere inn nye læringspunkter fra tverretatlige aksjoner el. i daglig arbeid? Kan du gi noen konkrete eksempler?
27. Har du kommet med ny innsikt eller input til ny strategi, nye arbeidsmetoder etc.?
28. Opplever du at ny kunnskap blir adoptert av organisasjonen?
29. Opplever du at kunnskap deles enkelt på tvers?
30. Føler du at a-krim som organisasjon utnytter kunnskapen blant medlemmene på en god måte?

Feedback

31. Føler du at det er lett å forstå målene og visjonen som er satt for organisasjonen?
32. Opplever du at dere rekrutterer de beste kandidatene?
33. Har dere informasjonssystem som gjør det enkelt å dele informasjon?
34. Hvordan foregår kompetanseheving i organisasjonen?
35. Opplever du at ledelsen tilrettelegger for at dere får den kompetansen dere trenger?

Avslutning

Hvis du skulle gi et råd til andre som skal samlokalisere; hva ville det vært?

Er det andre tema eller momenter som vi ikke har snakket om, men som du mener er viktig å få dekket?

Er det greit om jeg tar kontakt på et senere tidspunkt, dersom jeg har noen oppfølgings spørsmål?

Tusen takk for at du stilte opp!

Vedlegg 4: Noder i NVivo

Name	Files	References
Bakgrunn	7	15
Kontekst	6	29
Individ	5	21
Intuisjon	6	28
Tolkning	2	2
Kognitiv nærhet	5	14
Innovativ	3	4
Gruppe	4	17
Tolkning	5	28
Integrering	5	20
Sosial nærhet	4	11
Fysisk nærhet	7	31
Organisasjon	5	14
Integrering	4	6
Institusjonalisering	5	20
Gap	4	9
Institusjonell nærhet	5	18
Kultur	5	15
Normer og verdier	3	5
Lover og regler	7	20
Organisatorisk nærhet	6	14
Kurs og trening	3	8
Feed Forward	6	35
Feedback	7	40

Vedlegg: 5: Operasjonalisering av teoretisk rammeverk

Rammeverk / Dimensjoner (Crossan et al., 1999; Boschma, 2005)	Beskrivelse
Individ	Referer til at enkeltpersoner bruker intuisjon og tolkeprosesser for å danne kognitive læringskart. Individuell læring beskrives som individuelle evner, kompetanse og motivasjon til å utføre en bestemt oppgave.
Kognitiv nærhet	Refererer til graden av likhet i partenes bakgrunnskunnskap når det gjelder utdanning, disiplin og kompetanse, noe som letter interaksjon, kunnskapsoverføring og bruk av kunnskapsressurser.
Gruppe	Refererer til at i en gruppeprosess deler individer sine tolkninger for å skape en felles visjon og forståelse, dermed øker gruppelæringen. I denne prosessen har enkeltpersoner dialog og kan dele erfaringer sammen. Det er under argumentasjon at likheter og forskjeller uttrykkes i gruppen.
Sosial nærhet	Refererer til bånd av personlige forhold som familieforbinding, tidligere samarbeid, vennskap og hengivenhet som eksisterer mellom aktører, som gjør dem i stand til å stole på hverandre, bruke og overføre kunnskapsressurser.
Geografisk nærhet	Refererer til likhet mellom viktige romlige komponenter som fokuserer på absolutt fysisk nærhet eller relativ avstand mellom aktører innenfor en territoriell enhet eller plassering.
Organisasjon	Referer til hvordan kunnskap fra individ og gruppe er integrert i organisasjonen. Dette for å fange opp hvilke faktorer som er bygd inn i organisasjonen som hjelper læringen.
Institusjonell nærhet	Refererer til omfanget av likheter i institusjonelle rammer mellom land eller regioner av aktører, når det gjelder regelverk, standarder og forventninger som påvirker samhandling og bruk av kunnskapsressurser.
Organisatorisk nærhet	Refererer til den grad partene identifiserer seg med rutine til en organisasjon, og deres medlemskap til lignende organisasjonsenheter, som påvirker samhandling og kunnskapsoverføring.
Feed Forward	Fremoverlæring skjer hvis enkeltpersoner aktivt deler ny kunnskap og innsikt med arbeidsgruppen og ledelsen for å forbedre produkter, strategier og prosedyrer. Det fokuserer også på gruppens evne til å dele kunnskap til andre grupper.
Feedback	Tilbakemeldingslæring handler om hvordan eksisterende kunnskap i organisasjonen innvirker på enkeltpersoner, og hvordan innebygd informasjon og kunnskap hjelper de ansatte i arbeidet (gjennom blant annet strategier og prosedyrer).