

# Hvis Tine visste hva Tine vet

En aksjonsbasert introduksjon av praksisfellesskap i  
Tine Rådgivning og Medlem

Av

Gunnar Aunsmo

Håkon Sivertsen

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS)  
og Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet  
(DPU) for graden  
Master of Knowledge and Innovation Management  
(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)  
2012



## SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Håkon Sivertsen

Gunnar Aunsmo

Tittel: Hvis Tine visste hva Tine vet

\_\_\_\_\_

Studieprogram: Master i kunnskaps- og innovasjonsledelse

Kryss av:

Vi/~~jeg~~ samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre  
Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

Dato: 29:08.2012

Gunnar Aunsmo  
underskrift

Håkon Sivertsen  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

## Forord

Denne masteroppgaven er et håndgripelig resultat av at vi, Håkon Sivertsen og Gunnar Aunsmo, har gjennomført studiet Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse. Studiet er et samarbeid mellom Høgskolen i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Handelshøyskolen i København og Aarhus Universitet. Gunnar Aunsmo startet studiet i 2005, men har hatt noen år med permisjon noen på grunn av sykdom i familien. Håkon Sivertsen startet studiet i 2010. I løpet av 2011 har vi skrevet flere paper sammen med utgangspunkt i teori fra studiet med problemstillinger fra organisasjonene hvor vi arbeider. Håkon arbeider som seniorrådgiver ved Trøndelag Forskning og Utvikling AS (TFoU) og Gunnar arbeider som rådgiver i Tine Rådgivning og Medlem (TRM). Vi hadde et ønske om å skrive masteroppgave med en problemstilling knyttet til en av våre organisasjoner, og Tine passet utmerket i så måte da det fantes planer for å realisere et kunnskapsdelingsprosjekt for å imøtekomme deres strategi.

Vi har gått inn i arbeidet med masteroppgaven med et sterkt ønske om å være bidragsyttere til å forbedre en organisasjon samtidig som skulle styrke vår egen kompetanse. Ved veis ende ser vi at dette har vi klart. Vi har vært i praksisfeltet og deltatt i prosesser, gitt dem påfyll og samtidig hentet ut erfaringer til vår oppgave.

Vi takker våre venner i Tine; Tom Arild Fredriksen, Kai Espeseth og Bjørn Gunnar Hansen. Vi har gitt og fått tilbake! Vi takker også medstudent Bjørg Eigard for kreative og kunstneriske bidrag, og Kristianne Ervik for nyttige refleksjoner. Takk også til vår veileder Øystein Rennemo for tiltro, tålmodighet og tankevekkere.

Vi takker våre tålmodige familier for utholdenheten.

Håkon Sivertsen og Gunnar Aunsmo

Steinkjer og Snåsa 20. august 2012

## **SAMMENDRAG**

Vår Masteroppgave beskriver organisasjonsutvikling med bruk av aksjonsforskning som metode i Tine Rådgivning og Medlem, avdeling Økonomi og veivalg. Vi valgte aksjonsforskning som metode for å benytte vår kunnskap i samhandling og utforsking med medlemmene i en kompleks organisasjon for å bidra til å forbedre en reell problemstilling. Rådgiverne i avdelingen er distribuert i ulike fagmiljø over hele landet, og de har «dobbel medlemskap» i en linjeorganisasjon og en fagavdeling.

Problemstillingen er formulert som et spørsmål om hvordan vi ved hjelp av aksjonsforskning kan legge til rette for at praksisfellesskap kan bli en vesentlig del av kompetansestrategien i avdelingen. Ut fra problemstillingen ønsket vi å finne svar på tre forskningsspørsmål, som i) er det ledelsesutfordringer med bruk av praksisfellesskap, ii) betydningen av forståelse fra ulike kunnskapssyn og iii) effekt av kreative innslag og kunst som verktøy i menneskelig samhandling. Bruk av praksisfellesskap for å bli bedre på kunnskapsforvaltning tar utgangspunkt i et grasrotinitiativ, og innebærer en prosessuell forståelse av kunnskap. Vi har gjennom aksjonsforskningsprosjektet bidratt til kunnskapsdeling og –utvikling forstås som samhandling i sosiale prosesser. Vår empiri baserer seg på erfaringer og innsamlede data fra de gjennomførte aksjonene.

Våre funn er at aksjonsforskning er en egnet metode for organisasjonsutvikling. Gjennom deltakende prosesser har vi fått en forståelse av at organisasjonen evner å benytte prosessuell forståelse av kunnskap på ulike nivåer i organisasjonen. Prosjektet har bidratt til implementering av en strategi med bruk av praksisfellesskap i avdeling Økonomi og veivalg. I prosessen har vi avdekket ledelsesutfordringer som vi ønsker å imøtekomme med å innføre en «Kompetansegartner» som kan bidra til å dyrke frem praksisfellesskap i tråd med organisasjonen sine målsettinger. Vi opplever at bruk av kreative prosesser og kunst får blandet mottakelse, men vi antar det bidrar i langsiktige prosesser for relasjonsbygging.

## **SUMMARY**

Our Master thesis describes organization development through action research in the Consulting Services of Economy and Strategy in Tine. The staff in the Consulting Services is located all over Norway, and is organized in both the linear organization- and laterally in the profession department. One of the premises for testing action research was to use our experience from cooperation and exploration with the members of a complex organization to improve a real problem. Primarily our thesis is formulated as a question of how action research can assist communities of practice to become a central part of the knowledge strategy of the department. Secondary we wanted to find answers for three research questions; i) are there leadership challenges connected with the use of communities of practice, ii) to investigate the importance of background in the development of knowledge and iii) understand the effect of creative stunts and art as tools in human cooperation.

The use of communities of practice for improving knowledge management is based on the “grassroots initiative, and is dependent on a process based understanding of knowledge. We have, through the action research project, contributed to the understanding that knowledge management is based on cooperation in social processes. The empirical premises of the work are based on our own experiences and data gathering from our actions.

Through findings in our study we have concluded that action research is a valid approach for implementing organization development. Through participation in processes we have recognized that the organization has the capacity in all levels to use a process based understanding of knowledge management. The project has contributed in implementing a strategy using communities of practice in the Department of Economy and Strategy. We have uncovered leadership challenges in the use of communities of practice which we try to accommodate with the use of a knowledge activist, in order to develop the communities of practice in alignment with the organizational goals. Our experiences with use of creative stunts and art are polarized; we believe that they can contribute in the long term processes of building relations.

## Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
Summary	v
Innholdsfortegnelse	vi
Figurer	ix
Tabeller	x
1. Innledning og bakgrunn .....	1
1.1 Oppgavens oppbygging	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Presentasjon av Tine Rådgivning og Medlem (TRM)	5
1.4 Historikk i Tine Rådgivning og Medlem	7
1.5 Bakgrunn for valg av tema	8
1.6 State of the art	9
2. Metode .....	13
2.1 Aksjonsforskning	14
2.2 Forskningsparadigmer og aksjonsforskning	15
2.3 Vitenskapelig forankring	17
2.4 Aksjonsforskning - tradisjoner	19
2.4.1 Oppbygging av en aksjonsforskningsprosess	22
2.4.2 Metasyklus	24
2.5 Kunnskapsutvikling og formidling	26
2.6 Å forske i egen organisasjon	27
2.7 Etikk	29
2.8 Psykologisk kontrakt	30
3. Teoretiske plattformer i oppgaven .....	31
3.1 Kunnskap og læring	31
3.1.1 Kunnskap og kunnskapssyn	31
3.1.2 Strukturperspektiv og prosessuelt perspektiv på kunnskap	32
3.1.3 Den tredje veg	33
3.2 Initiativ for kunnskapsforvaltning	35
3.2.1 Tre kunnskapsformer	36

3.2.2	Læringsformer	37
3.2.3	Organisasjonslæring og læring i organisasjoner	38
3.3	Praksisfellesskap	40
3.3.1	Hvordan lede praksisfellesskap?	43
3.4	Kunnskapsaktivist	44
3.5	Kunnskapsvisjon	45
3.6	Kreativitet	46
4.	Aksjon .....	49
4.1	Dovre (Pre-step)	52
4.1.1	Datainnsamling	60
4.1.2	Refleksjon	61
4.2	Fagforum (Aksjon 1)	63
4.2.1	Datainnsamling	67
4.2.2	Refleksjon	68
4.3	Ledersamling (Aksjon 2)	69
4.3.1	Datainnsamling	72
4.3.2	Refleksjon	72
4.4	Rådgiversamling (Aksjon 3)	74
4.4.1	Datainnhenting	82
4.4.2	Refleksjon	83
4.5	Kalbakken (Aksjon 4)	84
4.5.1	Datainnsamling	91
4.5.2	Refleksjon	91
5.	Analyse .....	93
5.1	Diskusjon av problemstilling	94
5.1.1	Deltakelse	94
5.1.2	Problemstilling fra det virkelige liv	96
5.1.3	Felles meningskonstruksjon	97
5.1.4	Håndterlig resultat	100
5.1.5	Konklusjon på problemstilling	102
5.2	Forskningsspørsmål 1: Ledelsesutfordringer	103
5.2.1	Konklusjon forskningsspørsmål 1: Ledelsesutfordringer	106
5.3	Forskningsspørsmål 2: Kunnskapssyn	106
5.3.1	Konklusjon forskningsspørsmål 2: Kunnskapssyn	109
5.4	Forskningsspørsmål 3: Borderline tools	110
5.4.1	Konklusjon forskningsspørsmål 3: Borderline tools	112
5.5	Den aksjonsbaserte helhetsmodellen	112
5.5.1	Aksjonsbasert utforsking	113
5.5.2	Aksjonsbasert kunnskap	115
5.5.3	Aksjonsbasert formidling	117

5.5.4 Aksjonsbasert produksjon	118
5.5.5 Konklusjon på AF-prosjektet vurdert opp mot helhetsmodellen	120
6. Oppsummerende konklusjoner .....	121
6.1 Kritikk til bruk av metode og analyse	122
6.2 Refleksjoner rundt egen læring	125
6.3 Veien videre	126
6.4 Bidrag til omverdenen	127
Bibliografi	129
Vedlegg 1: Psykologisk kontrakt.	132
Vedlegg 2: Våre aksjoner. Deltakere og refleksjoner	133
Vedlegg 3: Resultater fra gruppeoppgave om ”læring på tvers av regioner”	134
Vedlegg 4: EMPERI – ASKELADDmetoden, tekst skrevet av deltakerne på arbeidsseminar for TINE Rådgiving, Gardemoen 6.febr 2012	135
Vedlegg 5: ARBEIDSSEMINAR på GARDERMOEN 6-7.februar 2012 v/ TINE RÅDGIVING	138



## FIGURER

Figur 1-1:	Fagområder i melkeproduksjon .....	5
Figur 1-2:	Fem regioner i Tine .....	5
Figur 1-3:	Organisasjonskart Tine SA .....	6
Figur 1-4:	Utdrag fra Strategi 2015 for Tine Rådgivning og Medlem, 2011 .....	9
Figur 1-5:	Aksjonsprosjektets transformabilitet. (Rennemo, 2006).....	9
Figur 2-1:	Generell modell for planlagt endring. (Cummings & Worley, 2008) egen oversettelse.....	20
Figur 2-2:	Den aksjonsbaserte helhetsmodellen. (Rennemo, 2006:19) .....	21
Figur 2-3:	Aksjonsforskningscyklusen (Coghlan & Brannick, 2010, s. 8), egen oversettelse. ....	22
Figur 2-4:	Spiral av aksjonsforskningscykluser (Coghlan & Brannick, 2010, s. 10), egen oversettelse.....	24
Figur 2-5:	Metasyklus i aksjonsforskning (Coghlan og Brannick, 2010). ....	25
Figur 2-6:	Hvem kan lære av aksjonsprosessen?(Rennemo, 2006) .....	26
Figur 3-1:	Innovasjonsdiamanten (Darsø, 2001) .....	47
Figur 4-1:	Aksjonene. Navn, tid og innhold .....	49
Figur 4-2:	Utsikt fra hytta i Dovre. Bildet ble også brukt på en roll-up på samlingen på Gardermoen.....	52
Figur 4-3:	Vårt "ba". Hytta på Dovre.....	53
Figur 4-4:	Mål for samarbeidet .....	58
Figur 4-5:	Reflection on action. Fjelltur etter to lange dager med teori og tanker. Kai Espeseth, Tom Arild Fredriksen og Gunnar Aunsmo .....	60
Figur 4-6:	Tines hovedkvarter i Oslo .....	63
Figur 4-7:	Roll-up og minnepinne .....	70
Figur 4-8:	Gruppeoppgave i Ledersamling .....	71
Figur 4-9:	Bjørge introduserer Askeladdenprosessen. Bildene ligger klare på gulvet. Foto: Kristianne Ervik.....	80
Figur 4-10:	Monotypi av foredrag til Tine Vest. Illustrasjon av prosessen med å danne en samdrift. Ill. Bjørge Eigard. ....	81
Figur 4-11:	Bjørge Eigard lager monotypier under foredrag om hvordan Tine Nord arbeider. (Foto: Kristianne Ervik) .....	82
Figur 4-12:	Alle monotypiene ble hengt opp i hallen utenfor konferanserommet. (Foto: Bjørge Eigard).....	82

## TABELLER

Tabell 2-1:	Filosofisk fundament. Forskningsparadigmer og aksjonsforskning (Coghlan & Brannick, 2010), egen oversettelse.....	16
Tabell 3-1:	Kunnskap – læringsmatrise (Irgens, 2011) .....	32
Tabell 3-2:	Oversikt over to kunnskapssyn og den tredje veg (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002)og (Elkjær, 2004). Egne oversettelser og kategoriseringer.....	35
Tabell 3-3:	Ulike organiseringer av grupper. Kilde: (Wenger & Snyder, 2001), egen oversettelse .....	43
Tabell 3-4:	Den ideelle kunnskapsaktivist: en ferdighetsprofil (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000) .....	45

## 1. INNLEDNING OG BAKGRUNN

Vi, Håkon Sivertsen og Gunnar Aunsmo, har gjennomført studiet Master i kunnskaps- og innovasjonsledelse (MKIL) ved Høgskolen i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Handelshøjskolen i København (CBS) og Aarhus Universitet. Gjennom dette har vi tilegnet oss kunnskaper som vi ønsker å teste ut i praksis. Vår ambisjon med å ta mastergraden var å kunne bli i stand til å utføre endringsarbeid i organisasjoner med en forskningstilnærming. Med dette utgangspunktet søkte vi i våre omgivelser etter noe som kunne være egnet å jobbe med, og vi kom raskt i kontakt med Tine. Tine er Gunnars egen organisasjon, og vi kom til at å forske i egen organisasjon kan bære med seg både fordeler og ulemper. Fordeler i form av lettere tilgang til prosesser, personer og opplysninger, og ulemper i form av forutinntatthet og ens egen posisjon i organisasjonen. Men fordelene ved å ha Håkon som ekstern forsker veiet tungt da vi valgte å bruke Tine som vår organisasjon.

I våre daglige stillinger som rådgivere jobber vi med prosjekter; vi setter oss jevnlig inn i nye arbeidsoppgaver, vi velger verktøy for å løse problemstillinger, vi er pragmatiske når vi velger hva vi har tid og evne til å gjøre og vi arbeider mot å nå et resultat ved prosjektets slutt. Vi ville arbeide med noe i masteroppgaven som gjorde oss flinkere til våre daglige arbeidsoppgaver. Vi ville da velge en tilnærming som ikke var langt fra det vi bruker til vanlig, så når vi lette etter metode var det dette som gjorde at vi valgte aksjonsforskning. Dette er en metode som lar oss intervensere i feltet. Dette krever noe av oss som forskere «in action»; vi må være til stede og delta i feltet, men samtidig kan vi trekke oss tilbake og reflektere over våre handlinger. Vi skriver mer om vårt valg av metode i starten av kapittel 2.

Gjennom et oppdrag Håkon hadde gjort tidligere kom han inn på bruk av uformelle grupper som metode for kunnskapsdeling. I studiet har vi blitt kjent med fenomenet «praksisfellesskap» og vi så at de uformelle gruppene var det man kan definere som praksisfellesskap. Dette var noe som vi hadde ønske om å være med å etablere, da vi mener at mennesker skaper kunnskap i

samhandling, og Gunner mente det var mye å hente på mer samhandling mellom mennesker i Tine.

## 1.1 Oppgavens oppbygging

I dette første kapitlet gir vi en oversikt over problemstilling og forskningsspørsmål vi ønsker å finne svar på, vi gir en oversikt over Tine og avdelingen Økonomi og Veivalg, og vi beskriver hva som er State of the art innen bruk av praksisfellesskap som kunnskapsdelingsmetodikk.

I kapittel 2 beskrives metode og i kapittel 3 beskrives teori som vi har lagt til grunn i aksjonsforskningen og teori vi benytter i analysekapitlet. Kapittel 4 inneholder en beskrivelse av fem aksjoner vi har gjennomført i prosjektet, og det siste kapitlet er en analyse av disse aksjonene og konklusjoner av problemstilling og forskningsspørsmål.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi fikk raskt respons fra Tine da vi gav uttrykk for at vi søkte etter egnet forskningsobjekt. Vi fikk noen møter med den regionale ledelsen hvor vi hadde en samtale om hva MKIL er og hvilke fagområder studiet inneholdt opp mot aktuelle problemstillinger i Tine Rådgivning og Medlem (TRM). Etter litt frem og tilbake fikk vi etterhvert informasjon om et prosjekt etablert på ledernivå for å se på organisering av kompetanseutvikling. Det kom også frem at de hadde satt i gang et prosjekt hvor en person hadde fått en arbeidsoppgave med tittelen «Deling av kompetanse om økonomi- og veivalgsrådgivning». Vi kom i kontakt med vedkommende, Tom Arild Fredriksen, og slo fort fast at våre og hans interesser var sammenfallende. Etter noen samtaler på telefon ble vi enige om å møtes. Dette møtet på Dovre er godt beskrevet i kapittel 4, da det ble en del av aksjonsforskningsprosjektet. På dette møtet ble vi enige om hvilke felles mål vi skulle ha for aksjonsforskningsprosjektet. Disse samtalene ledet oss ut i å definere problemstillingen for masteroppgaven vår:

**Problemstilling:**

Hvordan kan vi med aksjonsforskning legge til rette for at praksisfellesskap skal oppstå og være en vesentlig del av strategi for kunnskapsdeling og -utvikling i TRM, avdeling Økonomi og veivalg?

For å legge til rette for praksisfellesskap gjennom aksjonsforskning i TRM, har vi sett på noen problemområder som vi opplever at det vil være viktig å se nærmere på:

**Ledelsesutfordringer:**

Praksisfellesskap består av mennesker som deltar fordi de deler et felles engasjement rundt en arbeidsoppgave. Det er vanskelig for en leder å styre gruppen eller å pålegge den ansvar (Irgens, 2011). Kunnskapsdeling- og kunnskapsutvikling er viktig for at TRM skal ha et konkurransefortrinn i dag og i fremtiden. Å legge til rette for praksisfellesskap, som ledelsen har lite direkte styringsmuligheter over, vil være en utfordring for ledelsen. Ledelsens posisjon i organisasjonsutvikling blir utfordret og rådgiverne får større handlingsrom. Dette leder til det første forskningsspørsmålet vi ønsker å finne svar på i aksjonsforskningsprosjektet:

**Forskningsspørsmål 1:**

Hvilke ledelsesutfordringer ligger det i å la praksisfellesskap være drivkraft og metode for kunnskapsdeling og -utvikling i TRM, Økonomi og veivalg?

**Kunnskapssyn:**

Praksisfellesskap bygger på en forståelse av at kunnskapen kommer til uttrykk gjennom samhandling mellom menneske. I disse samhandlingene vil også kunnskap deles og det lages mulighet for at ny kunnskap kan oppstå. Tradisjonelt har TRM-ansatte en naturvitenskapelig utdannelse, og mye av rådgivningen har også hatt sitt utgangspunkt i naturvitenskap. I naturvitenskapen oppfattes kunnskap mer som konkrete sannheter som kan formidles videre. I vårt aksjonsforskningsprosjekt vil det være interessant å utfordre rådgiverne og ledelsen i TRM på hvilke kunnskapssyn som er i organisasjonen og hvordan en kan se på kunnskapsdeling og

kunnskapsutvikling fra de ulike kunnskapssynene. Det andre forskningsspørsmålet blir derfor:

**Forskningsspørsmål 2:**

Hvordan vil ulike kunnskapssyn påvirke hvordan en legger opp til kunnskapsdeling og utvikling i TRM?

**Borderline tools (Rennemo, 2006):**

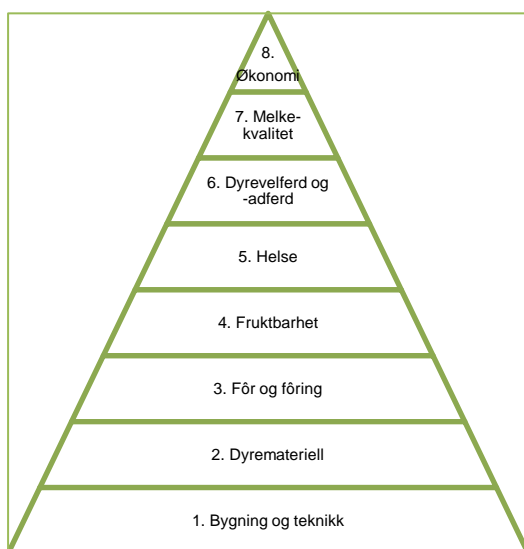
Vi ønsker å prøve ut teorien om at kunnskap skapes når man trer ut i det ukjente og utforsker sine grenser som så skaper nye forståelsesrammer. Ved å innføre teknikker som hjelper oss med det vil vi se hvordan organisasjonen mottar slike innspill. Ved å bruke kunst ønsker vi å bringe deltakerne ut i en situasjon som utfordrer logikk og rasjonalitet, men åpner opp for følelser og intuisjon. Ved å bruke bildeassosiasjon vil vi se om deltakerne finner at de har andre kvaliteter som også kan brukes i jobbsammenheng, og om gruppedynamikk endrer seg når man blir gitt andre samtaleemner enn de man vanligvis fører med sine kolleger. Det tredje forskningsspørsmål blir:

**Forskningsspørsmål 3:**

Kan bruk av kreative innslag ha en forløsende effekt i fagsamlinger, og kan bruk av kunst være med på å forsterke inntrykk når det brukes som referat eller oppsummeringer?

## 1.3 Presentasjon av Tine Rådgivning og Medlem (TRM)

Vi vil her gi en oversikt over organisasjonen vi har valgt å forske i. Tine er et landsdekkende konsern innen næringsmiddelindustrien hvor hovedoppgaven er å foredle og omsette melk fra medlemmene som er melkeprodusenter i Norge. Konsernet eies av norske melkeprodusenter i samvirke og drives etter samvirkeprinsipper (Cooperative ideer). Tine Rådgivning og Medlem (TRM) er en del av konsernet som arbeider opp mot medlemmene med medlemsinformasjon og rådgivning knyttet til deres næringsvirksomhet. I masteroppgaven vil vi konsentrere oss om den delen av organisasjonen som driver rådgivningsaktivitet som skal bistå melkeprodusenten i utøvelsen av sin næringsvirksomhet, som er gårdsdrift med melkeproduksjon. Rådgivningsaktiviteten utøves hos melkeprodusentene som holder til over hele landet. Utøvelse av melkeproduksjon er komplekst, der melkeprodusenten trenger rådgivning og kompetanse på ulike fagfelt og fra rådgivere med ulik profesjonsbakgrunn. Figur 1-2 viser de ulike fagområdene i melkeproduksjonens innbyrdes avhengighet. For at melkeprodusentene skal oppnå god økonomi i melkeproduksjonen, må alle byggesteinene i pyramiden være på plass i rett rekkefølge, det vil si at bonden kan få god økonomi av produksjonen sin dersom han har god kvalitet på alle andre fagområdene.

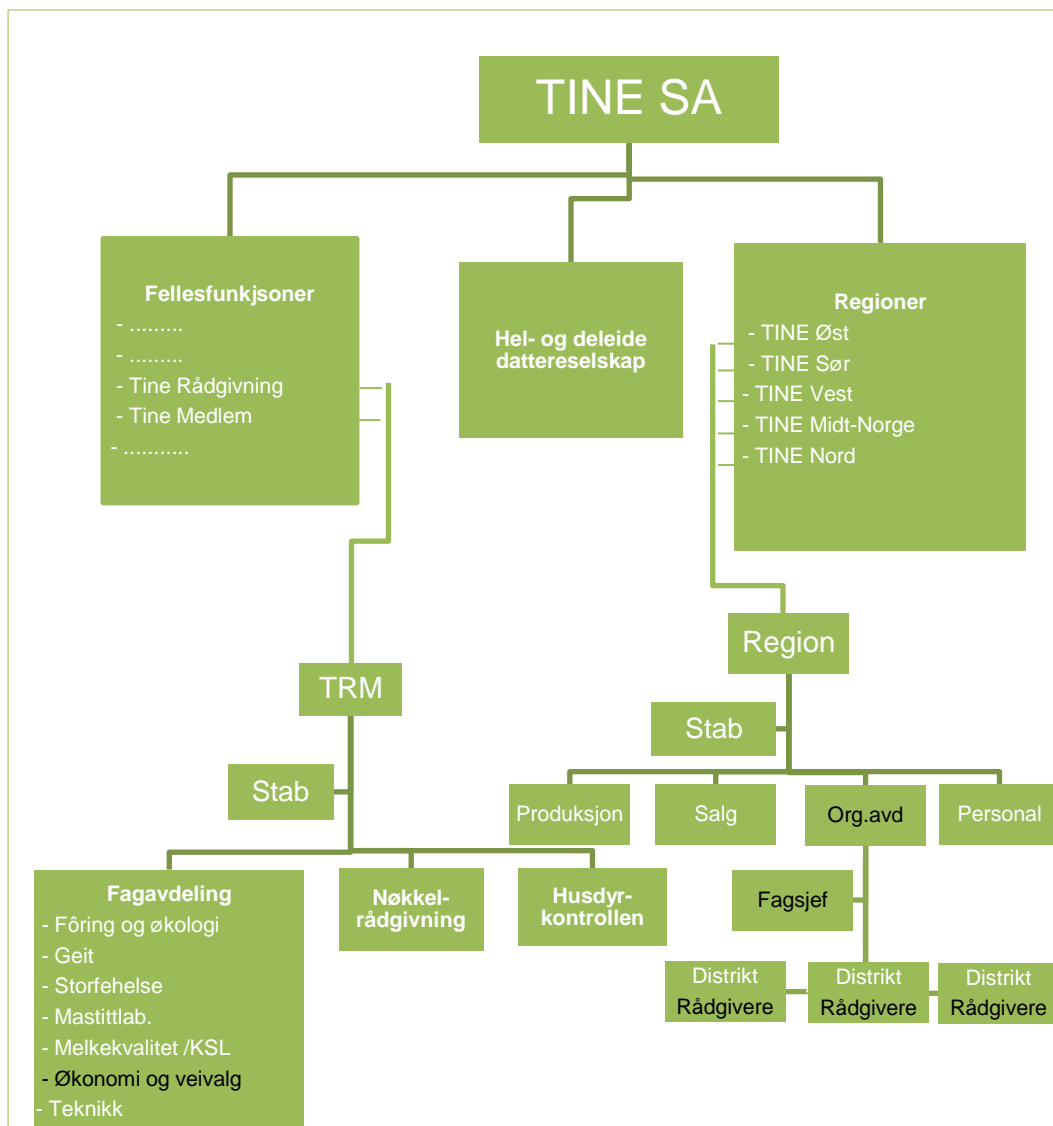


Figur 1-1: Fagområder i melkeproduksjon



Figur 1-2: Fem regioner i Tine

Rådgiverne er ansatt i fem regionavdelinger (Figur 1-2). Rådgivningstjenestene deles inn i ulike fagområder, slik som vist i organisasjonskartet under. Det er etablert en fellesavdeling som har ansvar for å utvikle de ulike fagområdene, å lage felles rådgivningstilbud for hele landet, å drifte felles intern struktur og å drive faglig utvikling. Som figuren viser så er de ansatte underordnet en fagavdeling samtidig som de er ansatt i en region. De deler av organisasjonen vi behandler i oppgaven er skrevet i svart tekst. Vi tar for oss fagavdelingen Økonomi og veivalg. De arbeider med rådgivning innen investeringer i nybygg, budsjett, strategi, bruksendring, samdriftsetablering med mer.



Figur 1-3: Organisasjonskart Tine SA



## 1.4 Historikk i Tine Rådgivning og Medlem

I oppbyggingen av organisasjonen TRM har det vært ulike tidsperioder med ulike satstingsområder. Det har vært stor teknologisk utvikling i det norske landbruket og dette avspeiler seg også i rådgivningstilbudene i ulike epoker. I midten av forrige århundre ble det etablert tunge systemer, som blant annet *husdyrkontrollen*, der data for produksjon, helse og genetikk for hver ku hos melkeprodusentene ble registrert inn i ulike systemer. Dette arbeidet har vært viktig for å få en god genetisk- og produksjonsmessig fremgang i melkeproduksjonen. Med den tids teknologi besto oppgavene til rådgiverne i stor grad av å registrere og rapportere data, samt å kontrollere at melkeprodusentene fulgte opp de systemene som var etablert. Rådgiverne hadde da titler som *kontrollassistent*. Denne tittelen beskrev deres oppgave og rolle opp mot melkeprodusentene. Rådgivningsaktivitet ble utført etter planer og opplegg oppsatt av ledelsen i organisasjonsavdelingen. Kontrollassistentene hadde ofte utdanning fra videregående skole i landbruksfag, med høyskoleutdannede *overassistenter* fra naturvitenskaplige studier som ledere. Med inntreden av moderne datateknologi ble registreringsoppgavene etterhvert overlatt til gårdbrukeren. Enkelte gårdbrukere investerer også i dag i teknologi som automatiserer oppgaver i melkeproduksjon og hvor data automatisk blir overført til TRM, og det er nærliggende å tro at dette er en trend som vil tilta i tiden fremover.

Etter endringene i kontrollassistentenes oppgave ble det gjennomført organisasjonsutviklingsprogrammer med ny rådgivningsmetodikk, *Nøkkelrådgivning*. Gjennom metoden med nøkkelrådgivning blir det lagt vekt på å støtte melkeprodusenten som bedriftsleder hvor hans behov avdekkes og hans mål for virksomheten kartlegges. Rådgivningen blir dermed i større grad utøvd på melkeprodusentens premisser og utfra melkeprodusentenes bestilling. I utviklingen av den nye rådgivningsmetodikken bistod organisasjonspsykologer fra Tine Personal og Ledelse som hadde en sosialvitenskaplig bakgrunn. I rekrutteringen blir det lagt vekt på å kunne bistå bonden med spisskompetanse i

samarbeid med nøkkelrådgiveren. Rådgivningen skulle også dreie fra å være en fellesfinansiert aktivitet til i større grad bli fakturerbare tjenester.

Økonomi og veivalgsrådgiverne bistår melkeprodusentene med økonomiske beregninger og er sparringspartnere. Oppgavene er eksempelvis optimalisering av resultat gjennom å utrede økonomisk utslag av alternativer, optimering av melkeproduksjon med utgangspunkt i resultatanalyse, rådgivning i forbindelse med hvordan bonden skal tilnærme seg en fremtid som melkeprodusent, eller finne alternative næringsveier i en bransje i stor endring. I disse prosessene bistår økonomi og veivalgsrådgiverne melkeprodusentene i mentale- og fysiske utredningsprosesser. Dersom melkeprodusentene velger å satse på melkeproduksjon blir veivalgs og økonomi rådgiverne delaktig i prosessen med å omsette planene til handling og etablere nye rutiner for å realisere de forutsetningene planene bygger på. Det er et stort spekter av situasjoner og mange ulike mennesker økonomi og veivalgsrådgiverne har som utgangspunkt for sine arbeidsoppdrag.

## **1.5 Bakgrunn for valg av tema**

Våren 2011 ble det vedtatt en strategi for TRM frem mot 2015. Denne strategien legger vekt på samspill mellom ulike kompetanse, kompetanseoverføring og kompetanseutvikling. Hensikten med strategien er å styrke TRM sin konkurransekraft. Mye av innholdet i denne strategien ligger tett opp til teori vi har benyttet i MKIL-studiet, og det ble derfor for oss interessant å se om vi kunne finne en problemstilling med utgangspunkt i denne strategien. Figuren under viser delmål 2 i Strategi 2015 TRM (Tine, 2011):

Kompetanseoverføring og kompetanseutvikling i TRM skal systematiseres og effektiviseres

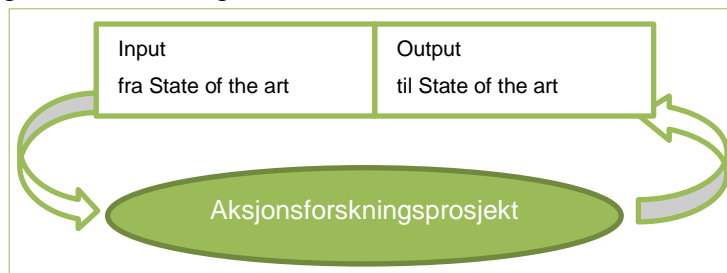
- TINE skal ta en aktiv rolle i den faglige utviklingen av norsk melkeproduksjon.
- TINE skal ha spisskompetanse og praktisk kompetanse på de sentrale fagområdene med stor betydning for melkeprodusentene. Denne kompetansen skal gjøres lett tilgjengelig for melkeprodusentene.
- Strategien er at arbeidet med en systematisk og gjensidig overføring av kompetansen mellom ulike deler av organisasjonen skal styrkes i strategiperioden.

Figur 1-4: Utdrag fra Strategi 2015 for Tine Rådgivning og Medlem, 2011

I tillegg til strategien hadde TRM etablert et prosjekt på ledernivå for å se på organisering av kompetanseutvikling, og det forelå prosjektforslag på kartlegging og systemering av kompetanse hos ansatte. Høsten 2011 kom vi i større inngripen med TRM gjennom deltakelse på seminarer og møter med ledelsen. Det kom også frem at de hadde satt i gang et prosjekt hvor en person hadde fått en arbeidsoppgave med tittelen «Deling av kompetanse om økonomi- og veivalgsrådgivning».

## 1.6 State of the art

Rennemo (2006) har en helhetsmodell for aksjonsforskning som vi skal komme nærmere inn på i kapittel 2.4. En verdi/kvalitet i denne modellen er «Aksjonsbasert formidling» som ser på hvordan en gjør seg bruk av og formidler resultatene av kunnskapsutviklingen i et større organisasjonsnettverk. Det er viktig at nyskapinger, resultater eller erkjennelse fra vårt prosjekt formidles til andre, men det er også viktig at vi evner å koble oss til annen forskning og problemtemaets «state of the art» vil være avgjørende for kvaliteten på egen teoriutvikling.



Figur 1-5: Aksjonsprosjektets transformabilitet. (Rennemo, 2006)

## Praksisfellesskap i organisasjoner

Vi vil her forsøke å si noe om hvilke utfordringer man møter i organisasjoner som har prøvd å benytte praksisfellesskap som plattform for kunnskapsdeling. Vi presenterer funn både fra en stor internasjonal undersøkelse presentert i Harvard Business Review 2010 og en norsk undersøkelse i Statoil fra 2011. Begge har sett på hvordan praksisfellesskap fungerer i større bedrifter og konsern.

I konsernet Statoil har man etablert fagnettverk som virkemiddel for utvikling, overføring og anvendelse av kunnskap (Nesheim & Olsen, 2011). I en studie av dette viser forfatterne til en oppdeling av kunnskapsprosessene: a) innhenting, b) deling og overføring, og c) anvendelse av kunnskap. De hevder også at en rekke forhold kan fremme eller svekke disse prosessene. Gruppene i Statoil er formaliserte på den måten at de anerkjennes av ledelsen, har en leder, de kan opprettes og avsluttes, og i så måte ikke det Wenger (2004) etter definisjonene omtaler som praksisfellesskap (se kap. 3.3 og Tabell 3-3). Likevel er deltakelse i nettverkene frivillig, men det forventes at man deltar i minst ett. I en undersøkelse trekkes fire sentrale resultater av deltakelse i nettverkene frem (Nesheim & Olsen, 2011):

- Deltakelse i nettverkene blir oppfattet som et av de viktigste tiltakene for erfaringsutveksling og læring
- Deltakelse i fagnettverk har ført til forbedringer i egen enhet, raskere løsninger av i utføring av arbeidsoppgaver, og høyere etterlevelse av styrende dokumenter
- Deltakelse blir vurdert som viktig for egen profesjonell utvikling
- Deltakelse blir vurdert som viktig for å bygge personlige nettverk i selskapet

Dette er med andre ord gevinster vi ønsker å få frem ved å etablere praksisfellesskap i Tine Rådgivning og Medlem, og gevinster ledelsen ønsker å oppnå gjennom sin strategi for 2015 (Tine, 2011). Nesheim og Olsen (2011) identifiserte fem dimensjoner ved god ledelse av fagnettverkene:

- formidler møtetider og agendaer for fagnettverksmøter i god tid
- flink til å formidle deltakeres erfaring og kunnskap til resten av fagnettverket
- flink til å formidle relevant faglig informasjon mellom fagnettverksmøtene
- dyktig til å formidle og spre beste praksis
- flink til å formidle anbefalt opplæring/konferanser til fagnettverket

Den store ledelsesutfordringen ligger i å motivere de ansatte til å bruke tid på nettverket og delta på samlinger. Dette kan løses gjennom mekanismer som fremmer motivasjon; hederlig omtale, oppmerksomhet til deres innsats, forslag og bidrag. Lederne av nettverkene i Statoil sier at de legger vekt på å la medlemmene ha mye sosial tid sammen, fordi de mener at relasjonsbygging legger et godt grunnlag for senere informasjonsutveksling og tettere kontakt videre (Nesheim & Olsen, 2011).

En undersøkelse av 52 praksisfellesskap har McDermott og Archibald (2010) gjort funn som bringer kunnskapsfeltet om praksisfellesskap videre. De sier at til forskjell for de uavhengige, selvorganiserte gruppene som det ble skrevet om for noen år tilbake, har de funnet at dagens praksisfellesskap trenger struktur. De har gjennom undersøkelsene funnet fire grunnleggende prinsipper for ledelse og design av praksisfellesskap (McDermott & Archibald, 2010):

- **Fokuser på tema som er viktige for organisasjonen**  
Praksisfellesskapene kan løse reelle problemer definert av ledelsen. Dette er en anerkjennelse av kompetanse i fellesskapene. Det er flere eksempler på at praksisfellesskap har løst komplekse problemer.
- **Opprett mål og forvent leveranser fra praksisfellesskapene**  
Målsettinger gir en retning for arbeidet som skal gjøres og det legitimerer møter og deltakelse i fellesskapene. Det knytter også praksisfellesskapet til bedriftens virke.
- **Gi praksisfellesskapene lederskap**  
Det er nødvendig med en formell kontakt med toppledelsen. Årlig møter med oppdatering av fremdrift, måloppnåelse og vider strategier

legitimerer praksisfellesskapene og sikrer deres eksistens. Et sekretariat bør etableres for å sikre møteinnkallelser, informasjonsflyt mm.

- **Sett høye ledelseskrav**

Engasjement er nøkkelen til et godt praksisfellesskap. Ansvar for det ligger hos ledelsen av fellesskapet.

Dette er fire prinsipper som forskerne mener bør følges for at praksisfellesskap skal kunne benyttes som kunnskapsdeling og utviklingsverktøy i bedrifter. For at man i tillegg skal få maksimal nytte av praksisfellesskapene mener de videre at man skal sette av tidsressurser til praksisfellesskapene og gi opplæring til nye praksisfellesskapsledere. De må vite hvordan de finner riktig kompetanse og ekspertise, motiverer medlemmer, rekrutterer nye medlemmer, arbeider med eksterne partnere og hvordan man samarbeider med ledelsen av bedriften. De mener også at man bør ha fysiske møter for å bygge og opprettholde tillit, relasjoner og bli kjent med nye medlemmer. Man skal også bruke enkle IT-verktøy, de blir oftere brukt enn komplekse systemer. Store bedrifter trenger mer enn IT-systemer for å muliggjøre samarbeid uavhengig av lokasjon. De trenger mennesker som håndterer fokus, målsettinger og ledelse og integrerer dette i bedriftens virksomhet (McDermott & Archibald, 2010).

Nesheim & Olsen (2011) beskriver også kunnskapsarbeidere som ofte har doble medlemskap, og virksomheter i distribuerte organisasjoner som vi oppfatter kan ha overføringsverdi til TRM. Doble medlemskap vil forekomme særlig i store komplekse organisasjoner. En ansatt har primært en tilknytning i en linjeenhet eller et prosjekt hvor man jobber til daglig. Samtidig kan man være knyttet til kunnskapsnettverk som utgjør en viktig sekundær kilde til oppgaver og identitet. I distribuerte organisasjoner vil likeartede aktiviteter og arbeidsoppgaver bli utført i en rekke enheter og geografiske lokalisasjoner. Her vil det være et potensiale for å utveksle erfaringer mellom personer og enheter, og å identifisere, formalisere og spre beste praksis. Man kan vente å finne en rekke nettverk for beste praksis og andre læringsnettverk som har fokus på utvikling og deling av kunnskap innen et gitt område (Nesheim & Olsen, 2011).

## 2. METODE

I valg av metode har vi tatt utgangspunkt i problemstillingen i organisasjonen, vår erfaringsbakgrunn, en lyst til å lære samt å utrette noe sammen med et praksisfelt. Vår bakgrunn er rådgiver og seniorrådgiver i kompetansevirksomheter der vi i vår arbeidshverdag daglig benytter kompetanse i samhandling med mennesker. Gjennom studiet i MKiL har vi nærmet oss et nytt fagområde og tilegnet oss ny teoretisk kunnskap om kunnskapsledelse. Med kontakten vi etablerte med TRM fikk vi en anledning til å bruke denne kunnskapen i samhandling med en organisasjon i et reelt utviklingsprosjekt. Som deltakere i prosjektet må vi omsette den tilegnede kunnskapen til handling gjennom å kommunisere teori om kunnskapsdeling og -utvikling i samhandling med mennesker i en organisasjon med kontinuerlig tilbakemelding og behov for forklaring. Med styrken i vår erfaringsbakgrunn ble vi nysgjerrige på aksjonsforskning som metode, hvor vi kunne samhandle med feltet i vår metodiske tilnærming til å finne svar på problemstillingen.

Vi kommer i kapittel 2.5 inn på Aksjonsbasert Kunnskap, som vektlegger læringsaspektet med aksjonsforskning. For vår del ligger det et ønske om læring i valg av metode. Vi opplever også at aksjonsforskning som metode tiltaler oss utover læringsaspektet, med at vi kan være med på å utforme noe som skal settes ut i praktisk handling. Pat Maguire beskriver det vi ønsker å oppnå slik:

*“I stay involved with action research because all theorizing in the world, feminist or otherwise, is of little use without the doing. And action Researchers are doers” (Brydon-Miller, 2003).*

Gjennom problemstillingen i TRM, en landsdekkende kompleks organisasjon som ønsker å styrke konkurransekraften gjennom å bli bedre på kompetansedeling og kompetanseutvikling, opplever vi også at aksjonsforskning som metode er egnet. Metoden er i samsvar med Tine sine lederkriterier som er å være relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert (Tine, Årsmelding, 2011). I TRM avdeling Økonomi og

veivalg møter rådgiverne mange komplekse situasjoner der de skal bidra med sin bredde av kompetanse, erfaring og innsikt for at melkeprodusenten skal bli i best mulig stand til å gjøre gode valg og tiltak for seg selv og familien. Ut fra problemstillingen og det komplekse faget er det naturlig å involvere rådgiverne i prosessen for å nå TRM sine målsettinger vedrørende kompetansedeling og -utvikling. Vi vil oppsummere tilnærming til metode med Kurt Lewin som beskriver ideen med aksjonsforskning gjennom dette sitatet:

*“The powerful notion that human system could only be understood and changed if one involved the members of the system in the inquiry process itself” (Brydon-Miller, 2003).*

I dette kapitlet vil vi belyse metodens vitenskapelig forankring og se metoden opp mot tradisjonell forskning. Vi vil også belyse metoden som del av en organisasjonsutviklingsprosess og beskrive prosessene med bruk av metoden og hvordan aksjonsforskning foregår. Vi kommer også til å belyse problemer og muligheter med å være forsker i egen organisasjon.

## **2.1 Aksjonsforskning**

Aksjonsforskning er en metode som har gitt vesentlig bidrag til en overordnet forståelse av og begrunnelse for organisasjonsutvikling. Et bærende prinsipp i aksjonsforskning er at den skal bidra til kunnskap som et direkte grunnlag for mennesker som skal og vil gjøre noe. Aksjonsforskning bygger på en tanke at det er gjennom endring kunnskap skapes. Det er gjennom endringsprosesser en får kunnskap om organisasjon, som igjen danner kunnskap for nye tiltak i organisasjonen (Klev & Levin, 2009).

Rennemo (2006) benytter «aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner» som undertittel på sin bok. I denne tittelen legger han at det er utvikling av organisasjoner og menneskene i organisasjonene, og at organisasjonene har et resultatfokus å oppfylle for interessentgruppens forventninger. Aksjonsforskning er en handlings- og erfaringsbasert metode som grunnlag for å oppnå ønsket utvikling. Sentralt i aksjonsforskning er at en



med vitenskapelig tilnærming studerer sammenhengen i problemer som er viktig, sosialt eller i organisasjonen, sammen med de som opplever disse problemene. Aksjonsforskning er en deltagende demokratisk prosess som skal utvikle praktisk kunnskap i den hensikt å gjøre verden bedre for menneskene (Coghlan & Brannick, 2010). Coghlan & Brannick, har skrevet noe om hvordan en kan forstå hva aksjonsforskning er, og Rennemo har oversatt dette.

*Action Research kan forstås som en utfoldende (emergerende) forskningsprosess som integrerer anvendt atferdsvitenskap med eksisterende organisasjonskunnskap i den hensikt å løse reelle organisasjonsproblemer. Den er samtidig opptatt av å skape forandringer i organisasjonen, utvikle selvhjelpskompetanse blant organisasjonens medlemmer og dessuten bidra til vitenskapen. Endelig er det en utviklende prosess som skjer i en ånd av samarbeid og gjensidig utforskning (Rennemo, 2006, s. 24).*

Aksjonsforskning krever handling. Kunnskap dannes av handling, og en aksjonsforsker kan ikke la være å involvere seg med egne verdier og egen deltakelse (Brydon-Miller, 2003). Denne tette involveringen i forskningsfeltet avviker fra annen tradisjonell forskning, dette har medført at aksjonsforskningen har konstant måttet forklare hva det er og hva som er dens legitimitet (Klev & Levin, 2009).

## **2.2 Forskningsparadigmer og aksjonsforskning**

For å kunne sette aksjonsforskning inn i et forskningsparadigme vil vi belyse metoden i forhold til ulike forskningstradisjoner. Vi vil her beskrive tre vitenskapelige hovedtradisjoner, der aksjonsforskning kommer inn under en av tradisjonene, *kritisk realisme*. De andre tradisjonene er *positivisme* og *hermeneutikk*, tradisjonene har ulike hensiktsmessige prinsipper for å se sammenhengen mellom ontologi (læren om hvordan verden er) og epistemologi (læren om hvordan en kan skaffe seg kunnskap om hvordan verden er). Forskeres epistemologiske og ontologiske perspektiv legitimerer

deres egen måte for å drive forskning for avdekke hva de oppfatter som valid, legitimt bidrag til kunnskap eller teori uavhengig om det kalles utvikling, bekrefting, validering, kreering, bygging eller generalising (Coghlan & Brannick, 2010).

Filosofer og kritisk tenkere har beskjeftiget seg med hva kunnskap er i flere tusen år. Aristoteles hevdet kunnskap kunne kategoriseres som tekne (praktisk kunnskap), episteme (sann kunnskap) og fronesis (praktisk visdom utviklet gjennom erfaring) (Irgens & Wennes, 2010). Epistemisk kunnskap var beskrivelsen av vitenskapelig kunnskap. I Aristoteles tid dreide det seg om naturvitenskap om universelle lover som ikke kunne være annerledes (Øvrelid, 2009). I vår tid har begrepet fått utvidet betydning der både den hermeneutiske og kritiske realisme inneholder denne utvidede betydningen. Tabellen under viser de ulike paradigmene og aksjonsforskning i en sammenligning.

*Tabell 2-1: Filosofisk fundament. Forskningsparadigmer og aksjonsforskning (Coghlan & Brannick, 2010), egen oversettelse.*

<b>Filosofisk fundament</b>	<b>Positivism</b>	<b>Hermeneutikk og postmodernisme</b>	<b>Kritisk realisme og aksjonsforskning</b>
<b>Ontologi</b>	Objektivisme	Subjektivisme	Objektivisme
<b>Epistemologi</b>	Objektivisme	Subjektivisme	Subjektivisme
<b>Teori</b>	Generaliserbar	Spesifikk	Spesifikk
<b>Refleksivitet</b>	Metodologisk	Hyper	Epistemisk
<b>Forskerrolle</b>	Distansert fra data	Nær data	Nær data

*Positivismen* har lange tradisjoner innen vitenskapelig arbeid og det meste av moderne vitenskap tar utgangspunkt i en rasjonell objektivitets forståelse, hvor vitenskapens oppgave er å avdekke sannheter om hvordan verden henger sammen (Rennemo, 2006). Ut fra en objektiv virkelighetsforståelse velger en å se bort fra menneskers opplevelser og sosiale erfaringer i forståelsen av virkeligheten der en har som mål å lage generaliserbar kunnskap eller avdekke lovmessige sammenhenger (Coghlan & Brannick, 2010). De som har

*hermeneutisk* forståelse av virkeligheten hevder at sannheten er mer subjektiv og skapes i fortløpende i en konstruksjonsprosess bundet av tid og rom. Benyttes dette perspektivet er verden noe som hele tiden skal skapes og dermed også hele tiden endres (Rennemo, 2006).

Den tredje tilnærmingen, *kritisk realisme*, tar inn pragmatisk handling hvor aksjonsforskning får sin tilnærming fra. Kritisk realisme har en objektivistisk forståelse av hvordan verden er slik som positivismen, men en subjektivistisk tilnærming til hvordan en kan skaffe seg kunnskap om hvordan verden er slik som innen hermeneutikk. Tilnærmingen bygger på epistemisk refleksjon, som ser på å eksponere interessenter som gjør det mulig å forklare gjennom selvrefleksjon (Coghlan & Brannick, 2010).

## 2.3 Vitenskapelig forankring

Det har blitt stilt spørsmål om aksjonsforskning sin vitenskapelige status. Møller (1996) diskuterer denne problemstillingen med involvering i praksisfeltet og ser på hvordan aksjonsforskning plasserer seg i et spenningsfelt mellom politikk og vitenskap. Hun viser til S. Lysgard som sier at når forskeren gjennom handling bidrar til konkrete forbedringer i praksisfeltet, er det snakk om profesjon, ikke vitenskap. Forskeren bruker sine kunnskaper til beste for bestemte grupper for å bidra til utvikling. Denne type praksis har politiske aspekter ved seg. Den inkluderer hvilke mål og verdier man ønsker å realisere, hvilke grupper en ønsker å tjene. Også travelheten med profesjonelt arbeid kan være et hinder for refleksjon og bearbeiding av erfaringer som er en forutsetning for vitenskapelig produksjon. Hun viser også til T. Mathisen som tar utgangspunkt i det motsatte, den politiske virkeligheten, der vitenskapen starter i politisk aksjon for så å inneholde innsamling av data belyst med teori og tilbakeføring av informasjon til den politiske aksjon som søkes videreutviklet.

Møller (1996) trekker frem noen kjennetegn på *vitenskapelig praksis* som problematiserer og reflekterer over løsninger, har regler for innsamling av data,

krav til argumentasjon, frihet fra handlingstvang, argumentere dialoger, idelogikritikk og er «upartisk». Den *politiske praksisen* kjennetegnes ved prosedyrer for problemløsning, handlingstvang, vedtak/beslutning om tiltak, handle ut fra ideologi og er ”partisk”.

Wormnæs (1996) sammenligner tradisjonell forskning med aksjonsforskning, og karakteriserer tradisjonell forskning ved at man beskriver hvordan noe er med sikte på å teste hypoteser og teorier. Målet med forskningen er å forbedre en teori der data fra observasjonene brukes til å forbedre teorien. Lojaliteten i tradisjonell forskning ligger i teorien.

Aksjonsforskning skiller seg fra dette. Utgangspunktet for aksjonsforskning er praktiske eller politiske verdier som søkes realisert, ikke en teori som skal forbedres. Forskningsprosessen går primært ut på å forbedre aksjonen med sikte på å nå målet. Dette gir en annen bakgrunn for å observere og innhente data. Det er forbedring av aksjonen, ikke testing av teorien som gjør observasjoner og data relevante. Lojaliteten i aksjonsforskning ligger altså hos aksjonen (Wormnæs, 1996).

Når en driver aksjonsforskning må en huske at det er en annerledes form for forskning enn tradisjonell forskning.

- Tradisjonell forskning begynner med det vi vet og søker å finne hva vi ikke vet
- Aksjonsforskning begynner med det vi ikke vet og søker å finne det vi ikke vet
- Det vi ikke vet at vi ikke vet er rosinen i pølsa for aksjonsforskning.

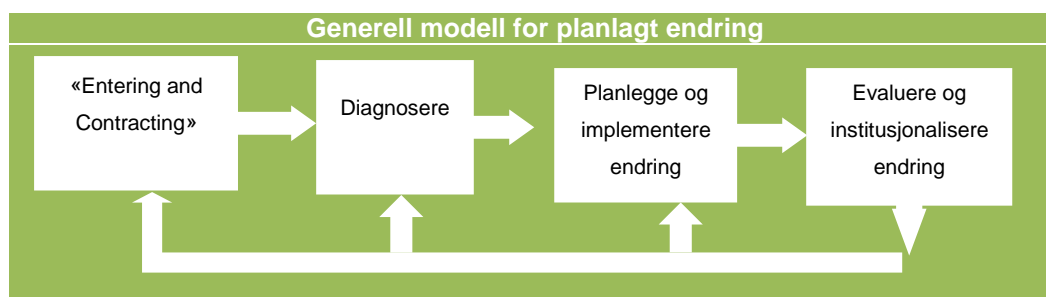
(Coghlan & Brannick, 2010)

## 2.4 Aksjonsforskning - tradisjoner

Aksjonsforskning hevdes å ha sitt opphav i arbeidet til Kurt Lewin og den aksjonsorienterte organisasjonsutviklingen (Rennemo, 2006). Den har utviklet seg i ulike retninger opp gjennom tiden, samtidig oppfattes aksjonsforskning synonymt med organisasjonsutvikling. Vi vil plassere aksjonsforskning i forhold til metoder for organisasjonsutvikling og redegjøre for de ulike retningene innen aksjonsforskning.

Organisasjonsutvikling handler om planlagt endring for å forbedre en organisasjons effektivitet og kapasitet til å endre seg selv. Organisasjonsutvikling vil som regel være initiert og implementert av lederen, ofte med hjelp av en intern eller ekstern OU-konsulent. Organisasjoner kan bruke planlagt endring for å løse problemer, lære av egne erfaringer, finne nye forståelser på felles erkjennelser, tilpasse seg eksterne endringer i omgivelsene, bedre utførelsen eller tilpasse seg fremtidige endringer. Sammen med *aksjonsforskning* er det to andre metoder som har vært utgangspunktet for en generell modell for organisasjonsutvikling (Cummings & Worley, 2008). Disse er *Lewins endringsmodell* som oppfatter endring som å moderere de kreftene som opprettholder et systems stabile væremåte og forsterke de kreftene som presser på for endring. Og *Den positive modellen* som skiller seg fra de andre modellene ved at den fokuserer på det organisasjonen gjør riktig. Den hjelper medlemmene å forstå deres organisasjon når den er på sitt beste og bygge opp disse egenskapene til å oppnå enda bedre resultat (Cummings & Worley, 2008).

Med utgangspunkt i de tre modellene er det laget en generell modell for planlagt endring som beskriver de for aktivitetene som konsulent og organisasjonsmedlemmer i felleskap kan gjennomføre i en organisasjonsutviklingsprosess.



Figur 2-1: *Generell modell for planlagt endring. (Cummings & Worley, 2008) egen oversettelse.*

Modellen inneholder fire aktiviteter som vist på Figur 2-1. Aktivitetene er ikke lineære, men inneholder «feedback» og eventuelle steg tilbake i gjennomføringen av aktivitetene (Cummings & Worley, 2008).

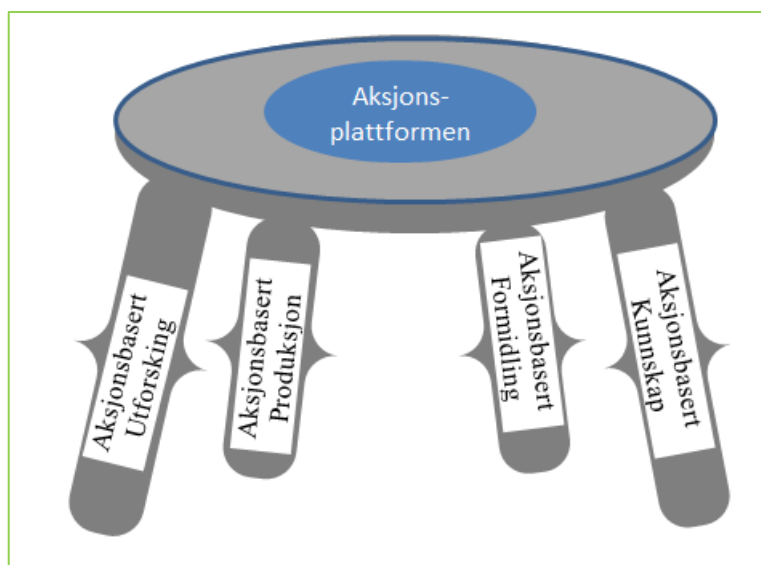
Rennemo (2006) diskuterer Aksjonsbasert Utforskning som inneholder ulike retninger som utvikler seg innen de aksjonsbaserte metodene. *Action Learning* legger mye vekt på læring, og kanskje ikke i like stor grad på vitenskapelig produksjon. *Action Research* og *Action Science* har sterkere vekt på vitenskapelig produksjon. Rennemo (2006) opplever at valg av metode avhenger av utøvernes yrkesmessige ståsted, der action learning foretrekkes av de med sterkt ståsted i praksisfeltet og action research foretrekkes av de med tett kobling til teorifeltet. Action learning oppleves også å ha et sterkere individuelt fokus med understreking av en coach sin betydning for grensesprengende utforskning av eksisterende forståelser. Action Research er oftere opptatt av større systemer der coachbegrepet nyttes sjeldnere, men heller begrep som fasilitator eller forsker benyttes om prosesshjelperne.

Selv om det er forhold som skiller de ulike retningene innen aksjonsbasert utforskning betyr disse nødvendigvis ikke så mye for utøvelsen av de ulike praksisene. Rennemo (2006) viser til Greenwood og Levin som mener at en balansering av følgende tre element synes å forene de fleste tradisjonene.

- **Forskning** (Research) - med fokus på å generere ny kunnskap og der aksjonsforskning betraktes blant de mest effektive for et slikt formål.
- **Deltakelse** (Participation) – med fokus på demokratiske og involverende prosesser.

- **Aksjon** (Action) – med fokus på å forandre den initiale situasjonen til en gruppe eller organisasjon til noe bedre og frigjørende i forpliktende samspill med dem forandringene angår. Hva som ligger i det frigjørende aspektet, blir det opp til den enkelte AR-praktiker å definere (Rennemo, 2006, s. 29)

Rennemo (2006) trekker frem fire kvaliteter eller verdier som han mener en bør ivareta i et aksjonsbasert prosjekt eller program. De fire verdiene/kvalitetene utgjør «stolbeinene» for design og evaluering av en aksjonsplattform. Vi vil også evaluere vårt eget prosjekt etter disse verdiene:



Figur 2-2: Den aksjonsbaserte helhetsmodellen. (Rennemo, 2006:19)

**Aksjonsbasert Utforsking (AU)** som ivaretar verdien av å tenke nytt, sprengte tankemessige grenser og reflektere på metanivå. Ivaretakelsen av dette lettes gjennom godt coacharbeid.

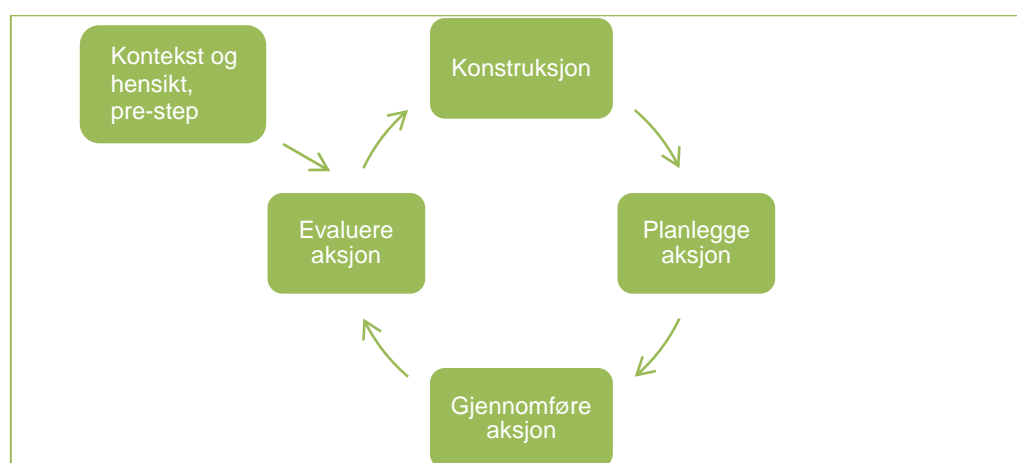
**Aksjonsbasert Kunnskap (AK)** som relateres til verdien av å skape ny kunnskap og økt kompetanse for individer og organisasjoner.

**Aksjonsbasert Formidling (AF)** som ivaretar verdien av å gjøre bruk av og utvikle ny generaliserbar kunnskap, samt å formidle resultatene av kunnskapsutviklingen i akademiske miljøer.

**Aksjonsbasert produksjon (AP)** som henspiller på viktigheten av at aksjonsprogrammet bidrar til produksjon av høyt verdsatte dokumenterte resultater for de foretak eller organisasjoner som involveres.

### 2.4.1 Oppbygging av en aksjonsforskningsprosess

Vi vil beskrive prosessene i et aksjonsforskningsprosjekt og begynner med den enkleste og originale formen fra Kurt Lewin der en aksjonsforskningsprosess omfatter en «pre-step» og de tre kjerneaktivitetene planlegging, handling og fact-finding (Coghlan & Brannick, 2010). I vår beskrivelse av oppbygningen av et aksjonsforskningsprosjekt vi vil i hovedsak forholde oss til denne enkle beskrivelsen av et aksjonsprosjekt, som kan illustreres med aksjonsforskningsprosessens.



Figur 2-3: Aksjonsforskningsprosessens (Coghlan & Brannick, 2010, s. 8), egen oversettelse.

**Kontekst og hensikt** kalles også «pre-step» i et aksjonsprosjekt, dette er en viktig øvelse en må gjøre i forkant av selve prosjektet. Spørsmål en bør finne svar på er: Hvorfor er prosjektet nødvendig eller ønskelig? Hvilke eksterne (økonomiske, politiske eller sosiale) forhold tilser at endring er påkrevd? Hvilke interne (sosiale eller strukturelle) forhold tilser at endring er påkrevd? I en pre-step fase er det også viktig å definere ønsket fremtidig tilstand, dette setter grenser for formålet med aksjoner og kan gi fokus og energi i prosessen (Coghlan & Brannick, 2010). Rennemo (2006) trekker frem viktigheten av å



forankre prosjektet godt i organisasjonens ledelsesstrukturer, både toppledelse og lokal ledelse som en viktig suksessfaktor for et aksjonsprosjekt, en god forankring gir prosjektet legitimitet og støtte. Jo flere forbindelser og broer utviklingsprosjektet klarer å bygge til egen organisasjon, desto bedre er sjansen for å lykkes (Rennemo, 2006). Dette forankringsarbeidet inn mot organisasjonen mener vi faller som en del av en pre-step-fase.

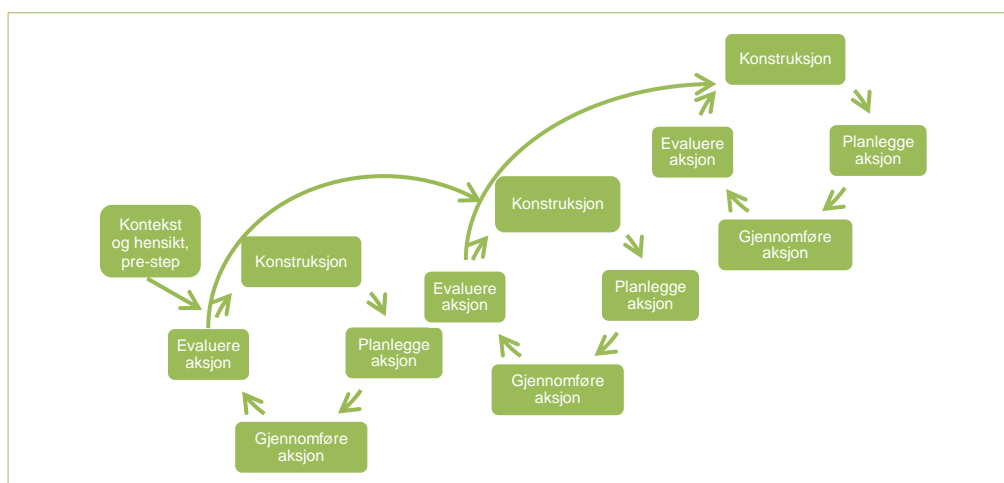
**Konstruksjon** er et begrep en velger utfra at det ofte er komplekse systemer en skal undersøke, og en antakelse om at en organisasjon er sosial konstruert og består av et kompromiss av mange meninger. Derfor er det ikke én enkelt sannhet å avdekke og heller ikke én riktig veg å trekke opp en for å organisere tiltak uavhengig av de som utgjør organisasjonen. Tidligere benyttet en ofte begrepet diagnose om denne fasen. Konstruksjon er en deltagende dialog for hva som er tema for aksjon, temaet vurderes ut fra praktisk og teoretisk forhold. Temaene som settes opp kan endres undervegs, men det er viktig at temaene blir godt kommunisert til organisasjonen, og dersom det endres at bør en kommunisere forhold som begrunner endringene (Coghlan & Brannick, 2010).

**Planlegging av aksjon** blir til utfra avklaringene av konteksten, hensikten for aksjonen og dekonstruksjonen for tema. Planleggingen kan være et første skritt av flere aksjoner en ønsker å iverksette. Deretter følger selve **gjennomføringen** av en aksjon som man i felleskap har kommet frem til. Etter aksjonen skal den **evalueres** der en ser både på det som var planlagt og hendelser som ikke var planlagt for å vurdere om:

- Den opprinnelige konstruksjonen var riktig?
- Om handlingene som ble iverksatt passet til konstruksjonen?
- Om aksjonene ble gjennomført på en tilfredsstillende måte?
- Hva som en kan ta med seg til neste aksjonssyklus med konstruksjon, planlegging og action?

(Coghlan & Brannick, 2010)

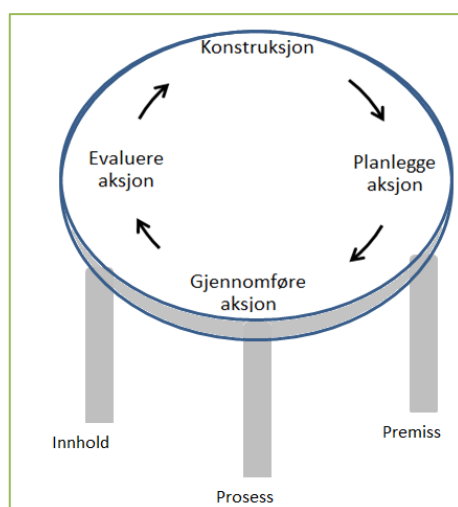
Det er naturlig at resultatet fra en aksjonssyklus inngår i neste aksjonssyklus slik at aksjonsforskningsprosjektet består av en serie med sykluser for å nå målsettingene for prosjektet. Et aksjonsforskningsprosjekt kan illustreres slik:



Figur 2-4: *Spiral av aksjonsforskningsykluser (Coghlan & Brannick, 2010, s. 10), egen oversettelse.*

## 2.4.2 Metasyklus

I aksjonsforskning er refleksjon viktig i utarbeidingen av ny kunnskap. Refleksjon er en metode brukt i sosialvitenskapen for å utforske og håndtere sammenhengen mellom forskeren og objektet det forskes på. Med refleksjon menes at en tenker over forholdene for det en gjør. Man utforsker teoretisk, kulturell eller politisk kontekst, og hvordan individet og faglig involvering påvirker det som blir utforsket. Systematisk refleksjon er en konstant analyse på sin egne teoretiske og metodiske forutsetninger som hjelper en til å opprettholde en årvåkenhet av viktigheten av andre menneskers definisjoner og forståelser. Refleksjon kan deles inn i to former, metodisk og epistemisk. Den epistemiske refleksjonen, som benyttes i aksjonsforskning, fokuserer på forskerens egen virkelighetsoppfatning og er prosessen for å analysere og utfordre egne meta-teoretiske antagelser. Metodisk refleksjon er opptatt av å gjøre oss oppmerksom på vår opptreden sin betydning i forskningssituasjonen som kan påvirke forskningen (Coghlan & Brannick, 2010).



Figur 2-5: *Metasyklus i aksjonsforskning (Coghlan og Brannick, 2010).*

I den beskrevne aksjonsforskningssyklusen er det viktig at en etablerer en parallell syklus som reflekterer over selve aksjonsforskningsprosjektet hvordan dette går og hva en lærer. Også de parallelle refleksjonene bygges opp rundt konstruksjon, planlegging og evaluering, men der legges det vekt på hvordan aksjonene blir gjennomført og om hvordan de henger sammen. (Coghlan & Brannick, 2010).

Vi vil benytte følgende tre former for refleksjon for hver aksjon vi har gjennomført. Disse vil oppsummere hvert delkapittel i kapittel 4. De tre formene for refleksjon som alle er viktige for aksjonsforskning er:

- **Innholdsrefleksjon:** Er refleksjon med et kritisk blikk på oppgaven og hva som skjer.
- **Prosessrefleksjon:** Er refleksjon med et kritisk blikk på strategier og prosedyrer og hvordan ting blir gjort.
- **Premissrefleksjon:** Er refleksjon med et kritisk blikk på underliggende antagelser og perspektiv.

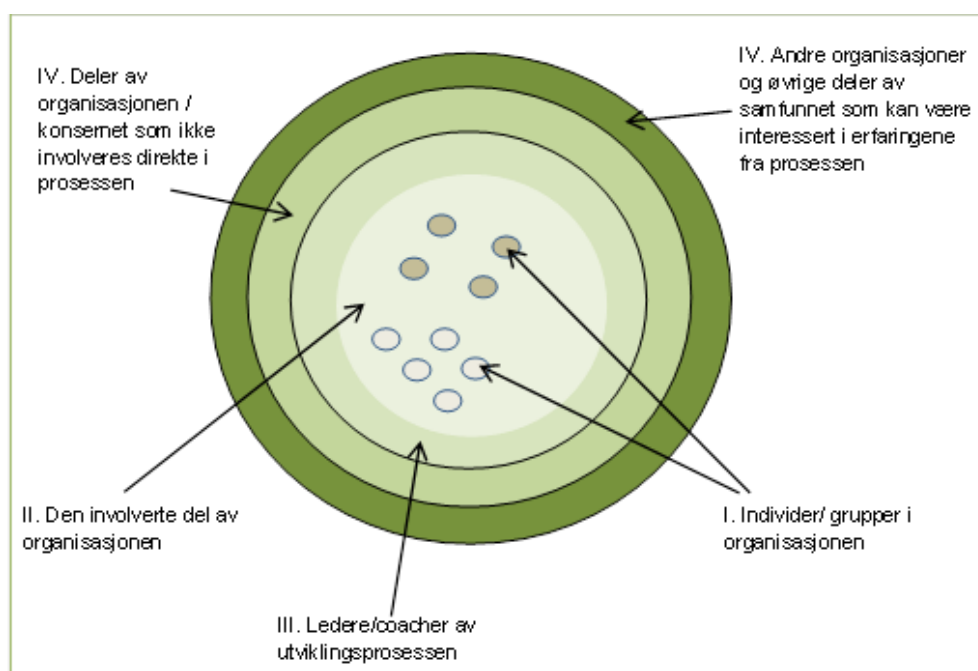
(Coghlan & Brannick, 2010)

## 2.5 Kunnskapsutvikling og formidling

Møller (1996) oppfatter teoriutvikling som andre fase i et aksjonsforskningsprosjekt som inneholder konstruksjon av teori og rekonstruksjon av tekster på grunnlag av empiri innsamlet i aksjonene med feltet. I denne fasen har forskeren stor frihet, og fasen er underordnet vitenskapelig logikk. Forskeren vil i denne fasen i større grad trekke seg unna praksisfeltet.

I (Rennemo, 2006) sin helhetsmodell er aksjonsbasert formidling (AF) og aksjonsbasert kunnskap (AK) to av verdiene som ligger i bunn av et aksjonsforskningsprosjekt. Resultatene i aksjonsforskning gjøres offentlig og publiseres slik at de kan vurderes av kolleger, og dette bidrar til å gi resultatene akademisk validitet (Rennemo, 2006).

I prosjektet vil det være mange som er involvert på ulike måter . Gjennom den direkte deltakelse i prosjektet vil deltakerne erverve seg kunnskap. Produksjon av tekster og publisering av resultater gjør det mulig å gjøre seg bruk av kunnskapen utviklet i samarbeid med feltet både for organisasjonen, men også av resultater som kan benyttes i større organisasjonsnettverk og akademiske miljøer. Dette kan illustreres med figuren hentet fra Rennemo (2006).



Figur 2-6: Hvem kan lære av aksjonsprosessen?(Rennemo, 2006)

## 2.6 Å forske i egen organisasjon

Å forske i egen organisasjon innebærer at en får flere roller i egen organisasjon, samtidig som aksjonsforskningsmetodikken i seg selv innebærer ulike roller. En vil veksle mellom å være aktiv deltaker og observatør i aksjonene, samtidig som en skal ha sitt daglige arbeide i organisasjonen og være deltaker i det sosiale livet på arbeidsplassen. I tillegg vil man som forsker i egen organisasjon ta med seg kjennskapen og engasjement inn i forskningsarbeidet. Dette kan innebære fordeler for forskningsarbeidet, men det kan også innebære ulemper for forskningsarbeidet. Det vil være utfordringer som forsker med den nærheten en har i egen organisasjon og hvordan en skal opprettholde den nødvendige distanse (Coghlan & Brannick, 2010).

Nielsen og Repstad (1993) diskuterer rollen som forsker i egen organisasjon, en slik rolle vil medføre noen fordeler som kan styrke forskningsarbeidet, men har også ulemper som kan svekke det.

Som forsker i egen organisasjon involverer en seg i sin egen arbeidsplass. Man har med seg engasjement, og for mange et ønske, om å endre tingenes tilstand. Det personlige ønske om å endre tingenes tilstand kan være en fordel med at det forsterker engasjementet. Det kan også være en ulempe med at det er opphav til feil i de erkjennelser som kommer frem til fordi at en blir påvirket av forutinntatte holdninger. Når en forsker i egen organisasjon har en god kjennskap til organisasjonens hverdag. Man vil ha godt innblikk i «stammespråket», den offisielle og uoffisielle organisasjonen og menneskene som er i organisasjonen. Denne kjennskapen vil lette tilgang til og forståelse av informasjon. Det kan være vanskelig skrive sannheten om kritiske forhold i en organisasjon en er en del av. Noen ganger kan det også være vanskeligere å få tilgang til data som intern forsker i organisasjonen, spesielt i konfliktfylte eller hierarkiske organisasjoner kan tilgangen til data være lettere for eksterne forskere. Tilgangen til data kan også bli mindre fordi at de en samhandler med

kan ta forgitt at en forsker i egen organisasjon er godt orientert om aktuelle forhold (Nielsen & Repstad, 1993).

Nielsen og Repstad (1993) gir også noen råd når en skal forske i egen organisasjon. Som forsker i egen organisasjon bør en bevisstgjøre seg egne forestillinger om hvordan organisasjonen ser ut maktmessig, og forestillinger om hvordan den burde se ut og hvorfor den fungerer som den gjør. En bør også bevisstgjøre leseren om eget forhold til organisasjonen en forsker i. En bør finne fornuftige teorier og unngå å velge teorier etter egne fordommer, i letingen etter teorier bør en lete etter konkurrerende, supplerende og komplimenterende teorier.

Tilbøyeligheten til å finne data som passer til egne teorier, hypoteser og fordommer er større når en forsker i egen organisasjon. En bør derfor være djevelens advokat overfor egne data og teorier. Gjennom bruk sparringspartnere innenfor og utenfor organisasjonen og bruke en fornuftig arbeidsdeling dersom flere forskere er involvert kan en redusere feilkilder som forsker i egen organisasjon og man bør overveie grundig de gjengse forklaringene på organisasjonsproblemer (Nielsen & Repstad, 1993).

Også Coghlan og Brannick (2010) er opptatt av den forutinntattheten en forsker i egen organisasjon vil man ha med seg inn i forskningsarbeidet. Denne forutinntattheten vil bestå av både taus og eksplisitt kunnskap (kap 3.2.1), som en bør bevisstgjøre seg.

Det å forske i egen organisasjon vil alltid være politisk, ikke minst med aksjonsforskning der endring er målet. Aksjonsforskning velger perspektiv å se fra (framing), stiller spørsmål med det meste og påpeker viktigheten i å lytte og reflektere og utfra demokratisk deltakelse i prosessene og iverksette handlinger. Alle disse handlingene er politiske som kan virke truende på organisasjonens normer, spesielt i organisasjoner som støtter seg på en kultur med hierarkisk kontroll (Coghlan & Brannick, 2010).

## 2.7 Etikk

Forskning innebærer også etiske spørsmål. Etiske problemstillinger oppstår spesielt når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling. I all forskning bør en ivareta menneskers rett til selvbestemmelse og autonomi, respekt for privatlivets fred og vurdere risiko for skade for mennesker. I undersøkelser har hver rett til å bestemme om en vil delta og på hvilket som helst tidspunkt trekke seg fra undersøkelser. De har rett til å bestemme hvilken informasjon som slippes ut om dem. Opplysninger skal brukes på en konfidensiell og ikke identifiserbar måte, om ikke annet er avtalt (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2010).

Aksjonsforskning er en kontinuerlig etisk virksomhet der etiske valg stadig må treffes (Wormnæs, 1996). Selv om aksjonsforskning bygger på prinsipper om demokrati, rettferdighet, frihet og deltakelse vil ikke det utelukke at en må utforske de etiske følgene for individer og interessentgrupper (Coghlan & Brannick, 2010).

I vurdering av etiske spørsmål, verdispørsmål og moralske sider som er involvert i et aksjonsforskningsprosjekt kan disse vurderes ut fra en aksiomatisk metode (Rennemo, 2011).

Aristoteles er opphavet til ideen om den aksiomatiske metode, som er å sammenfatte en stor mengde innsikter ved å vise at de kan utledes fra et lite antall grunnantakelser (aksionomer). Et aksiomatisk system er et sett grunnantakelser (aksionomer) samt alt som kan utledes logisk fra dem (teoremer) (Føllestad, Walløe, & Elster, 1996). Rennemo (2011) har angitt hvilke aksionomer som en bør vurdere at fra i en aksjonsforskningssammenheng.

- Hva gir deg rettighet til å bedrive forskning?
- For hvem forsker du?
- Hvilke verdier er det du forfølger i din forskning?
- Hvordan vil resultatet brukes?

- Hvem vil bruke resultatene?
- Autensitet (pålitelighet/ekthet)

Coghlan & Brannick (2010) benytter også akser for å vurdere etikk i aksjonsforskning. De mener at en etisk vurdering kan bygges på aksene menneskelig uavhengighet, samspill av kunnskap og rettferdighet i maktrelasjoner.

## 2.8 Psykologisk kontrakt

I løpet av prosjektet etablerte vi et samarbeid med TRM, avdeling Økonomi og veivalg. For å bekrefte samarbeidsintensjonen i aksjonsforskningsprosjektet benyttet vi en psykologisk kontrakt.

I en ideell kontrakt er forventninger avklart, og personer kan fritt velge sine forpliktelser og er beredt til å gi opp en viss grad av frihet for å holde avtalen. I virkeligheten er det begrensinger, disse begrensningene er ikke knyttet til etiske eller moralske problem, men et kognitivt. Dette problemet kommer av at mennesket har begrenset evne til å tilegne seg kunnskap og innskrenket rasjonalitet på grunn av begrenset kapasitet til å behandle informasjon. For å kunne organisere erfaringer skapes mentale modeller som innebærer at informasjonen behandles automatisk, ikke etter nøye overveielse. De mentale modellene som skapes har en evne til å bli stabile, anerkjente og motstandsdyktige mot revisjon. Psykologisk kontrakt kan forstås som varige mentale modeller som individet konstruerer der individuelle egenskaper og kunnskaper, sosiale roller og organisasjonsbudskap blandes i den konstruerende prosessen. Løfter utgjør kjernen i en kontrakt, for å omforme løftet til en kontrakt må det bli trodd, akseptert og stolt på. Et godtatt løfte fungerer som en målsetting som styrer den kommende utførelsen. Mennesker som skaper og holder løfter, kan foregripe og planlegge, noe som bidrar til forutsigbarhet og effektivitet. Løfter har en kraft som selvoppfyllende profetier; de kan skape fremtiden (Kroksmak & Åberg, 2007)



### **3. TEORETISKE PLATTFORMER I OPPGAVEN**

Vi presenterer i dette kapitlet de teorier vi mener er overgripende for forståelsen av vår løsning av forskningsoppgaven. Dette er i første omgang en redegjøring av kunnskap og kunnskapssyn. Videre vil vi forklare praksisfellesskap, kunnskapsaktivist, kunnskapsvisjon og bruk av kreativitet i kunnskapingsprosesser.

#### **3.1 Kunnskap og læring**

Sentralt i vårt prosjekt er å skape en forståelse av kunnskap og hovedtrekk i forskjellig kunnskapssyn. Vi har et mål om at TRM skal bli bedre på kunnskapsdeling i avdeling Økonomi og veivalg, og derfor ser vi nødvendighet av å skape en felles forståelsesramme for begreper og teorier vi vil benytte oss av i aksjonsforskningen. Grunnleggende i dette arbeidet er forståelsen for kunnskap og læring.

##### **3.1.1 Kunnskap og kunnskapssyn**

Tabell 3-1 viser hvordan man kan dele opp kunnskapsbegrepet i forskjellige nivåer, hvilken læringsprosess man kan gjennomføre for å øke kunnskapen og hva dette fører til. Dette brukes i prosjektet for å illustrere på en enkel måte forskjellene i begrepene man ofte bruker når man snakker om kunnskap og læring. Nederste nivå i denne stigen finner vi *data*. Data er kun semantisk gjengivelse av fenomener, bokstaver eller tall, som ikke har noen mening for den som innehar disse dataene. Vi kan kalle det *informasjon* når dataene er meningsfulle og fortolkede og vi kan bruke det til noe. Vi har *kunnskap* om noe når vi vet hva informasjonen innebærer. En analyse og sammensetting (syntese) av informasjonen er læringsprosessen som gir oss større innsikt og forståelse av et fenomen. På toppen av denne stigen finner vi *visdom*. Den som innehar visdom er i stand til å bruke kunnskapen en har til å utvikle og nå mål (Irgens, 2011).

Tabell 3-1: *Kunnskap – læringsmatrise (Irgens, 2011)*

Nivå	Definisjon	Læringsprosess	Resultat
Visdom	Være i stand til å ta kunnskap i bruk for å utvikle og nå mål	Verdibasert avveining mellom alternativer samt å sette i verk de mest egnede tiltak	Bedre liv/å oppleve å lykkes (visdomsbank)
Kunnskap	Klar forståelse av informasjonen og hva den innebærer	Analyse og syntese	Innsikt/forståelse (kunnskapsbank)
Informasjon	Meningsfulle, fortolkede og anvendbare data	Gi data form og funksjonalitet	Oversikt (informasjonsbank)
Data	«Nakne fakta»/«rådata»	Sette sammen elementer av rådata	Memorering (databank)

### 3.1.2 Strukturperspektiv og prosessuelt perspektiv på kunnskap

Vider behøver vi å innføre forståelsen for at kunnskap kan betraktes og forstås på forskjellige måter. Litteraturen om organisatorisk læring kan todeles (Gotvassli, 2007, ss. 30-31). Den ene retningen ser på kunnskap i et *strukturperspektiv*, hvor kunnskap er noe konkret som kan lagres og spres til andre. Dette synet baseres på kognitivismen og individualpsykologien. Den andre retningen ser på kunnskapsutvikling som sosiokulturelle prosesser som skjer i organisasjoner og ikke hos individet; et *prosessuelt perspektiv*. Dette gir oss altså to forskjellige utgangspunkt for å forstå hvordan læring i organisasjoner kan forstås og dermed styres.

Først vil vi se nærmere på *strukturperspektivet* for forståelsen av kunnskap. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002, s. 8) har oppsummert strukturperspektivet og forteller oss at:

- kunnskap er en kognitiv enhet som mennesker og organisasjoner innehar
- kunnskap er objektiv og statisk
- kunnskap eksisterer individuelt og kollektivt
- forskjellige typer kunnskap dominerer i enkelte typer organisasjoner
- kunnskap skapes ved spesifikke sosiale prosesser.

Dette synet bunner i den rasjonelle epistemologien, hvor kunnskap ses på noe som man analyser seg frem til gjennom fornuft og rasjonelle metoder (Gotvassli, 2007). Videre deler Gotvassli dette perspektivet inn i to retninger: Knowledge management og knowledge creation. Det *prosessuelle perspektivet* av kunnskap summeres opp slik (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002):

- Kunnskap bunner i praksis, handling og sosiale relasjoner
- Kunnskap er dynamisk – *å kunne* er like viktig som å ha kunnskap
- Kunnskaps eksisterer gjennom samhandling mellom det individuelle og kollektive nivå
- Organisasjoner kjennetegnes gjennom forskjellig typer kunnskap og praktisering av denne
- *Kunnskaping* skjer gjennom sosiale prosesser

I dette perspektivet er altså deltakelse i sosiale prosesser som er drivkraften til å skape kunnskap, og det skjer gjennom interaksjon mellom menneskene i dette fellesskapet. Gotvassli (2007) deler også dette inn i to retninger; den sosiokulturelle prosessens betydning for kunnskapsutvikling, og kunnskapsutvikling gjennom refleksjon, følelser, intuisjon og estetikk.

### 3.1.3 Den tredje veg

Vi ønsker å se på kunst og kreativitets posisjon i kunnskapingsprosesser og tar for oss en tredje måte å se på kunnskap på, et perspektiv som inkluderer følelser og intuisjon. Elkjær (2004) sier at man i utgangspunktet kan forstå læring i organisasjoner på to måter; i den tidlige litteraturen om organisatorisk læring tok man utgangspunkt i individenes tilegnelse av informasjon, kunnskap og analytiske og kommunikative evner. Videre kan man se på at organisatorisk læring skjer gjennom deltakelse i praksisfellesskap. Elkjær (2004) plasserer dette inn i to metaforer; *akkvisisjonsmetaforen* og *deltakelsesmetaforen*.

*Akkvisisjonsmetaforen* har vært grunnlaget som har ledet frem til retninger som aksjonsvitenskap, - design, – teori og –undersøkelse. Den tar utgangspunkt i at

læring skjer hos individet, og læring skjer på former som ligner de vi kjenner fra tradisjonelle undervisningssituasjoner. Kunnskap finnes allerede lagret i bøker, databaser eller hos andre mennesker, og den venter bare på å bli overført til individene i organisasjonen. Metaforen forutsetter at man ser på organisasjoner som systemer. Elkjær (2004) viser til Peter Senges (1990) tanker om at individene først må lære seg å tenke på organisasjonen som et system som kan være i stand til å lære, og dernest forstå hvordan man kan bidra til at dette skjer. Det er imidlertid et kjent problem i litteraturen at det er vanskelig å forstå skillet mellom individuell kunnskap og organisasjonens kunnskap; man må anerkjenne individet og organisasjonen som to separate enheter. Elkjær (2004) kaller denne metaforen for ”Den første veg”.

*Deltakelsesmetaforen* tar derimot utgangspunkt i studier av læring hvor undervisning ikke har vært en faktor. Læring skjer i dette tilfellet gjennom deltakelse i praksisfellesskap. Lærling-mester metaforen kan brukes for å beskrive denne prosessen – man lærer gjennom å delta sammen med en som er på et høyere kunnskapsnivå. Læring blir sett på som en naturlig del av menneskets tilværelse – noe som er uunngåelig. I denne metaforen blir læring sett på som en praktisk, i større grad enn en kognitiv prosess. Kunnskap er således resultatet av den praktiske prosessen som skjer i samhandling med andre medlemmer av organisasjonen. Den bringer altså med seg en sosial dimensjon inn i læringsprosessen. Elkjær (2004) kaller dette for ”Den andre veg”.

Elkjær (2004) mener at disse metaforene ikke er tilstrekkelig og innfører en tanke om en tredje metafor. Den er en blanding av de to metaforene, hvor man ser på læring som en prosess som foregår i praksisfellesskap, men samtidig tar inn over seg at læring består av akkvisisjon av kunnskap, analytiske og kommunikative evner hos individet. ”Den tredje veg” kaller Elkjær (2004) dette, og det er et forsøk på å se på organisatorisk læring som både individuell utvikling og organisasjonsutvikling samtidig. Den tar hensyn til at følelser og intuisjon er med på å utløse kunnskapsutvikling i organisasjonen. Læring skjer gjennom både individuelle og felles refleksjoner som inkluderer kropp, følelser

og intuisjon. Det som holder organisasjonen sammen er et felles engasjement og forpliktelse, og dette driver kunnskapsutviklingsprosesser fremover. Elkjær (2004) beskriver synet på organisasjonen i Den tredje veg som en sosial verden, og man må tenke utenfor de etablerte sosiale strukturene for å forstå dem. Fellesnevneren for praksisfellesskapene er en forpliktelse ("commitment") til aktiviteter i virksomheten.

Som en oppsummering av det vi har presentert om kunnskapssyn viser vi til vår egen tabell under som viser forskjellene mellom strukturelt og prosessuelt syn på kunnskap, samt Den tredje veg.

Tabell 3-2: *Oversikt over to kunnskapssyn og Den tredje veg (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002) og (Elkjær, 2004). Egne oversettelser og kategoriseringer.*

	Strukturelt kunnskapssyn	Prosessuelt kunnskapssyn	Den tredje veg
<b>Hva er kunnskap?</b>	Kunnskap er kognitiv enhet som mennesker og organisasjoner innehar  Kunnskap er objektiv og statisk	Kunnskap bunner i praksis, handling og sosiale relasjoner  Kunnskap er dynamisk – å <i>kunne</i> er like viktig som å ha kunnskap	Kunnskaping skjer i sosiale verdener og gjennom opplevelser Kunnskap kommer gjennom refleksjon av hendelser og handlinger
<b>Hvor eksisterer kunnskap?</b>	Kunnskap eksisterer individuelt og kollektivt	Kunnskap eksisterer gjennom samhandling mellom det individuelle og kollektive nivå	Kunnskap eksisterer i sosiale verdener
<b>Hvordan skapes kunnskap?</b>	Kunnskap skapes ved spesifikke sosiale prosesser.	<i>Kunnskaping</i> skjer gjennom sosiale prosesser	Kunnskap utvikles som resultat av kontinuerlig transaksjon mellom individ og organisasjon. Individuell og felles undersøkelse eller reflektert tenkning. Begynner med kropp, følelser og intuisjon

## 3.2 Initiativ for kunnskapsforvaltning

En kan skille mellom to ulike initiativ i kunnskapsforvaltning, dette er *sjefsinitiativet* (Strukturell) som er basert på et organisasjonsbilde hvor alt kan planlegges, og *grasrotinitiativet* (Prosessuell) som er basert på et kaosbilde hvor alt er komplekst og åpent (Gottschalk, 2004).

Fra sjefsinitiativet er perspektivet på kunnskapsarbeideren at han selv ansvarlig er for egen læring og selv i stand til å finne frem til fag-, forskings- og bedriftsintern informasjon i sin oppgaveløsning og utvikling. Ledelse blir å oppmuntre til fremvekst av ny kunnskap, utnytte alle ansatte sin kunnskap, forvalte det en ikke forstår og oppmuntre til å lære. Mentoring er et virkemiddel, med kommunikasjon av organisasjonens verdier, normer og praksis. Ledelsen eksponerer en taus forståelse av hvordan verden fungerer (Gottschalk, 2004).

Grasrotinitiativet tar utgangspunkt i motivasjon, respekt og endringsvilje, og et behov for å effektivisere individets hverdag. En av metodene er *bygging av intra- og interorganisatoriske nettverk*, der elementene i kunnskapsnettverket er personer, ressurser og relasjoner som samspiller for å akkumulere og bruke kunnskap til å skape verdi for deltakerne i nettverket (Gottschalk, 2004).

### **3.2.1 Tre kunnskapsformer**

Rådgiverne i TRM har mye kunnskap og vi bruker noen begreper for å tydeliggjøre hvilken kunnskap de har. Kunnskap anses i dag som drivkraften i samfunnsutviklingen, og dyktighet i å utvikle ny kunnskap blir da nøkkelen til suksess (Levin & Rolfsen, 2004). Kunnskapsbegrepet er følgelig viktig å beskrive. Levin og Rolfsen (2004) skiller mellom tre former for kunnskap; eksplisitt kunnskap, taus kunnskap og praksiskunnskap. Den *eksplisitte kunnskapen* beskrives som den kunnskap som kan nedfelles i ord og bokstaver. Dermed blir kunnskap målt i begreper, tegninger, figurer eller andre eksplisitte uttrykk. De sier at kunnskapen ervervet gjennom bøker er vesentlig, men samtidig ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å utføre et arbeid (Levin & Rolfsen, 2004).

Begrepet *taus kunnskap* kommer fra filosofen Polyani (2000) som i 1966 beskrev et kunnskapsperspektiv hvor det sentrale var at det er ting vi vet og kan, men som vi ikke kan sette ord på. Taus kunnskap kan ikke forklares ved regler og prosedyrer, men ligger lagret hos mennesket og tas i bruk når det er behov for det. Taus kunnskap tas i bruk av eksperter, men de behøver ikke

være klar over at de gjør det engang. De er heller ikke i stand til å til å forklare denne kunnskapen da den er inngravert i de daglige handlingene og tas i bruk uten at man er det bevisst (Levin & Rolfsen, 2004).

*Praksiskunnskap* blir av Levin og Rolfsen (2004) beskrevet som «å vite hvordan». Denne formen for kunnskap tar for seg samvirke mellom tanke og handling, teori og praksis. Kunnskapen er bygd inn våre daglige handlinger. En håndverker vil eksempelvis ha en eksplisitt kunnskap om planker og spiker, men for å bruke verktøy for å lage noe konkret tar han i bruk kunnskap han ikke nødvendigvis klarer å beskrive, kombinert med den eksplisitte kunnskapen om materialene. Andre kan også inneha samme kunnskap om materialene, men håndverkerens praksiskunnskap vil skille mesteren fra novisen (Levin & Rolfsen, 2004). Konseptualisering eller å utvikle konsepter er begreper en kan benytte om prosessen der en gjør taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000).

### 3.2.2 Læringsformer

Levin og Rolfsen (2004) peker på at det gjennom historien har vært flere måter å forstå hvordan læring foregår, og det har ofte blitt undervist etter denne forståelsen. Læring på rams har lenge vært en måte å lære på, enten det er byer i Belgia eller salmevers. Dette kan være en effektiv måte å memorere enkelte ting på, men det innbyr ikke til videre forståelse av sammenhenger og fenomener. Å legge puslespill er en annen form for læring, og det finnes flere måter å lære på som innebærer å gjøre ting etter faste regler og mønster for å løse problemer – noe som gir en fastsatt måte å tenke på og en regelstyrt praksis. *Erfaringslæring* er å lære av egne feil og suksesser ved å bearbeide og reflekterer over de erfaringene vi gjør oss. Videre er *læring gjennom reflektert praksis* en annen sentral læringsform. Dette er for eksempel når snekkerlærlingen jobber sammen med snekkeren, og ser håndverket og teorien utføres i praksis. I en organisasjon er det enkelte av læringsformene som blir viktigere enn andre. I tillegg vil individene i organisasjonen lære på ulike måter, noe som både skaper utfordringer og gir muligheter for at man kan gi

nye perspektiver til de andre individene i organisasjonen (Levin & Rolfsen, 2004).

### 3.2.3 Organisasjonslæring og læring i organisasjoner

Å beskrive hvordan læring foregår i organisasjoner variere utfra hvilket kunnskapssyn man tar utgangspunkt i. Tar vi utgangspunkt i læring som sosiokulturelle prosesser kan vi studere hvilke mekanismer som utløser læring i en organisasjon eller team.

Argyris og Schön (Levin & Rolfsen, 2004, ss. 62-63) sier at rutiner er limet i et team eller en organisasjon, og at rutinene til sammen danner teamets handlingsteori. Handlingsteorien er teamets samlede kunnskap om hvordan et arbeid skal utføres. Handlingsteoriene er delt mellom deltagerne, og forskjellige team vil ha ulik handlingsteori, selv om de samme individene går igjen. Individenes refleksjoner, erfaringer i og om handlinger gjør at handlingsteoriene ikke er statiske. Man kan tolke endring av handlingsteori som at teamet har *lært noe*, og dette kalles da organisasjonslæring. Organisasjonslæring identifiserer den læringen som finner sted mellom medlemmene i organisasjonen; den eies av individene, men kommer til uttrykk gjennom det medlemmene gjør i fellesskap (Levin & Rolfsen, 2004). Den enkeltes bidrag inngår i den organisasjonsmessige hukommelsen og legges inn i strukturer og handlingsmønstre, som andre enkeltpersoner siden kan spille på for å utføre sine arbeidsoppgaver (Scön, 2001). I forbindelse med organisasjonslæring vil vi presentere noen begreper og gi et kort innhold til disse:

*Enkeltkretslæring:* De nye erfaringene kan forstås inn i eksisterende tankemønstre og gi grunnlag for kvantitativt, men ikke kvalitativt ny læring.

*Dobbeltkretslæring:* Dersom lærings situasjonen krever endring av mer grunnleggende antagelser, altså at vi endrer vår forståelse også kvalitativt (Rennemo, 2006).



Med enkeltkretslæring kan man lære seg å gjøre det man allerede gjør, på en bedre måte. Dobbelkretslæring innebærer derimot at man tar et steg tilbake og stiller spørsmål omkring de eksisterende rammebetingelser og mål for handlingen.

I en utforskning av handlingsstrategier kan en skille mellom uttrykt teori og bruksteori. Mange ganger er det ikke overenstemmelse mellom disse. Vi viser til Rapporten fra 22. juli-kommisjonen som eksempel, denne rapporten vektlegger slike uoverensstemmelser mellom vedtatte planer og prosedyrer og handling (Gjørsv, 2012). Bruksteoriene er ofte tause kognitive forståelser som designer menneskelig handling, de kan gjøres eksplisitt gjennom refleksjon i etterkant. En bevisstgjøring som kan lede til endring i adferd (Rennemo, 2006).

Modell I-teoriene er de vanligste bruksteorier i den vestlige verden og går ut på kontroll av situasjonen og kontroll over andre for å beskytte seg selv. Dette betyr en defensiv holdning i interpersonlige relasjoner, noe som igjen innebærer en liten offentlig testing av nye ideer og dermed lite av ny læring. Handlingsstrategier fra Modell I kan beskrives slik:

- Vær målrettet. Definer hensikt og mål, og nå målene slik man selv oppfatter dem.
- Det er enten vinn eller tap i de fleste situasjoner, og det gjelder å vinne.
- Følelser må undertrykkes, ikke minst gjelder det å undertrykke negative følelser
- Tenk og handle rasjonelt

Handlingene understøttes av godt forankrede sosiale dyder, men samtidig er de slik at de hindrer dobbelkretslæring (Rennemo, 2006).

Handlingsstrategier fra Modell II innebærer oppsøking av valid informasjon, frihet til å søke, velge og opplyse, samt inngåelse av interne forpliktelser.

Handlingsstrategier fra Modell II kan beskrives slik:

- Bred deltakelse i definering av hensikt og mål
- Søk vinn-vinn løsninger. Ingen skal tape

- Uttrykk følelser
- Undertrykk de rasjonelle handlingsstrategiene. Oppmuntre heller til utforsking av alternativene, og bekjemp unilateral kontroll

Modell II-teoriene er vanlig å finne som uttrykte teorier, men mer uvanlig å finne som bruksteorier (Rennemo, 2006).

### 3.3 Praksisfellesskap

Det som kjennetegner et praksisfellesskap er kunnskapssyn som tilsier kunnskap er et produkt av sosial interaksjon og læring i grupper, som bindes sammen av praksisen de utøver i virksomheten. Individene kan gjennom å være medlem i et slikt praksisfellesskap utvikle seg selv ved å dele erfaringer med andre som er involvert i lignende praksisutøvelse (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002). Praksisfellesskap er problematiske når det kommer til å definere dem, da de ikke kan avgrenses geografisk, faglig eller tydelig tegnes opp i organisasjonskartet. De har heller ingen tydelig leder. Medlemmene i et praksisfellesskap er medlemmer fordi de deler et felles engasjement rundt et arbeidsområde i virksomheten, og mentaliteten i gruppen er at ”jeg hjelper deg, og du hjelper meg”. Gruppene eksisterer fordi medlemmene ønsker det selv, og det er vanskelig for en leder å styre gruppen eller å pålegge den ansvar, det er heller et preg av forhandlinger og demokrati (Irgens, 2011). Et praksisfellesskap består av tre dimensjoner: et fellesskap av gjensidig engasjement, en forhandlende virksomhet, og et repertoar av ressurser som kan forhandles over tid. Wenger (2004, s. 149) har 14 tegn som tilsier at det er dannet et praksisfellesskap:

1. Vedvarende gjensidige relasjoner – harmoniske eller konfliktskapende
2. Felles måter å engasjere seg i samarbeidet på
3. En hurtig strøm av informasjon og utbredelse av innovasjoner
4. Fravær av innledninger; som om samtaler og samspill kun er en fortsettelse av en vedvarende prosess
5. Svært hurtige formulering av spørsmålene som skal diskuteres

6. Vesentlig overlapping i deltagerne beskrivelse av hvem som *hører til*
7. Kunnskap om hva andre vet, kan, og hvordan de bidrar til virksomheten
8. Gjensidig definerende identiteter
9. Evnen til å vurdere egnetheten av handlinger og produkter
10. Spesifikke redskaper representasjoner og andre artefakter
11. Felles historier, interne vittigheter
12. Sjargong og snarveier i kommunikasjonen, og enkelt å produsere nye
13. Særegen sil som gjenkjennes som et uttrykk for medlemskap
14. Felles diskurs som avspeiler et bestemt perspektiv på verden.

Historiefortelling er et viktig element i praksisfellesskap; ved å dele en historie binder man medlemmene sammen, uttrykker verdier og moral, personliggjør og praksisrelaterer informasjon og presenterer informasjon på en interessant måte. Wenger (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002) sier at praksisfellesskap ikke kan kontrolleres, men kultiveres. Dette kan gjøres ved å legge til rette for at medlemmene har et møtested, en intern koordinator, at gruppen har tilstrekkelige medlemmer, og at gruppen kjenner sitt eget omfang (den skal ikke bli for stor og åpen). Gevinstene med organisasjonslæring gjennom praksisfellesskap i dette tilfellet er at ny kompetanse, holdninger, verdier og adferd dannes over tid, den nye kunnskapen eies av en gruppe mennesker i fellesskap og kunnskapen forblir i organisasjonen selv om enkeltindivider slutter (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002). Wenger (2004) beskriver hva praksisfellesskap er på følgende måte:

*Et praksisbegrep omfatter både det eksplisitte og det tause. Det omfatter det som sies og det som ikke blir sagt, det som representeres og det som antas. Det omfatter språk, redskaper, dokumenter, bilder, symboler, veldefinerte roller, spesifiserte kriterier, kodifiserte prosedyrer, reguleringer og kontrakter som praksisene eksplisiterer og bruker til en rekke formål. Men det omfatter også de implisitte relasjonene, tause konvensjoner, subtile ledetråder, ikke uttrykte tommelfingerregler, gjenkjennelige intuitive forståelser, grunnleggende antakelser, spesifikke*

*oppfattelser, velavstemte følsomheter, legemliggjorte forståelser og felles verdensbilder (Wenger, 2004, s. 61).*

Etienne Wenger (2004) viser til *deltakelse* som en viktig forutsetning for læring og sier at læring ikke er en særskilt aktivitet eller noe vi gjør når vi ikke gjør noe annet. Læring er en integrert del av våre liv og en del av vår deltakelse i fellesskap og organisasjoner.

- For *individer* betyr det at læring er et spørsmål om å engasjere seg i og bidra inn i sine praksisfellesskap
- For *praksisfellesskap* betyr det at læring er et spørsmål om å forfine praksisene og sikre nye generasjoner av medlemmer
- For *organisasjoner* betyr det at læring er et spørsmål om å opprettholde de etablerte praksisfellesskapene, og gjennom dette blir organisasjonen klar over hva den vet, og blir dermed en effektiv og verdifull organisasjon.

Wenger (2004) hevder videre at det moderne samfunn betrakter læring som noe man skal bekymre seg for; man har nasjonale utdanningsprogrammer, undervisningsprogrammer og komplekse skolesystemer. Det kan synes som om man har et ønske om å ha kontroll over læring. Dette mener han kan være med på å påvirke vårt syn på læring. Og det er kanskje selve forståelsen av begrepet læring man må være oppmerksom på enn læringen i seg selv (Wenger, 2004). For å illustrere forskjellene fra mer kjente begrep om grupper har vi benyttet denne tabellen i prosjektet:

Tabell 3-3: *Ulike organiseringer av grupper (Wenger & Snyder, 2001), egen oversettelse.*

	Hva er hensikten?	Hvem er med?	Hva holder det sammen?	Hvor lenge varer det?
<b>Praksis-fellesskap</b>	å utvikle medlemmenes kompetanse, bygge og dele kunnskap	medlemmer som velger det selv	lidenskap, forpliktelse og identitet til gruppens ekspertise	så lenge det er interesse for å opprettholde gruppen
<b>Formell arbeidsgruppe</b>	å levere en tjeneste eller produkt	alle som rapporterer til gruppens leder	arbeidsbeskrivelser og felles mål	til neste omorganisering
<b>Prosjekt-team</b>	å utføre en bestemt oppgave	ansatte plukket ut av en ledelse	prosjektets milepæler og mål	Til prosjektet er fullført
<b>Uformelt nettverk</b>	samle og formidle forretnings-informasjon	venner og forretnings-forbindelser	felles behov	så lenge personene har en grunn til å være med

### 3.3.1 Hvordan lede praksisfellesskap?

I utgangspunktet er altså praksisfellesskap uformelle og selvorganisert. Som en hage vil de reagere på hvordan naturen omkring tilfører den energi, legger til rette for vekst og utvikling. Man kan ikke tvinge den eller lokke den til å vokse, den må ønske det selv og samtidig ha de rette omgivelsene for å kunne gjøre det (Wenger & Snyder, 2001). Dette er grunntanken på hvordan praksisfellesskap skal ledes. Lederen skal gjøre tre ting for å få praksisfellesskap til å komme i gang og for å vokse:

- Identifisere potensielle praksisfellesskap som vil forsterke bedriften med tanke på bedriftsstrategien
- Tilrettelegge infrastruktur som støtter slike fellesskap og vil hjelpe dem til å bruke ekspertisen sin effektivt
- Bruke utradisjonelle metoder for å vurdere verdiene som praksisfellesskapet representerer

(Wenger & Snyder, 2001)

Det ligger en utfordring i å realisere dette. Vi presenterer i neste kapittel hvordan kunnskapsaktivisten kan være en bidragsyter i så måte.

### 3.4 Kunnskapsaktivist

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) har introdusert noe de kaller fem kunnskapshjelpere. En av dem er *kunnskapsaktivisten* som er en katalysator for etablering av en kontekst for skaping av kunnskap, altså det rommet som er nødvendig og de relasjoner som trengs for å frigjøre taus kunnskap og forsterke kunnskapen. En kunnskapsaktivist er sentral i fire steg for kunnskapsutvikling:

- Etablere mikrosamfunn av kunnskap
- Berede grunnen for å skape og begrunne konsepter
- Bidra til utvikling av prototype
- Forsterke kunnskapen med å bidra med energi og koble ressurser for kunnskapsutvikling i bedriften

(Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000).

En kunnskapsaktivist kan utøve tre forskjellige roller. Disse bruker vi for å se hvordan Tine kan innrette sin kunnskapsaktivist. Vi beskriver her oppgavene innenfor de tre rollene Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) har definert:

**Katalysatoren skal** fange opp signaler i bedriften og formulere de nødvendige prosessutløserne; Hva er problemet? Hva bør vi gjøre i stedet? Hvorfor skjer dette nå? Hvordan kan vi forandre på det? Han skal hjelpe til med å etablere en kunnskapshjelpende kontekst for kunnskapsutvikling (ba), og holde toppledelsen informert, da initiativene til kunnskapsutvikling er langsiktige prosesser som krever engasjement fra toppledelsen.

**Koordinator** holder rede på alle initiativene i bedriften. På gruppenivå blir nye ideer utvekslet og utviklet, som igjen kan gi blomstrende aktivitet. Han får da en oppgave med å koble ulike lokale initiativ.

En **forutseende kremmer** kan være med å styre retningen på kunnskapsutvikling i mikrosamfunn i organisasjonen slik at de bidrar til bedriftens kunnskapsvisjon. Konsept som springer ut av den tause kunnskapen

som deles i mikrosamfunn må kunne begrunnes i lys av den overordnende visjonen (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000).

I tabellen under gjengir vi beskrivelsene av ferdighetene til de tre typene kunnskapsaktivist.

*Tabell 3-4: Den ideelle kunnskapsaktivist: en ferdighetsprofil (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000)*

Katalysator	Koordinator	Kremmer
Motivasjonsferdigheter	Forståelse av bedriftens utvikling i et historisk perspektiv	Ambassadør for bedriftens kunnskapsvisjon
Interpersonlige ferdigheter Respektert	Narrative ferdigheter Oppdage, formulere og fortelle historier om kunnskapsutvikling	Ferdigheter i strategiske verktøy og analyse
Intervensjonsferdigheter Forbedre gruppedynamikk og relasjoner	Kartografiske og visuelle ferdigheter, utvikle og opprettholde felles samarbeidskart	Bred forståelse av bedriftens strategiprosess
Analytiske ferdigheter Hjelpe gruppen til å utvikle et diagram over deres oppgaver og ansvar	Analytiske ferdigheter. Sammenligning av forskjellige forsøk på kunnskapsutvikling	Motivasjonsferdigheter og evne til å selge ideer
Et bredt sosialt nettverk innenfor og utenfor bedriften	Et bredt sosialt nettverk innenfor og utenfor bedriften	Ukonvensjonell tenking og visjonære ferdigheter
Driftsforståelse av bedriften, nøkkelprodukter og markeder		

### 3.5 Kunnskapsvisjon

Vi introduserer kunnskapsvisjon i TRM som en hjelp til å finne ut hvor i kunnskapslandskapet man er og hvor man skal. Kunnskapsvisjon er også en av de fem kunnskapshjelperne. En kunnskapsvisjon er et mentalt kart over tre domener som henger sammen; 1) den verden en lever i, 2) den verden en burde leve i, 3) den kunnskapen en bør lete opp og skape (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000, s. 125).

Gjennom kunnskapsvisjonen viser virksomheten en proaktiv holdning, og kan bidra til at organisasjonen utvikler seg i et sterkt konkurransepreget miljø (Johannesen, Olsen, & Olaisen, 1999).

Kunnskapsvisjonen bør kommunisere tydelig hva slags kunnskap (og derigjennom hvilke verdier) det er bedriften søker. Kunnskapsvisjonen skal kunne hjelpe lederne til å forandre og forebygge de faste oppfatningene de har om kunder, teknologi, kompetanse, leverandører, ansatte osv. Den skal også bidra til å oppmuntre til utforming av mikrosamfunn slik at prototyper og konsepter blir utviklet og legitimert, og at kunnskapen blir spredt og utnyttet i hele organisasjonen. Kunnskapsvisjon har mindre påvirkning i utviklingen av taus kunnskap, men prosessen bak en kunnskapsvisjon hviler på at taus kunnskap kan frigjøres og nyskaping kan skje. Visjonen må ta inn over seg at ikke all organisasjonskunnskap blir representert i eksplisitt form (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000).

### 3.6 Kreativitet

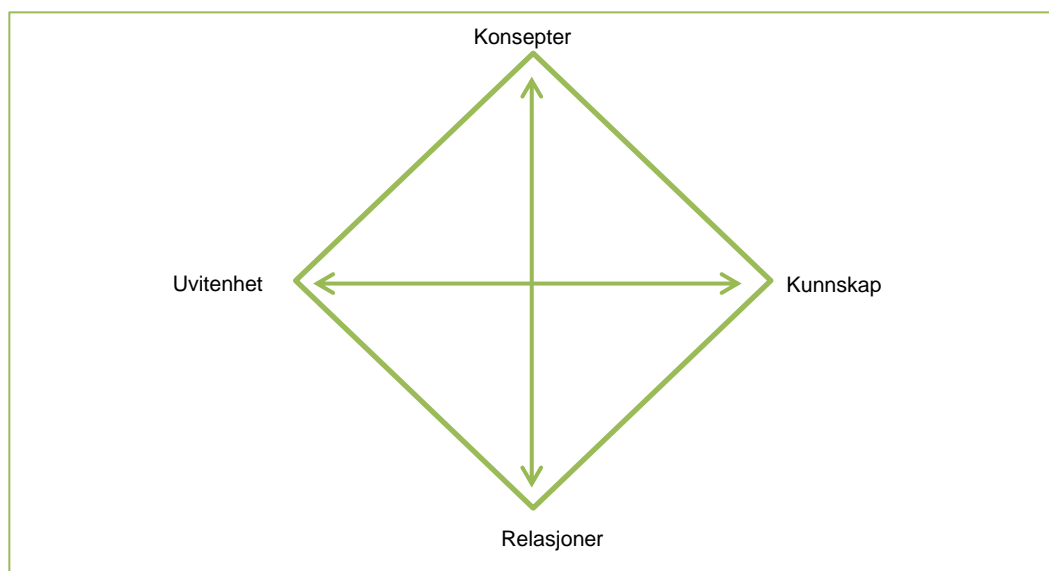
Vi ønsker å utfordre deltakerne i aksjonsforskningsprosjektet med å gjennomføre prosesser som kan være med på å lede frem til ny kunnskap og ny forståelse av egen organisasjon.

Kreativitet betyr *å skape*. Kreativitet kan også beskrives som evnen til å fantasere, forestilles seg og utvikle nye ideer. Det hevdes at denne evnen kan trenes slik at kreativiteten utvikles. Kreativitet kan knyttes til en prosess der man skaper noe nytt av verdi. For å kunne skape noe nytt kreves evnen til å tenke nye løsninger enten det er i form av å koble sammen kunnskap på nye måter, jakte på ulike svar, prøve å gå utenom kjente spor eller ha evnen til å kunne fantasere og overraske seg selv (Lerdahl, 2007).

Vi presenterte den aksjonsbaserte helhetsmodellen (Rennemo, 2006) hvor en av verdiene, Aksjonsbasert Utforskning, behøver noen verktøy som kan stimulere til kreativitet og nyskaping. Lotte Darsø har satt kreativitetens betydning i kunnskapingsprosessen inn i en modell hun kaller *innovasjonsdiamanten* slik vi ser av Figur 3-1 (Darsø, 2001). Vi ønsker å benytte denne for å prøve ut denne teorien i praksis. Vi ønsket å prøve ut noen virkemidler som tar med deltakerne i en prosess ut til venstre hjørne av



diamanten. Darsø (2001) foreslår å invitere en person med liten eller ingen kunnskap om det som skal diskuteres. Denne personen kan ha rollen som «narr», det vil den som kan stille spørsmål som er «dumme, hypotetiske» eller «umulige» (Darsø, 2001, ss. 360-361).



Figur 3-1: Innovasjonsdiamanten (Darsø, 2001)

Når det skal utvikles ny viten vil det foregå en prosess som kjennetegnes av

- 1) utvikling av tillit og bygging av relasjoner mellom de lærende,
- 2) en kreativ lek med ens egen uvitenhet og ironisering av eksisterende forståelsesrammer og
- 3) etablering av nye begreper og translasjon av denne språkskapingen mellom de lærende

(Rennemo, 2006)

På aksene mellom *kunnskap* og *uvitenhet* ligger antakelser tro og meninger, og for å få til innovasjon må man bevege seg mellom ytterpunktene. For å utøve dette i praksis valgte vi å se nærmere på «Borderline tools» (Rennemo, 2006): kunsten som grenseutforsker ved bruk av kunst og bildeassosiasjon. Kunst provoserer og mobiliserer et stort antall ulike sanser og erfaringer på en annen måte enn analytiske faglige tekster.

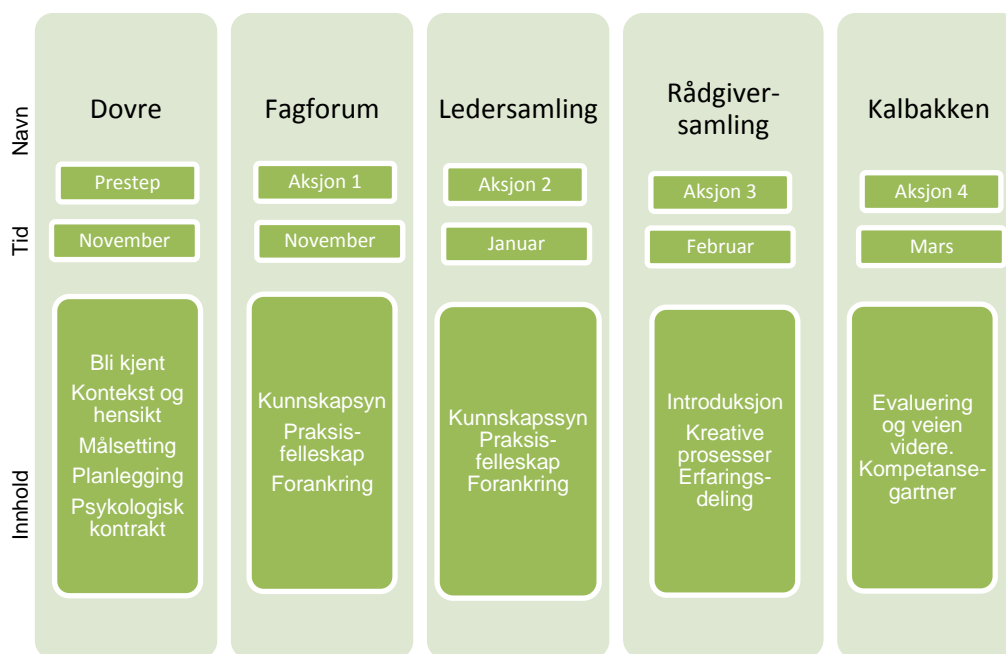
*Å forstå den ikke-verbale, ikke-logiske, ikke-rasjonelle basis for skapende tankevirksomhet er essensielt for å kunne stimulere til kreativitet og innovasjon (Rennemo, 2006, s. 81).*

Intuisjon og kreativitet kan også trenes. Root-Bernstein & Root-Bernstein, (2003) har identifisert 13 verktøy for innovativ tenkning, og vi kan se nærmere på to av dem: abstrahering og analogisering. Abstrahering betyr å fokusere på en enkelt egenskap ved et ting eller prosess for å kunne forenkle det og bringe frem essensen av det. Analogisering er å finne funksjonelle likheter mellom ulike objekter eller prosesser. Det kan brukes for å beskrive egenskaper og for å øke forståelsen av noe. Analogier brukes mye til daglig, men vi skal også se at bruk av analogier var viktig i en vesentlig del av vårt prosjekt – prosessen med å utviklet begrepet *kompetansegartner*.

## 4. AKSJON

“An insider action researcher need to go with the story as it evolves.”  
(Coghlan & Brannick, 2010, s. 55).

I dette kapitlet vil vi presentere våre aksjoner i aksjonsforskningsprosjektet. Vi beskriver hva som var intensjonene med dem, hvilke mål vi hadde med dem, hvordan de ble planlagt og gjennomført. Til slutt gir vi en refleksjon over det som er gjort. Refleksjonene deler vi inn i *innholdsrefleksjon*, *prosessrefleksjon* og *premissrefleksjon*. I figuren under har vi gitt aksjonene navn slik at de er lettere å holde adskilt. Vi angir også når aksjonene har funnet sted og stikkord om hvilken hensikt aksjonene hadde. Se også vedlegg 2 for utfyllende oversikt.



Figur 4-1: Aksjonene. Navn, tid og innhold

### De involverte:

Vi beskriver her kort oss selv og andre personer som deltok i de ulike aksjonene. Noen var med i flere, mens andre var involvert i færre aksjoner.

**Gunnar:** Rådgiver i Økonomi og veivalg i Region Midt. Har 15 års erfaring med rådgivningsarbeid, har arbeidet i Tine i fire år. Er involvert i avdeling Økonomi og veivalg med 20 % stilling i forbindelse med utviklingsoppgaver.

**Håkon:** Seniorrådgiver i Trøndelag Forskning og Utvikling. Har arbeidet med forskning og utviklingsoppdrag i sju år og har prosjekterfaring fra mange fagfelt. Har IKT og medie-utdanning, og arbeider mye med kvantitativ datainnsamling og undersøkelsesdesign.

**Tom Arild:** Rådgiver i Økonomi og veivalg. Han har 40 % stilling på å gjennomføre prosjektet *Kompetansedeling i avdeling Økonomi og veivalg*. Han har prosjektledererfaring. Tom Arild utmerket seg med å være resultatorientert med stor handlingskompetanse og ambisjoner om å lykkes med prosjektet. Han har lang fartstid i Tine.

**Kai:** Nestleder i avdeling Økonomi og veivalg, har fag- og organisasjonskompetanse. Kjenner historiene og menneskene i organisasjonen godt. God til å plassere teori og erfaring i konteksten til avdelingen og til å støtte opp menneskene i prosessene. Han har bygd opp flere av verktøyene som brukes i økonomirådgivningen i dag.

**Bjørn Gunnar:** Leder for avdeling Økonomi og veivalg, og gjennomfører i tillegg PhD-studium ved NHH. Har et sterkt ønske om å utvikle faggruppen, og har en solid teoretisk og praktisk plattform. Han er endrings- og risikovillig.

På delene av AF-prosjektet som omhandler bruk av kunst og kreativitet er disse med som medforskere.

**Bjørn:** Medstudent på MKIL-studiet med pedagogisk og kunstnerisk bakgrunn. Hun benytter studiet og aksjonene våre til å videreutvikle sine arbeidsmetoder med hensikt å kunne leve av lignende tjenester.

**Kristianne:** Følger Bjørn sitt arbeid i forbindelse med egen PhD med tittelen «*Positive avvik. Å skape det spesielle for å skape endring*», ved Institutt for Industriell Økonomi og Teknologi-ledelse. Hun iakttok oss, faggruppen og prosessen fra andre perspektiver.

## Kort bakgrunn

I kapittel 1.5 tar vi får oss et delmål i TRM sin strategi frem til 2015 der TRM skal arbeide for at kompetansedeling og -utvikling skal systematiseres og effektiviseres. Noe tilfeldig i starten av november 2011 kom vi i kontakt med et prosjekt vedrørende deling av kompetanse i avdeling Økonomi og veivalg som var i en oppstartsfase. Vi etablerte kontakt og fant umiddelbart ut at her var det muligheter for et samarbeid. Prosjektet skulle ha oppstart i løpet av november slik at vi som studenter hadde lite tid til å etablere kontakt og bidra med vår teoretiske plattform i prosjektet. Vi tok derfor initiativ til en arbeidssamling med prosjektledelsen i Økonomi og veivalg påfølgende uke. Denne samlingen var det vi som studenter som hadde opplegget for, og vi la den opp med tanke på at det kunne være en *Pre-step* for et aksjonsforskningsprosjekt. Samlingen ble holdt på en hytte som Gunnar disponerte på Dovre, en velegnet samlingsplass midt mellom Trøndelag og våre samarbeidsparter på Østlandet.

I denne fasen av aksjonsforskningsprosjektet som inneholder konstruksjon av teori og rekonstruksjon av tekster med grunnlag i empiri innsamlet i aksjonene, ønsker vi å fortelle historien som den utfoldet seg for oss. En slik beskrivelse av aksjonene medfører at vi gjør utvalg av hendelser og forløp. Dette utvalget gjør vi sannsynligvis med bakgrunn i både vår tause og eksplisitte kunnskap for å gi innhold til diskusjon av problemstilling og de forskningsspørsmålene vi skal gi svar på. I dette utvalget kan det være at vi vektlegger og utelater forhold som kunne ha vært viktig dersom en ser det i et annet lys. Dette innebærer at også kapitel fire må forstås som at det også inneholder elementer av analyse, i tillegg til at det inneholder empiri som vi diskuterer i kapitel 5 Analyse.

## 4.1 Dovre (Pre-step)

I den første samlingen skulle vi studenter bli kjent med prosjektleder og representant fra prosjekteier i avdeling Økonomi og veivalg. I tillegg skulle vi bli kjent med det planlagte prosjektet til Tom Arild. Vi ønsket å bringe inn vår teoretiske plattform, samt å vurdere mulighetene for å bruke aksjonsforskning som metode på det planlagte prosjektet.

### Forberedelser

I forkant av denne samlingen hadde vi studenter et møte med vår veileder og vi hadde også en biltur sammen på ca seks timer frem til hytta. Denne tiden benyttet vi til planlegging. Vi hadde kommet frem følgende mål for møtet:

- Bli kjent med deltakerne fra TRM, og legge til rette for gode relasjoner
- Etablere en forståelse av hva aksjonsforskning er, og et ønske om å involvere aktørene som medforskere i AF-prosjektet.
- Gå igjennom nytten av refleksjon, og gi deltakerne en refleksjonsbok
- Gå igjennom den foreløpige prosjektplanen opp mot teorigrunnlag og finne en problemstilling for AF-prosjektet
- Definere mulige målsettinger og aksjoner for AF-prosjektet
- Sette opp en psykologisk kontrakt.



*Figur 4-2: Utsikt fra hytta i Dovre. Bildet ble også brukt på en roll-up på samlingen på Gardermoen.*

## Kunnskapshjelpende kontekst

Vi valgte bevist hytta på Dovre og kalte den for vårt «ba». Ba er et japansk ord på kunnskapshjelpende kontekst. En kunnskapshjelpende kontekst er felles møtesteder som gjør det mulig å utvikle gode relasjoner og et skapende miljø hvor kunnskap utveksles, skapes og brukes. Ba behøver ikke å være et fysisk sted, men kan også være virtuelle og mentale møteplasser (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000). Bruken av hytta og ordet «ba» tydeliggjorde at det er relasjon og prosess vi ønsket å oppnå, men vi ønsket også å etablere tillit og ha en relativt lang sammenhengende prosess. I tillegg var det naturskjønne omgivelser i nærheten som vi kunne benytte som avbrekk i diskusjonene rundt mulige prosesser, teori og problemstillinger.



Figur 4-3: Vårt "ba". Hytta på Dovre

## Kontekst og hensikt

I møte med Tom Arild og Kai ble det viktig for oss studenter å forstå prosjektet, bakgrunnen for prosjektet og hva de ville med prosjektet. Å finne ut hvilke briller en velger («Framing») å se på en oppgave fra kan være en vanskelig, men det er en viktig prosess. Med å velge briller setter en også navn på problemstillinger og trekker opp perspektiver for analyse og kriterier for evaluering. «Reframing» er prosessen hvor en stiller spørsmål med de eksisterende rammene og muliggjør å vrake disse til fordel for nye rammer (Coghlan & Brannick, 2010).

I avdeling Økonomi og veivalg hadde de begynt å arbeide med en del av prosjektet som omhandlet erfaringsdeling i fagavdelingen gjennom planlegging av en samling for rådgivere. Med at de hadde startet på prosjektet hadde de valgt briller før møte. I starten på møtet ble det en del informasjonsutveksling der Tom Arild og Kai fortalte om prosjektet. De la mye vekt på gjennomføringen og innhold i den planlagte samlingen, men også hva de ville oppnå. Tom Arild hadde på det tidspunktet ikke knyttet prosjektet og programmet for samlingen opp mot TRM sin Strategi 2015. Det var vi studentene som satte prosjektet inn i sammenhengen med TRM sin strategi 2015, dette gav oss inngang til å se på prosjektet med nye briller. Tom Arild oppfattet en kobling mellom prosjektet han arbeidet med og TRM sin strategi som heldig med tanke på å forankre og skape begeistring rundt prosjektet. Samtalen dreide seg til å diskutere innholdet i TRM sin strategi. Det ble en naturlig kobling mot kunnskapsdeling og –utvikling fra teoretiske perspektiver. Vi studenter var godt oppdatert på teori etter nettopp avsluttet eksamen om emnet.

### **Kunnskapssyn**

De ulike perspektivene på kunnskapssyn som er beskrevet i kapittel 3 har forskjellige forståelsesrammer på hva kunnskap er og på hva en organisasjon er. Rennemo (2006) beskriver hvordan mennesker tenker ut fra sine egne forståelsesrammer og hvor vanskelig det kan være å forstå verden ut fra andre rammer. Vi studenter gikk igjennom grundig gjennom de ulike perspektivene på kunnskapssyn der vi brukte eksempler for å sette de ulike kunnskapssynene i sammenhenger med arbeidshverdagen i TRM. Som studenter tok vi utgangspunkt i at de ansatte i TRM ofte har utdanning innenfor typiske naturvitenskapelige fagområder. I denne samtalen rundt bakgrunnen til rådgiverne der mange sannsynligvis hadde en forståelse av at kunnskap er noe som erverves, lagres og formidles i systemet, responderte Kai. Han erindret tilbake til sine tidligere arbeidserfaringer i TRM. Han pekte på at da han startet i TRM var det planlagte temaer og løsninger som var grunnlaget for rådgivning. Disse var planlagt inn på kalenderen og gjennomført på samme



måte for alle melkeprodusenter tilknyttet avdelingen. Dette dreide samtalen inn på historier fra Kai sin tidlige karriere som rådgiver og ulike situasjoner der han ikke hadde følt seg vel i oppgavene han var satt til å utføre. Det var flere eksempler på hvor lite tilpasset rådgivningen var opp mot behovene hos melkeprodusentene. Kai sine erindringer gav grunnlag for å diskuterte kunnskapsdeling og –utvikling, med bakgrunn i det prosessuelle perspektivet, og knytte det mot de utfordringer som var trukket frem i Strategi 2015.

Kai og Tom Arild var meget interessert og positive til den teoretiske plattformen som vi studenter bidro med inn i prosjektet. Tom Arild kom noe inn på hvordan de ulike fagområdene var organisert, der han benyttet fagområdet *fôring* som eksempel. Dette fagområdet hadde gått sin veg for kompetanseoppbygging blant fôringsrådgiverne. De hadde etablert ulike nivåer for kompetanse hos rådgiverne, det nivået som skulle ha best kompetanse ble innlemmet i «Topp Team Fôring» som hadde et eget opplæringsforløp. Kompetansen til fôringsrådgiverne hadde blitt ettertraktet blant melkeprodusenter og leverandører til melkeprodusentene, også i ledelsen var det en oppfatning om at organiseringen i fôringsrådgivningen var et eksempel å følge. Dette gav innspill i diskusjoner om konteksten for de ulike fagområdene. Vi forenklet en oppfatning om at fôringsfaget i stor grad har en naturvitenskaplig tilnærming med bakgrunn i fôringsforsøk, kompetansen i stor grad kunne generaliseres og at kompetansen ikke var preget av raske endringer. Kompetanseoppbyggingen i fôringsfaget kunne derfor ha en større grad av strukturoppbygging og gjennom det oppnå effektivitet i kompetanseoverføring. Når vi forsøkte å sette rådgiverne på Økonomi og veivalg i samme kontekst, ble det lett å se at kompetansen kommer fra mange ulike fagområder og at den er mer erfaringsbasert, den er vanskeligere å generalisere og at konteksten er i rask endring. Denne sammenligningen mellom fôringsrådgiveren og Økonomi og veivalgs rådgiveren ble forløsende for en felles forståelse for hvordan en skulle legge opp prosjektet for «Deling av kompetanse i avdeling Økonomi og veivalg».

En felles oppfatning av kunnskapsgrunnlaget til rådgiveren i Økonomi og veivalg gav åpning til å diskutere ulike metoder for deling av erfaringsbasert kompetanse. Vi brukte noe tid på læringsmatrisen (tabell 3.1), initiativ i kunnskapsforvaltning (kap 3.2) og ulike organiseringer av grupper (tabell 3.3). Kai reflekterte over hva som hadde bidratt til suksesser (etterspurte rådgivningstilbud) i avdeling Økonomi og veivalg de siste årene. Med utgangspunkt i teorien som ble presenterte fortalte han at mange av suksessene hadde blitt til på grasrota, og at han ut fra beskrivelsen kjente igjen mange gode praksisfellesskap blant rådgiverne i avdeling Økonomi og veivalg. «De tre musketerer» var et begrep han benyttet om tre rådgivere som samarbeidet godt og hadde bidratt til utviklingen av flere rådgivningsverktøy. Ut fra diskusjonene ble det trukket opp følgende målsetting for prosjektet, «Legge til rette for at praksisfellesskap kan oppstå og bli en vesentlig del av kunnskapsdeling og – utvikling i TRM, Økonomi og veivalg.»

Med en felles oppfatning om praksisfellesskap som mål gikk samtalen over til hvordan legge til rette for at slike kan oppstå.

### **Mulige barrierer for kunnskapsdeling**

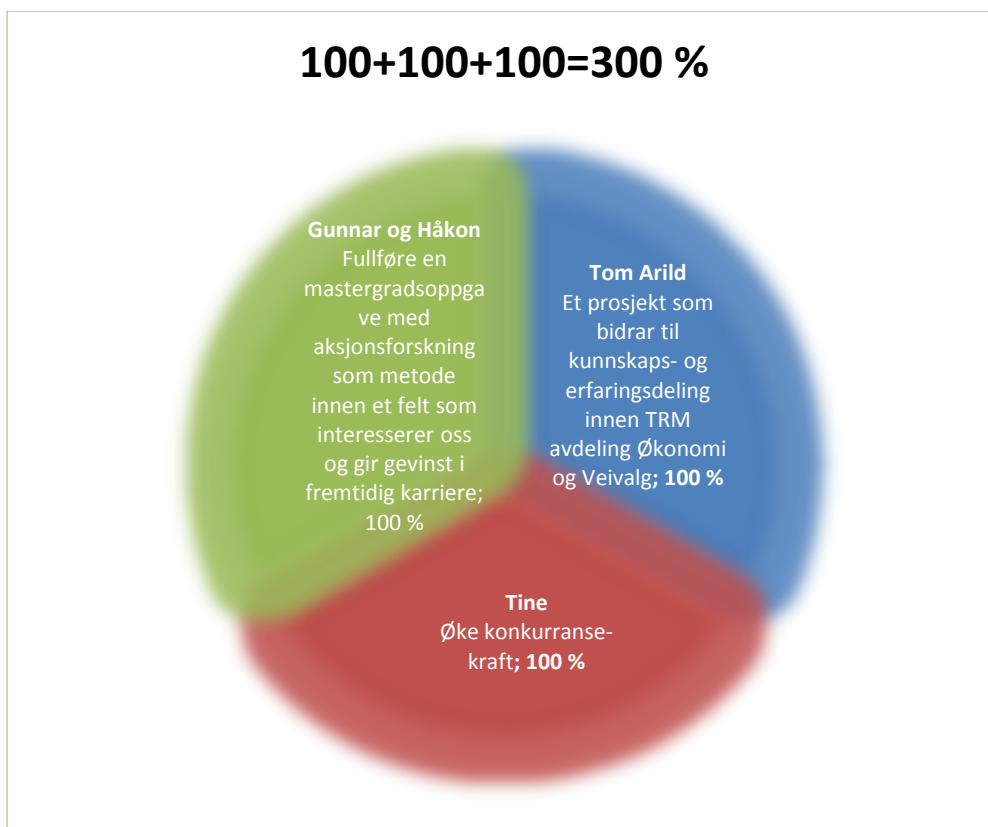
I samtalen for hvordan legge til rette for praksisfellesskap kom vi inn på organisasjonsstruktur, og hvordan ulike barrierer som struktur og ulik profesjoner i organisasjonen kunne påvirke en slik målsetting. Kai som hadde gitt oss et bilde av «de tre musketerer», fortalte hvordan de i starten hadde møtt motbør fordi de ikke holdt seg til deres definerte oppgaver, men at dette har endret seg til anerkjennelse for de resultater som har kommet av deres samhandling. I TRM er det ansatte fra ulike profesjoner, med ulik grad av utdanning, spredt rundt i landet i egne distriktsorganisasjoner. Mellom de ulike profesjonene og ansatte med forskjellig utdanningsnivå er det sannsynlig at det kan være barrierer som kan gi seg utslag i at det hindrer kunnskapsprosessene og at det utøves politisk engasjement i prosessene mellom de ulike gruppene for å dreie prosjektet i sin retning.

Vi anså også at den geografiske spredningen og organisasjonsstrukturen med ulike distrikt underlagt en regionleder med eget styre kunne være en utfordring i gjennomføringen av prosjektet. Som problemer kan en se for seg et politisk engasjement mellom de ulike regionene og lederne, samt at avstanden og antallet ledere som bør involveres gjør prosjektet vanskeligere å gjennomføre og at det kreves større ressurser.

I samtalen var Håkon opptatt å ramme inn problemstillingene uavhengig av organisasjonsstruktur, han påpekte heller mulighetene med se på kompetansedeling og -utvikling fra et prosessuelt perspektiv. Det ble etter hvert den felles oppfatningen i gruppen. Fra dette perspektivet ble barrierer med bakgrunn i organisasjonsstruktur og profesjoner mindre dominerende, dette medførte at vi fikk lettere i gang fokuserte samtaler på kunnskapsdeling fra et prosessuelt perspektiv.

### **Aksjonsforskning som metode**

Vi studenter presenterte aksjonsforskning som en metode der vi alle burde være med som forskere. Det er en deltakende og utviklende prosess som bygger på kontinuerlig tilbakemelding fra feltet. Vi diskuterte også betydningen av refleksjon og delte ut en refleksjonsbok de skulle benytte slik at de bidro til datainnsamling. Både Tom Arild og Kai var godt kjent med bruken av refleksjon, og fortalte at de hadde benyttet metoden i ulike sammenhenger. Refleksjonsbok hadde de blitt introdusert i forbindelse med opplæring av Nøkkelrådgivningsmetodikk. Tom Arild uttrykte begeistring for opplegget og så mange fordeler med at vi som studenter tilførte prosjektet en teoretisk tyngde. Vi diskuterte prosjektet videre som et AF-prosjekt (aksjonsforskningsprosjekt). Vi studenter hadde fått tillatelse av vår veileder til å benytte «Hvis Tine viste hva Tine vet» som navn på prosjektet. Dette var et ordspill som vår veileder tidligere hadde benyttet for Siemens. Dette ordspillet ble godt mottatt av Kai og Tom Arild som mente at det passet veldig godt til å anerkjenne den erfaringskompetansen som er ute i regionene.



Figur 4-4: Mål for samarbeidet

I og med at det skulle være et AF-prosjekt ble det mange som ble involvert i prosjektet med ulike hensikter. Dette ble utgangspunkt for en samtale om de ulike rollene, og vi kom frem til at ville ha fordeler med et slikt samarbeid. Dette gikk vi videre på og formulerte en målsetting for samarbeidet, slik figuren viser. Videre introduserte vi begrepet psykologisk kontrakt og hva det innebærer. Vi la vekt på at vi i felleskap diskuterer oss frem til hva vi skal forplikte oss til og at det blir en lojalitet til den felles enigheten vi som gruppe kommer frem til. Tom Arild likte begrepet og viktigheten av en slik kontrakt. I den psykologiske kontrakten la vi vekt på likeverdig deltakelse og deltakelse i åpne prosesser for felles meningsdannelse. Vi som studenter forpliktet oss til å delta aktivt i prosjektet frem til april, deretter kunne vi tre ut for å arbeide med teoridelen av prosjektet. Videre skulle vi som studenter stå fritt i oppgaveskrivingen, men de involverte fra avdeling Økonomi og veivalg skulle få tilgang til oppgaven og mulighet til å legge klausul på offentliggjøring av deler av oppgaven. *Psykologisk kontrakt, vedlegg 1.*

## Mulige aksjoner

Tom Arild hadde i den opprinnelige prosjektplanen vært opptatt av å forankre prosjektet i ledelsen der han hadde avtalt møte med Fagforum og Ledersamlingen i tillegg til Rådgiversamlingen. Vi ble enige om at møtene med faglig og operativ ledelse var gode utgangspunkt for aksjoner. De møtene som Tom Arild hadde avtalt med tanke på forankring og koordinering var veldig i tråd med teorien om aksjonsforskning. Cummings and Worley (2008) nevner også at aksjonsforskning som benyttes til å skape endringer i større sammenhenger, i hele systemer og samfunn, vil være mer kompleks og politisk enn i mindre sammenhenger. Derfor vil aksjonsforskningssyklusene bestå av mer koordinering mellom ulike interessenter i organisasjonen.

**Fagforum** er et forum som består av leder i TRM, fagsjefene fellesavdelingen og fagsjefer i de regionale organisasjonene. Dette er en arena med fagfokus på utvikling av organisasjonen. Den har ikke direkte beslutningsmyndighet, men vi antok at de regionale fagsjefene rapporterte til sine ledere, som var beslutningstakere. Vi planla at vi i aksjonen skulle forankre prosjektet, utfordre forståelsen hvilket kunnskapssyn vi la til grunn for prosjektet, presentere hva praksisfellesskap er og diskutere mulige barrierer for prosjektet.

**Ledersamlingen** består av leder i TRM, fagsjefene i fellesavdelingen og de operative ledere for de regionale avdelingene i TRM. Siden de regionale avdelingene inntil nylig hadde vært selvstendige enheter, og at strukturen var opprettholdt var dette en viktig arena for å hente politisk forankring av prosjektet. I denne arenaen planla vi mye av de samme aktivitetene som i fagforum. Tiden vi hadde til rådighet var derimot mye mer begrenset.

**Rådgiversamlingen** består av rådgivere som arbeider med økonomi- og veivalgsrådgivning til melkeprodusenter og er lokalisert over hele landet. I denne aksjonen planla vi å etablere en forståelse av kunnskapsdeling og utvikling fra et prosessuelt kunnskapssyn, introduksjon av ekstern spisskompetanse, styrke dette gjennom gode historier fra regionene, presentere

praksisfellesskap og muligheter med det. Vi ønsket også å legge vekt på gruppeoppgaver med refleksjon.

### Sosiale aktiviteter

Oppholdet på hytta var en ettermiddag og påfølgende dag, vi satt mye i samtaler i en sofagruppe med avbrekk gjennom å tilberede og spise måltider i fellesskap. Oppgavene med å tilberede mat og vaske opp ble naturlig delt der alle tok på seg oppgaver slik de er vant til på en hytte. I løpet av kvelden ble det samtaler og historiefortellinger hvor vi ble kjent med hverandre både som enkeltpersoner og med hverandres arbeidsoppgaver. På dag to etter en intens økt med å plassere prosjektet inn i en teoretisk sammenheng fikk vi klarnet hodene med en fottur i fjellområdene i Grimsdalen.



*Figur 4-5: Reflection on action. Fjelltur etter to lange dager med teori og tanker. Kai Espeseth, Tom Arild Fredriksen og Gunnar Aunsmo*

#### 4.1.1 Datainnsamling

Datainnsamlingen fra denne aksjonen består av notater fra forberedelsene sammen med veileder, refleksjoner som er notert i refleksjonsbøkene, felles gjennomgang av hverandres refleksjoner og bilder tatt under samlingen. Etter samlingen skrev vi ned en skriftlig oppsummering av samlingen.

## 4.1.2 Refleksjon

### Innholdsrefleksjon

Dovre (Pre-step) var en forankring av prosjektet vårt og en tilpasning inn i TRM sin Strategi 2015. Vi ønsket å innføre en del sentrale begrep for å få en felles forståelsesramme, deriblant praksisfellesskap, kunnskap, læring, organisasjonslæring. Dette var viktig for å diskutere kunnskapssyn og organisering av kunnskapsutvikling og –deling. Vi opprettet gode relasjoner med gjensidig tillit, og definerte oss som aksjonsforskere. Vi laget en psykologisk kontrakt som forente oss, og ble en artikulert «ryggrad» for vårt samarbeid.

### Prosessrefleksjon

Planleggingen for turen var særdeles kort, det ble bestemt på kort varsel. På tross av dette forløp oppholdet bra. En lang biltur på seks timer var positivt – på turen dit fikk vi planlagt mye, og på hjemturen fikk vi reflektert mye. Det var fint å møtes på en «nøytral» arena med absolutt ingen forstyrrende elementer. Dette gav rom til lange samtaler. Det å ikke ha en detaljert agenda var også forløsende for samtalene – vi hadde ikke en deadline eller krav til konklusjoner. Det at Håkon ikke var en del av TRM var positivt med tanke på å få en felles forståelsesramme; fenomener, begreper, verktøy ol. som måtte forklares. Gjenkjenningen av «de tre musketerer» som praksisfellesskap oppfatter vi er konseptualisering. Også det å se kunnskapsdeling fra ulike kunnskapssyn ble konseptualisert ved at Kai og Tom Arild kunne knytte observasjoner de hadde i organisasjonen til et teoretisk begrep og forståelse av innholdet.

Håkon påpekte under oppholdet at i en TRM-samling hadde han som observatør bitt seg merke i at noen av de kvinnelige deltakerne på fagsamlingen valgte å sitte å strikke under foredrag og diskusjoner. Han lurte på om dette var noe av kulturen i TRM. Håkon opplevde det å sitte å strikke som en handling på lik linje med å lese avisen eller trykke på en mobiltelefon, men la samtidig merke til at ingen andre i forsamlingen lot seg affisere av

strikkingen. Det ble en lang diskusjon av dette på Dovre, hvorfor er det slik i TRM og ikke i andre miljø, er det et uttrykk for noe. Denne diskusjonene hadde ikke oppstått om det kun var TRM-folk involvert.

### **Premissrefleksjon**

Vi opplevde at vi fikk et «Ba» på hytta. Dette til tross for at Håkon møtte to ukjente mennesker. Vi var godt forberedt med teori, noe som ble tatt godt imot av Kai og Tom Arild som var på søken etter en teoretisk tyngde for å få gjennomført prosjektet sitt. Vi observerte at refleksjon og bruk av refleksjonsbok var innarbeidet i organisasjonen. Vi var heldig med at TRM var så godt beredt på vårt prosjekt. Organisasjonen var klar for et organisasjonsutviklingsprosjekt, hadde ressurser til rådighet og mennesker til å ta fatt på oppgaven. Dette gjorde at vi hadde et godt utgangspunkt på Dovre. Det ble på mange måter full klaff mellom oss og TRM – de hadde et prosjekt men manglet faglig tyngde, og vi hadde faglig tyngde og var på søken etter et prosjekt.



## 4.2 Fagforum (Aksjon 1)

I slutten av november var det duket for et nytt møte med Tine. Det var da fagsjefene i Tine Rådgiving og medlem vi skulle møte på Tines hovedkontor i Oslo. Etter treffet på Dovre hadde vi en del kontakt på e-post og telefon hvor vi diskuterte videre fremdrift og innhold for hva vi ville gjøre, spesielt med tanke på



Figur 4-6: Tines hovedkvarter i Oslo

det nært forestående møtet med fagsjefene. For å få enda bedre grep

om dette møtet bestemte vi oss for å møtes dagen i forvegen for å planlegge møtet i detalj.

### Planlegging

Vi møtte da Tom Arild og Kai på et hotell på Gardermoen dagen i forvegen og vi brukte hele ettermiddagen og kvelden for å planlegge morgendagens møte i Bjørnvika i Oslo. Hensikten med møtet dagen etter var å skape engasjement og forståelse i ledelsen (fagsjefer og leder for TRM) for at det ville være hensiktsmessig å gjennomføre det planlagte aksjonsforskningsprosjekt. Hvor vi som masterstudenter var involvert som forskere og bidrog med vår teoretiske plattform og fikk datagrunnlag for å skrive masteroppgaven.

Et av momentene vi diskuterte under planleggingen var møterommets utforming, deltakernes plassering og vår plassering i møterommet. Hensikten med møtet var å forankre AF-prosjektet i Tines ledelse, og derfor mente vi at det var viktig at vi fremsto som tydelige, vesentlige og overbevisende. Vi ble enige om at det var viktig å «eie» møterommet; vi ville organisere det slik at vi fire skulle sitte samlet og foran i rommet, selv om det betød at fagsjefene måtte flytte litt på seg. Dette mente vi ville være med bygge opp et inntrykk av at vi

hadde et godt gjennomtenkt prosjekt og at vi med stor selvtillit ville presentere for ledergruppen hvordan dette skulle løses.

Vi hadde fått to timer til rådighet på møtet, noe vi måtte planlegge etter. På den tiden ønsket vi å fortelle om oss selv; Håkon og Gunnar som masterstudenter, og Tom Arild i en ny prosjektstilling med ambisjoner om å gjøre et godt arbeid for Tine innenfor området kunnskapsdeling og utvikling. Kai var godt kjent blant lederne, men forklarte kort sin posisjon i AF-prosjektet. Vi presenterte masteroppgaven og studiet slik at de hadde en viss kjennskap til hvilket fagområde vi opererte innenfor, og formålet med det felles AF-prosjektet, inkludert forankring i Tines strategi 2015. Målene med møtet ellers var å:

- Presentere forskjellige kunnskapssyn. Vise forskjeller på et strukturelt og et prosessuelt syn på kunnskap.
- Gjøre en gruppeøvelse hvor deltakerne diskuterte hvilke kunnskapssyn som var det ledende i de forskjellige faggruppene i TRM
- Orienterer om praksisfellesskap, og legge frem det som en mulig løsning for hvordan man kan tenke alternativt til kunnskapsdelingsmetode, og koble dette opp mot aktivitetene vi skulle gjennomføre i AF-prosjekt
- Fortelle om aksjonsforskning som metode, og hvordan våre roller, og Tom Arild og Kais roller er i dette.
- Be deltakerne gjøre et lite refleksjonsnotat til bruk i aksjonsforskningsprosjektet

### **Gjennomføring**

Da vi ankom møterommet viste det seg at denne planleggingen var smart. Rommet var litt for lite, og vi var egentlig tiltenkt å sitte bak de andre langs veggen. Vi insisterte på å gjøre det som vi hadde planlagt og rokerte om på møtedeltakerne og fikk de plassene vi ønsket. Deltakerne var fagsjefer fra seks fagområder i Tine Rådgivning og medlem, leder for TRM og vi fire i aksjonsforskningsgruppa (Tom Arild, Kai, Gunnar og Håkon).

Tom Arild startet med å fortelle kort om AF-prosjektet og hvor det var forankret. Deretter kom han inn på at han manglet en faglig tyngde og oppdatert kunnskap om kunnskapsledelse, og la så et stort poeng i at det var positivt å få med oss studenter på laget og at han hadde en veldig god følelse av at det var nettopp det han trengte.

«**Hvis Tine visste hva Tine vet**» var da arbeidstittelen på AF-prosjektet vi hadde kommet frem til på Dovre (etter inspirasjon fra et av Øystein Rennemos prosjekter). Dette fikk god mottakelse blant lederne, og det virket som en liten øyeåpner for dem med tanke på at TRM innehar mye kompetanse som organisasjonen ikke får utnyttet til fulle. Dette var også tittelen på presentasjonen Håkon holdt etter Tom Arilds innledning. Presentasjonene tok for seg praksisfellesskap ulike kunnskapssyn: prosessuelt og strukturelt syn på kunnskap (Gotvassli, 2007).

Etter denne innledningen hadde vi planlagt en enkel gruppeoppgave. To og to diskuterte hvilke kunnskapssyn som dominerte de forskjellige faggruppene i TRM. Dette gjorde de i ca. 10-15 minutter, hvorpå vi hadde en felles diskusjon om hva de hadde kommet frem til. Det var stort sett enighet mellom deltakerne, men de responderte at de hadde stor nytte av å få illustrert to forskjellige måter å forstå kunnskap på. Vårt poeng med denne øvelsen var å vise at det fagområdet vi skulle arbeide med, avdeling Økonomi og veivalg, kunne ha et annet kunnskapssyn enn de andre fagområdene (fôring, økonomi, dyrehelse, bygning og teknikk, melke kvalitet, fruktbarhet, dyremateriell). Og uten å si det i klartekst var det dette deltakerne selv kom frem til. Samtidig ble det også poengtert at det kan være forskjellige måter å lære på og å utvikle og overføre kunnskap på. Samtidig mente deltakerne at det var en blanding av begge kunnskapssyn i alle faggruppene, av og til var det et prosessuelt syn som kom til overflaten, mens andre ganger var det det strukturelle syn.

Lederen for faggruppen for teknikk sa at dette var en interessant måte å diskutere kunnskapsutvikling på. Han hadde en oppfattelse av at i hans fagområde var det det strukturelle synet som dominerte. Ny kunnskap kommer gjerne gjennom kursing, og arbeide med melkeroboter var som regel å kjøre

gjennom sjekklister til man oppdager hva som er galt, for så gjør det som er riktig for å rette på feilen. Likevel mente han, at i det praktiske arbeidet var man svært relasjonell i sin væremåte, både mot kolleger og bøndene.

Tine har også en gruppe *nøkkelrådgivere*. Deres oppgave er å være et kontaktpunkt mot bonden, og være bestiller av andre rådgivere dersom de ser behov for det. På den måten blir det færre personer å forholde seg til for bonden. Dette er selvfølgelig en krevende stilling da man må avdekke problemer innenfor mange fagfelt, alt fra fôring og melkerobot til forståelse av økonomi og bondens målsettinger og ambisjoner. Fagsjefene var enige i at dette var et område hvor det prosessuelle kunnskapssynet sto sterkt, og poengterte at nøkkelrådgiverne driver mye med refleksjon (de tar egne refleksjonsnotater) og har en «coachende» tilnærming i rådgivningsmetodikken sin. Likevel var alle enige om at det var ubegripelig at de ikke hadde mer samarbeid og erfaringsutveksling innen denne faggruppen.

Dette var også innledningen til vårt neste tema - praksisfellesskap. Vi fokuserte på tabellen som illustrerer forskjellen i organisering av grupper (Tabell 3-3). Responsen fra deltakerne var positiv, og flere kom til en erkjennelse av at fagområdet *Økonomi og veivalg* er i en særstilling med tanke på erfaring som en viktig kilde til kompetansen til dagens rådgivere, i motsetning til noen av de andre fagområdene hvor det strukturelle kunnskapssynet står sterkere.

Videre eksemplifiserte vi med en allerede eksisterende gruppe hvor tre rådgivere, «*De tre musketerer*», arbeidet sammen i noe som har mange likhetstrekk med et praksisfellesskap. Flere kjente til hvordan denne gruppen arbeidet, og resultatene det har utrettet. Å eksemplifisere med en allerede eksisterende gruppe gav positive tilbakemeldinger, og møtedeltakerne fikk et klarere bilde på hva et praksisfellesskap kan være. Senere fikk vi selv møte denne gruppen. I kapittel 4.4 får vi høre om hvordan de arbeider, og hvordan de tar imot begrepet praksisfellesskap.

Vi forklarte kort og enkelt forskjeller mellom eksplisitt og taus kunnskap, eksemplifisert med det ofte brukte eksemplet i litteraturen om hvordan man

forklarer noen hvordan man skal holde balansen på sykkelen. Dette var forståelig, og det innledet til en diskusjon om hvorvidt de ulike rådgivergruppene hadde taus kunnskap og hvordan denne kunnskapen kan bevege seg i organisasjonen.

Lederen for faggruppen for fôring er også lederen for «Toppteam foring», og han var til stede på møtet. Vi brukte dette teamet som eksempel på annen form for kunnskapsledelse. Etter diskusjonen om kunnskapssyn i de forskjellige faggruppene ble det uttalt at det kunne være uhensiktsmessig å organisere de andre faggruppene på tilvarende måte.

Konklusjonen på selve møtet kan sies å være at AF-prosjektet fikk støtte til å fortsette arbeidet som planlagt. Det betød klarsignal til å arrangere et stort seminar for rådgivere i Økonomi og veivalg tre måneder senere.

Håkon, Gunnar og Tom Arild gjorde også en kort refleksjonsrunde like etter møtet. Opp i mot de målene vi satte oss selv i forkant av dette viktige møtet mente vi vi var godt i mål med det meste, bortsett fra å få gjort en refleksjon i plenum mot slutten av møtet. Dette fordi vi allerede brukte mer enn tildelt tid – gruppediskusjonene var veldig livlige og mange av deltakerne hadde behov for å si sin mening om disse prosjektene. Vi fikk tydelige signal fra ledelsen om at dette var en veg å gå for å nå de målene organisasjonen hadde satt seg; å få til effektiv kunnskapsutvikling og -deling internt i organisasjonen. Begrep som aksjonsforskning, praksisfellesskap, kunnskapssyn og taus kunnskap mente vi også ble forstått av møtedeltakerne. Vi observerte også at bruk av refleksjon og refleksjonsbøker var godt innarbeidet i organisasjonen.

#### **4.2.1 Datainnsamling**

I denne aksjonen benyttet vi egne refleksjonsbøker, presentasjoner fra møtet og oppsummering fra felles refleksjon. Vi planla å hente inn refleksjoner fra alle møtedeltakere, men dette ble det ikke tid til.

## 4.2.2 Refleksjon

### Innholdsrefleksjon

AF-prosjektet ble godt forankret hos fagsjefene. Gjennom teoriintroduksjon, eksemplifisering og gruppeoppgave fikk vi gode tilbakemeldinger. Vi opplevde å bringe nye perspektiver inn i ledergruppen og at de satte pris på det. Praksisfellesskap ble godt mottatt, men også debattert med tanke på hvordan de kan ledes. En diskusjon om kunnskapssyn var nyttig for å få dem til å forstå at læring i organisasjoner kan ses på andre måter enn hva de gjorde utgangspunktet.

### Prosessrefleksjon

Det var mye som skulle stemme for at møtet skulle gå som vi ønsket, og uten en god plan for dette så hadde vi ikke lyktes. Vi hadde mye vi ønsket å formidle og ikke mye tid. Vi var ikke dyktige nok til å holde tiden i gruppeoppgaven og andre diskusjoner, slik at det ødela tidsplanen vår. Likevel var disse diskusjonene så gode at de ikke ødela for selve hensikten med møtet. Vi hadde også plan om å få et refleksjonsnotat fra alle, men det ble det ikke tid til.

### Premissrefleksjon

Vi hadde planlagt å «eie» møterommet ved å plassere oss strategisk i rommet. Dette gjorde vi med suksess, da vi ellers ville ha fremstått som svakere forberedt. Vi ønsket å fremstå som vi kom med en løsning til ledelsen som ville sette spor etter seg. Det å ha en utenfor organisasjonen kan ha bidratt til en annerledes diskurs; kanskje blir ikke interne maktkamper like fremtredende, kanskje åpner man opp for andre synspunkter på egen organisasjon.

Det at flere kjente igjen et eksisterende praksisfellesskap i Tine gjorde nok at ideen om praksisfellesskap som kunnskapsdelingsstrategi ble tatt relativt godt imot.

## 4.3 Ledersamling (Aksjon 2)

Ledersamling er en arena der organisasjonssjefene i de fem regionene møter ledelsen og fagsjefene i TRM. Det er et møte mellom den operasjonelle ledelsen for rådgiverne og de med fagansvar for aktivitetene i TRM. For å legge til rette for praksisfellesskap som redskap for kunnskapsdeling- og utvikling i avdeling Økonomi og veivalg var det viktig at prosjektet var forankret hos lederne med det operative ansvaret for rådgivningen. I kapittel 2.4.1 har vi vært inne på viktigheten av forankringsarbeidet. Å håndtere den politiske dimensjonen kan gjøres med to ulike aktiviteter, «performing» og «backstaging». «Performing» inneholder den åpne utførelsen av en aktiv endringsprosess som å engasjere for deltakelse i endring, synliggjøre agendaen for endringer både rasjonelt og logisk. «Backstaging» aktiviteter involverer å skaffe tilstrekkelig støtte og redusere eventuell motstand (Coghlan & Brannick, 2010).

### Hensikt med aksjonen

- Informere om AF-prosjektet
- Presentere praksisfellesskap for å bedre kunnskapsdeling og utvikling i TRM, avdeling Økonomi og Veivalg
- Lage en forståelse om ulike kunnskapssyn hos de operative lederne
- Forankre AF-prosjektet og skape et engasjement hos de operative lederne

### Forarbeid, backstaging

I møtet med Ledersamlingen i januar var det opprinnelig avsatt med 30 minutter til presentasjon av AF-prosjektet. I planleggingen på Dovre (pre-step) viste vi at tiden som prosjektet fikk tilgang til i Ledersamlingen var veldig begrenset derfor ble det viktig å gjøre en del forarbeide for å nå målene for aksjonen. Dette forarbeidet besto å involvere leder for TRM og begynne å lage et engasjement rundt arbeidstittelen på AF-prosjektet, «hvis Tine visste hva Tine vet» som ble godt mottatt på Fagforum (aksjon 1).

Rammene for denne aksjonen var begrenset i tid og geografiske avstander, slik at det ble hensiktsmessig at Tom Arild gjennomførte denne aksjonen med støtte fra Håkon og Gunnar.

I forberedelsene var det tett dialog mellom leder for TRM og Tom Arild. Lederen hadde også vært med på møte i Fagforum (aksjon 1) tidligere slik at hun var kjent med innhold og tankegang bak prosjektet. Gjennom dette hadde Tom Arild trygghet i at han hadde aksept fra lederen i TRM i forkant av møte i Ledersamlingen, og han hadde fått utvidet tidsrammen han hadde til rådighet. I samspillet med lederen for TRM ble det et ønske om å synliggjøre prosjektet



gjennom arbeidstittelen «Hvis Tine visste hva Tine vet», slik at Tom Arild fikk midler til å lage roll-up, minnepinner (Figur 4-7)



**Feil! Fant ikke referanse-kilden.)** og musematter med arbeidstittelen på som rådgiverne fikk påminnelse på praksisfellesskap som middel for å dele kunnskap. Minnepinnene hadde til hensikt at når rådgiverne møttes på seminaret kunne innhold fra

arbeidserfaringer deles på disse.

*Figur 4-7: Roll-up og minnepinne*

### **Gjennomføringen av aksjonen.**

Tom Arild sto for denne gjennomføringen av aksjonen. Tom Arild ønsket å benytte arenaen han hadde fått tilgang til for å synliggjøre verdien av kunnskapsdeling, informere om prosjektet og lage en diskusjon rundt kunnskapssyn lik den som hadde god effekt i møte med Fagforum (aksjon 1). For å synliggjøre verdien med kunnskapsdeling benyttet Tom Arild en gruppeoppgave:



## Gruppeoppgave 😊

1. Ca 6 stk på gruppa + tidtaker.
2. Hvordan få 3 tennis baller innom alle hender i gruppa. Hendene skal ikke være i kontakt med hverandre
3. Den som sender ballene skal også være mottaker.
4. Etter noe trening, 1 runde skal de andre kjøpe tjenester av hverandre. Gruppa med best tid for «selge» en av sine 😊
5. Hele øvelsen tar 20 til 30 min.

*Figur 4-8: Gruppeoppgave i Ledersamling*

Hensikten med oppgaven er å synliggjøre den raske fremgangen som en får når mennesker tar med seg kompetanse og bidrar med erfaringer mellom de ulike gruppene.

Da Tom Arild introduserte oppgaven var det en av deltakerne som utbrøt «dette gidder jeg ikke» før han forlot møtet. Ellers lyktes Tom Arild godt med gruppeoppgaven der han oppnådde godt å synliggjøre effekten av deling av kompetanse samtidig som han skapte et engasjement for det videre programmet.

Etter gruppeoppgaven presenterte Tom Arild kunnskapssyn fra det strukturelle- og prosessuelle perspektivet og praksisfellesskap som metode for kunnskapsdeling- og utvikling. Deretter la han opp til en diskusjon rundt dette. I forhold til diskusjonene som var på dette temaet på Fagforum (aksjon 1) ble diskusjonene noe mer polarisert på denne arenaen. En av deltakerne hadde sterke motargumenter mot tankegangen fra det prosessuelle perspektivet. Siden dette var en gruppe med ledere som er vant til å utfordre hverandre ble det en meget god meningsutveksling der organisasjonssjefer fra andre regioner så og argumenterte for mulighetene med et prosessuelt kunnskapssyn. Tom Arild opplevde at denne meningsutvekslingen etter hvert landet på, og styrket et syn som støttet tankegangen bak prosjektet og den arbeidsformen for kunnskapsdeling- og utvikling som prosjektet hadde lagt opp til.

I pausen etter sekvensen til Tom Arild opplevde han nysgjerrighet på prosjektet fra flere, der han trakk frem diskusjoner han hadde med fagsjefen for føring.

I etterkant av Ledersamlingen hadde vi et telefonmøte for informasjonsutveksling og refleksjon. I det møte informerte Tom Arild med begeistring fra møtet, hvor han trakk frem suksessen med gruppeoppgave, og at den hadde fungert meget godt får synliggjøre effekten av relasjonell kompetansedeling samtidig som det var en god inngang til å presentere prosjektet. Han refererte også til den sterke meningsutvekslingen som oppsto vedrørende kunnskapssyn. Denne situasjonen kom vi frem til var heldig for hensikten med møte, fordi diskusjonen synliggjorde forskjelligheten mellom de ulike kunnskapssynene samt at engasjementet i meningsutvekslingen bidro til å forankring av prosjektet i ledergruppen. For oss studenter ble det inntrykket vi hadde av Tom Arild fra Dovre forsterket der han med engasjement og gjennomføringskraft bruker den plassen han blir tildelt (performing), som her med å gjennomføre gruppeoppgaven og utfordre ledergruppen til de diskusjoner han fikk i stand, samt det forarbeidet han hadde gjort opp mot leder (Backstaging).

### **4.3.1 Datainnsamling**

Fra denne aksjonen var det bare Tom Arild som deltok av aksjonsforskerne, og datagrunnlaget er bare knyttet til hans oppsummering og hans refleksjon. Datatilgangen består av tilgang til hans manus for gjennomføringen, og en muntlig informasjonsutveksling hvor deler av denne ble tatt opp på bånd.

### **4.3.2 Refleksjon**

#### **Innholdsrefleksjon**

Tom Arild fikk forankret sitt eget prosjekt, samtidig som han demonstrerte kunnskapssyn og innovasjon. Han fikk også innført begrepet praksisfellesskap. Gruppeoppgaven var en øyeåpner for flere av de som var med, og det at en valgte noe demonstrativt å ikke være med poengterte ekstra tydelig at

*deltakelse* er en naturlig del av kunnskapsutvikling og -deling i en organisasjon. Gruppeoppgaven er et godt eksempel på hvordan samarbeid og kunnskapsdeling kan gi økt produktivitet. Diskusjonen om kunnskapssyn tydeliggjorde polariserte meninger i ledergruppen.

### **Prosessrefleksjon**

Gruppeoppgaven tar relativt lang tid å gjennomføre, men Tom Arild har ryggrad til å bruke så mye av i utgangspunktet lite tid til å gjøre den. Den vil nok bli husket mye bedre enn et foredrag om kunnskapsdeling og -utvikling.

### **Premissrefleksjon**

Tom Arild gjennomførte denne aksjonen alene, men med oss studenter som støtte i forkant på telefon, og vi tok en refleksjon kort tid etter. Han hadde bra med selvtillit etter Dovre (Pre-step) og Fagforum (Aksjon 1), og visste hva han skulle si. Han fikk antakelig enda bedre selvtillit etter denne aksjonen

## 4.4 Rådgiversamling (Aksjon 3)

Rådgiversamlingen var på mange måter hovedpunktet i aksjonsforskningsprosjektet vårt, og det var og viktig i Tom Arilds sin skisse til prosjektet. Det viste seg imidlertid at det Tom Arild hadde planlagt ble endret på mange ganger underveis i prosjektet, og at vår tilstedeværelse og involvering var mye av årsaken til dette.

### Den opprinnelige planen

Rådgiversamlingen på Gardermoen skulle egentlig være en tredagerssamling for alle rådgiverne i avdeling Økonomi og veivalg. På grunn av at det krevde mye økonomiske ressurser ble dette redusert til en todagerssamling. Innholdet i samlingen skulle ha hovedvekt på erfaringsdeling mellom de fem regionene, og inngangen til dette temaet var at de skulle fortelle om noe de var stolte av med tanke på arbeidsmåter eller resultat. Det var ikke planlagt noe sosialt utover felles måltid, eller noen form for kunstnerisk bidrag.

### Den endelige planen

Allerede på Dovre (pre-step) ble innholdet på rådgiversamlingen diskutert. Alle var enige om at det å ta tak i kunnskapsdeling med utgangspunkt i å presentere noe man er flink til var en konstruktiv tilnærming. I løpet av november ble det imidlertid klart at samlingen ble kun på to dager, og det resulterte i et mer komprimert program. Tom Arild fortalte at det lå en forventning blant rådgiverne om at man møtes for å lære noe, og da gjerne i form av et kurs i noe konkret. Derfor ville han beholde litt av dette i samlingen. Slik satt vi med et utkast til et program som inneholdt erfaringsdeling og litt «kursing».

Vi ønsket å innarbeide tittelen på prosjektet så mye som mulig, og så på hvordan vi kunne gjøre dette. For det første fikk hele samlingen navnet «Hvis Tine visste hva Tine vet», og Tom Arild fikk også midler til å produsere minnepenner med dette slagordet trykket inn. Videre bestilte han en roll-up med denne tittelen sammen med et fotografi Håkon tok på Dovre.

Håkon brukte sin kompetanse på grafisk utforming og gav hele programmet et helhetlig utseende. Videre ville vi tydeliggjøre hva som var hensikten med samlingen i tre korte målformuleringer.

- Mål nr. 1: Kunnskapsoverføring i økonomi, veivalg og driftsledelse.
- Mål nr. 2: Brukere av verktøy og arbeidsmåter skal ha produktkunnskap gjennomføringskraft, og føle lidenskap og forpliktelse.
- Mål nr. 3: Bygge ny kunnskap, dvs. å videreutvikle og foredle den kunnskapen som kommer frem fra regionene

Vi definert også fire læringsmål for samlingen:

1. Få bedre kunnskap
2. Snakke om hvordan vi kan forbedre våre ferdigheter.
3. Hva er våre holdninger? Og hvilke holdninger er det vi vil ha i Tine?
4. Vi skal forlate seminaret med større kunnskap til Tines kunnskap.

Videre ville Tom Arild og Kai at vi studentene skulle gi deltakerne en forståelse for hva et praksisfelleskap er, og vise at det går an å drive kunnskapsdeling en organisasjon uten å foreta en omfattende omorganisering eller gjøre store investeringer i kommunikasjonssystemer. Vi påpekte at det manglet noe som skapte en opplevelse i samlingen, gjerne noe som binder deltakerne sammen og gjør samlingen til noe minneverdig og som setter spor etter seg. Vi studentene fikk så i oppgave å komme frem til noe som kunne ivareta dette poenget.

### **Samarbeid med Bjørg**

Med dette utgangspunktet begynte vi å se i rundt oss etter noe som var egnet for formålet. Vi kontaktet Bjørg Eigard, en medstudent som har kunst, kreativitet og pedagogikk som faglig bakgrunn og som også arbeider med dette i masteroppgaven sin. Vi arrangerte to møter med Bjørg og hennes mentor, Kristianne, for å se hva vi kunne gjøre.

I møtene tok vi utgangspunkt i vår problemstilling: hvordan få praksisfelleskap til å fungere som kunnskapsdelingsmekanisme i TRM.

Spesielt ville vi være med å påvirke til det som er styrkene og det som definerer praksisfellesskap; medlemmene er med fordi de ønsker det selv, de har en glød for faget, de identifiserer seg med problemstillingen medlemmene er opptatt av og de føler en forpliktelse til å bidra.

Håkon hadde gjennom dokumenter og planer fått et inntrykk av at TRM tradisjonelt var en organisasjon preget av et strukturelt syn på kunnskap, hvor åpning for kreativitet var liten. Samtidig var vi bevisst på at arbeidet i avdeling Økonomi og veivalg krever tilpasning eller justering av verktøy, at man er lyttende, at man benytter alle sanser for å danne seg et godt bilde av bondens utfordringer, kort sagt at man er innovativ. Vi mente derfor at rådgiverne var kreative uten at de selv var veldig bevisst dette.

I samtaler med Bjørg og Kristianne ble vi enige om at Håkon presenterte praksisfellesskap og litt teori om kunnskapssyn og -deling. Vi ville benytte Bjørg for å illustrere og demonstrere hvordan bruk av kunst, og hvordan refleksjon rundt bilder kan hjelpe rådgiverne i TRM til å få et bredere syn på kunnskap og sin egen arbeidshverdag. Kristianne ville også være med for å observere Bjørg i prosessen, da det er en del av hennes PhD.

### **Monotypi og Askeladden**

Bjørg ville gjerne benytte rådgiversamlingen i sin masteroppgave, og ville derfor prøve ut to metoder hun ønsker å videreutvikle slik at hun kan gjøre et levebrød av å levere slike tjenester. Hun avtalte med Tom Arild og Bjørn Gunnar at hun skulle bidra med bildereferat, en assosiasjonsøvelse og et kreativt innslag under middagen. Bildereferatet utføres ved en teknikk som kalles monotypi. Bilder produseres raskt, og det er ikke mange muligheter til å forfine uttrykket. Resultatet blir en litt røff strek, noe som krever litt velvilje av den som ser bildet – det er ikke nødvendigvis innlysende hva bildet forestiller. Tanken bak monotypiene var at rådgiverne på samlingen skulle ha et konkret bilde av historiene som ble fortalt, og det er lettere å huske bilder enn ord. Ordet «referat» tilsier kanskje at det er en gjenfortelling av det som ble presentert, men i dette tilfellet er det stort rom for tolking av det som illustreres

på bildene, så det vil heller fungere som en påminnelse om det som ble sagt, og det vil kun ha den verdien for de som var til stede under foredragene.

«Askeladden» er en prosess som fremmer dialog og refleksjon. Vi ønsket å gjennomføre dette for å vise at det som virkelig er en drivkraft i kunnskapsdeling er kommunikasjon. Og ofte vil det å kommunisere noe abstrakt være det som er viktig i en dialog mellom rådgivere; man kommer i situasjoner hvor man må fortelle hverandre om i utgangspunktet litt u håndgripelige fenomener. Øvelsen skal være med på å vise at et bilde kan vekke svært forskjellige assosiasjoner og at man må være en god lytter for å forstå andres fortolkning av et bilde. Ved å gjennomføre dette håpet vi å kunne poengtere at det å være Økonomi- og veivalgsrådgiver for bønder krever at man er dyktig i å fortolke situasjoner samtidig som man er åpen for andres fortolkninger. Bildene hadde ikke noe med arbeidssituasjoner å gjøre.

Vi hadde et ønske om at vi fikk se at gruppedynamikken endret seg i denne prosessen. Bjørgs erfaringer med denne prosessen i Skatteetaten (Bjørg gjennomfører tilsvarende prosesser i et annet mastergradsprosjekt) var at personer som ellers var veldig stille og introverte ble de som tok ordet. Vi hadde mistanker om at de med lengst fartstid i organisasjonen og de med størst selvtillit var de som typisk var modige nok til å snakke i slike forsamlinger. Denne øvelsen ville endre på det, da ingen har noen fordeler fremfor andre.

Videre ville Bjørg benytte middagen til å åpne opp for andre dialoger enn de man kan forvente i et slikt arbeidsseminar. Ved å dekorere langbordene med gjenstander man vanligvis ikke finner på et festpyntet bord ønsket hun å vekke nysgjerrighet og skape noen inntrykk. Gjenstandene som ble lagt på bordene var alt fra gamle bolter og skruer, legofigurer, knapper, kjøleskapsmagneter og garnnøster. Dette ble gjennomført uten at deltakerne ble videre informert om årsakene til den uvanlige dekoreringen - vi ville se hvordan dialogene utartet seg uten at dette ble poengtert.

## **Gjennomføringen**

I god tid om morgenen før seminarstart møttes vi for å vurdere rommets utforming med hensyn på plassering av bord. Deltakerne skulle sitte i grupper for å få mest mulig dialog. Vi bestemte at rådgiverne ikke skulle sitte regionvis, men blandet med hensyn på hvor de arbeider i landet – vi ønsket at de skulle stifte nye bekjenskaper. Bjørg ville sitte hvor hun hadde god oversikt over forsamlingen og foreleserne, og tok plass på siden i lokalet. Vi studentene plasserte oss på forskjellige bord. Det tok imidlertid lenger tid enn planlagt å komme i gang på grunn av flyforsinkelser hos flere av deltakerne.

Dagen startet med innlegg fra en konsulent som snakket om LØFT-metodikken (Løsningsfokusert tilnærming), og hun hadde også en gruppeoppgave hvor deltakerne skulle se for seg TRM om to år hvor man har lykket med læring på tvers av avdelinger og regioner, og beskrive hvordan det har gått til, og hvilke holdninger kjennetegner organisasjonen. Dette førte til gode diskusjoner i gruppene og resultater fra disse ble skrevet opp på store ark som ble hengt opp i rommet og gjennomgått i plenum. Vi har oppsummert hva deltakerne sa som må gjøres og hvilke holdninger som må eksistere (se vedlegg 3 for detaljer):

### **Hva gjøres?**

- Fysiske møter. Årlige nasjonale møter, og månedlige regionale møter.
- Være med kolleger på rådgivning. Lære av hverandre i praksisfeltet.
- En blogg eller et forum for diskusjoner og spørsmål

### **Holdninger:**

- Nysgjerrig og positiv – «alt kan gjøres bedre»
- Alle har et ansvar/plikt og rett til å være synlig
- Bli kjent – ha tillit-gjensidighet
- «Vi ser verdien av å gi og få»
- Vi skal være åpne for at det er andre måter å gjøre ting på
- Takhøyde for kreativitet



Dernest hadde Håkon sitt foredrag om praksisfellesskap, men det ble dessverre noe komprimert da vi var forsinket i programmet. Etter at Håkon hadde introdusert praksisfellesskap for rådgiverne, var det flere som kjente seg igjen som medlem i et eller flere praksisfellesskap

### **De fem regionene**

Hoveddelen av det faglige programmet besto i presentasjoner fra de fem regionene med tema de selv hadde valgt. De skulle fortelle om noe de var stolte av fra sin region. Tine Øst fortalte om Effektivitetsanalyse, Tine Sør fortalte om Driftsledelse, Tine Vest fortalte om Prosjektorganisering av driftsplanlegging, Tine Midt-Norge fortalte om Prosessorientert rådgiving og Tine Nord om Bruksutvikling. Hvert foredrag skulle vare i maksimalt 40 minutter inkludert spørsmålsrunde. Dette var det imidlertid få som overholdt. Foredragsholderne gav grundige innføringer i arbeidsmetodikken og det kom mange spørsmål fra salen. Foredragene var imidlertid svært forskjellige fra hverandre og det var tydelig at det én region var flink til var ikke nødvendigvis en del av arbeidsverktøyet i en annen region.

### **Askeladden**

*«Askeladden er en person som tar det han kommer over, og gjør det beste ut av det han har tilgang på».* Slik startet Bjørg sin introduksjon til Askeladdenprosessen. Dette var lagt til slutten av dagen, og rådgiverne hadde hørt på innlegg fra regionene hele dagen. Vi ommøblerte rommet slik at det ble et stort åpent område i midten av rommet. Samtidig som Bjørg forklarte hva vi skulle gjøre strødde hun en stor bunke kort med bilder utover gulvet. Vi fikk beskjed om at på hennes signal skulle vi ta tre bilder uten å tenke hvorfor vi tok dem. Så skulle vi sette oss og skrive noen stikkord om hva vi tenkte når vi så på bildene. I det Bjørg sa «hent kort» var det enkelte som bokstavelig hoppet over bordet for å hente seg kort. Det var tydelig at enkelte fant det befriende å foreta seg noe helt annet en stund. Alle samlet med seg kort og begynte å skrive refleksjoner over bildene vi hadde hentet. Da vi hadde skrevet i ca. 10 minutter gikk vi sammen tre og tre. Så skulle vi presentere for hverandre hva vi

hadde tolket ut av bildene. Bildene var svært forskjellige – noen var konkrete og tydelige mens andre kunne være mer abstrakte. Gruppene skulle utforske med de andre om hva de syntes om sin fortolkning. Bildene ble klistret opp på ark og refleksjonene ble skrevet rundt bildene. Dette ble samlet inn og avfotografert etterpå. I plenum åpnet vi så for å høre hva gruppene fikk ut av bildene, hvilke assosiasjoner de fikk. Alle gruppene fikk presentert sine assosiasjoner. Deretter stilte Bjørg spørsmål til forsamlingen om hvordan de synes det var å arbeide med denne øvelsen. Responsen hun fikk var at det var behagelig å jobbe helt uten rammer, man fikk ideer fra andres refleksjoner, noen synes det var litt ubehagelig å bli satt i en situasjon man ikke behersket helt, og det var spennende å «måtte» lytte på andre. Refleksjonene er gjengitt i vedlegg 4.



*Figur 4-9: Bjørg introduserer Askeladdenprosessen. Bildene ligger klare på gulvet. Foto: Kristianne Ervik*

### **Monotypi – bildereferat**

Tre av regionene presenterte på dag 1 mens de to siste på dag 2. Under hvert foredrag satt Bjørg og laget bildereferat, monotypier, basert på inntrykk av det hun hørte. Hun hadde ikke noen kunnskap om de faguttrykkene som ble brukt, og hadde kun overfladisk kunnskap om hvordan rådgiverne arbeider. Vi mente dette var spennende fordi hun da hører historiene som ble fortalt på en annen måte enn om hun hadde hatt mye kunnskap om det. Hun produserte mellom 15 og 20 bilder for hvert foredrag. Hun signerte disse og skrev hvilken region det tilhørte.



*Figur 4-10: Monotypi av foredrag til Tine Vest. Illustrasjon av prosessen med å danne en samdrift. Ill. Bjørg Eigard.*

På dag to hadde vi også parallelle sesjoner som var dedikert til spesifikke verktøy. Hver deltaker måtte velge sesjon og fikk en faglig oppdatering. Dette var oppdatering på verktøy de bruker hver dag så det ble godt mottatt.

Etter dette hadde Bjørg fått tildelt ca. 15 minutter på å presentere bildereferatene. Vi hadde gruppert dem og hengt dem opp i hallen utenfor konferanserommet. Flere av deltakerne benyttet pauser til å se på bildene. Vi hadde ikke fortalt så mye om hvorfor Bjørg var til stede under samlingen tidligere, men dette ble nå grundigere forklart. Hun forklarte også kort hvordan monotypiene produseres, og at de er et uttrykk for hennes tolkning av foredragene. Så ble hvert enkelt bilde raskt presentert: hva er illustrasjonen, hvorfor kom hun frem til det uttrykket hva tenkte hun osv. Det ble stilt noen spørsmål og det kom noen kommentarer på innholdet, og enkelte ga uttrykk for at de syntes det var en spennende måte å få illustrert et foredrag på, spesielt de fem foredragsholderne var interessert i å se grundig på bildene.



*Figur 4-11: Bjørg Eigard lager monotypier under foredrag om hvordan Tine Nord arbeider. (Foto: Kristianne Ervik)*

Deretter avsluttet vi seminaret med å ta et felles gruppebilde av alle deltakerne. Dette bildet brukte Tom Arild til å produsere musematter som ha sendte ut i etterkant. Slik hadde alle deltakerne et fysisk minne om deltakelsen på seminaret på kontorpulten til enhver tid.



*Figur 4-12: Alle monotypiene ble hengt opp i hallen utenfor konferanserommet. (Foto: Bjørg Eigard)*

#### **4.4.1 Datainnhenting**

Vi hentet inn refleksjoner fra deltakerne før hele seminaret og refleksjoner og lydopptak fra Askeladdenprosessen. Vi studentene og Kristianne tok notater i løpet av hele samlingen. Vi tok mange bilder av samlingen og monotypiene. Vi har også Bjørgs tolkning og forklaring av monotypiene på video.

## 4.4.2 Refleksjon

### Innholdsrefleksjon

Historiefortellingene fra regionene og gruppearbeidet gav et innblikk i rådgivernes arbeidsmetoder som viser at de ikke er så strukturorientert, men må utøve mye refleksjon og tilpassing i sin hverdag. Kristianne gav en oppsummering på det. Hun hadde forventet å møte en gruppe økonomer som arbeider utfra verktøy og struktur, i stedet opplevde hun økonomirådgiverne som kreative og innovative. Rådgiveren tar med verktøy og struktur inn i et praksisfelt som er kompleks der de møter bonden som er erfaringslært og har et praktisk resultatfokus. I dette møte opplevde hun rådgiverne som flinke til å tilpasse og forkaste verktøy for å benytte metoder som fører frem i samspill med bonden.

### Prosessrefleksjon

Vi diskuterte det kreative innslaget med Bjørg, det vi la mest merke til var sprikene i tilbakemeldingene. De var enten positive eller negative. I diskusjonene var enige om at kunst skal provosere, flere deltakere uttrykte begeistring for sekvensen samtidig opplever vi at innslagene fra Bjørg og Kristianne bidro til gode atmosfæren på samlingen.

### Premissrefleksjon

Bjørn Gunnar og Tom Arild uttrykte at de hadde forventet at monotypiene var kostnadsfritt tilgjengelig for organisasjonen. Vi fulgte opp dette med Bjørg etter samlingen, der hun på sin side opplevde at hun hadde bidratt mye med sin gjennomføring og hadde forventninger til at et konsern som Tine betalte for de kunstneriske produktene. Bjørg sin del av kurset ble til etter Pre-step samlingen på Dovre slik at arbeidet hennes ikke ble avklart i de diskusjoner vi hadde rundt vår psykologiske kontrakt. Gjennom dette fikk vi oppleve hvor viktig det er at forventninger er avklart i en pre-step, eller en fase med entering and contracting.

## 4.5 Kalbakken (Aksjon 4)

*Evaluering og veien videre.*

De aksjonene vi hadde planlagt i på Dovre (Pre-step) var gjennomført. AF-prosjektet forankret prosjektet, kunnskapssyn og bruk av praksisfellesskap for kompetansedeling og -utvikling hos lederne i TRM og hos rådgiverne i avdeling Økonomi og veivalg. Det ble dermed behov for å vurdere hvor avdeling Økonomi og veivalg var i forhold til målene trukket opp på Dovre (aksjon 1) og hvordan en skulle legge opp veien videre. Denne aksjonen ble holdt i lokalene til Tine på Kalbakken i Oslo, der Tom Arild, Kai, Bjørn Gunnar, Håkon og Gunnar var deltakere i aksjonen.

### **Oppsummeringen etter Rådgiversamlingen.**

I denne oppsummeringen benyttet vi evalueringene etter Rådgiversamlingen (vedlegg 5), resultatet fra gruppearbeidet på samlingen og våre refleksjoner. I tillegg hadde Tom Arild som en oppfølging av rådgiversamlingen gitt en utfordring til de regionale nettverkslederne. En regional nettverksleder er i utgangspunktet en rådgiver som har en liten del av sin stilling (5 %) for å koordinere faget i sin region. Utfordringen gikk på å forplikte regionene på videre arbeid med kunnskapsdeling i sin region. I tiden mellom Rådgiversamlingen (aksjon 3) til møtet på Kalbakken en måned senere hadde Tom Arild ikke fått noen svar fra regionene på denne utfordringen. Vi fikk derfor ikke diskutert dette, men manglende tilbakemeldinger tolket vi som manglende engasjement og forståelse for utfordringen de hadde fått.

Ut fra de skriftlige evalueringene av Rådgiversamlingen oppsummerte vi noen hovedkonklusjoner, disse var:

- God atmosfære og god arena for å treffe kollegaer
- Fokuset som var på erfaringsutveksling ble trukket frem som positivt
- Fagdelen av samlingen med fire parallelle fagsekvenser ble trukket frem som god og mange uttrykte at de ønsket å kunne delta på mer enn en fagsekvens.

- Den kreative delen som Bjørg sto ansvarlig for, ble av de som hadde nevnt det i tilbakemeldingene enten trukket frem som positivt og spennende eller oppfattet som bortkastet.

### **Våre samtaler omkring tilbakemeldingene**

Med dette bakteppet og de refleksjoner vi hadde gjort oss etter rådgiversamlingen ble det en diskusjon som var innom flere punkter.

Vi delte en felles observasjon om at praksisfellesskap var innført som begrep, og at mange oppfattet innholdet i det og knyttet det til relevante situasjoner sin egen arbeidshverdag. Bjørn Gunnar mente også at *nettverk* som begrep hadde blitt oppbrukt. I forbindelse med diskusjonen om bruk av praksisfellesskap for kompetansedeling og – utvikling kom vi inn på balansegangen mellom frihet og kontroll. Praksisfellesskap bygger på frihet og lite kontroll, samtidig vil det være et behov for kontroll i å etablere disse og få de til å fungere. Det vil dermed være vanskelig å få alle rådgiverne med i ett praksisfellesskap.

Deretter diskuterte vi nettverksledernes rolle i dag. Tidligere hadde de regionale nettverkslederne vært en del av et sentralt nettverk der de regionale nettverkslederne var et bindeledd mellom det sentrale nettverket og rådgiverne i regionene. Etter at det sentrale nettverket var lagt ned hadde rollen til de regionale nettverkslederne blitt mer utydelig. Vi opplevde også at i gruppearbeidet fungerte gruppene bedre og med mer energi når de var organisert på tvers av regionene i motsetning til at gruppene besto av hver region ledet av nettverksleder. Håkon la veldig tydelig merke til dette, og poengterte dette også under rådgiversamlingen.

Vi hadde en felles erkjennelse av at det er positive og engasjerte rådgivere i avdeling Økonomi og veivalg, og de har en holdning som sier at det er opp til dem selv å ta initiativ til å finne den kompetansen som de har behov for. Vi opplevde også at rådgiverne delte et inntrykk av at kompetansen i stor grad finnes i organisasjonen.

Til slutt i oppsummeringen så vi på de konkrete forslagene fra grupprefleksjonene. Det ble uttrykt et behov for en webbasert plattform med

chattefunksjon for informasjonsdeling. Denne bør etableres så raskt som mulig, i første omgang skal den være tilgjengelig for rådgiverne for deretter å vurdere om den skal åpnes opp for melkeprodusentene. Grupperefleksjonene ønsket også å ha fysiske samlinger, der en minst engang i året legger opp til en landsdekkende samling.

Diskusjonene omkring evalueringen gjorde at vi konkluderte med at vi hadde beredt grunnen for praksisfellesskap, i det la vi at innholdet i praksisfellesskap var oppfattet av deltakerne og at mange kjente igjen begrepet i sin hverdag der de allerede var del i ett eller flere praksisfellesskap. Spørsmålet ble hvordan skulle vi gå videre for å bygge videre på den grunnen vi hadde beredt.

### **Webplattform for erfaringsutveksling og chatting**

Vi diskuterte hensikt og mulige plattformer. Håkon uttrykte med grunnlag i erfaringer fra andre prosjekter (Sivertsen & Nossun, 2011) skepsis til nytteverdien og behov for administrasjon av en slik plattform. Bjørn Gunnar derimot påpekte at flere på samlingen hadde ønsket en slik løsning for å styrke kompetansedelingen i avdelingen og at det var relativt enkelt å etablere. Med tanke på verdiene i praksisfellesskap med åpne grupper ønsket han også at det skulle etableres en webplattform for avdeling Økonomi og veivalg der i første omgang alle rådgiverne i TRM skulle ha tilgang, tilgangen kunne etter hvert utvides slik at også melkeprodusentene fikk tilgang. Håkon introduserte muligheten av å benytte de sosiale plattformene som f.eks. Facebook og Google pluss. Fordeler med disse var at de er meget enkle å etablere og at brukerterskelen for rådgiverne er lav siden sannsynligvis mange er brukere allerede. Kai informerte om mulighetene TRM har i sitt intranett, der avdeling Fôring allerede har etablert seg med en plattform for erfaringsutveksling. Fordelene med en intern plattform ble vurdert å være at den blir en del av TRM sin interne struktur, innholdet eies av TRM og plattformen kan utvikles videre av TRM. Fordelene med å ha plattformen innenfor TRM sitt intranett opplevdes som større enn fordelene med brukervennligheten til de sosiale mediene utenfor TRM. Vi ble enige om at en slik plattform burde etableres så snart som mulig.



### **Kunnskapsaktivist**

I diskusjonen rundt webløsning for kompetansedeling kom begrepet kunnskapsaktivist opp. Bjørn Gunnar fanget umiddelbart interesse for begrepet. Og før vi hadde gitt det innhold begynte han å tegne opp på tavlen en skisse av flere praksisfellesskap rundt om i organisasjonen, og etterlyste hvordan vi skulle få kunnskap til å flyte mellom de ulike praksisfellesskapene. Han utfordret Håkon på hva en kunnskapsaktivist var, hvorpå Håkon presenterte rollene som *katalysator*, *koordinator* og *forutseende kremmer* (se Tabell 3-4). Bjørn Gunnar, som ble begeistret for muligheten, drog en parallell mot modellfly-entusiaster som han hadde observert dagen før, hvor han hadde sett hvordan de av glede hadde utfordret og lært av hverandre. Han mente at en ikke kunne forvente samme engasjement i jobbsammenheng, og han konkluderte med at det måtte avsettes en ressurs for at noen skulle bruke tid på å etablere og holde vedlike en glød i praksisfellesskapene. Resonnement fra Bjørn Gunnar kan oppsummeres slik:

- Deltakelse i praksisfellesskap bygger på frivillighet, noen må bidra til at alle kommer med i et fellesskap
- Praksisfellesskap kunne oppfattes som byggeklosser som en kunnskapsaktivist kan bygge sammen
- En kunnskapsaktivist gir ledelsen mulighet til å styre praksisfellesskapene mot ledelsens målsettinger og å gi ledelsen innblikk i hva som skjer i avdelingen

Etter å ha dratt opp dette måtte Bjørn Gunnar forlate aksjonen noen timer for å delta i et annet møte.

### **Diskusjoner og skisser mens Bjørn Gunnar var borte.**

Rollen til nettverkslederne ble diskutert og muligheten for at de kunne revitaliseres til å bidra opprette og «dyrke» praksisfellesskap. Kai mente at rollen til nettverkslederne hadde mistet sin betydning etter at det sentrale leddet ble avviklet samt at rollen ikke var enhetlig i organisasjonen. Nettverkslederne hadde veldig forskjellige funksjoner i de ulike regionene. Tom Arild uttrykte noe skuffelse over at ingen av nettverkslederne hadde gitt tilbakemelding på

utfordringen de hadde fått, og Kai mente at nettverkslederne antagelig heller ikke var komfortable med rollen som den var i dag. Vi diskuterte muligheten for å frigjøre ressurser som i dag ble benyttet på nettverkslederne til å etablere en rolle som kunnskapsaktivist.

I den tiden som Bjørn Gunnar var borte fra aksjonen gikk vi videre for å finne innhold på hva en kunnskapsaktivist kan være og avdelingens kunnskapsvisjon. Ingen av oss hadde konkret erfaring med hva en kunnskapsaktivist skal gjøre, så vi benyttet tabellen til Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000)(Tabell 3-4) som utgangspunkt for å forsøke å definere rollen. Vi diskuterte videre hvor i organisasjonen en kunnskapsaktivist skulle utøve aktiviteten

- Skulle det være en kunnskapsaktivist i hver region?
- Skulle kunnskapsaktivisten ha ansvar for alle fagområdene i TRM?
- Skulle vi ha en kunnskapsaktivist for avdeling Økonomi og veivalg?
- Hvilken rolle skulle nettverkslederne ha?

I diskusjonen brukte vi metaforen om gartneren som dyrket frem spirende frø. Kai mente at dersom en utøver rollen som kunnskapsaktivist med en gammel forståelse fra en hierarkisk modell kunne gartneren fort komme til å trampe ned spirende frø heller enn å lage grobunn. Dette ledet også inn på om alle «spirer» skulle dyrkes frem, og forholdet mellom behovet for å utvikle ny kompetanse (exploring) mot behovet for å utnytte eksisterende kompetanse (exploiting) (Nordhaug, 2002). I hvor stor grad skulle kunnskapsaktivisten arbeide med kunnskap som inngikk i driften i dag i forhold til å være med i miljøer der nye ideer og produkter kunne vokse frem? Diskusjonene landet på at mye var ukjent og en måtte ha en tilnærming på å prøve seg frem. Vi vurderte det til mest hensiktsmessig å ha en kunnskapsaktivist for hele landet innen avdeling Økonomi og veivalg. Hvilke «spirer» som skulle dyrkes frem og hvilke som skulle ignoreres måtte bestemmes ut fra ledelsens målsettinger og strategier. Disse burde nedfelles i en kunnskapsvisjon.

## Kunnskapsvisjon

Kunnskapsaktivistens oppgaver henger sammen med virksomhetens kunnskapsvisjon, og vi ble derfor enige at dersom en innfører en kunnskapsaktivist bør virksomheten også utforme en kunnskapsvisjon som han har som overordnet rettesnor for arbeidet med de ulike praksisfellesskapene. Vi gikk gjennom litt teori om kunnskapsvisjon (kap. 3.5) sammen med Tom Arild og Kai, da Bjørn Gunnar kom tilbake til møtet.

## Bjørn Gunnar vender tilbake

Bjørn Gunnar hadde i tida han var på det andre møte bearbeidet ordet kunnskapsaktivist og likte ordet jo mer han tenkte på det. Han kom derfor tilbake til aksjonen med samme begeistring som han hadde da han forlot gruppa. Vi som hadde fortsatt prosessen hadde mange tanker som ble presentere til han, Bjørn Gunnar ble delaktig i disse og bifalt dem.

Det ble diskusjoner rundt begrep, ordet *kunnskap* ikke ble oppfattet å være presist om aktiviteten som utøvdes i avdeling Økonomi og veivalg. Bjørn Gunnar ville at begrepet i større grad skulle synliggjøre de ferdigheter som også måtte utøves. *Kompetanse* ble derfor det ordet vi ønsket å benytte. På samme måte ble ordet *aktivist* diskutert, aktivist gav assosiasjoner til andre forhold som kunne ødelegge for det vi ønsket at en kunnskapsaktivist skulle innebære. Ut fra Kai sine betraktninger om gartner som dyrket frem spirer landet vi på at *kompetansegartner* som begrep for rollen ville være bedre egnet. Etter dette konkluderte Bjørn Gunnar:

- En slik rolle bør etableres som en 40% stilling.
- Rollen som kompetansegartner skal være knyttet til avdeling Økonomi og veivalg og ha hele landet som arbeidsområde.
- Rollen må innehas av noen med store relasjonsferdigheter, men at fagkompetanse også må ligge i bunnen.
- Nettverkslederne skal kunne bestå selv om det opprettes en slik stilling
- Vi må arbeide videre med en kunnskapsvisjon for avdeling Økonomi og veivalg

## **Refleksjon etter møtet**

På tur tilbake til Trøndelag fikk Håkon og Gunnar god mulighet til å reflektere over aksjonen.

Vi møtte veldig åpent til møte der vi hadde til hensikt å bidra i evalueringene som en del av datainnsamlingen, og diskusjonene rundt veien videre. I den tidlige fasen i prosjektet med bla på Dovre (Pre-step), hadde vi diskutert kunnskapsaktivist og kunnskapsvisjon som redskaper for å legge til rette for praksisfellesskap i tråd med målene i Strategi 2015. Vi som studenter hadde vel også følt at vi ikke hadde fått disse begrepene videre inn i prosjektet. At disse begrepene ble fanget opp på nytt og med det store engasjementet som Bjørn Gunnar la i det ble etter vårt syn et godt utfall av møte. Vi diskuterte også hva som laget dette engasjementet, Bjørn Gunnar fanget opp begrepet kunnskapsaktivist i diskusjonen rundt webplattform, etter det snudde han hele fokuset på møte til å dreie seg om dette. Kanskje det at Bjørn Gunnar som leder på sett og vis kom med forslaget om kunnskapsaktivist gjorde at engasjementet ble større.

Med at Bjørn Gunnar forlot møte ble resten av gruppen den samme som hadde arbeidet mye i lag tidligere på Dovre (Pre-step) og i forbindelse med Fagforum (aksjon 1). Vi hadde en god teoretisk- og relasjonsmessing plattform slik at vi arbeidet godt med å lage innhold til hva en kunnskapsaktivist kunne være for avdeling Økonomi og veivalg.

Vi opplevde at Bjørn Gunnar i større grad hadde sjefsrollen etter han kom tilbake til gruppen, og også at det var ønskelig fra de andre at han tok denne rollen. Vi hadde til da hatt en lang dag med diskusjoner, at Bjørn Gunnar så tydelig trakk konklusjoner var befriende i forhold til noe endeløse diskusjoner. Konklusjonene som ble trukket opplevde vi som studenter var helt i tråd med det vi hadde tenkt i en tidlig fase av AF-prosjektet. Konklusjonene som ble trukket var også med å løfte innholdet i prosjektet fra diskusjoner om begreper over til konkrete handlinger som ble forankret av lederen i avdelingen.

### **4.5.1 Datainnsamling**

Datainnsamling fra denne aksjonen er skriftlige evalueringer og skriftlige oppsummeringer fra gruppediskusjonene på rådgiversamlingen. I tillegg ble hele møtet tatt opp på lydbånd som ble benyttet i teoriutviklingen. Dagen etter møte hadde vi en gjennomgang med veileder der refleksjoner og vurderinger ble skrevet ned på white board som ble fotografert.

### **4.5.2 Refleksjon**

#### **Innholdsrefleksjon**

Aksjonen var en evaluering etter Rådgiversamlingen, der program, gjennomføring og respons fra rådgiverne ble diskutert. Vi konkluderte med at samlingen var preget god atmosfære og målet for samlingen vedrørende erfaringsdeling og praksisfellesskap ble godt mottatt og forstått.

Diskusjon vedrørende hvordan en i praktisk handling kunne implementere ønsker fra samlingen og praksisfellesskap i avdeling Økonomi og veivalg endte opp med en beslutning om en intern Webplattform for erfaringsdeling og at det skulle ansettes en person i 40% stilling som Kompetansegartner for å bistå til å etablere og drifte praksisfellesskap. Kompetansegartneren skulle ha en Kompetansevisjon som ledesnor for sitt arbeid.

#### **Prosessrefleksjon**

En gjennomgang av tilbakemeldingene fra rådgiversamlingen var en fin måte å finne frem til tema som var viktige å avklare i denne fasen av prosjektet. Vi studentene skulle trekke oss ut på dette tidspunktet, og veien skulle stakes ut videre for TRM. Vi hadde en felles konseptualisering av begrep som kunnskapsaktivist og kunnskapsvisjon, der vi lagde et innhold til disse begrepene tilpasset avdeling Økonomi og veivalg. Avdelingen implementerte begrepene, men samtidig omarbeidet de begrepene til å bli Kompetansegartner og Kompetansevisjon for at de skulle være bedre i tråd med avdelingens egenart.

Med implementering av praksisfellesskap, oppstår det endringer i organisasjonen som gir nye utfordringer for å legge til rette for disse og som medfører at gamle roller som nettverksleder kan miste sin betydning

### **Premissrefleksjon**

I løpet av AF-prosjektet hadde vi blitt godt kjent og trygge på hverandre, samhandlingene og deltagelse i diskusjonen bar preg av denne tryggheten.

Bjørn Gunnar var tydelig i sjefsrollen, noe som løftet prosessen fra bare meningsutveksling til handlingsorientering.

Bjørn Gunnar forlot møtet en periode etter at resten oppfattet at de hadde et mandat til å utrede innhold til en kunnskapsaktivist og kunnskapsvisjon. Fravær av sjef i denne utforskningsfasen, og tilstedeværelse av en sjef i konklusjonsfasen ble heldig.

## 5. ANALYSE

I analysen vil vi forsøke å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene vi har presentert i kapittel 1.2. Problemstillingen avgrensner hoveddelen av masteroppgaven, samtidig som den uttrykker den viktigste målsetningen med AF-prosjektet. Det blir derfor naturlig å diskutere problemstillingen ut fra kvalitetskriterier for aksjonsforskning. Rennemo (2006) nevner ulike retninger innen aksjonsforskning, de fleste forenes gjennom en balansering av elementene forskning, deltakelse og aksjon. Med utgangspunkt i disse elementene vil benytte fire kvalitetskriterier for aksjonsforskning fra Levin: deltakelse, problemstilling fra det virkelige liv, felles meningskonstruksjon og håndterlig resultat (Coghlan & Brannick, 2010, s. 145). Utover problemstillingen har vi tre forskningsspørsmål som vi ønsker å finne svar på.

For å analysere **forskningsspørsmål 1 – Ledelsesutfordringer** vil vi diskutere utfordringene opp mot teori om praksisfellesskap der vi ser denne teorien i lys av undersøkelsene som er gjort av Nesheim og Olsen (2011) i Statoil, og McDermott og Archibald (2010). Med det teoretiske bakteppet og «erfaringer» fra eksisterende praksisfellesskaper ønsker vi å diskutere de ledelsesutfordringer som er kommet frem i våre aksjoner ved bruk av praksisfellesskaper for å nå en målsetting om bedre kompetansedeling og -utvikling.

For å analysere **forskningsspørsmål 2 - ulike kunnskapssyn** vil vi ta utgangspunkt i Rennemo (2006) om utfordringer med ulike forståelses rammer. Vi vil også diskutere dette ut fra «framing» (Coghlan & Brannick, 2010)

For å analysere **forskningsspørsmål 3 – Borderline tools** bruker vi Darsø (2001) innovasjonsdiamant og Root-Bernstein og Root-Bernsteins (2003) spørsmål for tenking.

Til slutt vil vi diskutere aksjonsforskningsprosjektet som helhet ut fra helhetsmodellen for aksjonsforskning slik det er forklart i kap. 2.4. I denne analysen vil vi legge vekt på aksjonsforskning sine sterke sider for

organisasjonsutvikling. Det vil være overlapping i helhetsmodellen til Rennemo og Levin sine kvalitetskriterier. I denne analysen ønsker vi å formidle noe av bakgrunn, erfaring og gleden vi opplevde gjennom deltakelse og bruk av metoder i AF-prosjektet. I kapittel 6 vurderer vi svakheter og er kritisk til vår empiri og analyse. Til slutt vil vi vurdere vår egen læring og rolle i prosjektet og bidrag til State of the Art.

## 5.1 Diskusjon av problemstilling

Problemstillingen i vårt prosjekt er:

Hvordan kan vi med aksjonsforskning legge til rette for at praksisfelleskap skal oppstå og være en vesentlig del av strategi for kunnskapsdeling og –utvikling i TRM, avdeling Økonomi og veivalg ?

Utgangspunktet for å diskutere problemstillingen er kvalitetskriteriene for aksjonsforskning til Levin, som er:

- **Deltakelse.** Hvor godt reflekterer aksjonsforskningen samspillet mellom forsker og medlemmer av systemet?
- **Problemstilling fra det virkelige liv.** Er AF-prosjektet drevet av å forbedre et problem fra det virkelige liv og er det bygd på en fortløpende og interaktiv refleksjon som del av prosessen?
- **Felles meningskonstruksjon.** Er det en prosess av erkjennende hendelser, uttrykking av meningsforståelse og oppbygging en forståelse av at det er en samhandlende prosess mellom forskeren og medlemmene av systemet?
- **Håndterlig resultat.** Gir AF-prosjektet et resultat som er entydig og kan gi bærekraftige løsninger?

(Coghlan & Brannick, 2010, s. 145)

### 5.1.1 Deltakelse

Med Kurt Lewin sin erkjennelse om at menneskelige system kan bare bli forstått og endret dersom en involverer medlemmene i systemet i prosessene



(Brydon-Miller, 2003) ønsket vi som studenter i utgangspunktet at rådgiverne og lederne skulle involveres som medforskere gjennom hele AF-prosjektet. I prosessen på Dovre (Pre-step) ble det klart for oss at kompleksiteten i organisasjonen, ressursene og tiden som var til rådighet ikke gjorde det mulig å involvere rådgiverne i den graden vi hadde tenkt. Kompleksiteten kommer ikke bare av antallet rådgivere som er i avdelingen, men i stor grad av de doble medlemskap mellom fag- og linjeavdeling (som vist på organisasjonskartet (Figur 1-3) og at aktiviteten er distribuert over hele landet (figur 1-2). Aksjonene som ble planlagt på Dovre (pre-step) skulle involvere rådgiverne i en todagers samling og nøkkelpersoner på ulike nivåer i TRM i ulike aksjoner. Graden av involvering ble derfor noe mindre enn det som hadde vært ønskelig. I aksjonene ble det lagt vekt på å involvere medlemmene som aktive deltakere gjennom gruppearbeid, refleksjoner og diskusjoner, selv om deltakerne ikke var de samme på de ulike aksjonene. Noen deltakere ble involvert i flere av aksjonene og aktiviteter i mellomrommet mellom aksjoner. Det var flere av de regionale fagsjefene i Fagforum (Aksjon 1) som også deltok på Rådgiversamlingen (aksjon 3). Ledelsen i TRM og de sentrale fagsjefene ble involvert Fagforum (aksjon 1) og Ledersamlingen (aksjon 2). I tillegg til disse aksjonene involverte Tom Arild flere deltakere i ulike prosesser mellom aksjonene slik at involveringen ikke besto bare av deltakelse i aksjonene. I disse prosessene var sjef og markedssjef i TRM, Kai, Bjørn Gunnar, ulike fagsjefer og noen organisasjonssjefer mye involvert.

Gjennom prosjektet ble det en gruppe som var tett involvert i aksjonene. Denne gruppen besto av Tom Arild, Kai, Bjørn Gunnar, Håkon og Gunnar som presentert i kapittel 4. I AF-prosjektet oppfatter vi denne gruppen som fullt ut deltakende medforskere. Aksjonsprosjektet utviklet seg etter de innledende aksjonene til å innlemme en sekvens med kreativitet. I denne sekvensen bidrog Bjørg mye i konstruksjon, planlegging, gjennomføring og evaluering. Bjørg hadde med seg Kristianne som mentor og observatør. Vi oppfatter dem som medforskere på den kreative delen av AF- prosjektet.

Rennemo (2006) påpeker viktighet med en bred forankring av et AF-prosjekt, samtidig påpeker Cummings and Worley (2008) at et AF-prosjekt i større komplekse organisasjoner ofte fører til aksjoner rundt de politiske premissgiverne i organisasjonen. Kompleksiteten ble vurdert på Dovre (Pre-step) og det ble lagt opp til flere aksjoner opp mot forankring og koordinering mot de ulike fag- og administrative lederne.

Vår egen deltakelse slutter med at vi studenter trakk oss ut av feltarbeidet for å bearbeide data og skrive masteroppgaven etter samlingen på Kalbakken (aksjon 4). I organisasjonen går prosjektet videre med å etablere og drifte praksisfellesskap. På Kalbakken (Aksjon 4) ble rollen som Kompetansegartner definert og foreslått opprettet som 40 % stilling i avdeling Økonomi og veivalg. I den videre driften av prosjektet vil en Kompetansegartner arbeide tett opp mot rådgiverne for å identifisere praksisfellesskap, stimulere til etablering av nye, og bistå dem i kunnskapsprosesser.

### **5.1.2 Problemstilling fra det virkelige liv**

Det andre kvalitetskriteriet spør om AF-prosjektet behandler et problem som er reelt, og om man reflekterer over dette gjennom prosessen. I innledningen kommer vi inn på TRM sine strategier frem mot 2015. I denne strategien legger TRM stor vekt at Tine skal ha spisskompetanse og erfaringskompetanse på sentrale fagområder med stor betydning for melkeprodusentene. Strategien legger også vekt på overføring av kompetanse mellom de ulike delene av organisasjonen. I forkant av AF-prosjektet var avdeling Økonomi og veivalg i oppstarten av et prosjekt, der målet var å legge til rette for at regionene skal lære av hverandre ved at kompetanse, arbeidsmåter og veiledningsoppgaver flyter over i andre regioner. Utgangspunktet for problemstillingen var derfor aktuell i avdelingen før det ble definert av AF-prosjektet. Tom Arild opplevde i større grad at prosjektet hadde sin opprinnelse fra medlemmene i organisasjonen enn i TRM sin strategi. Han mente at bakgrunnen for prosjektet var distriktssjefer og rådgivere som hadde etterlyst bedre arbeid med deling av

kompetanse i avdeling Økonomi og veivalg. Ut fra Tom Arild sine vurderinger oppfattes problemstillingen som viktig blant distriktssjefer i regionene

På Rådgiversamlingen (aksjon 3) ble det tidlig i samlingen gjennomført gruppevis refleksjoner om læring på tvers av avdelinger og regioner. I gruppreleksjon på hvordan en kan forsterke læringen mellom regioner blir det av rådgiverne trukket frem fysiske møter, mulighet til å utveksle erfaringer, webbaserte plattformer for erfaringsutveksling. For hvilke holdninger som bør være til stede trekkes nysgjerrighet, vilje til nyutvikling, tillit, ikke vente, men ta tak selv, være åpen for innspill fra andre. Mange av de handlingene og holdningene rådgiverne trakk frem om erfaringsdeling er i tråd med problemstillingen som ble valgt. I aksjonene opp mot de faglige lederne i Fagforum (aksjon 1) og de operative lederne i Ledersamling (aksjon 2) fikk vi utfordret deltakerne gjennom diskusjoner og gruppeoppgaver. De ble utfordret på problemstillingen rundt kunnskapsdeling- og utvikling i avdeling Økonomi og veivalg. I begge aksjonene ble det gode diskusjoner, og prosjektet fikk støtte på hvordan en tilnærmet seg kunnskapsdeling og -utvikling med å utvikle praksisfellesskap og stimulere til erfaringsdeling gjennom praksisfellesskap.

I kapittel 1.6, State of the art, presenterer vi hvordan Statoil tilnærmer seg behovet for utvikling, overføring og anvendelse av kunnskap hvor de benytter deltakelse i formelle nettverk som tilnærming. Resultat fra denne analysen er blant annet at deltakelse i nettverkene oppfattes som et av de viktigste tiltakene for erfaringsutveksling og læring.

Kunnskapsdeling og -utvikling var en del av strategien, det var utformet prosjektplaner som skulle håndtere det og både ledelsen og rådgiverne bifaller tilnærmingen til problemstillingen. I så måte mener vi at problemstillingen vi har brukt er fra det virkelige liv.

### **5.1.3 Felles meningskonstruksjon**

I de ulike aksjonene har vi hatt flere hendelser der medlemmene i systemet har blitt utfordret på forståelse av problemstillingen, kunnskapssyn og hvordan en

best kan legge til rette for at kunnskapsdeling og -utvikling i organisasjonen. I dette delkapittelet vil vi ta for oss det tredje kvalitetskriterium og spør om hendelser i de ulike aksjonene har gitt erkjennelser og forståelser med betydning for den videre utviklingen av AF-prosjektet.

Dovre (Pre-step) var en viktig hendelse i seg selv, vi har vært inne på «framing» og «reframing» som viktige i prosessen med å velge hva som vektlegges i de videre aktivitetene. I forkant av Dovre (Pre-step) hadde avdeling Økonomi og veivalg laget en prosjektplan for å legge til rette kompetansedeling i avdelingen, med denne prosjektplanen møtte Tom Arild og Kai oss som studenter som var fulle av teoretiske perspektiver.

I samtalene rundt prosjektet, var det vi som studenter som bragte inn TRM sin strategi 2015 inn i samtalen og knyttet denne strategien sammen med teorier vi hadde med oss fra studiet til prosjektplanen. Tom Arild hadde ikke tidligere satt prosjektet han skulle lede inn i denne sammenhengen. For Tom Arild som nytilsatt prosjektleder var denne muligheten til å kunne forankre prosjektet opp mot målene i strategien, og i et teoretisk grunnlag viktig. Dette bidro til økt engasjement og nysgjerrighet på de teoretiske perspektivene.

I Dovre (Pre-step) var samtalen inne på ulike kunnskapssyn og praksisfellesskap fra et teoretisk perspektiv. Samtalen var i starten preget av at vi studentene formidlet teori om ulike kunnskapssyn. I denne samtalen gikk Kai tilbake i sin tid som rådgiver og erindret hvordan det var når han startet som rådgiver i Tine. Det var en periode i TRM der oppgavene og organiseringen var orientert mot en strukturell forståelse av kunnskap. I Kai sine beskrivelser fra den tiden ble det flere historier om hvor rigid, lite fleksibelt og lite kundetilpasset virksomheten egentlig var innrettet. Ut fra denne gjenkjennelsen fikk vi mulighet til å knytte kunnskapssyn til utøvelsen av det praktiske i organisasjonen. Vi diskuterte hvordan en med perspektiver fra et kunnskapssyn påvirket hele tilnærming til virksomhetsutøvelse i organisasjonen. Også når samtalen kom inn på praksisfellesskap fra et teoretisk perspektiv var det Kai som gjenkjente innholdet i praksisfellesskap med hvordan ulike rådgivere i organisasjonen allerede samarbeidet om kunnskapsdeling og -

utvikling. Det førte til at praksisfellesskap kom inn i samtalen som en mulig målsetting for AF-prosjektet, der avdelingen kunne drive kunnskapsdeling og -utvikling gjennom å etablere og støtte opp under ulike praksisfellesskap.

Konklusjonene fra Dovre (pre-step) ble tatt med inn i de neste aksjonene, Fagforum (aksjon 1), Ledersamlingen (aksjon 2) og Rådgiversamlingen (aksjon 3). I disse aksjonene ble det diskutert rundt konklusjonen og etablert felles meningsforståelse rundt prosjektet, hvilket kunnskapssyn prosjektet er forankret i og målsettingene om praksisfellesskap. Kai sin gjenkjenning av at det allerede eksisterte ulike praksisfellesskap i organisasjonen og betydningen av disse, ble delt i Fagforum (aksjon 1). Deltakerne i denne aksjonen gjenkjente også disse praksisfellesskapene og knyttet de opp mot teori som ble presentert. I diskusjonen i Fagforum (aksjon 1) ble teori om praksisfellesskap presentert, og det at de var vanskelig å lede og pålegges ansvar, men i stedet måtte kultiveres, ble til dels møtt med stor skepsis fra enkelte av deltakerne. Det ble et signal som ble tatt med inn i prosjektet.

Gruppeoppgaven som ble benyttet i Fagforum (aksjon 1) gav også en erkjennelse hos deltakerne på hvordan en kan forstå hva kunnskap er og hvordan den utvikles og deles. Utfra denne erkjennelsen ble det også en forståelse av at det var forskjeller mellom de ulike fagavdelingene, og at det kunne være riktig med ulike tilnærminger for kunnskapsdeling og -utvikling i de ulike avdelingene.

I Rådgiversamlingen (aksjon 3) var arenaen noe større, det ble gjennomført meningsutvekslinger i grupper, ofte som en oppfølging etter et faginnlegg. Som det kommer frem fra oppsummeringer fra disse gruppearbeidene og evalueringen etter kurset var det mye meningsforståelse som ble bygd opp av denne samlingen rundt kunnskapsdeling. Disse forståelsene ble tatt med videre inn i neste aksjon, samtidig som de er med å forankre innholdet i AF-prosjektet hos rådgiverne. Etter presentasjonen fra Håkon av praksisfellesskap, var det mange som uttrykte at de kjente seg igjen, og at de allerede var deltakere i ulike praksisfellesskap.

Den siste samlingen ble på mange måter en ny «framing», vi hadde gjennomført de planlagte aksjonene fra Dovre (pre-step) med gode tilbakemeldinger på prosessene og mulighetene som var trukket opp. Bjørn Gunnar hadde bekymringer på manglende mulighet for ledelse og kontroll på praksisfellesskap, som også Fagforum (aksjon 1) hadde stilt kritiske spørsmål til. Balansegangen mellom frihet og kontroll, der praksisfellesskapene bygger på frihet og lite kontroll, og hvordan kunne en få med alle rådgiverne i et eller flere praksisfellesskap? og hvordan få praksisfellesskapene til å fungere? Det at Håkon nevnte begrepet kunnskapsaktivist, selv om det var midt i en annen diskusjon, ble forløsende for Bjørn Gunnar. Med det stikkordet ble diskusjonen dreiet fra webplattform til hvordan få praksisfellesskapene til å fungere. De videre diskusjonene begynte å bearbeide begrepet kunnskapsaktivist og å gi innhold til det.

#### **5.1.4 Håndterlig resultat**

I dette kvalitetskriteriet ligger en vurdering om det er et håndterlig resultat, om resultatet er entydig og gi bærekraftige løsninger. I diskusjonen av det vil vi først se på organisasjonen som vi er blitt kjent med gjennom AF-prosjektet, og om resultatet vi er kommet frem til kan være håndterlig for avdeling Økonomi og veivalg. Deretter vil vi diskutere resultatene vi har kommet frem til i prosessene og til slutt vil vi vurdere bærekraftigheten av løsningene vi har kommet frem til.

I AF-prosjektet hadde vi aksjoner rettet mot ulike nivåer i organisasjonen, i disse aksjonene opplevde vi at viktige forståelser og arbeidsmetoder for å kunne gjøre seg nytte av praksisfellesskap i organisasjonen allerede var innarbeidet. Organisasjonen har vært igjennom endringsprosesser tidligere, der mange nevner eksempler fra innføring av ny rådgivningsmetodikk: Nøkkelrydgivningsmodellen, se kap 1.4. Fra tidligere endringsprosesser var det på alle nivåer i organisasjonen innarbeidet med refleksjon som metode, det var også en del som har innarbeidet seg bruk av refleksjonsbok som en del av sin bruksteori. Også i diskusjonene rundt kunnskapssyn opplever vi at mange i alle

nivåer i organisasjonen hadde god forståelse av begge kunnskapssynene både det prosessuelle og det strukturelle, og de evnet å bruke styrkene fra begge kunnskapssynene. Kristianne sine refleksjoner over økonomirådgiverne (kap 4.4) kan også vurderes mot at rådgiverne i sine bruksteorier er reflekterte praktikere. På mange områder opplever vi at TRM og avdeling Økonomi og veivalg har en tilstrekkelig forståelse og innarbeide metoder til at praksisfellesskap bør være håndterlig.

Av resultater vi har kommet frem til er konseptualiseringen av praksisfellesskap et resultat. Gjennom at organisasjonen ble introdusert for begrepet praksisfellesskap og innhold i hva praksisfellesskap kan være, var det mange som kjente seg selv igjen som del av praksisfellesskap eller andre rådgivere som utgjør et praksisfellesskap. De kjente også betydningen av kunnskapsdeling og kunnskapsutviklingsprosesser disse praksisfellesskapene har bidratt med, med tanke på de konkurransefortrinn organisasjonen har i dag. Denne konseptualiseringen av hendelser som har bidratt til suksess gjør at organisasjonen identifiserer hva som er viktig i egen avdeling å legge til rette for at praksisfellesskapene kan oppstå og fylle den funksjonen de er tiltenkt.

Andre resultater er rollen som Kompetansegartner som vi kom frem kunne bli viktig for å stimulere til etablering av praksisfellesskap og bidra til at de utfyller den tilsiktede rollen i avdelingen. Det at lederen for fagavdelingen på Kalbakken (aksjon 4) er så tydelig på at han implementerer både praksisfellesskap og Kompetansegartner i organisasjonen er med og gir et entydig resultat fra AF-prosjektet.

*Vil praksisfellesskap bidra til bærekraftige løsninger?* Erfaringene fra Statoil (kap. 1.6) med bruk av fagnettverk, sier deltakelse i fagnettverkene oppfattes som de viktigste tiltakene for erfaringsutveksling og læring (Nesheim & Olsen, 2011). Selv om fagnettverk ikke er helt identisk med praksisfellesskap indikerer denne undersøkelsen at praksisfellesskap har et potensial i avdelingens strategi vedrørende kunnskapsdeling og –utvikling. Undersøkelsen til Nesheim & Olsen (2011) sier også det er et potensial for erfaringsdeling i distribuerte organisasjoner som har likeartede aktiviteter i flere enheter og

geografiske lokasjoner, Økonomi og veivalg er en slik organisasjon slik at en bør kunne anta at avdelingen har et potensiale for erfaringsdeling. Gjenkjenningen av ulike praksisfellesskaper i avdeling Økonomi og veivalg som «de tre musketerer» og betydningen arbeidet deres har hatt for dagens konkurransekraft tilsier også at bruk av praksisfellesskap for kompetansedeling –og utvikling vil kunne være bærekraftig og styrke avdelingens konkurransekraft i framtid.

### **5.1.5 Konklusjon på problemstilling**

Gjennom aksjonene og resultatene fra aksjonene opplever vi at aksjonsforskning som metode har vært godt egnet for å legge til rette for at praksisfellesskap kan bli en viktig del av avdeling Økonomi og veivalg sin strategi for kompetansedeling og -utvikling. AF-prosjektet har involvert medlemmene i systemet, men involveringen har av ressursmessige forhold ikke vært gjennomgående mellom de ulike aksjonene. På ledernivå i TRM oppfattes problemstillingen som viktig for å opprettholde konkurransekraft i organisasjonen i framtida, slik Strategi 2015 påpeker. Rådgiverne opplever problemstillingen som viktig fordi den gir mulighet for den enkelte rådgiver til å utvikle seg selv og være en del av et faglig og sosialt felleskap. I involveringen av medlemmene i systemet er det benyttet refleksjon, grupperefleksjon og ulike metoder for å utforske medlemmenes forståelse av kunnskapsprosesser. I denne utforskningen av medlemmenes kunnskapssyn opplever vi at TRM og avdeling Økonomi og veivalg har gjennomført endringsprosesser tidligere som har bidratt til forståelse og bruk av metoder som gjør at de kan håndtere praksisfellesskap som metode for kompetansedeling og -utvikling. Vi opplever også at TRM evner å benytte styrkene fra de ulike kunnskapssynene. I distribuerte organisasjoner som avdeling Økonomi og veivalg vil det være et potensial for erfaringsdeling. Vedrørende resultater med erfaringsdeling gjennom praksisfellesskap er det gode erfaringene med metoder som ligger tett opp til praksisfellesskap eksternt (Statoil) og internt, avdekket gjennom gjenkjenning av mange eksisterende praksisfellesskap («de tre musketerer»). For å stimulere til etablering,



oppfølging og en retning for praksisfellesskap, ble det opprettet en stilling som Kompetansegartner i avdelingen. AF-prosjektet resulterte i at bruk av praksisfellesskap og kompetansegartner ble innlemmet i avdeling Økonomi og veivalg sin strategi for kompetansedeling og -utvikling.

## 5.2 Forskningsspørsmål 1: Ledelsesutfordringer

Forskingsspørsmål 1:

Hvilke ledelsesutfordringer ligger i det å la praksisfellesskap være drivkraft og metode for kunnskapsutvikling og -deling i TRM, Økonomi og veivalg?

I diskusjonen av dette forskningsspørsmålet vil vi ta utgangspunkt i teorien vi presenterer i kapittel 3 for hva praksisfellesskap kan være og hvordan de kan ledes. Vi vil og se disse opp mot undersøkelsene av organisasjoner som har etablert praksisfellesskap i Statoil (Nesheim & Olsen, 2011), og McDermott og Archibald (2010) sin undersøkelse av 52 praksisfellesskap. Dette vil vi diskutere i forhold til de ledelsesutfordringene som har kommet frem i aksjonene i der praksisfellesskap skal være avdeling Økonomi og veivalg sin strategi for kunnskapsdeling og -utvikling.

I kapittel 3.3 beskriver vi den teoretiske plattformen for praksisfellesskap og hvordan de bygger på deltakelse fordi medlemmene ønsker det selv, og det er vanskelig for en leder å styre praksisfellesskapene samt å pålegge dem ansvar. Praksisfellesskapene kan dermed ikke kontrolleres, de må kultiveres. Denne kultiveringen kan gjøres gjennom å tilrettelegge med møtesteder, ha en intern koordinator, sørge for at gruppene har tilstrekkelig med medlemmer og at gruppene ikke blir for store.

I undersøkelsen til Nesheim & Olsen (2011) i Statoil benytter de fagnettverk som begrep på gruppene som skal bidra med utvikling-, overføring- og anvendelse av kunnskap. Selv om Statoil sine grupper ikke nødvendigvis ikke er praksisfellesskap, vil måten de utvikles og ledes ha overføringsverdi opp mot etablering av praksisfellesskap i avdeling Økonomi og veivalg.

Bjørn Gunnar hadde en del spørsmål til å benytte praksisfellesskap som virkemiddel for kunnskapsdeling og -utvikling på Kalbakken (aksjon 4). Et av hans kritiske spørsmål gikk på at praksisfellesskap oppstår av at medlemmene ønsker det selv, hvordan få til at alle rådgiverne ble deltakere i et praksisfellesskap? Dette er et godt spørsmål dersom avdelingen legger seg på en strategi på at praksisfellesskap skal være det viktigste virkemiddel for kunnskapsdeling. Gjennom en slik strategi bygges andre virkemiddel for kunnskapsdeling ned. På Kalbakken (aksjon 4) var vi konkret inne på at strukturen med nettverksledere i regionene ble overflødig dersom en valgte en strategi med bruk av praksisfellesskaper. Det vil dermed bli et behov for ledelsen å sikre at alle rådgiverne blir deltakere i ett eller flere praksisfellesskaper. Vi var også inne på en diskusjon om hvilken rolle praksisfellesskapene skulle fylle, skulle de bidra til kompetanseutvikling eller skulle de også bidra for kompetansedeling. Det ble ikke konkludert, men den generelle oppfatningen var at en ønsket både kompetansedeling og utvikling gjennom å etablere praksisfellesskap. Med ønske om at praksisfellesskapene også skal være organisasjonens redskap for kompetansedeling vil det bli viktigere for organisasjonen at alle rådgiverne er med i et praksisfellesskap. I Statoil har de løst dette med at fagnettverkene er mer formelle enn hva teorien om praksisfellesskap legger opp til. Nettverkene i Statoil må anerkjennes av ledelsen, gjennom det vil ledelsen ha oversikt over de eksisterende fagnettverk og dermed ha mulighet for å styre. Deltakelse i fagnettverkene i Statoil var frivillig, men det ble uttrykt forventning til de ansatte om å delta i minst ett fagnettverk.

Også undersøkelsen foretatt av McDermott og Archibald (2010) trekker frem kontakt med toppledelse og sekretariatfunksjon som viktig i et ønske å ha mer struktur på praksisfellesskap. Både undersøkelsen til Nesheim & Olsen (2011) av fagnettverkene i Statoil og i McDermott og Archibald (2010) sine anbefalinger til praksisfellesskap tilsier at gruppene bør ha en leder.

I Fagforum (aksjon 1) ble det stilt spørsmål til bruk av praksisfellesskap fordi de i utgangspunktet ikke kunne ledes. Bekymringen gikk på hvordan man

kunne sikre seg at praksisfellesskapene bidrog til organisasjonens målsettinger. På Kalbakken (aksjon 4) ble denne bekymringen også uttrykt av Bjørn Gunnar. I diskusjonen kom Kai med en metafor om en gartner som dyrker frem spirer, og spurte om alle eller bare noen av spirene skulle dyrkes frem. Det tolker vi som et uttrykk for bekymring om praksisfellesskapene vil bidra til å nå organisasjonens målsettinger. Vi opprettholdt tanken om at praksisfellesskapene blir drevet frem av felles engasjement der ledelsen kan kultivere praksisfellesskapene i større grad enn å styre og kontrollere dem. Som ledelsesmuligheter ble vi enige om at avdeling Økonomi og veivalg skulle etablere en koordinator, en Kompetansegartner, som skulle bidra til denne kultiveringen. Vi så for oss at en Kompetansegartner ville være viktig for å identifisere eksisterende praksisfellesskap, oppmuntre til at rådgiverne ble deltakere i praksisfellesskap og støtte opp under de ulike praksisfellesskapene. Som svar på utfordringen om praksisfellesskap ville bidra opp mot TRM sine målsettinger, kom vi inn på at avdeling Økonomi og veivalg også burde ha en kunnskapsvisjon for å styre kursen opp mot TRM sine strategier for fremtidig konkurransekraft.

I McDermott og Archibald (2010) sin undersøkelse går de mye lengre i anbefalinger hvordan praksisfellesskapene bør ledes. Gjennom å sette krav til praksisfellesskapene vil de lede dem til å nå virksomhetens målsettinger. Praksisfellesskapene skal løse reelle problemer definert av ledelsen, det skal stilles krav til leveranse fra praksisfellesskapene og lederen i praksisfellesskapene blir ansvarliggjort med tanke på å skape engasjement. McDermott og Archibald (2010) legger også opp til at praksisfellesskapene kan kultiveres. Dette ser de for seg at kan gjøres gjennom å sette av tidsressurser, opplæring av ledere, lage arenaer for fysiske møter og legge til rette med enkle IKT-verktøy for elektronisk deling.

## 5.2.1 Konklusjon forskningsspørsmål 1: Ledelsesutfordringer

I de aksjonene vi gjennomførte ble det stilt flere spørsmål til ledelsesutfordringer. Disse spørsmålene gikk på at praksisfellesskapene etablerte og styrte seg selv av felles engasjement, og hvordan kunne en da:

- sikre at alle rådgiverne ble innlemmet i minst ett praksisfellesskap?
- sikre at praksisfellesskapene ble effektive opp mot TRM sine målsettinger?
- sikre at praksisfellesskapene hadde en retning på aktiviteten som ble utøvd som var i tråd med TRM sine målsettinger?

Som svar på disse spørsmålene kom vi i AF-prosjektet frem til at praksisfellesskap skal kultiveres med en Kompetansepartner som får ansvar for å legge til rette for etablering og drift av praksisfellesskap, der en Kompetansepartner også skal arbeide for at praksisfellesskap blir drevet mot avdelingens Kunnskapsvisjon. Dersom vi ser på erfaringene fra Statoil (Nesheim & Olsen, 2011) og undersøkelsen til McDermott og Archibald (2010), anbefaler de mer struktur i ledelse og drift av praksisfellesskap, enn det vi gjennom AF-prosjektet la til grunn.

## 5.3 Forskningsspørsmål 2: Kunnskapssyn

Forskningsspørsmål 2:

Hvordan vil ulike kunnskapssyn påvirke hvordan en legger opp kunnskapsdeling og -utvikling i TRM?

I kapittel 3 presenterer vi ulike kunnskapssyn, altså måter å forstå hva kunnskap er, hvordan kunnskap blir til, hvor kunnskap finnes, hvordan kunnskap deles også hva en organisasjon er. Vi presenterte tre ulike kunnskapssyn, det strukturelle syn, det prosessuelle syn og Den tredje veg som i er delvis er en blanding av de andre kunnskapssynene som i tillegg tar inn betydningen av intuisjon og følelser. Vi viser til kapittel 4.1 der vi presenterer

Rennemo (2006) om hvordan mennesker tenker ut fra sine egne forståelsesrammer, og hvor vanskelig det kan være å bli utfordret til å forstå fra andre rammer.

På Dovre (pre-step) brukte vi mye tid på de teoretiske forståelsene av de ulike kunnskapssynene, og vi fikk en gjenkjennelse i fra Kai på epoker da det strukturelle kunnskapssynet var rådende i organisasjonen. I Kai sine erindringer fra denne perioden var det flere forhold som han i dag innså var uheldige for rådgivningstilbudet som ble tilbudt melkeprodusentene og rådgiverens utvikling. Vi analyserte avdeling Økonomi og veivalg ut fra de ulike kunnskapssynene der vi kom frem til at kunnskapen som ble utøvd i avdeling Økonomi og veivalg kom fra mange fagområder, at den var i stor grad erfaringsbasert, den lot seg vanskelig generalisere samtidig som at omgivelsene den ble utøvd i var i rask endring. Med denne erkjennelsen valgte vi å legge opp en strategi for kunnskapsdeling i avdeling Økonomi og veivalg med mye vekt på et prosessuelt kunnskapssyn. For å kunne teste ut refleksjonene gjorde vi en distansert analyse av fagavdeling Fôring, der vi kom frem til at kunnskapen som ble benyttet i denne avdelingen var mer generaliserbar, den hadde ofte en naturvitenskaplig opprinnelse og dersom vi tok utgangspunkt i kua var ikke endringene så store. Det kunne derfor være riktig av fagavdeling Fôring å legge mer vekt på et strukturelt perspektiv i sin tilnærming på kunnskapsdeling og -utvikling enn i avdeling Økonomi og veivalg.

Med at vi valgte en strategi med å etablere praksisfellesskaper for å styrke kunnskapsdeling og – utvikling som en målsetning for AF-prosjektet, bygger det på en prosessuell forståelse av kunnskap. Det ble derfor viktig i de senere aksjonene å formidle denne forståelsen og utfordre til diskusjon av de ulike forståelsene. Vi benyttet Fagforum (aksjon 1) til å utfordre på hvilke kunnskapssyn som var utbredt i de ulike fagavdelingene, men også på hvilke fortrinn de ulike kunnskapssynene kunne ha. Det ble gode refleksjoner i grupper og deling av disse refleksjonene, det ble en erkjennelse av at det var en blanding av ulike kunnskapssyn i alle avdelingene. Fagforum (aksjon 1) mente at i avdelingene Økonomi og Veivalg og Nøkkelrådgivning var det naturlig å

legge mye vekt på et prosessuelt kunnskapssyn med bakgrunn i at oppgaveløsningen bygde i stor grad på erfaringskompetanse fra mange fagfelt. I avdeling teknikk og fôring var man mer mot en strukturell forståelse, men at en også anerkjente styrkene i det prosessuelle kunnskapssynet.

I evalueringen etter Fagforum (aksjon 1) opplevde vi at diskusjonene rundt kunnskapssyn hadde vært hensiktsmessig for å gi en forståelse for hvordan en kunne organisere kunnskapsdeling og- utvikling i avdeling Økonomi og veivalg. Derfor ble denne tilnærmingen også benyttet i neste aksjon; Ledersamling (aksjon 2). I denne aksjonen opplevde Tom Arild at en av deltakerne ikke ønsket å delta i gruppeøvelsen, der han gav klart uttrykk for at «dette gidder jeg ikke» før han forlot sekvensen. I diskusjonene ble det også en mye mer polarisert diskusjon rundt kunnskapssyn. Dette kan være et uttrykk av at det er utfordringer, med å forstå fra andre forståelsesrammer enn de en har etablert seg og blitt trygge på.

I Rådgiversamlingen (aksjon 3) ble ikke deltakerne utfordret i samme grad på kunnskapssyn. Likevel kan en fra refleksjonene og presentasjonene fra gruppearbeidet og de historiene som ble presentert fra de ulike regionene tydelig se at de hadde en prosessuell forståelse av kunnskap. Mye av det de så for seg som suksessfaktorer for læring mellom regionene ble uttrykt forankret i et prosessuelt kunnskapssyn, men også noe fra et strukturelt kunnskapssyn.

Programmet i Rådgiversamlingen (aksjon 3) bygde i stor grad på et prosessuelt kunnskapssyn, men det hadde en sekvens med parallelle sesjoner som deltakerne fikk velge mellom fire ulike fagtemaer. Denne sekvensen var kanskje mer preget av et strukturelt kunnskapssyn. I evalueringene etter kurset, ble atmosfære og fokus på erfaringsutveksling trukket frem som positivt, men samtidig var de mange som hadde et ønske om mulighet til å delta på mer enn en fagsekvens. Det kan tolkes som et ønske fra deltakerne om at de ønsker begge deler både erfaringsutveksling, men også strukturert faglig oppdatering.

Bjørn Gunnar var inne på dette flere ganger gjennom samlingen der han uttrykte at på denne samlingen var det mye relasjonsfokus, og han lovte at

neste samling skulle ha et større strukturfokus. (Neste samling inneholdt blant annet skatteregler og oppbygging av skattemodellen). Ut fra det kan en tolke Bjørn Gunnar slik at han ser for seg å bruke elementer fra de ulike kunnskapssynene der de har sine styrker.

I Rådgiversamlingen (aksjon 3) gjennomførte Bjørg øvelser som utfordret rådgiverne på bruk av forestillingsevne fra kunst og bildeassosiering der de fikk utforsket å bruke intuisjon og følelser. Utover den kreative delen på Rådgiversamlingen (aksjon 3) utfordret vi ikke kunnskapssynet beskrevet i Den tredje vei. Derimot observerte vi at refleksjon var innarbeidet i organisasjonen, og flere av deltakerne hadde gjort bruk av refleksjonsbok til sin handlingsteori. Denne observasjonen koblet vi til tidligere endringsprosesser, bla innføring av Nøkkelrådgivningsmetodikken kap 1.4. Denne bruken av refleksjon og refleksjonsbok viser at det er implementert deler syn på kunnskapsutvikling og metoder som blir beskrevet i den tredje veg (Elkjær, 2004).

### **5.3.1 Konklusjon forskningsspørsmål 2: Kunnskapssyn**

Gjennom aksjonene vi gjennomførte opplever vi at det både det strukturelle og det prosessuelle synet på kunnskap er innarbeidet og forstås i organisasjonen. Kunnskapssynet i Den tredje veg ble ikke utfordret i samme grad på et teoretisk grunnlag, men gjennom Bjørg sine aksjoner ble de utfordret gjennom handling. Vi observerte at medlemmer av TRM benytter metoder som refleksjon og refleksjonsbok som sammenfaller med kunnskapssynet i Den tredje veg. Vi satte kunnskapssyn opp mot egenartene i de ulike fagavdelingene i TRM. I disse sammenligningene ble det vurdert at fagavdelingene har ulike egenarter som en kan koble med de styrkene i de ulike i kunnskapssynene for å tilnærme seg hvordan en best og mest effektivt kan legge opp til kunnskapsdeling og utvikling. I avdeling Økonomi og veivalg og Nøkkelrådgivning ble det vurdert at det ville være hensiktsmessig å benytte mye fra prosessuell forståelse av kunnskap. Det ble også vurdert at i alle fagavdelingene var det en blanding mellom kunnskapssynene, og at det ville

være hensiktsmessig å benytte elementer fra både det prosessuelle og det strukturelle for å nå TRM sine målsettinger. Også blant rådgiverne i avdeling Økonomi og veivalg ble det uttrykt ønsker om en tilnærming fra et prosessuelt kunnskapssyn, men også med elementer fra det strukturelle.

Praksisfellesskap bygger på en prosessuell forståelse av kunnskap. Når en velger å benytte praksisfellesskap som tilnærming for kunnskapsdeling og – utvikling i avdeling Økonomi og veivalg vil det være viktig at en har en prosessuell forståelse av kunnskap, og kjenner de virkemidlene som styrker kunnskapsdeling og utvikling fra dette perspektivet. Ut fra erfaringene gjennom aksjonene opplever vi at avdeling Økonomi og Veivalg er «moden» og har en tilstrekkelig forståelse av det prosessuelle kunnskapssynet til at avdelingen kan lykkes med å innføre praksisfellesskap som redskap for å styrke avdelingen i kunnskapsdeling og –utvikling.

## 5.4 Forskningsspørsmål 3: Borderline tools

### Forskningsspørsmål 3:

Kan bruk av kreative innslag ha en forløsende effekt i fagsamlinger, og kan bruk av kunst være med på å forsterke inntrykk når det brukes som referat eller oppsummeringer?

Vi tilførte elementer i aksjonsforskningsprosjektet som TRM ikke hadde tenkt på selv. Vi påpekte at ved å utfordre eksisterende forståelsesrammer kan man utvikle nye. For å få i gang denne prosessen kan man benytte egnede verktøy. TRM ville ta inn de teoretisk begrunnede forslagene våre, men var spente på utfallet. Vi studentene var også åpne om at vi ikke viste hvilket utfall det ville få ettersom vi ikke hadde prøvd dette tidligere. Darsø (Rennemo, 2006) sier at man må utvikle tillit og bygge relasjoner mellom de lærende. Under planleggingen av rådgiversamlingen presset vi derfor på for å legge til rette for tid til samtaler, refleksjon og sosialisering. Som et verktøy introduserte vi Askeladdprosessen – bildeassosiering. Å assosiere rundt et bilde sammen med andre er å uttrykke sine egne tanker og følelser for det man ser. En slik



selvutlevering er med på å trene på å gi av seg selv, være ærlig, forklare sine egne sanseinntrykk for andre – dvs. å gi andre innsikt i den forståelsesrammen du selv har omkring bildet. På denne måten bygger vi tillit og skaper sterkere relasjoner mellom deltakerne på samlingen. Det var gøy å observere etter en lang dag med faglig prat så var det plutselig nye stemmer i lokalet. Personer som ikke hadde sagt noe i plenum på hele dagen tok plutselig ordet og fortalte om sine assosiasjoner. Videre sier Darsø (2001) at vi skal leke med ens egen uvitenhet og ironisere rundt eksisterende forståelsesrammer. En kunnskapshekkende faktor i organisasjoner er at man snakker rundt hverandre om de samme begrepene. Ved å innføre monotypiene som referattekniikk ville vi sette begrepene inn i en forståelsesramme som var ny for alle. Begrepene fikk et grafisk uttrykk, enten det var økonomiverktøy, prosesser eller prosedyrer, samarbeidsmåter eller konkrete hendelser som ble beskrevet i regionenes historier. Bjørg ga bilde til dette, selv om hun ikke visste nøyaktig hva det betydde. Hun fikk et inntrykk og billedliggjorde essensen av det hun hørte – abstrahering (Root-Bernstein & Root-Bernstein, 2003). Det som var spennende var samtale og refleksjonene om bildene mellom rådgiverne i etterkant. Disse skulle vi gjerne ha hatt mer tid til, da dette kunne vært forløsende for rådgiverne – særlig de ferskeste uten særlig erfaring og rennømmé i bedriften. Darsø (2001) sier også at etablering av nye begrep og språkskaping er det siste punktet i prosessen med å skape ny viten. Vår bruk av analogier (Root-Bernstein & Root-Bernstein, 2003) under samtale om hva en kunnskapsaktivist førte oss ut i sammenligninger om en gartner. Vi opplevde at ved å gjøre det ble alle deltakere i samtalen og kom med analogier om hvordan en gartner arbeider; han sår, vanner, luker, flytter planter til annen jord, finner planter om vokser godt sammen og høster. På den måten ble kunnskapsaktivisten til en kompetansegartner.

Kunsten provoserer, og det gjorde den også i vårt tilfelle. Vi fikk tilbakemeldinger på evalueringen av rådgiversamlingen om at dette overhodet ikke gjorde dem til bedre rådgivere i økonomi. Vi tror at selv om de ikke syntes at det gav dem noe, så reagerte de så mye at det gav tilbakemelding om det, og da har det i alle fall ikke vært bortkastet. Men vi antar at ved en strammere regi

rundt både monotypi og Askeladden kunne vi fått et tydeligere resultat. Ved å gi rådgiverne en større forståelse for teorien om kunnskapsutvikling og at vi forsøkte å benytte verktøy som skulle bringe dem ut av den logiske og rasjonelle tankegangen kunne vi fått større aksept og forståelse for øvelsene.

### **5.4.1 Konklusjon forskningsspørsmål 3: Borderline tools**

Tilbakemeldingene vi fikk var polariserte – enten likte man de kreative innslagene eller så gjorde man det ikke. Vi tar det som et tegn på at vi har påvirket rådgiverne og satt spor etter oss i organisasjonens historie. Relasjonsbygging er en langsiktig prosess som består av mange små enkeltepisoder og dette tror vi var en av dem. Vi opplevde at enkeltpersoner kom på banen under Askeladdprosessen og viste at de hadde evner som ikke hadde kommet til uttrykk gjennom den rådgiverfaglige delen av programmet. Monotypiene fungerte etter vår hensikt, men her oppdaget vi at vi kunne ha gjort ting annerledes for å få et bedre resultat. De som hadde holdt foredragene viste alle en utvidet interesse for bildene. I samtale med dem ble det tydelig at de reflekterte mye over hvordan de hadde ordlagt seg og presentert historien sin, og i så måte kan vi si at kunsten var med på å forsterke inntrykk fra forelesningene. Vi ville gjerne brukt mer tid på å la rådgiverne tolke og språkliggjøre inntrykk de fikk fra bildene, og sett på begrep de bruker på nytt. Dette ville imidlertid ha krevd relativt mye tid i programmet, noe som krever mye av organisasjonen i og med at de allerede bruker mye ressurser på en samling med 44 deltakere.

## **5.5 Den aksjonsbaserte helhetsmodellen**

Som vi beskrev i kapittel 2.4 er aksjonsforskning en av flere metoder for organisasjonsutvikling. Vi vil benytte den aksjonsbaserte helhetsmodell Rennemo (2006) for å vurdere AF-prosjektet som en organisasjonsutviklingsprosess.

### 5.5.1 Aksjonsbasert utforsking

Aksjonsbasert utforsking er den delen i AF-prosjektet som ivaretar verdien med å tenke nytt, sprengje de tankemessige grenser og reflektere på metanivå. Godt coacharbeid vil bidra til å ivareta denne verdien (Rennemo, 2006).

Rennemo (2006) beskriver viktigheten av at en organisasjon lærer å reflektere over forståelsesrammer og enkeltkrets- og dobbeltkretslæring. Dersom deltakerne i en organisasjon ikke reflekterer over det de gjør og utforsker forståelsesrammene vil de fortsette å gjøre det samme, men kanskje på en bedre måte. For å få endring og organisasjonslæring må en stille seg spørsmål om de eksisterende rammebetingelsene og forståelsesrammene og gjennom det kanskje finne nye og bedre måter å gjøre tingene på.

I arbeidet med AF-prosjektet har vi forsøkt å teste ut metoder og gjennomføring for å ivareta denne verdien. I analysen vil vi trekke frem

- «Ba», en kunnskapshjelpende kontekst og betydningen av tillit
- Refleksjon
- Involvere en kunstner til å gjennomføre kreative prosesser; Askeladd og Monotypi.
- Studentene som coach

Vi er inne på betydningen av «Framing» og «Reframing», der en gjennom denne prosessen definerer problemstilling og hvordan en skal legge opp tiltak for å løse denne problemstillingen. I AF-prosjektet kom vi studenter inn i en organisasjon for å hjelpe til i gjennomføring av et prosjekt som var på planleggingsstadiet. Vi studentene kom inn i dette arbeidet med den teoretiske bakgrunnen vi hadde fra MKIL studiet som vi ønsket å bidra inn med i en aktuell problemstilling. Organisasjonen hadde før vi kom inn definert problemet og begynt å finne mulige tiltak for å avhjelpe dette. For at vi studentene kunne bli deltakere i prosjektet og bidra med vårt teoretiske perspektiv måtte vi etablere felles forståelsesrammer.

I vårt prosjekt opplevde vi Dovre (pre-step) som avgjørende for vår inngang i prosjektet og vår mulighet til å delta aktivt som aksjonsforskere i prosjektet. *Hva var det med Dovre som utløste dette?* Vi var inne på «ba» som kunnskapshjelpende kontekst og vi definerte hytta på Dovre som et slikt «ba». I hytta var det ikke tilgang på datakommunikasjon og ulike dokumenter og planer for organisasjonen som f.eks. organisasjonskart. Kanskje ble fraværet av slike dokumenter og at deltakerne kom bort fra den vanlige arbeidssituasjonen, og dermed også bort fra de daglige rutinene, som ble viktig. Gjennom fraværet av slike dokumenter og de daglige gjøremålene fikk samtalen større plass. Gjennom samtalen utforsket vi både organisasjonen og teorigrunlaget for å få en felles forståelse av organisasjonen i et nytt teoretisk bakteppe. Et annet forhold med hytteturen var den heimlige, men nøytrale atmosfæren. «Ba'et» hadde fravær av en jobbmessig kontekst som kontorlokaler og møterom har, men var heller ikke så privat at deltakerne følte de var på besøk. I dette «ba'et» lagde vi mat og spiste og fikk lære hverandre å kjenne også som mennesker ikke bare ansatte og fagpersoner. I tillegg bidro naturen i rundt slik at vi kunne benytte denne til å gå tur i, når vi hadde kjørt oss fast i arbeidet med forståelsesrammer. Vi opplevde Dovre som egnet «ba» for å bygge tillit og utforske forståelsesrammer.

Utfra dette blir det naturlig å se på betydningen av tillit. Som vist i figur 3.1 innovasjonsdiamanten (Darsø, 2001), forutsetter utvikling av ny kunnskap en prosess der alle hjørnene ivaretas. I relasjoner ligger utvikling av tillit og bygging av relasjoner mellom de lærende.

I Lewins endringsmodell (kap2.4) skal en forsterke krefter som presser på for endring og redusere krefter som ikke ønsker endring. Felles utforskning av forståelse og «Framing» vil være en del av prosessen med å redusere krefter og forsterke krefter som gjør endring mulig. I Innovasjonsdiamanten (Darsø, 2001) benytter Darsø et hjørne i diamanten til kreativ lek med ens egen uvitenhet og ironisering av eksisterende forståelsesrammer. I Rådgiversamlingen (aksjon 3) ønsket vi å benytte slike metoder. Vi var heldige og fikk med Bjørg, på denne delen der hun gjennom øvelsen i Askeladd

metoden, gjennom lek utfordret deltakerne i samlingen til å reflektere over egen forståelse av bilder samt å dele denne forståelsen med andre. Denne øvelsen bidro til at rådgiverne ble nødt til å reflektere over det en ser, men også å uttrykke dette med ord. Når en deler sin forståelse med andre vil en oppleve at de andre har en annen forståelse enn en selv. Også monotypiene bidrar til å utforske egne og andres forståelsesrammer. Når Bjørg lagde monotypier som bildereferater omformet hun det hun opplever i f. eks et foredrag til bilder. Når hun deretter presenterer bildene utfordrer hun nysgjerrigheten til rådgiverne til å reflektere over hva var det Bjørg så? Hvordan kunne hun se det slik? Kan jeg klare å se det slik?

I Dovre (pre-step) og senere aksjoner ønsket vi å benytte refleksjon som metode for å utforske forståelsesrammer. Vi opplevde at refleksjon var godt innarbeidet gjennom tidligere endringsprosesser (kap. 1.4), og at noen av deltakerne plukket opp en refleksjonsbok fra veska når vi introduserte temaet. Det medførte gode refleksjoner både enkeltvis og i grupper gjennom hele AF-prosjekter.

I diskusjonen av problemstilling og forskningsspørsmål er vi inne på den rollen vi studenter fikk i AF-prosjektet. Vi kunne se det planlagte prosjektet fra noe distanse, og med et teoretisk bakteppe. Å forske i egen organisasjon vil en kunne oppleve nærsynthet og forutinntatte holdninger. Håkon sin deltakelse i prosjektet som utenforstående og med erfaringsbakgrunn fra TFoU gjorde at han kunne bringe nye forståelses rammer inn i prosjektet og stille spørsmål med etablerte sannheter i organisasjonen. Som ekstern forsker vil han også stille spørsmål til de faguttrykk og metoder han ikke er kjent med, gjennom disse spørsmålene utfordres også de interne forskerne til å utforske det kjente.

### **5.5.2 Aksjonsbasert kunnskap**

Når vi benytter aksjonsforskning som metode ligger det et stort læringsaspekt både for oss studenter som deltok i prosjektet og også de andre deltakerne i prosjektet og organisasjonen vi forsket sammen med.

Rennmo (2006) presenterer i Figur 2-6 spørsmålet om hvem som kan lære av AF-prosessen. I diskusjonen av problemstilling beskrev vi en gruppe som vi oppfattet som medforskere i prosjektet. Denne gruppen vil gjennom planlegging, gjennomføring, refleksjon og evaluering ha et stort læringsaspekt i AF-Prosjektet. Utover dette vil vi studenter, Håkon og Gunnar, men også Bjørg og Kristianne, bearbeide innhold fra aksjonene i etterkant og relatere det til teori. I prosessen med teorikonstruksjon må vi gå igjennom AF-prosjektet på nytt, og på nytt gjøre oss refleksjoner opp mot kjent teori. Denne prosessen gir en ny dimensjon i AF-prosjektet og styrke læringsaspektet vesentlig.

I diskusjonen av problemstillingen vedrørende deltakelse var det også mange deltakere i ulike nivåer i organisasjonen som ble involvert i ulike aksjoner, disse ble presentert for teori, øvelser og refleksjon gjennom dette vil de tilegne seg kunnskap. Utover de som vi oppfattet som deltakere i prosjektet vil deler av Tine som ikke er direkte involvert AF-prosjektet og andre aktører i samfunnet kunne lære av erfaringene gjennom at publisering av erfaringene i rapporter og foredrag. Dette diskuterer vi nærmere i aksjonsbasert formidling.

I kapittel 3 beskriver vi handling strategier fra Modell I og Modell II. Handlingsstrategier fra Modell I kan være til hinder for læring, en bør forsøke å stimulere til organisasjonslæring gjennom Modell II-teorier. Handlingsstrategier fra Modell II innebærer oppsøking av valid informasjon, frihet til å søke, velge og opplyse, samt inngåelse av interne forpliktelser (Rennemo, 2006). Vi satte opp målsettinger for samarbeidet og en psykologisk kontrakt med bakgrunn i den atmosfæren vi hadde på Dovre (pre-step). Tom Arild har flere ganger i ettertid nevnt at vi har en psykologisk kontrakt, og da er det ikke innholdet han trekker frem. Den psykologiske kontrakten opplevdes som en intern forpliktelse bygget på tillit, felles forståelse og felles målsetting.

Videre ønsket vi, i samsvar med Modell II-teorier, en bred deltakelse i definering av hensikt og mål. I diskusjonen av problemstilling var vi inne på at det var et ønske om bred deltakelse gjennom hele prosjektet, men at rammene satte begrensinger. Hensikt og mål ble definert i en liten gruppe, men forankret i organisasjonen i ettertid. Ut fra Modell II- teori kunne det vært ønskelig med

bredere forankring av hensikt og mål. Med tanke på å søke vinn-vinn-situasjoner, og at ingen skal tape, opplever vi at dette har vært en holdning gjennom AF-prosjektet. Dette uttrykker vi gjennom *Figur 4-4*, mål for samarbeidet, der organisasjonen, AF-prosjektet og vi som studenter skal ha utbytte av samarbeidet. I tillegg ble Bjørg og Kristianne involvert i prosjektet og bidro med i planlegging, gjennomføring og evaluering av Rådgiversamlingen samtidig som dette styrket deres eget arbeid med Master og PhD.

Refleksjonene, bilder av grupperefleksjon presentert på tavle, skriftlige evalueringer, oppsummeringer etter aksjoner og lydbånd er dokumentasjon som videre inngikk i teorikonstruksjonen. Vi hadde ikke lydbånd fra alle aksjonene, men opplevde mange fordeler med en slik informasjonskilde å støtte seg til i arbeidet med teorikonstruksjon.

### **5.5.3 Aksjonsbasert formidling**

Aksjonsbasert formidling skal ivareta verdien av å gjøre bruk av og utvikle generaliserbar kunnskap, samt formidle resultatene av kunnskapsutviklingen til akademiske miljøer (Rennemo, 2006).

I forrige delkapittel diskuterte vi kunnskapen som ble generert til deltakerne i AF-prosjektet på ulike nivåer. Gjennom aksjonsbasert formidlingen kan en nå andre grupper som er illustrert i *Figur 2-6*. Dette kan være deler av Tine som ikke er direkte involvert i AF-prosjektet og andre organisasjoner og deler av samfunn som kan være interessert i erfaringene fra AF-Prosjektet (Rennemo, 2006).

Vi nevner i kapittel 1.6, State of the art, viktigheten av at nyskaping, resultater eller erkjennelser fra AF-prosjektet formidles til andre, men også at vi evner å benytte resultater fra annen forskning.

I aksjonene våre var det av flere som stilte kritiske spørsmål om ledelsesutfordringer med praksisfellesskap. Ut fra disse spørsmålene kunne vi søke opp erfaringer fra andre som har etablert løsninger på disse utfordringene,

dette ble interessant å benytte i diskusjonen av våre funn i AF-prosjekt. Vi skulle gjerne ha sett at vi hadde forberedt oss bedre til aksjonene med litteratursøk slik at erfaringene publisert i Harvard Business Review 2010 og en undersøkelse fra Statoil 2011 kunne ha inngått i diskusjonene i aksjonene og dermed i større grad bidra til etablering av praksisfellesskap i avdeling Økonomi og veivalg. Denne masteroppgaven kan på samme måte bidra med erfaringer fra etablering av praksisfellesskap i TRM når den gjøres tilgjengelig for andre som kan gjøre seg nytte av de erfaringene som blir beskrevet.

Formidling av resultater til akademiske miljøer fra dette AF-prosjektet vil være

- Denne masteroppgaven
- Masteroppgaven til Bjørg der hun benyttet Rådgiversamlingen (aksjon 3) for å teste ut metoder som var en del av hennes masteroppgave.
- Doktorgrad avhandling til Kristianne med tittelen « *Positive avvik. Å skape det spesielle for å skape endring* », der hun forsket bla gjennom prosessene som Bjørg er i ferd med å utvikle
- Presentasjon på en understrøm på konferansen kalt *Images, creativity and the possibility of critique* i forbindelse med *The Art of Management and Organization Conference* i York der Bjørg og Kristianne presenterer materiale med innhold fra aksjonene med TRM

#### **5.5.4 Aksjonsbasert produksjon**

Aksjonsbasert produksjon viser til viktigheten av at AF-prosjektet bidrar til produksjon av resultater for den organisasjonen som involveres (Rennemo, 2006).

Vi har beskrevet i kapittel 4 Dovre (pre-step) at vi studenter kunne tre ut av prosjektet i april for å arbeide med teoriutvikling. Den korte tiden sammen med organisasjonen, og at AF-prosjektet er i stor grad et organisasjonsutviklingsprosjekt gjør det vanskelig å måle konkrete resultater.



Vi vil i analysen vurdere produksjonen i AF-prosjektet som en organisasjonsutviklingsprosess, og det resultat det medførte utover opprinnelig prosjektplan.

I vårt første møte med prosjektlederne fra avdeling Økonomi og veivalg presenterte de oss for sin opprinnelige prosjektplan som var å utfordre rådgiverne i avdeling Økonomi og veivalg på erfaringsdeling. Dette skulle skje gjennom å få rådgiverne til identifisere forhold de var stolte av i sin egen oppgaveløsning, få kjennskap til de andre rådgivernes kunnskap, holdninger og ferdigheter samt å forplikte nettverkslederne (omtalt i kapittel 4.4) til handling i regionene. Gjennomføringen var planlagt med en forankring i fag- og operativ ledelse (Fagforum og Ledersamling) og en Rådgiversamling.

Gjennom AF-prosjektet endret det opprinnelige prosjektet karakter til å innlemme organisasjonsutvikling for å utvikle avdeling Økonomi og veivalg til metoder for å nå målene i TRM sin Strategi 2015 vedrørende kompetansedeling og-utvikling. Gjennom å tilføre prosjektet en bedre teoretisk plattform i deltakende prosesser ble det gjennomført analyser av organisasjonens egenart, utforsket ulike kunnskapssyn og ulike metoder for erfaringsdeling. De opprinnelig planlagte møtene ble gjennomført som aksjoner der deltakerne i alle nivåer, faglig- og operativ ledelse og rådgiverne, ble involvert i analysene og diskusjoner rundt metoder for erfaringsdeling, kunnskapssyn og avdelingens egenart. Disse aksjonene medførte at avdelingen Økonomi og veivalg fikk en operativ strategi forankret i teori, faget og rådgivernes egenart og ledelse for hvordan de kan arbeide får å nå målene i TRM sin Strategi mot 2015. I kunnskapsstrategien til avdeling Økonomi og veivalg er bruk av praksisfellesskap, innføring av kompetansepartner og kunnskapssvisjon sentrale for å styrke avdelingen på kompetansedeling og -utvikling

AF-prosjektet har også bidratt til konseptualisering av praksisfellesskap som metode for kunnskapsdeling og -utvikling, der en igjennom denne konseptualiseringen gjenkjente hva har bidratt til og rammene for de tidligere utviklinger som i stor grad bidrar til avdelingens inntjening i dag.

### **5.5.5 Konklusjon på AF-prosjektet vurdert opp mot helhetsmodellen**

Aksjonsforskningsprosjektet har bidratt til alle verdiene i helhetsmodellen, der noen verdier er bedre ivaretatt enn andre. Vi opplever at vi i aksjonsbasert utforskning har benyttet et mangfold av metoder, hvor vi trekker frem betydningen av tillit mellom de involverte, bruk av refleksjon og bruk av kunst. Involvering av ekstern forsker ble hensiktsmessig for å utfordre eksisterende forståelsesrammer. I aksjonsbasert kunnskap er det involvert mange i de ulike aksjonene som har økt sin kunnskap, involveringen av eksterne deltakere i prosessene bidratt til kunnskap i organisasjonen, i tillegg er erfaringene fra aksjonene bearbeidet fra en teoretisk kontekst som videre styrker kunnskapsresultatet fra AF-prosjektet. Vi opplever også at det har vært et fokus på organisasjonslæring i aksjonene. Vedrørende aksjonsbasert formidling vil resultat fra AF-prosjektet videreformidles til akademiske miljøer i gjennom en masteroppgave. Den kreative delen av AF-prosjektet vil inngå i en masteroppgave og en PhD, i tillegg vil resultater formidles på en konferanse i York. Med tanke på aksjonsbasert produksjon er de målbare resultatene av AF-prosjektet vanskelig å måle i den korte perioden vi som studenter var medforskere i AF-prosjektet. Et resultat er at avdeling Økonomi og veivalg har gjennomført en OU-prosess og gjennom denne har avdelingen utviklet en strategi for kunnskapsdeling og –utvikling som er i tråd med deres egenart, som er forankret i ulike nivåer i organisasjonen og som har et godt teoretisk fundament. Som resultat er også at avdeling Økonomi og veivalg implementert bruk av praksisfellesskap og Kompetansepartner for å nå avdelingens arbeid for kompetansedeling og –utvikling.

Vi opplever at de fleste verdiene i den aksjonsbaserte helhetsmodellen er godt ivaretatt. Vedrørende verdien aksjonsbasert produksjon, har perioden vi som forskere har deltatt sammen med avdeling økonomi og veivalg vært for liten til å finne målbare resultater i blant rådgiverne.

## 6. OPPSUMMERENDE KONKLUSJONER

Vi har gjennomført et aksjonsforskningsprosjekt sammen med Tine Rådgivning og Medlem, avdeling Økonomi og veivalg, som en del av vår Masterutdanning i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse. Hensikten med AF-prosjektet var å bidra til å styrke avdeling Økonomi og veivalg i kompetansedeling og – utvikling. I analysen har vi diskutert problemstilling og forskningsspørsmål opp mot aksjonene og funnene i aksjonen, og sett de opp mot teori og State of the art . Vi vil her oppsummere det vi finner som viktigste ved forskningen. Problemstillingen var:

*Hvordan kan vi med aksjonsforskning legge til rette for at praksisfellesskap skal oppstå og være en vesentlig del av strategi for kunnskapsdeling og -utvikling i TRM, avdeling Økonomi og veivalg?*

Forskningsspørsmålene var:

*Hvilke ledelsesutfordringer ligger det i å la praksisfellesskap være drivkraft og metode for kunnskapsdeling og -utvikling i TRM, avdeling Økonomi og veivalg?*

*Hvordan vil ulike kunnskapssyn påvirke hvordan en legger opp til kunnskapsdeling og utvikling i TRM?*

*Kan bruk av kreative innslag ha en forløsende effekt i fagsamlinger, og kan bruk av kunst være med på å forsterke inntrykk når det brukes som referat eller oppsummeringer?*

Ut fra aksjonene og analysen mener vi at aksjonsforskning som metode har bidratt til å forankre at bruk av praksisfellesskap blir en viktig tilnærming for kompetansedeling og -utvikling i avdeling Økonomi og veivalg. Gjennom aksjonene har medlemmene i organisasjonen blitt involvert i prosessene. Det har kommet frem at en på ledernivå opplever praksisfellesskap som viktig for å utvikle konkurransekraft, og for rådgiverne oppleves praksisfellesskap som viktig for å kunne være del av et faglig og sosialt fellesskap. Vi har også funnet at praksisfellesskap ikke er noe nytt i avdeling Økonomi og veivalg, slike

praksisfellesskap har bidratt til utvikling av tjenester og produkter som i dag er viktig for avdelingen. Organisasjonen har ikke kjent begrepet og innholdet til fenomenet, og gjennom konseptualisering av begrepet vil avdelingen bli bedre i stand til å legge til rette for at praksisfellesskap skal oppstå og bidra til kompetansedeling og –utvikling.

Av ledelsesutfordringer med å benytte praksisfellesskap som drivkraft og metode for kompetansedeling og –utvikling har vi funnet at utfordringene er knyttet til å sikre seg at alle rådgiverne blir innlemmet i ett eller flere praksisfellesskap, sikre at praksisfellesskapene blir effektive og bidrar til å nå målsettingene til avdelingen. Disse utfordringene vil avdelingen forsøke å løse gjennom å innføre en Kompetansepartner som bidrar til å engasjere og motivere for etablering av praksisfellesskap, og bidra til at praksisfellesskapene utvikler seg slik at de bidrar mot avdelingens målsettinger.

Gjennom aksjonene fant vi at organisasjonen har god erfaring med å håndtere forståelser fra ulike kunnskapssyn. Vi fant at det både det strukturelle og det prosessuelle synet på kunnskap er innarbeidet, forstås og benyttes i organisasjonen avhengig av de ulike styrkene i kunnskapssynene. Vi opplever at avdeling Økonomi og veivalg har tilstrekkelig forståelse og erfaring med det et prosessuelt kunnskapssynet til å benytte praksisfellesskap som bygger på et prosessuelt kunnskapssyn.

Gjennom bruk av kunst og kreative øvelser opplevde vi at gruppedynamikken endret seg ved å innføre «borderline tools». Bruk av kunst kan bidra til å skape nye forståelser, men også at denne prosessen kan være krevende å gjennomføre i organisasjoner.

## **6.1 Kritikk til bruk av metode og analyse**

Vi har gjennomført et AF-prosjekt med tanke på organisasjonsutvikling og organisasjonslæring. I gjennomføringen av AF-prosjektet og analysen kan det være svakheter som det vil være riktig å belyse. I vår prosess med organisasjonsutvikling har vi valgt en tilnærming ut fra grasrotinitiativet og en

prosessuell forståelse av kunnskap. Vårt valg av tilnærming har medført at vi ikke i samme grad har utforsket muligheter fra sjefsinitiativet og den strukturelle forståelsen av kunnskap som kunne være aktuell for å styrke TRM på kompetansedeling og –utvikling.

I metoden vi har valgt å benytte er involvering av medlemmene i organisasjonen en viktig forutsetning for å bidra til endring. Av ressursmessige begrensninger og kompleksiteten i organisasjonen har ikke medlemmene vært involvert fortløpende som deltakere i alle aksjonene. Ikke minst er involvering viktig når det gjelder å finne frem til hensikt og formål. Siden AF-prosjektet har svakheter med tanke på involvering må en i videreføringen av prosjektet regne med behov for videre forankring og forklaring.

Analysen bygger på beskrivelsen av aksjonene som de forløp seg for oss. I kapittel 4 beskriver vi aksjonene og at vi gjør utvalg av de av hendelser og forløp som vi oppfatter gir mening opp mot problemstillingen og de forskningsspørsmålene vi skal gi svar på. I så måte er dette kapitlet (Kap. 4 Aksjon) en form for analyse i og med at vi foretar en subjektiv utvelgelse av stoffet og beskriver det vi tror er relevant for historien. I vår fremstilling av aksjonene valgte vi en fortellerstil der vi ønsket å sette hendelsene inn i konteksten vi opplevde var til stede på aksjonene. Vi kunne ha valgt å benytte sitater som kanskje kunne ha økt gyldigheten til materialet, men vi valgte ikke en slik tilnærming fordi vi vurderte at det kunne gå på bekostning av sammenhengen i beskrivelsene fra aksjonene. Vi kunne også ha fulgt opp funnene fra aksjonene med andre metoder, som f.eks intervju eller spørreundersøkelser. Vi ser at gjennom bruk av flere metoder for datainnsamling (metodetriangulering) kunne vi ha styrket troverdigheten i oppgaven.

Dette leder inn på å se det empiriske materialets validitet og reliabilitet. Leseren bør stilles seg spørsmål om: Er beskrivelsen av aksjonene og analyse av det empiriske materiale gyldig og troverdig?

I de ulike aksjonene har vi benyttet ulike metoder for datainnsamling; refleksjon, bilder av presentasjoner av refleksjoner og hendelser, skriftlig evaluering, skriftlige oppsummering etter aksjoner og lydbånd. Datainnsamlingen har også vært en utviklende prosess, der vi i de tidligste aksjonene baserte oss bare på refleksjon og skriftlig oppsummering, og etter hvert så nytten av å bruke flere kilder som lydbånd og bilder for å utfylle materialet. I arbeidet med skriving av oppgaven, ser vi fordelene av å ha flere kilder til materialet, der en kan gå tilbake på lydbånd å høre hva som egentlig skjedde og på samme måte gå tilbake på bilder av det som ble skrevet på White Board for å sjekke presist hva som ble presentert.

I tekstgjennomgangen er det involverte som ikke er anonymisert. Sett opp i mot etiske spørsmålene som vi omtaler i kap. 2.7 og 2.8, har de som er beskrevet med navn har fått tilgang til teksten og gitt en mulighet til å vurdere den empiriske beskrivelsen. Dette for å ivareta deres rett til selvbestemmelse, autonomi og risiko for skade, men også gyldigheten i historien. Vedrørende spørsmålet om analysen og empirien er troverdig benyttes reliabilitet som et begrep. Fra naturvitenskapen og positivismen sine forskningsmetoder går reliabilitet ut på at en kunne ha fått samme resultat med å gjennomføre AF-prosjektet to ganger. Innen historieforskning går reliabilitet ut på at det er kildenes pålitelighet som vurderes (Everett & Furuseth, 2004). Å vurdere reliabilitet utfra naturvitenskaplig betydning vil neppe la seg gjøre siden metoden innebærer involvering og felles meningsforståelse som påvirker retningen på prosjektet. Å vurdere reliabilitet ut fra kildenes pålitelighet kan delvis la seg gjøre i og med at de som vi kaller medforskere er i stor grad identifisert og kan bidra til å styrke rapportens troverdighet. Ved å identifisere og involvere medforskerne i tekstgjennomgangen styrkes troverdigheten av analysene internt i organisasjonen. De eksterne leserne gis mulighet til å vurdere OU-prosjektet med at en gjennom aksjonsforskning bearbeider hendelsene sammen med teori og lager en skriftlig rapport. Ut fra den skriftlige rapporten gis de eksterne lesere mulighet til å lage seg en oppfatning om validiteten og transparensen i fortellingene fra aksjonene og analysen.

Vi forstår kritisk realisme slik at troverdigheten i prosjektet bør vurderes opp mot gjennomføringen og transparensten i formidlingen. Er medlemmene i organisasjonen blitt involvert? Er de gitt anledning til å bidra og påvirke? Er synspunkter som er kommet frem er testet opp mot teori på feltet? Er resultatene som AF-prosjektet er kommet frem til et gode for både menneskene og organisasjonen?

## 6.2 Refleksjoner rundt egen læring

I valg av metode la vi vekt på mulighetene for egen læring i samhandling med praksisfeltet, der vi kunne benytte styrkene i vår bakgrunn som rådgivere i kompetansevirksomheter. Vi har ulike bakgrunn i vår utdanning, vår arbeidserfaring, en var forsker i egen organisasjon og den andre hadde mer distanse til organisasjonen vi forsket på. Gjennom arbeidet med AF-prosjektet har vi hatt mange muligheter til å reflektere over det vi opplevde med organisasjonen og gjennom det utfordre hverandre på våre oppfatninger om hva som skjedde. Hvorfor skjedde det? Hvilke egne forutinntattheter og antagelser er til stede? Gjennom slike refleksjoner ser vi at vi har møtt en organisasjon med behov for vår kunnskap, der menneskene i organisasjonen har tatt i mot oss og inkludert oss med fellesskapet for å utforske et nytt teorifelt. Vi har opplevde viktigheten av tillit og inkludering i prosesser med å finne nye forståelser. Vi har også møtt en organisasjon med en struktur som ikke var etablert etter omorganisering, men ved å holde fokus på prosessene har vi kommet mye lengre enn om vi hadde valgt å ha fokus på strukturen. Vi har gjennom samarbeidet måttet bruke av oss selv i praksisfeltet både i et samspill med andre og reflektere over det i etterkant. Gjennom slike refleksjoner oppdager vi også sterkere og svakere sider ved oss selv, og at menneskene kan utfylle hverandre. Gjennom prosjektet har vi erfart viktigheten med å benytte arenaene, der felles meningsforståelse blir til i samhandlingsprosessene «in action». Vi har lært at gjennom å involvere andre mennesker med styrker fra andre felt i vår oppgaveløsning, blir resultatene annerledes og større enn opprinnelig planlagt.

Gjennom AF-metoden har vi prøvd ut ulike roller, de rollene vi har benyttet er OU-konsulenten og Aksjonsforskeren. OU-konsulenten er ikke så ulik den rådgiverrollen vi har med oss fra vår bakgrunn. Gjennom AF-prosjektet har vi støttet oss til denne tryggheten i den kjente rollen. Samtidig har vi også testet ut en aksjonsforsker rollen. Kanskje er det er når vi har testet ut denne rollen vi har tilrettelagt for det som har vært suksessfaktorer i AF-prosjektet. I uttestingen av aksjonsforskerrollen har vi planlagt for involvering, demokratiske prosesser, tillit og stor grad av åpen utforsking i «framing» av problemstillinger og vært oss beviste på dette i gjennomføringene.

Vi har begge en naturvitenskapelig bakgrunn, med utgangspunkt i denne har vi måtte bruke mye tid og refleksjoner på en metode som har et helt annet forskningsståsted. Kan aksjonsforskning være forskning? Gjennom erfaringene og bruken av metodene i aksjonsforskning har vi erfart at vi har oppnådd mye i samarbeid med praksisfeltet, og at det har kommet menneskene og organisasjonen til gode. I etterkant gjennom utforsking av teori opp mot våre erfaringer har vi kommet frem til at det er nettopp det som er som er styrkene i aksjonsforskningsmetoden og det som er med og legitimerer metoden som forskning. Prosessen med skrivingen av oppgave gir behov for å bearbeide teorien og erfaringene på nytt, denne prosessen har bidratt til vesentlig større innsikt i faget kunnskapsledelse enn vi hadde når vi startet på aksjonsforskningsprosjektet.

### **6.3 Veien videre**

I AF-prosjektet har vi kommet frem til at avdeling Økonomi og veivalg skal bli bedre i kompetansedeling og –utvikling gjennom å legge til rette for praksisfellesskap, og at en Kompetansepartner skal ha en viktig funksjon i denne tilretteleggingen. For avdeling Økonomi og veivalg medfører dette valget utfordringer med å omsette strategien i handling. Det vil være behov for avdelingen å skaffe mer kunnskap om hva praksisfellesskap er og hvordan en kan tilrettelegge for praksisfellesskap og kultivere disse slik at de bidrar til avdelingens målsettinger. Det vil også være behov for å skaffe mer kunnskap



om hva en Kompetansegartner sin rolle og oppgaver i avdelingen kan være. Denne kunnskapen bør de skaffe som en oppfølging av den teori som er kommet til gjennom AF-prosjektet, det er også viktig at avdelingen skaffer seg erfaring med praksisfellesskaper og Kompetansegartner. I det videre arbeidet vil en videreføring av metoder fra AF-prosjektet med involvering, felles utforskning og bruk av refleksjon være hensiktsmessige verktøy for å skaffe innsikt hva praksisfellesskap og Kompetansegartner kan være for avdelingen og hvordan de gjennom det kan bidra til bedre kompetansedeling og -utvikling. Dersom avdeling Økonomi og veivalg klarer å fylle begrepene praksisfellesskap og Kompetansegartner med innhold tilpasset sin egenart mener vi at de kan bli viktige bidrag til målsettingene om økt konkurransekraft gjennom å bli bedre og mer effektiv på kompetansedeling og -utvikling.

## 6.4 Bidrag til omverdenen

Gjennom aksjonene vi har hatt sammen med TRM og avdeling for Økonomi og veivalg, er det deltakere i andre fagavdelinger som har blitt oppmerksom på AF-prosjektet. Andre fagsjefer har fått positive tilbakemeldinger fra rådgivere i avdeling Økonomi og veivalg. På grunnlag av dette har Tom Arild fått forespørsler fra andre fagsjefer om å orientere om prosessene med tanke på at det kan være aktuelle fremgangsmåter også for de andre fagområdene i TRM. Denne interessen og overføringsmuligheten mellom fagavdelinger i TRM er et lokalt bidrag til omverdenene.

Vår bruk av kunst i samlinger med hensikt på assosiasjon og abstrahering gjennom Askeladdenprosessen og monotypi vil vi peke på et stort potensial ved å la disse utfylle hverandre. Ved å bruke monotypiene i Askeladdenprosessen, i stedet for andre vilkårlige bilder, vil man kunne knytte disse kunstverkene tettere til samlingen og foredragene de referer til. På den måten legger man opp til diskusjoner om forståelsesrammer av begreper de har benyttet gjennom samlingen, og kan ta utgangspunkt i en kunstners fortolkning av deres egne begreper.

Det eksterne bidraget til omverdenen, bidrag til State of the Art, kan være til stede for tilsvarende organisasjoner som TRM, der strategien for erfaringsdeling som AF-prosjektet har kommet frem til kan være til hjelp for deres utvikling. Vi har vært inne på at TRM er en distribuert organisasjon der likeartede oppgaver blir utført i mange geografiske lokasjoner og at rådgiverne har dobbelt medlemskap i en linjeenhet samtidig som de er knyttet til et kunnskapsnettverk. I slike organisasjoner vil det være et potensiale for erfaringsdeling.

I kunnskapsstrategien til avdeling Økonomi og veivalg kobler vi sammen begrepene praksisfellesskap og kunnskapsaktivist, som verktøy for kompetansedeling og -utvikling i en distribuert organisasjon. Denne koblingen tar hensyn til praksisfellesskapenes egenart med felles verdier og engasjementet som er drivkraften for kompetansedeling og -utvikling. Ledelsesutfordringene forsøker vi å imøtekomme med at vi innfører en kunnskapsaktivist, som katalysator og tilrettelegger slik at ledelsen sine behov kan dekkes. Ledelsen gis muligheter for oversikt over deltakelse i praksisfellesskapene, ledelsen kan påvirke kursen til praksisfellesskapene i tråd med avdelingens målsetting, og ledelsen kan få tilbakemeldinger på hvilken kompetanse som finnes og hvilken kompetanse som er i ferd med å utvikles. Koblingen mellom praksisfellesskap og kunnskapsaktivist opplever vi så spennende at det er et interessant utgangspunkt for videre utforskning.

## BIBLIOGRAFI

- Brydon-Miller, G. M. (2003). Why action research. *Action research*, ss. 9-28.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organisation* (3. utg.). London: Sage.
- Cummings, T., & Worley, C. (2008). *Organizational development and change*. Thomson/South-Western.
- Darsø, L. (2001). *Innovation in the Making*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Elkjær, B. (2004). Organizational learning, the third way. *Management learning*, ss. 419-434.
- Everett, E., & Furuseth, I. (2004). *Masteroppgaven, Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Føllestad, D., Walløe, L., & Elster, J. (1996). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjørsv, A. B. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: NOU.
- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi og kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Irgens, E. (2011). Noen perspektiver på organisatorisk læring. *Forelesningsnotat MKIL modul 5*. HiNT.
- Irgens, E., & Wennes, G. (Red.). (2010). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

- Johannesen, J.-A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation base and knowledge management. *International Journal of management*, ss. 121-139.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krokstak, T., & Åberg, K. (2007). *Veiledning i pedagogisk arbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lerdahl, E. (2007). *Slagkraft*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team*. Oslo: Fagbokforlaget.
- McDermott, R., & Archibald, D. (2010, Mars). Harnessing Your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review*, s. 8.
- Møller, J. (1996). Aksjonsforskning i speningsfeltet mellom politikk og vitenskap. *Norsk pedagogikk*(2), s. 11.
- Nesheim, T., & Olsen, K. (2011). Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. *Magma*(3), s. 8.
- Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan. (2002). *managing knowledge work*. New York: Palgrave.
- Nielsen, J., & Repstad, P. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen - om å analysere sin egen organisasjon. I *Annerledes tanker om livet i organisasjoner* (ss. 19-37). København: Samfundsvidenskaberne.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Polyani, M. (2000). *Den tause dimensjonen*. Oslo: Spartacus.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rennemo, Ø. (2011, februar). Forelesningsnotat MKIL. HiNT.

- Root-Bernstein, R., & Root-Bernstein, M. (2003). Intuitive tools for innovative thinking. *The intrenasional handbook of innovation*.
- Scön, D. (2001). *Den reflekterende praktiker* (1. utg.). (S. Fiil, Overs.) København: Forlaget Klim.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Currency Doubleday.
- Sivertsen, H., & Nossun, G. (2011). *Evaluering av faglige nettverk*. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling.
- Tine. (2011). Strategidokument for Tine rådgivning og medlem, 2015.
- Tine. (2011). *Årsmelding*. Oslo: Tine.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Slik skapes kunnskap*. Damm.
- Wenger, E. (2004). *Praksifællesskaber*. (B. Nake, Overs.) København: Hans Reitzel forlag.
- Wenger, E., & Snyder, W. M. (2001). Communities of practice: the Organizational Frontier. I *Harvard business review on Organizational learning*. Boston: HARvard business schoole press.
- Wormnæs, O. (1996). Kritisk teori og kritisk vitenskap. *Vitenskap - enhet og mangfold*, ss. 305-320.
- Øvrelid, B. (2009). *Nødvendigheten av fronetisk handlingskompetanse i sosialt arbeid*. Karlstad: Universitetstrykkeriet .

## VEDLEGG 1: PSYKOLOGISK KONTRAKT.

Master og konkurransekraft i TRM gjennom OU prosjekt for deling av kompetanse i økonomi og veivalgs rådgivning.

- Vi er enige om at vi i skal anerkjenne deltakernes ulike målsettinger bidra aktivt med hverandre for og nå for at de ulike målsetningene nås.

### Samarbeidets jevnbyrdige målsettinger

Prosjektet	Master	TRM
Et prosjekt som bidrar til kunnskaps og erfaringsdeling i TRM økonomi og strategi	En mastergrad med aksjonsforskning på prosjektet	Økt konkurransekraft

- Masterstudentene skal involveres i prosjektplanene som forskere, og prosjektleder og prosjektdeltakere som medforskere.
- Masterstudentene skal på våren/forsommeren kunne gå ut av prosjektet for å arbeide selvstendig videre med masteroppgaven.
- For å gjennomføre et vellykket prosjekt skal prosjektledere involveres og få selvstendig tilgang til teori som angår prosjektets handlinger og målsettinger. Refleksjoner og notater i samhandlingene skal deles med masterstudentene for å bidra til en god master
- Prosjektleder og prosjekteier skal i rimelig tid før innlevering (14.dager) få tilgang til den ferdige masteroppgaven for gjennomlesing, og evt klausul belegge hele eller deler av oppgaven fra offentlighet.
- Diskusjonene i samhandlingene skal være åpne og inkluderende
- Alle som deltar skal opptre som alle er likeverdige, og at alle kan bidra med synspunkter som kan bidra til en god løsning
- Alle som deltar i diskusjonen skal opptre oppriktige/sannferdige, dersom en har egne interesser å ivareta skal disse ikke komme i veien for et godt resultat i samhandling med andre
- Meningsdannelsen undervegs i prosjektet skal skje uten noen former for «tvang».
- Alle skal være rede til å la seg overbevise av det *gode argument*, og det gode argument er genuint frikoblet fra egne (sær)interesser.

## VEDLEGG 2: VÅRE AKSJONER. DELTAKERE OG REFLEKSJONER

Tid	Sted	Aksjon	Innhold	Deltakere	refleksjon
November	Dovre	Pre-step	Felles verdigrunnlag Psykologisk kontrakt Kunnskapssyn Mål for aksjonene Mål med samarbeidet Refleksjonsbok Mål: etablere praksisfellesskap i TRM	Håkon Gunnar Tom Arild Kai	Brukte lang tid på å bli kjent som mennesker. Erfaringer og mål. Dag to ble forløsende Veldig god kjemi (BA) Bra å være på et nøytralt sted. Brukte god tid på teoretisk plattform.
Nov/des	Fagforum i Oslo	Aksjon 1	Langt formøte på Gardermoen Innføring av begrep i ledelsen God diskusjon om kunnskapssyn Forankring av prosjekt og masteroppgave	Håkon Gunnar Tom Arild Kai	Formøte var særst lurt (plassering i rom, taletid osv.) 2 timer var for lite til tid, men nok til nødvendig forankring til videre drift av prosjekt og oppgave.
Januar	Org. Sjefforum Gardermoen	Aksjon 2	Videre forankring i ledelsen Ledelsen fikk en utfordring	Tom Arild	Tydeliggjøring av polarisert lederteam. Motstand fra sør. Aksept for et riktig veivalg.
Februar	Fagsamling Gardermoen	Aksjon 3	Introduksjon av kunnskapsutviklingsprosess Introduksjon av praksisfellesskap for TRM Tydeliggjøring av TRMs erfaringskompetans Kreative prosesser med Bjørg	Håkon Gunnar Tom Arild Kai Bjørn Gunnar Bjørg Kristianne	Erkjennelse i organisasjonen at erfaringsbasert kompetanse er viktig, men samtidig krevende å overføre. Praksisfellesskap kan være en løsning for flere avdelinger. Mange kjente seg igjen, men manglet et ord på det!
Mars	Oppsummering Kalbakken	Aksjon 4	Evaluering av prosesser Veivalg Kompetansegartner Kunnskapsvisjon	Håkon Gunnar Tom Arild Kai Bjørn Gunnar	

## VEDLEGG 3: RESULTATER FRA GRUPPEOPPGAVE OM ”LÆRING PÅ TVERS AV REGIONER”

- Hva gjør vi:
  - o Møtes en gang i året for å utveksle praktiske erfaringer
  - o Blogg/forum hvor vi kan diskutere og stille spørsmål
  - o Prater sammen
  - o Fysiske møter
  - o Dialog på tvers av regioner
  - o Kjenne hverandres styrker
  - o Regionalt fokus – driftsledelse ala de «tre rette» fundamentet
  - o En egnet person tar ansvar for å drifte blogg
  - o TRM administrerer årlige møter med innspill fra regioner
  - o Arena for å bli kjent- nettverk
  - o Regionalt hyppigere og nasjonalt årlig
  - o «Noen å snakke med»
  - o Tid til evaluering «stoppe opp» og spørre om vi gjør ting rett
  - o Møtes på tvers av regioner
  - o Jevnlige møter innenfor det som er naturlig geografisk
  - o Være med på gårdsbesøk med andre rådgivere også på tvers av fagfelt
  - o Årlige treff nasjonalt m/case som blir løst ved at alle kommer med forslag
  - o Base for erfaringsutveksling «skrytebase»
  - o Sametime
  - o Fysiske møter
  - o Hvordan dele? –
    - Elektronisk
    - Formelle og uformelle nettverk
- 
- Holdninger:
  - o Nysgjerrig og positiv – «alt kan gjøres bedre
  - o Gjøre hverandre bedre «hvis du er god blir jeg bedre»
  - o Vilje til utvikling
  - o Dyrke hverandres styrker
  - o Alle har et ansvar/plikt og rett til å være synlig
  - o Ikke vente men ta tak
  - o Inkludere ikke ekskludere-informere alle
  - o Bli kjent – ha tillit-gjensidighet
  - o «Vi ser verdien av å gi og få»
  - o Samhandling på tvers av fagfelt – noe som er vårt konkurransefortrinn
  - o Bruke samme språk
  - o Vi er åpne for nye innspill og ser verdien av ny kompetanse fra nye og eksterne medarbeidere
  - o Vi skal være åpne for at det er andre måter å gjøre ting på
  - o Se nytten av samarbeid
  - o By på oss selv
  - o Takhøyde for kreativitet
  - o God arbeidsmoral
  - o Vilje til å dele erfaring – søke kunnskap
  - o Rom for ulikhet – lokal tilpasning og «forskjellighet»
  - o Fleksibilitet
  - o Kultur for oppmuntring



## VEDLEGG 4: EMPERI – ASKELADDMETODEN, TEKST SKREVET AV DELTAKERNE PÅ ARBEIDSSEMINAR FOR TINE RÅDGIVING, GARDEMOEN 6.FEBR 2012

ANTALL deltakere: 39. Alle tall merket med **GULT** refererer til foto av arket med tekst og bilde som deltakerne laget under prosessen.

UTFORDRING:

1. Hva forteller bildet/bildene hvilke assosiasjoner får du, skriv det ned
2. Hva forteller bildet/bildene om jobben din og dele kunnskap, skriv ned
3. Hva er essensen av det som ble presentert i gruppa

Info nr:	Personlig assosiasjoner til selvvalgte bilder:
1	Vi står fortsatt klar til innsats selv om noe er knust! Kanskje ikke gull, men,,Vi må stige til fjells, gå over vanskelige situasjoner Jeg knuste vassen, men jeg har noen som kan lime den sammen For at vi skal komme over toppene må vi hjelpe hverandre. Vi får se.....
2	Historie
3	Bygda er avhengig av barna. Bygda er gjengrodd
4	Lys i mørket. Nysgjerrig. Fremmedelement Dukkefjes, drops, mangfold Jente, hav, natur, halve bildet, hemmelighet
5	System/ Organistere. Barndom. Sommer. Skrubbsår/ ta sjanser. Karusellrenn. Kontroll. Lek entusiasme, glød.
6	Kongen i sin trone. Furet og værbitt. Muddy gir uttrykk gjennom musikken. Taus kunnskap kommer frem, men avsløres ikke. Karakter, typer. Enkelt ting viser det seg at jeg mestrer bedre/ like godt som andre. Det er da perfekt? Frukt. Ikke oppnåelig. Jeg er flink til å lese mennesker og prøver å se positivt i alle karakterer, til tross for forskjellig fremtreden.
7	Hva skjer i dag. Dårlig vær. Ensom. På fisketur. Fattig. Ingen fisk
8	Gresk gudinne. Romersk? Ro. Ømhet. Solstråler. Skygge. Lytte. Død. Kunstgalleri. Jakt. Kontraster. Lyssetting. Høste av naturens overskudd. Åpenhet. Takhøyde
9	Gjemme seg. Snu ryggen til. Danse. Fin utsikt. Lek. Under vann. Lekkasje. Mange i lag. Dele kunnskap/ praksisfellesskap, hva er du god på. Flere sammen som gjør det samme, gir et bedre totalt resultat. Kan ikke snu seg vekk hvis en skal lære og bli bedre, samarbeide.
10	Å være i bevegelse. Kunnskap/ kompetanse må flyttes på for å kunne dele. Glød: er viktig for å lykkes. Viser at en har tro på det en driv med og det smitter.
11	Gullfisk(eller annen fisk?), en slags flyndre i bunnen ligner på en serviett, Orange fisker kan lære av flyndra og omvendt, Kan stå å kontoret til inspirasjon. Gjenskinnet i glasset viser at bollen står i et kontorbygg. Robot fremtiden stridsvogn.
12	Her er det mulighet til å komme opp fra det mørke rommet. Kanskje er det lysere og lettere der oppe? Kanskje vi sammen skal våge å gå opp denne trappa? Helt uforståelig. Kan noen fortelle meg hva som står her? Hva er budskapet? Reparasjon. Jeg kan finne praktiske løsninger som ikke står i manualen, og kan bruke det jeg finner.
13	Offentlig. Gang. Skole. Sterilt. Institusjon. Hund. Forestilling.
14	Reise til ukjent sted. Avbrekk fra hverdagen. Nye impulser. Frihet. Kontekst Praksisfellesskap: Ut i verden for å oppleve hvordan andre gjør ting ut fra andre forutsetninger – gir nye syn på ting – gir nye muligheter. Muligheter som kan deles med mine kollegaer og diskuteres med mine kollegaer for økt nytte for alle. Gravemaskin/ gammel oljetrykk. Som leder: Dra i de rette spakene. Rette spaker til rett tid. Dra i en spak gir en viss effekt.
15	Hengekøye. Sommer. Ferie. Avslapping. Samarbeid. Bulgaria. Vannscater. Varme. Strand
16	Tastatur. Minibank. Skrot. Penger. Send informasjon. konkurranse. Asia. Glede. Sommer. Ferie. Motivasjon. Alle kan delta.
17	Hindringer. Brobygger. Kaos. Hvilken retning
18	Kaktus. Pigger ut – sint. Vanskelig å komme innpå. Myk på bunnen. Dele kunnskap. Prøve å komme til kjernen. Stille åpne spørsmål. Lytte – la folk få tid til å tenke/ svare: prøve å forstå den andre part. Ikke gi seg selv om man møter motstand. Løvetann. Blomstrer av. Ugress – formerer seg litt. Utvikler seg – gir frukter.

19	4 stoler rundt et rundt bord, møtebord, kontor i bakgrunnen. Dele kunnskap: arena for fellesskap på kontoret, ostefat som går rundt. Kan også være arena for sosialt fellesskap(TINE ost med noe attåt) Lys, mange lyse ideer. Lys i mørket, pynte opp i hverdagen
20	Plassen, Kontekst. Tid. Utvikling. Utforskning. Fellesskap. Frihet. Frihet fra bånd. Instinkt. Hva er jeg god på? Hva kan jeg dele?
21	Italia, Fiat, storby, natt, svart bil, fart, kjøre bil, fra sted til sted, trafikkåre. Medisiner, bøtte, helse
22	Blodappelsin. Dråper gis til alle(lite) Båter(større) Suge til seg kunnskap Stoler Klasserom Læringsarena Farger – inspirasjonskilde Møte erfaringsutveksling Nye omgivelser – Nye ideer
23	Sperring, frykt, frihet Mitt ser du meg? Jeg her nede, Du der oppe
24	Ser fremover, må ta et valg tanker om fremtiden. Utradisjonell Tanker,Dele tanker veivalg Påske snø, folk som har vært i aktivitet Tall, god på tall. Kreativitet, konkret
25	Egypt – Kamel, Sinai – Nomader Klokke – urmaker
26	Glad jeg ikke bor i byen Firkantet – andre former trygg i byen? Se helheten
27	Tidsklemma, god til å bruke døgnet, men! Alt gikk i forråtnelse Hadde jeg fått hjelp, assistanse
28	System. Nå er det slutt. Klar til neste sesong. Planlegge, gjennomføre. Nytelse, smak, sosialt, livet, i mål med produktet, Mål oppnåelse. Ryddig
29	Energigiver. Gi energi til andre. Melke kvalitet Miljøkrise oppløse samdrifter. Se nye muligheter. Roper på hjelp(gode råd)
30	Hand Hjelpende hånd – oppover Trygghet – støtte hverandre Viser vei, Nummer Prosesser – steg for steg Tall på knagger Sortere – rekkefølge Bord m/penner Kreativt verksted Plass for flere Dele ideer uformelt Starter m/ blanke ark Alt er mulig
31	Vakker Er få kvinner i gruppa vår Blod, død Sterke meldinger, dramatikk
32	Hjem/ Trygghet Bygging i samråd Kaffe

	Sosialt – dialogskapende Verktøy/Siste utveg Halvere kostnad ved 3 Dele verktøy/ halvere vedlikeholdskostnad	
33	Kjeller Ide Egg Trygging Sjokolade «Jesus»/ leder Sinai/ Ørken	Ensom/Alene Hva er jeg god på? - begeistre/ opplyse - Nøktern, »spartansk», «rasjonell» - Fokuset – målorientert - Trygghetsorientert
34	Her er det tegn på kreativ bygging. Mangler muligens noe på planlegging. Hva kunne gjøres bedre. Her har vi mulighet til å velge hele veien. Blir lettere å velge rett hvis vi diskuterer veien sammen.	
35	Kjent element – Nytt uttrykk – «Hei stopp opp!» Noen kan noe jeg ikke kan Et mønster – systematikk små detaljer – mer variert og mangfold – Noe vokser også på steingrunn – se muligheter	
36	Fest Tunet, Ole Tobias Krig, Overleving Samarbeide ,Se fremover Ensomt	
37	Mange kontakter/ muligheter Mange ideer Mulig nettverk Mulighet til å hente kunnskap som jeg mangler, trenger påfyll på. Merking Konkret Det er konkret og det gjør det enklere å forholde seg til	
38	Kreativitet, alle bidrar med sitt = Samarbeid Gruppe prosess, skole Raspetunge, slim, sent, går fremover med skrivingen, noen mener kanskje for sent	
39	Katter, Stol Bevegelse, Mr.Been Trylling, Vann i bevegelse Fritt svev, Stillhet Hav, Strand Berg, Skyer, Himmel	
<b>Essens av det som var presentert i gruppen:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi begynte konkret. Abstrakt i fellesskap</li> <li>• Reise, det ukjente. Dra i spaker hva skjer</li> <li>• Det har vært både konkret og så forsøkt å tolke de noe videre. Hver enkelt har fått mye ut av bildene. Bildene har skapt mye kreativitet</li> <li>• Hjelp folk til å finne muligheter</li> <li>• Felles erfaringer er lik, Individuelle erfaringer ulik. Mest enig om det som var konkret</li> <li>• Ulike syn på samme bilde, kan tolkes både positivt og negativt</li> <li>• Har dannet meg et bilde av hver enkelt basert på deres tolkning av bildene</li> <li>• Flertall av negative assosiasjoner</li> <li>• Tolker ut fra våre: erfaringer, verdier, nærmiljøet, jobben og det tolker vi ulikt</li> <li>• Lett for å tenke negativt. Forskjell innen gruppa</li> <li>• Tolkning av hva vi omgir oss med</li> <li>• Assosierer med eget erfaringsgrunnlag, verdigrunnlag. Verdier, hva som er viktig for oss, for nærmiljøet, det vi opplever, det vi jobber med</li> <li>• Det er forskjellig oppfattelse av samme bilde. Det er flere oppfattelser og det kan vi lære av. Det er mye læring og mulig framgang av å se forskjellig på ting.</li> <li>• Vi er ulike. Noen er glad i å jobbe med det konkrete og noen er mer glad i å se helheten.</li> <li>• Vi kan vokse på å lære av hverandre. Ulikheten er en styrke for avdelingen.</li> <li>• Vi ser ikke likt på ting. Bildene leser vi forskjellig. Verden er bare ikke svart/hvit. Ha respekt for at andre har forskjellig mening. Læring av at vi ser ting forskjellig.</li> <li>• Gripe muligheter med de ressurser du har</li> <li>• Tolker ut fra erfaringer, verdier, våre omgivelser</li> <li>• Samarbeid – flere for å dele kompetanse. Dra fordeler av ulikheter. Avhengig av glød. Lytte.</li> <li>• Vi er ulike og tolker oppgavene på forskjellig vis. Dette gir mangfold og gode og mange muligheter, selv i de håpløse situasjonene</li> </ul>		

## VEDLEGG 5: ARBEIDSSEMINAR PÅ GARDERMOEN 6-7.FEBRUAR 2012 V/ TINE RÅDGIVING

Skriftlig tilbakemelding fra seminardagene

Antall svar på evaluering: 29 stk, 8 av disse kommenterte kunst/bilde-delen

Respondentene er nummerert fra 1-29

Kommentarene er delt inn i tilbakemelding på seminar/faglig(positivt og negativt) og kunst/bilde spesifikk(positivt og negativt).

NR.	SEMINAR/ FAGLIG	KUNST/BILDE
1	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historier fra andre distrikt</li> <li>-Tid til refleksjon</li> <li>- fagbolk</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Skulle vært på alle fagbolker</li> <li>-Hvordan er de ulike regionene organisert og hvordan jobber de sammen?</li> </ul>	
2	<p>BRA:</p> <p>FAGLIG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- balanse mellom hjerte og struktur</li> <li>- åpent – lærende atmosfære</li> <li>- økt bevissthet omkring uformelle «organ» og betydningen av disse</li> </ul> <p>ELLERS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trivelig å få treffe de kanskje flest likesinnede menneskene i organisasjonen</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- har ikke fått bearbeidet alle inntrykk, men tror ikke jeg har/får noe å sette fingeren på</li> </ul>	
3	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-positiv tone</li> <li>- oppriktig vilje til å få til samarbeid , samhandling</li> <li>- god involvering av alle regionene i presentasjon av eksempler på hvordan det jobbes rundt om</li> </ul> <p>ANNERLEDES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lite</li> </ul>	
4	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfaringer fra andre distrikt – eksempel</li> <li>- God tid – ro</li> <li>- OK</li> </ul>	
5	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mange gode diskusjoner</li> <li>- gode historier fra regionene</li> <li>- folk ble bedre kjent</li> <li>- god arena</li> <li>- ingen forstyrrelser</li> </ul> <p>KAN BLI BEDRE!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ikke alle tok ordet</li> <li>- flere sidemannsdiskusjoner</li> </ul>	

6	<p>BRA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regionvise innslag. Veldig bra</li> <li>- Bra med gruppevise arbeidsoppgave</li> <li>- passelig mengde fagtema</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mer fokus på veien videre</li> </ul>	Bra med Askeladden
7	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- artig å se/høre hva andre driver med i sine regioner             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke utfordringer de ser</li> <li>- hvilke løsninger de har gjort</li> </ul> </li> <li>-treffe kollegaer i kjente og mindre kjente diskusjoner / øvelser</li> <li>- følelse av engasjement og fellesdriv i fagavdelinga</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stramt program – lite tid til pauser</li> </ul>	
8	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-mye bra dialog mellom deltakerne</li> <li>- veldig åpent fora</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Burde hatt mulighet til å være med på 2 tema siste ¼-del av samlinga</li> </ul>	Noen spennende og utradisjonelle virkemidler. Fungerte rimelig bra, men viktig å være litt forsiktig
9	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-samle økonomikollegaer fra hele landet</li> <li>- fokus på sentrale områder vi er gode på og kan forbedre oss på</li> </ul>	
10	<p>BRA!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- framfor alt temavalg</li> <li>- inspirerende med innslag fra hver region</li> <li>- tid for refleksjon</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-litt for lang dag 1 for de som reiste langt</li> <li>- små grupperom</li> </ul>	
11	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gode foredrag/ innlegg</li> <li>- engasjement</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 bolk til på fag/tema?</li> </ul>	
12	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfaringsutveksling med andre regioner</li> <li>- ble kjent med nye ansikter</li> <li>- fikk enda større motivasjon til å gjøre en bedre jobb</li> <li>- enda større fokus på oppfølging</li> </ul>	
13	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- temaene</li> <li>- høre hvordan andre regioner gjør</li> <li>- veldig bra kurs!</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- litt mindre tid til refleksjon</li> <li>- passe tida slik at alle programpostene hadde fått bli med</li> <li>- mer tid til bolkene slik at en kunne ha fått med seg mer enn ett tema(brukt en dag til?)</li> </ul>	

14	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erfaringsutveksling</li> <li>- hvordan gjør andre det</li> <li>- nettverksbygging</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mange pauser, men dette er også nyttig med tanke på summing med kollegaer</li> </ul>	<p>Tegnøvelsen ble veldig abstrakt for oss økonomifolk.....</p>
15	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fokus på erfaringsutveksling/læring</li> <li>- skal samarbeide mer i vår region etter dette</li> <li>- Sosialt</li> <li>- bli kjent med nye kollegaer</li> </ul> <p>Kunne vært bedre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ikke 4 faginnlegg samtidig, ville vært på flere</li> </ul>	<p>-Kutte ut bildegreiene. Ser ikke at det gjorde meg til en bre TINE-ansatt på noen nivå</p>
16	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mye god utveksling av erfaring</li> <li>- interessante fagtema</li> <li>- god blanding mellom gruppearbeid og annet</li> </ul> <p>KUNNE VÆRT BEDRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ikke har fire parallele emner. Føler at jeg har gått glipp av mye</li> </ul>	<p>Tror ikke jeg har mye utbytte av det «kunstneriske» på seminaret</p>
17	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- svært matnyttig</li> <li>- gode innspill fra regionene</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tror ikke det kunne vært stort annerledes. Det ble i stor grad styrt i oss som var her. En del av oss benyttet ikke høvet godt nok, men da får vi og ta det</li> </ul>	
18	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- få innspill på hvordan ting gjøres forskjellig. Kompetansedeling.</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-kunne gitt rom for å delta på mer enn en fagseksjon dag 2</li> </ul>	
19	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- involvering av alle</li> <li>- se oss selv fra andre(eksterne deltakere)</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- parallele fagtema 2 ganger slik at det blir mulig å delta på flere tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se oss selv fra andre(eksterne deltakere)</li> <li>- Introduksjon og bruk av «nye» tenkemåter ved bruk av bilder og kunst</li> </ul>
20	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfaringsutveksling fra hver region bra. Kunne vært enda mer konkret på enkelte områder.</li> <li>Fagbolt «driftsplan» meget bra</li> <li>Kursledelse bra</li> </ul>	<p>Bilder og tegninger var helt på jordet og totalt bortkastet</p>
21	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se hvordan andre distrikt/regioner jobber med konkrete tema</li> </ul> <p>ANNERLEDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hade vært artig å kunne være med på flere tema på dag 2. Ble lat til 1.tema</li> </ul>	
22	<p>BRA:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erfaringer fra regionene</li> <li>- valgfrie seminar</li> <li>- gruppearbeid</li> </ul>	
23	<p>Meget bra kurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- flott at det var mye gruppearbeid</li> <li>inspirasjon til jobben videre</li> <li>Dere vara flinke til å ha hyppige pauser</li> </ul> <p>ANNERLEDES: kunne være en fordel med lengre tid mellom kurs og middag første dag</p>	
24	Lærerikt å høre hvordan det blir gjort i ulike regioner	
25	<p>Kan ikke klage</p> <p>Ønsker gjennomkjøring av praktiske oppgaver</p>	
26	<p>BRA:</p> <p>Presentasjon fra hver region – dette er vi stolte av</p> <p>Veldig bra og grundig behandla</p>	
27	<p>BRA:</p> <p>Det fra regionene var meget bra, og likeså den siste fagdelen</p> <p>ANNERLEDES: Vi kunne gjerne hatt mer tid</p>	
28	<p>BRA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gode eksempler på arbeidsmetoder</li> <li>- gir god inspirasjon til å komme videre</li> <li>- fikk knyttet kontakter</li> <li>- navn blir ansikter</li> </ul> <p>ANNERLEDES: - hva nå – hvordan sprer vi fortsatt de gode metodene – henger fortsatt litt i lufta</p>	
29	<p>BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- i det store og hele ei bra samling</li> <li>spesielt bra med det som vara fra hver region</li> </ul>	Også artig med kunst