

ORGANISERTE PRAKSISFELLESSKAP: KJENNETEGN OG TILRETTELEGGELSE

EN KVALITATIV STUDIE AV FAGFORUM OG LEDERFORUM VED HØGSKOLEN I OSLO



*Masteroppgave i Strategi og kompetanseledelse
ved Høgskolen i Buskerud*

av

*Anne Hexeberg
høsten 2009*

*Illustrasjon på forsiden er laget ved hjelp av
<http://www.wordle.net/>*

FORORD

Denne masteravhandlingen er det avsluttende arbeidet i forbindelse med mastergradsstudiet i Strategi og kompetanseledelse ved Høgskolen i Buskerud.

Gjennom arbeidet med denne masteravhandlingen har jeg ønsket å skaffe meg innsikt i temaet læring i organisasjoner, og spesielt om hvordan vi lærer av hverandre i arbeidshverdagen. Jeg er interessert i og nysgjerrig på hvordan arenaer og nettverk kan bidra til utvikling av kunnskap internt i en organisasjon. Det er derfor et paradoks at arbeidet med denne studien oppleves som noe av det mest ensomme arbeidet jeg noensinne har gjort.

Jeg har i hele studieperioden jobbet ved Høgskolen i Oslo (HiO), Organisasjons- og personalseksjonen (OP-seksjonen). Jeg ønsket å knytte undersøkelsen til arbeidsplassen min, og valgte å se nærmere på noen av HiOs fag- og lederforumer og hvordan medarbeidere oppfatter bruken av forum som læringsarena.

En stor takk til alle forumsdeltakerne som stilte opp til intervju! Ledelsen i OP-seksjonen takkes for at jeg fikk lov til gjøre undersøkelsen på HiO og for tilretteleggelse. Det har også vært godt å ha mange positive kolleger som har brydd seg om hvordan det har gått underveis og kommet med gode innspill. Stor takk også til veileder Ety Nilsen for konstruktive spørsmål, gode råd og oppmuntrede hilsener i løpet disse to årene fra start til mål. Familie og venner, som har lurt hva jeg holder på med og ventet på at jeg skulle bli ferdig: Gleder meg til å være mer sammen med dere. Sist, men ikke minst Bjørnar, som har vært både IT-konsulent, kokk, hushjelp og beste støttespiller – takk!

Oslo, august 2009

Anne Hexeberg

SAMMENDRAG

Høgskolen i Oslo (HiO) har etablert ulike forumer blant administrative ledere og medarbeidere. Hensikten med denne studien er å tilegne meg en forståelse av hva som skjer i forumene og hva som påvirker dem, for å konkretisere og eksemplifisere ulike læringsarenaer i norske organisasjoner. Jeg belyser og drøfter forumenes aktiviteter med teorier om praksisfellesskap og sosiokulturell læring, som er en forholdsvis ny teoriretning innenfor læringslitteraturen. Læring i praksisfellesskap handler om hvordan individer lærer av hverandre i et fellesskap, og er en av mange tilnærminger til læring og utvikling av ny kunnskap hos individet, i gruppa og i organisasjonen.

Mitt utgangspunkt for denne studien er at dersom forumene kan forstås som praksisfellesskap så vil de bidra til læring for individet, gruppa og/eller organisasjonen. Min antakelse er også at ulike faktorer og konteksten praksisfellesskapene opererer i, vil forsterke eller redusere forumenes bidrag til læring og utvikling.

Det overordnede forskningsspørsmålet i denne studien er:

- ***Hva kjennetegner organiserte praksisfellesskap og hvordan kan de tilrettelegges?***

Dette forskningsspørsmålet er inndelt i to underspørsmål:

- ***Hvordan kan HiOs forumer forstås som praksisfellesskap?***
- ***Hvordan påvirker ulike faktorer HiOs forumer – med henblikk på tilretteleggelse og kultivering av praksisfellesskap?***

J. Lave & E. Wenger er sentrale bidragsytere når en snakker om praksisfellesskap. Forøvrig er det teoretiske fundamentet i stor grad basert på J. Brown, P. Duguid, W. Snyder, R. McDermott og I. Nonaka med medforfattere.

Basert på forskningsspørsmålene har jeg gjennomført en kvalitativ undersøkelse med en induktiv tilnærming. Case-studien er foretatt ved HiO, og med to fagforumer og ett lederforum som analyseenheter. Datamaterialet er basert på gruppeintervju for hvert forum, og supplert med individuelle intervju med fagansvarlige for forumene.

Denne studien viser at det er mulig å gjenkjenne organiserte praksisfellesskap i vanlige, norske organisasjoner, da de undersøkte forumene ved HiO har flere likhetstrekk med praksisfellesskap. Forumene bidrar blant annet til utvikling av felles praksis, identitet med faget og organisasjonen HiO og til utvikling av individuell kunnskap. De undersøkte forumene blir bra tilrettelagt for som læringsarena på mange områder, men har også visse forbedringsområder. Basert på undersøkelsen vil jeg si at praksisfellesskap blir mer og mer organiserte jo mer de blir tilrettelagt for. Forumene bidrar for øvrig til læring og utvikling for både deltakerne som individer og organisasjonen HiO.

SUMMARY

Oslo University College (OUC) has established several organized networks among administrative employees and leaders. The intention with this study is to describe and understand the networks as communities of practice and explore which elements influence them. I use theory about communities of practice (CoP) and socio-cultural learning to discuss the activities in the networks. The central element in the theory about learning in communities of practice is that we meet and share knowledge and experience.

The main research question for this study is:

- *How do we recognize organized communities of practice and how do we cultivate for learning?*

The two underlying research questions are:

- *How can we understand the networks at OUC as communities of practice?*
- *Which elements influence the networks, as we speak about cultivating communities of practice?*

J. Lave, E. Wenger, J. Brown, P. Duguid, W. Snyder & R. McDermott are some of the leading researchers and authors writing about communities of practice. I have also used Nonaka and his co-authors' theories about learning in organizations.

Based on the research question, I have chosen to do a qualitative study with an inductive approach. OUC is the site of the case study and the analytic units are two issue-based CoPs and one role-based CoP. The collection of data has been done by three group interviews, one for each network. I have also supplied with two interviews of the responsible for the networks.

This study shows that it is possible to recognize CoPs in ordinary Norwegian organizations. The three networks at OUC in this study have all some similarities with CoP. The networks support development of shared practice and identity with the domain of interest and the organization they belong to, not only their own business unit. It seems like; by cultivating CoPs they become more and more like organized CoPs. The networks are cultivating for and create individual and organizational learning and growth.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	i
SAMMENDRAG	iii
SUMMARY	iv
1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 Bakgrunn og tema	1
1.2 Forskningsspørsmålet.....	4
1.3 Sentrale begreper og bidragsytere	5
1.4 Min tilnærming.....	7
1.5 Avhandlingens struktur	9
2 FORSKNINGSFELTET - HØGSKOLEN I OSLO	10
2.1 Styringsstruktur i høgskolesektoren	10
2.2 Kunnskapsintensiv organisasjon	11
2.3 Administrasjonens oppgaver og samarbeid mellom enheter og ansatte.....	12
2.4 Administrative forumer	13
2.5 Oppsummering – mitt fokus.....	14
3 SOSIOKULTURELL LÆRING OG PRAKSISFELLESSKAP	16
3.1 Sosiokulturell læring	16
3.2 Informasjon, kunnskap, kompetanse og læring.....	18
3.3 Kunnskapsutvikling og betingelser for læring	20
3.4 Praksisfellesskap	24
3.5 Læring i praksisfellesskap.....	28
3.6 Ledelse og kultivering av praksisfellesskap.....	30
3.6.1 Identifisere potensielle fellesskap og skaffe en infrastruktur.....	31
3.6.2 Bred og sammensatt deltakelse	31
3.6.3 Utvikle både åpne og lukkede arenaer	32
3.6.4 Fokuserer på utbytte og bruke utradisjonelle målemetoder.....	33
3.6.5 Kombinere fortrolighet og begeistring	34
3.6.6 Lage en rytme for fellesskapet	34
3.7 Praksisfellesskapets svakheter.....	35
3.8 Andre arenaer, grupper og nettverk for læring.....	36
3.9 Oppsummering – veien til kunnskap.....	39
4 METODISKE BETRAKTNINGER	41
4.1 Valg av forskningsdesign	41
4.2 Case-studie som metode.....	42
4.3 Valg av case og forumer.....	43

4.4	Utplukk av informanter	45
4.5	Datainnsamling.....	47
4.5.1	Intervju og intervjuguide	48
4.5.2	Spesielt om gruppeintervju.....	49
4.5.3	Observasjon og deltakende observasjon	51
4.5.4	Dokumentanalyse	51
4.6	Bearbeiding og analyse av datamaterialet	52
4.6.1	Fra tale til tekst.....	52
4.6.2	Temasentrert analyse.....	53
4.6.3	Koding og parametre	53
4.7	Pålitelighet og etikk.....	54
4.7.1	Kilder og kildekritikk	54
4.7.2	Reliabilitet og troverdighet.....	55
4.7.3	Validitet og bekreftbarhet.....	55
4.7.4	Overførbarhet	56
4.7.5	Forsker i egen organisasjon.....	57
4.8	Oppsummering – fra metode til analyse	58
5	ANALYSE OG PRESENTASJON AV FUNN.....	59
5.1	Arbeidsmåte, form og struktur	59
5.1.1	Tid og sted.....	59
5.1.2	Form og innhold	60
5.1.3	”Gjensidig informasjon” og stramt versus løst	62
5.1.4	Arbeidsgrupper og gruppearbeid.....	64
5.1.5	Bruk av seminar	65
5.1.6	IKT-støtte	66
5.2	Deltakere og medlemmer	66
5.2.1	Deltid versus heltid - spesialist versus ”potet”	67
5.2.2	Nye versus erfarne.....	68
5.2.3	Hvem deltar og hvem burde vært med	69
5.3	Fellesskap og nettverksbygging	71
5.4	Felles praksis og rutiner	72
5.5	Faglig oppdatering og tilhørighet	75
5.6	Lojalitet og identitet	77
5.7	Forankring og organisatoriske forhold	78
5.7.1	Uttalt satsing og benevnelsen forum versus gruppe.....	78
5.7.2	Forankring hos ledere og innmelding av nye	79
5.7.3	Faglig ansvar, men ikke personalansvar	80
5.8	Brukermedvirkning og engasjement	80
5.8.1	Ledelse og referansegrupper	81
5.8.2	Deltakelse av plikt og/eller lyst	82
5.8.3	Trygt og åpent?.....	83
5.9	Oppsummering	84
6	DRØFTING OG KONKLUSJON.....	88
6.1	Hvordan kan forumene forstås som praksisfellesskap?	88

6.1.1	Felles interesseområde, oppgaver og virksomhet	88
6.1.2	Fellesskapet og gjensidig engasjement	89
6.1.3	Utvikling av felles praksis og repertoar	90
6.1.4	Utvikle kapabilitet og kunnskap.....	91
6.1.5	Frivillighet og medlemmer velger selv hvem som deltar.....	92
6.1.6	Varighet og opprettholdelse av forumet.....	92
6.1.7	Intern ledelse og selvstyre	93
6.2	Hvordan påvirker ulike faktorer forumene?.....	93
6.2.1	Arbeidsmåte, form og struktur	94
6.2.2	Deltakere og medlemmer	95
6.2.3	Forankring og organisatoriske forhold.....	96
6.2.4	Brukermedvirkning og engasjement	97
6.3	Konklusjon: Kjennetegn og tilretteleggelse	97
6.3.1	Kjennetegn ved forumene	98
6.3.2	Tilretteleggelse og kultivering.....	99
6.3.3	Bidrag til kunnskapsutvikling	101
7	IMPLIKASJONER OG AVSLUTNING	102
7.1	Mulig videre forskning	102
7.2	Råd og anbefalinger	103
7.3	Metodiske begrensninger og forbedringsområder.....	104
7.4	Avslutning	106
8	LITTERATUR OG REFERANSER.....	107
9	VEDLEGG.....	111
9.1	Brev til Høgskolen i Oslo.....	111
9.2	Informasjon til potensielle informanter.....	112
9.3	Intervjuguide	114

TABELLER

Tabell 1: Karakteristikker av ulike grupperinger (Wenger & Snyder 2000), supplert med Irgens (2007).....	3
Tabell 2: Kjennetegn ved noen forumer ved HiO.....	14
Tabell 3: Kort- og langsiktige verdier for organisasjonen og praksisfellesskapets deltakere. Basert på Wenger et al (2002 s. 16).....	34
Tabell 4: Arkivforum - antall deltakere og informanter	47
Tabell 5: Personalforum - antall deltakere og informanter	47
Tabell 6: FAM - antall deltakere og informanter.....	47
Tabell 7: Sammenstilling av analyse og funn	86
Tabell 8: Forumene som praksisfellesskap	98
Tabell 9: Tilretteleggelse av forumene	100

FIGURER

Figur 1: Sammenheng mellom praksisfellesskap og kunnskapsutvikling.....	8
Figur 2: Illustrasjon av organisasjonsrelasjoner ved HiO	15
Figur 3: SECI-prosess (Nonaka & Konno 1998 s. 43).....	21
Figur 4: Fire typer BA (Nonaka & Konno 1998 s. 46)	22
Figur 5: Komponenter i læring i praksisfellesskap (Filstad & Blåka 2007 s. 80).....	28
Figur 6: Case og analyseenheter.....	44

1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

Høgskolen i Oslo (HiO) har etablert ulike forumer blant administrative ledere og medarbeidere. Jeg er nysgjerrig på om disse forumene fører til ny kunnskap og deling av kunnskap eller om de oftest er en informasjonsarena mer enn en læringsarena. Jeg antar at noe skjer i forumene som deltakerne drar nytte av i sitt arbeid, men undrer på hva og hvordan. Videre vil jeg skaffe meg innsikt i ulike faktorer som påvirker forumene – sett fra forumsdeltakerne sitt perspektiv. Kanskje kan jeg se noen forhold og kriterier som gjør at enkelte av forumene fungerer bedre enn andre med hensyn til kunnskapsdeling.

En studie foretatt i 2005 (APQC 2005) viser at praksisfellesskap har dukket opp som en effektiv måte for å utvikle, dele, validere og overføre taus og eksplisitt kunnskap, og er det neste skritt i utviklingen av en moderne kunnskapsbasert organisasjon. Konseptet med praksisfellesskap har fått flere praktiske bruksområder i forretningslivet, offentlig styring, utdanning, profesjonssammenheng, utviklingsprosjekter og dagliglivet (Wenger 2009a). En av motforestillingene er at den organiske og uformelle strukturen gjør det vanskelig å styre og lede praksisfellesskap.

Jeg vil i denne studien undersøke hva som skjer i noen av forumene ved HiO og om de kan karakteriseres og forstås som organiserte praksisfellesskap. Videre vil jeg tilstrebe en forståelse av hvordan forumene kan kultiveres og tilrettelegges for som praksisfellesskap. Mitt ønske er at denne studien og nye kunnskapen vil belyse og konkretisere en av flere ulike typer læringsarenaer som snakkes om i norske organisasjoner.

I dette kapitlet vil jeg presentere bakgrunn for temaet og det jeg vil undersøke i denne studien. Forskningsspørsmålet vil klargjøres og operasjonaliseres, før jeg ser nærmere på sentrale begreper i studien. Avslutningsvis vil jeg si noe om min tilnærming og presentere en leserguide med kort beskrivelse av innhold og struktur i hvert kapittel.

1.1 Bakgrunn og tema

Våre erfaringer med og forestillinger om læring er ofte tett knyttet til kurs, tradisjonell opplæring og utdanning. Slik formell læring synes nå å være kilden til 10-20 % av alt vi lærer på jobben, men står likevel for 80-90 % av opplæringsbudsjettene. De resterende 80-90 % av hva vi lærer på jobben kommer fra daglig arbeid, prosjektdeltakelse, teamarbeid og interaksjon med kolleger, prosjektgrupper, mentorer og veiledere (Gunnarson 2006). Det er også et paradoks at 92 % mener de lærer best og mest effektivt direkte i ”on-the-job-training”, mens kun 39 % foretrekker ”praktisk uformell læring via de løpende daglige arbeidsoppgaver” i følge en dansk undersøkelse foretatt i 2007 (DIEU 2007).

Mitt tema for denne studien er ikke hvorfor medarbeidere heller vil på kurs, men hva vi kan gjøre for å tilrettelegge arbeidsplassen som læringsarena. Jeg mener altså at vi trenger å revurdere vår oppfatning av opplæring, og i større grad ta i bruk læringskonsepter og utviklingstiltak som har arbeidsplassen som læringsarena. Å gjøre arbeidsplassen til en mest mulig effektiv læringsarena betyr ikke at alle læringsaktivitetene nødvendigvis skal foregå på jobben, men det er viktig å tilstrebe en tetttest mulig integrasjon av teori og praksis. Det betyr blant annet en tett kobling av reelle arbeidsoppgaver, opplæringstilbud og kontakt med kolleger og andre ressurspersoner. Nye læringsarenaer kan utfordre organisasjonsstrukturene, skape nettverk på tvers, frigjøre engasjement og gi rom for dialog og forståelse. Læringsarenaene trenger ikke være beslutningsorgan som bestemmer i hvilken retning vi skal gå, men skal få bena i gang. Læring i arbeidslivet må i følge Dalin (1999 s. 72) være knyttet til daglig virksomhet og en integrert og selvfølgelig del av medarbeidernes arbeidsdag hvor en ikke kan si ” vi har ikke tid til å drive med læring, nå må vi jobbe!”.

I følge Irgens (2007) finnes det to perspektiver på kunnskap: strukturelt og prosessuelt. Det strukturelle perspektivet er statisk, objektivistisk og kognitivt, mens det prosessuelle er dynamisk, praksisbasert og sosiokulturelt. Jeg har i denne studien valgt å se nærmere på læring som sosiale prosesser. Å betrakte organisasjonen som en arena for læring, eller som et læringsrom bestående av kulturelle, sosiale og individuelle læringsprosesser, fremstår som nødvendig for fremtidens organisasjoner, hevder Jacobsen (2003 s. 183). De siste årene har en også flyttet fokuset bort fra individenes hoder og ser mer på konteksten for læring. Situert læring vil si at læring alltid er forankret i en kontekst og at vi lærer gjennom deltakelse i ulike praksisfellesskap. I det sosiokulturelle perspektiv er fokuset læring som deltakelse, erfaringer og sosial interaksjon i forskjellige kontekster (Dysthe 2001).

De fleste vil hevde at det er individene som må lære for at organisasjoner skal lære. Men organisatorisk læring er mer enn den akkumulerte individuelle læring. Organisatorisk læring karakteriseres av synergieffekten, fordi summen av læring er større enn summen av individenes læring (Brandt, Hildebrandt & Nordhaug 2004 s. 197). Etter min vurdering er det ofte grupper og grupperinger som skaper sammenhengen mellom individer og organisasjoner. Det er altså et samspill mellom læring for individ, gruppe og organisasjon. I det videre arbeidet vil jeg ha hovedfokus på gruppenivået og hvordan bruken av nettverk kan bidra til kunnskapsutvikling. Mitt utgangspunkt er blant annet at jo mer en vet om hverandre og hverandres arbeidsoppgaver, jo større sannsynlighet er det for at vi sammen kan utføre oppgavene mest mulig effektivt for organisasjonen.

Jeg er nysgjerrig på og interessert i å bli bedre kjent med teoriene om "communities of practice" (CoP), på norsk oversatt til praksisfellesskap. CoP og praksisfellesskap er et fenomen som brer om seg, både forskningsmessig og i praksis i organisasjoner. Et raskt søk på Google scholar 1. juli 2009 viser at "communities of practice" gir hele 49 000 treff. Bare i

første halvår av 2009 er det kommet 1 450 nye artikler. Det snevrere søket "learning in communities of practice" gir 1 160 treff, og det har kommet 29 nye første halvår av 2009. Den norske varianten "praksisfellesskap" gir nesten 240 treff, og tre nye i første halvår. I den videre presentasjonen vil jeg konsekvent bruke det norske begrepet "praksisfellesskap".

Vi som arbeidstakere er alle med i mange gruppekonstellasjoner og -former samtidig, det være seg praksisfellesskap, prosjektarbeid eller formelle og uformelle, kortvarige og langvarige arbeidsgrupper. Praksisfellesskap har i følge Wenger & Snyder (2000) noen sentrale kjennetegn som gjør dem noe ulike andre formelle gruppekonstellasjoner i arbeidslivet, som vist i tabellen nedenfor.

	<i>Hensikten</i>	<i>Medlemmer/ deltakere</i>	<i>Hva holder det sammen</i>	<i>Hvor lenge varer det</i>
<i>Praksisfellesskap</i>	Utvikle deltakernes kapabilitet, bygge og utvikle kunnskap	Frivillig og medlemmer velger selv hvem som deltar	Forpliktelse, engasjement og identifisering med gruppas kunnskap og fagområde	Så lenge det er en interesse for å opprettholde gruppa
<i>Formell arbeidsgruppe</i>	Å levere et produkt eller service	Alle som rapporterer til gruppas leder. Deltakelse bestemt av ledelsen, av og til frivillig	Jobbehov og forpliktelse mot formelle bestemmelser og mål	Til neste reorganisering
<i>Prosjektteam</i>	Å fullføre en spesifikk oppgave	Medarbeidere plukket ut av (topp)ledelsen	Prosjektets milepæler og mål	Til prosjektet er slutført
<i>Uformelt nettverk</i>	Samle inn og videreformidle forretningsinformasjon	Venner og forretningsbekjentskap	Gjensidige behov	Så lenge menneskene har en grunn til å holde kontakten

Tabell 1: Karakteristikker av ulike grupperinger (Wenger & Snyder 2000), supplert med Irgens (2007).

På den ene siden har jeg fått forståelse av at praksisfellesskap er frivillige og "ustyrliche", mens det på den andre siden hevdes at de kan kultiveres og fasiliteres for (Wenger et al 2002). For meg fremstår dette i utgangspunktet som motsetninger. Men nettopp for å forstå teorier om læring i praksisfellesskap bedre, ønsker jeg å belyse en type nettverk og deres bidrag til læring i en organisasjon.

I de neste kapitlene vil jeg klargjøre forskningsspørsmålet og operasjonalisere dette, før jeg definerer og utdyper sentrale begreper.

1.2 Forskningsspørsmålet

Som nevnt i innledningen ønsker jeg å se på læring i organisasjoner, og har valgt å gjøre undersøkelsen ved Høgskolen i Oslo (HiO). De ulike nettverkene, og forumene som de kalles ved HiO, blant administrative medarbeidere og ledere er naturlige utgangspunkt for å få forståelse av hvordan praksisfellesskap fremtrer i en norsk organisasjon. Jeg antar at noe skjer i forumene som deltakerne drar nytte av i sitt arbeid, men er nysgjerrig på hva og hvordan. Informantenes vurderinger ønsker jeg å belyse med teorier om praksisfellesskap for å se om det er noen fellestrekk. Videre vil jeg undersøke hvordan informantene mener ulike faktorer kan påvirke forumene og deres bidrag til læring i organisasjonen. Kanskje kan jeg se noen forhold og kriterier som gjør at noen av forumene fungerer bedre enn andre med hensyn til kunnskapsdeling.

De vanlige spørreordene i en kvalitativ undersøkelse er hva, hvorfor og hvordan. I følge Grønmo (2004 s. 245) er siktemålet med kvalitative analyser å komme frem til helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger. Generelt kan studier og problemstillinger belyses med tre hovedformål hvor analysene tar sikte på beskrivelse, forklaring eller forståelse av de samfunnsforhold som studeres (Grønmo 2004 s. 355). Beskrivende studier tar sikte på å kartlegge og drøfte ulike egenskaper eller trekk. Hovedhensikten med beskrivende tilnærming er å avklare hvordan samfunnsforholdene faktisk er, hvordan de varierer eller hvordan de endres. Hensikten med forklarende studier er ikke bare å kartlegge, men også å forklare samfunnsforholdene som studeres og deres variasjoner eller endringer. Forklarende studier tar altså sikte på å avklare hvorfor forholdene er som de er og hvorfor de varierer eller endres slik de gjør, deriblant å identifisere sammenhenger. Forstående studier, som også blir kalt fortolkende, har fokus på å forstå eller fortolke hvilken mening eller betydning bestemte handlinger har. Handlingene kan forstås og avklares med utgangspunkt i perspektivene aktørene for handlingen har og i relasjon til den større samfunnsmessige konteksten handlingen foregår i (Grønmo 2004 s. 355-356).

I denne undersøkelsen vil jeg forsøke å samle informasjon om og få forståelse av hva som skjer i forumene og drøfte og vurdere implikasjoner basert på teorier om praksisfellesskap. På bakgrunn av dette har jeg valgt en kombinasjon av beskrivende og forstående tilnærming. Med utgangspunkt i den tematiske innledningen og metodiske betraktninger har jeg valgt følgende overordnede forskningsspørsmål:

- **Hva kjennetegner organiserte praksisfellesskap og hvordan kan de tilrettelegges?**

I utgangspunktet var Lave & Wengers teori om praksisfellesskap tuftet på frivillighet og deltakernes engasjement. Men de nyeste teoribidragene har samtidig fått større vekt på hvordan en kan kultivere og fasilitere for fellesskapene slik at både individene og organi-

sasjonene skal ha størst mulig utbytte av nettverkene. For å finne frem til hva som er kjennetegn ved organiserte praksisfellesskap har jeg valgt å foreta en undersøkelse blant noen av forumene ved HiO. Jeg vil ikke frem til et ja/nei svar, men foreta en drøfting av forumene opp mot teorien om praksisfellesskap og kjennetegn ved disse. Hvis forumet kan sees på som praksisfellesskap, er det etter min vurdering underforstått at det skjer læring på individ, gruppe og/eller organisasjonsnivå. Det første forskningsspørsmålet er derfor:

1) Hvordan kan HiOs forumer forstås som praksisfellesskap?

I sosiokulturell læring er utgangspunktet at vi lærer av hverandre, og at dette må sees i relasjon til kontekst og omgivelser. Min antakelse er at kultivering og rammebetingelser vil påvirke forumene, og på bakgrunn av dette kanskje forsterke eller redusere læring for individene, i praksisfellesskapene og/eller organisasjonen. Det andre forskningsspørsmålet er derfor:

2) Hvordan påvirker ulike faktorer HiOs forumer – med henblikk på tilretteleggelse og kultivering av praksisfellesskap?

For å belyse spørsmålene vil jeg se nærmere på hvordan informantene og forumsdeltakerne vurderer forumene og hva som skjer der i relasjon til teorier om læring og kjennetegn ved praksisfellesskap. Viktige stikkord blir rutiner og felles praksis, nettverksbygging, fellesskap og samhold, og opplevelsen av mening, identitet og tilhørighet.

For spørsmål to er det etter min vurdering flere forhold som kan påvirke læringsmulighetene i forumene. Stikkord kan være arbeidsmåte med innhold, form og struktur. Min antakelse er at sammensetting av deltakerne og deres bakgrunn og kompetanse kan påvirke blant annet relasjoner og vurdering av utbytte. Forankring i organisasjonen, organisatoriske forhold og opplevelse av brukermedvirkning og engasjement kan også ha betydning for forumene og deres deltakere. Videre er det av interesse å få vite noe om synet på åpenhet, tillit og trygghet til å dele kunnskap.

Gjennom intervju og analyse vil jeg forsøke å forstå og belyse disse ulike forholdene og faktorene og hvordan de hemmer eller fremmer kunnskapsutvikling i forumene og læring i organisasjonen. Forhåpentligvis kan resultatene bidra til fokus på og kultivering av forumene som en læringsarena.

Noen sentrale begreper er allerede nevnt, og i neste kapittel vil jeg se nærmere på hva disse sentrale begrepene betyr og hvordan jeg bruker dem i denne studien.

1.3 Sentrale begreper og bidragsytere

Hovedbegrepene i min studie er organiserte praksisfellesskap og kjennetegn ved og tilretteleggelse av disse. Relevant for problemstillingen er også sosiokulturell læringsteori og kunn-

skapsutvikling, som jeg vil gå nøyere inn på i teorikapitlet. Siden jeg vil foreta case-studien ved HiO og de bruker begrepet ”forum” vil jeg også definere dette og hvordan det er brukt i denne studien.

Sosiokulturell læring er en forholdsvis ny teoriretning innenfor læringslitteraturen. Utgangspunktet for den sosiokulturelle tilnærmingen er at vi lærer som en del av den konteksten og kulturen vi er en del, og beslektede begreper er situert læring og sosial interaksjon. Praksisfellesskap er en del av den sosiokulturelle læringsteorien og sentrale bidragsyterne er J. Lave, E. Wenger, J. Brown, P. Duguid, W. Snyder & R. McDermott.

Læring i praksisfellesskap er i all hovedsak Lave & Wengers bidrag og operasjonalisering av sosial læring. Nøkkelbegreper i Wengers teori om sosial læring er fellesskap, identitet, mening og praksis. Legitim perifer deltakelse, dvs. nykommernes inntreden i etablerte fellesskap, er også et element når vi skal se nærmere på læring i grupper og organisasjoner. I et kunnskapssyn basert på fellesskap, i motsetning til et kognitivt perspektiv, kan kunnskapen være taus og bli formidlet gjennom deltakelse i sosiale nettverk (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan 2002). Det er også hevdet at en må møtes ansikt til ansikt for å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt (Nonaka 1994). Nonaka hevder den kontinuerlige vekslingen mellom taus og eksplisitt kunnskap bidrar til at det utvikles ny kunnskap hos individet, i gruppa og i organisasjonen. Denne prosessen kaller Nonaka for SECI som består av sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering. Jeg ønsker også å se nærmere på SECI-prosessen for å forstå interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap og læring på de ulike nivå, spesielt i gruppe og organisasjon. Dette vil jeg komme nærmere inn på i teorikapitlet.

Nettverk, forum, arena og møteplass kan være mer ”folkelige” begreper på det som kan sees på som praksisfellesskap. Begrepet ”forum”, som HiO bruker, kommer av det latinske ”åpen plass, torg” og er et sted for å drøfte noe eller en forsamling der noe diskuteres (Bokmålsordboka). Nettverk, møteplass, læringsarena og forum er synonymer og beslektet med begreper som plass, samlingssted, treffpunkt, allianse og koalisjon. Disse fenomenene kan være innad i organisasjoner og på tvers av organisasjoner, innenfor samme profesjon og fagfelt, og de kan være tverrfaglige. Det kan være i jobbsammenheng, og det kan være av mer privat karakter. Hensikten kan være sosial hygge, eller mer faglig innhold med vekt på kunnskap og læring. Fellesnevneren vil være at det er en samling av mennesker som har noe felles. Begrepet ”forum” brukes også ofte om tekniske løsninger og samlingssteder for diskusjoner på internett, men det er ikke den typen forum jeg er interessert i i denne sammenhengen.

Jeg ønsker å undersøke om det jeg i utgangspunktet ville kalt et ”fagforum” også kan sees på som et praksisfellesskap. I min studie ønsker jeg å ta utgangspunkt i flere etablerte, formelle og organiserte forumer. Formelle betyr ikke formelt som beslutningsorgan, men at de har en

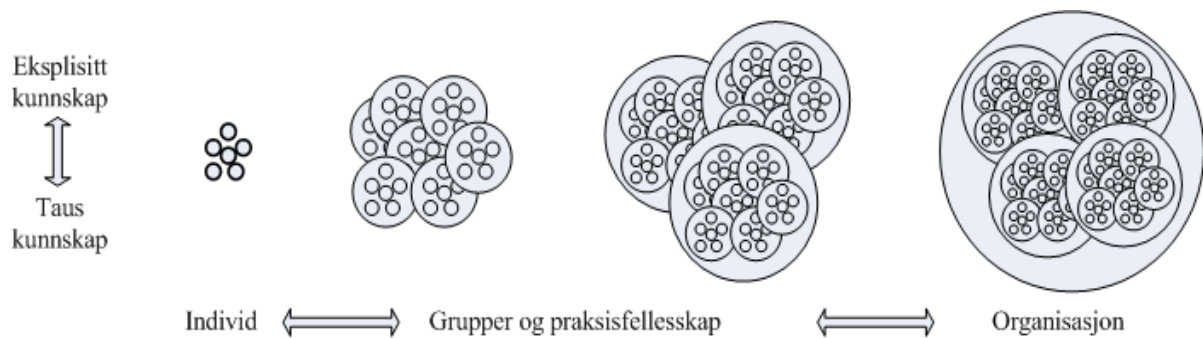
etablert og kjent plass i organisasjonen. I begrepet ”organiserte” legger jeg at deltakerne er faste medlemmer definert ut av arbeidsområder og/eller stilling og de møtes til et avtalt tidspunkt. Hensikten med forumene antar jeg er informasjonsutveksling og kompetansebygging. I denne studien ønsker jeg å forstå hva som skjer innenfor forumets ”fire vegger” og i direkte tilknytning til forumet og relasjoner opparbeidet i forumet. Relasjonene som eventuelt oppstår kan ha mer uformell karakter. I det videre arbeidet vil jeg bruke begrepet forum om mine undersøkelsesenheter.

På engelsk er praksisfellesskap gjerne forbundet med ”cultivating” og ”facilitating”. På norsk betyr kultivere ”dyrke, foredle, utvikle” (Fremmedordbok 2003). Fasilitere betyr ”gjøre lett, gjøre lettere” og fasilitet er en ”bekvemmelighet” (Fremmedordbok 2003). På norsk brukes også begrepet tilrettelegge, som betyr ”legge til rette, bearbeide” (Bokmålsordboka 2005). Begrepene tilrettelegge, kultivere og fasilitere kan altså til en viss grad brukes om hverandre. I denne studien har jeg valgt å bruke begrepene tilrettelegge og kultivere.

1.4 Min tilnærming

Hensikten med denne studien er å konkretisere og eksemplifisere en av flere ulike læringsarenaer blant ansatte i norske organisasjoner og problemstillingen er ”hva kjennetegner organiserte praksisfellesskap og hvordan kan de tilrettelegges”. Jeg har valgt å foreta undersøkelsen blant administrative medarbeidere og ledere ved HiO og tre av deres fag- og lederforum. Jeg ønsker å tilegne meg en forståelse av hva som skjer i forumene og hva som påvirker dem. Jeg har valgt å ha en kvalitativ tilnærming, og med gruppeintervju som hovedkilde. Forumenes aktiviteter er belyst og drøftet med teorier om praksisfellesskap og sosio-kulturell læring.

Utgangspunktet for teorien er at vi som individer møtes i praksisfellesskap. Som arbeidstaker (og privatpersoner) er vi antagelig medlemmer av flere praksisfellesskap. Disse gruppene og medlemmene i dem overlapper altså hverandre. Vi kan enkelt si at læring i praksisfellesskap handler om hvordan individer lærer av hverandre i et fellesskap, og at dette er Lave & Wengers bidrag til teorier om læring i organisasjoner. Nonaka hevder den kontinuerlige vekslingen mellom taus og eksplisitt kunnskap bidrar til utvikling ny kunnskap hos individet, i gruppa og i organisasjonen. Denne prosessen kaller Nonaka for SECI. Jeg ønsker også å se nærmere på SECI-prosessen for å forstå interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap og læring på de ulike nivå, spesielt i gruppe og organisasjon.



Figur 1: Sammenheng mellom praksisfellesskap og kunnskapsutvikling

I arbeidslivet kan vi skille mellom implisitte ”ubevisste” læringsarenaer og eksplisitte, definerte læringsarenaer, som f. eks basisgrupper i lederutviklingsprogram. Praksisfellesskap kan sees på som ubevisste læringsarenaer som er der uten at deltakerne er bevisste læringen som foregår. Samtidig viser nyere teori av bl.a. Wenger, McDermott & Snyder (2002) at også de implisitte, som praksisfellesskapene, kan fasiliteres og kultiveres for. Som jeg vil vise i teorikapitlet senere, hevdes det at både praksisfellesskapene og SECI-prosessen må tilrettelegges for for å ha optimale betingelser.

Det synes imidlertid å være lite empiri på SECI-prosessen som Nonaka introduserte og på læring i det sosiokulturelle perspektivet. Noe av grunnen er selvsagt at det er vanskelig å ”måle” læring og at det er vanskelig å skille mellom læring på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Det er forsket mye på læring i kunnskapsintensive organisasjoner og i og mellom ulike profesjoner. Men det er generelt lite fokus på administrative medarbeidere og støttefunksjoner.

Mitt hovedfokus videre er de planlagte aktivitetene og de ”offisielle” hendelsene, som møter, og ikke direkte observasjon av de uformelle relasjoner som kan oppstå i et nettverk. Gjennom datainnsamlingen antar jeg allikevel at det vil komme frem mye informasjon om de uformelle relasjonene, da dette kan være en konsekvens av og resultat etter møtene.

I kapittel to vil jeg presentere HiO, som er forskningsfeltet. I en kvalitativ undersøkelse med fokus på læring i organisasjoner, er det viktig å ha i mente kjennetegn ved den konkrete organisasjonen og medarbeiderne der. I kapittel tre vil jeg se nærmere på teoriene om sosiokulturell læring og praksisfellesskap spesielt. I neste kapittel vil jeg presentere hele avhandlingens struktur og oppbygging.

1.5 Avhandlingens struktur

I denne studien har jeg foretatt en case-studie av tre forumer ved HiO, for å forstå kjennetegn ved praksisfellesskap og hvordan organisasjoner og ledere kan tilrettelegge for ulike forumer og praksisfellesskap.

I første kapittel har jeg klargjort problemstillingen ”hva er kjennetegn ved organiserte praksisfellesskap og hvordan kan de tilrettelegges?”, definert sentrale begreper innenfor læring og kompetanse og nettverk, grupper og praksisfellesskap og presisert mitt hovedfokus og min tilnærming til studien.

I kapittel to vil jeg presentere forskningsfeltet. Jeg valgte å gjøre undersøkelsen i HiO og vil trekke frem noen særtrekk og kjennetegn ved høgskolen som organisasjon. Jeg vil spesielt se på administrative oppgaver og funksjoner og samarbeidsrelasjoner mellom ulike enheter.

Videre vil jeg i kapittel tre presentere teorier som er knyttet til feltet læring i organisasjoner. Jeg har fokus på den sosiokulturelle tilnærmingen, praksisfellesskap og kjennetegn ved disse. Videre ser jeg på hvordan praksisfellesskap og andre nettverk og grupper kan tilrettelegges og kultiveres slik at de bidrar til læring og utvikling.

I kapittel fire vil jeg presentere metodiske betraktninger som er gjort før og underveis i studien. Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse med en åpen tilnærming i en organisasjon hvor jeg selv er medarbeider. Kvalitativ tilnærming med case-studier, gruppeintervju og forskning i egen kultur er derfor sentrale elementer.

Kapittel fem er presentasjon av funnene fra intervjuene og analyse av disse. Jeg vil presentere informantenes vurderinger av hva som skjer i forumene og hva de mener kan påvirke dem. Presentasjonen er temasentrert og basert på kategoriene som er brukt i analysen.

I kapittel seks vil jeg foreta drøfting av funnene i lys av teorier om praksisfellesskap. Kapitlet er todelt på samme måte som forskningsspørsmålene. Først vil jeg drøfte hvordan forumene kan forstås som praksisfellesskap basert på sentrale kjennetegn, før jeg vurderer hvordan ulike faktorer påvirker tilrettelegging og kultivering. Avslutningsvis konkluderer jeg med forumenes samlede forutsetninger for bidrag til læring og kunnskapsdeling.

Avhandlingen vil bli avsluttet med kapittel sju som inneholder implikasjoner og anbefalinger. Jeg antyder mulig videre arbeid innen forskningsfeltet, gir noen råd og anbefalinger for utvikling av forumene ved HiO og sier noe om metodiske begrensninger og forbedringsområder.

2 FORSKNINGSFELTET - HØGSKOLEN I OSLO

Min intensjon med denne studien er å se på hvordan Høgskolen i Oslo (HiO) sine forumer kan forstås som praksisfellesskap og hvordan ulike faktorer påvirker forumene. Hensikten er også å undersøke og få konkrete eksempler på læringsarenaer ved norske arbeidsplasser. I sammenheng med sosiokulturell læring er kjennskap til konteksten viktig. Situert læring handler om at læringen er en del av hverdagslivet i sosiale og kulturelle fellesskap, og en analyse av kunnskapsdeling krever forståelse av hva som skjer innad i og utenfor fellesskapene. Det er derfor essensielt å gi et raskt innblikk i organisasjonen HiO og særtrekk ved universitets- og høgskolesektoren.

HiO er landets fjerde største statlige utdanningsinstitusjon, og har pr 1. juli 2009 over 12 000 studenter og 1 100 medarbeidere, hvorav ca. 350 årsverk er knyttet til administrative oppgaver og over 700 til undervisning og forskning. Høgskolen er organisert i et rektorat, en sentraladministrasjon, syv avdelinger og to sentra for utvalgte satsingsområder. Høgskolen er en akademisk institusjon, som lever av undervisning, forskning og utvikling. Læring fra erfarne forelesere og kunnskapsoverføring mellom studentene preger hverdagen. Min opplevelse er imidlertid at dette er lite bevisste tema blant administrative medarbeidere. Jeg hadde derfor lyst til å foreta en undersøkelse blant denne gruppa medarbeidere i ”kunnskapens høyborg”.

I dette kapitlet vil jeg presentere ytterligere noen kjennetegn for høgskolesektoren generelt og HiO spesielt.

2.1 Styringsstruktur i høgskolesektoren

Som organisasjon har HiO en sammensatt beslutnings- og styringsstruktur, hvor fagstyre, demokrati og byråkrati alle er legitime beslutningsprinsipper. Regelstyring innebærer at forvaltningsoppgaver er delegert fra departementet. Ønsket er å sikre politisk styring med høgskolene og bestemme og påvirke oppgaveutførelsen. Innføring og økende bruk av mål- og resultatstyring fører samtidig til en desentralisering av myndighet fra departementet til høgskolene selv. Dette forutsetter at høgskolene i størst mulig grad har ansvaret for hvordan oppgaver skal utføres og ansvar ivaretas. En kombinasjon av disse styringsmekanismene med både forhånds- og etterkontroll kan gi institusjonene lite rom for handling. Sagt på en annen måte gir departementet både rammene en skal arbeide innenfor ved hjelp av lover og forskrifter, og de tydeliggjør krav om resultat ved hjelp av mål- og resultatstyring. Motsetningsforholdene vil også gi spenning mellom de organer og aktører som skal ivareta resultatansvaret, og de som skal ivareta regelforvaltningen internt i organisasjonen. I den regelstyrte forvaltning vil den lojale tjenestemann sikre iverksetting av lover, regelverk og instruksjoner og foreta saksutredninger for politisk nivå. Administrasjonens rolle ved mål- og

resultatstyring er å være støtteapparat for toppledelsen, utvikle rapporteringssystemer og analysere resultater (Gammelsæter, Dimmen & Kyvik 1999).

Disse to styringslogikkene skal utøves i en akademisk organisasjon, hvor de kollegiale styringsformer er sentrale. Stikkord er kunnskapsutvikling og -formidling, akademisk frihet og autonomi. Ekstern styring oppfattets av forsknings- og undervisningsmiljøene som trussel mot deres faglige selvstendighet. De faglige lederne i institusjonen blir koordinatore av undervisning og forskning og verken strategiske ledere med beslutningsmyndighet eller tjenestemenn som er lojale overfor politisk styring, hevder Gammelsæter et al (1999 s. 21).

Funn i HiOs arbeidsmiljøundersøkelse gjennomført i 2000 tyder på at organisasjonsklima oppleves som stivbeint og regelstyrt og ustrukturert. Det kan virke som en motsetning at klimaet i en avdeling kan oppleves som både stivbeint, regelstyrt og vel byråkratisk på den ene siden og lite strukturert på den andre siden. Det er imidlertid slik at struktur og ordnede forhold gir gjennomskiktighet og forutsigbarhet. Når det ikke er fastlagte rutiner og forløp, må det stadig "gripes inn" og "skjæres igjennom". Dette oppleves ofte som vilkårlig og tilfeldig og dermed som regelrytteri og byråkrati (Arbeidsmiljøundersøkelsen HiO 2000).

2.2 Kunnskapsintensiv organisasjon

Begreper som kunnskapsintensiv organisasjon, lærende organisasjon og organisasjonslæring er sentrale begreper når en snakker om kunnskapsutvikling og læring i organisasjoner. Det blir enda mer sentralt når en undersøkelse skal foretas på en høgskole.

En kunnskapsintensiv organisasjon kan defineres som ”organisasjoner der det meste av arbeidet kan sies å være av intellektuell art og hvor velutdannede, kvalifiserte ansatte danner største delen av arbeidsstyrken” (Alvesson (2000) i Robertson & Swan 2003 s. 833). Kunnskapsintensive organisasjoner er preget av høy kompetanse og kunnskap hos individet og i organisasjonen. Andre kjennetegn er komplekse problemløsninger og at kunnskapen er et resultat av og tilpasset oppgavenes og tjenestenes art. Videre ønsker de ansatte stor grad av autonomi og frihet, og lederne får større betydning som koordinatore fremfor beslutnings-takere. Definisjon av en kunnskapsintensiv organisasjon sier altså noe om kjennetegn ved en organisasjons kunnskapsbeholdning.

Begrepet ”en lærende organisasjon” er i stor grad basert på Senges modeller og teorier, og han definerer det som ”organisasjoner der deltakerne jevnlig utvikler evnen til å skape ønsket resultat, der nye og ekspansive tankesett blir fremelsket, der kollektive ambisjoner får spille-rom og der menneskene kontinuerlig lærer mer om hvordan man lærer sammen” (Roald 2004 s. 6). Begrepet lærende organisasjon omhandler altså hva en organisasjon gjør, og prosess og metoder for å videreutvikle og fornye kunnskap i organisasjonen. En lærende organisasjon er

mer preget av verktøy og oppskrifter for å tilpasse seg og håndtere endring, enn av selve kunnskapsbeholdningen.

HiO kan helt klart defineres som en kunnskapsintensiv organisasjon. En kan imidlertid sette spørsmålstegn ved om alle sider av høgskolen er like kunnskapsintensiv. Ansatte i administrative stillinger har i stor grad høyere utdanning, men oppgavens art varierer. I noen miljøer og sammenhenger kreves det kompleks problemløsning, mens i andre er det større grad av rutinearbeid. Kulturen blant ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger er preget av autonomi og akademisk frihet, mens administrative saksbehandlere i større grad har prosedyrer og regelverk å forholde seg til.

Når vi snakker om sosiokulturell læring er som nevnt konteksten av betydning. I neste kapittel vil jeg beskrive nærmere administrative oppgaver og samarbeidsrelasjoner mellom enheter og grupperinger av ansatte.

2.3 Administrasjonens oppgaver og samarbeid mellom enheter og ansatte

I min studie vil jeg ha fokus på ansatte i administrative stillinger, både medarbeidere og mellomledere. Forskning på og blant profesjoner er velkjent, men etter min vurdering har det vært lite søkelys på administrative medarbeidere ved universiteter og høgskoler.

Departementet la en rekke føringer på oppbyggingen av den administrative strukturen ved høgskolereformen i 1994 (Gammelsæter et al 1999). Noe av bakgrunnen for å slå sammen institusjoner var også antatt administrative stordriftsfordeler og dermed totalt sett billigere administrasjon. I tillegg skulle kvaliteten på de administrative tjenestene bli bedre. Administrasjonen kan sies å ha to hovedfunksjoner: administrative servicefunksjoner overfor fagpersonale og studenter og forvaltningsoppgaver som del av det statlige system. Selv om departementet så for seg administrasjon på både fellesnivå og avdelingsnivå, var det en overordnet målsetting at administrasjonen ved de nye høgskolene skulle fremstå som integrerte og helhetlige enheter.

Larsen, Kyvik & Dimmen (1997) utførte i 1996-1997 en evaluering av administrasjonen ved HiO, og så blant annet på relasjonen mellom avdelingene og sentraladministrasjonen. Av generelle problemer nevnes at avstanden mellom fellesnivået og avdelingene oppleves som store og at det er for lite kunnskap på sentralt hold om hva som skjer på utdanningsnivå. Noen i administrative stillinger på avdelingsnivå bemerker videre at ansatte i sentraladministrasjonen til tider er opptatt av å markere betydningen av sine oppgaver og at de er overordnet avdelingene. Ansatte på avdelingsnivå hevder også at deres arbeidsdag er preget av å tilpasse seg administrasjonen, blant annet ved å gi informasjon. Disse oppgavene initiert av sentralt hold kommer i tillegg til de oppgaver som personalet selv mener må utføres i forbindelse med

den daglige driften av avdelingen og utdanningene. Det hevdes også at medarbeidere på ulike nivåer fungerer som motparter, og ikke som medarbeidere som sammen skal løse saker og oppgaver av felles interesse. Larsen et al. (1997) påpeker at mange ved HiO mener det er en uklar og lite hensiktsmessig arbeidsdeling og at dobbeltarbeid er et problem. Dette gjelder både økonomihåndtering, personalforvaltning og studieadministrasjon.

Både ansatte i teknisk/administrative stillinger (TA) og undervisnings- og forskerstillinger (UF) føler at for mye av arbeidstiden brukes til oppgaver som er av "ikke-faglig" karakter, dvs. at en føler en har for mange arbeidsoppgaver av en type "som en ikke burde ha hatt" (Arbeidsmiljøundersøkelsen 2000). Ansatte i UF-stillinger mener i tillegg at administrative oppgaver både har en for stor plass i HiO og avdelingene, og at de "spiser seg inn i" den tiden som burde brukes til fagoppgaver. Selv om dette varierer mellom ulike avdelinger, så kommenterer et flertall av de UF-ansatte denne "feilprioriteringen" som de mener gjennom-syrer hele organisasjonen. HiO oppleves altså som å være mer en forvaltningsorganisasjon enn en kunnskapsorganisasjon.

Ofte omtales de to stillingskategoriene TA og UF som "søylar". Følelsen av at ens egen identitet og tilhørighet er knyttet til type stillingskategori og ikke til den organisatoriske enheten, er både en følge av og en årsak til at spenninger oppstår, selv om det i det daglige kan ha sin grunn i "rotete" forhold. Hyppige, uventede "kriser" fører til leting etter synde-bukker og slik oppstår det et spenningsforhold som ødelegger organisasjonsklimaet (Arbeidsmiljøundersøkelsen 2000). Arbeidsmiljøundersøkelsen 2000 avdekket også at det ikke er grunnlag for å snakke om en "HiO-kultur", men at den enkelte føler seg nærmere knyttet til sin avdeling, sin utdanning eller sitt fagfelt. Det manglende engasjementet i høgskolen som helhet kommer til syne i mange av svarene.

I neste kapittel vil jeg presentere kjernen for denne studien som er forumene blant administrative medarbeidere og ledere ved HiO.

2.4 Administrative forumer

En organisasjons utfordringer og behov, oppgaver og valg vil endre seg i takt med organisasjonens utvikling, og en organisasjon må etableres før den kan videreutvikles. På HiO har det siden 1994 vært lagt vekt på å bygge opp strukturer og rutiner, avklare roller og etablere forumer. Etter min vurdering kan forum være godt egnet som læringsarena for å bygge strukturkapital, utvikle rutiner og nye arbeidsmåter og ikke minst utvikle relasjoner mellom deltakerne. Allerede ved høgskolens etablering i 1994 opprettet arkivleder umiddelbart arkivforum hvor både sentralarkivet (arkivet i sentraladministrasjonen) og de avdelingsvise arkivmedarbeiderne deltok. HiO har senere opprettet flere forumer rundt de administrative oppgaver, som bidrar til å skape nettverk blant ledere og medarbeidere som jobber med de

samme områder, men i ulike enheter. Fellestrekk for disse forumene er at møtene er i arbeidstiden og ledere oppfordres til å tilrettelegge for at medarbeidere kan delta. De nevnte forumene driftes også i all hovedsak av henholdsvis Økonomiseksjonen, Studieseksjonen og Organisasjons- og personalseksjonen (OP-seksjonen). Formålet, strukturen og ledelsen av disse forumene er forøvrig noe ulikt.

Noen av forumene ved HiO:

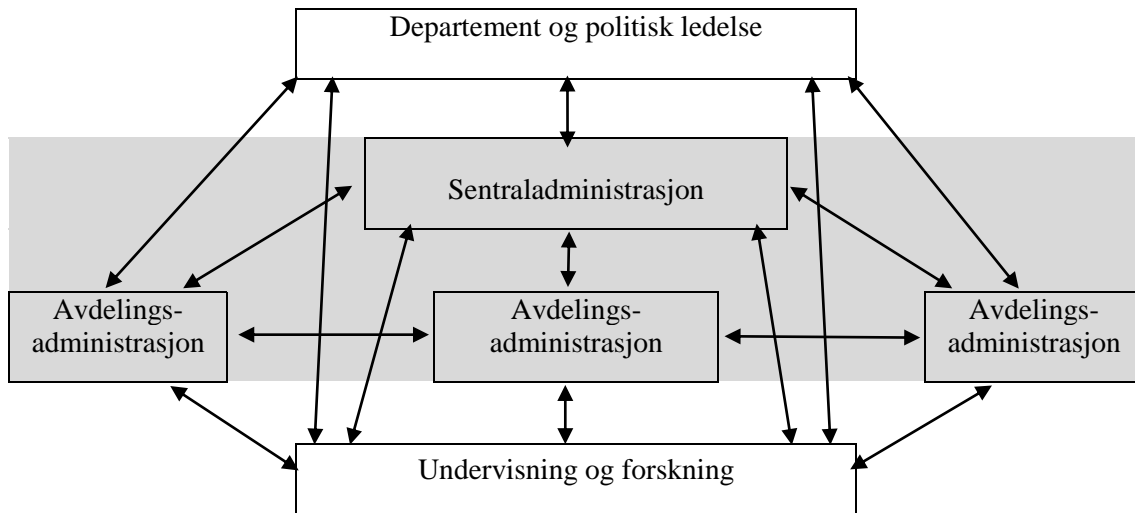
<i>Type forum</i>	<i>Kjennetegn</i>
Økonomiforum	Alle som jobber med økonomioppgaver. Flere møter og årlig seminar.
Studieadministrasjon (SAF)	Alle ledere innen studiefeltet møtes jevnlig. Alle studieadministrative medarbeidere treffes en dag i året. Det er de siste årene også satt ned noen arbeidsgrupper på tvers av avdelinger, f. eks studentforvaltning.
Arkivforum	Alle arkivmedarbeidere. Møter, ekskursjoner og årlig seminar.
Personalforum	Alle som jobber med personalsaker, dvs. Rekruttering, HMS, forvaltning og utvikling. Fire-fem møter og ett seminar årlig.
Forum for etter- og videreutdanning (EVU-forum)	Et formelt EVU-forum med oppnevnte representanter og et nettverk med varierende deltakelse, avhengig av tema.
Førstelinjeforum	Alle i frontlinja, dvs. studentekspedisjon, resepsjon, sentralbord, forværelse med mer. Lunsjmøter, samlinger, kurs og seminarer
Forum for administrative mellomledere (FAM)	Kontorsjefer innen både studie-, personal- og økonomifeltet og mellomledere i Læringscenteret og IT-tjenesten.
Studielederforum	Alle studieledere. Møter og årlig seminar

Tabell 2: Kjennetegn ved noen forumer ved HiO

I kapitlet om metodiske betraktninger vil jeg komme tilbake til hvilke forumer jeg har valgt å se nærmere på og kjennetegn ved disse.

2.5 Oppsummering – mitt fokus

HiO og administrative funksjoner opererer i en sammensatt beslutningsstruktur og må forstås på bakgrunn av dette. Ulike prinsipper for å fatte beslutninger virker side om side, og det vil være naturlige spenninger og dilemmaer innebygd i styringsstrukturen og mellom ulike systemer og organisatoriske enheter. Utfordringen er å omgjøre energien som ligger i disse brytningene til noe positivt og til å se læringspotensialet i dem for så å utnytte det. Sosiale og kulturelle tiltak kan være en form for "lim" i organisasjonen, som kan samle folk i en annen sammenheng. Nettverk og forbindelser på tvers av avdelinger og enheter antas også å kunne bidra til å fremme identifikasjon med og trivsel på arbeidsplassen. Min antakelse er at forumene er opprettet for å bøte på noen av spenningene.



Figur 2: Illustrasjon av organisasjonsrelasjoner ved HiO

Som tidligere nevnt, er det opprettet ulike forumer på tvers av organisatoriske enheter blant administrative ledere og medarbeidere. Pilene i figuren overfor viser relasjoner mellom ulike nivåer i HiO og det fargede feltet synliggjør hvilke enheter og relasjoner jeg vil ha fokus på.

I denne studien vil jeg se på hvordan forumene kan forstås som praksisfellesskap og hvordan ulike faktorer påvirker dem. Hensikten er blant annet å få en forståelse av hvordan organisasjonen kan tilrettelegge for disse forumene slik at de bidrar til læring for de ulike deltakerne, gruppene og organisasjonen HiO. Jeg har valgt ikke å trekke inn elementer som eksterne aktører og samarbeidsforhold, selv om forskning (bl.a. Nonaka 1994) viser at dette er elementer som kan påvirke.

I neste kapittel vil jeg se nærmere på teorier om læring som sosiale prosesser og spesielt læring i praksisfellesskap.

3 SOSIOKULTURELL LÆRING OG PRAKSISFELLESSKAP

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på prosesser for kunnskap og kunnskapsutvikling og sentrale begreper som læring, kompetanse, praksisfellesskap og læringsarenaer. Sentrale teoribidrag innen praksisfellesskap er J. Brown, P. Duguid, J. Lave, W. Snyder & E. Wenger. Teorifokuset er i all hovedsak praksisfellesskap og sosiokulturell læring. I tillegg vil jeg bruke Nonaka med medforfattere til å belyse interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap og kunnskapsutvikling på ulike nivåer som individ, gruppe og organisasjon. Denne teori-gjennomgangen skal gi meg et grunnlag for å drøfte hvordan forumene kan forstås som praksisfellesskap og hvordan ulike faktorer kan påvirke dem, med henblikk på tilretteleggelse og kultivering for å bidra til kunnskapsutvikling.

3.1 Sosiokulturell læring

I et sosialt perspektiv kan læring forstås som en sosial interaksjon og deltakelse i en spesifikk sosial kontekst som fokuserer på viktigheten av fellesskap, deltakelse og aktiviteter. Stadig flere forskere har fått øynene opp for det sosiokulturelle perspektivet, og i følge Jacobsen (2003) er det ulike syn på om det er motpolen til et individuelt kognitivt syn på læring eller om det er komplementært. Det sosiokulturelle perspektivet er imidlertid ikke entydig og fastlagt. Til tross for forskjeller med hensyn til begreper, metodologi og forskningstradisjoner har alle disse tilnærmingene noe til felles. Læring blir forstått som handlinger og aktiviteter som er vevd inn i en kompleks kulturell, sosial og materiell kontekst. Dette betyr at læring og kunnskapsutvikling må forstås som situert aktivitet i ulike former for praksisfellesskap og individet er ikke en tilstrekkelig enhet for analyse. Fokus blir rettet mot hvordan aktørene koordinerer handlinger, hvordan en sosial orden skapes, og hvordan endring og nyskaping kan finne sted i samspill mellom individer og omgivelser (Ludvigsen & Hoel 2002 s. 18-19).

Både Nonaka (1994) og Lave & Wenger (2003) bygger på en sosiokulturell forståelse. Lave & Wenger (2003) ser på læring i praksisfellesskap og kople individene sammen i grupper hvor læring blir et viktig element. Nonaka (1994) har et dynamisk perspektiv på læring i organisasjoner og er spesielt opptatt av interaksjonen mellom ulike organisasjonsnivåer og gruppenes betydning. Videre er vekslingen mellom taus og eksplisitt kunnskap essensiell og Nonaka introduserer ulike faser som bidrar til kunnskapsutvikling (SECI-prosessen). Nonaka med medforfattere (1995, 1998, 2000) kople også kunnskapsutviklingen til ulike arenaer for læring, som jeg vil komme tilbake til.

Det sentrale elementet i det sosiokulturelle perspektivet er at læring er situert i et sosialt fellesskap, dvs. at læringen er en del av hverdagslivet i sosiale og kulturelle fellesskap. Læring forstås i økende grad som mestring av aktiviteter, handlinger og språklige diskurser innenfor praksisfellesskapet (Ludvigsen & Hoel 2002 s. 18-19). I det sosiokulturelle

perspektivet er det den tause, innforståtte kunnskapen, som er grunnleggende og i fokus. Læring i organisasjoner og samfunn vil være et resultat av samspill og samordning mellom ulike grupper og konstellasjoner (Filstad & Blåka 2007). Kunnskap er ikke lært gjennom abstrakte forklaringer eller planlagte læringsprosedyrer, men gjennom praksis, observasjon, imitasjon, konversasjon, refleksjon og vil være et resultat av aktivitet, kontekst og kultur (Filstad & Blåka 2007 s. 111). Dysthe (2001) skriver at det ”å kunne” i en sosiokulturell læringsteori, er nært knyttet til praksisfellesskap og personens evne til å delta i disse praksisfellesskapene. Dysthe (2001 s. 43) har organisert fremstillingen av et sosiokulturelt syn på læring i seks sentrale aspekter.

Læring er situert: I et sosiokulturelt læringssyn er læring alltid forankret i en kontekst, som vedrører både innhold, produksjon av kunnskap og vurdering. Dysthe (2001) henviser til teorier om situert kognisjon (Brown, Collins & Duguid 1989, Lave & Wenger 1991) hvor læring blir sett på som inkulturasjon eller sosialisering inn i et praksisfellesskap.

Læring er grunnleggende sosial: Den som lærer er en integrert del av en sosial kontekst og læring kan bare forstås i den sammenheng. En student f.eks., inngår i mange ulike kulturelle og sosiale kontekster som får betydning for hvordan og hva vedkommende lærer.

Læring er distribuert: Læring er kunnskap som distribueres mellom ulike deltakere, f.eks. i en gruppe. Kunnskapsproduksjon skjer ved at de ulike deltakerne deltar med ulike ferdigheter og ulike styrker som sammen skaper en helhetsforståelse. Læring blir avhengig av hvor godt en gruppe kan utnytte det den enkelte deltaker kan bidra med av faglig forståelse og innsikt.

Læring er mediert: Vi håndterer kontakten med omverden ved hjelp av ulike redskaper av intellektuell eller fysisk karakter. Disse redskapene utgjør integrerte deler av vår sosiale praksiser. Mediering skjer ved hjelp av artefakter og teknikk, og ikke minst gjennom språket vårt som kan ses som det viktigste medierende redskap vi besitter.

Språket er sentralt i læringsprosesser: Språklige og kommunikative prosesser er sentrale i menneskelig utvikling og læring. Språket og kommunikasjonen er selve grunnlaget for at tenkning og læring skjer. I et sosiokulturelt perspektiv blir språket en forbindelse mellom den ytre og den indre kommunikasjonen.

Læring er deltakelse i praksisfellesskap: Deltakelse i sosiale praksiser hvor læring skjer blir sentralt i det å lære. I deltakelse er det aktiv handling i samhandling og det å være deltaker er det helt sentrale i all læring.

Teorien om det sosiokulturelle perspektiv tar utgangspunkt i ”mesterlæren”. På individnivå innebærer teorien en relasjon mellom mester og lærling, erfaren og nykommer. Legitim perifer deltakelse er en prosess som er sentral når en snakker om situert læring (Lave & Wenger 2003 s. 31) og relasjoner mellom nyankomne og veteraner. Det handler om den

nyansatte ”novisen” som trer inn i fellesskapet som ”perifer” deltaker. Etter hvert som hun gjennom deltakelse ser hva de andre erfarne deltakerne gjør og prøver seg på egen hånd under veiledning, beveger hun seg gradvis mot å bli et sentralt og fullverdig medlem i fellesskapet selv (Wittek 2004). Wittek (2004 s. 167) mener at det må legges til rette for sosiokulturell læring ved å tilstrebe strukturer for å utveksle tanker og ideer, gjensidig hjelp til å mestre, arbeidsdeling og rolleveksling og refleksjon over erfaring sammen med andre. Den individuelle læringen vil være et resultat av interaksjon med andre, mer erfarne mennesker. Og det innebærer at læringen er et sosialt samspill og en sosial kontekst. På gruppenivå vil læring skje når individer deler sin kunnskap.

Jeg vil senere i kapitlet se nærmere på kjennetegn ved praksisfellesskap og hvordan de kan tilrettelegges for å støtte opp under læring for individer og organisasjoner. Først vil jeg definere hva jeg legger i sentrale begreper som informasjon, kunnskap, læring og kompetanse.

3.2 Informasjon, kunnskap, kompetanse og læring

I dagligtale kan vi ha lett for å bruke begreper som informasjon, kunnskap, kompetanse og læring om hverandre. I dette kapitlet vil jeg forsøke å klargjøre hva jeg legger i begrepene i denne studien.

Når en snakker om læring og kunnskapsutvikling, er det blant annet viktig å skille mellom informasjon og kunnskap. Informasjon er flyt av beskjeder eller meninger som kan tilføre, restrukturere eller endre kunnskap (Nonaka 1994). Informasjon kan overføres slik den er og trenger ikke være kontekstualisert. Kunnskap er derimot alltid en del av en større sammenheng og er kontekstspesifikk, dvs. den avhenger av en spesiell tid og sted. Uten kontekst er det kun informasjon og ikke kunnskap i følge Nonaka, Toyama & Konno (2000). Overført kan vi si at mestring av informasjon vises gjennom reproduksjon, mens mestring av kunnskap vises gjennom nyskapende bruk. Det som tolkes som informasjon i et møte, kan altså vise seg å bli nødvendig kunnskap i en gitt kontekst og situasjon senere. Dette innebærer at tidsaspektet kan ha noe å si for om vi vurderer forumer og møteplasser som informasjonsdeling, eller om de også bidrar til kunnskapsutvikling – nå eller senere.

Den engelske termen ”knowledge” kan oversettes til både ”kunnskap” og ”kompetanse” på norsk. Lai definerer kompetanse som ”samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai 1997 s. 32). Nordhaug (2004 s. 29) definerer kompetanse som ”kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid”. Oppsummert kan vi si at kunnskap er dynamisk, relasjonell og knyttet til menneskelig aktivitet (von Krogh, Ichijo, & Nonaka 2001 s. 21) og det er ikke sikkert en merker at en innehar kunnskapen, men en blir fort oppmerksom på manglende kunnskap.

Som en motsats til ”knowledge” har vi ”knowing”, som på norsk oversettes til kunnskaping. Mens ”knowledge” har et statisk perspektiv og sier noe om lagerbeholdningen og utnyttelse av eksisterende kunnskap, er ”knowing” mer dynamisk og prosessorientert. Kunnskaping brukes som begrep på tilrettelegging av læringsprosesser, og omhandler organisering av utvikling og videreutvikling av kunnskap internt i organisasjoner.

Vi kan heller ikke sette likhetstegn mellom begrepene læring og kompetanse, da læring har et mer dynamisk aspekt, mens kompetanse kan sees på mer som statisk og noe en innehar. Selv om det finnes mange ulike definisjoner av læring, er det enighet om at læring er knyttet til faktisk eller potensiell endring i atferd (Moxnes 1982 i Lai 1997 s. 140). Dalin hevder at ”individuell læring er de prosesser som fører til at den enkelte utvikler eller endrer sin kompetanse, eventuelt også styrker eller endrer egne mønstre” (Dalin 1999 s. 31). I et psykologisk perspektiv er læring definert som ”erverving av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente og som har sitt utgangspunkt i erfaring” (Kaufmann & Kaufmann 1998 s. 164). Lai definerer læring som ”tilegnelse av kompetanse som gir relativt varige endringer i atferdspotensial” (Lai 1997 s. 141).

Læring er en prosess som i første rekke finner sted på individnivå, men såkalt organisatorisk læring har fått stadig større oppmerksomhet i et strategisk og ledelsesmessig perspektiv (Lai 1997 s. 141). Individuell læring er altså en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for organisatorisk læring. Mens individuell læring innebærer at en tilegner seg kompetanse som gir relativt varige atferdspotensial, innebærer organisatorisk læring at den individuelle læringen nedfeller seg i organisasjonen og gir organisasjonsmedlemmene et samlet, endret atferdspotensial (Lai 1997 s. 142).

Kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen, og derav mer enn læring. Begrepet læring viser til de prosesser som er knyttet til tilegnelse av kompetanse, mens kompetanseutvikling også er valg mellom konkret utforming og gjennomføring av tiltak for å dekke en eller flere typer læringsbehov (Lai 1997 s. 139). Læring og læringsprosesser inngår derfor som et hovedelement i kompetanseutvikling. Når jeg snakker om utvikling i denne sammenheng inkluderer dette også deling.

Eksplisitt og taus kunnskap er sentralt i teorien om kunnskapsutvikling og -overføring. Det vi kan fortelle med ord, tall og figurer er bare toppen av isfjellet av hva vi faktisk kan. Den tause kunnskapen er underforstått, ”tatt for gitt” og overføres ved observasjon, imitasjon og handling. At så stor del av vår kunnskap er taus, har sammenheng med at læring ofte skjer gjennom ubevisste, automatiserte mekanismer. Ofte begynner ny kunnskapsutvikling med taus, individuell kunnskap som er vanskelig å kommunisere til andre. Taus kunnskap er verken åpenbar eller tilgjengelig gjennom selvransakelse, og kan derfor ikke formidles til andre verbalt. Et annet begrep for taus kunnskap, er stilltiende kunnskap. Eksplisitt kunnskap

kan derimot uttrykkes og overføres ved hjelp av verbal kommunikasjon og en kan reflektere over den. Eksplisitt kunnskap er altså nødvendig for å gjøre taus kunnskap overførbar og mobil (Brown & Duguid 2001).

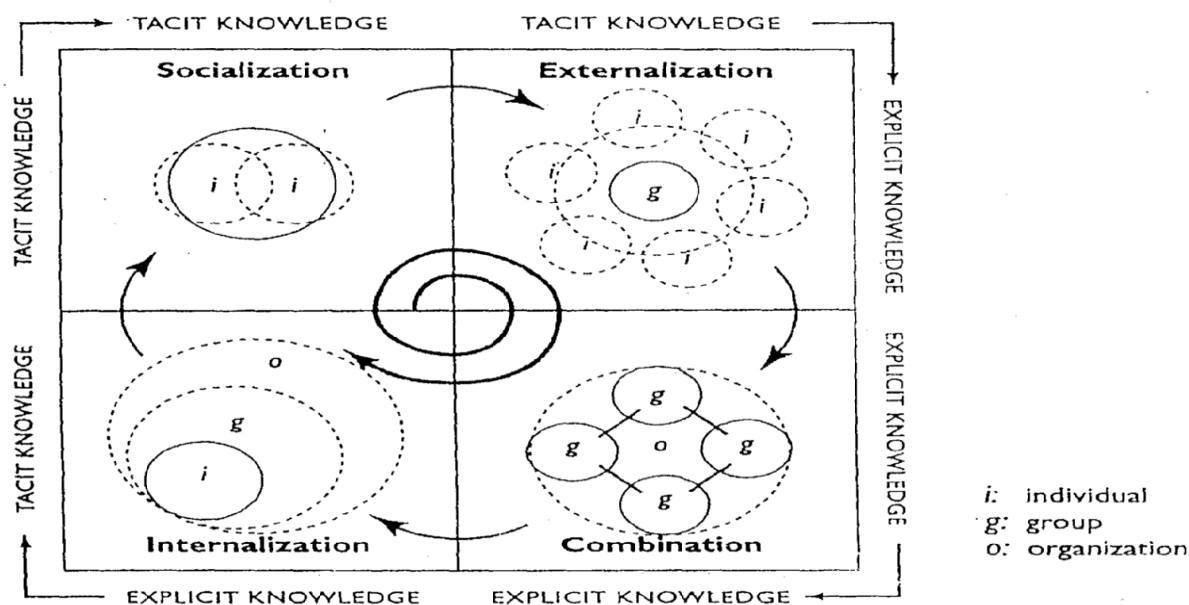
En kan også skille mellom ”know how” og ”know that”. I denne sammenhengen er ”know how” ofte taus, mens ”know that” er eksplisitt. I praksisfellesskap deler deltakerne praksiskunnskap. Ved å dele taus kunnskap, utvikler de ”know how” ut av praksisen. Men, for å kunne dele denne kunnskapen, må den gjøres eksplisitt og ”know that” (Brown & Duguid 2001).

Begrepene relatert til kunnskap og læring er mange og favner mye, men er viktig å ha en forståelse av når temaet er sosiokulturell læring og praksisfellesskap. I neste kapittel vil jeg se nærmere på prosesser og betingelser for kunnskapsutvikling og læring.

3.3 Kunnskapsutvikling og betingelser for læring

Nonaka med bidrag fra flere (1995, 1998, 2000), har utviklet en modell for læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Kunnskaps- og læringsynet bygger på en sosiokulturell forståelse, dvs. det samme som Lave & Wengers læring i praksisfellesskap. For begge teoriene er det viktig at det ikke er opportunisme i organisasjonen og at medarbeiderne er villige til å dele kunnskapen med sine kolleger. Nonaka tilstreber en organisasjonsstruktur og ledelse som er tilpasset læringsprosessene. En forutsetning for modellen er at den individuelle læringen rettes inn mot organisasjonens mål, strategier og kollektive læring. Det er også ønskelig med en strategiprosess som oppfattes som en læringsprosess, fremfor som en beslutningsprosess. Fokuset er utviklingen av ny kunnskap og det sies lite om hvordan eksisterende kunnskap benyttes.

Nonaka (1994) hevder kunnskapsutvikling skjer på tvers av organisatoriske grenser og inkluderer også kunder og leverandører, som i HiO-sammenheng kan være fagfeller og studenter. Han introduserer kunnskapsspiralen, hvor taus og eksplisitt kunnskap plasseres *som epistemologisk dimensjon* (erkjennelsesteori og viten) og interaksjon mellom individer som deler, utvider og utvikler kunnskap som *ontologisk dimensjon* (slik virkeligheten faktisk er). Nonaka (1994) antar at kunnskap utvikles i overgangen mellom taus og eksplisitt kunnskap. Interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap vil bli større og raskere i hyppighet jo flere aktører i og rundt organisasjonen som blir involvert. Videre at det er ulike interaksjonsprosesser som støtter opp under de ulike overgangene, ofte forkortet til SECI-prosessen: Sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering.



Figur 3: SECI-prosess (Nonaka & Konno 1998 s. 43)

Når det er snakk om kunnskapsutvikling, bør organisasjonsstrukturene bidra til å forsterke interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap på tvers av mange forskjellige grenser. Von Krogh et al (2001) viser til at det kan bygges virtuelle nettverk internt og eksternt. I følge Nonaka & Konno (1998) kan arenaene hvor kunnskap skapes være både fysiske, virtuelle og mentale rom og kombinasjoner, og de kaller disse arenaene BA, som betyr "plass" på japansk. I arbeidskontekst er kanskje "arena" også en brukbar oversettelse. I følge Nonaka & Konno (1998) kan slike arenaer oppstå hos individet, i arbeidsgrupper, prosjektgrupper, uformelle nettverk, ved kortvarige møter, i e-postgrupper og i kontakt med omgivelsene, brukere og kunder. BA kan altså eksistere på mange nivå, og disse kan sammen forme et nettverk av samhandling i en stor BA. Tankegangen om BA er en operasjonalisering av SECI-prosessen som ble presentert tidligere. De fire konversasjonsfasene har hver sine BA som støtter opp under interaksjons- og læringsprosessene sosialisering, eksternalisering, internalisering og kombinerings.

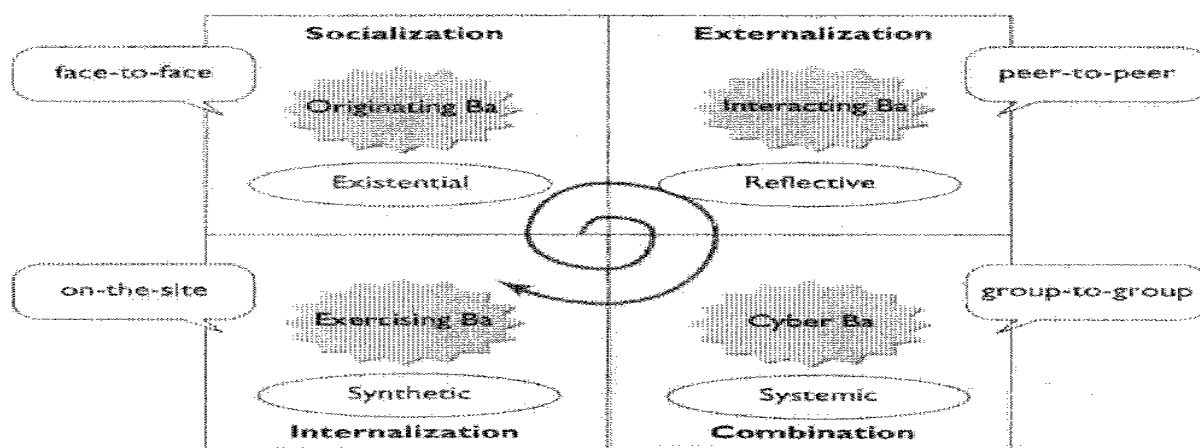
Sosialisering - Originating BA: Fokuset er interaksjonen mellom individer og å bygge grupper og arenaer for samhandling. Originating BA støtter opp under sosialisering og overføring av taus til taus kunnskap, blant annet gjennom samtaler basert på deling av felles erfaringer. Metodene kan også være observasjon, imitasjon, praksis, "on the job" og tilegnelse av organisasjonskulturen.

Eksternalisering - Interacting BA: Kunnskapen må tydeliggjøres og overføres til andre i former de kan forstå. Interacting BA legger vekt på den meningsfulle dialogen og bruk av

metaforer, informasjonsutveksling, dialog og kollektiv refleksjon. Denne arenaen støtter opp under eksternalisering, dvs. overføring fra taus til eksplisitt kunnskap mellom likeverdige.

Kombinering - Cyber BA: Det sentrale er å spre kunnskap fragmentarisk og redigere og systematisere denne kunnskapen slik at ny kunnskap går ut over gruppenivået og spres i organisasjonen. Det legges vekt på de sosiale prosesser og koordinering mellom grupper hvor individer utveksler kunnskap ved å kombinere ulike former som møter, telefoner, informasjonsprosesser og dokumentasjon av eksisterende kunnskap. Cyber BA støtter altså opp under kombinering, dvs. overføring av eksplisitt til eksplisitt kunnskap på gruppenivå.

Internalisering - Exercising BA: Forvandlingen der nylig tilegnet eksplisitt kunnskap blir til individets tause kunnskap, er en utprøvende fase med eksperimentering ved handling og ”learning by doing”. Exercising BA støtter opp under internalisering, det vil si å gjøre eksplisitt kunnskap taus.



Figur 4: Fire typer BA (Nonaka & Konno 1998 s. 46)

Nonaka (1994) hevder at mellomledere får en viktig rolle for å tilrettelegge for disse læringsprosessene som er ønskelige. De blir også svært sentrale i kommunikasjons- og informasjonsflyten internt i organisasjoner. Nonaka (1994) mener derfor det er ønskelig med ledelse preget av ”middel-top-down”, fremfor ”top-down” og ”bottom-up”.

SECI-prosessen må tilrettelegges og gis energi, for å bidra optimalt til kunnskapsutvikling. Det å bygge, finne og kople BA er heller ikke nok for den kunnskapsutviklende prosessen og BA må bli ”energized” for å gi energi og kvalitet til SECI-prosessen (Nonaka & Konno 1998). Nonaka et al (2000 s. 34) trekker frem fem betingelser for læring og kunnskapsutvikling.

Autonomi øker mulighetene for å finne verdifull informasjon og motiverer organisasjonens medlemmer til å utvikle ny kunnskap. Det er viktig med selvstendighet, både individuelt og for teamet.

Kreativt kaos og kritiske hendinger stimulerer interaksjonen mellom organisasjonen og dens eksterne omgivelser. Kreativt kaos fokuserer medarbeideres oppmerksomhet og oppmuntrer til restrukturering av rutiner og vaner.

Redundans viser til den hensiktsmessige overflødighet i informasjon, kunnskap og ledelsesfunksjoner som øker kunnskapsprosessen. Ved å dele overflødig informasjon blir det enklere å forstå, relatere og utnytte informasjonen.

Nødvendig variasjon balanserer struktur og kaos og bidrar til intern fleksibilitet og nettverk på tvers. Variasjon kan oppnås ved flat organisasjonsstruktur, endring av organisasjonsstrukturen og/eller rotere personale forholdsvis ofte.

Omsorg, tillit og organisasjonslojalitet blant organisasjonens medlemmer er viktig og kunnskapsutvikling skapes ved høy inspirasjon, forpliktelse til målene og positiv tenking. Gjensidig tillit danner også et fundament for omsorg. Fokuset bør også være på aktiv dialog og empati med ønske om å forstå hva den andre virkelig trenger. Det handler også om pågangsmot og tørre å vise mot overfor hverandre, være ærlige og gi tilbakemeldinger uten fordømmelse.

Organisasjonsmedlemmer som skal dele og utveksle personlig kunnskap, må kunne stole på hverandre og være åpne for hverandres ideer. Konstruktive og støttende relasjoner gjør det lettere for folk å dele sin forståelse for et fenomen med andre. I en kultur preget av gjensidig tillit kan en lettere diskutere tvil og bekymringer. Privatisering av kunnskap er et grunnleggende problem i moderne organisasjoner og von Krogh et al (2001) hevder at jo mer du kan, jo større ansvar har du for å være tilgjengelig for andre. Dette kan kreve pågangsmot, og en må tørre å vise mot overfor hverandre, være ærlige, gi tilbakemeldinger. Organisasjonen bør ha en kultur som gir mulighet for å eksperimentere og ikke fordømme de som eventuelt gjør en feil på veien. Von Krogh et al (2001 s. 23) skisserer fem ”hjelpere” og aktiviteter som vil bidra til kunnskapsutvikling i en organisasjon:

Å formulere en kunnskapsvisjon er en strukturert tilnærming til hva virksomheten *trenger* å vite, ikke hva den *må* vite og kunnskapsvisjonen er hovedbegrunnelsen for forbedringsstrategier. Målet er å skape forpliktelse og lojalitet og å bidra til en ekstern kommunikasjon av verdier.

En bør videre **få i gang og lede samtaler**. Individuell, taus kunnskap må deles og utvikles sammen med andre. Von Krogh et al (2001) anbefaler å oppmuntre aktivt til deltakelse, utvikle ”skikk og bruk” for samtaler, forsiktig strukturere og redigere samtalene og oppmuntre til nyskapende språk og begrepsbruk.

Ved å **mobilisere kunnskapsaktivister** vil disse være katalysatorer for kunnskapsutvikling ved å gripe fatt i eksterne hendinger som har betydning for organisasjonen og som bidrar til

utviklende miljø. De er koordinatorene av initiativ for kunnskapsutvikling og utnytter eksterne nettverk og bygger interne nettverk. Kunnskapsaktivisten søker støtte hos ledelsen, men er ikke nødvendigvis selv en leder.

Det er ønskelig å **skape den riktige konteksten** med organisasjonsstrukturer som utvikler solide relasjoner og bidrar til effektivt samarbeid. Det bør utvikles kontekst som bidrar til å forsterke interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap på tvers av mange forskjellige grenser, med fokus på det fysiske og psykososiale miljøet.

I tillegg er det viktig å **gjøre kunnskapen tilgjengelig og global** ved å ha fokus på formidling av kunnskapen via seminarer og konferanser, utvikling av oppslagsverk og databaser, ivaretagelse av personlige nettverk og ved å gi støtte til kunnskapsaktivistene.

Som jeg har vist er samhandling og interaksjon nøkkelfaktorer for et kunnskapsutviklende miljø, og gode betingelser for inspirasjon, refleksjon og nettverksbygging skapes ikke av seg selv. Min antakelse er at Nonaka sine fem kunnskapshjelpere og øvrige betingelser for læring, også er relevant for praksisfellesskap. I neste kapittel vil jeg se på kjennetegn ved praksisfellesskap, som vil skape et sentralt teoretisk grunnlag for undersøkelse av min problemstilling. Senere i kapitlet vil jeg så nærmere på læring i og kultivering av praksisfellesskap.

3.4 Praksisfellesskap

Det er de senere årene flere forskere (bl.a. Lave & Wenger og Brown & Duguid) som har begynt å interessere seg for fenomenet læring i praksisfellesskap. Av samme grunn finnes det også ulike definisjoner av et praksisfellesskap:

”Grupper av mennesker som er uformelt bundet sammen av delt ekspertise/kunnskap og lidenskap for felles foretak” (Wenger & Snyder 2000 s. 139).

”Praksisfellesskap er grupper av mennesker som deler en bekymring eller lidenskap for noe de gjør og lærer hvordan de kan gjøre det bedre mens de samhandler regelmessig” (Wenger 2009b).

Lave & Wenger (2003) forutsetter et sett av relasjoner mellom personer og aktiviteter over en tid og en relasjon til andre tangerende og overlappende praksisfellesskap. Gruppen er personer som deler felles mål og interesser, og de holder derfor sammen gjennom en felles oppfatning av formål og reelt behov for å vite hva de andre i gruppen vet, hevder Brown & Duguid (1991).

Mye av teorien om læring i praksisfellesskap er basert på Lave & Wengers bidrag. Deres teorier legger hovedtyngden på individet og ser på mennesker, deres aktiviteter og deres verden som gjensidig konstruerte, samtidig som de mener å unngå at læring vil si kun å motta saklig, faktisk kunnskap og informasjon (Jacobsen 2003). Arbeidspraksis som er utviklet gjennom deltakelse, vil bli dynamisk og endre seg mens praksis og fellesskapet endrer seg. Det vil si at arbeidspraksis og praksisfellesskap er kumulative og over tid utvikler fellesskapet

praksishistorie. Praksisfellesskap medierer også mellom og kopler individer og større formelle og uformelle sosiale strukturer i og mellom organisasjoner og deres omgivelser. Det gjør at det er der en stor del av kunnskapsutvikling og organisasjonslæring skjer, i følge Brown & Duguid (2001).

Praksisfellesskap er bygd opp av to sentrale begreper: praksis og fellesskap. Praksis kan sees på som kilden til sammenhengen i et fellesskap (Wenger 2004 s. 89). Praksisfellesskap har i følge Wenger et al (2002) tre basisdimensjoner: domain, community og practice, og disse kan oversettes til område, fellesskap og praksis. Et fellesskaps effektivitet som sosialt lærings-system avhenger av styrken på alle disse tre strukturelle dimensjonene, hevder Snyder & Wenger (2004 s. 39).

Området: Et praksisfellesskap er ikke kun en vennegjeng eller et nettverk som samler mennesker. Praksisfellesskapet har en identitet definert av et felles interesseområde. Deltakelse innebærer forpliktelse til området, og derav en delt kompetanse som skiller deltakerne fra de øvrige. Området er ikke noe som nødvendigvis er mulig å gjenkjenne utenfor praksisfellesskapet, men har stor betydning for de innenfor praksisfellesskapet (Wenger 2009b). Et fellesskap fokuserer på et spesielt område som definerer identitet og hva en er opptatt av. Deltakerens lidenskap og engasjement for området er ikke abstrakt, uinteressert erfaring. Det er ofte en dyp del av deres personlige identitet og uttrykker hva deres livsverk er om (Snyder & Wenger 2004 s. 39).

Fellesskapet: Det andre området er fellesskapet selv, og kvaliteten på relasjonene som forbinder medlemmene (Snyder & Wenger 2004 s. 39). Ved å følge opp deres interesse i området, engasjerer deltakerne seg i felles aktiviteter og diskusjoner, hjelper hverandre og deler informasjon. De bygger altså relasjoner som hjelper dem til å lære av hverandre. Optimalt sett speiler medlemmene forskjelligheten på perspektiver og tilnærminger som er relevant for innovative anstrengelser på området, hevder Snyder & Wenger (2004 s. 39). Det å ha samme arbeidsområde eller tittel er ikke grunnlag for å kalle noe et praksisfellesskap. Det må være interaksjon og læring av hverandre, men det trenger ikke være på daglig basis. En kan danne et praksisfellesskap med noen og treffes innimellom, men utføre selv jobben alene. En internettside er i seg selv heller ikke et praksisfellesskap, men kan være et virkemiddel for å oppnå interaksjon, i følge Wenger (2009b). Suksessfaktorer er ledelse av en ”community coordinator” og en kjernegruppe. Følelsen av et fellesskap er essensielt og den skaffer en sterk grunnmur for læring og samarbeid mellom medlemmene, mener Snyder & Wenger (2004 s. 39).

Praksis: Et praksisfellesskap er ikke bare et fellesskap av interesser, for eksempel mennesker som liker den samme filmtypen, i følge Snyder & Wenger (2004). Deltakere i praksisfellesskapet er praktikere. Hvert fellesskap utvikler sin praksis ved å dele og utvikle deltakerens

kunnskap på området. De utvikler et felles repertoar av ressurser, erfaringer, historier, verktøy og problemløsning, altså en felles praksis så vel som aktiviteter relatert til læring og innovasjon. Dette tar tid og krever interaksjon, mener Snyder & Wenger (2004 s. 39).

Utviklingen av felles praksis kan også være ubevisst. Det er ikke sikkert sykepleierne som møtes til lunsj hver dag og deler erfaringer og gir hverandre råd og tips, er bevisst sitt praksisfellesskap og deres felles historier og måter å gjøre tingene på (Wenger 2009b).

I tillegg til disse tre dimensjonene som er sentrale for praksisfellesskap, har Wenger definert tre kjennetegn for praksisfellesskapet (Wenger 2004 s. 90):

Felles oppgave og virksomhet: I tillegg til at gruppa har klart definerte arbeidsoppgaver, må deltakerne skape en felles fortolkning. Videre er det viktig at alle føler seg forpliktet av arbeidsoppgavene og med gjensidig ansvarlighet. Praksisfellesskapet holdes sammen av den felles oppgaven og er et resultat av vedvarende kollektiv forhandling, i følge Wittek (2004 s. 114)

Felles repertoar: Gruppa støtter seg til et sett redskaper, verktøy, historier, artefakter, begreper og begivenheter som er gjort felles og kjent for hele gruppa. Valgene av redskaper og verktøy er gjort gjennom kollektiv beslutningsprosess. Det viktigste redskapet gruppa benytter, er selve dialogen og strukturer for samarbeid som utvikler seg mens gruppa arbeider sammen (Wittek 2004 s. 115).

Gjensidig engasjement: I gruppa foregår det en kontinuerlig forhandling av mening. I et praksisfellesskap er alle medlemmer inkludert, alles bidrag er av betydning og det er i følge teorien lite rom for ”gratispassasjerer”. Wittek (2004) mener det gjensidige engasjementet handler om relasjoner, å gjøre ting sammen, sosial kompleksitet og en opprettholdelse av fellesskapet.

Wenger forsøker å vise at identitet skapes gjennom deltakelse i praksisfellesskap, i følge Wittek (2004 s. 114). Wenger hevder at læring som virkelig endrer oss, kjennetegnes av felles oppgave, felles repertoar og gjensidig engasjement. Deltakelse i praksisfellesskapet former altså ikke bare hva vi gjør, men også hvem vi er og hvordan vi fortolker det vi holder på med. Senere vil jeg også se nærmere på fire dimensjoner for sosial læring: fellesskap, identitet, mening og praksis som er bundet sammen til en helhet (Wittek 2004 s. 116). Tingliggjøring i praksisfellesskap handler om at praksisfellesskapet investerer i artefakter og redskaper og at det utvikles begreper og uttrykk i praksisfellesskapet. Dette innebærer eller forutsetter at vi investerer i hverandre og i å skape en felles historie og felles identitet. Fellesskapet representerer altså en støtte, men gjør det også vanskeligere for oss som enkeltpersoner å endre oss radikalt (Wittek 2004).

Wenger et al (2004) hevder at alle praksisfellesskap innehar de tre elementene: område, fellesskap og praksis, men forøvrig kan de variere i form og fasong. Noen er ganske små, mens andre kan være store med flere hundre deltakere. Ofte er det en kjernegruppe og flere perifere deltakere. Noen fellesskap er lokale og samlokalisert, mens andre er globale og basert på avstand. Noen møtes oftest ansikt til ansikt, mens andre hovedsakelig er nettbaserte og treffes virtuelt. Fellesskapene kan være både internt i organisasjoner, og de kan ha deltakere fra ulike organisasjoner. Noen er formelt organisert, kanskje med egne budsjetter, mens andre er uformelle og ofte usynlige for omgivelsene. Noen blir kortvarige, mens andre blir langvarige. Noen fellesskaper er basert på homogenitet, mens andre er mer heterogene. Noen er spontane, mens andre blir bevisst bygget opp og fasilitert for (Wenger et al 2004). Dette viser at praksisfellesskap kan fremstå i mange ulike varianter og med forskjellige kjennetegn.

I praksisfellesskap rapporterer ikke deltakerne til andre enn seg selv, og styringssystemet er uformelt og basert på selvstyre og tillit mellom deltakerne (Irgens 2007). I en arbeidsgruppe eller team er styringssystemet mer formalisert, og det brukes mål som skal oppnås og det rapporteres om resultater til noen utenfor gruppa (Irgens 2007). Praksisfellesskap har ingen formell leder eller ledelse, men en forhandlet form for ledelse. Arbeidsfordelingen er ikke-hierarkisk, og mer preget av ”vi finner ut av det”. I arbeidsgrupper og team er det i større grad en hierarkisk struktur, med individualiserte roller og ansvar. Vanligvis er noen utpekt til å være leder og det er en formalisert fordeling av arbeidet (Irgens 2007).

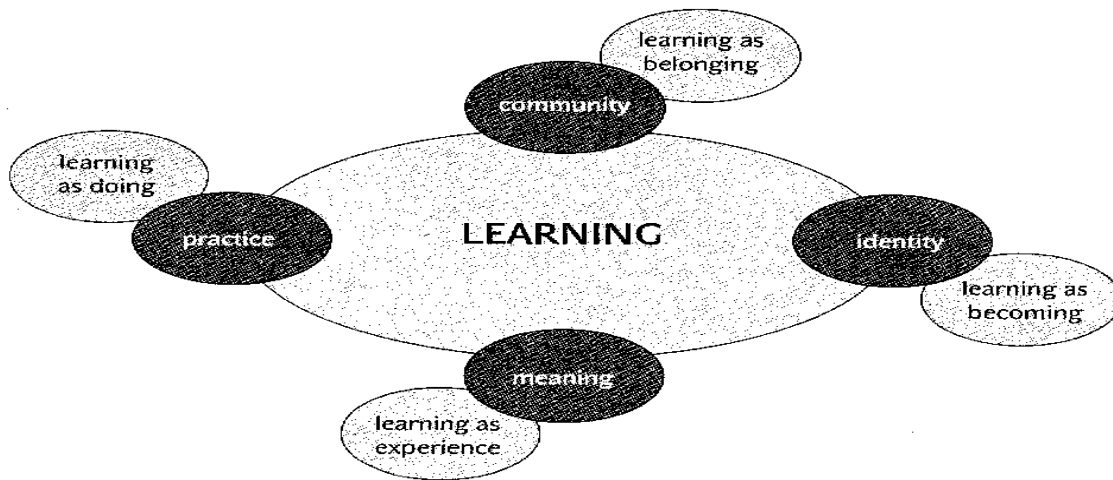
På tross av sin løse struktur, kan praksisfellesskap påvirke strategier, generere ny virksomhet, spre ”best practice”, utvikle individuelle ferdigheter og bidra til rekruttering og beholde kompetanse i firma. Wenger & Snyder (2000) hevder at praksisfellesskap supplerer de eksisterende strukturer. Blant annet deles kunnskap og erfaringer i fri flyt, som fører til nye kreative måter å løse problemer på. Prinsippet med praksisfellesskap er at praktikere selv, i aktivt samarbeid med de ansvarlige er i den beste posisjonen til å forvalte kunnskapen relatert til eget arbeid. Praksisfellesskapene er altså selvorganiserte grupper av praktikere som har den nødvendige og etterspurte kunnskapen (Wenger & Snyder 2004 s. 38).

I følge Brown & Duguid (1991 og 2001) er praksisfellesskap nyttige for å vurdere og utvikle organisasjonskunnskap og identitet. Praksisfellesskap kan sees på som en tett, effektiv loop av innsikt, med fokus på problemidentifisering, læring og kunnskapsbygging. De hevder nyttig kunnskap utvikles best hos de som direkte vinner på løsningen, og da som oftest er medlem av et praksisfellesskap innen området som problemet oppstår i. Praksisfellesskapene er altså et betydelig lager og beholdning for utvikling, vedlikehold og reproduksjon av kunnskap. Som i andre sammenhenger er fellesskapets kunnskap større enn summen av enkeltindividene til sammen og det skapes synergieffekter. Organisasjonens grad av evne til kontinuerlig å tilpasse seg og respondere proaktivt på endringer i omgivelsene, bestemmes i betydelig grad av praksisfellesskapet.

3.5 Læring i praksisfellesskap

Wenger (2004) ser på læring som sosial deltakelse og en omfattende prosess, men det handler ikke bare om å være med. Det handler om å være aktive deltakere i sosiale fellesskaps praksis og konstruere identiteter i relasjon til fellesskapene (Wenger 2004 s. 15). Å leke sammen med andre på arbeidsplassen eller å tilhøre et arbeidsteam er både en form for handling og en måte å høre til og føle tilhørighet på. Denne deltakelsen former ikke bare hva vi gjør, men også hvem vi og hvordan vi fortolker det vi gjør.

Wenger etablerer fire hovedbegreper som han organiserer læring i praksisfellesskap rundt: fellesskap, praksis, mening og identitet. Komponentene er nær forbundet med hverandre og gjensidig forklarbar, dvs. at en kan sette f. eks ”praksis” i midten og figuren vil fortsatt gi mening, i følge Blåka & Filstad (2007).



Figur 5: Komponenter i læring i praksisfellesskap (Filstad & Blåka 2007 s. 80)

Fellesskap - læring som tilhørighet: Et fellesskap defineres som en gruppe i en organisasjon som har en felles forståelse av hvordan de skal løse problemer. Denne felles forståelsen utvikles gjennom konstruktive dialoger med hverandre (Blåka & Filstad 2007 s. 67). Fellesskap bygger på ideen om felles engasjement og forent foretakende som resultat av kollektive prosesser. Fellesskapet er definert av deltakerne, med delt repertoar som rutiner, ord, verktøy og måter å gjøre ting på. Selve arbeidsprosessen med alle deltakerstrukturene og redskapene som arbeidsgruppa bruker, er altså en dimensjon i læringsprosessen. Det kan også sies ved at ”læring er å være reell deltaker i et praksisfellesskap” (Wittek 2004 s. 117).

Praksis - læring som å gjøre: Over tid skaper deltakerne felles historiske og sosiale ressurser, rammeverk og perspektiver. Denne kollektive læringen resulterer i en praksis som reflekter både arbeidsoppgaver og sosiale relasjoner (Blåka & Filstad 2007 s. 68). Praksis viser til det

gruppa faktisk foretar seg, og hvilke redskaper de bruker og hvordan. Praksis handler også om hvordan deltakerne forhandler om mening. Kort fortalt kan vi si at ”læring er den praksisen som finner sted” (Wittek 2004 s. 118).

Mening - læring som erfaring: Å være medlem i et praksisfellesskap er først og fremst knyttet til prosesser hvor meninger utveksles. ”Læring som erfaring” ser på betydningen av hvordan individer produserer mening for sin egen del og hvor sentralt det er for å forstå læring. Det baseres på deltakelse, både personlig og sosialt, og det er en prosess som er formet av livserfaring og de handlinger og interaksjonen vi har deltatt i underveis. Utveksling av synspunkter involverer at en tenker på hva en gjør, men også at en responderer på og reflekterer over dette som en del av prosessen (Blåka & Filstad 2007 s. 67). Den kontinuerlige forhandlingen innenfor fellesskapet gjør at deltakerne knytter en felles forståelse til det arbeidet de holder på med. Det bidrar også til at det ikke er bare den enkelte deltaker som lærer, men hele gruppa. ”Den mening som gruppa kommer frem til, er resultat av forhandling”, i følge Wittek (2004 s. 117).

Identitet - læring som å bli: Bygger på individets sosiale dannelse, den kulturelle fortolkningen og bruken av medlemmenes kjennetegn, som skikker, begivenheter og sosiale kategorier. Identitet definerer hvem vi er på bakgrunn av erfaring, praksisfellesskap, læringsdeltakelse gjennom deltakerbaner, varierte former for medlemskap og omsetter lokal tilhørighet til bredere konstellasjoner. Deltakerne i en organisasjon vil definere hvem de er som et resultat av hvordan de erfarer seg selv gjennom deltakelse og på den måten formes av andre og seg selv (Blåka & Filstad 2007 s. 68). Deltakere av gruppa vil utvikle seg som personer gjennom å være deltakere og ”utvikler en identitet gjennom det de gjør” (Wittek 2004 s. 117).

De fire dimensjonene fellesskap, identitet, mening og praksis er vevd sammen og kan bare forstås som deler av en helhet. Wittek (2004) hevder basert på Wenger (1998) at hvis læring skal endre oss som personer eller bidra til vår identitet, må læringsprosessene foregå innenfor et praksisfellesskap (Wittek 2004 s. 118). Sammenhengene er også så sterke at identiteten vår kan bli truet dersom det settes spørsmålsteget ved vår faglige praksis. I følge Wenger skapes identitet ved å være deltaker i praksisfellesskap. Samtidig er vi alle medlemmer av flere praksisfellesskap samtidig. Vi utvikler med andre ord flere identiteter. Den enkeltes unike identitet skapes gjennom våre ”multimedlemskap” og baseres på de ulike og sammensatte perspektivene vi etablerer (Wittek 2004 s. 118).

Sosial læring og kjennetegn ved praksisfellesskap vil jeg komme tilbake til når jeg skal analysere og drøfte forumene ved HiO i lys av disse teoretiske bidragene. I neste kapittel skal jeg se nærmere på hvordan praksisfellesskap kan ledes og tilrettelegges for, som er den andre problemstillingen i denne studien.

3.6 Ledelse og kultivering av praksisfellesskap

I dette avsnittet vil jeg se på hvilke konsekvenser perspektivet læring i praksisfellesskap kan ha for lederrollen i arbeidsorganisasjoner og hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for velfungerende praksisfellesskap.

Selv om begrepet læring i praksisfellesskap har vært i bruk i lang tid, er begrepet og forskningen forholdsvis ny. Det er kun noen få, nytenkende organisasjoner som har tatt i bruk eller initiert bruk av læring i praksisfellesskap, hevder Wenger & Snyder (2000). Dette er i stor grad på grunn av at det er vanskelig å bygge opp og vedlikeholde fellesskap og de er vanskelige å integrere i resten av organisasjonen.

Wenger & Snyder (2000) mener det organiske og spontane og den uformelle strukturen ved praksisfellesskap gjør dem vanskelige å lede. Ledere kan ikke bestemme over dem, så suksessfulle ledere bringer i stedet de rette personene sammen, tilstreber en infrastruktur hvor praksisfellesskap kan trives, og måler fellesskapets verdier på utradisjonelle måter. Wenger & Snyder (2000) innrømmer at det ikke er lett, men mener at det vil være vel verdt innsatsen. Selv om fellesskapene er uformelle og selvorganiserende, er det altså en stor fordel å kultivere med å stille, vanne og tilrettelegge med mer. Siden praksisfellesskapene bringer sammen mennesker og ideer og sprer kunnskap gjennom hele organisasjonen, bør de støttes slik at de kan gjøre dette best mulig (Wenger & Snyder 2000).

Knowledge Innovation Network (KIN) har undersøkt hvordan praksisfellesskap kan bidra til individuell og organisatorisk ytelse og prestasjon. De har kommet frem til ni nøkkelfaktorer som vil bidra positivt (KIN 2006 s. 53):

- tilrettelegge for fysiske treffpunkt, ansikt til ansikt
- forsikre seg om at praksisfellesskapets aktiviteter er relatert til forretningsområdene
- tilrettelegge slik at ledere av praksisfellesskap får trening og erfaring
- forsikre seg om at ledere av praksisfellesskap får tilstrekkelig med tid til utøvelse av rollen
- støttespillere og sponsorer må ha høye forventninger til praksisfellesskapet
- engasjere deltakerne og medlemmene til å utvikle god praksis
- forbedre brukervennlighet på IKT-systemer
- forsikre seg om at målene er klare og tydelige
- fremme praksisfellesskapets evne til å hjelpe deltakerne med deres daglige arbeidsutfordringer

Videre i dette kapitlet vil jeg presentere andre elementer som er viktige for å tilrettelegge og kultivere praksisfellesskapene slik at de yter og bidrar positivt i organisasjonen.

3.6.1 Identifisere potensielle fellesskap og skaffe en infrastruktur

Praksisfellesskap bør ikke oppstå i et ”vakuum” og ledere bør tidlig og kontinuerlig identifisere potensielle fellesskap som vil forbedre organisasjonens strategiske posisjon. Ofte er uformelle ekspertgrupper allerede etablert, og disse må sees i sammenheng med praksisfellesskapet. Når praksisfellesskap utvikler seg, bygger de oftest på eksisterende personlig nettverk. Fellesskapet vokser med nye medlemmer som bringer med seg nye interesser og som kan påvirke retning og fokus. Nøkkelen til utvikling av fellesskapene, er også den dynamiske naturen, i følge Wenger, McDermott og Snyder (2002 s. 51).

Ledere bør tilrettelegge for og skaffe en infrastruktur som vil støtte opp under fellesskapene og gi dem mulighet til å utnytte og dra nytte av ekspertisen mest effektivt (Wenger & Snyder 2000). Blant annet ser de det som viktig å kople fellesskapene til seniorledere og internopplæring. Praksisfellesskap er ofte ”sårbare” fordi de mangler legitimitet og budsjett i den etablerte og formelle organisasjonen. For å nå deres fulle potensial trenger de å bli integrert i forretningsvirksomheten og bli støttet på spesielle områder, mener Wenger & Snyder (2000). Praksisfellesskapene er derfor avhengig av ekstern støtte, spesielt i oppstartsfasen og trenger ”sponsorer” og støttespillere for å få tilgang til innflytelse og ressurser og for å bygge kredibilitet hos team og forretningsenheter (Wenger et al 2002 s. 36).

3.6.2 Bred og sammensatt deltakelse

Godt design for fellesskap inviterer og tilrettelegger for mange ulike nivåer av deltakelse, i følge Wenger et al (2002). Deltakelse i praksisfellesskap er i utgangspunktet frivillig, og er derfor ikke team som ledere kan samle (Wenger et al 2002 s. 36). Deltakelse kan være selvbestemt eller tildelt, men nivået for engasjement er en personlig sak og deltakelse kan oppmuntres til.

I følge Wenger et al (2002 s. 35) er fellesskap med mindre enn femten deltakere veldig intime, mens i fellesskap med mellom 15 og 50 blir relasjonene mer flytende, differensierte og ikke fastlagte. I fellesskap med mellom 50 og 150 deltakere blir det ofte etablert undergrupper på bakgrunn av lokalisering eller tema, og i fellesskap med over 150 deltakere vil det utvikles sterke lokale identiteter innenfor disse undergruppene.

Wenger et al (2002) deler praksisfellesskapets deltakere inn i fire undergrupper, basert på aktivitet og deltakelse. *Kjernegruppa* er de som deltar aktivt i diskusjoner, de identifiserer problemstillinger og kan sees på som ”hertet” i praksisfellesskapet. *Kjernegruppa* er liten, ofte 10-15 % av hele fellesskapet, og samhandler tett med koordinatoren eller den interne lederen. *Den aktive gruppa* deltar på møtene regelmessig og av og til på nettstedet, men ikke med samme intensitet som *kjernegruppa*. *Den aktive gruppa* er også forholdsvis liten, ca. 15-20 % av fellesskapet. Den store andelen av fellesskapet er *perifere deltakere*. De står på side-

linjen og observerer aktiviteten til de aktive og kjernegruppa. Grunnen til at de er perifere kan være liten tid, men også at de ikke er så interessert. Samtidig kan disse ”uinteresserte” lære masse, og de tar med seg ideer fra fellesskapet inn i deres øvrige arbeid. Utenfor fellesskapet har en ”outsidere” som er interessert i området og hva fellesskapet beskjeftiger seg med. Disse kan også bli deltakere i fellesskapet for en tid, men det viktigste for disse er å bygge broer mellom fellesskapet og de utenfor (Wenger et al 2002).

Brown & Duguid (2001) hevder at medarbeidere som er deltakere i flere praksisfellesskap samtidig er særlig viktige i innovasjoner. Generelt sies det at det er når motsetninger og ulike interesser møtes, at uventede ting kan skje. På samme måte kan en se for seg at de som er deltakere i ulike praksisfellesskap, tar med seg kunnskaper, holdninger, erfaringer etc. inn i de andre fellesskapene og slik sett bidrar med andre og nyttige innfallsvinkler. En av oppgavene for praksisfellesskap er å etablere en grunnlinje av felles kunnskap. Det er derfor ikke nødvendigvis slik at homogenitet er det ideelle for et praksisfellesskap i følge Wenger et al (2002 s. 35). Deltakerne er ikke ”kloninger” og kan gjerne tilhøre ulike fag- og skoleretninger. Deltakerne bør imidlertid dele en felles grunnstamme av kunnskap som skaper en felles base slik at deltakerne jobber effektivt sammen (Wenger et al 2002 s. 38).

Alle praksisfellesskap er avhengig av intern ledelse, men friske og sunne fellesskap er ikke fullstendig avhengig av en enkelt person (Wenger et al 2002). De som har rollen(e) som ledere i fellesskapet må ha legitimitet i fellesskapet. Wenger et al (2002) hevder videre at et godt design for fellesskapet forutsetter en innsiders perspektiv for å lede utvikling av hva fellesskapet skal være. Effektive fellesskapsdesign er derfor bygd på de samlede erfaringene til deltakerne, da det bare er de berørte som kan vite hva som er hovedkjernen i deres felles område, hva som er viktig å dele og hva som er potensialet av å samhandle.

3.6.3 Utvikle både åpne og lukkede arenaer

Wenger et al (2002) hevder at nøkkelen til suksessrike praksisfellesskap er å kultivere med både offentlige og lukkede arenaer. På den måten vil styrken i de individuelle relasjonene brukes til å berike felles hendelser og aktiviteter. På motsatt vis vil felles aktiviteter og hendelser brukes til å styrke de individuelle relasjonene. De offentlige og åpne arenaene, som for øvrig er lukket for omverden, kan være møter og internettsider for å utveksle ideer, dele problemstillinger og utvikle verktøy og rutiner. De lukkede, private arenaene kan være en til en relasjoner mellom deltakere i praksisfellesskapet. En vanlig feil er i følge Wenger et al (2002) å fokusere for mye på de offentlige og åpne aktivitetene. Men disse aktivitetene er relatert til og påvirker hverandre fordi gode relasjoner beriker aktivitetene, og velorganiserte aktiviteter gir tid til uformell prat. I min studie har jeg kun valgt å se på de åpne aktivitetene, dvs. møter og utveksling av e-post. Min antakelse er at det allikevel vil komme frem en del informasjon i intervjuene om relasjoner som oppstår og noe om samhandling mellom møtene.

Så langt har jeg sett mest på de fysiske møteplassene, form og innhold. I dagens samfunn er vi også omgitt av teknologiske hjelpemidler til mange ulike formål. Web 2.0 teknologi er deltakerdrevne og forutsetter aktiv deltakelse for å kunne ekspandere. Eksempler på slike interaktive nettjenester og sosial arenaer er Wikipedia, Facebook og Twitter. Grunntanken med slik teknologi er ”å ta i bruk kollektiv intelligens” og at ”nettbrukere jobber sammen eller innenfor samme rammer fremfor løsrevet på egen hånd” (Wikipedia.no). Utviklingen av blogger, med mulighet for tilbakemeldinger og tilhørende diskusjoner, tar over for de mange personlige hjemmesidene som hadde sin storhetstid rundt årtusenskiftet.

3.6.4 Fokuserer på utbytte og bruke utradisjonelle målemetoder

Wenger et al (2002 s. 36) hevder at suksessen til praksisfellesskapene avhenger av energien som skapes og ikke på det eksterne mandatet. I følge teorien blomstrer fellesskapene fordi de gir verdier og utbytte til organisasjonen, til teamene som fellesskapets deltakere er en del av og til deltakerne selv. Vurderingen av verdien og utbytte endrer seg imidlertid over tid. Og ofte er det vanskelig å være eksplisitt på hva denne verdien og utbytte er, erfarer Wenger et al (2002). De mener derfor det er ønskelig å fokusere på og hjelpe hverandre til å bli bevisste hva fellesskapet betyr for en selv, teamet og arbeidsoppgavene for øvrig, og organisasjonen som helhet.

I følge en benchmarkingsrapport utført i 2006 i Storbritannia (KIN 2006), bidrar velfungerende praksisfellesskap til at bedriftene ”vinner” arbeid, får økt kundetilfredshet, sparer tid og penger og tiltrekker seg og beholder talentfulle medarbeidere. Disse funnene støtter opp under teoriene om kort- og langsiktige verdier for organisasjonen og praksisfellesskapets deltakere som Wenger et al (2002 s. 16) fremholder, og er gjengitt i tabellen nedenfor.

	<i>KORTSIKTIG VERDI</i>	<i>LANGSIKTIG VERDI</i>
	<i>Forbedre forretningsutbytte</i>	<i>Utvikle organisatoriske kapabiliteter</i>
<i>Fordeler for organisasjonen</i>	Arena for problemløsning Raske svar på spørsmål Redusert tid og kostnad Bedre kvalitet på beslutninger Flere perspektiver på problemene Koordinering, standardisering og synergi på tvers av enheter Ressurs ved implementering av strategi Styrket kvalitetssikring Mulighet for å ta risiko med forankring i fellesskapet	Mulighet til å utføre strategisk plan Autoritet over klienter Økt bruk av talenter Kapasitet for kunnskapsutviklende prosjekter Forum for benchmarking og sammenligning med bransjen Kunnskapsbaserte allianser Utvikling av uplanlagte kapabiliteter Kapasitet til å utvikle nye strategiske muligheter Evne til å forutse teknologisk utvikling Evne til å dra fordel av vekst i markedsmuligheter

	<i>Forbedre arbeidserfaringen</i>	<i>Oppmuntre til profesjonell utvikling</i>
<i>Fordeler for deltakerne</i>	Hjelp med utfordringer Tilgang til ekspertise Flinkere til å medvirke i team Trygghet ved ens tilnærming til problemer Gøy å være med kolleger Mer meningsfull deltakelse Følelse av tilhørighet	Forum for utvikling av ferdigheter og ekspertise Nettverk for å holde seg oppdatert på et område Økt profesjonell anseelse Økt markedsverdi og arbeidsmuligheter Sterk følelse av profesjonell identitet

Tabell 3: Kort- og langsiktige verdier for organisasjonen og praksisfellesskapets deltakere. Basert på Wenger et al (2002 s. 16)

I følge Wenger & Snyder (2000) bør ledere bruke utradisjonelle metoder for å få tilgang til verdiene av praksisfellesskapene, siden effektene ikke er lett synlige og kan ta tid å bygge. En medvirkende årsak er også at en ser fordelene og effektene gjennom arbeidet i arbeidsteam og formelle enheter, og ikke i fellesskapet i seg selv. Ledere og medarbeider vet heller ikke om ideer og løsninger som kommer frem i praksisfellesskapet ville kommet på tross av det. Det er derfor vanskelig å måle effektene av praksisfellesskap ved hjelp av tradisjonelle ledelses- og målesystemer (Wenger & Snyder 2000).

3.6.5 Kombinere fortrolighet og begeistring

Praksisfellesskap kan sees på som en nøytral arena, som bør være fri fra kravene en har i hverdagen, de daglige oppgavene og øvrige arbeidslag og prosjektgrupper. I følge Wenger et al (2002) skal det ikke være noen fare for å få en oppgave selv om en spør om en sak. Deltakerne skal kunne høre på råd uten nødvendigvis å måtte følge det opp senere. Fellesskapet blir derfor et "fristed" hvor en kan be om ærlige råd, dele meninger og prøve ut uferdige ideer uten fare for ettervirkninger (Wenger et al 2002). Et effektivt fellesskap er et sted for utvikling av kunnskap og hvor det er lov å snakke ærlig og stille de vanskelige spørsmålene.

Alle praksisfellesskap skaper sin unike atmosfære, enten de er avslappede, formelle, uformelle, hierarkiske eller demokratiske etc. Læring er som kjent avhengig av en åpen og trygg atmosfære, men ikke nødvendigvis uten konflikter. Wenger et al (2002) mener en i gode fellesskap tåler uenighet, fordi det i utgangspunktet er gode forbindelser og medlemmene kan bruke konfliktene til å forsterke relasjoner og derav oppnå læring.

3.6.6 Lage en rytme for fellesskapet

Wenger et al (2002) mener at det å møtes sjelden kan skape en begeistring og nysgjerrighet som er viktig å oppmuntre til. De ser på hjertet til fellesskapet som et nett av relasjoner mellom medlemmene, men tempoet på relasjonene er i stor grad påvirket av rytmen på

fellesskapets aktiviteter. Når rytmen er sterk og god, er det en god flyt av endring og livlighet. Er det for hurtig, blir det halsbrekkende og det blir lite deltakelse fordi deltakerne føler seg overveldet - i negativ forstand. Blir rytmen imidlertid for sakte og svak, vil fellesskapet føle seg stillestående og urørlig, i følge Wenger et al (2002).

Praksisfellesskapene bør derfor tilstrebe en kombinasjon av aktiviteter for hele fellesskapet og smågrupper. Det vil lage en balanse mellom spenningen av å høre mange ulike ideer og komforten ved å treffes i mer nære relasjoner. En kombinasjon av arenaer for ideutveksling, verktøybygging og rutineutvikling, gir både tilfeldige individuelle koblinger og bidrar til direkte handlinger og aktiviteter for fellesskapets beste.

I følge Wenger et al (2002) reflekterer levende fellesskap over og re-designer innhold og strukturer underveis i sin livssyklus. De mener et praksisfellesskap går gjennom flere utviklingsfaser, og det brukes ulike modeller til å forklare fenomenene. Wenger et al (2002) kaller disse fasene for: planleggingsfase, lanseringsfase, modningsfase og vedlikeholdsfasen. I følge Filstad & Blåka (2007 s. 65) identifiserer modellene forholdsvis like faser, bestående av: forming, vekst, modning, endring, aldring og død.

I dette kapitlet har de teoretiske bidragene vist at praksisfellesskap kan og bør tilrettelegges for og oppmuntres til på ulike måter. I det neste kapitlet vil jeg se nærmere på hva som kan være noen av praksisfellesskapets uheldige sider.

3.7 Praksisfellesskapets svakheter

Begrepet "fellesskap" gir som regel gode assosiasjoner, men det er naturlig å anta at ikke alle fellesskap er sunne og velfungerende. På sitt verste kan menneskelige relasjoner blant annet bli sjalusi, konflikter og intriger. I praksisfellesskap må en derfor også være bevisst på eventuelle klikkdannelser. Wenger et al (2002 s. 145) hevder at praksisfellesskap med klikkdannelser har en tendens til å stagnere fordi relasjonene tar fokuset bort fra utviklingen av praksisfeltet. Det blir også viktig å spre lederskapet på flere, slik at flere føler seg forpliktet til å ta ansvar.

Wenger et al (2002) trekker frem at praksisfellesskapene også kan bli sneversynte, blinde for nye ideer og utvikling, og virke ekskluderende for andre enn de som er innenfor. De hevder praksisfellesskap alltid har eksistert i organisasjoner og at en ikke kan forvente at de skal kunne løse problemer som de kanskje selv er en del av. Wenger et al (2002) hevder at de kvalitetene som gjør et fellesskap egnet for læring – felles perspektiv på området, tillit, felles identitet, langvarige relasjoner og en etablert praksis – også kan gjøre at fellesskapet stagnerer og derav er lite egnet for læring. En av farene er derfor selvgodhet på det aktuelle fagfeltet. Fellesskapet kan utvikle en tro på at akkurat deres område er så mye viktigere enn de andre,

og at de har eneretten på hvordan en skal tilnærme seg området og den aktuelle utfordringen. Det er derfor viktig å ha en bevisst tilnærming og relasjon mellom fellesskapets område og organisasjonens behov (Wenger et al 2002 s. 144).

Suksessfulle fellesskap samler og dokumenter innsikt, ideer og prosedyrer, i følge Wenger et al (2002 s. 146). De mener imidlertid at en ekstremvariant av dette er en informasjonsflom som gjør de gode ideene vanskelig gjenfinnbare. Det å legge alle gode ideer og dokumentasjoner ut på internetsider kan virke mot sin hensikt. "Overload" av informasjon gjør som kjent at det blir vanskelig å finne igjen det som er interessant når en trenger det. På den andre siden er de fellesskapene som ikke dokumenterer noe fra aktivitetene, og det er heller ikke bare bra. Det kan føre til en uheldig følelse av gjentakelse fordi en ikke husker eller vet at det samme har vært diskutert og kanskje løst tidligere. Det blir altså viktig å finne en balansegang på dokumentasjonen av fellesskapets diskusjoner og handlinger og en hensiktsmessig arkivering og struktur på informasjonen.

Det er viktig å ta hensyn til momentene nevnt tidligere for å kultivere fellesskap. Videre er det nødvendig å ta hensyn til hvilken fase fellesskapet og utviklingen av det er i. Deltakerne må også treffes nok til å utvikle tillit og åpenhet (Wenger et al 2002 s. 140). De hevder også at mislykkede praksisfellesskap kan være verre enn ingen fellesskap i det hele tatt pga de sterke mekanismene i gruppeprosesser. I neste kapittel vil jeg presentere andre former for arenaer, grupper og nettverk som også har læring som funksjon.

3.8 Andre arenaer, grupper og nettverk for læring

Lave & Wenger erkjenner at deres konsept med praksisfellesskap kan gå under andre navn i ulike organisasjoner, som læringsnettverk, temagrupper, faggrupper eller teknologiforeninger (Wenger et al 2002). Jeg vil se nærmere på noen av de ulike tilnærmingene i dette kapitlet.

De tidligere presenterte BA, som er læringsarenaene tilknyttet Nonakas SECI-prosess, kan bygges med hensikt og intensjon eller utvikles spontant på samme måte som praksisfellesskap. Også for BA er det viktig at lederne bygger ved å velge den riktige sammensetningen av deltakere. Ledere må også være oppmerksomme på de spontane BA som endrer seg og kan forsvinne raskt. Siden BA også har interaksjon med hverandre må ledere tilrettelegge og kople de riktige BA sammen. Ledere må altså, som for praksisfellesskapene, lese organisasjonen og konteksten for læringsarenaens utvikling.

I teorien om praksisfellesskap har vi sett at de kan ha ulike størrelser, og noen er forholdsvis store, med over hundre deltakere. Von Krogh et al (2001) hevder at dersom ny, taus kunnskap skal kunne utvikles gjennom sosialisering, må gruppa være liten, med kun fem til syv mennesker. De omtaler små grupper som utveksler erfaringer, rutiner, praksis og språk for

kunnskapens mikrosamfunn. Mikrosamfunnene karakteriseres av samhandling som skjer ansikt til ansikt og at medlemmene gradvis øker sin kunnskap om hverandre, hva de er interessert i og hvilke ambisjoner de har. Mikrosamfunn kan etableres formelt av andre, som ledere, FOU-ledere og ansvarlige for produktutvikling, men kan også organisere seg selv. Gruppene kan også oppstå ved tilfeldige sammenkomster som f. eks ved lunsjbordet, i bedriftsidretten eller på den lokale kafeen. Etter hvert som medlemmene samhandler mer intenst, danner de gjensidige relasjoner, drøfter spørsmål av felles interesse og avtaler kanskje fremtidige møter. Denne sammensmeltede gruppa drives først og fremst av en slags felles nysgjerrighet for hva de andre medlemmene vet og hva gruppa kan få til dersom den fortsetter å utforske sine interesseområder og ferdigheter. Når gruppa har identifisert områdene av felles interesse blir den en ”forpliktet gruppe”, og får si egen identitet som ikke er påtvunget av andre. Medlemmene kan være fra ulike arbeidsområder, fra forskjellige enheter og også relatert som kunde eller leverandør. Samhandlingen og mangfoldet i mikrosamfunnet bidrar altså til å gjøre taus kunnskap eksplisitt, i følge von Krogh et al (2001). Ved å bryte grensene som er trukket mellom individuell og felles kunnskap og ved å erstatte enkeltindivider, befinner gruppa seg hele tiden i en skapelsesprosess. Så snart mikrosamfunn ødelegges eller løses opp, forsvinner mye av den tause kunnskapen. Den eneste måten for å ta vare på slik organisasjonskapital på, er i følge forfatterne å gjenskape de unike betingelsene for det spesielle mikrosamfunnet av kunnskap. Det er vanskelig, om ikke umulig, fordi sosiale relasjoner er tilfeldige, vokser gradvis frem og er avhengige av et positivt klima. Mikrosamfunnene som von Krogh et al (2001) introduserer har altså mange felles kjennetegn med praksisfellesskap, men antallet deltakere er en begrensende faktor.

Digenti (2004) hevder at praksisfellesskap inkluderer medlemmer som deler enkelte praksiser sammen, som regnskap og trenere. Digenti velger imidlertid å bruke begrepet læringsnettverk fremfor ”communities of practice” og begrunner dette med noen av kjennetegnene ved de to formene og begrepene. Læringsnettverk er i følge henne mer et ”community of interest”, fordi deltakerne ikke nødvendigvis er engasjert i samme type arbeid, men fordi de ønsker å lære sammen om spesifikke områder eller emne. Den andre store forskjellene som Digenti (2004) fremhever, er at praksisfellesskap oftest er innad i en organisasjon, mens læringsnettverk er på tvers av organisasjoner. For læringsnettverket er det nettverket på tvers som i seg selv skaper verdien av nettverket. Digenti (2004) mener det gir medlemmene anledning til å jobbe systematisk med ekstern læring, fremfor å stole kun på kurs og konferanser.

Nettverk kan være stimulerende arenaer for faglige diskusjoner, sparring med likesinnede og for å høre hvordan andre har handlet i lignende situasjoner, i følge Hamre (2006). Hamre (2006) hevder at det å delta i nettverk ikke bare dreier seg om å kjenne de rette folkene, men å delta i profesjonelle, kunnskapsutviklende miljøer. Videre trekkes det frem at refleksjon handler om å tenke seg om, tenke over hva en gjør, hva en har gjort og hvorfor en har gjort

som en har gjort. Hamre (2006) mener det ofte er vanskelig å sette av tid til slike refleksjoner, men å delta i nettverk kan gi et slikt ”pusterom”. Det aller viktigste er imidlertid at nettverket består av personer som har utbytte av hverandre, finner nytte av å prate sammen og har noe å tilføre som er interessant for de andre deltakerne. Sammensettingen er også her av stor betydning og det må være en balanse mellom fellesskap og ulikhet, og ulike organisatoriske nivåer bør være representert (Hamre 2006). Et annet moment for å få til vellykkede læringsgrupper er at deltakerne klarer å enes om forventninger, rollefordeling, innsats og problemstillinger det skal jobbes med. Det bør brukes mye tid på fokusering av felles læringsmål og felles forståelse. Gjensidig engasjement og forpliktelse er derfor helt essensielt i nettverk, i følge Hamre (2006).

Bottrup (2004) presenterer læring i nettverk som en mellomting mellom den formelle og teoretiske læringen i skolesystemet og den uformelle, praksisnære læringen på arbeidsplassen. Bottrup skiller mellom forretningsnettverk og utviklingsnettverk. I forbindelse med denne studien er det læring i nettverk som er mest interessant, da utviklingsnettverkene har uttalte mål om å bidra til organisatorisk utvikling og læring, både for de deltakende organisasjoner og nettverket selv. Utviklingsnettverkene har en horisontal sammensetting, som innebærer at deltakerne er fra samme nivå i organisasjonene. Nettverkene kan i følge Bottrup (2004) være både mellom individer og mellom organisasjoner. I forbindelse med nettverk mellom organisasjoner vil det være individer som representerer, men individene er ”utskiftbare” og vil i større grad representere organisasjonene fremfor seg selv. Bottrup (2004) mener nettverk trenger kjennskap til det interne og nære, samtidig som de trenger det eksterne og ytre blikket, for å skape utvikling og innovasjon

I følge Bottrup (2004) kan nettverk som strategi for utvikling av organisasjoner sees på som en reaksjon på og et kompromiss mellom tradisjonell styringsstruktur basert på ”top-down” og ”bottom-up”, i alle fall i skandinavisk kontekst. Bottrup mener det ideelle nettverket er fleksibelt, uformelt, engasjerende og kombinerer lokale og regionale perspektiver. Målene blir utviklet underveis og metodene utvikler seg kontinuerlig i tråd med disse. Potensielle farer ved nettverk som strategi er manglete styring og resultater, lite koordinering, uklare mål og manglende forpliktelse, i følge Bottrup (2004).

Fellesnevnerne for de ulike teoribidragene er fokuset på samhandling, dialog, refleksjon og en kultur preget av deling. Videre at det må være fleksible og støttene rammer både innenfor og utenfor nettverkene og fellesskapene. Vi kan oppsummere med at det er interaksjonen mellom mennesker som skaper kunnskap.

3.9 Oppsummering – veien til kunnskap

I dette kapitlet vil jeg oppsummere med kortfattet oversikt over kjennetegn ved praksisfellesskap og hvilke elementer en må være oppmerksom på for å tilrettelegge praksisfellesskapene best mulig for kunnskapsutvikling for individer, grupper og organisasjoner. Det er som kjent disse sentrale elementene jeg vil undersøke nærmere og foreta en empirisk analyse av.

Praksisfellesskap kan defineres som:

”Grupper av mennesker som er uformelt bundet sammen av delt ekspertise/kunnskap og lidenskap for felles foretak” (Wenger & Snyder 2000 s. 139).

”Praksisfellesskap er grupper av mennesker som deler en bekymring eller lidenskap for noe de gjør og lærer hvordan de kan gjøre det bedre mens de samhandler regelmessig” (Wenger 2009b).

Sammenfattet kan en si at praksisfellesskap har noen *sentrale kjennetegn* og de gjør praksisfellesskapene noe ulik andre formelle gruppekonstellasjoner i arbeidslivet:

- bygger på et felles interesseområde, oppgaver og virksomhet
- det gjensidige engasjementet og fellesskapet er essensielt
- fellesskapet holder sammen basert på forpliktelse, engasjement og identifisering med gruppas kunnskap og fagområde
- utvikling av felles praksis og repertoar er sentralt
- deltakerne hjelper og lærer av hverandre og hensikten er å utvikle deltakernes kapasitet, bygge og utvikle kunnskap
- medlemskap og deltakelse er frivillig og medlemmer velger selv hvem som deltar
- fellesskapet varer så lenge det er en interesse for å opprettholde gruppa
- deltakerne rapporterer ikke til andre enn seg selv, og styringssystemet er basert på selvstyre, uformelt og med tillit mellom deltakerne
- praksisfellesskap har ingen formell leder/ledelse, men en forhandlet form for intern ledelse

Praksisfellesskapene er tuftet på frivillighet og deltakernes engasjement, men kan kultiveres slik at både individene og organisasjonene får størst mulig utbytte. Ved *tilretteleggelse* av praksisfellesskap vil ulike faktorer påvirke og det er viktig å:

- ha høye forventninger og relatere aktivitetene til virksomhetens mål og oppgaver
- sikre god forankring i organisasjonen
- knytte aktivitetene til internopplæring og sentrale støttespillere
- tilrettelegge slik at ledere av praksisfellesskap får tilstrekkelig med tid
- ha klare og tydelige mål for praksisfellesskapet
- tilrettelegge for bred og sammensatt deltakelse, men praksisfellesskapet må være relevant for deltakernes daglige arbeidsutfordringer
- sikre kunnskapshjelpende kontekst basert på dialog, refleksjon, tillit og åpenhet
- ivareta behovet for frivillighet og fellesskapet som en nøytral arena og et fristed

- kombinere åpne og lukkede arenaer og balansere hvor ofte en møtes
- fokusere på aktiviteter hvor deltakerne møtes ansikt til ansikt
- dokumentere aktiviteter og bruke IKT som støttesystem hensiktsmessig

Mitt utgangspunkt og min forståelse er basert på at praksisfellesskap bidrar til kunnskapsutvikling og læring i organisasjoner. Sentrale stikkord er i tillegg til de som allerede er nevnt, interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap. Nonakas SECI-prosess og læringsarenaene BA hjelper til med å skape ny kunnskap. Nonaka trekker også frem at mellomlederne er viktig for kommunikasjon og flyten av informasjon i en organisasjon.

Det er disse sentrale elementene jeg vil bruke for å analysere og drøfte informantenes vurderinger omkring forumene. I det neste kapitlet vil jeg kommentere metodiske valg og betraktninger for min kvalitative studie.

4 METODISKE BETRAKTNINGER

I forbindelse med gjennomføring av en slik studie, er det viktig å foreta grundige metodiske betraktninger, før, under og etter at undersøkelsen er foretatt. Å forske er å gjøre en serie valg, i følge Kjeldstadli (2000 s. 40).

Mitt forskningsspørsmål omhandler hva som er kjennetegn ved organiserte praksisfellesskap og hvordan forumene ved HiO kan forstås som praksisfellesskap. Videre vil jeg tilegne meg en forståelse av hvordan ulike faktorer påvirker forumene med henblikk på tilretteleggelse og kultivering.

Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, fordi jeg ønsker å tilegne meg en forståelse av fenomenet praksisfellesskap. I all hovedsak har jeg hatt en induktiv tilnærming hvor datamaterialet i stor grad har vært bestemmende for teorigrunnet. Dette har ført til en sirkulær prosess, i den forstand at jeg har innhentet og tilegnet meg ny og supplerende teorikunnskap basert på funn i datamaterialet.

I dette kapitlet vil jeg gå nærmere inn på metodiske valg og hva dette vil bety for undersøkelsen og studiens betydning og kvalitet.

4.1 Valg av forskningsdesign

Valg av forskningsdesign handler om hvordan en kommer seg fra A til Å, hvor A er utgangspunktet for problemstillingen og spørsmålene som stilles og Å er et sett av konklusjoner på spørsmålene. Forskningsdesignet skal gi svarene på hvem, hva, hvor og hvordan, i følge (Thagaard 2003).

De vanlige spørreordene i en kvalitativ undersøkelse er hva, hvorfor og hvordan. I grove trekk tar kvantitative opplegg sikte på måling, mens kvalitative går ut på å samle informasjon som kan gi innsikt i fenomener (Ringdal 2000). Siktemålet for kvalitative analyser er altså å komme frem til en helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger (Grønmo 2004 s. 245). Gjennom mitt litteratursøk har jeg funnet lite empiri og teori om sosiokulturell læring og praksisfellesskap blant administrative medarbeidere i universitets- og høgskolesektoren. Jeg har derfor ingen predefinerte variabler, og ønsker å ha en kvalitativ tilnærming for å tilegne meg en helhetlig forståelse. Kvalitativ tilnærming er også velegnet ved små utvalg og kontekstavhengige resultater (Ringdal 2000).

Generelt kan studier og problemstillinger belyses med tre hovedformål hvor analysene tar sikte på beskrivelse, forklaring eller forståelse av de samfunnsforhold som studeres (Grønmo 2004 s. 355). Beskrivende studier tar sikte på å kartlegge og drøfte ulike egenskaper eller

trekk. Hovedhensikten er å avklare hvordan samfunnsforholdene faktisk er, hvordan de varierer eller hvordan de endres. Hensikten med forklarende studier er ikke bare å kartlegge, men også å forklare samfunnsforholdene som studeres og deres variasjoner eller endringer. Forklarende studier tar altså sikte på å avklare hvorfor forholdene er som de er og hvorfor de varierer eller endres slik de gjør, deriblant å identifisere sammenhenger. Forstående studier, som også blir kalt fortolkende, har fokus på å forstå eller fortolke hvilken mening eller betydning bestemte handlinger har. Handlingene kan forstås og avklares med utgangspunkt i perspektivene aktørene for handlingen har og i relasjon til den større samfunnsmessige konteksten handlingen foregår i (Grønmo 2004 s. 355-356). Min problemstilling handler om å forstå og beskrive hva som skjer i forumene og hva deltakerne mener kan være med å påvirke dem, og dette vil være min tilnærming i denne studien.

Valg av tilnærming har store konsekvenser for datainnsamling og bearbeiding. Den kvalitative tilnærmingen innebærer ofte en sirkulær prosess og med lang datainnsamling hvor intervju og observasjon er de mest brukte metodene (Mehmetoglu 2004). Det har også betydning om en velger et stramt eller fleksibelt opplegg. Ved et fleksibelt og åpent opplegg kan undersøkelsen finne nye veier underveis i fremdriften. Dette innebærer også at analyse av data begynner allerede i datainnsamlingen (Ringdal 2000). Jeg har valgt å kombinere løs og stram struktur på gjennomføring av studien. Ved oppstarten var jeg sikker på at jeg ville foreta undersøkelsen i utvalgte forumer ved HiO, men visste ikke hvor mange og hvilke forumer jeg ville undersøke i. Ved utarbeidelse av intervjuguiden og ved gjennomføring av intervjuene hadde jeg overordnet teoretisk kunnskap om sosiokulturell læring, men liten detaljkunnskap omkring praksisfellesskap og kjennetegn ved og viktige elementer for tilretteleggelse av disse. Når intervjuene var gjennomført og analysen i gang, leste jeg imidlertid mer om praksisfellesskap og tilrettelegging og kultivering av disse. Prosessen har derfor blitt en veksling mellom datainnsamling, datareduksjon, dataanalyse og drøfting.

I de neste kapitlene vil jeg gå nærmere inn på case-studiet og valg foretatt i forbindelse med utplukk av case, undersøkelsesenheter og informanter.

4.2 Case-studie som metode

I likhet med andre kvalitative studier er formålet med case-studier å utvikle hypoteser, nye relasjoner, konsepter og forståelse (Mehmetoglu 2004 s. 43). Case-studier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter, og caset kan være personer, grupper eller organisasjoner med mer (Thagaard 2003). Case-studier egner seg når en har et "hvordan" eller "hvorfor" spørsmål som stilles om et sett samtidige hendelser som forskeren har liten eller ingen kontroll over (Yin 2003 s. 9). Case-studier er videre egnet til å studere et aktuelt fenomen i "real life setting" og avdekke mangfold med

likheter og forskjelligheter. I min studie er HiO stedet hvor case-studien er gjennomført. Min problemstilling er basert på ”hvordan” forumene er og hva som påvirker dem, og jeg som forsker har liten eller ingen påvirkning eller kontroll over forumenes liv og aktivitet. I følge Yin (2003) er kjennetegn for bruk av single-case at det er unike case eller omstendigheter og at det er representative eller typiske case og de brukes for å teste eksisterende teori kritisk. Det kan også være longitudinelle studier hvor en vurderer samme case to eller flere ganger. Yin (2003) opererer med analyseenheter som enten er enkeltstående eller sammenkoblet, dvs. med en relasjon mellom casene. I min studie er det ikke en direkte relasjon mellom de ulike forumene, men de er alle en del av høgskolens organiserte, men uformelle strukturer.

Case-studier kan videre deles inn i tre ulike typer: utforskende, forklarende og deskriptive (Yin 2003). Jeg har valgt å ha en kombinasjon av deskriptivt case som illustrerer og beskriver hva som kjennetegner praksisfellesskap og forumene, og en utforskende og eksplorerende tilnærming som gir meg en forståelse av hvordan praksisfellesskap og forumene kan tilrettelegges og kultiveres for.

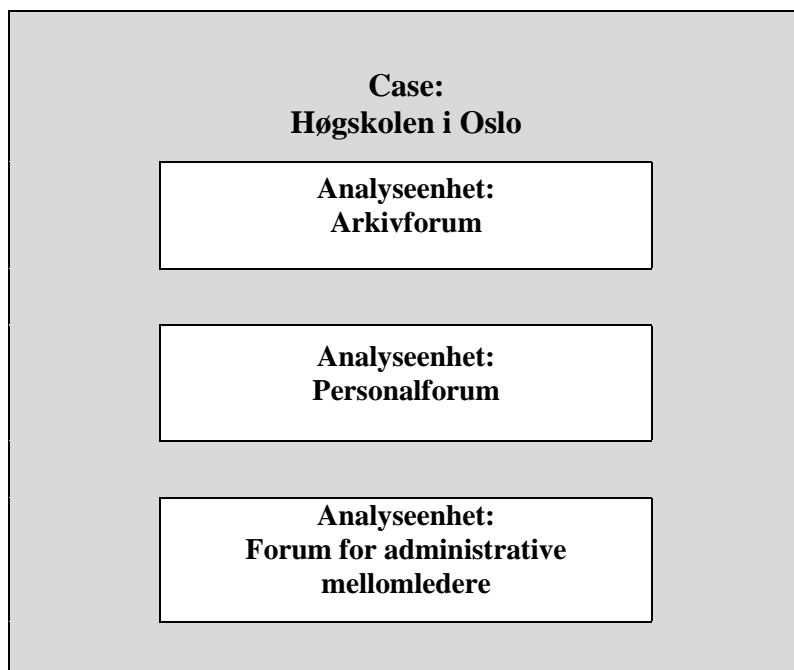
En komparativ analyse er interessant å bruke når en ønsker å se flere caser sammen og opp mot hverandre. På den måten er det mulig å generalisere funn slik at de har relevans i andre settinger. Det er i så fall viktig å ha flere caser som er valgt hensiktsmessig med hensyn til om de er typiske, forskjellige, svært effektive eller ineffektive etc. og selvsagt analysert korrekt (Miles & Huberman 1994). Da kan kanskje analysen hjelpe oss å se om våre funn gir mening utover dette spesifikke caset. En komparativ analyse gir altså en dypere forståelse og forklaring, men kan være vanskelig. Det krever blant annet at en ser nøye på det enkelte case og unngår aggregering før en ser på sammenhenger. Som nevnt har jeg valgt å se på HiO som sted for case-undersøkelsen og med forumene som analyseenheter. Det er derfor i denne studien ikke aktuelt med en sammenlignende analyse mellom flere caser.

I neste kapittel vil jeg utdype mine valg av case og forumer for denne studien.

4.3 Valg av case og forumer

Jeg ønsket i denne studien å se nærmere på læring i organisasjoner, og syntes det ville være interessant og lærerikt å foreta undersøkelsen blant ansatte med administrative oppgaver ved en høgskole. Jeg valgte derfor å gjennomføre studien på HiO. Som nevnt i innledningen har HiO flere forumer for administrative medarbeidere og ledere, og det ble tidlig klart at det var forumene som var det mest interessante for meg å se nærmere på. Jeg forespurte og fikk klarsignal fra HiOs organisasjons- og personaldirektør til å gjennomføre undersøkelsen på HiO og blant forumene der (se vedlegg 9.1).

Jeg sto mellom valget om jeg ville se nøye på ett eller flere forumer blant administrative medarbeidere og ledere, og om jeg ønsket å foreta sammenligninger mellom dem. Min intensjon med studien er å skaffe meg en dybdeforståelse av forumene og bruken av disse ved HiO. Det er derfor ikke nødvendig eller hensiktsmessig å foreta sammenligninger mellom dem nå. Siden forumene er ulike av form og innhold, synes jeg det også ville være svært interessant å belyse hvordan flere av dem fungerer som læringsarena. Det er spesielt interessant å få belyst hva som påvirker forumene fra forskjellige forumer og informanternes ståsted.



Figur 6: Case og analyseenheter

Jeg valgte å se nærmere på tre forumer for å få en tilstrekkelig dybdekunnskap til belyse problemstillingen. To av forumene kan sees på som temabaserte praksisfellesskap, arkivforum og personalforum, mens FAM er rollebasert. Forumene er etablert til ulik tid og har ulikt antall deltakere, men mine tre utvalgte forumer driftes og tilrettelegges for av OP-seksjonen. Som oftest er det tittel og/eller arbeidsområde som avgjør hvilket forum en er deltaker i. Dette er i følge teorien ikke nok til å kunne kalles et praksisfellesskap, men jeg skal vurdere andre kjennetegn ved praksisfellesskap og forumene.

Arkivforum ble startet i 1994 og var så vidt jeg har fått kjennskap til det første forumet som ble etablert. Det består av arkivmedarbeidere fra alle avdelingene og ansatte ved arkivet i sentraladministrasjonen, ca. tolv medarbeidere totalt. Jeg har brukt betegnelsen arkivforum i denne studien, men de kaller seg arkivgruppa. Grunnen til dette er at "arkivforum" er en sammenslutning av alle arkivlederne ved de statlige høgskolene. Fagansvarlig mener imidlertid at en også kan kalle HiOs forum arkivforum.

Personalforum ble etablert i 1997, og har nå ca. 50 deltakere. Antall deltakere har med stor sannsynlighet økt i tråd med antall administrative medarbeidere og oppgaver. Personalforum besto opprinnelig av alle medarbeidere i OP-seksjonen og personalmedarbeidere og kontorsjefer for personal, økonomi og drift ved hver avdeling. I 2005 ble det tydeliggjort at det kun er de som jobber med personalsaker i 50 % eller mer av stillingen som skulle være deltakere.

Forum for administrative mellomledere (FAM) ble etablert høsten 2005 og består av administrative mellomledere på tvers av avdelinger, seksjoner og enheter. På intervjutidspunktet er dette blant annet kontorsjefer i Studieseksjonen, Organisasjons- og personalseksjonen, Økonomi- og driftsseksjonen. Ved avdelingene er det kontorsjefer for studieadministrasjon og personal, økonomi og drift. I læringssenteret er det tre hovedbibliotekarer og en AV-leder, og i IT-tjenesten en overingeniør.

Min empiriske undersøkelse i HiO er et case-studie, med HiO som case og kontekst. I min studie er altså de tre ulike forumene analyseenheter. Det er ingen relasjon mellom forumene, annet enn at de er en del av organisasjonen HiO. I min undersøkelse har jeg altså forholdt meg til et singel case med tre analyseenheter. Når valget av case og forumer er foretatt, er neste skritt å plukke ut informanter. Dette blir beskrevet i neste kapittel.

4.4 Utplukk av informanter

Utvelgingen av informanter avhenger av hva formålet med undersøkelsen er. I kvalitative studier er det vanlig å foreta strategiske utvalg og det innebærer å velge informanter som har egenskaper og kvalifikasjoner som er strategisk viktige for den konkrete problemstillingen. Innenfor en organisasjon vil det være naturlig å velge ut informanter som representerer ulike stillingskategorier, ulike avdelinger og/eller ulike nivå i hierarkiet (Ringdal 2001 s. 235).

Jeg fant det også hensiktsmessig å kategorisere informanter i ulike grupperinger for på den måten sikre informasjon fra ulike ståsted og at informantene kan utfylle hverandre. For arkivforum og personalforum har jeg tatt hensyn til lengden av ansettelsesforholdet i HiO og hvor lenge hver enkelt har vært medlem av det aktuelle forumet. HiO ble etablert i 1994, med mange ansettelse i årene i etterkant. Forumsdeltakerne fra denne ”nybrottsperioden” kan sees på som de erfarne og som har mye historie å bringe med seg. Videre har jeg ønsket å ha de nyest ”ankomne” i en egen kategori, for kanskje å få informasjon omkring legitim perifer deltakelse og de nyes læring av de erfarne. Jeg valgte derfor å kategorisere forumsdeltakerne etter når de var ansatt, i periodene 1994-1999, 2000-2006 og i 2007- og senere. I FAM har ansettelsesforhold, og derav deltakergruppa, vært mer stabil og det har ikke vært store utskiftninger de siste årene.

På bakgrunn av HiOs organisasjons- og beslutningsstruktur er det også naturlig å ta hensyn til og vurdere relasjonene mellom medarbeidere på avdelingsnivå og medarbeidere i sentraladministrasjonen. For personalforum er det også aktuelt å ta med ledere på avdelingsnivå og ledere i sentraladministrasjonen. Ledere er imidlertid i større grad ansvarlige for fagområdene og derav forumene. Jeg har derfor valgt å ha et tydelig fokus på medarbeidere i denne studien. Da unngår jeg også de største utfordringene med ledere som kan dominere og legge mer vekt på hvordan ting burde være enn hvordan medarbeidere opplever at det faktisk er. I arkivforum og personalforum har jeg på bakgrunn av problemstillingen valgt å intervju medarbeidere fra sentraladministrasjonen og fra ulike avdelinger.

I FAM er alle ledere og det er deres fagforum, så problematikken som reises i forhold til personalforum er ikke gjeldene her. I dette forumet er det viktigere å skille mellom de som jobber på avdelingsnivå og i sentraladministrasjonen, og mellom de ulike fagområdene som er representert. I FAM har det vært varierende grad av deltakelse, og jeg valgte bevisst å foreta utplukket blant de som har deltatt på flest av samlingene. Min antakelse er at de på best mulig måte kan belyse problemstillingen om forumet kan forstås som et praksisfellesskap, og hva som eventuelt påvirker det. Det ville selvsagt vært ønskelig å vite årsakene til den varierende deltakelsen, men dette ville blitt et noe annet fokus i undersøkelsen.

Både personalforum og FAM har deltakere som er medlem av ”referansegruppa”, og slik sett ansvarlige for forumet og dets innhold. Referansegruppa i FAM består av tre kontorsjefer og to rådgivere som jobber med kompetanse- og lederutvikling i OP-seksjonen. Referansegruppen i personalforum består av tre personalmedarbeidere fra avdelingene og to fra OP-seksjonen. Jeg sto mellom valget å intervju disse for seg, eller å utelate dem. Det var aldri noe alternativ å inkludere disse i intervju sammen med øvrige, ordinære medlemmer. Jeg valgte derfor å supplere gruppeintervjuene med noen individuelle intervju.

Jeg opplevde også at informanter jeg ønsket å ha med dessverre ikke hadde tid og anledning til å delta i det tidsrommet jeg ønsket å foreta intervjuene. Tilgjengelighetsaspektet har altså påvirket datagrunnlaget. I tillegg kan det faktum at jeg kjenner informantene og de kjenner meg, ha påvirket deltakelsen. Overfor enkelte av de potensielle informantene måtte jeg gjenta forespørselen for å få en avklaring om de ville delta eller ei. Denne telefonhenvendelsen kan ha gjort det vanskeligere å si ”nei”, enn om en utenforstående student hadde gjort samme fremstøt.

Noen informanter kan få en nøkkelrolle. Nøkkelinformanter er ikke bare spesielt informative, men de blir også samarbeidspartnere ved å delta i analyser av de situasjonene forskeren studerer (Thagaard 2003 s. 67). Mine nærmeste kolleger, som har stor kjennskap til ett eller flere forumer og som jeg har snakket uformelt med over lang tid, kan sees på som mine nøkkelinformanter. Det å pendle mellom nøkkelinformanter og vanlige informanter kan

brukes til å sjekke ut informasjon. Jeg valgte å gjøre et prøveintervju med en av nøkkelinformantene og intervjuet gikk såpass bra at data fra samtalen er brukt i materialet. Jeg har imidlertid i liten grad brukt informasjon som ikke er fremkommet i intervjuene. Dette henger også sammen med det å være forsker i egen organisasjon, som jeg vil komme inn på senere.

Tabellene nedenfor viser antall deltakere i hvert forum sortert på de ulike kriteriene for utplukk. De fargede feltene angir hvor mange som ble invitert til intervju.

Arkivforum har 14 deltakere (pr 1. januar 2008).

Enhet / ansatt	Til og med 1999		2000-2006		I 2007	
Avdeling	3	2	1		4	1
Sentraladministrasjon	3	1	2	1	1	

Tabell 4: Arkivforum - antall deltakere og informanter

Personalforum har 50 deltakere (pr 1. januar 2008).

Enhet / ansatt	Til og med 1999		2000-2006		I 2007	
Medarbeider - Avdeling	5	1	6	1	2	
Medarbeider - Sentraladministrasjon	11	1	8	1	8	1
Leder - Avdeling	4					
Leder - Sentraladministrasjon	4					

Tabell 5: Personalforum - antall deltakere og informanter

Forum for administrative mellomledere (FAM) har 25 deltakere (pr 1. januar 2008).

Enhet / fagområde	Studieadministrasjon		Økonomi, personal og drift		Øvrige	
Avdeling	5	2	4		0	
Sentraladministrasjon	4		6	1	6	1

Tabell 6: FAM - antall deltakere og informanter

Ved utplukk til intervju forsøkte jeg som nevnt å få en best mulig sammensetting ved å ta hensyn til organisatorisk tilhørighet og ansettelseslengde ved HiO. Både for arkivforum og FAM ble det gjennomført gruppeintervju med tre personer, mens det i personalforum ble fire personer. Jeg gjennomførte også tre individuelle intervju, deriblant medlem av referansegruppe og fagansvarlig.

4.5 Datainnsamling

I denne studien ønsker jeg å samle data som kan belyse og bidra til forståelse av hva som kjennetegner organiserte praksisfellesskap, og konkret hva som skjer i forumene og hvordan

ulike faktorer kan påvirke de. Disse funnene vil jeg vurdere opp mot teorier om læring i praksisfellesskap og se relasjoner til kunnskapsutvikling.

Mulige kilder i slike kvalitative studier kan blant annet være dokumenter, intervju, direkte observasjon og deltakende observasjon (Yin 2003). Jeg valgte å ha intervju som hovedkilde, støttet opp under av observasjon og dokumenter. Jeg sendte forespørsel til de utvalgte, potensielle informantene per e-post tidlig i januar 2008 (se vedlegg 9.2). Intervjuene ble gjennomført i perioden januar – februar 2008, og varte mellom 1 og 1 ½ time.

Ved å delta på noen forumsmøter dannet jeg meg mitt eget bilde av hva som foregår på møtene i forkant av intervjuene. Jeg kikket også raskt i gjennom dokumenter som gir i et innblikk i historien, temaer og antall deltakere. Jeg har hele tiden vært en vanlig medarbeider i OP-seksjonen og deltaker i personalforum. I min analyse har jeg imidlertid kun forholdt meg til intervju og dokumentanalyser og observasjoner som ble foretatt før intervjutidspunktet. Mine observasjoner fra perioden etter intervjuene er ikke tatt med i analysen, og forhold som jeg har påpekt kan derfor ha endret seg.

4.5.1 Intervju og intervjuguide

Intervju som innsamlingsmetode er i følge Yin (2003) målrettet, innsiktsfulle og fokuserer direkte på problemstillingen. En kvalitativ tilnærming med samtaleintervju gir informanten mulighet til selv å velge hvordan han/hun vil svare og det vil gi en dypere forståelse av fenomenet. Standardiseringsgraden i et intervju kan selvsagt variere. Den ene ytterligheten preges av liten struktur og kan betraktes som en samtale mellom informant og forsker hvor kun hovedtemaene er bestemt på forhånd. Den andre ytterligheten har et relativt stramt opplegg med definerte spørsmål og spørsmålsrekkefølge. Den tredje og mest brukte i kvalitative intervju er en delvis strukturert tilnærming. Her er temaene bestemt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes underveis (Thagaard 2003 s. 85).

Jeg valgte å ha en delvis strukturert tilnærming og lagde en enkel intervjuguide. Guiden ble bygd opp med noen uformelle åpningsspørsmål, en kort introduksjon til tema og så flere nøkkelspørsmål omkring hovedtemaet læring og forumenes aktiviteter (se vedlegg 9.3). Siden de fleste informantene var kjent med meg og mitt forskningsprosjekt gjennom informasjon i forkant, ble de uformelle åpningsspørsmålene forholdsvis korte. Informantene kjenner også hverandre fra forumene, så det var ikke nødvendig å bruke lang tid på å bli kjent. Jeg brukte en liten mp3-lyddopptaker på intervjuene. Min opplevelse er at noen av informantene var litt nervøse og usikre i starten av intervjuene på grunn av opptakeren som sto midt på bordet, men at dette gikk fort over når vi kom i gang med samtalen.

Nøkkelspørsmålene var basert på mine antagelser om hva som skjer i forumene og hva som påvirker dem. Nøkkelspørsmålene fungerte som en huskeliste for meg, men i størst mulig

grad forsøkte jeg å la samtalen flyte. Innimellom stilte jeg aktuelle oppfølgingsspørsmål for å få utdypende informasjon om et aktuelt tema, og andre ganger måtte jeg styre informantene inn på tema fra intervjuguiden. Dette medførte at ingen av intervjuene var like, og at intervjugruppene i varierende grad var innom alle temaene. I ettertid ser jeg at jeg burde vært flinkere til sikre meg at de ”obligatoriske” nøkkelspørsmålene ble stilt på samme måte. Selv om intervjuguiden har vært den samme, er det mulig at jeg har blitt mer oppmerksom på og fokusert mer på enkelte områder i de siste intervjuene enn jeg gjorde i de første.

På slutten av intervjuene foretok jeg en oppsummering basert på mine notater for å sjekke ut om jeg hadde forstått informanten korrekt og fått med meg de vesentligste momentene. Jeg la også opp til noen avslutningsspørsmål og mulighet for tilbakeblikk. Dette fungerte som en god og umiddelbar kvalitetssikring.

McCracken (1988) har gode råd vedrørende å gjennomføre intervju. Blant annet fremhever han viktigheten av å få tak i hva som faktisk blir sagt. Det å følge opp med gjentakelse av siste ord eller andre nøkkelbegreper og få informanten(e) til å utdype og forklare hva som menes, er nyttig. Balansen mellom påtrengende og ikke påtrengende er imidlertid essensiell. Intervjueren må ikke prøve å lese den skjulte meningen, og unngå å bruke ”hva jeg hører du sier”, men heller få informanten til å fortelle sin egen historie med sine egne ord. Selv om jeg har trening i å intervju i forbindelse med rekruttering av nye medarbeidere, synes jeg det var svært krevende å gjennomføre disse forskningsintervjuene. I ettertid skulle jeg ønske at jeg hadde vært enda mer forberedt, stilt bedre oppfølgingsspørsmål og kanskje klart å få frem flere interessante momenter i intervjuene ved å styre dem noe mer.

Svakhetene knyttet til intervju er ofte dårlig konstruerte spørsmål og at intervjuene gir det intervjuer ønsker (Yin 2003). Jeg har forsøkt å imøtegå dette gjennom godt arbeid med intervjuguiden og i intervjuene forsøkte jeg å være mer en nøytral samtalepart enn partisk intervjuer. Unøyaktigheten som kan forekomme er i tillegg nøytralisert gjennom bruk av lydopptaker og ordrett transkribering. I neste kapittel vil jeg forklare nærmere valget av gruppeintervju og fordeler og ulemper med dette metodiske valget.

4.5.2 Spesielt om gruppeintervju

Jeg ønsker å utforske et meningsinnhold i min studie og undersøke hva forumene betyr for læring i organisasjonen. Jeg stilte ikke så mange ferdigformulerte spørsmål, og ville heller ta utgangspunkt i deltakerens formuleringer. Foruten å produsere kunnskap om et tema er gruppeintervju, i likhet med andre kvalitative metoder, godt egnet når målsettingen er å utvikle teori og forklaringer.

Hvis en skal belyse spørsmål som begynner med hva og hvorfor, og utdype i stedet for å generalisere, taler mye for gruppeintervju i følge Brandt (1996 s. 146). Mitt hovedspørsmål,

”hva kjennetegner og hvordan tilrettelegge...”, er slik sett ikke best egnet til å bruke gruppeintervju. Jeg er imidlertid interessert i å utdype, belyse og forstå hvordan forumene kan sees på som organiserte praksisfellesskap. Samtidig ønsker jeg å forstå hva som påvirker dem, slik at de kan tilrettelegges og kultiveres for, for å bidra til læring i organisasjonen. Jeg er altså ikke opptatt av å generalisere.

Brandt (1996) definerer gruppeintervju som en metode hvor flere mennesker diskuterer et tema med en forsker som leder og ordstyrer. Ved at deltakerne kan følge opp hverandres svar og gi kommentarer, kan gruppeintervjuene bidra til utdype et tema raskere og annerledes enn individuelle intervju. I følge Thagaard (2003 s. 85) forutsetter gruppeintervju at deltakerne har et felles grunnlag å diskutere ut i fra. I min studie foretok jeg intervjuene basert på tilhørighet i de ulike forumene, så det var homogene grupper basert på fagområde og som kjente hverandre som forumsmedlemmer, selv om noen var nyere enn andre.

En av fordelene med gruppeintervju er også at det er en forholdsvis billig metode tidsmessig sett. Jeg brukte i underkant av 2 timer per gruppeintervju. I tillegg foreligger resultatene raskt og utvalgsstørrelsen kan endres uten særlige konsekvens for tidsbruk og resultat. Etter å ha gjennomført og begynt på grovanalyse av to intervju, valgte jeg å ta med et forum til, uten at det ga andre effekter enn større datagrunnlag.

Ulempene med gruppeintervju er imidlertid at intervjuer har mindre kontroll enn i individuelle samtaler. I tillegg er det fare for ”gruppetenking”. Hvis den første uttaler seg negativt, blir det ofte slik at de andre følger opp med det negative, og motsatt om den første begynner med en positiv vinkling, vil de andre fortsette med en positiv tilnærming. Deltakerne kan også la seg rive med og påvirkes av hverandre og faktisk endre mening i løpet av samtalen. Det er også fare for at grupper utvikler en illusjon av etikk, moral og enstemmighet, en kollektiv rasjonalisme og stor grad av selvsensur. Direkte press blant medlemmene kan også forekomme, hevder Irving Janis i følge Newell et al (2002 s. 51). I intervjusituasjonen var det derfor viktig for meg å balansere det positive og negative med nøytrale, oppmuntrende spørsmål. Noen deltok selvsagt mer i intervjuene enn andre, men jeg kan ikke se at dette er som følge av gruppepress i intervjusituasjonen. Deltakerne turte også å nyansere og motsi hverandres uttalelser.

En utfordring med intervju i kvalitative studier, og gruppeintervju spesielt, er at data kan være vanskelig å tolke på grunn av store mengder forholdsvis ustrukturerte data (Miles & Huberman 1994). Dette erfarte jeg også selv og det ble en utfordring å kategorisere det store datamaterialet på en hensiktsmessig måte. Jeg var også redd for at enkeltutsagn skulle tas ut av sammenhengen, og slik sett få en nøytraliserende eller forsterkende karakter. Jeg har i presentasjonen av funnene derfor valgt å ha en forholdsvis rik beskrivelse fra intervjuene.

Selv om gruppeintervju er en krevende form og det trengs erfaring fra møteledelse, mener jeg allikevel det var en anvendbar og fruktbar metode for min problemstilling. Metodetrianglering kan være hensiktsmessig, og intervjuene ble supplert med observasjon av noen forumsmøter. I neste kapittel vil jeg se nærmere på vurderinger og erfaringer med observasjon i min studie.

4.5.3 Observasjon og deltakende observasjon

Direkte og deltakende observasjon har sin styrke i å dekke hendelsene slik de virkelig er og i ”ren tid” (Yin 2003). Ulempene med observasjon er at det er tidkrevende og det kan være vanskelig med utvelgelse. I følge Wadel (1991 s. 13) er det lettere å få tilgang til organisasjonen om en har andre roller i tillegg til ”forskerrollen” og slike supplerende roller skaper relasjoner og aksept i organisasjonen. I og med at jeg har foretatt undersøkelsen på min egen arbeidsplass har jeg i flere sammenhenger hatt rollen både som arbeidstaker, kollega og student. I personalforum har jeg vært medlem siden jeg begynte ved HiO i 2000. Jeg har vært en ordinær deltaker som har bidratt der det har vært aktuelt ut i fra mine arbeids- og kompetanseområder, men aldri vært en del av referansegruppa. Også i studieperioden har jeg opptrådt som en vanlig forumsdeltaker. Slik sett kan en si jeg har foretatt en skjult observasjon og det er kanskje noe etisk betenkelig. I arkivforum var jeg deltaker på et par av møtene, og var således mer som en ren observatør. Tilfeldigheter gjorde også at de snakket om et felt jeg kunne bidra med oppklaringer på, og slik ble jeg en mer naturlig del av møtet. I FAM var jeg observatør på et forumsmøte, og satt da på bakerste benk og observerte aktivitet og innspill. Jeg mener denne kombinasjonen av roller er en styrke i denne studien og at det har vært enklere for meg å få tilgang og forstå konteksten. Observasjonen er imidlertid kun brukt til å kunne eksemplifisere i intervjuene, og ikke gjenstad for analyse for øvrig. Det er selvsagt også andre fallgruver ved å være forsker i egen organisasjon, og det vil jeg komme tilbake til.

4.5.4 Dokumentanalyse

Yin (2003) hevder dokumenter er stabile og til å stole på fordi de ikke er laget for studien sin skyld. Dokumenter inneholder eksakte og korrekte data som navn, saker og vedtak og gir i følge Yin en bred dekning over lang tid, med flere hendelser og i flere settinger.

Siden jeg har vært ansatt ved HiO parallelt med undersøkelsen har jeg hatt enkel tilgang til enkelte typer informasjon og dokumentasjon. Jeg valgte selv hvilke dokumenter jeg mente var relevante å se på før intervjuene. Jeg brukte referater fra noen tidligere forumsmøter til å skaffe meg et overblikk over tema som er tatt opp. Oversikt over deltakelse på møtene brukte jeg til å plukke ut informanter som hadde deltatt i forumsmøtene. Informasjonen og dokumentasjonen er for øvrig kun brukt som bakgrunnsinformasjon i forkant av intervjuene, og for øvrig er det ikke gjennomført noen form for dokumentanalyse. Jeg har selv kunnet kontrollere

om innholdet er tilfeldig eller representativt. Bakgrunnen til dokumentene er også i større grad kjent for meg. Utfordringen og faren ved at jeg selv har valgt hva som er relevant, er selvsagt at jeg ikke er en uhildet person. Det ville vært interessant å vite om en annen forsker ville valgt å se på og bruke de samme dokumentene.

Alle mine undersøkte forumer har egne e-postlister. Jeg har alltid vært en del av personalforumslisten. Denne listen brukes i all hovedsak til å sende ut informasjon om møter og seminar, men også til informasjon av personalfaglig art. Arkiv-liste@hio.no brukes aktivt til å gi deltakerne i arkivforum påminninger, tips og råd. Jeg ble satt som mottaker på denne e-post-listen i perioden 20.12.07 – 13.03.08. Jeg ikke hatt tilgang til og vet ikke hvordan e-post-listen over mellomledere er brukt. Jeg antar imidlertid at den også blir brukt til invitasjon og informasjon om møtene, i tillegg til informasjon myntet på mellomledere uavhengig av forumet.

4.6 Bearbeiding og analyse av datamaterialet

Når data er samlet inn, er det tid for å bearbeide materialet slik at det blir klart for analyse. I dette kapitlet vil jeg se nærmere på denne prosessen og analysen av materialet.

4.6.1 Fra tale til tekst

Jeg benyttet lydopptaker i alle intervjuene. Etter første intervju lagde jeg først en oppsummering basert på mine notater, og så hørte jeg på båndet. Erfaringen var at jeg i min første oppsummering hadde fått med meg det meste av hovedtrekkende, men manglet en del nyanser, og enkelte momenter helt. Dette var en nyttig ”lærepenge”, og resten av intervjuene ble transkribert nesten ordrett, men uten fyllord som ”mmm” og ”øhh” og tenkepauser.

McCracken (1988 s. 41) hevder at det er en fordel å la en ”nøytral” person foreta transkriberingen. Dette begrunner han med at en eventuell frustrasjon over arbeidet med transkribering kan slå negativt ut i den senere analysen. Jeg foretok selv transkribering av intervjuene samme dag, og min erfaring er at transkriberingen gikk overraskende raskt og greit. Jeg ser det som en stor nytte å få såpass god kjennskap til materialet med en gang. Jeg hadde derfor mulighet til å foreta en begynnende analyse og se hovedtrekk før neste intervju.

Min undersøkelse er foretatt i tre ulike forumer, to fagforumer og ett lederforum, og med gruppeintervju som hovedkilde. Jeg mener det i mange sammenhenger derfor vil være interessant, om ikke nødvendig, å vite i hvilket forum funnene stammer fra. I den løpende teksten har jeg derfor i stor grad valgt å ta med hvilket forum informantene relaterer utsagnene til. Selv om det ved bruk av direkte sitater er større fare for gjenkjenning av informanten, har jeg valgt å kombinere bokstaver og tall i anonymiseringen. På den måten vet jeg fortsatt hvilket forum sitatet er relatert til.

4.6.2 Temasentrert analyse

Temasentrerte tilnærminger er basert på at teksten inndeles i kategorier. Ved både person-sentrerte og temasentrerte tilnærminger kan inndeling av teksten i kategorier være et analytisk utgangspunkt. Ved sammenlignende analyse må en imidlertid sikre seg at informasjonen og dataene er sammenlignbare. Kravene til likhet i datainnsamlingen blir derfor større ved en temasentrert tilnærming (Thagaard 2003 s. 154).

Temasentrerte tilnærminger kan knyttes til presentasjoner av materialet hvor de ulike temaene er i fokus. Et hovedpoeng er å gå dybden i det enkelte tema, og foreta sammenligning av informasjon fra informantene omkring hvert enkelt, utvalgt tema (Thagaard 2003 s. 153). Utfordringen og kritikken mot kvalitative analyser er at utsnitt av tekst og informasjon løsrives fra sin opprinnelige sammenheng. Det blir derfor viktig å sette informasjon fra informanter og situasjoner inn i den reelle sammenhengen for å ivareta det helhetlige perspektivet.

Jeg har valgt å presentere funnene sortert i ulike tema, som også sammenfaller med kategoriene som presenteres i neste kapittel. Innenfor de valgte tema og kategorier er presentasjonen en kombinasjon av tema og relatert til det aktuelle forumet. Ved sosiokulturell læring er konteksten viktig, og jeg har derfor valgt å ha med informasjon om hvilket forum funnet er relatert til.

I følge universitets- og høyskoleloven skal sektoren bidra til å spre og formidle resultater og innovasjon og verdiskapning basert på resultater fra forskning. Jeg har derfor valgt å ha en rik beskrivelse i analysen med presentasjon av funn. Videre har jeg i drøftingen valgt å være tydelig på hva som kan vurderes å endre på, for at forumene i større grad skal kunne bidra til kunnskapsutvikling. Jeg har også antydnet områder som hadde vært interessante å se nærmere på, men da med en annen problemstilling, andre caser og/eller andre informanter.

4.6.3 Koding og parametre

Gjennom operasjonaliseringen av problemstillingen, plukket jeg ut noen temaer og kategorier som kunne og burde være interessante å se nøyere på. I datainnsamlingsprosessen gikk jeg gjennom datamaterialet og begynte å se noen hovedtrekk. Ved temasentrete analyser er det viktig å finne et hensiktsmessig antall kategorier å sammenligne i. Det bør ikke være for få, slikt at mye informasjon kan gå tapt, men heller ikke for mange slik at sammenligningene blir lite oversiktlige (Thagaard 2003 s. 154).

For det første forskningsspørsmålet, hvordan forumene kan forstås som praksisfellesskap, antok jeg at informasjonsutveksling, kompetanseutveksling og nettverksbygging med mer var sentrale begreper. Gjennom de første intervjuene dukket det også opp at forumene bidrar til utvikling av felles praksis og at deltakerne blir kjent med organisasjonen HiO. Den første

grovsorteringen jeg fortok var basert på mine antakelser og rene funn i intervjuene. Så sorterte jeg i lys av Lave & Wengers modell for sosial læring: fellesskap, praksis, mening og identitet. Jeg vurderte også å sortere i de tre dimensjonene: område, fellesskap og praksis, som Wenger hevder er tre sentrale elementer i læring i praksisfellesskap. Jeg valgte imidlertid å bruke de kategoriene som kom naturlig frem i intervjumaterialet og som også var nærmest det samme som jeg antok før datainnsamlingen begynte.

Relatert til det andre forskningsspørsmålet, hvordan ulike faktorer påvirker forumene, antok jeg at størrelse, hvem som deltar, åpenhet og tillit, syn på obligatorisk versus frivillig med mer hadde en betydning. I kategoriseringen skjelte jeg til teorier om fasilitering og kultivering av praksisfellesskap, men valgte å lage kategorier basert på sammenstilling av data fra intervjuene. I kategoriseringen av faktorene har elementene hele tiden vært de samme, men de er slått sammen, systematisert og ”spisset” i flere omganger.

I analyse og presentasjon av data og funn er det brukt denne kategoriseringen:

- arbeidsmåte med innhold, form og struktur
- deltakerne, deres kompetanse, sammensetting og grad av likhet
- fellesskap og nettverksbygging
- felles praksis og rutiner
- faglig oppdatering og tilhørighet
- lojalitet og identitet
- forkanking i organisasjonen og andre organisatoriske forhold
- brukervedvirkning og engasjement, inkludert åpenhet og trygghet

De to første og to siste vil i størst grad besvare spørsmål to, om hva som påvirker, men det er glidende overgang mellom kategoriene og alle besvarer til en viss grad samtlige av problemstillingene.

4.7 Pålitelighet og etikk

I en hver studie er det viktig å være seg bevisst etiske dilemmaer og håndtere kilder og data-grunnlag på en redelig måte. Thagaard (2003 s. 169) mener at vurderinger av forskningens kvalitet kan knyttes til begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Siden jeg har foretatt studien på egen arbeidsplass, har jeg også vært ekstra bevisst dobbeltroller og det å være forsker i egen organisasjon.

4.7.1 Kilder og kildekritikk

Jeg begynte å jobbe med tematikken læring i organisasjoner og det sosiokulturelle perspektivet i forbindelse med en studentoppgave våren 2007. Mye av den presenterte litteraturen i

denne studien stammer fra denne litteraturgjennomgangen. Fag og fagområder utvikler seg imidlertid over tid, og ny litteratur kommer til. Jeg har derfor måtte sette en grense for hvor mye og hvor lenge jeg fortsatt skulle søke etter og ta hensyn til ny litteratur. Studiens omfang setter også begrensninger både tids- og innholdsmessig.

Internett er selvsagt en støttespiller og kilde i dagens samfunn. Jeg har foretatt søk på internett etter forfattere og aktører jeg vet har publisert om temaene rundt sosiokulturell læring og praksisfellesskap. Blant annet har E. Wenger internettsider med mye fagstoff fritt tilgjengelig. Internett har derfor blitt et supplement til publiserte artikler og bøker, men sjelden en egen kilde. utfordringene med ressurser og kilder hentet fra internett er at innholdet kan endres raskt og url-er kan forsvinne. Jeg har derfor i størst mulig grad forholdt meg til bøker og publiserte artikler.

4.7.2 Reliabilitet og troverdighet

Reliabilitet handler om datamaterialets pålitelighet og om jeg vil få samme svar ved en ny undersøkelse. I kvalitative studier kan en også bruke begrepet troverdighet, som betyr i hvilken grad denne studien er troverdig. Troverdighet knyttes til hvordan forskeren kan gjøre rede for hvordan data utvikles. Dette innebærer at forskeren klargjør tydelig hva som er informasjon fremkommet i studien, og hva som er egne tolkninger og vurderinger. For å skape troverdighet må også forskeren redegjøre for sine relasjoner til informantene og hendelser i feltarbeidet som kan ha betydning for dataene som er fremskaffet (Thagaard 2003).

I de foregående kapitlene har jeg forsøkt å beskrive så nøye som mulig hvilke metodiske valg jeg har foretatt og hva valgene er basert på. Min antakelse er imidlertid at en aldri vil kunne få nøyaktig samme resultat ved å gjøre denne undersøkelsen en gang til. Dette er i stor grad basert på at gruppeintervjuene skapte en egen dynamikk som vil være vanskelig å gjenskape. Konteksten HiO og forumene endrer seg også over tid, selv om jeg tror mye er forholdsvis uforandret og hovedtrekkene av resultatene antar jeg kan være gjeldende en stund.

4.7.3 Validitet og bekreftbarhet

Validitet handler om datamaterialets gyldighet og i hvilken grad undersøkelsesopplegget egner seg til å samle inn data relevant for problemstillingen. Blant annet ser en på utvelgning av enheter og valg av informasjonstyper. I kvalitative studier mener Thagaard (2003) at dette også bør kalles for bekreftbarhet. Grønmo (2004) har definert flere ulike typer validitet: Kompetansevaliditet, kommunikativ validitet, kollegavaliditet og pragmatisk validitet.

Kompetansevaliditet handler om forskerens vurdering av egen kompetanse for å gjøre den aktuelle studien. I relasjon til kompetansevaliditet må jeg si jeg har lært mye underveis. Når jeg startet med studien bar min kompetanse preg av teoretisk mer enn praktisk karakter. Siden

jeg i hovedsak har valgt en induktiv tilnærming og gjennomført undersøkelsen som en sirkulær prosess, har jeg fylt på med teori om metode, sosiokulturell læring, praksisfellesskap og læringsarenaer underveis. Dette kan forsvare at jeg ikke kunne alt ved starten, men samtidig ville denne kunnskapen gjort prosessen bedre og enklere.

Kommunikativ validitet omhandler aktørvaliditet ved å la informantene vurdere om de kjenner seg igjen i funnene. Jeg forsøkte i hvert intervju å oppsummere mine inntrykk slik at informantene umiddelbart kunne korrigere, nøytralisere eller bekrefte mine hovedinntrykk. Dette fungerte utmerket og jeg fikk en tidlig og tydelig bekreftelse på at jeg hadde fått med meg hovedpoengene korrekt. Etter transkribering ble også intervjuene sendt til informantene for gjennomlesing, og tilbakemeldingene var kun av språklig karakter.

Kollegavaliditet dreier seg om å diskutere og legge frem forskningen for andre fagfeller som studiekolleger, veiledere og øvrige fagpersoner. Jeg kunne i denne studien vært mye flinkere til å sikre kollegavaliditet. Jeg har hatt tett og god kontakt med veileder, men det er få andre som har hatt eller fått innsikt i undersøkelsen underveis. Dette kan skyldes redselen for å blottstille seg, men det handler også om ulempen ved å være forsker i egen organisasjon. Jeg har av og til ikke tørt å fortelle så mye fordi informantene kan bli identifisert. Det er synd at jeg som jobber på en høgskole, med masse fagkompetanse rundt meg innen både metode og læring i organisasjoner, ikke har benyttet meg av dette i større grad.

Pragmatisk validitet viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i studien danner grunnlag for bestemte handlinger. Validiteten er høy dersom studien utgjør et godt handlingsgrunnlag. Jeg har forsøkt å avslutte og oppsummere denne avhandlingen med implikasjoner, råd og tips til hvordan forumene kan tilrettelegges og kultiveres for.

4.7.4 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om hvorvidt forståelsen som utvikles innenfor et forskningsprosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner. Overførbarhet kan også knyttes til om tolkningen gir gjenklang hos lesere med kjennskap til fenomenet som studeres. Argumentasjon for overførbarhet er knyttet til ”teoretisk generalisering” og er særlig relevant for case-studier (Thagaard 2003 s. 170).

Jeg valgte å gjennomføre min case-studie ved HiO, blant administrative medarbeidere og ledere. Høgskolesektoren har, som nevnt i kapittel 2, noen særtrekk vedrørende stillingskategorier og en utfordrende styringsstruktur. Jeg tror ikke undersøkelsen og resultatene ville ha blitt de samme om jeg hadde valgt å se nærmere på f.eks. organisasjoner i privat sektor eller en industribedrift. Dette handler blant annet om kjernen i det sosiokulturelle læringsperspektivet, som er at konteksten påvirker læringen. Språket, sjargongene, arbeidsoppgavene, ledelsesstruktur etc. har ulikheter mellom ulike organisasjoner og sektorer. Mitt

ønske med denne studien har vært å belyse fenomenet praksisfellesskap blant administrative medarbeidere på en statlig høyskole. Ved å gjennomføre og sammenligne med flere case-studier i andre sektorer og organisasjoner vil det skapes et mer komplett og nyansert bilde av hvordan organiserte praksisfellesskap fremstår i det norske arbeidsliv.

4.7.5 Forsker i egen organisasjon

Yin (2003) hevder at nødvendige egenskaper for å lede og styre case-studier blant annet er å være tilpasningsdyktig og fleksibel, ha god forståelse av områdene som undersøkes og samtidig være upåvirket av tidligere kunnskap. De to siste momentene synes jeg er vanskelig å kombinere.

Den felles erfarings- og kunnskapsbakgrunn som jeg og informantene har, kan ha gjort det vanskelig for meg å se og stille spørsmål om de forhold som synes selvsagte innenfor HiO-kulturen. For en utenforstående kunne de "selvsagte" opplysningene vært viktige for å forstå kulturen (Thagaard 2003 s. 77). Jeg ser helt klart faren med å kjenne konteksten for godt, og sånn sett være blind for mange interessante spørsmål og områder.

Samtidig har jeg visst om ting som har gjort at jeg har kunnet stille tydeligere oppfølgings-spørsmål. I forbindelse med observasjon og forskning i kjente eller ukjente miljøer og kulturer, kan en også snakke om posisjonert innsikt (Thagaard 2003 s. 74). Forskeren, i kraft av å være forsker, har en posisjon og en kompetanse som gir grunnlag for å analysere og fortolke sosiale situasjoner. Hva forskeren fokuserer på, og hvordan inntrykkene i felten forstås, er imidlertid preget av den erfaring og de perspektiver forskeren bringer med seg inn i felten, enten en er tilknyttet eller utenforstående.

I utgangspunktet hadde jeg ikke tenkt å velge et forum og fagområde som jeg jobber tett med. Valget falt imidlertid ned på personalforum, som jeg har vært medlem i siden jeg begynte ved høyskolen. Jeg har deltatt som vanlig, ordinært medlem, men aldri vært en del av referanse-gruppa. Jeg har opp gjennom årene kun bidratt der det har vært naturlig og aktuelt ut i fra mine arbeids- og kompetanseområder. I forbindelse med intervjuene fikk jeg en følelse av at informantene fra personalforum tilla meg større betydning for personalforum enn jeg har. Jeg tror imidlertid ikke dette har påvirket studien på noen måte.

Det var også interessant å oppleve at jeg ikke fikk være med som observatør i alle forums-møtene som jeg ønsket. De ansvarlige for forumet antok at deltakerne ville tildele meg rollen som medarbeider i HiO, selv om det ville blitt sagt eksplisitt og tydelig at jeg var student i den settingen. I den sammenhengen ville det antagelig ha vært enklere å være en student utenfra. Jeg antar det er lettere å få tak i enkelte opplysninger dersom informantene kan besvare et spørreskjema anonymt. Min problemstilling er imidlertid av kvalitativ karakter, og intervju

var den naturlige metoden for datainnsamling. I den sammenhengen kan nettopp det at informantene kjenner meg, ha bidratt til tillit og åpenhet.

Intervjuene ble gjennomført januar-mars 2008, mens jeg har vært en vanlig ansatt i OP-seksjonen og deltaker personalforum i tiden etterpå. Mine observasjoner fra denne perioden er ikke tatt med i analysen. Forhold som jeg har påpekt kan derfor ha endret seg, og jeg kan ha observert det, men det er ikke tatt med i vurderingene og drøftingen. Jeg har kun forholdt meg til funnene fra intervjuene.

4.8 Oppsummering – fra metode til analyse

Metodiske valg og betraktninger påvirker studien og analysen. Mine valg innebærer en kvalitativ og induktiv tilnærning. Jeg har valgt å gjennomføre gruppeintervju som hovedkilde. Siden undersøkelsen er foretatt i samme organisasjon som jeg selv er tilsatt, er det viktig å være bevisst ulike roller. Sammen med problemstillingen og teorigrunnlaget gir disse metodiske valgene grunnlaget for innhenting av data og analyse av disse. I neste kapittel vil jeg presentere innhold og analyse av intervjuene og datainnsamlingen.

5 ANALYSE OG PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra datainnsamlingen i en temasentrert analyse.

Jeg gjennomførte tre gruppeintervju, ett for hvert av forumene. I tillegg ble det gjennomført tre individuelle intervju, inkludert de fagansvarlige for forumene. Etter at intervjuene var gjennomført, grovsorterte jeg materialet i egendefinerte kategorier som kom tydelig frem fra intervjumaterialet. Informantene bruker begreper som sosialt, nettverksbygging, blir kjent, utvikler felles praksis og rutiner, lojalitet og identitet til HiO. Dette svarer i stor grad til og vil belyse spørsmålet om kjennetegn ved praksisfellesskap. Kategoriseringen av hva som påvirker og hvordan forumene tilrettelegges er basert på mine antakelser før intervjuene og revidert og konkretisert i gjennomgang av intervjumaterialet. Jeg har valgt disse inndelingene fordi de støtter opp under problemstillingene. Kategoriene og inndelingene er imidlertid ikke gjensidig utelukkende. Funnene som svarer til forskningsspørsmålene kjennetegn ved og tilretteleggelse av praksisfellesskap vil derfor bli behandlet løpende.

Jeg har valgt å ha en forholdsvis rik beskrivelse fra intervjuene, og som oftest klargjort hvilket forum informantens vurderinger er relatert til. Hensikten med å foreta kvalitative undersøkelser er som kjent å samle informasjon som kan gi innsikt i et fenomen og komme frem til helhetlig en forståelse av spesifikke forhold.

5.1 Arbeidsmåte, form og struktur

I dette kapitlet vil jeg presentere informantenes synspunkter og fakta omkring forumenes arbeidsmåter, form og struktur. Dette inkluderer også hvor og når de treffes, bruken av saksliste, arbeidsgrupper og IKT-støtte.

5.1.1 Tid og sted

Som nevnt tidligere har jeg valgt å se på de åpne og organiserte aktivitetene i forumene, og da i all hovedsak møtene. Det å treffes fysisk kommer frem som et viktig element for informantene.

”Når en møtes så kan en ta opp ting som jeg grubler litt på... Jeg vet jo hvem NN er, men det er ikke sikkert jeg ringer bort. Men når vi er på et møte eller seminar, så er det lettere å spørre og få avklart ting” (P6).

Møtene i arkivforum varierer i lengde, men er oftest på to-tre timer. Fagansvarligs mål er å avholde møter ca. en gang i måneden, og dette vurderes som passe av informantene. Hyppigheten av møtene har variert, og spesielt i forbindelse med innføring av arkiv- og saksbehandlingssystemet ePhorte var planlegging vanskelig. Informantene fremhever at det er viktig med jevnlig og relativt hyppige møter.

”Jeg tror det er veldig viktig med regelmessighet, at det er møte selv om det ikke er noe spesielt på agendaen – det vil alltid dukke opp saker allikevel” (A3).

Personalforum har lagt seg på to-tre møter á to timer pr semester og et seminar over to dager i løpet av året. Informantene tror det vil være vanskelig å avholde flere møter og mener to-tre møter i semesteret er tilstrekkelig. Videre kommer det frem at referansegruppa er flink til å avlyse dersom det ikke er tema på dagsorden. Informantene påpeker at hyppighet av møter også påvirker hva møtene blir og hva en tar opp, og sier *”dess færre møter vi har, jo mer må møtene være forberedt og med ordentlige temaer” (P7)*. Intervjugruppa fremhever imidlertid at det ikke er lett å si *”dette kan vi snakke mer om neste gang”* siden det er få og sjeldne møter. Når en først har løftet en problemstilling, er det ikke sikkert at en kan vente i to måneder med få løst den, mener informantene.

Møtene i FAM er av ca. 2-2,5 times varighet og det har vært en samling om høsten og to om våren. Både hyppighet og varighet vurderes som veldig bra og en av informantene utdyper med at det ikke er rom for mer og *”en ser jo hvordan vi sliter med å komme på de som er” (F13)*.

Intervjugruppene i både arkivforum og personalforum reflekterte rundt det å møtes i bygget hvor sentraladministrasjonen er, dvs. Pilestredet 46, eller å møtes hos de enkelte avdelinger som er spredd rundt på campus. For alle føles det som mer praktisk å ha møtene hos sentraladministrasjonen i Pilestredet 46, men de ser at det vil være noen positive bi-effekter ved å treffes ute på avdelingene. Ved å veksle på treffsted vil forumsdeltakerne blant annet møte andre kolleger, se hvordan andre enheter har det og bli kjent med HiOs lokaliteter, samtidig som det gir litt variasjon. Arkivforumsmøtene ble tidligere arrangert på de ulike avdelingene og kombinert med en liten omvisning, og en informant sier: *”husker første gangen hvor alle de øvrige tilsatte kom ut i gangen og sa ”Er det sånn arkivgruppa ser ut?!”(A2)*.

De fysiske rammebetingelsene, som hvor ofte, hvor lenge en er sammen og hvor det skjer, er altså med på å påvirke forumene. I neste kapittel skal jeg se nærmere på hvordan form og innhold vurderes.

5.1.2 Form og innhold

Som nevnt mener informantene at hyppighet og omfang vil påvirke forumsmøtene og deres innhold. Formen og arbeidsmåten vil også påvirke forumene og deres eventuelle bidrag til kunnskapsutvikling.

For informantene i personalforum er det viktig at det er mulig å variere formen på møtene og hvordan ulike tema blir behandlet. Det kan være innlegg, plenumsdiskusjoner, smågrupper og det å drolle med sidemannen. Videre må det være åpent for alle å komme med forslag til tema. En av informantene tror det ville vært inspirerende med mer fokus på faglig input

innenfor HR-feltet. Vedkommende mener det kan gjøres innenfor rammen av dagens møter og forslår å organisere dette på samme måte som i FAM. De har innlegg på ca. en times varighet, og så en time erfaringsutveksling. Informanten mener et slikt opplegg hvert tredje eller fjerde møte kunne vært passe.

I forumene brukes det i all hovedsak interne ressurser, men i FAM brukes det også eksterne som innledere. Informantene i FAM synes det er nyttig at en henter inn folk utenfra, samtidig som de påpeker at innleggene ikke må bli for teoretiske og at deltakerne må kjenne seg igjen i problemstillingene. Intervjugruppa mener det er tydelig at hvis det ikke er et tema som deltakerne kjenner seg igjen i, så kommer de ikke.

Intervjugruppa i FAM setter stor pris på den uformelle tonen i forumet. De opplever det som ålreit at det ikke er dagsorden og saker, at lista ligger lavt og at det er lov å ytre seg og spørre. De setter også stor pris på pausene, spesielt om det er kake og kaffe, og mener det skaper en hyggelig ramme *”hvor det kan komme mye for en dag” (F11)*. Deltakerne ser på forumet som *”et fantastisk påfyll og pusterom, som gir både faglig og sosialt og samtidig blir kjent med andre” (F11)*. De utdyper også med *”det er så godt å bare kunne ta i mot. Å ikke måtte yte så forbanna mye. Men allikevel være med i diskusjoner” (F12)* og *”Vi liker å kunne bidra, men allikevel slik at vi slipper å være på giversiden” (F11)*.

Som alle andre steder er det også ved HiO tatt i bruk nye IKT-systemer de siste årene. Informantene opplever at dette må de lære, enten de vil eller ikke. På arkivmøtene kan det komme opp spørsmål med svært konkrete problemstillinger, og ofte krever dette tilgang til arkiv- og saksbehandlingssystemet ePhorte. Det oppleves som litt vanskelig å gjøre det på møtet, men fagansvarlig påpeker at det er utenom møtene en faktisk må utføre det praktiske arkivarbeidet. Vedkommende har en intensjon om å skulle være mer tilstede for arkivmedarbeidere på avdelingene og mener møtene også får mer troverdighet ved at deltakerne erfarer at ting følges opp utenom.

Innføring av IKT-systemer krever gjerne endringer i rutiner. Personalforum vurderes som spesielt godt egnet til å ta opp saker og ting som er relatert til bruk av blant annet lønns- og personaldatasystemet SAP, det elektroniske rekrutteringsverktøyet og saksbehandlingssystemet ePhorte. Informantene synes det er fint med en blanding av diskusjon og å vise frem på storskjerm når alle er samlet. Flere av IKT-systemene brukes imidlertid i mindre grad av en del av personalforums deltakere. Disse medlemmene har derfor ikke samme behovet for informasjon og opplæring, og kan føle det som noe bortkastet tid. Det som av og til er gjort, er å avslutte de tema som er felles for alle og så jobbe videre konkret med f.eks. rekrutteringsystemet.

Ulike arbeidsmåter, som innledere, presentasjoner og bruk av fastlagt agenda ser ut til å påvirke forumene ulikt. I det neste kapitlet vil jeg se nærmere på ”gjensidig informasjon” som arkivforum og personalforum har på sin dagsorden i alle møter.

5.1.3 ”Gjensidig informasjon” og stramt versus løst

På de aller fleste møtene i arkivforum og personalforum er ”gjensidig informasjon” et eget punkt på sakslisten. Informantene i personalforum er enige om at to-veis kommunikasjon er en viktig side ved forumet. Informantene i personalforum opplever imidlertid at det har vært vanskelig å finne balansegangen mellom hva og hvor mye den enkelte skal informere om. Tidligere var det slik at alle hadde ordet og skulle fortelle om hva de jobbet med. Hvis det er 25 deltakere som hver bruker to minutter, er 50 minutter av møtetiden brukt opp. I den senere tid er dette strammet litt inn, og bare de som har noe å si melder dette. Fra OP-seksjonen er det oftest kontorsjefene som informerer. Intervjugruppa reflekterer over hvem den gjensidige informasjonen skal være nyttig for. Enkelte opplever at de ikke får den informasjonen som er interessant å få, og synes det er av liten interesse å få vite om antall tilsettingsaker på avdelingene.

”Jeg ønsker å få vite hva som skjer på avdelingene, hva rører seg, er det spesielle saker som opptar folk i et miljø, er det forestående ting som de er opptatt av, hvordan blir prosesser fra sentralt hold mottatt, hva prates om Jeg er mer interessert i å høre om det, enn å høre om ”ørten” tilsetninger. Hadde vi hatt mer av dette kunne kanskje den gjensidige informasjonen generert litt diskusjon” (P10).

Informantene i personalforum tror det nå har blitt litt for stramt, og at de går glipp av noe som er nyttig og viktig å få høre om. Informantene mener det er lett å tenke ”vi har jo dårlig tid, og skal ikke bruke tid...”. De er bevisste på at et slikt forum ikke blir bedre enn deltakerne selv bringer inn. Informantene mener det er ønskelig med en åpen runde hvor de som har noe å si, kommer med det. Intervjugruppa mener en må gi rom for noe ”tomprat” om en ønsker å få frem det spontane, og tror det vil bidra til at mer interessante og kanskje problematiske saker vil komme frem.

”Føler også at jeg skulle vært mer aktiv og tenkt på litt prinsipielle ting eller ting man opplever som problematisk– og hørt om andre også oppfatter dette som områder en må jobbe litt med. Jeg tror det kan komme frem en del nyttig ved å ha noe løst tid på møtene som en bruker til informasjon eller si noe om det en har lyst til å si” (P7).

Før intervjuet hadde jeg lest igjennom noen tidligere referater fra personalforum. Fra møtet i april 2007 står det: ”Forslag til organisering av gjensidig informasjon for personalforum neste gang: Møtedeltakerne bør melde inn tema/spørsmål til personalforum i forkant av møtet”. Jeg tok dette opp med intervjugruppa og informantene reflekterte litt over det. De er redd dette blir for bundet, at det vil føre til få saker og at kun vil være de større sakene som deltakerne ønsker skal bli tatt opp, som vil bli meldt inn. I intervjuet spurte jeg om det kunne være en løsning at deltakerne sa noe om tema under punktet ”gjensidig informasjon”, og at deltakerne

sammen vurderte raskt om det er en aktuell sak som burde settes opp på neste møte. Informantene mener at det kan fungere noen ganger, mens andre ganger trenger deltakerne å få hjelp der og da. Videre mener en av informantene at noen kan tenke *”nå må jeg ikke si for mye, for plutselig sitter jeg i arbeidsgruppe og må forberede meg på å holde innlegg neste gang...”* (P9).

Informantene i personalforum er enige i at det må velges en eller annen form. Medlemmet i referansegruppa mener de burde ta noen grep og lage en mal eller kutyme for hva deltakerne skal informere om. Det kunne vært prøvd for å åpne opp noen perspektiver på hva deltakerne kan informere hverandre om og hva som kunne vært interessant å snakke om. Intensjonen må være at deltakerne føler seg frie til å komme med det de har på hjertet og hindre at det drives selvsensur.

Arkivforum har også en runde rundt bordet hvor deltakerne får ordet og informerer om hva som skjer. Informantene i arkivforum mener det brukes forholdsvis mye tid til sosialt snakk, men også at det er viktig å ha plass til det sosiale siden mange av deltakerne jobber mye alene. Årsakene til de lange og ustruktureerte møtene i arkivforum forklares blant annet med den gjensidige informasjonsrunden, og at denne runden rundt bordet tok mye lenger tid før. Informasjonsrunden ble ikke brukt bare til å si hva som skjedde, men også til å ta opp problemstillinger som hver enkelt hadde. Deltakerne har i større grad flyttet litt av det de har å ta opp over til andre punkter. Fagansvarlig mener også det var en litt annen gruppe for noen år siden. Da var det viktig å sette av godt med tid til bare generell prat, bli kjent og snakke med andre som jobber innenfor samme området. Fagansvarlig mener dette dekkes på andre måter nå, samtidig som det burde vært rom for å diskutere forskjellige ting. Siden det er mange møter på HiO, velger fagansvarlig å veksle mellom møter som er åpne, og andre ganger ha en veldig stram regi og ikke rom for mye utenomstakk. Den nyest ansatte mener at runden rundt bordet går ganske raskt og oppfatter møtene som ganske organiserte og forholdsvis stramme. Informantene i arkivforum trekker også frem at informasjonsrunden gjør det enklere å ta ordet. En får ”stafettpinnen” og kan si det en vil, uten å måtte be om ordet. Det kommer også frem forslag om å ha ti minutter på slutten av møtet, som er frivillig og litt friere i formen og hvor eventuelle frustrasjoner kan tas opp.

Analysen viser at informantene er opptatt av å dele og snakke med hverandre, men både arkivforum og spesielt personalforum ser ut til å slite med å finne formen og ”malen” for hva de vil med punktet ”gjensidig informasjon”. I neste kapittel vil jeg se nøyere på informantenes vurderinger omkring bruk av gruppearbeid og arbeidsgrupper.

5.1.4 Arbeidsgrupper og gruppearbeid

Arkivforum har i noen grad brukt arbeidsgrupper som supplement til forumet, og spesielt ved innføringen av ePhorte. Arkivforum oppleves som litt stort dersom en skal gjøre noe, og informantene mener det er bedre å sette ned arbeidsgrupper som kan brukes bevisst til å utrede og legge frem saker og forslag til løsninger. På den måten blir det heller ikke så mange diskusjoner i plenum. Intervjugruppa mener å huske at det er blitt satt ned arbeidsgrupper forholdsvis nylig, men er usikre på arbeidsområdet og konkluderer med at gruppene ikke har fungert særlig bra eller at arbeidet ikke har vært av en viktig karakter. Informantene trekker også frem at bruk av arbeidsgrupper er vanskelig på grunn av dårlig tid og ulik stedsplassing. Sentralarkivet er samlet i Pilestredet 46 og kan klare å jobbe sammen, men det oppleves som vanskeligere og mer tidkrevende å samhandle tett og ansikt til ansikt med avdelingsrepresentantene som er fysisk lokalisert andre steder på campus.

På møtene i arkivforum er det i følge informantene ikke prøvd å gjennomføre gruppearbeid. Siden en stor del av møtene er felles og med gjensidig informasjon mener informantene at alle må være tilstede samlet. De ser imidlertid at gruppearbeid kunne vært prøvd for å få noe mer dynamikk i møtene, og at det kunne fungert på noen av de tingene de gjør.

Ved hjelp av personalforum skaffer deltakerne seg kjennskap til hverandre og det gjør at medarbeidere og ledere i OP-seksjonen i større grad kan vite hvem som har kjennskap til og interesse for ulike felt. Informantene mener dette brukes til å sette sammen arbeidsgrupper som jobber med personalfaglige tema. Ifølge en informant jobbet en tidligere i større grad innad i OP-seksjonen, og vedkommende mener en er blitt flinkere til å sette sammen arbeidsgrupper hvor også avdelingene er med. Informanten forklarer dette med at *”vi har vel kanskje innsett at det også har noe for seg... (latter) ... Avdelingsrepresentantene sitter nærmere grasrota og kjenner en annen virkelighet enn vi gjør” (P7)*. Informantene fra OP-seksjonen er bevisste at de ikke må bli for fjerne fra avdelingene og at personalforum er viktig for å få innspill. Intervjugruppa mener det vil være lettere for avdelingsmedarbeidere å si ”ja” til deltakelse i arbeidsgrupper også fordi de kjenner ansiktene og vet hvem de andre er. Det gjør det også lettere å ta kontakt for få utfyllende kommentarer og opplysninger før og underveis i arbeidet.

Informantene i personalforum mener gruppearbeid og summing i møtene er egnede former for de som ikke liker plenumssituasjoner og for å få frem saker av mer vanskelig karakter. Eksempler på dette kan være hvis ledelsen eller referansegruppa ønsker kritiske kommentarer eller tema hvor det er behov for lojalitet og skjerming av kolleger og ledere. Informantene mener det kan være enklere å snakke om det i ei gruppe og så kan gruppa formulere en prinsipiell fremstilling som kan komme frem i plenum.

I FAM kommer det frem at ”... ikke noe gruppearbeid, men det er mye snakk” (F11). Intervjugruppa mener det har vært noe summing og gruppearbeid på et par av samlingene, og spesielt ved eksterne innledere som mener det er ”pedagogisk riktig” (F13). Informantene er imidlertid unisont enige om at det ikke er ønskelig med en konstruert setting hvor det forventes at de skal bidra. De synes det er godt å få slippe det, og vil heller bare ta i mot. De synes det er fint og viktig å dra opp diskusjoner, få bidra med hva en synes og mener, samt stille spørsmål helt uforpliktende.

Varierte arbeidsformer er altså viktig og bidrar til deltakelse på ulike måter. I neste kapittel vil jeg se hvilke betydning seminarene har for forumene og deres aktiviteter.

5.1.5 Bruk av seminar

Både arkivforum og personalforum har et årlig faglig seminar av todagers varighet. Det kommer raskt frem at seminarene, og spesielt utlandsturene de siste årene, har påvirket positivt til det å bli kjent og ha det sosialt sammen. Seminarene utenlands er ofte lagt til en helg slik at deltakerne kan forlenge oppholdet. Informantene ser også at dette kan gjøre noe med møtene og at de blir annerledes etter turer fordi deltakerne kjenner hverandre bedre, og sier ”det er en god måte å bli kjent på. Får litt lang tid sammen” (A4).

Informantene i personalforum legger vekt på at det må være et godt faglig program på turene. Besøk hos utdanningsinstitusjoner i besøkslandet oppleves ikke nødvendigvis som meningsfulle. De siste års seminarer, hvor det i større grad har vært fokus på tema uavhengig av sted, oppleves som bra. Intervjugruppa for personalforum mener felles rutiner og bruk av nye IKT-systemer er egnede tema på kortere møter. Seminarene, hvor en har bedre tid, gir god anledning til å diskutere det som krever mer refleksjon og dynamikk, som utviklingsområder, strategier og planer med mer. Da har en også tid til å sette ned gruppearbeid på tvers av enheter, arbeidsoppgaver og stillingstyper. Disse samlingene gir anledning til dialog i ulike settinger og vurderes som et sted hvor OP-seksjonen kan få mange tilbakemeldinger. Informantene trekker frem at slike arenaer er fint for de som ikke liker plenumssituasjoner, siden det tidsmessig er mer rom for gruppearbeid og smågrupper.

”De to gangene jeg har vært med, synes jeg det faglige intern-seminaret, var nyttig det. Men, vi måtte jo ikke gjøre det de stedene... Men ved å reise bort, vil få en større deltakelse, konsentrasjon etc. Må være så pass langt bort at folk ikke reiser hjem” (P9).

Samtidig blir seminarene et fristed hvor forumsdeltakerne får jobbet uavbrutt, for som en av informantene sier ”seminarer er veldig viktig. Da kan vi ikke bli avbrutt, da er vi et sted ingen kan få tak i oss” (A2). Når arkivforum er i høgskolens lokaler føler de at de må raskt tilbake for å fortsette å jobbe – selv om tiden er satt av til felles møte. Slik sett gir seminarene en bedre ro. Blant informantene fra arkivforum er det unison enighet om at det ikke holder å bevege seg til HiOs kurs- og konferansesenter.

Seminarene bidrar altså positivt til samholdet og i stor grad til at deltakerne blir enda bedre kjent med hverandre. I neste kapittel vil jeg se på eventuell bruk av IKT-støtte i forumene.

5.1.6 IKT-støtte

Så langt har jeg sett på de fysiske møteplassene, form og innhold. I dagens samfunn er vi også omgitt av teknologiske hjelpemidler til mange ulike formål.

Arkivforum har en egen e-postliste "Arkiv-liste@hio.no" og et eget fellesområde for lagring av dokumenter. Fagansvarlig innrømmer at de bruker e-post-listen i varierende grad. En av informantene mener en kunne brukt e-postlisten og diskusjonsforum mer aktivt mellom møtene, til å holde hverandre faglig oppdatert, spørre hverandre og bli enige. En annen fremhever at fellesområdet er et godt verktøy og at det kunne vært brukt mer for å unngå mange e-poster med vedlegg. I forbindelse med innføring av sentralisert postmottak ble e-post-listen brukt mye til å informere hverandre ala *"det skal ikke registreres på den og den avdeling"* (A4). Informantene poengterer at en ikke kan forholde seg til mange slike e-poster når en sitter på sentralisert postmottak. En av informantene har prøvd å si at *"gå inn på fellesområdet, og legg det inn der"* (A4). Fellesområdet brukes også til å ha felles tilgang til f. eks brukerveiledninger. I løpet av intervjuet fremkommer det usikkerhet om hvor noen fellesdokumenter er og at det kan virke litt rotete og vanskelig å få oversikt. Informant A1 innrømmer ikke å ha brukt fellesområdet så mye, og får støtte av informant A4 som sier *"det tror jeg ikke det er så mange andre som har gjort heller..."* (A4).

Både personalforum og mellomlederne har egne e-post-lister, men bruken av disse ble ikke kommentert i intervjuene. Det ble heller ikke bruk av, eller ønske om bruk av, fellesområder eller annen IKT-støtte.

I dette kapitlet har jeg vurdert informantenes syn på forumenes arbeidsmåter og form. I neste kapittel vil jeg presentere informantens betraktninger om hvem som deltar og sammensetting av forumene. Begge disse kapitlene og elementene er sentrale for å forstå forumene og hva som påvirker dem.

5.2 Deltakere og medlemmer

I dette kapitlet vil jeg presentere informantenes synspunkter og fakta omkring forumenes sammensetting og kjennetegn ved medlemmene. Jeg begynner med å se på hvordan ulike arbeidsoppgaver påvirker.

5.2.1 Deltid versus heltid - spesialist versus "potet"

Forumene vil selvsagt bli påvirket av deltakersammensetningen og medlemmenes arbeidsoppgaver. I denne sammenhengen betyr ikke deltid nødvendigvis en deltidsarbeider, men en medarbeider som har andre oppgaver kombinert med arkiv- eller personalarbeidet. Innenfor personalfeltet kan vi også skille mellom de som har et bredt arbeidsfelt og de som har et snevrere arbeidsområde og er mer som spesialister å regne.

Arkivforum har alltid bestått av en arkivar fra hver av HiOs syv avdelinger og de som jobber i arkivet i sentraladministrasjonen, ti-tolv deltakere totalt sett. For noen av arkivarene som jobber på avdeling utgjør arkivarbeidet kun en liten del, mens for andre kan det være opp til 50 % av stillingen. Kun Avdeling for lærerutdanningen og internasjonale studier (LUI) og sentraladministrasjonen (sentralarkivet) har arkivarer på fulltid.

På arkivforumsmøtene blir det i all hovedsak gitt informasjon og opplæring fra sentralarkivet til avdelingene. Informantene forklarer dette med at sentralarkivet har en "fordypningstid" som avdelingsarkivarene ikke har. Avdelingsarkivarene er derfor sikre på å få vite det i forumet dersom det er noe, og opplever det nesten slik at arkivforum blir en "hvilepute" for dem.

Deltakerne i personalforum jobber som nevnt med et vidt spenn av oppgaver. Personalmedarbeidere på avdelingen har i større grad oppfølgingsoppgaver innenfor hele personalfeltet, noen også kombinert med lønn- og økonomi. Innenfor OP-seksjonen har medarbeiderne drifts- og utviklingsoppgaver innen ett eller flere av områdene rekruttering, tilsetting, personalforvaltning, HMS, arbeidsmiljø, kompetanseutvikling, ledelse og organisasjon med mer. Noen av avdelingsinformantene tror kanskje at de ville vært flinkere til å melde inn saker om de var rendyrka personalkonsulenter. Flere føler de jobber så spredt og med så mange ulike saker at de ikke får jobbet i dybden. Spredningen av arbeidsoppgaver gjør også at referansegruppa må vurdere om aktuelle tema det vil passe for alle. Intervjugruppa opplever imidlertid at det er mindre behov for slike vurderinger nå som medarbeidere med arkiv- og førstelinjetjenester ikke lenger er en del av personalforum.

Arbeidsoppgavene kan også påvirke utbyttet av forumet. Informantene tror de som jobber med forvaltningsoppgaver og tilsettingsarbeid på avdelingene og i OP-seksjonen har mer å hente enn de som jobber med utviklingsoppgaver i OP-seksjonen. Informantene mener de som skiller seg mest ut er de som jobber med utviklingsoppgaver innenfor ledelse, organisasjon og kompetanse i Kontoret for rekruttering og utvikling (RU-kontoret). Denne gruppa blir ofte kalt U-gruppa, hvor U'en står for "utvikling", og sees på som litt "utenfor" personalforum. Informantene mener denne gruppa også burde kunne bruke personalforum mer, men at de til en viss grad har definert seg ut av målgruppa med kommentarer som "dette tema er ikke interessant for meg". Fagansvarlig mener forskjeller blir konstruert og overdrevet. Vedkom-

mende mener det er for mye fokus på ulikhetene, fremfor å se på hva som faktisk er likt. Informanten har valgt å følge egen holdning og fremholder at U-gruppa også har godt av å være med i nettverket og få den samme informasjonen, samt få høre hva øvrige personalmedarbeidere er opptatt av.

”Selv om sakene som blir snakket om enkelte ganger er mere forvaltningspregene, så kommer de også utviklingsgruppa til gode. I mine øyne er det viktig og kompetansepåfyll” (P10).

Som del av referansegruppa kan fagansvarlig påvirke tema og innhold, men fagansvarlig er usikker på om noe ville vært annerledes dersom vedkommende hadde tatt hensyn til U-gruppas innspill og ønsker. Informanten har samtidig en følelse av at personalforumsdeltakerne, og spesielt medarbeidere i OP-seksjonen, er opptatt av å ha et overordnet perspektiv og ønsker å vite noe mer enn akkurat det de må.

I tillegg til arbeidsoppgaver vil også tilknytning til forumet og sammensetting av nye og erfarne deltakere og medarbeidere, påvirke forumet. Dette vil jeg se nærmere på i neste kapittel.

5.2.2 Nye versus erfarne

Arkivforum startet høsten 1994 og er HiOs første etablerte forum på tvers av avdelinger og seksjoner. Deltakerantallet ti-tolv stykker har vært stabilt, med en fra hver avdeling og to-fem stykker fra sentraladministrasjonen. Arkivforum har fått fire nye deltakere høsten 2007, og tre stykker har vært med fra oppstarten i 1994. Informantene trekker frem at de er ganske så forskjellige og *”en herlig blanding”*(A5). Noen i gruppa er veteraner og sterke, mens andre er nye og mer beskjedne. På spørsmål om de nye har tilført forumet noe, som f. eks holdninger, tanker, ideer, mener informantene at det har kommet litt flere kritiske spørsmål og forslag i det siste. Intervjugruppa mener det er interessant at spørsmålene i like stor grad kom fra de som hadde vært med tidligere. De reflekterer over at når flere nye stiller spørsmål, så føler de andre, erfarne, at de også kan gjøre det. På den andre siden opplever informantene at det er vanskelig å komme med kritiske bemerkninger når en ikke kjenner hverandre. De av informantene som presenterer ulike tema kunne tenkt seg flere innspill for å være sikrere på at det som blir sagt er interessant og blir forstått. Intervjugruppa antar at det blir bedre etter hvert, for nye deltakere blir fort assimilert. Informantene påpeker også at det kan være saker som er vanskelig å ta opp når en er fersk som arkivar.

”Det kommer også an på hvor ny og hvor gammel du er. Jeg husker første gangen jeg var i arkivgruppa. Det var så mye jeg hadde lyst til å si, men ”du dummer deg ut nå...” Jeg var ikke trygg nok. Men det er nettopp det at jo flere ganger du går i dette forumet, jo tryggere blir du” (A2).

Fagansvarlig bemerker at kunnskapsnivået er ganske forskjellig, avhengig av hvilket nivå og område en ser på. Noen har jobbet lenge i ”gamet” og har styrken i kontinuiteten. Så kommer

det inn andre som kanskje er sterkere på arkiv, jus, IKT med mer og som kan supplere gruppa. Disse forskjellige utgangspunktene kan føre til problemer hvis et tema skal forsøke å favne alle. I forbindelse med møtene og seminarene er det slik at fagansvarlig prøver å finne tema som skal være med på å gi opplæring og utvikling til den enkelte.

”To ganger har vi hatt skikkelig store problemer vedrørende seminarene. Vi ser at det er aktuelle problemer å ta opp, men vi ser at vi ikke kan ha seminar hvor alle får det like matnyttig under hele seminaret. Fordi nivået er så forskjellig og de har forskjellige interesseområder” (A5).

”Da vil det ofte bli ting som er kjent for noen, og ikke kjent for andre. ... Ting som ikke er kjent for noen, vil være mer informasjon ...” (A5).

Utbyttet av personalforum vurderes å være individuelt og avhengig av arbeidsoppgavene. Samtidig er en av informantene tydelig på at vedkommende hadde større utbytte som nyansatt.

”Hvis vi tar meg selv, så var det et ekstremt nyttig sted å være de første åra jeg jobba her. Jeg husker jeg synes det var utrolig bra å få være der og få bli kjent med de som jobba på forskjellige steder – og innenfor sammen arbeidsfelt. ... Og kan jo også huske at jeg fant større glede i ”Gjensidig informasjonsrundene” da enn jeg gjør det nå. Det kan være forskjellige ting, men kan blant annet bety at den gjensidige informasjonen ikke er så ny lenger for meg som har vært her en stund – eller det kan bety at den har endret seg i formen” (P10).

Nå har jeg sett på sammensettingen av forumene basert på arbeidsoppgaver og reflektert over de ulike behov som nye versus mer erfarne deltakere har. I neste kapittel skal jeg se nærmere på informantenes vurderinger omkring hvem som deltar i forumene.

5.2.3 Hvem deltar og hvem burde vært med

Hvem som deltar i ulike forum og hvem som burde deltatt, er ikke nødvendigvis det samme. Informantene i FAM påpeker at det er noen avdelinger og enheter som ikke har deltatt noe særlig i aktivitetene så langt. Informantene antar det er flere årsaker til dette, og som en av informantene sier *”det handler kanskje om deres arbeidshverdag og deres prioriteringer” (F12)*. Intervjugruppa reflekterer over at det til en viss grad er de samme som ikke deltar på andre felles aktiviteter ved HiO også. De mener det kan være personavhengig, men også noe med arbeidssituasjon, kultur eller tradisjon. Informantene tror også antallet vedkommende er leder for, kan være en årsak til varierende deltakelse. Blant mellomlederne kan antallet vedkommende har personalansvar for variere mellom fem-seks medarbeidere til over 20. Intervjugruppa mener dette kan påvirke om en synes det er aktuelle tema eller ei. De fremhever at det er store forskjeller mellom avdelingene og hvordan en opplever ulike problemer. Det ville derfor vært interessant å få belyst problemstillingene fra flest mulige vinkler. Informantene savner representanter fra de andre avdelingene/enhetene, fordi *”det kunne vært interessant om akkurat de var der” (F12)*.

Intervjugruppa for FAM antyder videre at det er påfallende få fra sentraladministrasjonen som deltar, og det sees på som litt rart. De presiserer at fokuset er mellomlederrollen, og kontor-

sjefene i administrasjonen er like mye mellomledere som kontorsjefene på avdelingene og sier "det må jo ikke bli slik at det bare er avdelingenes sitt forum" (F12).

"Spesielt når det er mellomlederrollen, så er jo kontorsjefene i administrasjonen like mye mellomledere som på avdelingene. Så det blir jo aldeles feil, om de føler det ikke er et forum for dem. Det blir jo veldig rart. Da må det jo gå noen signaler, om at dette er for avdelingene – og ikke for oss" (F13).

Informantene lurer på om de overordnede i administrasjonen kanskje burde sagt: "her er det et forum, her skal dere være med" (F13). Etter refleksjon i intervjuet fremkommer det at kontorsjefer i administrasjonen har vært med når det er tema som berører deres saksfelt direkte. Oppfatningen fra de andre deltakerne var at kontorsjefene i administrasjonen var der nettopp på grunn av temaet og intervjugruppa opplever det som veldig feil om disse mellomlederne kun deltar når det er en sak som angår dem direkte.

"Ja, kopla de på sak – og de var der som sakspersoner også og hadde en rolle med å legge frem. ... Hvis kontorsjefene oppfatter det slik at de bare skal være der når det er noe som angår deres felt, så blir det veldig skeivt" (F13)

"Alltid tenkt på det som et forum for alle – uavhengig av hvor i organisasjonen du sitter hen. De savnes, ja..." (F12).

Deltakerne i personalforum er i utgangspunktet de som jobber med personalsaker i 50 % eller mer av stillingens innhold. I tillegg er ledelsen i OP-seksjonen og fem kontorsjefer for økonomi, personal og drift på avdelingene med. Det stilles spørsmål om ikke de øvrige kontorsjefene i administrasjonen også skulle eller kunne vært med. Intervjugruppa mener disse ville hatt nytte av å delta da de også utarbeider f. eks tilsettingssaker. Tidligere var hele OP-seksjonen automatisk en del av personalforum, mens de som jobber med arkiv- og første-linjetjenester nå deltar i egne fagforumer. Informantene mener det ble viktigere å være ryddig på hvem som er med når en begynte å reise på utenlandsturer.

"Det var ikke så farlig før – før vi begynte å reise utenlands. Hvis de ikke følte det var noe for dem, så kom de ikke på møtene og det fungerte greit. Men så ble problemet hvem skulle få tilbud om å være med på utenlandsseminar. Og da ble det viktig å være ryddig" (P7).

Informantene fra avdelingene i personalforum mener det er ålreit at ledelsen i OP-seksjonen er med på møtene og de synes ikke det virker hemmende. Andre informanter er imidlertid usikre på hva en skal tillegge at lederne er med og hvordan det oppleves å si mye når f. eks OP-direktør er med, og sier:

"Selv for oss i seksjonen kan den veien variere – enkelte ganger veldig kort, mens andre ganger oppleves veldig lang. Da kan en jo lure på hvor lang den veien er for en personalkonsulent på en avdeling" (P10).

I dette kapitlet har jeg sett på kjennetegn ved medlemmene av forumene og hvordan ulik deltakelse påvirker forumene. I neste kapittel vil jeg se nærmere på informantenes syn på fellesskap og nettverksbygging, som er et av de sentrale kjennetegn for praksisfellesskap.

5.3 Fellesskap og nettverksbygging

I dette kapitlet vil jeg presentere funn fra intervjuene som belyser informantenes syn på fellesskap, nettverksbygging og forumene som en sosial arena.

Det fremkommer raskt i intervjuene at det å bli kjent med personene og se ansiktene er av stor betydning i alle forumene og at dette har mye å si for senere samarbeid. Ved oppstarten av FAM ble også nettverksbyggingen understreket som en av hensiktene. Gjennom FAM blir deltakerne kjent med de andre mellomlederne, hvem de er og forumet sees på som en svært nyttig møteplass for nyansatte.

Intervjugruppa i personalforum fremholder at det å møtes og bli kjent er viktig både for nye og erfarne medarbeidere og deltakere. De mener de erfarne ønsker å bli kjent med de nye, og der har personalforum en viktig rolle. Uten personalforum antar de at de kun ville ha hilst på nye medarbeidere som de vet de vil få en del med å gjøre. Informantene tror også dette vil være mer tidkrevende og av sporadisk karakter. Personalforum brukes derfor til å vedlikeholde kontakter og nettverk.

”Det hadde jeg faktisk tenkt på i forkant, at var viktig å få sagt. Den store gevinsten av det å bli kjent, når en kommer som ny – ja særlig da, det å bli kjent med folk. Lettere å ta kontakt og utvide kontaktnettverket. Det kommer stadig nye, så det er viktig som nettverkssted siden også. Selv om en har vært her en stund” (P9).

Både informantene i arkivforum og personalforum mener forumet er med på å gjøre kolleger synlige og at det blir lettere å vite hvem en kan kontakte. Samtidig bidrar forumet til å holde kontakten og bli kjent. Det fremkommer også at arkivarene samarbeider om forskjellige temaer uten å gå via fagansvarlig. De vet at de jobber med det samme temaet, har felles problemer og knytter kontakter seg imellom basert på at de har snakket sammen i forumet.

”Det er ikke bare det å maile og snakke i telefonen – det er jo det sosiale også. Det er viktig å bli kjent med hverandre”(A2).

”Når en møtes så kan en ta opp ting som jeg grubler litt... Jeg vet jo hvem NN er, men det er ikke sikkert jeg ringer bort. Men når vi er på et møte eller seminar, så er det lettere å spørre og få avklart ting” (P6).

Dette eksemplifiseres også fra et annet av HiOs forumer. Når informanten (P6) var på seminar ble vedkommende klar over at kolleger på en annen enhet slet med det samme problemet. Resultatet var at de satte seg ned sammen og jobbet seg gjennom oppgavene. Gjennom forumene skaffer altså deltakerne seg tilgang til hverandre og deres ressurser. For avdelingsmedarbeidere, bidrar også personalforum til å bli kjent med medarbeidere i OP-seksjonen og deres kompetanse, og det eksemplifiseres med *”senest nå hadde vi med oss NN sammen med ledergruppa og brukte en helt annen kompetanse enn det vi har gjort i p-forum... Det er i kjølvannet av forumet” (P6).*

Intervjugruppa for personalforum fremhever seminarene som særs bra og *”det var et veldig løft å være med og bli kjent med folk” (P9)*. Seminarprogrammene vurderes som gode, men det er det å bli kjent som fremheves. Intervjugruppa i personalforum reflekterer over om det er det å få kjennskap til folk som er det viktigste og hvordan dette eventuelt blir møtt av andre kolleger og ledere. De mener ledere kanskje ville tro og forvente at det er all informasjonen og opplæringen som betød mest. De tror imidlertid at ledere gjennom kurs og egne seminarer har blitt oppmerksom på effekten nettverksbygging kan ha.

Personalforum har av og til forsøkt å legge opp til et sosialt treff etter møtene, men oppmøtet har variert. Men selv om det ikke alltid blir noe av, mener fagansvarlig det ofte kommer spørsmål ala *”kan vi ikke bestemme at vi går på Fyrhuset etter neste møte?”*. Utenom arkivforumsmøtene og seminaret er det i følge informantene varierende grad av sosial kontakt. Arkivforum har vært ute og spist tidligere, men det er på intervjutidspunktet lenge siden. Informantene mener individuelle forskjeller og kjemi påvirker de sosiale relasjonene, og sier:

”Klart det er noen - jobber jo med det sammen, får sosiale relasjoner og kanskje spiser lunsj sammen. Man treffes jo i forumet – og det ville man ikke alltid gjort ellers” (A4).

”Er overbevist om at deltakerne har en god del sosiale relasjoner som er flere og sterkere enn om forumene ikke hadde eksistert” (P10).

Av det foregående kan det synes som forumene fungerer som en sosial arena og bidrar til nettverksbygging. I neste kapittel vil jeg komme inn på informantenes vurdering av forumenes bidrag til utvikling av felles praksis og rutiner, som er et sentralt område i teorien som praksisfellesskap.

5.4 Felles praksis og rutiner

I dette kapitlet vil jeg presentere funn fra intervjuene som omhandler behovet for felles praksis og rutiner og hvordan forumene brukes til å utvikle dette.

I FAM handler felles praksis og rutiner blant annet om å ta opp felles problemstillinger som er relevant for mellomlederrollen. Sommeren 2007 var det en omorganisering til enhetlig ledelse på avdelingene og dette innebar endringer også for kontorsjefene. Dette ble tematisert i FAM i januar 2008 og intervjugruppa mener det er et av de bedre temaene og møtene som har vært. I løpet av møtet syntes informantene at de fikk luftet en del problemstillinger og fikk svar på en del ting. Temaet for møtet var altså for en spesifikk målgruppe, kontorsjefene på avdelingene, og inkluderte derfor ikke alle i FAM. De av intervjugruppas deltakere som ikke er kontorsjefer på en avdeling tenkte ikke over at problemstillingen og tema ikke gjaldt alle. En av informantene som ikke var direkte i målgruppa hadde allikevel nytte av å være med, og sier *”jeg så også deres dilemmaer og det den omorganiseringen har gjort med deres stilling ... Jeg synes jeg ble veldig informert den dagen” (F11)*. FAM har også satt bruk av ulike

stillingskoder ved utlysning av stillinger på dagsorden. Intervjugruppa synes det var veldig bra at Organisasjons- og personaldirektøren var til stede på det forumsmøtet og kunne si noe om problemstillingen. Tematiseringen av prosjektkompetanse blir også vurdert til å være veldig bra:

”For oss som driver med større og små prosjekter. Hva er et prosjekt og avgrensinger og slikt? Så jeg synes det var direkte matnyttig. Hjelp til å få litt struktur og få litt avklaringer. Det var veldig bra” (F11).

Likebehandling og lik praksis er en viktig verdi i personalarbeidet, og informantene mener det ikke er ønskelig at det skal utvikle seg veldig forskjellige måter å behandle saker på.

Informanter som jobber i OP-seksjonen oppdager innimellom at det er litt ulik praksis og rutiner mellom avdelingene. De opplever det derfor som viktig å snakke sammen selv om en har reglement og prosedyrer, og utdyper:

”Det at saker som settes opp av mer informativ karakter mener jeg er fornuftig – spesielt med henhold til de på avdelingene - jeg tror de mangler det” (P10).

”Alt skal ikke være 100 % likt – det blir galt det og, men det er noe med å ha et minste felles multiplum. Der tror jeg P-forum er en viktig arena” (P7).

Intervjugruppa i personalforum mener det å komme frem til en felles praksis og gode rutiner, blant annet handler om den informasjonen som gis fra OP-seksjonen på forumsmøtene og den oppleves som veldig bra. Samtidig opplever avdelingsrepresentantene at de kan komme med sine synspunkter og erfaringer og på den måten påvirke den felles praksisen og rutinene. Personalmedarbeidere blir også ”brobyggere”, informatører og påvirkere i sine miljøer om felles rutiner og praksis. Informantene fra avdeling opplever det også som lettere å henvise til rutiner når andre medarbeidere på enheten skal utføre personallignede saker.

For arkivforum er det rimelig å anta at felles praksis og rutiner er et sentralt tema. Fagansvarlig mener det er viktig at arkivarene gjør ting mest mulig likt og i tråd med lover, regelverk og rutiner som er utarbeidet for HiO og arkivtjenesten. Flere av informantene fremholder at det er sprikende saksbehandlings- og arkivpraksis, spesielt innenfor student- og studie-sakene. Informantene fremhever at arkivforum brukes mye til å diskutere og komme frem til enhetlige rutiner. Det vurderes som spesielt viktig at arkivarene på avdelingsnivå treffes, da sentralarkivet har lite fokus og kompetanse på studentsaker. Intervjugruppa mener ulik praksis kan forklares med at det er mange avdelingsarkiv og mener at arkivforum skal avhjelpe med dette. Etter å ha presentert noe på arkivmøtene, følger sentralarkivet med på om dette blir fulgt opp. Det er en form for kvalitetssikring, og når det ikke blir fulgt opp skaper det en uro. Avdelingsinformantene mener manglende oppfølging i stor grad skylds liten tid og at det ikke blir prioritert.

Fagansvarlig synes arkivmøtene gir god mulighet til å informere, gi opplæring, diskutere og koordinere aktuelle saker. Spesielt ved innføring av elektronisk saksbehandling, hvor ting

skjedde fort, var arkivforumsmøtene et egnet sted å informere arkivmedarbeidere på. Forumet blir også et sted hvor det blir enklere for sentralarkivet å fange opp ting. Det er avdelingsarkivarene som ser hva som blir registrert og hva som fungerer og ikke fungerer på deres avdeling. Det skjer også at avdelingsarkivarene blir bedt om å gjøre ting de ikke skal, fordi saksbehandlere skal gjøre det selv. Det er forskjellig størrelse på avdelingene og det gjør at noen arkivarer lettere kan nå frem til sine kolleger og ledere enn andre kan gjøre. Med tiden og ved hjelp av forumet har deltakerne blitt mer bevisste at avdelingene er veldig forskjellig og at det er vanskeligere og nå frem til alle ledere og saksbehandlere på noen avdelinger. Dette eksemplifiseres med:

”Så vi fanger jo opp veldig mye gjennom det. Så uten de møtene tror jeg det hadde vært vanskelig å ha såpass god oversikt over hva som skjer på hele høgskolen. En ting er dette lille huset her, men det er mye mer der ute...” (A4).

Fagansvarlig har det faglige ansvaret for HiOs arkiv, men ikke personalansvar. Den organisatoriske strukturen gjør det vanskelig å pålegge medarbeidere og avdelinger å gjøre arkivarbeidet annerledes. En av informantene hevder det blir en del gjentakende diskusjoner, som kanskje aldri blir avsluttet, på grunn av den ulike praksisen. I forbindelse med innføringen av sentralisert postmottaket var det viktig å få like regler for alle avdelingene. Slik det er nå mener informantene at det er krevende å måtte vite hvilken avdeling som gjør det slik og slik. Fagansvarlig mener en eventuell sentralisert arkivtjeneste vil gjøre arkivforum noe annerledes. I dag er det et stort koordineringsbehov og det vil falle bort med en egen sentral enhet. Samtidig vil det at en er samlet fysisk gjøre det enklere å treffes, og en ville hatt oftere og kortere møter, i følge fagansvarlig.

Av og til fungerer personalforum som en ”høringsvariant light” hvor OP-ledelsen vil ha deltakernes mening om en konkret sak i den aktuelle fasen av prosessen. Det antydes allikevel at det som kommer frem i personalforum i varierende grad bringes inn i organisasjonen og blir fulgt opp senere. Informantene mener også en del ting vil vokse frem, mens andre ting vil endre kurs fordi det er innom som tema og sak i forumet.

”Det finnes nok eksempler fra begge ytterpunkter. Fra saker som ikke er tatt hensyn til i det hele tatt, mens andre innspill virkelig er tatt med inn i det videre arbeidet” (P10).

“Men at noe genereres fra forumet er jeg faktisk overbevist om. Jeg kan ikke nå si at ... jeg tenker på det med kompetansekartlegging ved avdelingene – jeg ville gjetta på at den ideen ikke ble klekket ut i forumet, men ble generert som ide fordi forumet er tilstede. Man får et perspektiv som gjør at en komme opp med noe... en ide fikk fødselshjelp som et resultat av forumet” (P10).

Utvikling av felles praksis og rutiner er sentralt i teorien om praksisfellesskap. Vi ser her at informantene opplever at forumene bidrar til enhetlig praksis, men i noe ulik grad. I neste kapittel vil jeg se nærmere på forumenes bidrag til faglig oppdatering og tilhørighet.

5.5 Faglig oppdatering og tilhørighet

I dette kapitlet vil jeg se på informantenes vurderinger av forumenes bidrag til faglig oppdatering og tilhørighet til gruppa og forumet.

For informantene i personalforum kan kompetanseutvikling og kunnskapsoverføring være så mangt. For dem handler det blant annet om å lære og å få nye kunnskaper ved formidling og forelesning. Det kommer frem at det er ønskelig med en mer variert form og det å ha fokus på å legge frem, diskutere og reflektere sammen i smågrupper vurderes om positivt. Intervjuggruppa i personalforum fremhever at den gode refleksjonen er et velegnet verktøy for kompetanseutvikling og læring. Ved presentasjoner eller fremlegging mener de det er godt og lurt å bryte opp med summing slik at deltakere får reflektere sammen. De mener deltakerne da føler seg tvunget til å tenke og ta egne standpunkter. Informantene innrømmer at det er lett å definere seg bort fra tema og diskusjon hvis en bare sitter som passiv lytter. Intervjuggruppa mener summing og refleksjon bidrar til at tema trekkes nærmere en selv og hva det betyr i praksis. De mener også at det blir mest nyttig og gir varig effekt dersom deltakerne etter forumsmøtet går tilbake til egen arbeidsplass og praktiserer det de har reflektert over. Grupper og gruppearbeid blir også trukket frem som egnede virkemiddel.

Deltakerne i personalforum er bevisste at det er de prinsipielle sakene av allmenn interesse som skal tas opp. Personalmedarbeidere kan få mange saker og noen kan være særs krevende. Men selv om en føler behov for å snakke med noen, er det ikke nødvendigvis noe tema for personalforum. Intervjuggruppa synes enige om at slike samtaler må tas i andre settinger. Samtidig mener informantene at det må være rom for å løfte frem noe for å sjekke ut om andre har de samme utfordringene. Det kan være at en tror en sitter alene med et problem eller en utfordring, så viser det seg at det er mange som sliter med det samme. Informantene mener personalforum burde kunne fange opp dette.

Det fremkommer også at det er usikkerhet om det å dele kunnskap oppleves som viktig i personalforum og at *”det å få til den mer uformelle, spontane delingen i en så stor gruppe, er forholdsvis vanskelig. Da må en vite at det er det en vil med gruppa”* (P10). Informanten er tydelig på at det krever tid og aksept for å bruke tid på å dele. Den individuelle tryggheten må styrkes og deltakerne må få erfaringer på at det er ålreit å dele.

Intervjuggruppas erfaringer er at det ikke alltid er så lett for personalmedarbeidere på avdelingene å få gjennomslag overfor studieledere og egne ledere at *”sånn og sånn skal det gjøres”*. Da kan det være godt å ha personalforum i ryggen. Deltakerne får også en faglig trygghet ved å se at andre har de samme problemene og at en er på rett vei.

Arkivarbeidet har som nevnt endret seg mye i løpet av de siste årene, med innføring av elektronisk saksbehandling. Forumet vurderes som veldig viktig i denne fasen, spesielt for de

som sitter på avdelingene, da de gjerne er alene om å jobbe med arkivering. Ved å samles med andre som jobber med det samme, opparbeider de en faglig tilhørighet. De som arbeider samlet i sentralarkivet opplever seg som heldige som har et fagmiljø. Gjennom forumet får avdelingsarkivarene vite at de jobber med det samme temaet, kanskje har felles problemstillinger og de knytter kontakter. Arkivmøtene blir et fagmøte hvor en kan ta opp, drøfte og diskutere saker som det jobbes med, og det sies:

”Det har vært mye skepsis til dette og det har vært veldig deilig å komme til dette forumet hvor andre er opptatt av det samme. Det har vært alfa omega og veldig viktig” (A2).

De nyansatte kan også spørre ”hvordan gjør jeg dette her?”. Siden deltakerne i arkivforum har veldig forskjellig bakgrunn og erfaring med arkiv, blir læring viktig. Noen har jobbet mye med arkiv, mens andre har liten eller ingen arkiverfaring før de begynner ved HiO. Forumet brukes til felles opplæring, i kombinasjon med individuell opplæring gitt av sentralarkivet. Arkivforum vurderes som spesielt viktig for arkivarene på avdelingsnivå, siden de jobber mye alene og fordi sentralarkivet har lite fokus på saker som bare avdelingene har. Informantene mener arkivmøtene er den beste anledningen til både å vise og å lære bort nye ting, siden en vet at alle som er der får den samme informasjonen, alle kan stille spørsmål og alle får høre det samme svaret. Samtidig ser de ansvarlige raskt om informasjonen faktisk fungerer når en er ansikt til ansikt, og det eksemplifiseres med:

”Forumet er en måte hvor vi kan gi ytterligere opplæring – og kanskje litt ny input til de som har vært her en stund – og til oss alle sammen. Vi hjelper og oppdaterer hverandre. Det er klart når vi er en så variert gruppe, med så forskjellig erfaring – så trenger alle å få litt input. Så den faglige biten er viktig” (A4).

”Vi hadde faktisk et tilfelle der vi hadde et møte der vi viste noen søkemuligheter som ble veldig, veldig avansert, og da var det lett å se at halvparten datt av. Så det fungerte ikke – så da tenkte vi om vi skal vise dette en annen gang, så må vi gjøre det på en annen måte” (A4).

I FAM er informantene opptatt av at temaene skal være matnyttige og anvendbare i etterkant. Fokuset er lederrollen, og spesielt mellomlederrollen med de utfordringer det gir. Temaene er ikke, og kan ikke være, fagspesifikke på grunn av forumets sammensetting. Tema må i størst mulig grad være overordnede og samle flest mulig, og har blant annet vært konflikthåndtering, coaching og endringsledelse. Informantene vurderer disse temaene som svært bra, det angår dem og de tar det med seg inn i hverdagen. Temaene og innleggene bør og har fått deltakerne til å reflektere over egen hverdag, praksis og lederrolle. De setter pris på meningsutveksling, refleksjon over egen situasjon og utfordringer de står overfor og ved hjelp av forumsmøtene får de også innspill og hjelp til å komme videre i egen tenking, og utdyper:

”Det må ha vært om konflikthåndtering og det var en kvinnelig psykolog, og hun var utrolig flink til å si ting i klartekst. Jeg må innrømme at jeg av og til bruker hennes utsagn ”bare si det som det er”. ... og bruke sunn fornuft. Det var veldig spennende påfyll – til hverdagen” (F11).

Av det foregående kan jeg se at forumene bidrar til faglig oppdatering og tilhørighet til faglige grupper. Identitet og lojalitet er også sentrale begreper i forbindelse med praksisfellesskap og dette er tema i neste kapittel.

5.6 Lojalitet og identitet

I dette kapitlet vil jeg presentere funn fra intervjuene som omhandler informantenes synspunkter på hvordan forumene påvirker og bidrar til lojalitet, identitet og kjennskap til HiO som organisasjon.

I alle intervjugruppene kommer det frem at det å delta i et forum også gjør at du blir bedre kjent med HiOs ulike avdelinger og enheter. Gjennom FAM blir ikke deltakerne bare kjent med de andre mellomlederne, men også til dels med de ulike enhetenes kulturer. Det er enighet om at dette ikke er informasjon og kunnskap en kan lese seg til. Informantene mener en ikke kommer inn under huden og får denne HiO-kunnskapen uten å ha slike felles møtepunkter som forumene er, og sier:

”Får mer og mer et blikk for hvordan kulturen er på de ulike avdelingene. De kan jo være veldig forskjellige, og det er interessant når en skal samarbeide innimellom” (F12).

Deltakerne i personalforum blir også brobyggere til sine avdelinger. Det fremkommer at avdelingsrepresentantene blir spurt av kolleger hvem de skal ta kontakt med i den sentrale administrasjonen, for *”du kjenner jo de der borte” (P6)*. Og motsatt bruker medarbeidere i OP-seksjonen personalmedarbeidere på avdeling til å skaffe seg oversikt og informasjon om hvem de bør ta kontakt med. Informantene i personalforum trekker frem at forumene påvirker hvor en legger sin lojalitet og hva en identifiserer seg med. Ved å delta i avdelingsovergripende forum tror de medarbeidere blir mer lojale mot HiO, og ikke så avdelingsnære:

”For om en bare er på avdeling, og av og til ringer NN for konkrete råd, så vil en kanskje føle litt avstand... Hver gang en tar kontakt, er det kanskje for å sjekke riktig eller galt vedrørende regelverk eller få justert kursen. Når en har et slikt forum, vil en kanskje også knytte lojaliteten sin til HiO som en organisasjon” (P9).

Støttetjenestene med ansvar for IKT, AV, drift etc. er felles for hele organisasjonen. I FAM kommer det frem at ansatte på avdelingene kanskje *”uffer”* seg over noen av støttetjenestene, som f. eks *”nå har de på IT gjort ... og ikke noe fungerer” (F13)* og at det i stor grad er når ting ikke fungerer at en er i kontakt med disse tjenestene. Informantene mener det er viktig å ha forståelse for at også støttetjenestenes hverdag kan være ganske komplisert. Ved å forstå disse tjenestenes virkelighet kan det være lettere for lederne å formidle positive holdninger til sine medarbeidere. Informantene foreslår at dette er et tema for FAM, og at de ulike støtte-tjenestene sier litt om sin egen hverdag.

Informant (P10) har inntrykk av at alle deltakerne i personalforum, og spesielt de fra OP-seksjonen, er opptatt av å ha et overordnet perspektiv og vite noe mer enn et minimum. Vedkommende mener det er ønskelig å ha fokus på hva som skjer i organisasjonen HiO og vurderer det som interessant og utbytterikt å få vite hvordan personalkonsulentene opplever ulike prosesser og hendelser. Deltakerne i arkivforum trekker frem at de gjennom arbeidet blir kjent med mye av det som skjer ved HiO, og sier:

”Noen er sikkert mer nysgjerrig enn andre. Jeg synes det er viktig å lese - ikke bare lese flyktig for å få de inn. Det er jo visse ting som er litt viktige – aha nå er det nytt som skjer her” (A2).

For begge fagforumene kommer det raskt frem at de bidrar til en faglig identitet, som henholdsvis arkiv- eller personalmedarbeider. Arkivforum hjelper deltakerne med å tydeliggjøre den rollen de har som arkivmedarbeider ved avdeling. En av informantene trekker også frem at det gir motivasjon og sier ”... *skjønne at det vi holder på med er viktig*”(A2). Forumet bidrar til å gjøre en god og profesjonell jobb og utvikle en faglig identitet.

I dette kapitlet har jeg sett at forumene bidrar til lojalitet og identitet, som er et sentralt kjennetegn ved praksisfellesskap. I neste kapittel vil jeg se nærmere på hvordan organisatoriske forhold påvirker forumene.

5.7 Forankring og organisatoriske forhold

I dette kapitlet vil jeg presentere funn fra intervjuene som omhandler informantenes synspunkter på forankring i organisasjonen og øvrige organisatoriske forhold som kan påvirke forumene.

5.7.1 Uttalt satsing og benevnelsen forum versus gruppe

Jeg har brukt betegnelsen arkivforum i denne studien, mens de selv kaller seg ”arkivgruppa”. Grunnen til dette er at ”arkivforum” er en sammenslutning for alle arkivlederne ved de statlige høgskolene i Norge. Fagansvarlig mener en også kan kalle HiOs forum arkivforum, og ville ikke lagt noe annet i innholdet om HiOs møteplass endret navn. Intervjugruppa tror imidlertid det ville vært litt mer trykk bak om de også het ”forum”, og spesielt overfor avdelingene. De trekker frem at HiO har personalforum, førstelinjeforum etc., og at alle vet hva det er, mens en ”gruppe” oppleves som noe litt mindre viktig. De mener at det å omtale det som arkivforum ville øke synliggjøringen og viktigheten blant en del kolleger og ledere.

Fagansvarlig for personalforum trekker frem at førstelinjen ved HiO har blitt satset på, definert som en viktig gruppe og opplever at førstelinjen har fått et forum som fungerer. Personalforum oppfattes imidlertid som et forum som ”*bare surrer og går, på godt og vondt*” (P10). Informanten mener det som hindrer satsing er tid, ressurser, motivasjon og en ambisjon

fra ledelsens side. Informantene mener forumet kunne bidra mer for deltakerne og organisasjonen HiO, dersom forholdene ble lagt til rette for det, og utdyper:

”nå skal vi løfte denne gruppa, vi må få fart på dette forumet og vi har en ambisjon. Vi tar bort andre oppgaver og dere kan bruk mer tid på forumet” (P10).

”det er veldig mye uutnytt potensial der – det er mye som kunne vært gjort” (P10).

Informantene tror ikke det finnes noe skriftlig som sier hva og hvordan arkivforum skal være. Intervjugruppa mener at de gjerne kunne ha diskutert hva de vil at forumet skal være. Vi ser at det ønskes en tydeligere satsing på personalforum, og at arkivarene også vil ha sitt ”forum”. I neste kapittel vil jeg se på betydning av forankring hos organisasjonens ledere.

5.7.2 Forankring hos ledere og innmelding av nye

Ved begynnelsen av intervjuet med FAM mener informantene at forumet er selvoppnevnt og sprunget ut fra mellomledernes egne behov, og at dette er forklaringen på at det er så vellykket. Gjennom intervjuet erindrer de at oppstarten var etter litt initiativ fra OP-seksjonen som hadde et tilbud til mellomlederne i en annen sammenheng. På denne samlingen ble det i siste halvdel diskutert om de skulle videreføre denne måten å møtes på, og det ble nedsatt en gruppe som skulle vurdere tema og innhold. Selv om forumet fikk ”drahjelp” fra OP-seksjonen opplever informantene det som sitt forum, for *”vi ble enige på det møtet om at vi skulle gjøre det, så det er jo vårt forum” (F13).*

Informantene i FAM har ulike oppfatninger vedrørende egen leders kjennskap til forumet. Den ene har en leder som oppfordrer til å delta, og ledergruppa diskuterer sammen aktuelle problemstillinger som har vært eller skal bli løftet inn i forumet. Informanten opplever det som vesentlig at overordnet leder legger litt trykk på diskusjoner som tas i forumet. De andre informantene vet ikke om deres leder vet om forumet. De kan også nevne saker og tema for ledergruppen, men informerer og relaterer det ikke til et tema FAM har tatt opp. Siden intervjugruppa mener FAM ikke er lederforankret, er de også usikre på hvordan nye ledere blir fanget opp og invitert med. Informantene mener det burde vært såpass forankret at lederen sa *”du, det finnes et forum for mellomledere og der skal du inn” (F13).* De tror imidlertid det er OP-seksjonen og referansegruppa som sørger for dette.

Informantene i personalforum mener det kan være litt tilfeldig hvem som blir meldt inn som del av personalforum, og når de eventuelt blir det. Referansegruppa har ansvar for at medlemslisten er oppdatert og fagansvarlig mener det er en veldig bevissthet omkring endringer. Informantens oppfatning er at dette passes på flere steder og at det sjelden går lang tid fra noen begynner til fagansvarlig får beskjed om at noen skal inn. De som jobber med tilsettingsaker i OP-seksjonen sier ifra om utskiftninger blant personalmedarbeiderne og nye medarbeidere får også beskjed fra sin leder om å ta kontakt, slik at de raskt blir en del av forumet.

Informantene er altså usikre på om innmelding av nye medlemmer går automatisk og ved tilsetting, og FAM mener lederne er lite oppmerksomme på deres forum. I neste kapittel vil jeg se nærmere på organisatoriske forhold knyttet til arkivforum.

5.7.3 Faglig ansvar, men ikke personalansvar

Organisatoriske og ledelsesmessige forhold påvirker også forumene og møtenes innhold, spesielt i arkivforum. Fagansvarlig har det faglige ansvaret for arkivarbeidet ved HiO, men har ikke personalansvar. For avdelingsarkivarene er nærmeste leder en kontorsjef eller avdelingsdirektør. I sentraladministrasjonen er det kontorsjef som er nærmeste leder. Fagansvarlig har heller ikke instruksjonsmyndighet overfor avdelingene på det arkivfaglige.

Den organisatoriske strukturen og beslutningsmyndigheten gjør at fagansvarlig og arkivforums faglige vurderinger ikke blir fulgt opp og intervjugruppa mener det er til hinder for enhetlig arkivpraksis. Selv om fagansvarlig er faglig leder er det vanskelig dersom avdelingen(e) er imot endringen, siden fagansvarlig ikke kan pålegge arkivarene å gjøre ting annerledes. Arkivmedarbeidere kan derfor oppleve en skvis mellom faglig leder og overordnet leder. Denne ansvarsfordelingen virker underlig for informantene og de synes arkivfaglige vurderinger skulle veid tyngre. Informantene mener også at arkivfaglige vurderinger veier tyngre om det kommer fra et forum, enn om det kun kommer fra en medarbeider. De er imidlertid ikke sikre på om avdelingsledelsene er bevisst at HiO har et ganske aktivt arkivforum, og utdyper:

”I forhold til lederansvar, det er mange ting som blir bestemt i arkivforum og som vi blir enige om. Men som vi ikke kan gjennomføre, fordi det er andre ledere som sitter og bestemmer ute på avdelingene. Vi kan f. eks bli enige om hva som skal registreres i en type saker, men hvis ledelsen på en avd. er uenig i det – så holder det ikke at arkivleder eller arkivforum sier at det skal gjøres slik. Da må det høyere opp – til direktørnivå” (A4).

”Det blir litt gjentakelse av problemstillinger – der det burde vært tatt en avgjørelse og gått videre. Jeg opplevde at en sto litt i de samme diskusjonene litt for lenge – og brukte for mye tid på dem. Ting kunne vært avgjort og gjort det på en ny måte. Men med de strukturene her, så er ikke det så lett ... (A3).

I dette kapitlet har jeg sett hvordan informantene vurderer hvordan ulike organisatoriske forhold som forankring og ansvarsfordeling påvirker forumene. Medvirkning og engasjement er andre sentrale elementer i forbindelse med praksisfellesskap, og det er tema i neste kapittel.

5.8 Brukermedvirkning og engasjement

I dette kapitlet vil jeg presentere funn fra intervjuene som omhandler informantenes synspunkter på bruk av referansegrupper, brukermedvirkning, vurdering av eget engasjement og trygghet og åpenhet i forumet.

5.8.1 Ledelse og referansegrupper

Informantene i arkivforum mener de er så få at det er ikke nødvendig med noen referansegruppe. Det er enighet om at det er fagansvarlig sitt ansvar å innkalle og finne temaer til arkivforum. Av og til blir ting nevnt i et møte, og så blir det satt på dagsorden til neste møte. Videre fanger sentralarkivet opp temaer og utfordringer som går igjen, og setter det på dagsorden enten for å kvalitetssikre eller for å vise hvordan det bør gjøres. Arkivmedarbeiderne kommer også med innspill til ønskede tema, men mengden varierer. Enten forbereder fagansvarlig saken, eller så bes den som har nevnt dette om å forberede et lite innlegg.

Informant i personalforum trekker frem at det tidligere har vært diskutert hvor mye lederne i OP-seksjonen skal legge premissene og hva som skal være innholdet i personalforum. Informantens opplevelse er at forumet er blitt mer brukerstyrt ved at referansegruppa setter opp program og temaer, og mener det er en utvikling i riktig retning. De øvrige informantene i personalforum trekker frem at forumet er veldig fritt og at de kan melde inn tema som de ønsker tatt opp. Avdelingsrepresentantene føler ikke det er "top-down"-styrt i det hele tatt, og sier

"Det er opp til oss ute å påvirke. Det er jeg helt overbevist om, at om vi kommer med en sak – så blir den tatt opp til vurdering" (P6).

"Kan risikere å bli sittende med det i fanget selv. Men, da lærer en jo mye også. En lærer jo veldig mye ved lære andre. Vi burde nok være flinkere til å melde inn. Det jo frustrerende å sitte i en slik gruppe og skal finne på noe hele tiden, uten å få noen innspill" (P6).

Intervjugruppa fra personalforum er bevisste at et slikt forum ikke blir bedre enn det deltakerne selv bringer inn. Informantene innrømmer at de har vært lite flinke til å plukke ut spørsmål og/eller forhold de ønsker tatt opp. Intervjugruppa synes det er synd og sier de nesten får dårlig samvittighet for at de ikke er flinkere og bidrar mer. Informantene tror det er passivitet fra deltakernes side som gjør at det ikke kommer frem flere saker og synes det blir for lett å skyld på dårlig tid. Noen ganger melder de ikke inn saker fordi de trenger en løsning "her og nå", og da blir det til at de ringer kolleger i stedet. Intervjugruppa mener også saker ikke meldes inn fordi de er redde for å måtte følge opp selv. Samtidig ser de at de kan lære mye ved å legge frem noe for forumet. Det kommer også frem at informantene kan oppleve det litt frustrerende å presentere noe i forumet, og gir inntrykk av at de ville følt mer glede hvis det var aktive tilhørere og mye innspill.

Fagansvarlig bekrefter at det er lite innspill og at tema i stor grad bestemmes av referansegruppa. Vedkommende trekker imidlertid frem at ledelsen i OP-seksjonen bestemmer dersom referansegruppa forslår noe som er på tvers av det ledelsen ønsker. På bakgrunn av dette mener fagansvarlig det også er viktig at representanter fra OP-seksjonen er med i referansegruppa, slik at noen kjenner ledelsen og bruker den kunnskapen til å samhandle om innhold, vinkling og tidspunkt for å ta opp saker.

Referansegruppa til FAM består av to-tre mellomledere og to rådgivere i OP-seksjonen, og sammen har de ansvar for forumets aktiviteter. Intervjugruppa gir referansegruppa ros for å finne gode, aktuelle og interessante tema. Informantene i FAM vurderer det som uproblematisk å melde inn saker de ønsker tatt opp. Intervjugruppa tror imidlertid ikke de eller noen andre er så flinke til å melde inn tema og erindrer heller ikke at referansegruppa har invitert til innspill. Foreløpig mener de referansegruppa har funnet bra temaer, men vil anbefale referansegruppa å sjekke hva deltakerne har behov for å løfte frem. De sier:

”Og det er jo en gruppe som samles og skaper temaene. Og det tror jeg er veldig lurt, og det fanges opp temaer ut i fra hva vi snakker om hele tiden” (F12).

I dette kapitlet har jeg sett at FAM og personalforum ledes av referansegrupper, mens arkivforum ledes av en fagansvarlig. I neste kapittel skal jeg se nærmere på informantens vurdering av frivillighet og motivasjon for deltakelse.

5.8.2 Deltakelse av plikt og/eller lyst

Informantene i personalforum spør seg ”er det fritt frem å delta? Er det obligatorisk eller frivillig?” De tror det er litt ulike oppfatninger, avhengig av hvilken enhet en tilhører. Avdelingsinformantene føler det er obligatorisk og pleier å gi beskjed til referansegruppa dersom de ikke kan. Disse informantene prøver å tilrettelegge og eventuelt bytte arbeidsdager slik at møtetidspunktet skal passe. De føler møtene er viktige og nyttige og utdyper med ”*jeg føler at det bør jeg gå på. Det skal god grunn til for at jeg ikke skal gå på det*” (P6).

Informant fra OP-seksjonen har imidlertid en opplevelse av at avdelingsmedarbeiderne kommer når det passer og når det er noe de har lyst til å høre på. Vedkommende mener ansatte i OP-seksjonen føler en større forpliktelse til å være med uavhengig av tema og må ha en ”gyldig” fraværsgrunn. Fagansvarlig sin opplevelse er at de som jobber med utviklingsoppgaver i RU-kontoret i OP-seksjonen i stor grad deltar av plikt og lojalitet.

Arkivansvarlig vil ikke kalle det frivillig å delta i forumet og dets møter, for som arkivmedarbeider forventes det som en del av jobben. Fagansvarlig ville tatt det opp med vedkommende dersom noen i stedet for å komme på et møte hadde blitt sittende å jobbe med oppgaver som ikke var prekære. Arkivinformantene mener det er frivillig å delta, men opplever det som obligatorisk på en positiv måte. Informantene vil selv og mener også de øvrige gjerne vil komme på møtene. De mener også at avdelingsledelsen bør ha forståelse for at disse møtene er så godt som obligatoriske, og sier

”Det er jo først og fremst fordi det er lystbetont fra min side, men tror ikke jeg skipper om jeg ikke hadde syntes det var lystbetont eller. For det er slik, en går på forums møtene” (A1).

Intervjugruppa i FAM betegner forumet som ”pustehullet sitt”, hvor de kan lytte, ta imot, stoppe opp og tenke litt. Blant informantene er det stor enighet om at forumet er frivillig og at det må det være. Forumet oppleves som matnyttig og informantene prioriterer derfor deltak-

else høyt. Referansegruppa får skryt for å ha funnet gode tema og samlingene oppleves som veldig bra. Deltakelse er imidlertid i stor grad avhengig av interessante tema. Informantene trekker frem at en vil se på antall påmeldte hva som treffer og hva som ikke treffer. Informantene mener møtet hvor temaet var kontorsjef-rollen og bruk av stillingskoder ikke er det som ville blitt prioritert høyt av mellomledere i andre stillingskategorier. De gangene informantene ikke har vært med, har de ikke hatt anledning og ikke trengt å vurdere om de skal delta eller ei. Informantene fremhever også at datoene for samlingene blir fastsatt i god tid og notert i møteboka, og utdyper sin deltakelse med:

”Det ikke noen gang hvor jeg tenkt at ”dette er ikke noe interessant for meg” – det har jeg ikke opplevd” (F12).

”Og da skal det mye til for at det – da er det faktisk noe som jeg vurderer som viktigere. Og det skal noe til for at det skjer. Det er ikke vanlige møter, da må det være heldagsseminar, at jeg blir pålagt ting eller et eller annet som gjør at det skjærer seg, rett og slett” (F13).

Graden av frivillighet og selvbestemt deltakelse oppleves altså noe ulikt mellom forumene og deres deltakere. I neste kapittel vil jeg se nærmere på opplevelsen av trygghet og åpenhet i forumene.

5.8.3 Trygt og åpent?

Intervjugruppa i personalforum mener det er en trygghet i forumet, til at det som kommer frem blir der. Som personalmedarbeidere får forumsdeltakerne vite mye, og det må behandles med varsomhet. Personalforum oppleves ikke som et sted for å ”tømme frustrasjon”, men det er greit å ta opp de prinsipielle problemstillingene. Informantene føler ikke at de blir straffet eller latterliggjort, men er bevisste faren med identifisering. De opplever det som lettere å anonymisere medarbeidere og kolleger, som det jo finnes mange flere av, enn ledere. Intervjugruppa mener også at en bør tenke igjennom hva som er hensikten med å bringe det inn i forumet, og om det er det rette stedet.

Informantene mener størrelse er en faktor som påvirker personalforum. Det er ca. 25-30 som kommer på møtene, og det oppleves som litt for stort til at en får en trygg ramme. Selv om det er en lukket gruppe og en i utgangspunktet er trygge på hverandre, er intervjugruppa oppmerksomme på at ikke alle er like fortrolige med å si ting i plenum. De mener det er flere som kvier seg og kanskje ikke vil si noe. Informantene påpeker at det er en utfordring, og at det kan gi skjeve inntrykk dersom det kun er de taleføre som blir hørt. Også fagansvarlig er usikker på graden av åpenhet og trygghet og stiller spørsmålet på bakgrunn av hva som bringes inn i forumet. Informanten opplever ikke at det er mye deling utover den faglige agenda. Vedkommende innrømmer at formen, med fastlagt agenda, selvsagt kan være en medvirkende faktor. Sammensettingen av nye og erfarne deltakere kan også påvirke. Tidligere var det i større grad en kjernegruppe som kjente hverandre, og informantene mener det skulle tilsi at det var en trygghet. På intervjutidspunktet har det vært og vil bli mange utskiftninger.

Men informanten mener det ikke var mer åpenhet tidligere. Vedkommende er også usikker på hva en skal tillegge at ledere er med. Informantene opplever at veien til OP-ledelsen kan synes veldig lang for medarbeidere i OP-seksjonen, og antar den vil være ennå lengre for en personalkonsulent på avdeling, og utdyper med:

”Jeg føler personalforum er åpent for å ta opp ting, men det er klart at en kanskje har gått noen ekstra runder med seg selv før en tar det opp i et større fora. Det er sikkert flere mennesker som har det på den måte – er problemet stort nok til å ta det opp i en slik setting?” (P6).

”Det er ikke et forum som er trygt og godt og stedet hvor en sier ”jeg er bare nødt til å prate med dere, og høre hva dere, synes, tenker, mener om det” (P10).

Informantene i FAM mener gruppa har en felles forståelse av konfidensialiteten og at det er trygt å snakke åpent. De trekker imidlertid frem at det er forskjellige deltakere fra gang til gang, så intervjugruppa mener at det ikke har blitt en etablert gruppe. De opplever at om folk ikke presenterer seg, så er det ikke sikkert at de vet hvem som er med. Intervjugruppa synes likevel at det er en åpenhet. De trekker også frem at forumet og møtene kunne blitt litt annerledes dersom ansvaret hadde vært plassert hos en på direktørnivå, og sier:

”Jeg føler i alle fall ikke at det er noen grunn til å legge lokk på hva en tenker, mener eller tror... Det er det ikke, men vi er jo ingen sammen sveisa gruppa” (F13).

”Jeg tror det var den dagen med konflikthåndtering, at jeg sto midt opp i det, med omorganisering og litt problemer. Jeg tror det – vi hadde en case som vi diskuterte. Og jeg har veldig tillit til gruppa at det ikke kommer videre. At det er trygt å kunne legge frem noe” (F11).

I dette kapitlet har jeg sett på informantens vurdering omkring brukermedvirkning og engasjement. I neste kapittel vil jeg foreta en samlet oppsummering av analysen og funnene i studien.

5.9 Oppsummering

For at det skal bli enklere å se hovedtrekk og relasjoner til problemstillingen, har jeg laget en matrise som er basert på funnene og hovedtrekkene i analysen. Matrisen har samme inndeling som kategoriene i analysen og er sortert per forum.

Analysen viser at forumene vurderes ulikt av informantene på enkelte områder, men også at det er mange fellesnevnerer. Mine undersøkte forumer har fokus på fysiske treffpunkt, men hyppigheten varierer. Antall deltakere og deres bakgrunn påvirker forumene, bl.a. på innhold, opplæring og trygghet. Det er meget interessant at FAM er tydelige på at de ønsker en bredere deltakelse, slik at mellomledere fra flere enheter er med. Forumene bidrar til fellesskap og nettverksbygging, og seminarer er veldig positivt med henblikk på dette. Felles praksis, rutiner og repertoar er tema i forumene, men arkivforum føler mye gjenstår før det er en enhetlig arkiv- og saksbehandlingspraksis ved HiO. Faglig oppdatering bidrar til tilhørighet og trygghet på sine fagområder. Forumene bidrar til en identitet med eget fagområde, men også en felles, avdelingsovergrepene HiO-identitet. Gjennom deltakelse i forumene får

informantene kjennskap til og innblikk i andre enheter. Ansvarsfordelingen og organisatorske forhold påvirker arkivforum og forankringen til HiOs ledelse er manglende hos FAM. Videre preges deltakelse i forumene av både individuell frivillighet og obligatorisk oppmøte.

	<i>Arkivforum</i>	<i>Personalforum</i>	<i>FAM</i>
Arbeidsmåte, form og struktur	<p>En gang per måned er passe</p> <p>2-3 timer kan bli litt lenge</p> <p>Treffsted burde sirkulert</p> <p>Ønskelig med stram ledelse, men rom for det sosiale</p> <p>Bra med runden rundt bordet</p> <p>Lite bruk av arbeidsgrupper og gruppearbeid</p> <p>Seminar er viktig</p> <p>Fellesområde og e-postliste kunne vært brukt mer</p>	<p>Hyppighet påvirker innhold</p> <p>Sjelden, men ikke rom for mer</p> <p>Lettvint å være i adm. bygget, men kunne vært positivt å bytte på</p> <p>Ønskelig med variert form</p> <p>Vanskelig balansegang mellom løs og stram struktur</p> <p>Seminarer er egnet for dypere og mer tidkrevende tema</p>	<p>Ikke rom for mer enn 1-2 møter per semester</p> <p>En halv dag er ok</p> <p>Viktig med det uformelle preget</p> <p>Nyttig å hente inn noen utenfra</p> <p>Lei grupper og gruppearbeid</p>
Deltakerne / medlemmer	<p>Deltid og heltid: sentralarkivet er heltidsarkivarer, mens avdelingen kombinerer med andre oppgaver</p> <p>Kunnskapsnivået er forskjellig og det påvirker innholdet</p> <p>Flere nye gir flere spørsmål</p>	<p>”Spesialister” versus ”poteter”</p> <p>Bra at seksjonsledelsen er med, men kan det påvirke åpenheten?</p> <p>Viktigere i starten?</p> <p>Hvem skal/bør være med?</p>	<p>Bra det kun er oss - ingen over oss</p> <p>Noen avdelinger savnes – litt gjennomgående hvem som deltar her og i andre sammenhenger</p> <p>Påfallende få fra sentraladministrasjonen</p> <p>”Må ikke bli slik at det bare er avdelingenes sitt forum”</p>
Fellesskap og nettverksbygging	<p>Kommer sammen og blir kjent med hverandre.</p> <p>Seminar bidrar til fellesskap</p> <p>Sto sammen i endringsfasen</p>	<p>Blir kjent med hverandre og ansiktene</p> <p>Lettere å spørre når en møtes, enn å ringe</p> <p>Sosiale koblinger som er flere og sterkere enn uten forumet</p> <p>Seminarer er bra!</p>	<p>Nettverksbygging er bra - blir kjent med hverandre</p>
Felles praksis og rutiner	<p>Mange del-arkiv gir sprikende praksis.</p> <p>Ønskelig med en ensretta arkivpraksis</p> <p>Gjentakelse av problemstillinger pga ulik praksis og trege beslutningsprosesser</p>	<p>Fint forum for å komme frem til felles praksis</p> <p>”Høringsinstans light”</p> <p>Forumet genererer noe, gir en pådytt og en retning</p> <p>Fruktbart med arbeidsgrupper hvor også avdelingene er med</p>	<p>Matnyttige og relevante tema</p> <p>Diskuterer ”hvordan gjør vi det ved HiO”</p>

<p>Faglig oppdatering og trygghet</p>	<p>Beste stedet å vise frem og få faglig oppdatering Mange nye – kan spørre hverandre ”hvordan gjør jeg dette her?” Runde rundt bordet gir innsikt i hverandres utfordringer Nødvendig med hyppig kontakt pga elektronisk saksbehandling og ny rolle Forumet blir en påminner i hverdagen Mye må følges opp utenom møtene også</p>	<p>Det skjer opplæring og kompetanseutvikling Får en faglig trygghet Godt å ha forumet i ryggen Ønskelig å skape rom for refleksjon</p>	<p>Mellomlederrollen i fokus Aktuelle og interessante tema som gir ledelsesmessig påfyll i hverdagen Utbytterikt faglig eller personlig, avhengig av tema</p>
<p>Lojalitet og identitet</p>	<p>Får innblikk i de andre avdelingene Skaper felles identitet som arkivmedarbeider Ny rolle – skal jobbe annerledes</p>	<p>Blir kjent med HiO og får et overordnet perspektiv Godt av å høre hva som skjer, selv om det er litt utenfor ens eget område Blir brobygger til ”de der borte/de der inne/ute” Forum påvirker hvor en legger sin lojalitet og identitet</p>	<p>Blir kjent med HiO, ikke bare kontorsjefene Det å forstå de andres virkelighet er også viktig</p>
<p>Forankring og organisatoriske forhold</p>	<p>Veletablert forum Gir begrepet ”forum” mer tyngde enn ”gruppe”? Bra oppmøte, men arbeidssituasjonen er en utfordring Oppfølgingsutfordringer fordi fagansvarlig har faglig ansvar, men ikke personalansvar</p>	<p>Nyansatte blir meldt inn i varierende grad ”Surrer og går” Mye uutnytt potensial</p>	<p>Ikke lederforankra Andre forventninger fordi fokuset er lederrollen, ikke saksfeltet</p>
<p>Brukermedvirkning og engasjement</p>	<p>Fagansvarlig bestemmer og innkaller Ikke helt frivillig Størrelsen kan påvirke trygghet</p>	<p>Blitt mer brukerstyrt Deltakelse varierer mellom plikt eller lyst Kan melde inn tema, men stoppes av hverdagen Ikke ålreit å si noe i plenum Konfidensialitet – det blir i gruppa</p>	<p>”Vårt eget forum og pusterom”, på tross av uklar oppstart Må være frivillig og uformelt Vil absolutt komme, men tema må være interessant Referansegruppa er flink til å finne tema Ikke en etablert gruppe Tillit til at det ikke kommer videre</p>

Tabell 7: Sammenstilling av analyse og funn

I neste kapittel drøfter jeg funnene presentert i dette kapitlet og kommenterer hvorvidt forumene kan forstås som praksisfellesskap og hvilke faktorer som påvirker dem med henblikk på tilrettelegging og kultivering for læring.

6 DRØFTING OG KONKLUSJON

Problemstillingen i denne studien er ”hva kjennetegner organiserte praksisfellesskap og hvordan kan de tilrettelegges?” Underspørsmålene til problemstillingen er ”hvordan kan HiOs forumer forstås som praksisfellesskap?” og ”hvordan påvirker ulike faktorer forumene – med henblikk på tilrettelegging og kultivering av praksisfellesskap?”.

I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene presentert i forrige kapittel mot problemstillingene og teorier om praksisfellesskap og sosiokulturell læring. Først drøfter jeg om forumene kan forstås som praksisfellesskap. Inndelingen for dette kapitlet er basert på sentrale kjennetegn for praksisfellesskap, som er presentert og oppsummert i teorikapitlet. Videre ser jeg på hva som påvirker forumene. Arbeidsmåte, medlemmene, organisatoriske forhold og brukermidvirkning er brukt som hovedinndeling på denne delen av drøftingen. Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere med kjennetegn for forumene, tilrettelegging av disse og forumenes bidrag til kunnskapsutvikling og læring i organisasjonen.

6.1 Hvordan kan forumene forstås som praksisfellesskap?

Praksisfellesskap har, som vist i kapittel 3.9, *sentrale kjennetegn* som gjør dem noe ulik andre formelle gruppekonstellasjoner i arbeidslivet (Wenger & Snyder 2000). I de neste kapitlene vil jeg drøfte mine funn og vurderinger av forumene som praksisfellesskap, basert på disse sentrale kjennetegnene. Jeg begynner med å se på vurderingene av felles interesseområde og oppgaver.

6.1.1 Felles interesseområde, oppgaver og virksomhet

FAM har mellomlederrollen ved HiO som sitt felles område. Arkivforum og personalforum har hver sine fagområder, arkiv og personal. Intervjuene kan tolkes slik at arkivforum holder sammen på grunn av et reelt behov for å vite hva de andre i gruppa vet og gjør. Det å møtes gir en anledning til å ta opp felles problemstillinger, og i følge informantene er det fortsatt ikke en felles arkivpraksis. Intervjugruppa for personalforum mener det er vanskelig å finne relevante tema som gir utbytte for alle deltakerne, og spesielt for U-gruppa, som jobber mest med utviklingsrelaterte oppgaver i OP-seksjonen. Informantene mener U-gruppa ikke har utbytte faglig sett, men allikevel er og bør være med for å bli kjent med de andre deltakerne og organisasjonen. Dette kan være tegn på at personalforum ikke har et entydig og definert område som er deres felles interessefelt. I følge teorien må praksisfellesskap ha et klart, definert område og en felles base som det er engasjement rundt. Brown & Duguid (1991) hevder et praksisfellesskap er en gruppe av personer som deler felles mål og interesser, og de holder derfor sammen gjennom en felles oppfatning av formål og reelt behov for å vite hva de andre i gruppa vet.

Som en følge av manglende felles fagområde, kan en vurdere om personalforum burde vært delt i undergrupper som f. eks tilsetting, personalforvaltning, HMS og kompetanse- og organisasjonsutvikling. Ved en slik inndeling vil en få et tydeligere fagområde som er i fokus og det kan bidra positivt og skape engasjement. På den annen side vil en miste den informasjonen som er overlappende og kanskje overflødig. Redundans er som nevnt en av betingelsene for læring og kunnskapsutviklende kontekst (Nonaka et al 2000). Ved opprettholdelse av et felles personalforum for alle som jobber med personalsaker i en vid definisjon, bidrar forumet altså til kunnskapsutvikling ved hjelp av redundans. En av informantene i personalforum sier at alt de jobber med handler om mennesker og ansatte. Arbeidet med og for ansatte kan etter min mening sees på som den sentrale fellesnevneren for dette forumet. En slik holdning bidrar altså til riklig informasjon om beslektede tema til deltakere, noe som igjen bidrar positivt til læring og kunnskapsutvikling.

I dette kapitlet har jeg sett at det i varierende grad er et felles interesseområde i de undersøkte forumene. I neste kapittel vil jeg drøfte opplevelsen av fellesskap og gjensidig engasjement.

6.1.2 Fellesskapet og gjensidig engasjement

Analysen viser at deltakerne blir kjent med og hjelper hverandre, de får et fellesskap og en tilhørighet til gruppa gjennom forumene. På den måten blir de bedre kjent med kolleger, samtidig som de får kjennskap til særtrekk ved ulike avdelinger og enheter. På bakgrunn av den informasjonen de tilegner seg i forumene, føler de selv at de "forstår" organisasjonen HiO bedre. På bakgrunn av dette kan det virke som ulikhetene og avstanden mellom sentraladministrasjonen og avdelingsadministrasjonene er mindre nå, enn evalueringen av administrasjonen fra 1996-1997 viser (Larsen et al 1997). Gjennom intervjuene og sitater får jeg inntrykk av at det fortsatt er en "de-" og "oss-" kultur, men forumene bidrar til å redusere disse kulturforskjellene. Alle informantene er bevisste at det å bli kjent og jobbe sammen er positivt. "Deltakere utvikler en identitet gjennom det de gjør" hevder Wittek (2004) og gjennom forumene skapes en HiO-identitet og en identitet basert på fagområde og/eller stillingskategori. Også ved HiO, som i mange andre sammenhenger, kan det se ut som at vi må bli kjent med enkeltindivider for å unngå stereotypisering. Gjennom "personifisering" med kolleger får deltakerne en relasjon, og ofte en positiv holdning, til andre avdelinger og enheter. Analysen viser også at seminarene bidrar til et sterkt og bra fellesskap. Dette fellesskapet kan sees på som en grunnmur for læring og samarbeid.

Informantene er bevisste at forumet ikke blir bedre enn de gjør det til selv, men innrømmer at de er lite aktive og engasjerte. Engasjementet oppleves som lavt, både av referansegruppene og deltakerne selv, og informantene skylder på dårlig tid. Et kjennetegn ved praksisfellesskap er det gjensidige engasjementet, og suksessen til praksisfellesskapene avhenger av energien som skapes, og ikke på det eksterne mandatet (Wenger et al 2002 s. 36). Det manglende

engasjementet i forumene kan være en trussel for forumenes eksistens og deres bidrag til kunnskapsutvikling. Samtidig hevder Wenger et al (2002) det er ulike typer grupper av deltakere, og det er tillatt å være mer perifer. Wenger mener også at de som ikke er spesielt motiverte og aktive, også lærer i slike praksisfellesskap og bringer elementer videre i sine miljøer. Mine undersøkte forumer har eksistert siden 1995, 1997 og 2005. Dette innebærer antagelig at det er et behov og ønske om at forumene skal eksistere. Det manglende engasjementet påvirker kanskje i større grad utbyttet og aktivitetene i forumene. Med et større engasjement fra flere, ville antagelig bidraget til nyutvikling og læring blitt større.

Organiserte praksisfellesskap og forumer kan altså overleve på tross av manglende engasjement, men etter min vurdering når de ikke sitt fulle potensial. Utvikling av felles praksis er et annet sentralt kjennetegn ved praksisfellesskap, og det drøftes nærmere i neste kapittel.

6.1.3 Utvikling av felles praksis og repertoar

Forumenes fokus er utvikling av felles praksis og rutiner, informasjon og opplæring. Informantene er bevisste at forumene brukes til å utvikle felles rutiner, retningslinjer og en enhetlig praksis. Forumene bidrar altså til å sette aktuelle fagtema på dagsorden, slik at erfaringer utveksles og deltakerne sammen diskuterer og forhandler seg frem til en felles mening og praksis. For FAM handler det også om å sette lederrollen i fokus og lære seg å utøve den ved HiO. Kjennetegn ved praksisfellesskap er blant annet at det utvikles et felles repertoar og praksis (Wenger 2004). I en kunnskapsintensiv organisasjon, som HiO, er arbeidshverdagen preget av ønsket om autonomi og selvstendig oppgaveutførelse. I slike organisasjoner vil utvikling av felles praksis og rutiner og etterleving av disse i seg selv være vanskelig. HiO kan imidlertid også sees på som et statlig forvaltningsorgan som er pålagt regler og forskrifter. Ved høgskolereformen i 1994 var en av intensjonene at de nye høgskolene skulle fremstå integrert og enhetlig, selv om det var både en sentraladministrasjon og flere underliggende avdelingsadministrasjoner.

Som analysen viser jobbet en tidligere i større grad innad i OP-seksjonen, mens en nå er blitt flinkere til å sette sammen arbeidsgrupper hvor også avdelingene er med. Informantene trekker frem at avdelingsrepresentantene sitter nærmere "grasrota" og kjenner avdelingene og utdanningene på en annen måte. Informantene fra OP-seksjonen er bevisste at de ikke må bli for fjerne fra avdelingene og at forumene er viktig for å få innspill. I analysen kom det frem at det var svært ulik praksis innen arkivarbeidet, og spesielt på saker som omhandler studenter og studier. Informantene mener det gjenstår mye før det er en enhetlig arkivpraksis, selv om dette er et område arkivforum jobber mye med.

Vi ser at forumene bidrar til utvikling av felles praksis og repertoar, men at organisatoriske forhold påvirker forumene. Det kan se ut som forholdene mellom sentraladministrasjonen og

avdelingsadministrasjonene har endret seg noe siden evalueringen i 1996-1997, og basert på analysen og funnene er min antakelse at forumene er en medvirkende faktor. I neste kapittel vil jeg se på forumenes bidrag til utvikling av kunnskap.

6.1.4 Utvikle kapabilitet og kunnskap

I analysen har vi sett at alle forumene skaper rom for refleksjon over egen handling. Nonakas (1994) *Originating BA* støtter opp under sosialisering, som er overføring av taus til taus kunnskap. Forumene ivaretar altså interaksjonen som er viktig på individnivå, og distribusjon av kunnskap og språket som læringsprosess, som er elementer i den sosiokulturelle læringen (Dysthe 2001). I personalforum etterspørres det en variert form for kompetanseutvikling og det er ønske om individuell og kollektiv refleksjon. Ved å legge opp til gruppearbeid og ”summing” på møtene, tvinges deltakerne til å uttrykke hva de tenker om den aktuelle problemstillingen. Etter min vurdering kan dette bidra til å gjøre taus kunnskap eksplisitt, og samtidig distribuert blant kolleger. Dette er i følge Nonaka (1994) *Interacting BA* og eksternalisering som omhandler å gjøre taus kunnskap eksplisitt. Videre er informantene bevisste at de lærer mye ved å forberede og legge frem en sak eller tema for andre deltakere. Dette vil i følge Nonaka (1994) være kombineringslæring, som er overføring av eksplisitt kunnskap og som støttes opp av *Cyber BA*. Deltakerne i personalforum er imidlertid redde for å melde inn saker fordi de kanskje må legge frem noe selv, og de skal vi se nærmere på senere.

Gjennom intervjuene har jeg sett at FAM gir et faglig og personlig utbytte til deltakerne. Arkivforum oppleves av informantene å være det beste stedet å vise frem hvordan saker registreres, oppgaver utføres og få faglig oppdatering. Det har vært nødvendig med hyppig kontakt i forbindelse med innføring av elektronisk saksbehandling og ny rolle for arkivmedarbeiderne, og forumet har fungert som en påminner i hverdagen. Også i personalforum skjer det opplæring og kompetanseutvikling, og forumet bidrar til en faglig trygghet. Informantene påpeker at det er godt å ha forumet i ryggen når de må forsvare og/eller forklare personalfaglige saker for kolleger og ledere. Dette kan også sees i relasjon til og forklares med utfordringene HiO har med ulike stillingskategorier og kompleks organisasjons- og ledelsesstruktur.

Det sentrale elementet i det sosiokulturelle perspektivet er at læring er situert i et sosialt fellesskap, dvs. at læringen er en del av hverdagslivet i sosiale og kulturelle fellesskap og gjennom praksis, observasjon og refleksjon. Dysthe (2001) skriver at det ”å kunne” i en sosiokulturell læringsteori, er nært knyttet til praksisfellesskap og personens evne til å delta i disse praksisfellesskapene. Forumene ved HiO bidrar altså til utvikling og deling av kunnskap som deltakerne bruker i hverdagen. Forumenes aktiviteter er forøvrig løsrevet fra utførelse av daglige oppgaver, da forumene i stor grad baserer seg på planlagte og annonserte treffpunkt med sakslister.

Informantene i personalforum fremhever at forumet bidrar til at de blir kjent med nye medarbeidere, og at det er like viktig for de erfarne som de nye. De erfarne har altså et behov for å bli kjent med de nye og setter pris på den nye kunnskapen og innfallsvinkelen de bringer inn. Legitim perifer deltakelse, som er sentralt i den sosiokulturelle læringsteorien, innebærer at de nyankomne har en plass i fellesskapet og lærer av de erfarne (Lave & Wenger 2003). Dagens teoribidrag om praksisfellesskap har etter min vurdering lite fokus på de erfarnes læring fra de nye. Funnene i denne studien kan bety at nye medarbeidere og medlemmer fortere blir en del av den ordinære og erfarne gruppa, enn antatt. Tiden som ”novise” kan bli kortere fordi deres eksisterende kunnskap som de tar med seg inn i fellesskapet, blir anerkjent og verdsatt av de erfarne. I den videre teoriutviklingen mener jeg det blir viktig å fokusere på samspillet og utvikling av kunnskap mellom erfarne og nye.

6.1.5 Frivillighet og medlemmer velger selv hvem som deltar

I min analyse kommer det frem at deltakelse påvirkes av både plikt, lyst og nyttefølelse. I de to fagforumene føler informantene at det er mer eller mindre obligatorisk å delta, samtidig som de går på møtene fordi de vil og har nytte av forumet. I FAM er det derimot varierende grad av deltakelse, og de kommer kun hvis tema oppleves interessant og matnyttig. I følge Wenger et al (2002) er deltakelse i praksisfellesskap i utgangspunktet frivillig, men kan oppmuntres til. Samtidig blir det hevdet at deltakelse kan være både selvbestemt og tildelt gjennom utvelgelse, mens nivået for engasjement er en personlig sak. Jeg er usikker på om det vil være heldig for kunnskapsutviklingen hvis ledere i større grad ”pålegger” medarbeidere å delta i et forum. Etter min vurdering vil forumene kanskje bevege seg i retning av en formell arbeidsgruppe hvis deltakelse blir obligatorisk og bestemt av ledelsen. På den annen side er denne studien foretatt i organiserte praksisfellesskap og forum, og jeg har sett på de formelle og offentlige aktivitetene. Ved bruk av organiserte praksisfellesskap vil etter min vurdering ”styrt deltakelse” være et av virkemidlene og kjennetegnene.

6.1.6 Varighet og opprettholdelse av forumet

Et fellesskap varer så lenge det er en interesse for å opprettholde gruppa. Min undersøkelse er gjennomført i tre ulike forumer. Arkivforum startet opp i 1995, personalforum i 1997 og FAM i 2005. Wenger et al (2002) mener levende fellesskap reflekterer over og redesigner innhold og strukturer underveis i sin livssyklus. Siden forumene fortsatt er i aktivitet, kan det tyde på at det er en interesse for å opprettholde gruppene. De øvrige funnene i denne studien tyder imidlertid på at forumene kunne ha nytte av å reflektere over sine aktiviteter og arbeidsmåter, og kanskje restrukturere noen områder dersom de ønsker å bidra til kunnskapsutvikling og utnytte sitt potensial som læringsarena.

6.1.7 Intern ledelse og selvstyre

Personalforum og FAM har referansegrupper som setter dagsorden og bringer inn saker, mens det i arkivforum er fagansvarlig som har dette som en del av sin jobb. Alle praksisfellesskap er avhengig av intern ledelse, men friske og sunne fellesskap er ikke fullstendig avhengig av en enkelt person (Wenger et al 2002). Arkivforum kan se ut til å være mest sårbart fordi det kun har én leder. Mitt inntrykk etter intervjuene er for øvrig at medlemmene av referansegruppene i FAM og personalforum brenner litt ekstra for forumenes ve og vel, og at de har den nødvendige legitimiteten som Wenger et al (2002) etterspør. Referansegruppedlemmene i FAM og personalforum kan også sees på som kunnskapsaktivistene i organisasjonen på grunn av deres rolle med å bidra til miljø og arenaer for kunnskapsutvikling, jfr. von Krogh et al (2001). Intervjugruppene i alle forumene trekker frem at de er avhengig av og ”hviler” seg litt på referansegruppene som gjør en god jobb. Samtidig er informantene redde for å foreslå noe, slik at de selv må forberede noe til neste møtet. Informantene er deltakere, men føler ikke selv at de er blant de mest aktive. Dette underbygger at det er ulike grader av deltakelse i praksisfellesskap. Mine informanter hører antagelig til gruppa aktive, og kanskje perifere deltakere (Wenger et al 2002).

I FAM vil de to rådgiverne fra OP-seksjonen kunne ivareta behovet for en utenforståendes blick, men det fremkommer også at de blir sett på som ”en av oss”. Styringen av FAM er altså i tråd med Wenger et al (2002) sine anbefalinger om å ha med innfallsvinkelen til utenforstående, samtidig som de har med innsiders perspektiv, som er en forutsetning for å lede utviklingen. De øvrige forumene har ikke med den utenforståendes perspektiv. I følge teorien er det da fare for at praksisfellesskapet blir for opptatt av egne aktiviteter og derav ”navlebeskuende”.

I de foregående kapitlene har jeg vurdert forumene og drøftet sentrale kjennetegn for praksisfellesskap. I de neste kapitlene vil jeg drøfte hvilke faktorer som påvirker forumene og deres bidrag til kunnskapsutvikling.

6.2 Hvordan påvirker ulike faktorer forumene?

Wenger hevder i utgangspunktet at praksisfellesskapene er tuftet på frivillighet og deltakernes engasjement, men fremhever også at de kan kultiveres slik at både individer og organisasjoner får størst mulig utbytte. I dette kapitlet vil jeg sammenfatte elementer som påvirker forumene og tilretteleggelse av disse, og drøfte funnene. Jeg starter med å se på arbeidsmåte, form og struktur i forumene.

6.2.1 Arbeidsmåte, form og struktur

Fra informantenes ståsted har forumene funnet sin rytme og hyppighet, og klart å skape en begeistring slik at de blir prioritert. Spesielt i FAM og personalforum kommer det frem at forumsaktivitetene blir prioritert fordi de er såpass sjeldne. Informantene i arkivforum vil ha møte selv om det ikke er saker, mens personalforum synes det er greit å avlyse. Det fremkommer at det er mye lettere å stille spørsmål når en treffes ansikt til ansikt. I FAM fremheves pausene, og de verdsettes fordi ”der kommer det mye for en dag”. Pausene blir altså prioritert og gitt tid og rom fordi de oppleves som nyttige. Personalforum har treffpunkt som varer i underkant av to timer, og det har variert om det har vært pauser underveis. Gjennom intervjuene i arkivforum og personalforum fremheves det at seminarerne er hyggelige og nyttige for å skape et fellesskap. Siden det er lite bruk av arbeidsgrupper mellom forumsmøtene, er det mest aktiviteter hvor alle er samlet. På seminarerne blir det bedre tid, og mer uformell prat i pauser og utenom faglig program. Det er viktig å kombinere åpne og lukkede arenaer, og velorganiserte aktiviteter gir tid til uformell prat, hevder Wenger et al (2002). FAM har klart å skape disse åpne arenaene med tid til uformell prat i ordinære møter, mens arkivforum og personalforum i større grad bruker seminarerne til dette. I følge teorien vil altså personalforum tjene på å ta seg tid til pauser, slik at deltakerne får anledning til å snakke mer uformelt sammen. Dette kan også sees sammen med punktet om å avlyse eller holde møter om det er få saker. Ved å ha treffpunkt vil det sannsynligvis dukke opp tema, på samme måte som i arkivforum. Opplevelsen av nytte i etterkant kan oppveie og forsvare å ha møter uten annen hensikt og agenda enn gjensidig informasjon og nettverksbygging.

Som nevnt i analysen mener informantene i personalforum at de sliter med å finne balansen på punktet ”gjensidig informasjon”. Informantene ser på gjensidig informasjon som viktig, men mener de ikke helt klarer å nyttiggjøre seg dette hensiktsmessig. Ideelt sett burde det vært et friere område hvor deltakerne kunne ta opp felles problemstillinger og spørre om ting. Informantenes vurdering er at det er blitt for travelt og at det som burde kommet frem ikke gjør det. Von Krogh et al (2001) mener en bør få i gang og lede samtaler, og anbefaler å utvikle ”skikk og bruk” og forsiktig strukturere og redigere samtalen. På bakgrunn av dette bør personalforum diskutere hva de ønsker å oppnå med punktet ”gjensidig informasjon”. Det må eventuelt tilrettelegges for, og skapes tid, rom og trygghet til å ta opp ulike saker. Informantene var også innom at forumets størrelse med 25-35 deltakere og sjeldne møter kan påvirke punktet ”gjensidig informasjon”.

Min erfaring fra personalforum er at det i varierende grad skrives referat fra møtene. Det er også lite bruk av felles lagringsområde og andre teknologistøttede aktiviteter blant de undersøkte forumene. Kun arkivforum har et felles lagringsområde hvor de kan gjenfinne dokumenter med nyttig informasjon og felles rutiner. Suksessfulle fellesskap samler og dokumenterer innsikt, ideer og prosedyrer, hevder Wenger et al (2002). Ved en hensiktsmessig bruk av

dokumentasjon og arkivering får en samlet informasjon om hva som er tatt opp, og kan til en viss grad unngå å gjenta problemstillinger og slipper å finne svar på samme oppgave flere ganger. Relatert til dokumentasjon av kunnskap, gjør også ny teknologi det mulig å skape felles møteplasser på internett. Ved hjelp av nettbaserte samhandlingsverktøy vil deltakerne dele sine kunnskaper og erfaringer med alle samtidig, ikke bare en til en som ved en vanlig telefonsamtale. I tillegg blir dokumenter og kunnskap lagret slik at forumets deltakere til enhver tid kan gjenfinne informasjon og finne hjelp til gitte problemstillinger.

Vi har sett at forumene kan vurdere hvorvidt det er tjenelig å avlyse møter, hvor viktig tid og rom er for prat er og hensiktsmessigheten av å dokumentere aktivitetene. Punktet ”gjensidig informasjon” på møtene i personalforum har også et forbedringspotensial. I neste kapittel vil jeg drøfte forumenes sammensetting og deltakernes betydning.

6.2.2 Deltakere og medlemmer

Deltakerne i FAM har veldig ulik faglig bakgrunn, men har det til felles at de nå er mellomledere. I intervjuene kommer det frem at de har fruktbare diskusjoner og ser nytten av å treffes. I forbindelse med egenutvikling av lederrollen, er min antakelse at de setter pris på de ulike innfallsvinklene som deltakerne har til de samme problemstillingene. Det er ikke nødvendigvis slik at homogenitet er det ideelle for et praksisfellesskap i følge Wenger et al (2002). Min generelle erfaring er at ledere med ulik faglig bakgrunn kan vektlegge elementer ulikt og ha forskjellig tilnærming, til f. eks personalsaker. Min antakelse er at de som velger å være ledere ofte har et overordnet perspektiv og tilnærming. Dette kan også være en medvirkende faktor til at de finner det interessant å høre andre diskutere problemstillinger, selv om de ikke direkte berører dem selv. Ved å ta seg tid til å delta i diskusjoner som i utgangspunktet kan virke urelevante, foretar FAM en form for deling av overlappende og overflødig informasjon som er en av betingelsene for kunnskapsutvikling (Nonaka 2000). Forøvrig er det viktig å godta, og nesten oppmuntre til, forskjeller i praksisfellesskapene. På den måten kan deltakerne utfylle hverandre, og komplementære kunnskaper og meninger er bra for læring. En må altså kultivere praksisfellesskapene slik at ulikhetene blir en ressurs, og ikke en kilde til konflikt eller ”hemske”.

Arkivforum og personalforum har det arkiv- eller personalfaglige i fokus. I disse forumene kan vi skille mellom ”heltidsarkivar versus deltidsarkivar” og ”potet versus spesialist”. I begge forumene kommer det frem at det er vanskelig å finne tema som er relevante for alle. Informantene er også opptatt av at mye er felles, og at det ikke må lages unødvendige skiller. Gjennom intervjuene kan det se ut som arkivforum og personalforum ikke ser nytten av den ”overflødig” og supplerende informasjonen de mottar og deler i forumene. En bevisstgjøring omkring viktigheten av redundans kan være en medvirkende faktor når en ser på forumets bidrag til kunnskapsutvikling. Nonaka (1994) mener at interaksjonen mellom taus og

eksplisitt kunnskap vil bli større og raskere jo flere aktører som er med. Bevisst fokus på ”flermedlemskap” og tilrettelegging for overføring av kunnskap og erfaringer fra et forum til ett annet, vil i følge teorien kunne forsterke kunnskapsutviklingen. Det kom ikke frem noe om flermedlemskap i mine intervju. Min erfaring fra personalforum er imidlertid at det svært sjelden meldes inn og tas opp saker som har vært behandlet i et annet forum tidligere.

6.2.3 Forankring og organisatoriske forhold

Gjennom intervjuene så jeg at FAM mangler forankring i ledelsen, dvs. avdelingsdirektører og seksjonsdirektører. Dette er sentrale grupper for å få tilgang til ressurser og støtte i ulike saker. Analysen viser også at FAM er ”sårbar” fordi det mangler legitimitet og forankring i den etablerte og formelle organisasjonen. Mine tre undersøkte forumer har alle sterk støtte fra og driftes av OP-seksjonen. Fagansvar for personal og arkiv er plassert der, og det samme er organisasjons-, kompetanse- og lederutvikling. Dette skulle i utgangspunktet bidra til en god forankring, integrering til øvrige aktiviteter og ekstern støtte som praksisfellesskap er avhengig av for å få tilgang til innflytelse og ressurser, slik Wenger et al (2002) anbefaler. Analysen viser imidlertid at forumene til en viss grad lever sine egne liv. I personalforum etterspørres det en tydeligere satsing fra ledelsen sin side. Det kommer frem at medarbeidere i førstelinjetjenester er blitt satset på og at de har fått et forum som fungerer. På bakgrunn av dette vil jeg tolke det slik at HiOs ledelse ikke har høye forventninger til de forumene jeg har undersøkt, deres aktiviteter og forumenes bidrag til organisasjonen. På bakgrunn av analysen vil jeg imidlertid tolke informantene dit hen at aktivitetene er relatert til HiOs øvrige mål og oppgaver.

Nonaka (1994) hevder at mellomledere får en viktig rolle med å tilrettelegge for læringsprosesser og at det er ønskelig med en ledelse preget av ”middel-top-down”. For arkivforum sin del er mellomlederne ledere for forumets deltakere, men forøvrig ikke involvert i forumets aktiviteter. I personalforum er kontorsjefene i OP-seksjonen i stor grad involvert, fordi referansegruppa diskuterer form og innhold med denne ledergruppa. Kontorsjefene for økonomi, personal og drift på avdelingene deltar i varierende grad på forumets aktiviteter. FAM har selvsagt mellomledere som aktive deltakere, men det synes som de mangler forankring hos sine ledere. Basert på dette kan det se ut som forumsaktivitetene ikke drar nytte av den forholdsvis nærme tilknytningen de har til mellomlederne ellers i organisasjonen. En medvirkende årsak kan være at mellomlederne ikke er bevisst sin viktige rolle med å tilrettelegge for læringsprosesser og ikke setter det på agendaen.

I en kunnskapsintensiv organisasjon er det også slik at ledere i større grad får en rolle som tilretteleggere og koordinatore fremfor beslutningstakere. HiO har i tillegg en beslutnings- og styringsstruktur som er preget både av mål- og resultatstyring, lover og regler, demokrati og byråkrati. Som vi så i kapittel 2 gjennom evalueringen av administrasjonen (Larsen et al

1997), har dette ført til visse motsetningsforhold mellom ulike grupperinger av tilsatte. Denne studien viser at forumene bidrar til en økt forståelse av hverandres oppgaver, roller og arbeidshverdag. Hensiktsmessig og bevisst bruk av organiserte praksisfellesskap kan altså bidra positivt til en felles forståelse og hindre uheldige motsetninger.

I neste kapittel vil jeg se nærmere på deltakernes engasjement og brukervedvirkning i forumene.

6.2.4 Brukervedvirkning og engasjement

Informantene i FAM er tydelige på at forumet er deres ”pustehull” hvor de kan være seg selv og i deres tilfelle kun fokusere på lederrollen og dens utfordringer. I personalforum mener informantene at saker ikke meldes inn fordi de er redde for å måtte følge det opp selv og kanskje legge frem en problemstilling på neste møte. Wenger et al (2002) mener en må tilrettelegge slik at fellesskapet blir et ”fristed og nøytral arena” hvor en kan be om ærlige råd, dele meninger og prøve ut uferdige ideer uten fare for ettervirkninger eller å bli ansvarlig for en oppgave selv. Praksisfellesskapet må samtidig fri en fra de daglige oppgavene og kravene en har i hverdagen. For å oppnå sitt fulle potensial som læringsarena, må deltakerne være trygge på at de kan melde inn saker uten å måtte ta ansvar for oppfølging og presentasjon selv.

Informantene stilte spørsmål ved om det var et klima preget av åpenhet og tillit i personalforum. I FAM mente intervjugruppa at det var en åpenhet og trygghet, selv om de ikke nødvendigvis kjente hverandre godt. Et effektivt fellesskap er i følge Wenger et al (2002) et sted for utvikling av kunnskap og hvor det er lov å snakke ærlig og stille de vanskelige spørsmålene. Basert på dette kan det se ut som mellomlederne har en åpenhet seg i mellom basert på stillingstilknytning, mer enn personlige relasjoner. Blant deltakerne i personalforum er mange vant til å håndtere vanskelig og krevende personalsaker som krever åpenhet og tillit, men forumets deltakere har ikke dette seg i mellom. I følge Nonaka (2000) bør personalforum tilstrebe en kultur basert på omsorg, dialog, refleksjon, tillit og åpenhet.

I de siste kapitlene har jeg påpekt at ulike faktorer påvirker forumene og deres virksomhet og deltakere. I neste kapittel vil jeg oppsummere og konkludere på forskningsspørsmålet; kjennetegn og tilretteleggelse av organiserte praksisfellesskap. Jeg vil avslutte med å se på forumenes bidrag til kunnskapsutvikling.

6.3 Konklusjon: Kjennetegn og tilretteleggelse

I den sosiokulturelle tilnærmingen til læring i organisasjoner er kjernen at vi lærer av hverandre når vi samhandler. Mitt utgangspunkt var å undersøke om forumene ved HiO kan

forstås som praksisfellesskap, og hvilke faktorer som påvirker dem med henblikk på tilrettelegging og kultivering. Ved utarbeidelse av forskningsspørsmålene var min antakelse at dersom forumene kan forstås som praksisfellesskap, så vil de bidra til læring for individet, gruppa og/eller organisasjonen. Ulike faktorer vil imidlertid forsterke eller redusere forumenes bidrag. Jeg begynner med å oppsummere kjennetegn ved forumene.

6.3.1 Kjennetegn ved forumene

Min vurdering er at mine tre undersøkte forumer ved HiO har noen kjennetegn som gjør dem lik organiserte praksisfellesskap. Forumene har varierende grad av definerte interesseområder, men henholdsvis arkivarbeidet, mellomlederrollen og arbeidet for og med ansatte er sentralt i de undersøkte forumene. Analysen viser at personalforum har mindre grad av gjensidig engasjement enn de andre, men alle informantene har et tydelig ønske om å bidra og holder sammen på grunn av en identifisering med praksisfellesskapet. Alle tre forumene bidrar i stor grad til utvikling av felles praksis, faglig oppdatering og personlig utvikling. Hvem som er medlem i forumene defineres av stillingskategorier og arbeidsoppgaver. Deltakelse i FAM oppfattes som frivillig, mens deltakelse i de andre er mer preget av plikt – kombinert med lyst, og avhengig av forum og organisasjonstilhørighet. Arkivforum ledes av fagansvarlig, mens de andre har referansegrupper. Ledelsen av FAM og personalforum er altså selvstyrt med valg av hvem som skal være medlem av referansegruppen.

Tabellen nedenfor viser min oppsummerende vurdering av forumene som praksisfellesskap. Tegnet ”V” betyr at jeg har vurdert det slik at forumet har visse likhetstrekk med organiserte praksisfellesskap for det aktuelle kjennetegnet. Et tomt felt betyr at jeg ikke har belegg hverken for å hevde eller avkrefte forholdet.

<i>Kjennetegn ved praksisfellesskap</i>	<i>Arkivforum</i>	<i>Personalforum</i>	<i>FAM</i>
et felles interesseområde, oppgaver og virksomhet	V		V
gjensidig engasjement og fellesskap	V		V
holder sammen pga forpliktelse og identifisering med gruppas kunnskap og fagområde.	V	V	V
utvikling av felles praksis og repertoar	V	V	V
deltakerne hjelper og lærer av hverandre og utvikler kapabilitet og kunnskap	V	V	V
medlemskap og deltakelse er frivillig og medlemmer velger selv hvem som deltar			V
rapporterer kun til seg selv, og er basert på selvstyre, uformelt og tillit mellom deltakerne		V	V
ingen formell leder/ledelse, men en forhandlet form for intern ledelse		V	V

Tabell 8: Forumene som praksisfellesskap

Basert på denne oppsummeringen kan det se ut som FAM er det forumet som har flest kjennetegn med praksisfellesskap. Både arkivforum og personalforum har imidlertid flere likhetstrekk, og må også kunne sies å være praksisfellesskap.

Generelt vil det alltid være naturlig interaksjon mellom ulike grupperinger som jobber med et felles fagfelt. Praksisfellesskap har ikke til hensikt å bidra til utførelse av konkrete oppgaver, men bidra til informasjons- og kunnskapsutvikling. Praksisfellesskapene fremstår derfor som friere i formen enn ordinære team og arbeids- og prosjektgrupper. Forumene ved HiO er organiserte og gjenkjennbare, og kan sees på som et supplement til de formelle strukturer. I neste kapittel vil jeg oppsummere hovedtrekk og funn omkring tilretteleggelse og kultivering av forumene.

6.3.2 Tilretteleggelse og kultivering

I denne studien har jeg sett på organiserte praksisfellesskap, og funnet eksempler på dette i en norsk organisasjon. Utgangspunktet for teorien om praksisfellesskap er at de er frivillige og oppstår av seg selv, mens de nyeste teoribidragene trekker frem ulike måter å kultivere og tilrettelegge på for kunnskapsutvikling.

Det er som vi har sett flere forhold som påvirker forumenes bidrag til kunnskapsutvikling. Jeg er usikker på om ledelsen ved HiO stiller høye forventninger til forumene og dets aktiviteter og resultater. Aktivitetene i forumene ser imidlertid ut til å være relatert til HiOs øvrige mål og oppgaver, selv om forumenes mål ikke fremstår klare og tydelige for alle deltakerne. Arkivforum og personalforum har tydelig forankring og støtte fra ledelsen i OP-seksjonen, mens FAM mangler forankring hos mellomledernes overordnede. Alle mine tre undersøkte forum er driftet av OP-seksjonen, som også har ansvar for internopplæring og organisasjonsutvikling. Som nevnt burde dette bidra til en hensiktsmessig samhandling, men funnene sier ikke noe om en drar nytte av disse koblingene. En fagansvarlig kommenterer at det ikke er satt av tilstrekkelig med tid til å arbeide med forumene, og også blant de vanlige deltakerne antydes det at forumsaktivitetene blir gjenstand for tidsmessig press. Deltakelse i forumene er tydelig definert av arbeidsoppgaver og stillingsforhold, og er ikke åpne for alle tilsatte ved HiO. Deltakelse i FAM og arkivforum er mer preget av frivillighet og/eller lyst, enn personalforum hvor flere deltar av plikt. Analysen viser at FAM har en kunnskapshjelpende kontekst basert på dialog, refleksjon, tillit og åpenhet, mens personalforum ikke har like stor grad av åpenhet og trygghet. Kun FAM oppleves som et reelt "fristed" og en nøytral arena, mens det i personalforum blant annet er en redsel for å måtte ta tak i en sak selv dersom en spør om noe. I mine undersøkte forumer brukes det mest åpne arenaer hvor alle deltar samtidig. Informantene mener det er en krevende balansegang å finne ut hvor ofte de skal møtes, men alle har funnet sin rytme og hensiktsmessig hyppighet av treffpunkt. I min undersøkelse har jeg lagt vekt på aktiviteter hvor deltakerne møtes ansikt til ansikt, og det ser ut til å være dette

som er fokuset for forumene. Forumsaktivitetene dokumenteres sjelden i FAM og personalforum, og de har også lite bruk av IKT som støtte- og samhandlingsverktøy.

I tabellen nedenfor har jeg foretatt en oppsummerende vurdering av hvordan forumene tilrettelegges og kultiveres for å bidra til kunnskapsutvikling. For å vise at forumet har positive tendenser på det aktuelle feltet har jeg brukt ”+”, mens ”-” innebærer at forumet har et visst utviklingspotensial på området. Et tomt felt betyr at jeg ikke har belegg for hevde eller avkrefte forholdet.

<i>Tilretteleggelse og kultivering</i>	<i>Arkivforum</i>	<i>Personalforum</i>	<i>FAM</i>
stilles høye forventninger			
aktivitetene er relatert til øvrige mål og oppgaver	+	+	+
har god forankring i organisasjonen	+	+	-
har klare og tydelige mål for praksisfellesskapet	+	-	
knyttet til internopplæring og sentrale støttespillere	+	+	+
ledere av praksisfellesskap får tilstrekkelig med tid	+	-	
bred og sammensatt deltakelse og relevant for deltakernes daglige arbeidsutfordringer	+	+	+
baseres på frivillighet og/eller lyst	+		+
kunnskapshjelpende kontekst basert på dialog, refleksjon, tillit og åpenhet		-	+
fellesskapet er en nøytral arena og fristed		-	+
kombinerer åpne og lukkede arenaer	-		+
balanserer hvor ofte en møtes	+	+	+
aktiviteter hvor deltakerne møtes ansikt til ansikt	+	+	+
dokumenterer og bruker IKT som støttesystem	+	-	-

Tabell 9: Tilretteleggelse av forumene

Alle forumene tilrettelegges positivt for som læringsarena på flere områder, men det er også områder hvor det er et visst utviklingspotensial.

Analysen og drøftingen så langt viser at forumene har flere likhetstrekk med praksisfellesskap og de har forholdsvis gode rammebetingelser når en ser på tilrettelegging og kultivering. Min vurdering er at både ”frivillige” og organiserte praksisfellesskap drar nytte av god kultivering og klima for deling i en organisasjon. De organiserte praksisfellesskapene er imidlertid lettere gjenkjennelige, og derav lettere å få tak på og styre i ønsket retning. Ved tilretteleggelse er det lagt vekt på tiltak som forutsetter at en vet om og kan aktivt påvirke praksisfellesskapenes aktiviteter. Ved å tilrettelegge for praksisfellesskapene, stille krav og relatere til øvrig virksomhet kan de bli et meget godt bidrag til organisasjonens utvikling. Etter min vurdering vil derfor praksisfellesskapene bli mer og mer organiserte jo flere tiltak og hensyn en tar for å

tilrettelegge og kultivere. De teoretiske bidragene om hvordan praksisfellesskap kan tilrettelegges og kultiveres, er etter min vurdering med på å bidra til en organisering av de i utgangspunktet frivillige og ustyrlige praksisfellesskapene. Når hensikten med praksisfellesskapene er læring og utvikling i organisasjoner og blant individer og grupper, synes det som en naturlig retning å gå.

I neste kapittel vil jeg oppsummere med å se på forumenes bidrag til kunnskapsutvikling.

6.3.3 Bidrag til kunnskapsutvikling

Som utgangspunkt for min problemstilling og tilnærming, var at om HiOs forum kan forstås som organiserte praksisfellesskap, vil de også bidra til læring for individet, gruppa og/eller organisasjonen. Gjennom analyse har jeg sett at de ordinære møtene i forumene bidrar til bevissthet omkring taus kunnskap (sosialisering), å gjøre taus kunnskap eksplisitt (eksternalisering) og overføring av eksplisitt kunnskap (kombinering). Det kan også se ut som om kunnskap som er utviklet og gjort eksplisitt i forumene, blir internalisert i HiO ved hjelp av Exercising BA.

Oppsummert vil jeg si at forumene bidrar til læring, utvikling og verdi for individene som deltar, gjennom blant annet kunnskapsdeling, erfaringsutveksling og utvikling av egen faglig identitet. For organisasjonen HiO bidrar forumene til en mer enhetlig saksbehandlings- og arkivpraksis. Det utarbeides felles rutiner og bruken og videreutviklingen av disse er tema på forumene. Mellomlederne diskuterer også felles problemstillinger, og utøvelsen av mellomlederrollen ved HiO. Deltakerne opparbeider seg også en kjennskap til de ulike enhetene i organisasjonen og deres arbeidsfelt.

Organiserte praksisfellesskap har altså en positiv effekt for de deltakende individer og organisasjonen praksisfellesskapene er etablert i.

I neste kapittel vil jeg avrunde avhandlingen med implikasjoner og anbefalinger. Jeg antyder mulig videre arbeid innen forskningsfeltet, gir noen råd og anbefalinger for utvikling av forumene ved HiO og sier noe om metodiske begrensninger og forbedringsområder.

7 IMPLIKASJONER OG AVSLUTNING

I dette kapitlet vil jeg klargjøre hvilke implikasjoner denne studien kan ha for videre teori-utvikling, for forumene og for ledelse av disse ved HiO. Videre vil jeg si noe om forbedringsområder for studien, før en kort avslutning.

7.1 Mulig videre forskning

Denne studien viser at det er mulig å gjenkjenne praksisfellesskap i vanlige norske organisasjoner. I denne studien har jeg sett at tre ulike forumer, som har eksistert i flere år, blant administrative medarbeidere og ledere ved HiO har flere likhetstrekk med praksisfellesskap slik de er presentert i teorikapitlet.

I denne undersøkelsen har jeg hatt fokus på hvordan deltakerne selv opplever forumene og dets aktiviteter. Ved å gjennomføre en ny undersøkelse kunne en også fått belyst og fått ytterligere innsikt i og forståelse av hvordan ledere og andre interessenter i organisasjonene oppfatter praksisfellesskapenes bidrag til utvikling og læring.

Min undersøkelse er foretatt i en akademisk, kunnskapsintensiv institusjon med et klart organisatorisk skille mellom en sentraladministrasjon og flere underliggende avdelingsadministrasjoner. Min antakelse er at organiserte praksisfellesskap ala HiOs forumer har en spesielt viktig funksjon i slike store komplekse organisasjoner. I et forskningsperspektiv ville det vært nyttig å få bekreftet eller avkreftet om lignende typer praksisfellesskap finnes i andre offentlige eller private store, komplekse organisasjoner i Norge og hvordan de eventuelt brukes. En komparativ analyse er interessant å bruke når en ønsker å se flere caser sammen og opp mot hverandre. På den måten er det mulig å generalisere funn slik at de har relevans i andre settinger.

I følge teorien går forumene i gjennom ulike faser. Min undersøkelse er gjennomført i tre ulike forumer, som startet henholdsvis 1995, 1997 og 2005. Siden forumene fortsatt er i aktivitet tyder det på at det er interesse for å opprettholde praksisfellesskapene. I et forskningsperspektiv ville det også ha vært av betydning å forstå og få klarhet i hvorfor organiserte praksisfellesskap eventuelt blir oppløst og ”nedlagt”.

Som vi så hadde arkivforum stor betydning ved innføring av nytt IKT-system på HiO. Det ville vært interessant å få ytterligere kunnskap omkring hvilken betydning etablerte og nyopprettede praksisfellesskap kan ha i forbindelse med andre, små og store, endringer i organisasjoner. I universitetets og høgskolesektoren er dette dagsaktuelt på grunn av økt samarbeid og mulige sammenslåinger mellom institusjoner, blant annet i Oslo og Akershus og Hedmark og Oppland.

På individnivå får jeg bekreftet fra informantene at forumene bidrar til at de blir kjent med nye medarbeidere. Det er svært interessant at de sier forumsaktivitetene er like viktig for erfarne som nye. De erfarne har altså et behov for å bli kjent med nye og setter pris på den nye kunnskapen og innfallsvinkelen de bringer inn. Legitim perifer deltakelse, som er sentralt i den sosiokulturelle læringsteorien, innebærer at de nyankomne har en plass i fellesskapet og lærer av de erfarne (Lave & Wenger 2003). Ut i fra min vurdering kan jeg ikke se at teori-bidragene om praksisfellesskap har hatt fokus på de erfarnes læring fra de nye. Funnene i denne studien kan bety at nye medarbeidere og medlemmer fortere blir en del av den ordinære og erfarne gruppa enn antatt. Tiden som ”novise” kan bli kortere fordi deres eksisterende kunnskap blir anerkjent og verdsatt av de erfarne. I den videre teoriutviklingen mener jeg det blir viktig å fokusere på samspeillet og utvikling av kunnskap mellom erfarne og nye, fremfor ensidig fokus på de nyeste.

På bakgrunn av dette mener jeg altså det er flere interessante områder som egner seg for teoretisk utvikling og nærmere undersøkelser omkring praksisfellesskap i norske organisasjoner. I neste kapittel vil jeg se nærmere på denne studiens implikasjoner for praksis og hva dette betyr for HiOs forum.

7.2 Råd og anbefalinger

HiO har et meget godt utgangspunkt med stort fokus på kompetanseutvikling blant administrative medarbeidere og lenge hatt forum for ulike faggrupper. Denne studien viser at det er enkelte forbedringsområder og små grep HiO kan vurdere å ta for å kultivere forumene og bidra ytterligere til kunnskapsutvikling for individer, grupper og organisasjonen. Punktene nedenfor er generelle råd og anbefalinger som ett eller flere av forumene bør vurdere.

- Alle bør diskutere hva deltakerne vil med forumet, for å sikre relevante og matnyttige tema og bidra til et gjensidig engasjement som involverer flere enn medlemmene i referansegruppene.
- Oppfordre flere av deltakere til å ta seg tid til å melde inn saker og presentere problemstillinger for hverandre, og være et sted hvor kunnskapsdeling verdsettes.
- Tilrettelegge slik at fellesskapet blir et ”fristed og nøytral arena” hvor en kan be om ærlige råd, dele meninger og prøve ut uferdige ideer uten fare for ettervirkninger eller å bli ansvarlig for en oppgave selv.
- Personalforum bør diskutere punktet ”gjensidig informasjon” for å finne ut hva deltakerne ønsker med punktet og hva innholdet og formen skal være.
- Personalforum bør vurdere ha treffpunkt selv med få saker. På disse møtene kan det være et alternativ å kombinere ”gjensidig informasjon”, som alle får høre og delta i, med noe mer løst og ledig ala pause-mingling. På denne måten ville flere kommet til orde, og nettverksbygging ville blitt forsterket.

- Alle bør skrive referat og dokumentere aktiviteter. De bør også vurdere hensiktsmessigheten av å bruke IKT som støtte- og samhandlingsverktøy for utveksling av råd, tips, rutiner og praksis.
- Alle må tilstrebe varierte arbeidsformer og kombinere åpne og lukkede arenaer. Dette innebærer bruk av arbeidsgrupper og gruppearbeid slik at flere bidrar og blir aktive, og tid og rom for uformell prat i forbindelse med treffpunktene.
- Alle bør sikre forankring hos ledere og relatere forumenes aktivitet til øvrige aktiviteter. Forumene må ikke bli løsrevet fra den formelle organisasjonen, men være en nyttig og viktig instans for forbedring av HiO som organisasjon og arbeidsplass.
- Forumene bør bidra til å ha fokus på avdelingsovergripende aktiviteter, slik at kolleger blir kjent og i større grad får en HiO-identitet mer enn kun tilknytning til egen enhet.
- Det frivillige fokuset bør bevares, og forumene gjøres så interessante at deltakerne vil komme fordi de har lyst. Ledere bør imidlertid tilrettelegge for og oppmuntre til deltakelse og gjerne etterspørre informasjon om forumenes aktiviteter.
- FAM bør fokusere på å få med mellomledere i sentraladministrasjonen og de som sjelden møter.
- Alle bør diskutere kompetanseutvikling og læringsarenaer som tema, fordi de er selv i en nøkkelrolle for å ivareta og tilrette for slike prosesser. FAM bør spesielt ta opp dette temaet og vurdere hvordan de vil tilrettelegge for erfaringsoverføring blant sine medarbeidere.
- Arkivforum vil ha nytte av tydelig ansvarsfordeling mellom fagansvarlig og ledere med personalansvar for arkivmedarbeidere.

Selv om jeg gir disse konkrete rådene og anbefalingene, ser jeg at det kan være alternative løsninger og forklaringsmekanismer. I neste kapittel vil jeg se nøyere på metodiske begrensninger og forbedringsområder for denne studien.

7.3 Metodiske begrensninger og forbedringsområder

Ved en hver forskningsoppgave vil valgene en gjør påvirke studien og dens innhold, funn og kvaliteter. Valg av case og utplukk av informanter har hatt sentral og avgjørende betydning for denne studien. Ved utvelgelse av informanter valgte jeg blant de som hadde deltatt på aktivitetene, fordi jeg antok disse ville bidra til å belyse min problemstilling best. Spesielt i forbindelse med FAM, ville det vært svært interessant å få vite hvorfor noen ikke deltar, men det ville krevd en annen sammensetting av intervjugruppa. Siden jeg som nevnt har intervjuet deltakere, vet jeg ikke om svarene og funnene er representative for hva HiOs ledere ønsker for og mener om forumene. Det ville selvsagt vært en mulighet å intervjuer ansvarlige ledere også, og kanskje sammenlignet svarene. Det må eventuelt være gjenstand for en ny undersøkelse.

Kvalitative studier er krevende å gjennomføre, og spesielt for en nybegynner. Selv om jeg har trening i intervjuing i forbindelse med rekruttering av nye medarbeidere, synes jeg det var svært krevende å gjennomføre disse forskningsintervjuene. Det er også alltid en risiko ved gruppeintervjuer at informantene skal bli påvirket av hverandre på en uheldig måte. I ettertid

skulle jeg ønske at jeg hadde vært enda mer forberedt, stilt bedre oppfølgingsspørsmål og kanskje klart å få frem flere interessante momenter i intervjuene ved å styre dem noe mer.

Informasjonsmengden ble – på tross av manglede oppfølgingsspørsmål - meget stor, og det har vært vanskelig å skrive kort og poengtert. Videre valgte jeg å ha en rik beskrivelse av funn, og dette innebærer naturlig nok en større tekstmengde og -lengde. Kategorisering av funnene var meget krevende, og jeg synes det var vanskelig å sortere datamaterialet og se de naturlige sammenhengene. Kategoriseringen har gått i sirkel og jeg endte opp med å bruke mange av de kategoriene jeg først var innom, men hadde innen den tid vurdert og testet ut andre innfallsvinkler. Det positive med dette ”dobbeltarbeidet” var at jeg ble tryggere og bevisst at det første av og til kan være det beste. Ved å velge en annen kategorisering kunne selvsagt vinklingen og fokuset ha blitt noe annet, og det igjen kunne ha påvirket konklusjoner og implikasjoner.

I etterpåklokskapens lys burde jeg vært flinkere til å diskutere problemstillingene og temaene med andre underveis. Det er et stort paradoks at temaet for denne studien er hvordan vi lærer av hverandre i et fellesskap, mens jeg har skrevet denne studien uten andre faglige diskusjoner enn med veileder. Blant kolleger på HiO har jeg kviet meg for å si noe før jeg har vært helt sikker på funnene og deres betydning. Jeg har blant annet vært for redd for å få ny og utfyllende informasjon, eller informasjon som motsier mine funn: Hvordan skulle jeg da ha håndtert det? Jeg ser i etterkant at det kunne vært berikende for studien, og at analysen ville vært noe mer oppdatert med utviklingen siden intervjuene ble foretatt. Det kunne også vært aktuelt å bruke nøkkelinformantene til å sjekke ut, nyansere, forsterke eller supplere med informasjon underveis. Selv om informantene har underskrevet på samtykkeerklæring, deltatt på intervjuer og fått de transkriberte intervjuene til gjennomlesning, er jeg nå usikker på hva de vil tenke om den ferdige rapporten. Ved en senere anledning vil jeg være bevisst på og tydeliggjøre bedre i informasjonen og samtykkeerklæringen at studien vil bli offentlig og tilgjengelig for alle, siden vi lever i en teknologisk verden.

Som nevnt er jeg selv ordinært medlem i et av mine undersøkte forumer, personalforum. Før denne studien var jeg ikke særlig bevisst eller hadde reflektert over forumet sin betydning, form og innhold, men deltatt der det har vært naturlig ut i fra mine arbeids- og kompetanseområder. I studier i egen kultur blir utfordringen å skape distanse til egne erfaringer (Thagaard 2003 s. 74). Det at jeg har vært et ordinært medlem, har kanskje gjort det enklere for meg å skape distanse enn om jeg hadde vært aktiv og f.eks. deltaker av referansegruppa tidligere. Det krever erfaring og varsomhet å være forsker i egen organisasjon, og helt ”uhildet” og nøytral har jeg antagelig ikke klart å være. Jeg håper og tror allikevel jeg har klart å balansere dette på en god måte og slik at jeg har brukt min innsikt og kunnskap til å forstå konteksten HiO, uten å bli blendet av mine tidligere erfaringer.

7.4 Avslutning

Ting endrer seg og går seg til underveis. Fra intervjuene er gjennomført til drøfting og implikasjoner er skrevet, kan mye være iverksatt og rammebetingelser kan ha endret seg. Denne studien gir allikevel et innblikk i en type organiserte praksisfellesskap i en norsk høgskole.

Nå gleder jeg meg til å ta fatt på utfordringer knyttet til tilretteleggelse for læring, utvikling og endring i praksis – med god hjelp av nyervervet teoretisk og empirisk kunnskap.

8 LITTERATUR OG REFERANSER

- APQC (2005): *Using Communities to Practice to Drive Organizational Performance and Innovation: Executive summary*. Texas: APQC publications. Elektronisk ressurs lokalisert 05.03.09:
http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn/00%20aALO%20Ex%20Sum.pdf?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=contentitem&docid=122147
- Arbeidsmiljøundersøkelsen HiO (2000): Utdelt materiell fra presentasjon av resultater.
- Blåka, G. & Filstad, C. (2007): *Læring i helseorganisasjoner*. Oslo: Cappelen.
- Bokmålsordboka* (2005) Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Bottrup, P. (2004): *Learning in Network. A 'third way' between school learning and workplace learning*. Kubix: Copenhagen. Elektronisk ressurs lokalisert 07.07.09:
<http://www.kubix.dk/pdf/174-L-learning-network.pdf>
- Brandi, S., Hildebrandt, S. & Nordhaug, O. (2004): Endring, kompetanse og organisatorisk læring. I: Nordhaug, O. (2004): *Strategisk kompetanseledelse* (s. 184-201). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brandt B. (1996): Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I: H. Holter & R. Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s. 145-165). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991): Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science, volume 2, nr 1*, s. 40-57.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2001): Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science, volume 12, nr 2*, s. 198-213.
- Dalin, Å. (1999): *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen.
- DIEU (2007): *Tendensundersøgelse 2007*. The Danish Leadership Institute. Elektronisk ressurs 08.01.08: <http://www.dieu.dk/pdf/tendensundersogelse-2007.pdf>
- Digenti, D. (2004): Tools and methods to support learning networks. I: M. Conner & J. Clawson (red.): *Creating a Learning Culture. Strategy, Technology and Practice* (s. 224-241). Cambridge: Cambridge University Press.

- Dysthe, O. (2001). Sosiokulturelle teoriperspektiv på kunnskap og læring. I: O. Dysthe (red), *Dialog, samspel og læring* (s. 33-72). Oslo: Abstract forlag AS.
- Filstad, C. & Blåka, G. (2007): *Learning in Organizations*. Oslo: Cappelen
- Fremmedordbok* (2003) Oslo: Kunnskapsforlaget
- Gammelsæter, H., Dimmen, Å. & Kyvik, S. (1999): *Evaluering av høgskolereformen – Administrasjonen i de statlige høgskolene*. Delrapport 3. Oslo: Norges forskningsråd
- Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gunnarson, K. (2006): Livslang læring – hvordan få det til? I: *Helhetlig læring og kompetanse*, nr 03-06. Mintra. Elektronisk ressurs 05.06.07:
<http://www.mintra.no/hlk/hlk0306.PDF>
- Hamre, M. (2006): Betydningen av profesjonelle nettverk. *AFF Lederbulletin*, 2006 nr 4, s. 2.
- Irgens, E. J. (2007): *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen, C. F. (2003). *Nyansatte i organisasjoner. Perspektiver på læring og organisasjonsutvikling*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kjeldstadli, K. (2000): *Fortida er ikke hva den en gang var. En innføring i historiefaget* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Knowledge Innovation Network (KIN) (2006): *Communities of Practice (CoP) Benchmarking Report: Using CoPs to improve individual and organizational performance*. Coventry: Warwick Business School.
- Lai, L. (1997): *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, I. M., Kyvik, S. & Dimmen, Å. (1997): *Administrasjonen i HiO – en evaluering*. Oslo: HiO-rapport (1997 nr 2).
- Lave, J. & Wenger, E. (2003): *Situert læring – og andre tekster*. København: Hanz Reitzels Forlag.

- Ludvigsen, S. & Hoel, T. (2002): Når vilkårene for læring endres. I: S. Ludvigsen & T. Hoel (red): *Et utdanningsystem i endring. IKT og læring* (s. 15-34). Oslo: Gyldendal Akademisk
- McCracken, G. (1988): *The Long Interview. Qualitative Research Methods*. Volume 13. California: Sage Publications.
- Mehmetoglu, M. (2004): *Kvalitativ metode i merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Miles M. & Huberman, M. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Second Edition. California: Sage Publications.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2002): *Managing Knowledge Work*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, volume 5, nr 1, s. 14-37.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998): The Concept of “Ba”. Building a Foundation of Knowledge Creation. *California Management Review*, volume 40, nr 3, s. 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000): SECI, Ba and Leadership. a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In: I. Nonaka, & D. J. Teece (2001). *Managing Industrial Knowledge* (s. 13-43). London: SAGE Publications
- Nordhaug, O. (2004): *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2000): *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget
- Roald, K. (2004): *Organisasjonslæring i skolar – teoretiske og praktiske perspektiv*. Høgskulen i Sogn og Fjordane. Notatnummer: 15/2004
- Robertson, M. & Swan, J. (2003): ‘Control – What Control?’ Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of Management Studies*, volume 40, issue 4, s. 831-858.
- Snyder, W. M. & Wenger, E. (2004): Our world as learning system: a communities-of-practice approach. I: M. Conner & J. Clawson (red.): *Creating a Learning Culture. Strategy, Technology and Practice* (s. 35-58). Cambridge: Cambridge University Press
- Thagaard T. (2003): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Universitets- og høyskoleloven: *Lov om universiteter og høyskoler*. Elektronisk ressurs
23.06.09: <http://www.lovdatab.no/all/nl-20050401-015.html>
- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget.
- Wadel, C. (1991): *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK
- Wenger, E. (2004): *Praksisfellesskæber. Læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wenger E. (2009a): *Communities of practice - a brief introduction*. Elektronisk ressurs
28.04.09: http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro_WRD.doc
- Wenger E. (2009b): *Communities of practice - a brief introduction*. Elektronisk ressurs
28.04.09: <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>
- Wenger, E., McDermott R. & Snyder W. (2002): *Cultivating Communities of Practice*.
Boston: Harvard Business School Publishing
- Wenger, E. & Snyder, W. M. (2000): Communities of Practice. The Organizational Frontier.
Harvard Business Review, january-february 2000, volume 78, issue 1, s. 139-145.
- Wikipedia.no: *Web 2.0*. Elektronisk ressurs 04.05.09: http://no.wikipedia.org/wiki/Web_2.0
- Witteck, L. (2004): *Læring i og mellom mennesker – en innføring i sosiokulturelle perspektiver*. Oslo: Cappelen akademiske forlag
- Yin, R. (2003): *Case Study Research. Design and Methods* (third edition), volume 5.
California: Sage Publications.

9 VEDLEGG

9.1 Brev til Høgskolen i Oslo

Til Høgskolen i Oslo
Organisasjons- og personalseksjonen

GJENNOMFØRING AV EMPIRISK STUDIE I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE

Ved siden av jobben som rådgiver i Organisasjons- og personalseksjonen, er jeg student på masterstudiet i økonomisk-administrative fag, med spesialisering innen strategi og kompetanseledelse ved Høgskolen i Buskerud. Studiet hadde oppstart august 2005, og nå er tiden kommet for å gjøre en empirisk studie hvor omfanget på oppgaven er 60 studiepoeng. I den forbindelsen ønsker jeg tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen ved Høgskolen i Oslo.

Arbeidstittelen på oppgaven: Jakten på læringsspiralen. Hvordan bidrar nettverk og møteplasser til kunnskapsdeling og -utvikling ved HiO?

HiO har flere forum for administrative medarbeidere og ledergrupper. Jeg er nysgjerrig på hvilken effekt disse nettverk/forumene har på kunnskapsdeling – og utvikling. Hovedtema vil være kunnskapsutvikling i grupper og arenaer for læring. Aktuelle spørsmål kan være hvordan ulike forum vurderes som arena for kunnskapsutvikling og erfaringsoverføring. Relevant vil det også være å se på hvordan konteksten påvirker forholdene for kunnskapsdeling – og utvikling.

Jeg vil ha en åpen metodisk tilnærming til problemstillingen og gjennomføre en kvalitativ studie. Jeg ønsker å begynne med en pilotstudie så snart som mulig, og så vurdere videre utvelgelse og spissing av tema underveis i datainnsamlingen og analysen. Om da pilotstudien kan inngå i datamaterialet eller ei vil også vurderes.

Den åpne tilnærmingen innebærer også at jeg per nå ikke kan si hvilke(t) av HiOs forum jeg ønsker å se nærmere på. Anslagsvis vil det være et, to eller tre forumer som er mest aktuelt. Antall forum som blir vurdert kan imidlertid også påvirkes av hvem som velges som respondenter. Enkelte av HiOs medarbeidere kan være deltakere i flere forum og konkret gjelder dette blant annet kontorsjefene.

Jeg ser for meg å gjennomføre intervjuer av 1-2 times varighet, enten individuelt eller i grupper. Ved individuelle intervjuer antar jeg det vil være mellom 8-15 respondenter. Ved gruppeintervjuer kan det være snakk om 4-7 intervjuer med 4-7 respondenter. Jeg antar det vil være hensiktsmessig og ønskelig å gjennomføre disse intervjuene innenfor HiOs normale arbeidstid. Jeg vil behandle datamateriale og personvern etter beste forskningsetisk evne.

Så langt vurderer jeg fagforydningen i Strategi og kompetanseledelse som særs relevant for de arbeidsområder og -oppgaver jeg har ved høgskolen innenfor kompetanse- og organisasjonsutvikling. Jeg har i flere sammenhenger ønsket en sterkere faglig dybde i flere av disse områdene, og nå har jeg fått denne muligheten. Jeg håper og tror arbeidet med denne masteroppgaven vil ytterligere forsterke dette inntrykket. Min intensjon og mitt håp er også at denne studien skal kunne bidra til en forståelse av hvordan forumene fungerer som læringsarena og at dette kan komme HiO til nytte.

Håper på snarlig og velvillig behandling!

Strømmen, 24. september 2007

Vennlig hilsen
Anne Hexeberg

9.2 Informasjon til potensielle informanter

----- Original Message -----

Subject: Personalforum: Forespørsel om intervju

Date: Mon, 14 Jan 2008 12:01:45 +0100

From: Anne Hexeberg <Anne.Hexeberg@hio.no>

Organization: Høgskolen i Oslo

CC: Anne Hexeberg <Anne.Hexeberg@hio.no>

Hei!

Ved siden av å være ansatt som rådgiver i Organisasjons- og personalseksjonen ved Høgskolen i Oslo, er jeg er masterstudent ved Høgskolen i Buskerud. Jeg holder nå på med den avsluttende masteroppgaven i strategi og kompetanseledelse. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre gruppeintervju med utvalgte medlemmer fra Personalforum.

Jeg håper du har lyst å være med på intervjuet og håper det passer MANDAG 28. januar kl. 0900.

Gruppeintervjuet vil ta ca to timer. Mer informasjon om studien, oppgaven og intervjuets form er i vedlegget.

Fint om du gir meg en tilbakemelding snarest mulig og senest torsdag 17. januar. Dersom du eventuelt kun ønsker å delta på individuelt intervju, er det fint om du gir meg en tilbakemelding på det.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 22 45 30 17 / 922 28 774, eller sende en e-post.

Yennlig hilsen

Anne [Hexeberg](mailto:Anne.Hexeberg@hio.no)

Forespørsel om å delta i intervju

Ved siden av å være ansatt som rådgiver i Organisasjons- og personalseksjonen ved Høgskolen i Oslo, er jeg er masterstudent ved Høgskolen i Buskerud. Jeg holder nå på med den avsluttende masteroppgaven i strategi og kompetanseledelse.

Jeg er opptatt av hvordan vi lærer av hverandre i arbeidshverdagen og hvordan det kan tilrettelegges for slik læring. I denne studien ønsker jeg å se nærmere på hvordan HiOs ulike forum bidrar til kunnskapsutvikling og læring i organisasjonen. Høgskolen i Oslo har som kjent over tid etablert flere forum, hovedsakelig for administrative medarbeidere. Disse forumene er forskjellige, men hensikten er blant annet informasjon, kompetanseutvikling og nettverksbygging. Jeg antar at noe skjer i forumene som deltakerne / medlemmene drar nytte av i sitt arbeid, men er nysgjerrig på hva og hvordan.

For å finne ut av dette vil jeg være observatør på utvalgte møter i HiO ulike forum. I tillegg ønsker jeg å gjennomføre intervju, gruppevis og/eller individuelt, med inntil 25 ansatte. Intervjuinformantene vil plukkes ut bl.a på bakgrunn av organisatorisk enhet, stilling og antall år ved HiO. Gruppeintervju vil ta ca to timer og individuelt intervju omtrent en time.

Spørsmålene vil bl.a. dreie seg om hva skjer i forumene / møtene? Hva er temaene? Oppfattelser av forumets størrelse og hvem som er medlemmer, om forumet er obligatorisk eller frivillig og hvordan forumene bidrar til læring og kunnskapsutvikling?

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig sensurert og jeg håper å være ferdig senest våren 2009. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

I forbindelse med intervjuet ønsker jeg at du skriver under på en samtykkeerklæring. Det er selvsagt frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 22 45 30 17 / 922 28 774, eller sende en e-post til Anne.Hexeberg@hio.no. Du kan også kontakte min veileder Etty Nilsen ved Høgskolen i Buskerud på telefonnummer 32 11 72 67 eller e-post Etty.Nilsen@hibu.no

Jeg håper du har lyst å være med på intervjuet. Dersom du kun ønsker å delta på individuelt intervju, er det fint om du presiserer dette. Fint om du gir meg en tilbakemelding snarest mulig til Anne.Hexeberg@hio.no

Med vennlig hilsen
Anne Hexeberg

.....

SAMTYKKEERKLÆRING

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

Dato: _____ Navn: _____

9.3 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

ÅPNING OG INTRODUKSJON

Kan du si litt om hvem du er og hva dine oppgaver er i HiO?

Navn, stilling, hvor lenge i HiO?

Hvilke forum er du medlem av?

Hvor lenge har du vært med i det / de?

Kan du fortelle kort om dine tanker om forum for xx?

NØKKELSPØRSMÅL

Hvorfor – hva er hensikten

Hva vurderer du er hensikten med forumet? (rom for erfaringsutveksling, informasjon, planlegging og koordinering, kunnskapsdeling kunnskapsutvikling, nettverksbygging)

Hvem er med i forumene?

Hvem er medlemmer - Ledere og / eller medarbeidere?

Har dere ensartete arbeidsoppgaver / stor oppgavelikhet?

Eller høy grad av spesialisering blant medlemmene?

Ut i fra hensikten - er det de "riktige" som er med?

Hvor mange er med på møtene / i forumet?

Er det en passe størrelse?

Hva skjer, Innhold og bidrag til læring?

Hvem bestemmer temaene?

Brukermedvirkning / referansegrupper / styrt av seksjonsledelse

Hva skjer i forumene / møtene? Hva gjør dere?

Hvordan er et typisk / vanlig møte – eller varierer det?

Brukes forumet til å formidle kunnskap/føringer / informasjon fra seksjonen?

Fra avdelinger? fra omverden?

Hva er formen?, en-veis / to-veis, bordoppsett, forelesning, dialog

Har du utbytte av å snakke med andre forumsmedlemmer?

Noen kontakter som er svært verdifulle for deg?

Det du hører om/blir fortalt på forumsmøtene – bruker du det senere?

Hvordan /Hvorfor / hvorfor ikke

Er du blitt overrasket over hva andre faktisk vet / kan

Hva er holdningen til å dele kunnskap? åpenhet, trygghet og tillit

Brukes forumene aktivt ift nytilsatte? - Er det et bevisst forhold til det?

Det at dere møtes, fører det til noe nytt? Noe dere hver for dere ikke hadde kommet frem til? konkretisere / eksemplifisere ...

Hvordan spres de gode ideene? På møter, ansikt-til-ansikt utenom møter, elektronisk

Brukes det arbeidsgrupper med utspring i temaer på forumsmøtet?

På hvilke områder? hvordan settes de sammen? På hvilke kriterier?

Er det noe samarbeid / kontakt utenom forumsmøtene?

Hvordan (fyrhuset, etter møtet, e-post...), hvorfor, hvor ofte?

Hvordan påvirker sammensettingen forumet? kommunikasjon og interaksjon på tvers av oppgaver, nivå og enheter?

Obligatorisk eller frivillig – hvordan oppleves dette?

Føler forumets medlemmer forpliktelse og engasjement overfor forumet? er alle like aktive? Eller er det kun en plikt?

Ønsker, Ideer, forslag, til hva som burde skjedd i forumet?

AVSLUTNINGSSPØRSMÅL

Av alt vi har snakket som – hva er viktigst for deg?

Kan du kort oppsummere ditt syn på saken?

Kort oppsummering Er dette en rimelig tolkning av hva som er sagt i diskusjonen? Har jeg forstått dette / dere riktig?

Sluttspørsmål Har vi glemt noe? Er det noe annet vi burde tatt opp i diskusjonen?

