

UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

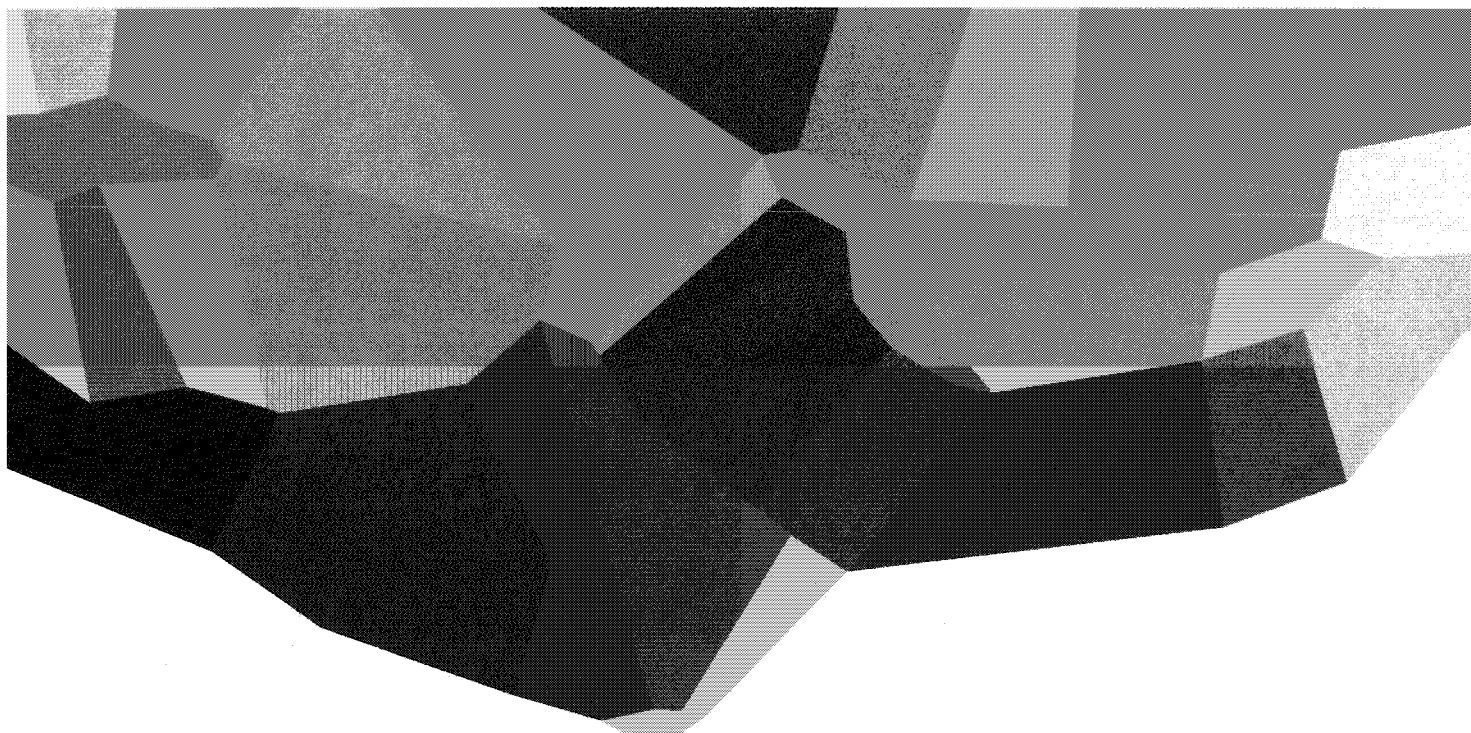
Å se meninga i arbeidet

Kirsten Marie Rydland

**Mastergradsoppgave i praktisk kunnskap
2012**

**Eksamenskode:
MP300P 004**

**Senter for praktisk kunnskap
Profesjonshøgskolen**



INNHold

FORORD	4
SAMMENDRAG	5
ABSTRACT	6
INNLEDNING	7
Bakgrunnen for at jeg undres.....	7
Det jeg vil forstå mer om.....	9
Om arbeidet i Nasjonalbiblioteket	10
TANKER OM ETIKK	14
METODE	17
Samtaler med kolleger.....	18
Hvorfor fortellinger?	19
Hvordan har jeg brukt fortellingene for å finne det jeg leter etter?	20
Fortellinger.....	24
Karens fortellinger.....	25
Ivers fortellinger	27
Egne fortellinger	30
HVA ER DET SOM GJØR AT VI KAN SE MENING I ARBEIDET?	33
Kort om bakgrunns historia	34
Å forstå det som foregår.....	37
Å anerkjenne andres kunnskap.....	41
Langsynthet og sidesyn – å ha oppmerksomheten mot målet.....	44
Det som gir målet mening.	47
Hvordan gir arbeidsprosessen mening?	51
Hva er det som gjør at vi kan forstå?.....	55
Å tilpasse seg andres meninger.....	58
Å se hverandre som tenkende mennesker	62
Å ville det samme	71
Hva er det som gjør at vi vil det samme?	77
Hvor kommer de nye tankene fra?	79
Å SE MENINGA I ARBEIDET	83
LITTERATURLISTE	88

FORORD

Å skrive denne masteravhandlinga har gjort at jeg fikk anledning til å utvide min egen forståelse av det som finnes rundt meg i hverdagen på jobb. Det har vært et langvarig, men spennende arbeid, til tider strevsomt, og jeg venta lenge på at det skulle føles som jeg hadde en viss kontroll. Til slutt kjentes det slik. En stor takk til veglederen min, Ruth Helene Olsen, for det. Dessuten vil jeg takke arbeidsplassen min, Nasjonalbiblioteket, og ikke minst til de av kollegene mine som raust delte erfaringene sine med meg. Dere har gitt meg spennende fortellinger å gå inn i. Jeg har også lyst til å takke medstudentene mine for mange og lange diskusjoner. Vi har skjønt mer, det er jeg sikker på, sjøl om jeg nå har forstått av min forståelse er ei tolking av virkeligheten som er prega av min bakgrunn, min historisitet.

Til slutt en takk til familien min: Gunnar, Mats og Sveinung, for å ha lest korrektur, diskutert språk og latt seg plage av spørsmål, enetaler og påstander. Jeg er imponert. Og så må jeg nevne søstera og svogeren min – takk for utmerket hotelldrift, med innlagt trivelig selskap og god mat, interessante diskusjoner og til og med lån av bil. Velkommen til oss - når som helst, gjerne ei uke i slengen!

SAMMENDRAG

Fra jeg begynte i arbeidslivet har arbeidet vært en viktig del av mitt liv. Fordi det er viktig for meg, har jeg også et behov for at det skal være en mening med, og mening i, arbeidet jeg utfører. Derfor har jeg også hatt et ønske om å forstå mer av hva det er som gjør at arbeidet oppleves meningsfullt eller ikke.

Mange av oppgavene som utføres i dagens arbeidsliv er kompliserte og krever ansatte med både avansert og spesialisert kunnskap for å komme fram til gode løsninger. Ofte kreves det at ansatte med ulik fagbakgrunn må samarbeide for å kunne lage et godt produkt. På min arbeidsplass, Nasjonalbiblioteket, er tverrfaglig samarbeid en vanlig arbeidssituasjon for mange av oss ansatte.

Å få tverrfaglige samarbeid til å fungere godt kan være krevende. Med utgangspunkt i seks ulike erfaringer fra denne typen arbeid, har jeg forsøkt å forstå mer av det som gjør at samarbeidet oppleves godt eller ikke for oss som deltar i det. Min erfaring er at de gode opplevelsene gir oss arbeidsglede og mening med arbeidet. Vi bruker mye tid på arbeid. Det må derfor være viktig å vite mest mulig om hva som gjør at vi opplever at tida og innsatsen på arbeid gir arbeidsglede og mening.

Et felles arbeid kan utføres på ulike måter. I fortellingene som er mine kilder i dette arbeidet, tyder det på at det er en sammenheng mellom det å ha en helhetlig forståelse av arbeidet og arbeidsplassen, og det å oppleve arbeidet som meningsfullt. I tverrfaglig samarbeid ser det ut som det krever at de ansatte har en forståelse som går ut over eget fagområde. Ulike fagområder skal virke sammen for å skape nye løsninger. Å få mulighet til en mer overordna forståelse av sammenhengene i arbeidet gir oss perspektiv.

Jeg har forsøkt å vise hvordan vi forstår, og hvordan en felles arbeidsprosess er sentralt for å forstå, og dermed skape noe som er nytt. Dessuten hvordan vi klarer å få perspektiv på vårt eget bidrag i sammenheng med de andres. Om vi skal forstå målet vi arbeider mot, krever det at vi også forstår en del av de andre fagområdene som trengs for å nå målet. Å få perspektiv gir oss forutsetninger for å tenke sjøl.

Jeg opplever at jeg gjennom Masterutdanninga i praktisk kunnskap har utviklet min egen forståelse for arbeidshverdagen. Å få reflektere over min egen virkelighet og de ulike lagene den består av – med bakgrunn i det jeg har lært i denne utdanninga – har gitt meg et annet perspektiv på det jeg er omgitt av.

ABSTRACT

From the day I started my first job, work has been an important part of my life. Because of this, my wish is that work should be meaningful to me. This background has created a need to understand more of what makes us feel that there is meaning in our work.

Many of the tasks in today's working life are complicated, and require that employees possess both advanced and specialized skills in order to find satisfactory solutions. It is not uncommon that it takes employees with different kinds of professional knowledge to create a good product. Where I work, at the National Library of Norway, interdisciplinary cooperation is an ordinary work situation for many of us.

To make interdisciplinary teamwork work well can be a demanding task. With six different stories about experiences from teamwork as my basis, I have tried to better understand what it is that makes cooperation a positive experience or not for those of us who participate in it. My own experience is that it is these positive experiences which give joy and meaning to our work. Much of our time is spent at work. It must be important to know as much as possible about what it is that makes our experiences positive.

Teamwork can be carried out in different ways. In the stories that constitute the sources for my thesis, there seems to be a connection between having an overall understanding of our work, and experiencing it as meaningful. In interdisciplinary teamwork, it may seem necessary for employees to understand more than their own field. Different disciplines must work together in order to create new solutions. To have coherent understanding of our work, gives us perspective.

I have tried to show how we understand, and how common work processes are essential in order to understand. This understanding enables us to create new ideas and solutions. If we are to understand the aim of our work, we must also understand part of the other disciplines needed to reach that aim. Having such a perspective is a necessary condition for us to be able to think independently.

Through my work with this master thesis, I have been able to expand my understanding of my everyday life at work. With my newly acquired knowledge from the Master of Practical Knowledge studies, I have been given a possibility to reflect on my own reality and the layers of which it consists. That has given me a different perspective on my surroundings.

INNLEDNING

Jeg liker å skrive. Liker å forme setninger, lage dem korte eller lange, leke med ord, bytte dem ut og se hvordan det forandrer innholdet. I essayene fra første og andre året på Masterutdanninga i praktisk kunnskap, kom jeg til et punkt der jeg koste meg med sjølv skrivninga. Det har jeg måttet vente lenge på i arbeidet med masteroppgaven. Nå er jeg kommet til de siste delene av dette arbeidet, og ennå er jeg ikke helt der. Til gjengjeld har skrivninga denne gang gått over mange måneder, nesten to år. Ei sakte vandring i utforminga av tanker. Tanker som har fått utvikle og endre seg, være en del av sjølv skriveprosessen. Hva rommer ordene og uttrykkene vi bruker? Hvordan kan det ha seg at de endrer seg når jeg leser dem igjen etter ei tid? De kan få andre valører, gi andre impulser. Når de endrer seg for meg som har skrevet dem, hvor ulikt kan de da oppfattes av andre som skal lese dem?

Jeg er bibliotekar, og har i nesten 20 år hatt arbeidsplassen min på Nasjonalbiblioteket (NB). NB er en stor kulturinstitusjon i norsk sammenheng, med rundt 400 ansatte fordelt på to steder, Oslo og Rana. Vi er en sammensatt gruppe mennesker som til sammen dekker mange ulike fagfelt. Jeg arbeider som bibliotekar på en seksjon som har utviklingsarbeid innenfor bibliotekfag som sitt område. Arbeidet mitt er for det aller meste knytta til databasen vi i hovedsak bruker for audiovisuelt materiale.

Bakgrunnen for at jeg undres

For tida arbeider vi i NB med store oppgaver som krever medvirkning fra flere ulike avdelinger og seksjoner. Ett viktig mål i NB er å digitalisere¹ hele dokumentsamlinga vår. Det gjør vi for å bevare den digitalt og for at den skal være lettere tilgjengelig for Nasjonalbibliotekets brukere – for allmennheten. Det er ingen liten oppgave. På nettsida til NB står blant annet dette om innholdet i samlinga: ”*Her finner du unike håndskriftsamlinger, spesialsamlinger med bøker, musikk, radio- og tv-program, film, teatermateriale, kart, plakater, bilder, fotografi og aviser, for å nevne noe av innholdet*”.² Det eldste i samlinga er Magnus Lagabøters landslov fra begynnelsen av 1300-tallet. Det nyeste er det som utgis daglig: aviser, radio mm. I statistikken for 2010 står det at samlinga består av ca. 35 millioner enheter: bøker, fotografier, filmer, kart, og mye annet. Dessuten 2 millioner digitale

¹ Lage elektroniske kopier av musikken, plakatene, avisene, filmene, bøkene, osv. Det tekstlige materialet OCR-behandles i tillegg, dvs. gjøre det mulig å søke på ord i selve teksten.

² <http://www.nb.no/fag/nasjonalbibliotekets-samling/om-samlingen>

”enheter”, eller filer.³ Hele den analoge samlinga skal digitaliseres, og både det analoge og digitale materialet skal gis metadata⁴ slik at det er mulig å finne tilbake til det, og dermed gjøre det tilgjengelige for brukerne våre, for det norske folk.

Det er viktig for meg å ha et arbeid som gir mening. Arbeidet betyr mer for meg enn en måte å skaffe meg lønn på. I studietida var det godt å oppleve at jeg fikk ny kunnskap om områder jeg var interessert i. Også etter at jeg begynte å arbeide hadde det betydning. Å bruke kunnskapene mine i møtet med mennesker var meningsfylt. Jeg har tidligere arbeidserfaring fra andre deler av bibliotekvesenet, både folke- og fylkesbibliotek. Særlig i årene jeg var ansatt på folkebibliotek så jeg den nære sammenhengen mellom arbeidet vi la ned i systemene for å finne igjen materiale, og hvordan det hjalp oss å gi brukerne av biblioteket det de trengte. Det var små arbeidsplasser. Kort veg mellom arbeidsoppgavene. Enkelt å se hvordan de oppgavene vi utførte var avhengige av hverandre for å fungere. Belønninga – og meninga med arbeidet – så vi når lettede elever fikk det de trengte til oppgavene sine, takknemlige litteraturelskere fikk romanen de hadde venta på, eller når fotballentusiasten fikk den siste boka om United. Når vi oppfylte et behov.

Nasjonalbiblioteket er en stor arbeidsplass. Sammenhengene er ikke like tydelige som i folkebiblioteket. Meninga med arbeidet blir ikke synlig hver dag, slik det var i folkebiblioteket. Like fullt har jeg et ønske om at arbeidet jeg gjør skal ha mening, at det skal dekke et behov.

De siste årene har jeg vært med på flere tverrfaglige samarbeidsoppgaver i NB. Det er fascinerende å se hvordan deltakerne noen ganger løfter både hverandre og løsninger fram for eksempel i en diskusjon. Andre ganger fungerer det slett ikke slik, selv om deltakerne for så vidt kan være de samme. Jeg opplever at slike samarbeidsoppgaver er et samspill med mange elementer, både i planlegginga og gjennomføringa av arbeidet. Å arbeide sammen med andre som har annen kunnskap og andre erfaringer har gitt meg spennende muligheter for læring og for et meningsfullt arbeid. Men det har også skapt en del utfordringer. Jeg har erfaringer fra arbeid som jeg har opplevd som gode og som har gitt mening, og jeg har erfaringer fra det motsatte.

³ Samlingstall pr 31.12.2010, fra NBs statistikk

⁴ Egentlig data om data. Brukes om strukturert informasjon som skal brukes for å søke og finne tilbake til et ønska dokument, for eksempel en avis, ei bok, en cd osv.

I de tverrfaglige samarbeidsoppgavene bidrar hver enkelt av oss med deler av arbeidsoppgaver. Noen ganger har det vært frustrerende å ikke kunne se hvordan mitt arbeid har fungert i en større sammenheng. Å kunne se om min innsats gir en mening gjennom at det bidrar til at noe blir bedre. Hva er resultatet av det jeg gjør? Det er viktig for meg å kunne se hva mitt bidrag er og hvordan det fungerer i et større perspektiv.

Samtidig har jeg deltatt i samarbeider der vi med å legge til hver enkelts kunnskap i diskusjonen sammen har beveget oss skritt for skritt nærmere ei løsning. Når det fungerer riktig bra har det kjentes nesten som at løsninga vokser fram av seg sjøl. Det er en god opplevelse! Å kjenne at jeg kan utvide min egen forståelse er noe av det jeg liker aller best: Det å forstå noe nytt, oppleve at min forståelse av hvordan verden fungerer forandrer seg. Med et sammensatt arbeidsmiljø som vårt er det gode muligheter for nettopp det. Det er en av hovedgrunnene for at jeg skal kunne trives i jobben min. Det gir mening og glede.

Det jeg vil forstå mer om

Jeg har alltid tenkt at å møte andre og andres fagområder bør kunne gi oss store muligheter for nye og spennende tanker og ideer. Det er lett å tenke at det i slike møter ligger et potensial for nye muligheter. Vi må prøve å arbeide på en sånn måte at vi lokker fram disse tankene og ideene. Jeg vil gjerne finne ut hva som gjør at vi får det til. Finne hva det er som gir oss de opplevelsene som igjen skaper glede og mening med arbeidet.

Hva er det som gjør at vi får samarbeid til å fungere de gangene det gjør det? Hva er det som gjør at et samarbeid oppleves som godt? Har vi like opplevelser av hva som er godt? Hva legger vi i ”godt”? Det er nødvendig med ansatte som har gode fagkunnskaper innenfor de områdene NB trenger for å utvikle gode løsninger for de oppgavene vi er pålagt. Men er det nok med bare den spesialiserte kunnskapen? Hva mer trenger vi for å få til et godt arbeid? Jeg opplever at det er når jeg får bidra med min kunnskap og de andre deltakerne med sin kunnskap at vi i fellesskap kan komme fram til et tilfredsstillende resultat. Det er ikke det samme som at det ikke må inngås kompromisser, men heller et forsøk på å se hvordan det kan arbeides slik at deltakerne føler at de blir tatt på alvor, og kan leve godt med både erfaringene og resultatet etterpå. Dessuten skal selvfølgelig behovene innenfor de ulike involverte fagområdene ivaretas på en god måte, slik at også resultatet blir godt.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en tankeprosess som har endret bildet jeg har av omgivelsene mine, og også av meg sjøl. Utgangspunktet mitt var å undersøke hva som gjør at et prosjektarbeid fungerer godt. Etter hvert har jeg sett at det jeg er ute etter angår samarbeid generelt, uavhengig av organisasjonsform, men spesielt tverrfaglig samarbeid fordi det er det jeg oftest kommer borti. Det jeg mener jeg har forstått mer om i prosessen, er noe om hva som ligger i begrepene ”godt” og ”mindre godt” eller ”negativt”. Både erfaringene fra feltarbeidet i seg sjøl, og refleksjonene jeg har gjort meg over resultatet av feltarbeidet, har sakte gitt meg en annen oppfatning av hva jeg vil se etter. I ”gode” erfaringer ligger det som gir meg gode opplevelser. Jeg har skjønnet at det for meg er en nær sammenheng mellom ”gode” opplevelser og arbeid jeg oppfatter som meningsfylt. Og at det er nødvendig å se mitt arbeid i et større perspektiv for å skjønne meningen med det. Å se arbeidet i sammenheng med omgivelsene det utføres i. Det gir meg mening med arbeidet, og forståelsen av det gir også gleden med arbeidet. Det er etter hvert blitt tydeligere for meg hvor viktig disse sammenhengene er. Det er når arbeidet oppleves som meningsfylt at det også gir glede. Det gir mitt arbeid og min arbeidsdag mening.

Jeg er kommet fram til at det jeg ønsker å undersøke kan oppsummeres slik:

Jeg vil forstå mer om hva det er som gir en god opplevelse av et samarbeid. Den opplevelsen som gir arbeidsglede og gjør at vi ser mening i arbeidet.

Om arbeidet i Nasjonalbiblioteket

Jeg trenger å gi et bilde av omgivelsene jeg har hentet kildematerialet mitt fra. Nasjonalbiblioteket samler i dag inn materiale med bakgrunn i bestemmelsene i Lov om avleveringsplikt for allment tilgjengelige dokument av 9. juni 1989 nr. 32, og i forskriftene til denne loven. Vi skal samle inn, ta vare på, og gi tilgang til ”*alle dokument som er laga for spreining ut over ein privat krins [...] uavhengig av medietype*”⁵. På NBs nettsider finnes en oversikt over retningslinjer for de vanligste medietypene. De omfatter: Aviser, bøker, digitale dokument, film og video, fotografi, kart, kombinerte dokument⁶, kringkasting, lydbøker,

⁵ Fra NBs nettsider: <http://www.nb.no/fag/for-utgjevarar-og-trykkeri/pliktavlevering/kva-skal-avleverast>

⁶ Dokumenter som er satt sammen av flere deler og i ulike medium, for eksempel læremiddelpakker som består av bok og cd.

mikroformer, musikk, notetrykk, bøker, tidsskrifter, postkort, plakater, småtrykk⁷, teatermateriale.

Norge har hatt pliktavlevering av bøker siden 1697. Historisk har formålet med innsamlinga vært at styresmaktene ville ha oversikt over utgitte dokumenter for å kontrollere innholdet, eller som dokumentasjon av styresmaktene sitt arbeid. I dag er målsettinga kulturelt betinga; det materialet som samles inn skal være et vitnemål om norsk kultur og samfunnsliv, speile det norske mediesamfunnet til enhver tid. Det skal bevares for framtida, og gjøres tilgjengelig for forskning og dokumentasjon.

Det er først med den siste loven fra 1989 at alle typer mangfoldiggjort materiale er inkludert. Det betyr at det har vært store mangler i bibliotekets audiovisuelle materiale i perioden fram til ca 1990. Derfor har det vært et poeng å skaffe til veie også det historiske, norske audiovisuelle materialet: Arne Bendiksens musikkutgivelser, filmen om Hammerfest fra 1903, materiale fra NRKs arkiv osv. I tillegg finnes det materiale som omhandler Norge, men er utgitt i utlandet. Det kan også være materiale av allmenn norsk interesse, men ikke nødvendigvis utgitt. Det betyr at vi har mye arkivmateriale: musikkinnspillinger som aldri er blitt gitt ut, Ibsens håndskrevne manuskripter, Nansens dagbok med hans egne illustrasjoner, fonografruller med opptak av inuittisk sang, ukjente filmopptak og mye mer. Pliktavleveringsloven omfatter også norske dokumenter på nett. Målet er at alle, bibliotekbrukere og nettbrukere, skal kunne få tilgang til denne kulturskatten så langt det er mulig uten at vi kommer i konflikt med lovverket som regulerer opphavsrett.

I NB skal vi utvikle arbeidsløyper for alle materialtypene, løyper som beskriver oppgavene som skal gjøres med et materiale. Vi skal digitalisere det med tanke på at det skal være tilgjengelig, men også for digital bevaring. Dessuten skal det være gjenfinnbart gjennom at det katalogiseres, og for tekstdokumenter i tillegg gjennom mulighet for å søke på ordene i selve teksten. Det er ei arbeidsløype med mange ledd som skal til for å få laget den endelige tjenesten, og få tatt godt vare på materialet for framtida. Flere fagmiljøer og seksjoner må involveres, og arbeidet er både komplisert og spesialisert.

I tillegg til de store utviklingsoppgavene skal også de daglige driftsoppgavene gå sin gang. Plakater, musikk og videoer skal katalogiseres, filmer skal restaureres, aviser skal tas imot og settes på plass, bøker skal lånes ut. Alt dette skal fungere parallelt med utviklingsarbeidet.

⁷ Fellesbegrep for reklametrykk, brosjyrer, kataloger, programmer, kalendre med mer.

Når jeg hever blikket litt, ser jeg at det ikke bare er det som skjer i selve samarbeidet som påvirker hvordan arbeidet gjøres og hvordan resultatet blir. Loven om pliktavlevering fastslår hva som skal være Nasjonalbibliotekets overordna oppgave, slik jeg har sagt tidligere. Det er det ytre, langvarige målet NB har å forholde seg til. Men i NB er også formulert en visjon og flere mål i egne styringsdokument. Over målene for hver samarbeidsoppgave er NBs visjon og hovedmål. I strategien for 2009-2012⁸ er visjonen og hovedmålene formulert slik:

Visjon:

Nasjonalbiblioteket er nasjonens hukkommelse og et multimedialt kunnskapssenter i forkant av fremtidens etterspørsel.

Hovedmål:

Nasjonalbiblioteket skal

- *være et av Europas mest spennende og moderne nasjonalbibliotek*
- *bidra til å utvikle en nasjonal bibliotekpolitikk*
- *være kjernen i Norsk digitalt bibliotek*
- *tilby kunnskap og opplevelse av høy kvalitet*
- *gi både kulturforståelse og teknologikunnskap*
- *være en endringsvillig organisasjon*

Prioriteringene internt i Nasjonalbiblioteket er viktige rammer for arbeidet. Avgjørelsene som tas på ledernivå og måten de formidles på i organisasjonen betyr mye. Balansen mellom de ulike fagområdenes ressurser og muligheter til å nå fram er en annen påvirkningsfaktor, det samme gjelder kommunikasjonslinjene mellom ansatte og mellom seksjoner, både de formelle og uformelle. Og selvfølgelig har også ytre påvirkninger betydning for vårt daglige arbeid.

Det er Kulturdepartementet som har ansvaret for NBs virksomhet. Det betyr at bestemmelser i departementet har innvirkning på vårt arbeid. I statsbudsjettet kan det for eksempel gå fram hvilke områder som skal være NBs satsninger det kommende året. Et skifte av statsråd for kultur vil kunne ha betydning for oss, enten det er snakk om en ny minister fra samme politiske parti som tidligere, eller en med et annet politisk standpunkt. Stortingsmeldingene

⁸ Nasjonalbibliotekets strategi for 2009-2012 s. 1

om digitalisering av kulturarven⁹ og om bibliotek¹⁰ er med å bestemme NBs arbeid. Den vil, i følge NBs strategi for denne perioden, ”være en viktig premiss for prioritering av oppgaver”. Andre viktige premisser er de økonomiske ressursene og den kompetansen NB til en hver tid rår over.

Vi har altså flere nivåer av mål og bestemmelser å forholde oss til. Nasjonalbiblioteket eksisterer i en ramme som både utformes av lovverket, de samfunnsmessige og politiske strukturene NB arbeider innenfor, NBs interne styringsdokumenter samt praktiske betingelser.

Dette er de formelle rammene NB fungerer innenfor, og som vi alle kjenner til eller i alle fall har god mulighet for å kjenne til. I tillegg finnes også mer uutalte påvirkningsfaktorer som er merkbare i vår hverdag. Eksempel på det er hvordan det tenkes om ledelse og styring innenfor offentlig virksomhet. Og hvordan synet på offentlig sektor påvirkes av internasjonale trender. Gjennom informasjon via fagforeninger og media er det etter hvert kommet mer fram om New Public Management som en ideologi om hvordan offentlige sektor kan styres. Disse tankene er blitt ganske utbredt. Arbeidshverdagen for ansatte er tydelig påvirket av brede endringsreformer over flere tiår¹¹. Jeg opplever at det også påvirker NB, og er en del av omgivelsene som mine kildefortellinger kommer fra. Det hadde vært interessant å gå mer inn i om og hvordan New Public Management påvirker oss direkte i hverdagen. Det er en oppgave som vil kreve for mye å gå inn i her. Det kan likevel hende at tankegangen i NPM påvirker hendelsene i fortellingene jeg har fått bruke.

⁹ Stortingsmelding 24, 2008-2009

¹⁰ Stortingsmelding 23, 2008-2009

¹¹ <http://www.velferdsstaten.no/Tema/offentlig-styring/NPM/?pageId=6198>

TANKER OM ETIKK

Når jeg nå skal skrive om etiske spørsmål som berører forskningsarbeidet mitt, begynner jeg å nærme meg slutten av arbeidet med masteravhandlinga. Det har vært et langt arbeid og en lang prosess. Jeg synes sjøl jeg har lært mye. Jeg håper det jeg har lært er nok til å skjønne hva jeg må ivareta i arbeidet med det kollegene mine har gitt meg gjennom samtalene i forbindelse med dette arbeidet. Jeg vil trekke fram noen tema som er viktige for meg i arbeidet med masteroppgaven.

Noe av det første jeg gjorde var å kontakte arbeidsgiveren min om at jeg ønsket å ha samtaler med kolleger som en del av mastergradsarbeidet mitt. For min egen del, men ikke minst fordi jeg ville involvere kolleger, var det viktig for meg å vite at jeg hadde det formelle på plass.

Å møte kolleger i en annen sammenheng enn den vi til daglig møtes i, gjorde noe med møtet. Vi hadde en annen hensikt og andre roller enn vi vanligvis har. Og vi hadde ulike roller. Jeg merket at møtet i samtalen vår krevde noe annet av meg enn det jeg vanligvis tenker på. Jeg var spent på om jeg skulle klare å få til en god og åpen kommunikasjon. Hvordan vi klarte å få til samtalen ville ha betydning for forskningsarbeidet mitt. Jeg ønsket å få til en åpen samtale. For å klare det, var det også en utfordring for meg å være åpen og oppmerksom på det som blei fortalt meg. Martin Buber¹² har tanker om det ansvaret vi har i møtet med andre mennesker. Han sier at vi har et etisk ansvar for å svare på hendelsene i møtet. Det kan vi ikke forberede oss på. Vi har et ansvar for våre svar der og da. ”... i likhet med et nyfødt barn vil enhver situasjon bære et nytt ansikt som aldri har vært før, og som aldri vil komme tilbake.”¹³ Det er et vågestykke å møte andre, sier Buber, men det er også en mulighet¹⁴. Vi vet ikke på forhånd hvordan møtet vil bli, vi er begge avhengige av den andres respons. Hvis møtet skal bli et ekte møte, er vi nødt til å gi slipp på kontrollen. Klarer vi å gjøre det, har vi mulighet til å ta imot den andres budskap, til å endre oss. Derfor er det også et vågestykke. Vi risikerer å måtte gi slipp på noe av oss sjøl, åpne for at vi skal kunne endre oss. Jeg håper at jeg klarte å åpne for den risikoen og muligheten. I boka ”Fordi vi er mennesker”, beskrives Bubers tanker slik: ”Møtet med den andre befinner seg utenfor alle de sammenhenger som tilhører jegets muligheter for kontroll og analyse. Den dialog som finnes, er basert på en gjensidighet som partene ”virker” sammen”¹⁵. Vi skaper øyeblikket og mulighetene i

¹² Østerriksk teolog og filosof, 1878-1965

¹³ Eide [m.fl.] 2003 s. 46.

¹⁴ Ibid. s. 41-42

¹⁵ Ibid. s. 45

øyeblikket sammen. Og jeg som forsker må være klar over at jeg er med på å skape dette øyeblikket.

Jeg er takknemlig for at kollegene mine har villet dele noen av erfaringene sine med meg. Gjennom det har de vist meg en tillit som det er min oppgave å ta vare på. Det er lett å komme på at én av utfordringene i forhold til de to kollegene mine er å framstille både fortellingene og refleksjonene rundt dem slik at de ikke utsettes for noen slags ubehagelige opplevelser i ettertid. Det påfører meg et ansvar som jeg må ta på alvor. Alle fakta i fortellingene slik de presenteres i oppgaven er derfor ikke reelle. De er endret på. Jeg innser at det likevel kan være mulig å gjenkjenne mine kolleger. Derfor har det ligget meg på hjertet å ikke framstille noen i et dårlig lys, eller skrive noe på en måte som gjør at noen kommer i en utsatt posisjon. Det er det ikke grunnlag for i det materialet de har gitt meg, slik jeg vurderer det. Da er det mitt ansvar at det heller ikke framstår slik.

Når jeg har endret i fortellingene, har jeg lagt vekt på å ikke gjøre noe som endrer budskapet i dem. Det er min oppgave og mitt privilegium å få bruke det som ligger i kildematerialet mitt. Det er også min oppgave å være ærlig og etterrettelig i hvordan jeg formidler det jeg mener ligger i det. Ærlig i forhold til mine kolleger, og ærlig i forhold til de som måtte lese oppgaven min. Om min forskning skal være troverdig, må jeg i alt det jeg gjør forholde meg til det som er sant. Hvis min forskning skal ha en verdi, må den basere seg på virkeligheten. Det vanskelige spørsmålet er: Hva er virkeligheten?

”Hva er sannhet?” spør den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer¹⁶. ”Når vi spør etter sannhet – og dette er avgjørende – forblir vi alltid fanget innenfor grensene av vår hermeneutiske situasjon”¹⁷. Så hvordan kan jeg vite at det jeg forsøker å vise er virkeligheten? At jeg ikke forsøker å vise fram noe som er farget av min oppfatning? Det kan jeg ikke vite. Om det er noe jeg kan vite, er det heller at det jeg vil vise nettopp er farget av min egen bakgrunn. Det kreves at jeg så godt jeg klarer, er bevisst hvordan min bakgrunn og mine egne oppfatninger preger det arbeidet jeg har gjort. Det skal jeg være åpen om.

Jeg vet at jeg hadde forventninger til hva jeg ville finne i feltarbeidet. For meg har sammenhenger og forståelse for helheten i arbeidet lenge kjentes viktig. Det er med å gi meg en mening med arbeidet mitt. Det er også en del av bakgrunnen for min interesse for hvordan

¹⁶ 1900-2002

¹⁷ Gadamer 2003 s. 16 og 25

tverrfaglig samarbeid kan oppleves. Jeg har mye erfaring fra slikt arbeid sjøl. Det gjør at jeg står med begge beina i det jeg vil forstå. Samtidig gjør kanskje nettopp det at jeg kan være i stand til å forstå det som jeg er blitt fortalt? *”Hermeneutikkens oppgave er i realiteten grunnlagt på en polaritet av fortrolighet og fremmedhet”*¹⁸, skriver Hans-Georg Gadamer. Jeg forsker i det som er min hverdag. Jeg kan ikke gjøre det på en måte som ikke er preget av mine omgivelser i dag og min historie. Det er det viktig å si. Jeg er fortrolig med det jeg har rundt meg. Jeg trenger å se det som er fremmed i det fortrolige. Gadamer sier det slik: *”Til grunn ligger tvert imot det fortrolige og det vi kan enes om. Det er dette som først gjør det mulig å nærme seg det fremmede, å hente inn noe fra det fremmede og dermed utvide og berike vårt eget erfaringsrom”*¹⁹. Men i det jeg gjør for å nærme meg det fremmede, må jeg alltid være bevisst min egen historie.

¹⁸ Gadamer 2003 s. 41

¹⁹ Ibid. s. 66

METODE

Da jeg var ung gjorde en del hendelser i familien min at jeg hadde mye tid for meg sjøl. I årene etterpå har jeg mange ganger tenkt at jeg burde brukt den tida til noe konstruktivt. Lært meg å spille piano eller tuba for den del, eller lest mer. Men jeg brukte mye tid til å tenke. Flere dødsfall i familien i løpet av kort tid gjorde at jeg hadde mye å tenke på. Nå var ikke alt jeg tenkte like alvorlig. Mye var sikkert bare tull, men noe tok jeg med meg videre. Det blei viktig å se mening i min egen utvikling, tro og se at verden over tid kunne bli en bedre plass å være. Jeg måtte klare å se enkelthendelsene i livet mitt i et perspektiv over lengre tid.

Den gang jeg begynte på den første oppgaven min i Mastergrad i praktisk kunnskap, følte jeg meg satt tilbake til den tida i ungdommen. Det var som jeg endelig møtte igjen og fikk brukt en del av meg sjøl som hadde vært gjømt i mange år. Og det var med både forvirring og forundring, men også med glede jeg opplevde at tida jeg noen ganger har tenkt på som bortkasta, har hatt en verdi i den måten vi har fått arbeide på i denne utdanninga.

Jeg har valgt en kvalitativ forskningsmetode i arbeidet med masteravhandlinga mi. Det henger sammen med det som er temaet mitt i dette arbeidet. Jeg vil forstå noe i mine omgivelser, noe som berører forholdene mellom arbeidskolleger, og mellom oss og arbeidet vi utfører. Det henger nok også sammen med at jeg endelig har fått bruke det jeg erfarte i ungdommen. Jeg opplever at en kvalitativ måte å forske på, kanskje spesielt med å bruke en fenomenologisk-hermeneutisk metode, tillater meg å bruke meg sjøl, mine livserfaringer og yrkeserfaringer på en helt annen måte enn om jeg skulle ta i bruk en kvantitativt orientert måte å nærme meg forskningstemaet mitt på.

Jeg kan tillate meg å trekke inn erfaringer og hendelser fra mitt eget liv for å få fram det jeg ønsker i teksten. I arbeidet skal jeg tolke tekster fra mine kolleger. Jeg kan vise til mitt eget liv som en bakgrunn for hvordan jeg forstår tekstene. Min bakgrunn farger min tolking. En fenomenologisk-hermeneutisk metode lar meg vise noe om hvordan og hvorfor jeg tolker som jeg gjør. Kanskje er det nettopp erfaringene med hendelsene i familien min som har gjort at jeg er opptatt av det som er blitt hovedtemaet mitt her?

Hvordan skulle jeg kunne bruke en kvantitativ metode for å forstå noe om mening i arbeidet? Hva skal til for å tilfredsstille naturvitenskapens krav om bevisførsel når det gjelder å finne det meningsfulle i arbeid? Gadamer sier om (natur)vitenskapelig metode at: *"Metodebegrepets erkjennelsesideal består i at vi går opp en bestemt erkjennelsesvei så*

*bevisst at det alltid vil være mulig å følge den samme veien igjen. [...] Dermed er det imidlertid begrenset hva som overhodet kan opptre med et krav om å være sant*²⁰. Jeg tenker på mine møter med kollegene mine, og jeg tenker på Bubers utsagn om hvordan møtet med den andre alltid er en ny og unik situasjon som *”befinner seg utenfor alle de sammenhenger som tilhører jegets muligheter for kontroll og analyse*”²¹. Jeg ser ikke hvordan jeg skulle få en ny forståelse av mening i arbeidet uten gjennom samtaler med andre. Hvordan kan jeg *”følge den samme veien igjen*” i et nytt møte? Det nye møtet ville alltid være en unik situasjon som jeg ikke kan kontrollere eller bestemme på forhånd. Det jeg har sett etter er kanskje nettopp av de temaene som ligger utenfor det som *”overhodet kan opptre med et krav om å være sant*”.

Samtaler med kolleger

Mange av de ansatte på NB deltar på en eller annen måte i tverrfaglig samarbeid. Noen har etter hvert erfaring fra mange slike arbeider. For å få hjelp til å forstå hva jeg sjøl har erfart, ba jeg to av dem å fortelle om positive og negative erfaringer fra ett eller to arbeider, og så sammen med den enkelte av dem gå inn i hva som gjorde at de opplevdes som positive eller negative. Jeg ville forsøke å få fram hva som er nødvendig å være oppmerksom på og ha med i tverrfaglige arbeider for at de skal oppleves som gode.

Med et emne som mitt, kunne jeg ikke spørre hvem som helst av de ansatte. Det måtte være noen som har erfaring fra denne typen arbeid. Jeg ville snakke med kolleger som har erfaring med ulike roller i tverrfaglige samarbeidsprosjekter, og fra ulike avdelinger. Jeg så tidlig at jeg stod i en situasjon der jeg måtte håndplukke enkeltpersoner.

Jeg valgte til slutt å ha samtaler med to kolleger. De to arbeider på ulike avdelinger og med ulike fagområder. Slik håpet jeg å få fortellinger fra ulike miljøer i NB, og fra ansatte med ulikt ståsted. Samtidig har de begge mye erfaring fra samarbeid med andre fra ulike fagområder. Jeg tenkte det ville gi meg mulighet til å undersøke om deres opplevelser kunne gi meg et bredere og mer nyansert bilde i arbeidet med å forstå hva som foregår i samarbeidet, også i mine egne erfaringer. I tillegg til fortellingene fra de to kollegene mine har jeg også tatt med to tilsvarende fortellinger fra min egen erfaringsbakgrunn.

²⁰ Gadamer 2003 s. 21

²¹ Eide [m.fl.] 2003 s. 45

Jeg ba mine kolleger beskrive to sjølopplevde situasjoner fra sin erfaring med tverrfaglig prosjektarbeid, en positiv og en negativ erfaring fra begge. Ingenting mer. Vi hadde en samtale i etterkant av fortellingene, der vi snakket om ulike sider ved fortellingene deres, og andre relevante erfaringer fra arbeidet. Jeg hadde tenkt mye på temaet og på egne erfaringer på forhånd, men ikke utarbeidet spørsmål eller punkter. Samtalene bar i stor grad preg av å være ustrukturerte samtaler, jeg vil ikke kalle det intervjuer.

I utgangspunktet ønsket jeg å se på de positive erfaringene, det som gjør at vi i en kollegagruppe kan utvide hverandres forståelse og sammen komme fram til ny kunnskap og nye løsninger. Etter å ha tenkt en del, kom jeg fram til at det var viktig også å trekke fram negative opplevelser. Jeg tenkte det kunne gi meg en bedre forståelse av samarbeid. Jeg vet at flere av mine kolleger har lignende erfaringer, både de som arbeider på samme seksjon som meg, og andre på andre seksjoner og i andre roller. Sammen har vi mye kunnskap og mange erfaringer.

Jeg opplever at det allment i vårt samfunn for tida nesten finnes et krav om positivitet uten at jeg direkte kan peke på hvor i mine omgivelser det kommer fra. Det virker for meg som det som om det ikke er helt legitimt å være opptatt av negative trekk eller erfaringer i hvert fall hvis jeg skal skrive eller presentere noe i en mer formell sammenheng. Jeg har hørt foredrag der dette er beskrevet som en trend fra USA som etter hvert har spredt seg til Europa²². Uavhengig av hvor det kommer fra, kjente jeg i hvert fall fra begynnelsen en uvilje mot å ta med negative erfaringer. Derfor har jeg hatt flere runder med meg sjøl for å innse at også negative erfaringer kan brukes på en sånn måte at de har verdi for å forstå noe nytt og annet i vår egen praksis. Dermed kan jeg bedre forstå hva det er som gjør at samarbeidet oppleves som meningsfullt og godt når det gjør det.

Til sammen har jeg altså et kildemateriale som består av seks fortellinger fra tre personer, inkludert meg sjøl. I tillegg samtalene som kan fylle ut det jeg ser i fortellingene.

Hvorfor fortellinger?

Fortellingene er mine kilder for bedre forståelse. *"Fortellinger er historier fra vår erfaringsverden. Gjennom alle tider har fortellingene vært våre viktigste kilder til kunnskap.*

²² Foredrag av Ståle Einarson på et seminar arrangert av NTL-Nasjonale biblioteker, Trondheim februar 2011.

*Gjennom fortellingene har menneskene orientert seg i verden*²³. Det er Jo Bech-Karlsen som sier dette i boka "Gode fagtekster". Fortellinger gir meg en flik av verden, et blikk inn i erfaringer fra hverdagen. Jeg kan finne meningen i fortellingene gjennom å gå inn i dem på en måte som åpner for det som ligger av budskap i dem. "*Essential meaning must be studied and revealed in the interpretation of text.*"²⁴, skriver Anders Lindseth og Astrid Nordberg i artikkelen "*A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience*". Avdekke meningen i levd erfaring gjennom å tolke tekster.

I denne oppgaven har jeg ønsket å lete etter hva det er som gjør at vi kan se meninga i arbeidet vårt. Gjennom fortellinger fra arbeidet har jeg en mulighet til å avdekke noe av det som ligger i vår erfaringsverden, i handlingene og samtalene våre, uten at vi alltid er så bevisst hva som finnes der og hvorfor vi gjør det vi gjør og sier det vi sier. Å se mening i arbeidet er ikke en åpenbar øvelse. Det er ikke av de ting vi kan fortelles, eller som vi kan slå fast på samme måte som at huset er gult, eller at vi i dag har reparert 332 m film. "*Verdiene er innvevd i dagliglivet som udramatisk selvfølgelighet*"²⁵, skriver Jo Bech-Karlsen. Det er udramatisk og selvfølgelig. Vi tenker ikke nødvendigvis på det. Men kanskje gir det seg utslag i en følelse: I glede og overskudd. Eller i frustrasjon og skuffelse, resignasjon. Noen ganger er det åpenbare enkelthendelser som påvirker oss, men ikke alltid. Så hva er det da som ligger bak?

Jo Bech-Karlsen siktet til samfunnets verdier. Men også våre personlige verdier og verdiene som preger vår arbeidsplass tenker jeg må påvirke våre erfaringer. De kan ligge innvevd i fortellingene fra arbeidsplassen. Fortellingene kan være som et bilde fra den levde erfaringa. I det bildet ligger det åpenbare, men også det som jeg må se etter mange ganger. Detaljene og nyansene, sammenstillinga av detaljene. Når jeg er åpen for budskapet som ligger i bildet, kan jeg klare å avdekke også noe av som gjør at vi kan "orientere oss bedre i verden".

Hvordan har jeg brukt fortellingene for å finne det jeg leter etter?

De seks fortellingene har vært min Sareptas krukke og min ramme når jeg har lett etter hva som gjør et samarbeid godt og meningsfullt. En Sareptas krukke i den forstand at de inneholder mye – mer enn jeg har klart å vise fram i denne oppgaven. Jeg har forsøkt å vise

²³ Bech-Karlsen 2003 s. 65

²⁴ Lindseth og Norberg 2004 s. 147.

²⁵ Bech-Karlsen 2003 s. 93

det jeg opplever er budskapet som ligger i fortellingene. Samtalene har jeg brukt i mindre grad enn sjølve fortellingene. Der jeg har følt et behov for å klargjøre innholdet i fortellingene, har jeg gått til samtalene for å utfordre min egen forståelse. Kanskje har det vært like viktig å utfordre min egen forståelse der jeg oppfatter innholdet som klart og entydig. Jeg håper jeg har klart det. Jeg har ikke så ofte brukt utsagn direkte fra samtalene i sjølve oppgaven, de har mer vært en ekstra kilde i arbeidet for å forstå fortellingene.

Fordi jeg sjøl er opptatt av helhet og sammenhenger lå det nok i bakhodet at jeg skulle finne det samme behovet hos dem jeg skulle snakke med. Det var jo ikke sikkert. Alle er ikke like. Jeg tenkte at jeg på forhånd burde bli mest mulig bevisst mine egne forestillinger om hva jeg kunne få fram, slik at jeg i størst mulig grad var klar over hvordan det kunne påvirke min måte å lete på, hva jeg så etter eller hvordan jeg deltok i samtalen.

Min oppmerksomhet på at sammenhenger kan gi et mer helhetlig bilde av hva vi holder på med, kan nok likevel ha påvirket meg. Det kan vises i tolkinga av mitt materiale, i samtalen med mine kolleger etter at de hadde delt sine fortellinger med meg, samt hvordan jeg gjenforteller det de har fortalt meg. Det kan hende jeg har vektlagt det jeg opplever styrker fokuset mot sammenhenger mer enn det hadde trengt å være. Eller at jeg har oversett det som trekker i motsatt retning, at jeg ikke har vært åpen nok til å se et mer nyansert bilde.

Sjølve fortellingene mener jeg er upåvirket av mine holdninger, fordi jeg ga dem en så åpen invitasjon om å fortelle meg erfaringer fra flerfaglig samarbeid. Jeg ba ikke om mer enn to fortellinger fra hver, og sa heller ingenting om hvilke typer samarbeid det skulle være. Derfor mener jeg at de fire fortellingene fra mine kolleger i utgangspunktet bare uttrykker deres erfaringer.

Jeg var overrasket over at fortellingene kunne sies å inneholde såpass like trekk. Med det utgangspunktet jeg nettopp har beskrevet, var jeg klar over faren for at jeg bare kunne lete etter trekk som bekreftet mine egne tanker. For å forsikre meg om at jeg klarte å lete etter mange sider i kildene mine, har jeg gått gjennom dem flere ganger, og med lange mellomrom. Jeg har bevisst sett etter ulikheter, og sett etter hovedtrekk som ikke bekreftet min interesse for sammenhenger og helhet. Jeg har – med filosofen Hans-Georg Gadamer – forsøkt å ha oppmerksomhet på å være bevisst min egen forforståelse. I denne oppgaven har jeg skrevet mye om åpenhet og forståelse for andres bidrag og budskap i det tverrfaglige samarbeidet. Det samme gjelder ikke minst meg sjøl i min tolking av det materialet jeg har fått å øse av. *”Det vi erkjenner historisk, er i siste instans oss selv”*, sier Gadamer. *”Humanvitenskapelig*

*erkjennelse har alltid et element av selverkjennelse i seg, Ingen steder er det så lett og så nærliggende å ta feil som i selverkjennelse, men ingen steder betyr det heller så mye for menneskenes eksistens hvis det lykkes*²⁶. Det er en fare å tro at det vi forstår er en objektiv sannhet. Men det er ingen garanti for at jeg forstår det som ligger i fortellingene sjøl om jeg tar inn over meg at min forståelse er preget av min situasjon, min historisitet²⁷.

Da vi skrev essay om feltarbeid i 2. året på Masterutdanninga i praktisk kunnskap, gikk det på et punkt opp for meg at det er forskerens ansvar hvordan han velger å bruke det han har fått i sine kilder. Som forskere er vi likevel ansvarlige for hvordan vi bruker det.

Jeg har spurt meg sjøl om jeg har vært blind for deler av det som ligger i de andres fortellinger. Det er ikke vanskelig å se at fortellingene inneholder mer enn det jeg har skrevet om. Det kan så men hende at jeg kunne skrevet en helt annen oppgave om jeg hadde konsentrert meg om andre sider i dem. Til tross for at jeg mener jeg har anstrengt meg for å se forskjellene i fortellingene, kan bakgrunnen min likevel ha gjort at jeg ikke har klart å avdekke alt godt nok. Kanskje har jeg gått glipp av motsetninger i dette temaet, eller andre tema som kunne vært like interessante å vise. Det var i tilfelle ikke bevisst. I ettertid kan jeg se at jeg kunne behandlet dette på en annen måte, fått fram flere sider av samarbeidet, og temaene som viser seg i fortellingene. Slik blei det ikke denne gangen.

Jeg mener jeg har funnet felles trekk i flere av de seks fortellingene. Jeg mener også at det er mulig å trekke fram noe som er mer sentrale trekk enn andre. Fra mitt ståsted har jeg sett mye som har gitt meg mange tanker, mye jeg har tenkt er viktig for det jeg arbeider med her. Jeg skal ikke finne en fasit. Det finnes ikke en fasit. Men jeg opplever at jeg har forstått mer. Jeg håper jeg har klart å vise noe av det jeg mener jeg har forstått, og jeg håper det kan ligge en verdi i de tankene det har gitt meg.

Det kollegene mine fortalte, fikk meg etter hvert til å justere min måte å se temaet mitt på. Jeg fikk et behov for å ta et steg tilbake og rette oppmerksomheten mot samarbeid generelt, også det som er tverrfaglig, men ikke bare knytta til prosjektarbeid slik jeg hadde tenkt i utgangspunktet. Jeg oppfatter å ha sett enkelte grunnleggende trekk i samarbeid. Men det er kanskje mest synlig når det er samarbeidspartnere med ulike fagbakgrunner. Det kan godt hende, kanskje er det til og med sannsynlig, at organiseringsformen på samarbeidet har betydning for hvordan de positive elementene for samarbeid ivaretas. Jeg ønsker likevel å

²⁶ Gadamer 2003 s. 12

²⁷ Ibid. s. 43

konsentrere meg om hva det er i samarbeid som fremmer eller hindrer de gode erfaringene uten å knytte det til organiseringsformen.

”Tenkningen er en språklig anstrengelse”, sier Anders Johansen i boka ”Samtalens tynne tråd”. ”Hva man får ut av en samtale er ikke bare andres tanker, men også sine egne. Men å skrive er å tenke på en særdeles anstrengende måte”²⁸. For min egen del vil jeg legge til at det å skrive denne gangen har vært å tenke på en særdeles langsom måte. Men det er den eneste måten jeg har klart å gjøre det på.

Anders Johansen har hjulpet meg å sette ord på noe av min erfaring i arbeidet med denne masteroppgaven. På samme måte har jeg kunnet bruke litteratur fra flere andre, både filosofer og forfattere med annen bakgrunn. Litteraturen har vært min samtalepartner i dette arbeidet. En slags skriftlig samtale. Den har gitt meg ny forståelse av det jeg har sett i fortellingene, og den nye forståelsen har igjen latt meg forstå det som er skrevet i bøkene på andre måter. Noen av bøkene og artiklene som jeg prøvde meg på tidlig i skrivearbeidet, syntes jeg var vanskelig å forstå innholdet i. Jeg kunne lese side opp og side ned og sitte igjen med en særdeles uklar oppfatning av det jeg hadde lest. Spesielt gjaldt det bøker som Dag Østerbergs ”Forståelsesformer” og Hannah Arendts ”Vita activa”. Seinere i skriveprosessen har jeg tatt den samme litteraturen fram igjen, og hatt en helt annen forståelse av innholdet. På slutten har det faktisk vært mer at jeg er spørrende til at jeg kunne forstå så lite som jeg faktisk gjorde i begynnelsen. Skriveprosessen har også vært en god forståelsesprosess for meg.

Jeg opplever at den økte forståelsen er noe som gradvis har vokst fram gjennom det vekslende arbeidet med fortellingene, litteraturen og mine egne tanker. En lang periode i skrivearbeidet hadde jeg store problemer med å klare å se innholdet i det jeg sjøl hadde skrevet. Da hjalp det å lese. Dessuten fikk det tankene i gang å diskutere med medstudenter, vegleder og andre som jeg kunne plage med lange utlegninger om temaet i arbeidet mitt. Et utprega eksempel på Hans-Georg Gadamer’s sirkel av forståelse²⁹, som jeg kommer tilbake til seinere i teksten.

Jeg tenkte da jeg snakket med kollegene mine at jeg ville få behov for å komme tilbake til dem for å be om mer informasjon, eller gå dypere ned i enkelte tema. Det har jeg ikke gjort. Jeg opplevde at det ga rikelig med materiale å fordype seg i fortellingene slik de var. Det er heller det motsatte som har skjedd: jeg ser at det finnes flere emner jeg kunne gått inn i, men som jeg opplever jeg ikke klarer å gape over i denne omgangen. Uten den økte forståelsen

²⁸ Johansen 2003 s.41

²⁹ Gadamer 2003 s. 30

som litteraturen har gitt meg, hadde jeg nok ikke klart å se alle temaene og nyansene i fortellingene.

Det har vært en lang prosess fra jeg utformet hovedtemaet mitt første gang, gjennomførte feltarbeidet og fram til jeg i dag sitter og skal skrive de siste delene av oppgaven min. En prosess der hovedtemaet mitt har justert seg og forhåpentligvis blitt klarere for meg. Og der jeg har sett nye nyanser og nye sider i kildematerialet. Jeg vil gjerne sitere Hans-Georg Gadamer igjen. Det er tre setninger som jeg nok slett ikke ser hele innholdet i, men som jeg likevel opplever berører det jeg har forsøkt å si noe om her: *”Det gjelder å oppleve en impuls [Anstoss] fra tradisjonen som fører oss ut over oss selv. Det vi skal fremme er altså ikke en forskning som bare bekrefter våre egne forventninger. Tvert i mot gjelder det å erkjenne – på tross av oss selv – hvor de nye impulsene blir gitt”*³⁰.

Fortellinger

Etter feltarbeidet mitt sitter jeg igjen med seks ulike forellinger, to fra mine egne erfaringer, fire fra to kolleger. Disse fortellingene er min kilde til det jeg håper vil gi meg ny og økt forståelse av det som skjer i min hverdag på arbeid. Jeg har valgt å samle dem i oppgaven min, som en slags brønn jeg kan gå tilbake til og hente kunnskap fra. Det er en innholdsrik brønn. Min utfordring er å se og vise fram denne rikdommen.

Andres fortellinger

Begge kollegene mine fortalte om to utviklingsoppgaver, ikke enkeltepisoder, men hele arbeider. I de lange samtalene etter fortellingene kom det fram mye som har satt i gang videre tanker hos meg. Jeg skal forsøke å viderefortelle det de fortalte. Momenter fra andre deler av samtalene vil jeg gjerne flette inn i mine refleksjoner, som utgangspunkt for eller for å belyse tanker som jeg har gjort meg. I fortellingene har jeg forsøkt å beholde mine kollegers måte å fortelle på, og forsøkt å legge fram fortellinga slik de gjorde det, sjøl om jeg har gjengitt deres fortellinger i min egen penn. Jeg har også lagt til informasjon fra andre deler av samtalene for å fylle ut historienes deres.

³⁰ Gadamer 2003 s. 12

Karens fortellinger

AV-databasen

Karen forteller om innføringa av databasen jeg har snakket om flere ganger, AV-databasen. Det var for øvrig et arbeid både jeg og kollegaen min, Marte, også deltok i. Det er tydelig at Karen har tenkt gjennom det hun vil si, og har et gjennomtenkt forhold til hvordan hun ønsker at et samarbeid helst skal fungere.

Utgangspunktet er at flere fagmiljøer har behov for et verktøy å registrere data om arkivmateriale, holde kontroll på kopierings- og restaureringsarbeid,³¹ finne tilbake til det og bevare det for framtida. Det er gjort en bestemmelse om å organisere arbeidet som et prosjekt på tvers av linjeorganiseringa. Arbeidsgruppa er satt sammen av personer fra forskjellige fagmiljøer: bibliotekarer, ingeniører og ansatte med IKT-bakgrunn. De ulike fagmiljøene er med for å bidra med egen kompetanse, men også for å forstå de andres behov bedre. Det er satt av tid til arbeidet, de som skal være med er tatt ut av linja for å være med på denne oppgaven. Gruppa består av vidt forskjellige personer som jobber sammen over lang tid mot et felles mål, et mål som er godt definert. Målet de jobber mot blir oppfylt, databasen blir tilrettelagt for vår arbeidsplass, rutineene er lagt og brukerne får opplæring. Gruppa klarer å oppnå eierskap til resultatet hos de som arbeider i linja. Det virker som de som skal arbeide med både basen og de nye rutineene opplever det som sine verktøy for å utføre et bedre arbeid. Utviklingsarbeidet er ferdig og er gått over til å være en del av driften. Fagmiljøene har fått sitt etterlengta registreringsverktøy.

Karen sier hun opplever denne måten å arbeide på som veldig riktig for å oppnå et mål i organisasjonen. Det å sette av ressurser, både personer og tid spesielt til dette arbeidet, fører til at vi har ei gruppe med personer som har oversikt, som ser ”*sammenhengene fra ende til ende*”³². Samtidig fører det til at medlemmene i gruppa klarer å få en anerkjennelse for at det er forskjellige fagmiljøer involvert, og at fagmiljøene har ulike behov og ulike prioriteringer. Representanter fra de ulike fagmiljøene får være til stede for å bidra med sin kompetanse, men også for å forstå de andres behov bedre. Fagmiljøene blir knytta sammen. Det gjør igjen

³¹ Arbeid med å tilbakeføre arkivmateriale, en film, et lydopptak eller et annet dokument, så nært opp til det opprinnelige uttrykket som mulig.

³² Sitat fra Karens fortelling

at overgangen mellom fagene kommer på plass, og gruppa kan gå samla mot det som er det endelige målet for arbeidet.

Avisdigitalisering

Erfaringa Karen forteller om som ikke er så positiv, opplever hun på mange måter er motstykket til den første historia. Oppgaven er å etablere ei arbeidsløype for digitalisering av aviser som skal presenteres i fulltekst på NBs nettsider. Dette er et nyere arbeid enn innføringa av databasen. Arbeidet involverer tre - fire ulike fagmiljøer. Måten arbeidet er organisert på står i sterk kontrast til arbeidet med AV-databasen. Her er det fagmiljøene som er drivere, men innenfor hvert sitt område. Det finnes ingen samla gruppe, dvs. at koordineringa av arbeidet er nesten fraværende. Det finnes ikke et forum der kommunikasjonen mellom miljøene kan foregå. Arbeidet er organisert som en del av linjearbeidet. Det er linjelederne som skal kommunisere seg imellom når det er behov for samordning mellom de ulike fagmiljøene. Men linjelederne er ikke del av arbeidsprosessen, og får dermed en vanskelig oppgave med å forstå sammenhengene. Samtidig er det summen av linjeenhetenes kunnskap som utgjør helheten.

I dette arbeidet er det ingen som jobber sammen kontinuerlig over tid, og følgelig er det heller ingen som har full oversikt. Hver enkelt deltaker er i stor grad overlatt til seg sjøl og jobber ganske autonomt med sin del av arbeidet, med den bestillinga han har fått. Karen opplever at det er en stor slitasje på de som arbeider med denne oppgaven. Det er mange misforståelser og de involverte forstår ikke sammenhengene i arbeidet. Endringshåndtering blir vanskelig fordi de som utfører endringene gjør ting som får konsekvenser for andre uten at de forstår det sjøl, eller er oppmerksom på det, eller bryr seg om det. ”*Fordi man blir seg sjøl nærmest i ei sånn tilnærming*”, som Karen sier det.

Karen ser at de to arbeidsoppgavene står i kontrast til hverandre i måten de gjennomføres på, måten framdriften er på og tilfredsheta i organisasjonen. Hun finner motsetningene interessante, i det ene arbeidet er det satt av ressurser og jobbes samla i ei tverrfaglig gruppe, i det andre har hver enkelt stort sett vært overlatt til seg sjøl og har visst lite om hva som skjer når arbeidet fortsetter i andre fagmiljøer.

Ivers fortellinger

Iver har også to fortellinger å bidra med, ei negativ og ei positiv erfaring fra tverrfaglig samarbeid. Han begynner med den negative. Han ønsker det fordi det er ei utvikling fram til den andre fortellinga, ei positiv utvikling. Denne fortellinga er fra noen år tilbake.

*Radioportalen*³³

Opp gjennom åra har NB mottatt mye arkivmateriale fra norske kringkastere. Oppgaven som skulle løses var å lage en nettportal for å søke i kataloger over radioprogrammer, en radiportal. Iver sier han opplever det som en forholdsvis hemmelig aktivitet. Han forklarer at det virker som det i utgangspunktet håndteres som om det er en ren IKT-oppgave. Men når IKT har problemer og trenger bibliotekarkompetanse, så blir Iver og andre involvert og får et lite innblikk i det som foregår. Iver opplever at de blir innkalt for å svare på enkeltspørsmål, men at prosjektet i seg sjøl er veldig IKT-internt.

Det betyr også at de som blei involvert i enkeltdeler av arbeidet ikke er informert om rammene rundt arbeidet, hvilke premisser som er lagt til grunn. Og premissene oppleves å være lagt på forhånd. At det allerede er bestemt hvordan funksjonene i portalen skal være, og at IKT i utgangspunktet har et forbilde som de forholder seg til. Iver sier at hver gang de kom med kritikk, fikk de til svar at: ”Sånn gjør ikke [...] det”.

Når IKT har laget ferdig et utkast til et system for Radioportalen, med lite innspill fra det bibliotekfaglige miljøet, sender de ut en bred forespørsel internt i NB og ber om innspill til forbedringer, positive og negative. Iver og noen flere fra hans avdeling tar arbeidet på alvor. De lager en lang og grundig tilbakemelding på 18 sider. De legger vekt på at tilbakemeldinga skal være konstruktiv, og gir både ros og ris til forslaget IKT har laget. De er kritiske til mye, men de har forsøkt å være det på en konstruktiv måte. Men Iver og hans kolleger opplever det som deres tilbakemelding ikke blir lest. De kan ikke se at IKT har forholdt seg til deres kommentarer i det hele tatt. Iver tolker det slik at IKT anser at hele arbeidet er et IKT-internt ansvar.

Noe som Iver trekker fram som interessant, er at den kritikken som kom fram i den 18-siders tilbakemeldinga ikke uttrykte kritikk til IKTs måte å løse funksjonaliteten i tjenesten på. Den var kritisk til prosessen, men ikke til den IKT-faglige måten å tenke søk og gjenfinning på. Bibliotekarene mente imidlertid at det også måtte være plass til den bibliotekfaglige måten å

³³ Nettside for å søke i kataloger over radioprogram

tenke gjenfinning. De mente det måtte være et både-og: *”Greit, vi skal ha alle søkemulighetene dere har foreslått. Men vi vil ha noe annet i tillegg, som er den bibliotekariske måten å tenke søk på”*³⁴. Iver opplever det som deres forslag overhodet ikke blir hørt på. Det gjør at han føler at hele grunnlaget for deres grundige tilbakemelding faller bort. Som han sier det sjøl: *”Hadde jeg visst premissene, så hadde jeg ikke giddet å kommentere det de hadde laget”*.

Musikk i biblioteket

Ivers positive fortelling er også fra et samarbeid med IKT, men fra et nyere arbeid. For å få fram ei sammenhengende fortelling har jeg måttet redigere mer i teksten denne gangen.

Denne fortellinga til Iver omhandler også et tverrfaglig samarbeid: Et felles musikkøk mot samlingene til flere norske bibliotek. Iver opplever dette som en annen historie. Han er involvert på en helt annen måte enn i den første historia. Den tjenesten som heter Musikk i biblioteket er en søkeportal der brukerne kan søke i beholdninga til mange norske bibliotek. Et nettsted der bibliotek (og brukere) kan finne musikkutgivelser og litteratur om musikk i andre bibliotek og få låne materiale. Målet er at sluttbrukeren skal kunne sitte heime å søke og bestille et lån, uten å måtte gå på biblioteket. At sluttbrukeren *”sømløst og vakkert”* som Iver sier, skal kunne bestille en cd (eller spille av ei fil) eller ei bok uavhengig av hvilket bibliotek som eier den, og få den levert på sitt nærmeste bibliotek.

I dette arbeidet ligger det ei forventning fra bibliotekmiljøet utenfor NB om at de skal få tilgang til en ny og forbedret tjeneste. Iver viser til denne eksterne forventninga, og opplever at deltakerne fra IKT har vært mye mer lydhør. Han tror de har innsett at også andre, denne gang bibliotekarene, har en kompetanse å komme med. Han tror også at ei endra organisering av IKT har hatt betydning. De har ei mye mer tydelig teamorganisering, som arbeider med hver sin oppgave. Det blei laga et råutkast til et søkegrensesnitt. Det var flere team som arbeidet med det, men med mer eller mindre de samme folkene, ei overlapping. Iver opplevde det som veldig bra, fordi det blei en kontinuitet over oppgavene: *”de arbeidet ikke bare med sitt uten å se hva nabomannen gjorde”*³⁵.

Denne gangen har det også vært ei referansegruppe med i arbeidet. Denne gruppa er premissleverandører for arbeidet. Det er ikke som tidligere, at IKT har definert arbeidet,

³⁴ Sitat fra Ivers fortelling

³⁵ Ibid.

gjennomført det, og deretter bedt om innspill. Det er referansegruppe som må finne ut hva Musikk i biblioteket skal være, og fortelle IKT hva de skal gjøre. Det foregår sjølsagt en kommunikasjon her. Men til syvende og sist er det referansegruppa som står ansvarlig for det som lages. Arbeidet gjennomføres etter smidigmetodikken. I stedet for å lage en ferdig og omfattende kravspesifikasjon på forhånd som beskriver Musikk i biblioteket fra a til å, så brytes ting ned i bitte små biter.

Iver forteller mer om metodikken i samarbeidet. Det baserer seg på en arbeidsmetode som kalles "Smidig utvikling"³⁶. Referansegruppa har felles planleggingsmøte med IKT-utviklerne. Det gjør at de kan avdekke uklarheter over bordet. Referansegruppa får også være med når arbeidsmengden for de ulike utviklingsoppgavene vurderes. Og så er det møte igjen hver 14. dag med presentasjon av det IKT har fått gjort.

IKT-utviklerne arbeider i fred i 14 dager, deretter presenterer IKT det de har laget. Etter det skal referansegruppa godkjenne eller ikke godkjenne det. Iver har stor sans for denne prosessen. Det gir mulighet for å ombestemme seg fordi referansegruppa kan forholde seg til delmengder av arbeidet undervegs. Det er ikke sånn at IKT har lagt flere måneders arbeid i å utvikle et produkt, og så risikere å måtte gå helt tilbake til start igjen. Jeg skal ikke gå inn i sjølve metodikken her, men gå tilbake til Ivers fortelling.

Iver forteller også om en helt annen tone i samarbeidet, at de opplever å bli hørt på. Dessuten er det en annen ting som han synes er viktig, det at han også utvikler eierskapsfølelse til prosjektet. Det er ikke lenger noe som noen andre har holdt hemmelig på kammerset, og så har Iver og hans kolleger fått glimt inn, slik det var med systemet for radioportalen. Dessuten gjør denne måten å arbeide på at Iver føler at det stiller krav til han også. I Ivers negative erfaring, opplevdes det som greit å steppe inn og slenge ut et par setninger om hva han mente eller ikke mente, og det var veldig uforpliktende. Nå blir han *"forpliktet til å tenke gjennom ting, og svare ordentlig for deg og gjøre et ordentlig arbeid"*³⁷.

I valget mellom IKTs løsninger og bibliotekarenes løsninger, velger Iver å si at det er snakk om et både-og og ikke et enten-eller. Samtidig synes han at han har fått ny innsikt i IKT-måten å gjøre det på, og mer forståelse for hvorfor det må gjøres sånn. Han sier at han tror de

³⁶ Arbeidsmetode for programvareutvikling, se: <http://agilemanifesto.org/iso/no/>

³⁷ Sitat fra Ivers fortelling.

lærer av hverandre, og at de blir mer åpne mot hverandre. I tillegg blir det en veldig lett tone når de arbeider på denne måten. Det er liksom ingen som er redde for å si noe, virker det som.

For å avslutte Ivers fortelling vil jeg gi ordet til han sjøl: ”Og her kommer det jeg håper er kluet her, at hvis nå Musikk i biblioteket blir vellykka, hvis vi får til det vi ønsker, så håper jeg det påvirker Radioportalen. [...] så det kan ende opp med at den 18-siders kritikken vi kom med av radiosøket, at de tar tak i den til slutt”.

Egne fortellinger

Jeg vil også fortelle om to av mine egne erfaringer fra tverrfaglig samarbeid. Den positive er en liten hendelse som skjedde for en god del år siden.

Årsfeltet i AV-databasen

Gjennom mange år har jeg sammen med flere andre arbeidet med databasen der vi registrerer mange ulike typer arkivmateriale: film, musikk, kringkasting, foto med mer. Basen heter AV-databasen³⁸, og er utvikla av et australsk selskap i nært samarbeid med Australias nasjonale film og lydarkiv, NFSA³⁹. Nå er vi ikke fornøyd med måten vi kan datere materiale på i basen. Et dokument, for eksempel en film, kan ha flere årstall som er med å identifisere hvilken film det er, og også hva som har vært gjort med den opp gjennom årene. Det viktigste er selvfølgelig produksjonsåret og premieredatoen. Men så kan den være vist på tv, og kanskje gitt ut på nytt på dvd, eller lansert i utlandet. Dessuten har den nok vært underlagt sensur på et tidspunkt, og det finnes et copyright-år. Alt dette kan vi ha behov for å registrere i forhold til filmen. Sjelden alle årene for en og samme film, men litt ulikt for de forskjellige filmene alt etter hvor mye informasjon vi har. Dersom vi skal ha egne registreringsfelt for alt dette, vil det ta mye plass i brukergrensesnittet⁴⁰ for registrering.

Kollegaen min, Marte, og jeg har bestemt oss for å ta med oss arbeidet ut. Vi har kjøpt oss hver vår ispinne og kaffekopp og setter oss ute i vårsola utenfor kantina. Det har vært kjølig lenge, men nå er våren endelig kommet. Marte er ingeniør, og er dyktig på den tekniske sida av arbeidet med levende bilder og lyd. Vi diskuterer dateringsbehovene i basen vår fram og tilbake. Det er deilig og varmt og vi stabler beina opp på hver vår stol, lener oss tilbake, lar

³⁸ Merged Audio Visual Information System.

³⁹ National Film and Sound Archive, Canberra, Australia.

⁴⁰ Her: Måten databasen framstår for brukeren som skal registrere data i den.

sola tine oss etter den lange vinteren. Det lukter våt jord. Den faglige diskusjonen er ispedd helt ufaglige kommentarer om unger og vær og sommerferieplaner. På et tidspunkt i diskusjonen går løsninga på dateringsproblemet plutselig opp for meg. Jeg ser i samme øyeblikk på Martes ansikt at hun også har sett hvordan det kan gjøres. Jeg vet at vi har skjönt det samme. Det er som om løsninga svever over oss. Den bare venter på å hentes ned og formuleres med ord. Nå er det vel ikke en revolusjonerende oppdagelse vi har gjort, men akkurat der og da oppleves det nesten magisk. Som om svaret eksisterer i kraft av seg sjøl i en slags felles idébank som vi har fått tilgang til. Hvem av oss som sier løsninga høgt er helt vilkårlig. Svaret er sjølsagt å opprette et nytt felt for type dato, og så gjøre det mulig å legge til ei ny linje for så mange typer datoer som det er behov for hver enkelt film. Vi skynder oss inn og kaster oss over pc-en for å formidle vår nyvunne forståelse til systemutviklerne som holder til i Australia. Henger på en passus på norsk til systemarkitekten som er god på språk, og liker å bryne seg på norske tekster. De tenner på ideen, de som sitter downunder. Og datofeltet i basen ser ennå i dag ut slik vi så det for oss der i vårsola utenfor kantina.

Møte med IKT

Den andre fortellinga fra mitt arbeid er nyere, en episode fra to eller tre år siden. Jeg er etter hvert ganske godt kjent med de fleste delene i databasen vår, og blir derfor bedt om å delta på et internt møte som er holdt i forbindelse med et utviklingsarbeid IKT holder på med, men der jeg ikke deltar. Det er ingen forhåndsinnkalling, bare et spørsmål om å komme nærmest der og da. Jeg sier ja. Jeg kjenner en god del av de IKT-ansatte på utviklingsseksjonen fordi jeg har jobba sammen med dem tidligere. Det betyr at jeg kjenner flesteparten av de som sitter der idet jeg kommer inn i møterommet. De er dyktige og trivelige folk med mye humor. Ofte har de en hyggelig eller artig kommentar når vi treffes. Nå er jeg spent på hva det er de vil. Jeg opplever at jeg blir godt mottatt, og at svarene mine blir godt mottatt. Når jeg tenker tilbake i dag, husker jeg det som jeg kommer inn i et møte som allerede har vært i gang ei stund. Jeg får konkrete spørsmål om AV-databasen, og svarer så godt jeg kan. Men jeg har ikke kjennskap til sammenhengen, og kjenner meg usikker på om svarene mine er riktige eller fullstendige. Stemninga i møterommet er god, diskusjonen er krydra med humoristiske kommentarer og vennlig latter.

Etter hvert dreier samtalen inn på rettighetsspørsmål. For å kunne vise fram innholdet i samlingene våre for eksempel på internett, er NB avhengig av å ha oversikt over opphavsretten til bøkene eller filmene eller fotografiene. Det finnes derfor også jurister blant

de ansatte. Mange av møtedeltakerne har sterke meninger om rettighets spørsmål, og fremmer dem med stor autoritet. Jeg skifter mellom å undres over og skremmes av at de uttaler seg så skråsikkert om juristenes felt. Jeg blir imponert også. Så mye de kan! Men kan de det, alt?

Møtet fortsetter etter at jeg har bidratt med mitt, og kan gå igjen. Jeg har ikke en god følelse idet jeg går gjennom kantina og tilbake til kontoret mitt. Akkurat der og da er det uklart for meg hvorfor jeg opplever møtet som ubehagelig. Det var jo samtidig så positivt. Men den ekle følelsen sitter fast i meg ei stund etter, og dukker opp igjen seinere når jeg tenker på deltakelsen min i møtet. Jeg har forsøkt å svare på noe, men uten å vite om svaret er godt eller dårlig i forhold til sammenhengen det er gitt i. Det burde jeg sjølsagt ha spurt om, men det gjorde jeg ikke, og nå er det for seint. Hvordan skal det jeg har sagt brukes videre? Dessuten er det ubehagelig å tenke på rettighetsdiskusjonen. Uttaler de seg like sikkert om mitt fagfelt også? Hvor mange bibliotekfaglige spørsmål er jeg, eller andre bibliotekarer, ikke blitt spurt om?

HVA ER DET SOM GJØR AT VI KAN SE MENING I ARBEIDET?

Hvordan kan jeg forstå det Iver og Karen forteller meg, og det jeg sjøl har opplevd? Hva er det i disse fortellingene som forteller meg noe om når samarbeidet oppleves som godt eller ikke, meningsfylt eller ikke meningsfylt?

I dette kapitlet vil jeg forsøke å vise hva jeg har sett i fortellingene som hjelper meg å forstå mer av det jeg lurer på. I refleksjonen over spørsmål og momenter som har dukket opp i arbeidet med fortellingene, har jeg kunnet bruke tanker fra flere filosofer og andre forfattere. Jeg har opplevd at deres tanker har gitt meg nye spørsmål, og nye tanker. Tanker som har satt meg i stand til å se andre sider – og forhåpentligvis gitt meg et åpnere blikk for hva som kan ligge i beskrivelsen av mine egne og mine kollegers erfaringer. Kanskje klarer jeg også da å bringe videre om det som gjør at opplevelser i arbeidet noen ganger kjennes meningsfylte og gode, eller det motsatte.

Mitt eget positive arbeidsminne om årsefeltet i AV-databasen har jeg hatt med meg lenge. Det er ei enkel lita historie, og jeg tenkte lenge at den var for enkel å bruke i denne sammenhengen. Samtidig blei jeg liksom ikke kvitt den. Og etter hvert som jeg har skrevet den og tenkt på den, ser jeg at den tilsynelatende enkle fortellinga inneholder atskillig mer enn det jeg så i første omgang, og mye mer enn det jeg tenkte på den gang jeg satt der med kaffen og ispinnen. Det som i min hukommelse har vært der som en god, men liten hendelse, endret seg i det jeg lot tankene bruke tid på den. Også momentene i de andres fortellinger og i litteraturen jeg har lest, ga meg et nytt bilde av min egen fortelling. Min opplevelse vokste fram som en del av et større bilde, samtidig som nye detaljer blei synlige og gjorde den mer nyansert og kompleks. En kompleksitet som jeg vet jeg ikke tenker på i det daglige arbeidet, og som krever at jeg er bevisst på den og leter etter den. En kunnskap som vi alle har med oss, som viser seg i våre handlinger, men som vi ofte ikke uttrykker med ord, eller kanskje ikke ser eller er bevisst på. Å finne ut hva det er som gjør at et samarbeid oppleves godt, krever at jeg med grunnlag i fortellinga mi aktivt leter etter den kunnskapen som gjorde at vi kom fram til et godt resultat den gangen. Jeg vet at jeg ofte blir oppslukt av den situasjonen jeg befinner meg i. Det kan jeg ikke være om jeg skal kunne lete etter det jeg har rundt meg og som jeg ikke er bevisst på.

Både kollegaen min, Marte, og jeg deltok også i arbeidet med innføringa av AV-databasen i NB. Vi tok altså begge del i det Karen forteller om i sin erfaring fra et godt tverrfaglig samarbeid. Det var vår felles bakgrunn da vi tok for oss dateringsproblematikken i basen. Sånn sett kan du si at Karens og min positive fortelling henger sammen. Karens fortelling viser noe av bakgrunnen for min fortelling. I arbeidet med denne oppgaven var akkurat det en tilfeldighet. Men kanskje er det nettopp fordi vi har med oss kunnskap fra dette langvarige samarbeidet at min fortelling virker så enkel for meg? En kunnskap som vi er blitt så fortrolige med at vi ikke lenger ser den? Kanskje går det an å se min gode opplevelse som fruktene av ei investering i samarbeid over lang tid, og som viser seg i Martes og mitt møte i vårsola?

Kort om bakgrunnshistoria

Karen forteller om hvordan arbeidet med å innføre AV-databasen blei organisert og gjennomført. Dette er altså samtidig historia bak mi positive fortelling. Jeg vil gjerne gi et bilde av den bakgrunnen Karen beskriver. Fortellinga hennes er kort, nesten oppsummerende. Hun beskriver hovedtrekkene i arbeidet, og hovedtrekkene i hva vi satt igjen med da arbeidet var fullført. Når jeg snur litt rundt på poengene hennes og setter dem sammen igjen i punkter, kan det se slik ut:

Premissene er

- Prosjektorganisert dvs. på tvers av den formelle linjeorganisasjonen
- Ei fast arbeidsgruppe
- Deltakere fra ulike fagmiljøer
- Det er satt av tid til arbeidet
- Det er satt av personalressurser
- Grappa arbeider sammen over lang tid
- Det er definert et felles (overordna) mål

Resultatet er

- Ei gruppe som har oversikt
- Ei gruppe som anerkjenner at det er ulike fagmiljøer involvert
- Ei gruppe som anerkjenner at fagmiljøene har ulike behov og prioriteringer

- Ei gruppe som knytter fagmiljøene sammen
- Ei gruppe der hver får bidra med sin kompetanse
- Ei gruppe som forstår de andre fagmiljøenes behov bedre
- Ei gruppe som kan gå samla mot det endelige målet

Dette er omgivelsene for hvordan vi kom fram til ei løsnig for registrering av årstall i databasen vår. Da Marte og jeg satt der i sola, hadde vi arbeidet med å innføre basen i flere måneder, og var for så vidt ferdige med den delen av arbeidet. Karen var ute i permisjon en kortere periode, den fjerde deltakeren i gruppa hadde et vikariat utenfor NB. Marte og jeg hadde altså ikke kunnskap om alle aspektene fra de involverte fagmiljøene der vi satt. Så noe hadde skjedd med oss i den felles arbeidsprosessen. Det er lett å tenke at vi i vår lange erfaring fra samarbeidet med de andre to hadde fått en oversikt, en kunnskap om sammenhengene både i arbeidet og i basen. Vår kunnskap dekket i hovedsak det som var nødvendig å kunne, og der den ikke gjorde det, visste vi om det. Den IKT-tekniske kunnskapen om hvordan endringen i basen konkret kunne gjøres, hadde vi ikke. Men vi visste hvem som hadde den, og vi hadde forstått noe om hva som var realistisk å få gjennomført. Du kan si at vi kjente landskapet, sjøl om vi ikke var kjent med alle detaljene.

Når jeg sammenholder dette med punktene jeg har trukket ut fra Karens fortelling, ser jeg at jeg kan kjenne igjen Karens utsagn i min historie. Det er ikke så merkelig. Både min og Karens fortellinger er fra det samme arbeidet. Fordi vi har fått arbeide sammen over lang tid, har vi god oversikt og forståelse for problemstillinga, både Marte og jeg. Jeg har oppnådd en viss forståelse for den IKT-tekniske sida og den bevaringstekniske sida, men uten å kunne enkelthetene. Marte vet noe om de bibliografiske behovene, som er mitt fagfelt. Hun har atskillig mer kunnskap om det IKT-tekniske enn jeg har, men ikke nok til å vite hvordan de konkrete endringene kan gjøres i databasen. Vi har imidlertid begge fått med oss en god del av den typen logikk som ligger bak oppbygginga av en database. Det er en styrke for oss nå, og det er også en del av bakgrunnsbildet som gjør at vi kan diskutere behov på en måte som er knytta til konkrete løsninger. Vår opplevelse av dette lille arbeidet – og også resultatet – var farga av sammenhengen det blei utført i.

Samtidig har vi ulik fagbakgrunn. I arbeidsgruppa knytta til AV-databasen var ledelsen bevisst på å sette sammen deltakere med ulik bakgrunn. Dermed har Marte og jeg en

kunnskap fra begge fagområder i ryggen når vi samarbeider. Til sammen et ganske bredt kunnskapsfelt. Vi har i tillegg fått med oss en del av den kunnskapen de to andre i gruppa har tilført. Og vi har fått en viss forståelse for de ulike fagenes behov, og dermed om den kunnskapen vi sjøl ikke har. Vi vet at vi er avhengige av de IKT-kyndiges kunnskap for at vårt forslag skal kunne bli en realitet. Dette vet vi fordi vi over tid har fått samarbeide med kolleger med andre fagbakgrunner. Vår erfaring fra det langvarige arbeidet med databasen vår har gitt oss en helhetsforståelse som vi nyter godt av når vi diskuterer vår egen "sak".

Vi eksisterer ikke i isolerte rom. Arbeidsoppgavene vi utfører som ansatte påvirkes av våre omgivelser, vår bakgrunn og vår kunnskap. Når rammene for vårt arbeid gir mulighet for en utvida forståelse, et utvida perspektiv, på det vi skal utføre, så gjør det noe med arbeidet. For meg kjennes det på et vis som rommet rundt meg blir større. Jeg kan bruke mer av min egen vurderingsevne. Kanskje innebærer det til og med en følelse av å bli vist større tillit enn om oppgaven jeg får er tett definert og begrensa på forhånd, og omgivelsene arbeidet skal passe inn i ikke skal angå meg. Og jeg vet at det gjør mye for min opplevelse av arbeidet jeg deltar i.

Også i Ivers fortellinger er det mulig å kjenne igjen noe av det samme som Karen har summert opp: Det å delta jevnlig over tid i et samarbeid kontra å bli hentet inn til diskusjoner om enkeltspørsmål uten å få informasjon om sammenhengene spørsmålene opptrer i. Han viser til hvordan de ulike miljøene utvikler forståelse for og lærer av hverandre, men også hvordan den ene faggruppas arbeid nærmest blir avvist av den andre. Helhet og oppdeling. Ivers erfaringer har gått fra et vanskelig samarbeid til et annet arbeid som er mye mer positivt og inkluderende. Den gode opplevelsen har gitt mening og skapt en glede hos Iver. Det har sådd et håp hos han om å nå fram med sitt fag også i forhold til ei videreutvikling av arbeidet med den første tjenesten. Det gjør godt å se at ei god erfaring slik kan vekke forventninger hos oss om bedre opplevelser i framtida. Vi skal ikke undervurdere betydninga av de positive forventningene til videre arbeid. Når vi tenker på hva motsatsen til dette kan være, i alle fall etter flere negative opplevelser, er det egentlig lett å tenke at det er viktig å legge til rette for de gode opplevelsene. Resignasjon er ikke en god følelse å ha med seg, verken i arbeidslivet eller i livet.

I utgangspunktet tenkte jeg på, og spurte etter, positive og negative erfaringer fra tverrfaglig samarbeid. Ut fra det mener jeg at jeg har funnet et viktig tema. Det har gitt meg nye

spørsmål. Hva betyr det for sjølve samarbeidet, for deltakerne i samarbeidet og for løsninga av en oppgave om vi arbeider isolert eller i en helhetlig sammenheng? Det påvirker våre erfaringer, og hvordan vi opplever våre erfaringer. Jeg tenker at det må være viktig å vite noe om hvordan det erfares. Et samarbeid inneholder mange aspekter, både faglige og menneskelige. Jeg har seks ulike fortellinger som kan vise meg noe om dette. Jeg vil forsøke å se på noe av det som ligger i et slikt samarbeid, og hvordan de ulike aspektene påvirkes nettopp av hvordan arbeidet gjennomføres, hvordan arbeidsprosessene får utvikle seg, og hvordan vi opplever det. De ulike aspektene er nok tett sammenvevd og kan være vanskelig å skille fra hverandre. Jeg håper likevel at jeg skal klare å ha et så åpent blikk at jeg klarer å se noe nytt i innholdet i det tverrfaglige samarbeidet. Noe som påvirker hvordan vi som deltar i arbeidet opplever det.

Å forstå det som foregår

Hvordan er det vi kan klare å forstå det som foregår rundt oss? Filosofen Jacob Meløe har satt ord på det. *"Det er gjennom egne virksomheter vi settes i stand til å forstå andres virksomheter"*⁴¹, sier han. Hvordan er det våre handlinger påvirkes av det vi forstår eller ikke forstår av de andres virksomheter og handlinger? Det vi har god forståelse for, er det som vi sjøl har erfaring med. Ut fra disse erfaringene er det vi har mulighet for å forstå også det andre holder på med. Våre egne erfaringer er vår klangbunn når vi prøver å se og forstå andres virksomheter, det er det vi har å bruke som redskap for å se utover vår egen virksomhet og inn i de andres. Vi kan ikke forstå det vi ikke på en eller annen måte har erfaring med. Det som er ukjent er ukjent. I det langvarige samarbeidet med de andre i gruppa har Marte og jeg skjønt noe også om den virksomheten som ikke er vår egen. Med vår egen kunnskap og erfaring som bakgrunn, og gjennom et felles arbeid med de andre i gruppa, har det skjedd noe som har satt oss i stand til å skjønne ut over grensen av vårt eget. Det å arbeide sammen med de andre har gitt forståelsen for deres kunnskap og handlinger. Det er ikke lenger ukjent. Da kan det skje, det som Gadamer beskriver slik: *"Vår forståelse av det andre gjør er bygget inn i det vi selv gjør, som premisser for våre egne handlinger"*.⁴²

Jeg liker følelsen av å forstå noe nytt. Spesielt liker jeg ny forståelse som setter min gamle forståelse av verden i et nytt perspektiv, gir meg et endret bilde av omgivelsene. Meløe

⁴¹ Meløe 1985 s. 21

⁴² Ibid. s. 41

beskriver vår mulighet til å forstå andres virksomheter med å forklare det som tre ulike typer blikk: Det kyndige blikk, det ukyndige blikk og det døde blikk⁴³. Det kreves en god del kunnskap for å forstå hva det er vi ikke forstår. Noen ganger kreves det til og med kunnskap for å forstå at vi ikke forstår. Meløe kaller det for det døde blikk når vi ikke har mistanke om at det foregår virksomhet vi ikke kjenner til. Vi ser ikke at det er noe å se. Men Marte og jeg har forstått mer. Vi har skaffet oss erfaring innenfor noe av den virksomheten som ikke er vår egen, derfor er vi i stand til å se mer enn bare vårt eget fag. Jeg mener det også ga oss en litt annen forståelse av våre egne virksomheter.

Når vi mangler begreper og teknikker for å skjønne det vi betrakter, men er klar over det, kaller Meløe det for et ukyndig blikk. Vi ser at det foregår noe, men vi har ikke nødvendigvis nok kunnskap eller erfaring til å skjønne hva det er som foregår. ”*Det helt kyndige blikk på det en annen gjør, har bare den som selv kan gjøre det samme*⁴⁴”, sier Meløe. Da ser vi det som er å se. Vi har deltatt i virksomheten så lenge at vi skjønner alle deler av det som foregår: hva som foregår og hvorfor det skjer. Gjennom samtaler, spørsmål, forklaringer, å se på, og – det viktigste – å utføre arbeidet sjøl, har vi oppnådd å forstå hvordan og hvorfor det som skjer skjer. Vi har skaffet oss egen praktisk erfaring fra de andres arbeid. Da kan vi utføre det samme sjøl.

Det helt kyndige blikk trenger vi helt sikkert ikke alltid å ha. Det kan vi ikke alltid ha. Vi skal nok ikke ha det heller. Alle kan ikke kunne alt. Iver forteller oss hvordan han og hans kolleger legger mye arbeid i å bidra til at Radioportalen etter deres mening kan forbedres. Vi kan bare spekulere i hva de IKT-ansatte leste ut av Ivers og kollegenes tilbakemelding om søketjenesten der Iver fikk delta i diskusjonen om enkeltspørsmål. Mangelen på respons kan kanskje tyde på at de ikke hadde øye for hva innholdet i tilbakemeldinga var. Det må være et poeng at vi klarer å skjønne nok av de andres virksomhet til å ha et delvis kyndig blikk, eller i det minste et ukyndig blikk, at vi er klar over at det er en virksomhet der som vi ikke forstår. Om vi ikke kan utføre hverandres virksomhet i praksis, kan vi ha møtepunkter der vi kan bli kjent med dem gjennom samtaler, diskusjoner, forklaringer og spørsmål. Da tror jeg vi har skaffet oss et grunnlag for et samarbeid som kan fungere på en helt annen måte enn om vi har et dødt blikk. Om min opplevelse er riktig, vil det kanskje også gi et nytt perspektiv på våre egne fagområder? At det gir en større åpenhet for at verden kan sees med et nytt blikk? Marte

⁴³ Meløe 1985 s. 23-27

⁴⁴ Ibid. s. 25

og jeg har nok ikke et helt kyndig blikk, men vi har gjennom vårt felles arbeid i gruppa fått en forståelse for deler av andres virksomheter. Vi har skaffet oss et delvis kyndig blikk.

De samme momentene som kommer fram i Karens fortelling er relativt enkle å se også i mi positive fortelling, den om årfeltet i AV-databasen. Det å ha et felles arbeid med en annen virksomhet gir altså en mulighet til å forstå i alle fall deler av andres virksomhet. Det gir en bakgrunn som vi også kan forstå endringer i virksomheten mot. Vi er i stand til å skjønne at ei endring kan få konsekvenser, og også noe om hvilke konsekvenser. Men det krever en bevissthet om det. Fordi vi har fått anledning til å forstå andres virksomhet gjennom det felles arbeidet, er vi i stand til å forstå flere konsekvenser. Når vi også kan bidra med ulike fagbakgrunner gir det bedre mulighet for å oppfatte flere aspekter av hele virksomheten. Vi får en bredere forståelse og kan sette det vi gjør inn i en større sammenheng. Vår forståelse av verden er en litt annen.

I Ivers erfaring med Musikk i biblioteket er det tydelig at forståelsen av rammene for arbeidet og også for andres fagområder kommer når de får jevnlig muligheter for å treffes på tvers av faggrensene. Fortellingen om Martes og min felles opplevelse viser også nettopp resultatet av et langsiktig og jevnlig felles arbeid. En investering av tid og personalressurser i forkant? Vi må gjøre en innsats for å komme inn i virksomheten, ville kanskje Jacob Meløe sagt. Jeg har lyst til å sitere en aforisme av Erik Lerdahl som jeg synes oppsummerer akkurat dette på en mer humoristisk måte: *”Man må slite for at ting skal skje av seg selv”*⁴⁵.

Hva kan jeg se om jeg forsøker å se på de andre fortellingene også i lys av det jeg mener jeg har forstått? Når jeg ser på Karens fortelling fra hennes negative erfaring, arbeidet med avisdigitalisering, opplever jeg at det nærmest er motsatt av det jeg har fortalt her. Hun sier det sjøl også, at dette er motstykket til hennes positive erfaring. Deltakerne i arbeidet utfører hvert sitt arbeidsstykke uten å ha kontakten med de andre som bidrar. Hun forteller om hvordan denne mangelen på helhetlig tilnærming gjør at det blir misforståelser mellom de som deltar. Den enkelte har ikke kunnskap om de andre fagområdenes behov i arbeidet, og er dermed heller ikke i stand til å ta hensyn til det. De får ei isolert og ensretta tilnærming til arbeidet. De vet jo at andre også bidrar med virksomheter som tilhører samme arbeidet. Likevel er de ikke opptatt av det. Hvordan kan det ha seg at de helt mister blikket for de andres bidrag? Med Jacob Meløes språk kan vi kanskje si at deltakerne i dette tilfellet har et tilnærmet dødt blikk?

⁴⁵ Lerdahl 2001 s. 69

Når vi ikke får åpne for at de andres virksomhet kan inneholde momenter som kan påvirke vår egen virksomhet – gjør det da at vi gir opp å forholde oss til det? Jeg kan skjønne at det er enklere for oss å bare forholde seg til vår egen verden. Det er ingenting i vegen for at vi kan gjøre en god jobb, innenfor våre rammer. Vi kan la være å forholde oss til virksomheten rundt vår egen. Da får vår verden fortsette å være som den har vært. Vi kan fortsette å løse oppgavene slik vi har gjort det. Det er trygt og enkelt. Hvis ingenting uforutsett skjer, kan vi la arbeidet bli rutine. Vi slipper å tenke på konsekvenser for andre. I dette tilfellet kan jeg ikke si hva som er årsaken til at de tenker som de gjør, det går ikke fram av fortellinga. Jeg kan forsøke å sette meg inn i de ansattes sted i Karens fortelling, forsøke å se verden fra deres vinkel. Er det dette som er forskjellen på om et arbeid oppleves som rutine eller ikke? Er det når vi lar arbeidet bli en isolert oppgave, slipper taket i det store perspektivet, at arbeidet også blir en rutine?

I arbeidet med endringshåndteringa i Karens fortelling skaper den isolerte arbeidsmåten problemer. Hver enkelt har ikke mulighet for å skjønne hvilke konsekvenser deres endringer har for de andre deltakernes bidrag. Dermed oppstår det feil, ting henger ikke sammen og fungerer ikke. Jacob Meløe sier at: *”Hvis vi ikke forstår den verden aktøren handler innenfor, forstår vi heller ikke det aktøren gjør”*⁴⁶. Den forståelsen som vokser fram etter hvert som vi arbeider med en oppgave blir ikke noe deltakerne deler. Det blir ikke en felles kunnskap. Forståelsen får lov til å utvikle seg i ulike retninger, bare knytta til den delen den enkelte arbeider med. Karen forteller at det er linjelederne som skal sørge for kommunikasjonen i arbeidet. Ettersom de ikke er aktive deltakere i den daglige virksomheten, kan de heller ikke få med seg forståelsen av innholdet som utvikler seg i arbeidsprosessen. Muligheten for å formidle den forståelsen de som arbeider med oppgaven får, er dermed ikke til stede. De som arbeider med hver sin del av det totale arbeidet er avskåret fra å se en helhet, de har ikke annet valg enn å forholde seg avgrensa til sitt eget arbeidsområde. Jeg synes Jacob Meløes tanker kan hjelpe oss å belyse også dette. Han har skrevet tre setninger om ”et sted å se fra”:

- *”En og samme gjenstand tar forskjellig skikkelse alt etter hvor du ser den fra”.*
- *”Det samme sted som gjør én skikkelse synlig, hindrer en annen i å komme til syne”.*
- *”Det går an å flytte på seg”*⁴⁷.

⁴⁶ Meløe 1985 s. 42

⁴⁷ Ibid. s. 28

Hva er det som gjør oss i stand til å ”flytte på oss” slik at vi kan se at ”gjenstandene” kan få ulike skikkelser? Nå er det ikke gjenstander Karen forteller om, men når jeg tenker med Meløes tanker, kan jeg likevel forstå mer av innholdet i historiene hennes. Karens kolleger kan se det felles arbeidet bare fra sitt eget ståsted. Det gir mening i forståelsen av fortellinga. Når vi ikke har møtesteder der vi kan snakke med de andre som også arbeider med det samme arbeidet, kan vi ikke se hvordan arbeidet ser ut fra deres ståsted. Det kan være ”skikkelser”, momenter, i arbeidet som vi er hindret fra å se fra vårt ståsted. Her er det bare linjelederne som skal sørge for at helheten ivaretas. Slik jeg skjønner det gjør det at det blir vanskelig, kanskje nesten umulig, for deltakerne i arbeidet å ”flytte på seg”. De er mer eller mindre låst til sitt ”sted”. I slike tilfeller kan vi ikke se hvordan vårt eget arbeid henger sammen med delene de andre bidrar med i arbeidet. For meg ser det ut som alle mulighetene for å se sammenhengene er stengt. Men i arbeidet med denne oppgaven, er det mitt privilegium – og min utfordring – å forsøke å sette meg inn i fortellinga, inn i deltakernes sted for å prøve å skjønne hva som skjer. At jeg har fått fortellingene fra mine kolleger, har gitt meg muligheten til ”å flytte på meg” i deres fortelling. I bearbeidinga av fortellinga får jeg bli en aktør som får lov til å snu og vende på det som er beskrevet for meg.

Å anerkjenne andres kunnskap

Hva er det som skal til for at vi skal kunne anerkjenne hverandres kunnskap? Hvordan kan vi forstå hva de andre sitter inn med av kunnskap? Med tankene fra Karens og mine fortellinger i bakhodet, opplever jeg at det som Iver snakker om også blir tydeligere for meg. Hva er det i Ivers fortelling som sier meg hva som må til for at vi skal kunne anerkjenne de andres kunnskap og fag? Hans-Georg Gadamer's forklaring om den hermeneutiske sirkelen⁴⁸, hjelper meg å se mer av det som ligger i Ivers erfaring. Han sier at den hermeneutiske regel er å forstå helheten ut fra delen og delen ut fra helheten. ”*Slik går forståelsens bevegelse hele tiden fra helhet til del og tilbake til helheten. Oppgaven består i å utvide enheten av forstått mening i konsentriske sirkler*”⁴⁹, forklarer Gadamer i sin beskrivelse av forståelsens sirkel.

Iver har ikke deltatt i samarbeidet med Radioportalen over tid. Han er bare blitt henta inn for å svare på enkeltspørsmål, slik jeg også blei det til møtet med IKT-ansatte. Men hvordan kan de IKT-ansatte spørre etter mer enn de vet om på forhånd? De kan ikke spørre om det som er

⁴⁸ Gadamer 2003 s. 33

⁴⁹ Ibid.

ukjent for dem. Hvordan kan de da bli kjent med det bibliografiske fagområdet, og hvordan det kan bidra til løsninger i arbeidet? De har ikke deltatt i et felles arbeid. De kan derfor ikke anerkjenne noe de ikke vet hva er. Det får meg til å tenke at det kunne ligge muligheter i arbeidet som ikke blei ivaretatt. At de ikke fikk anledning til å se de andres problemstillinger og løsninger, eller deres måte å tenke på.

Vi tar utgangspunkt i våre egne sammenhenger. Det er ofte enklest og mest nærliggende å spørre etter det vi kan se av mangler i vårt eget. Jeg tenker på hvor lett det er at svaret blir et isolert stykke informasjon som vi kan sette inn i vår egen sammenheng. Ikke et møte mellom fagene, der den utvida forståelsen som inkluderer sammenhengene mellom fagområdene som skal knyttes sammen. Kanskje kan vi se det som et møte mellom menneskene, men ikke et møte der menneskene får vise fram de ukjente områdene i sine respektive fagområder? Det minner om min egen situasjon da jeg blei innkalt til møte med IKT for å svare på enkeltspørsmål, tatt ut av sine sammenhenger. Jeg møtte brokker av deres arbeid, og de fikk høre brokker fra mitt fag. Sammenholdt med tanken om forståelsens vandring mellom helhet og del, er det kanskje bevegelsen til helhet som ikke har fått skje i dette tilfellet? At alle blir fanget i sin del. Hvordan kan vi da se at de andres fag har en verdi som kan gjøre at vi klarer å se vårt eget og de andres i sammenheng? Når vi sitter for fast i eget arbeid, er det lett at vi ikke får løftet blikket for å se sammenhengen arbeidet finnes i. Og kan hende er det nettopp den stadige vekslinga mellom helhet og del som sørger for at vi hele tida holder blikket åpent for sammenhengene, og for de andres fagområder.

Hvordan kan deltakerne anerkjenne nødvendigheten av de andre fagområdene? At de kan ha andre behov og andre prioriteringer? I Ivers positive erfaring, samarbeidet om en felles søkeportal for musikk i mange bibliotek, har de faste felles fora for å diskutere og avklare misforståelser og ulike tenkemåter. I tillegg er Iver del av ei referansegruppe som han sier er de som bestemmer hvordan verktøyet – resultatet – skal være. De gjentatte diskusjonene gir likevel et fellesskap som igjen kan føre til en gjensidig forståelse av hverandres fagområder, slik Iver forteller det. Et fellesskap og en forståelse som utvikles gjennom det praktiske arbeidet de utfører sammen. Karen beskriver det samme i sin fortelling om praktisk samarbeid med andre faggrupper over tid.

Iver viser oss ei annen erfaring som forteller om forståelsen for andres kunnskap: *”Jeg tror de [IKT-ansatte] har innsett at vi har noe å komme med, vi også. At vi har en kompetanse å*

komme med”. Kanskje en litt annen måte å si det på enn det som eksplisitt kom fram fra Karens fortelling, men som jeg likevel mener er en uuttalt kunnskap som ligger innebygd også der: Anerkjennelsen av at andre har en kompetanse som en sjøl ikke innehar, og at denne kompetansen har en verdi. Hvilke premisser skal ligge til grunn for at samarbeidspartnere kan spores til å forstå det? Iver viser til ei ytre forventning. At noen andre har krav til det som skal bli resultatet av arbeidet. I dette tilfellet er ”de andre” knytta til bibliotekvesenet og bibliotekbrukerne. Men først og fremst viser Ivers fortelling oss også hvordan deltakerne nettopp gjennom det praktiske samarbeidet erfarer at begge fagområdene har sin kompetanse å bidra med. Fordi de har hatt et felles arbeid, har de kunnet se at også de andres kunnskap har en verdi som kan bidra til å gjøre resultatet bedre.

I arbeidet med Musikk i biblioteket, som Iver forteller om, er representanter fra bibliotekene direkte involvert gjennom ei referansegruppe som skal teste og vurdere verktøyet som utvikles. Det er nærliggende å tenke at det aktualiserer behovet for bibliotekarkompetanse også innen arbeidsgruppa i dette tilfellet. At forståelsen av innholdet i det felles målet også sporer til forståelsen for at det er nødvendig med en tilsvarende kunnskap internt i arbeidsgruppa. Sjølsagt? Ja, kanskje. Men kanskje ikke like sjølsagt i neste arbeidsoppgave, der den ytre forventninga ikke er like tydelig. Og det kan se ut som det slett ikke var tilfelle i den andre av Ivers fortellinger. Det er nødvendig å ta med seg den kunnskapen vi bygger gjennom praktisk erfaring, og som vi kan se som en del av ei investering for at framtidens oppgaver i større grad skal ”skje av seg selv”, for å sitere Erik Lerdahl igjen. Eller som jeg oppfattet min egen fortelling fra samarbeidet om datofeltet i databasen vår: det var ei så enkel historie. Løsninga bare dukka opp, som av seg sjøl.

Lovverket tildeler NB et ansvar for å formidle informasjon om de mange interessante samlingene NB har ansvar for. I dette arbeidet er det å ivareta opphavsrettighetene et viktig element. Vi kan ikke uten videre legge ut for allmennheten det en forfatter har skrevet eller en fotograf har skapt. Vi må vite at vi har oversikt over hvem som har rettighetene, evt. om materialet er ”falt i det fri” som vi sier, det vil si at vi står fritt til å bruke materialet. I de fleste tilfellene skjer det 70 år etter opphavspersonens død. Derfor har NB ansatt egne jurister bl.a. for å ivareta akkurat dette. I mitt møte med IKT-ansatte blei det slik at jeg også overvar en rettighetsdiskusjon. Jeg diskuterte det med Iver i samtalen etter hans fortelling. Rettighetsdiskusjonen blei ført med stor autoritet, men de som deltok i den var slett ikke

jurister. Iver kunne fortelle om en liknende episode der ei gruppe fagfolk vurderte andres faginterne spørsmål.

Det er kanskje en innebygd fare med tett samarbeid på tvers av fag? Vi skaffer oss kunnskap om deler av andres fagområder, men så vet vi ikke nok til å vite alt vi ikke vet. Vi har forstått noe, men ikke nok til å se begrensningen av vår egen forståelse. Er dette et eksempel på at prosessen mellom del og helhet ikke får foregå lenge nok til å få avklart den nødvendige kunnskapen? Kanskje er det nettopp faren med å hente inn andre for å avklare enkeltspørsmål? Vi har sett en del, men ikke ”*det som er å se*”⁵⁰ i en virksomhet, for å tenke med Jakob Meløes begrepsverden. Vi får ikke justert forståelsen vår. Det er mulig vi kan si at de andres fagområde er anerkjent i dette tilfellet, men at forståelsen for kompleksiteten i den ikke er til stede. Eller snakker vi her om å ha et dødt blikk for at juristenes kunnskap er mer enn det som er åpenbart?

Det jeg her har kalt forståelse kunne jeg kanskje heller kalt praktisk kunnskap? En kunnskap som oppstår og uttrykkes gjennom arbeidet med en oppgave, som en del av sjølv arbeidsprosessen. Hva er det som gjør at denne kunnskapen utvikles i løpet av prosessen? Den blir med oss videre i arbeidet og bakes inn både i våre erfaringer og i måten arbeidet blir løst på. Når jeg ser på Martes og mitt arbeid ser jeg de mange møtepunktene i samarbeidet, vekslinga mellom eget arbeid og samspillet med de andres. Vekslinga mellom del og helhet. Slik jeg har sett både det Karen og Iver forteller, er det felles trekk i våre erfaringer. Jeg har skrevet om forståelsen for de andres kunnskap og arbeid, om hvordan vår bakgrunn lar oss forstå de andre, og hvordan det igjen blir en del av vårt eget arbeid. Utvekslinga av kunnskap og forståelse gir oss et utvida bilde av det vi sjøl holder på med, et annet perspektiv. Møtene mellom ulike typer fagkunnskap, fagkunnskap som kommer til uttrykk gjennom praktiske, felles løsninger, der resultatet er prega av at det vi kan, får virke sammen i et enhetlig produkt. Ikke isolerte deler som mer eller mindre passer sammen, men håndsdydd og sømløst tilpasset hverandre. Når vi lykkes.

Langsynthet og sidesyn – å ha oppmerksomheten mot målet.

I et tverrfaglig samarbeid, eller kanskje i alt samarbeid, vil det alltid være sånn at det overordna målet vil være felles for de som arbeider sammen. Det er altså noe som forener oss,

⁵⁰ Meløe 1985 s. 23

gir oss en felles interesse. I NB, der vi er avhengige av kunnskap fra mange ulike fagområder, er det ofte først når vi setter sammen kunnskapsområdene at vi har mulighet til å klarlegge hva som skal til for å nå det overordna målet. Derfor blir det kanskje ekstra tydelig i et tverrfaglig samarbeid at målet er avhengig av sammensmeltinga av våre ulike kunnskapsområder. Det synes jeg også jeg ser tydelig i alle de fortellingene jeg har brukt som kilder her.

Den gang jeg tok sertifikat sa kjørelæreren min stadig: *”Nei, nå ser du rett framfor bilen igjen! Se så langt framover på vegen som du kan. Da kan du bruke sidesynet til å justere plasseringa i vegbanen”*. Kanskje det ikke er så dumt å overføre en sånn tanke til andre områder også? Forståelsen av et felles mål fordrer en helhetlig forståelse fordi målet er helhetlig, det inneholder elementer fra alle de nødvendige områdene som skal til for å nå målet. Om jeg skal oppfatte meninga i målet, må jeg være i stand til å se langt framover, mot det som skal bli resultatet av arbeidet. Samtidig må jeg la sidesynet mitt justere det jeg gjør mot mine kollegers arbeidsdeler og fag. Det blir en utvida forståelse som vi i et felles arbeid når fram til. Kanskje kan vi si at målet representerer helheten av det felles arbeidet som gjøres. Jeg skal forsøke å forklare hva jeg legger i det.

Iver har en visjon om hvordan en bibliotekbruker skal kunne søke opp, bestille og deretter hente et materiale på sitt eget bibliotek uavhengig av hvilket bibliotek som faktisk eier det. Det er bibliotekarens visjon av en slik tjeneste. Men IKT-utviklerens kunnskaper er nødvendig for å kunne virkeliggjøre Ivers visjon. De mulighetene hun (eller han) ser vil legge premisser for hvordan tjenesten kan være. Kanskje kan hun også vite om tekniske muligheter som gjør tjenesten bedre enn det Iver kan se, for eksempel de tekniske mulighetene for å få tilgang til innholdet direkte på pc-en. Juristenes kunnskap vil kunne klarlegge i hvor stor grad det er realistisk å vise innholdet i sjølve dokumentene med tanke på begrensninger i opphavsretten. Enkeltdelene definerer helheten, og helheten enkeltdelene. Som girene i en sykkel, eller tannhjulene i en maskin. Et balansert hele for å få et godt resultat. Og et godt resultat avhenger også av at hver enkelt del er god, men på en sånn måte at de henger sammen, og at helheten derfor blir god. Og kanskje har Ivers visjon endret seg etter møtet med representantene for de andre fagene.

I samtalen etter fortellingene sier Karen noe om forståelsen av helheten i arbeidet: *”Jeg er ikke en gang sikker på om det er avgjørende for om de gjør en god jobb. Men jeg tror det er*

en fordel for at vi skal gjøre de rette tingene". Kvaliteten i arbeidsstykket som er bestilt og utført kan være god. Spørsmålet om det er den rette løsningen i forhold til målet er et annet spørsmål, et spørsmål som krever en større grad av helhetsforståelse. Gjøre de riktige tingene, og gjøre tingene riktig. To ulike utsagn. Det er viktig å se forskjellen, og det er viktig å vite hva som er viktigst. Et annet sitat fra den samme samtalen med Karen viser hvordan det å ha et helhetsperspektiv kan endre arbeidet. Å spørre hvorfor: *"... i stedet for å spørre ... hvorfor trenger du det? hva skal du bruke det til? Var det så lurt? Du skulle heller gjort det sånn. For det har det tredje fagmiljøet bruk for"*.

Det må være viktig å være oppmerksom på det som er felles i et samarbeid. For å komme dit er vi avhengige av alle deltakernes bidrag, derfor er målet alles. Og først når alle er klar over hvor vi skal, kan hver enkelt utforme sin del av arbeidet slik at det ikke bare er godt i seg sjøl, og kan knyttes mot arbeidet som kommer før og etter, men gjør det på en sann måte at det peker mot det endelige målet. Som i bildet med kjørelæreren min. Vi arbeider sammen mot noe som ligger lengre fram. Det betyr også at sjølve samarbeidet forhåpentligvis gjør – og preges av – at deltakerne i samarbeidet er villige til å forandre sin forståelse etter hvert som de forstår sitt eget bidrag som en del av en helhet.

Jeg kjenner at nysgjerrigheten min våkner når Iver forteller om oppstykinga av arbeidet i den positive opplevelsen sin, den om et felles søk mot musikkksamlingene i norske bibliotek. Når de arbeider etter Smidig prosjektmetodikk deler de arbeidet inn i små, små deler. *"I stedet for å lage en ferdig og omfattende kravspesifikasjon på forhånd [...], så brytes ting ned i bitte små biter"*, sier Iver. Det ser ut som det motsatte av den helheten jeg har lett for å fokusere på. Det kan også være ut fra en bestrebelse på å forstå de minste delene av helheten. Forstå innholdet i hver enkelt del. IKT-utviklerne arbeider med enkeltoppgavene i 14 dager. Iver er deltaker i referansegruppa. Etter arbeidsøktene møtes referansegruppa og utviklerne igjen for å vurdere det som er laget. Møtepunktene mellom hver av IKTs arbeidsøkter, kan kanskje fungere som et bilde på at bitene settes sammen til større sammenhenger, slik det også beskrives i forståelsens sirkel, som stadig beveger seg og gir biter av en ny forståelse i denne vekslings⁵¹. Alle får delta i arbeidet og bidra med sin forståelse og vurdering. *"Det gir mulighet for å ombestemme seg fordi referansegruppa kan forholde seg til delmengder av arbeidet underveis"*, sier Iver. Begge gruppene blir en del av vekslings mellom del og helhet, av prosessen der en går dypere inn i hver del før den settes sammen med de andre delene. Altså ei oppstyking og sammensetting av arbeidet som langsomt fører fram til helheten

⁵¹ Gadamer 2003 s. 33

gjennom en felles arbeidsprosess. Og jeg må kanskje justere mitt eget fokus fra sammenhenger og mer mot vekslina mellom sammenhengene, det store bildet, og delene som det store bildet består av.

Vi skal finne ei løsning på den delen av arbeidet som den enkelte bidragsyteren skal lage. Men løsninga må ikke komme på tvers av de andre bidragsyternes behov. Vi må klare å se et sammensatt bilde, på samme måte som Marte og jeg måtte ta hensyn til behovet for å kunne registrere årstall på en god måte, men også behovene for et godt brukergrensesnitt. Vi må tilrettelegge premissene for arbeidet sånn at vi har mulighet for å skjønne kompleksiteten i det. I alle fall må vi forstå kompleksiteten i det som berører vår egen del av arbeidet, og vi må forstå målet. Antagelig er det også sånn at vi må vite en del mer for å skjønne hvor grensene går for hva som berører vår egen del. Det vi ikke vet kan vi ikke ta høyde for. Det vil vi ha et dødt blikk for. Diskusjonen om rettigheter som IKT-fagfolkene førte, er kanskje et eksempel på hvor fristende det er å tenke at vi vet mer enn vi gjør. Derfor må vi sørge for at vi vet nok, og hva som er nok vil sannsynligvis avklares i samarbeidet med de som representerer de andre fagområdene. Det er de som må få gjøre vurderingene for sitt eget fag. I arbeidet fram mot målet må vi ha kunnskap om det vårt eget fag grenser mot, det vårt fag skal henge sammen med. Så mye kunnskap at vi skjønner hvor vår egen kunnskap slutter og de andres begynner.

Det som gir målet mening.

Jeg har sagt at målet kan sies å representere helheten i et tverrfaglig samarbeid. Hannah Arendt⁵², tysk filosof, sier at det først er i et fellesskap av forskjellige individer at den enkelte kan tre fram som et selv.⁵³ Hun er også opptatt av at det må være noe som er mål i seg sjøl, at *”menneskets liv ikke utelukkende utfolder seg gjennom å tre inn i prosesser som er rettet mot eksterne mål, men også ved å sette i gang prosesser som er et mål i seg selv”*. Hun mener at slike prosesser, eller aktiviteter, *”gir en verden av mening, og det er først når den foreligger, at målrettet aktivitet er mulig”*⁵⁴. Det er nødvendig å oppnå en meningssammenheng for at det skal bli mulig å gjøre arbeid som retter seg mot et eksternt mål. Jeg oppfatter at hun mener vi gjennom den prosessen arbeid i fellesskap utgjør, klarer å komme fram til en forståelse av sammenhenger som må være der for å forstå hva målet innebærer. Når vi klarer å se

⁵² 1906-1975

⁵³ Øverenget, 2003 s. 50

⁵⁴ Ibid. s. 56 og 57

sammenhengene mellom vårt eget og de andres, gjør det også at vi forstår hva som ligger i det vi skal skape – målet for samarbeidet. Forståelsen av målet er altså noe som vokser fram i arbeidsprosessen. Da kan vi gripe meningen med arbeidet vi skal gjøre sammen. Hva som er hensikten med det vi gjør. I det tror jeg også noe av muligheten for å skape et meningsfullt arbeid ligger.

Jeg vil gå tilbake til bildet med kjørelæreren. For å få oversikt over landskapet jeg kjører i, er det nødvendig å se så langt framover som jeg klarer. Sidesynet skal jeg bruke for å holde bilen på plass i vegbanen, eller arbeidet mitt på plass i forhold til mine kollegers arbeid. Det gir meg mulighet til å se det som er å se.

For Martes og min diskusjon i vårsola var det nok ikke definert et felles mål. Det var ei praktisk problemstilling som har dukka opp i hverdagens arbeid. En irritasjon som viste seg igjen og igjen i flere sammenhenger. En respons på alle de gangene vi – eller andre kolleger – har sukket at ”vi skulle egentlig ha fått gjort noe med det dato-feltet”. Eller ”jaja, det går vel an, men krøkkete er det!” Ei problemstilling som vokste fram over tid, og et mål for diskusjonen som også vokste fram over tid. Å fortsatt tenke slik det er gjort med den gamle løsninga for datofeltet, vil ta mye plass i brukergrensesnittet. Det skaper nye vanskeligheter. Å ikke gjøre endringer, gjør at vi ikke får registrert slik vi vil. Det må altså ei anna løsning til. Noe nytt. Det har vi skjønt. Fordi vi har den bakgrunnen vi har, kan vi se begge disse perspektivene. Igjen – egentlig ikke ei komplisert problemstilling. Likevel trengs det en kunnskap for å se at ei løsning må involvere flere aspekter. Vi har erfaring med det fra arbeidsprosessene i arbeidet med å innføre databasen. Mange ganger har vi hørt at ”vi skulle hatt ei linje til her”, eller ”går det ikke an å gjøre sånn?” Og mange ganger har vi svart ”jo da, men da får vi et annet problem”. Det krever en sammensatt forståelse av sammenhenger for å se det. Og dermed blir det målet som har vokst seg fram definert av denne helhetsforståelsen. For å holde meg i Meløes begrepsverden kan jeg si at vi er i virksomheten, vi har skjønt så mye av den at vi ser at det er et behov for noe annet og nytt. Jo større forståelse for virksomheten, jo bedre mulighet for å ivareta mange aspekter på forhånd, og slippe å finne de uønska konsekvensene i etterhånd. Det er nødvendig å skjønne at målet er mer overordna enn det å løse de enkelte praktiske problemene som dukker opp.

Da er vi forhåpentligvis i stand til å skjønne målet, og så bruke sidesynet til å justere løsninga vår mot andres fagområder, for å beholde Halvard kjørelærers retorikk. Å se mot målet,

samtidig som vi med bakgrunn i erfaringer i samarbeidet klarer å se mot de andres virksomheter, gjør at vi kan utvide forståelsen. Det å forstå målet er en viktig, kanskje til og med helt nødvendig premiss for arbeidet. Det bidrar til å forstå kompleksiteten. Og for å forstå målet, må vi ha et visst begrep om våre samarbeidspartneres virksomhet. For meg er det også slik at det å forstå målet, og samtidig noe av de andres verden, er en del av det som gir meg mening i arbeidet. Og igjen er det vekslina mellomhelhet og deler som blir viktig for forståelsen. Gadamers forklaring om hvordan vi oppnår forståelse, den hermeneutiske sirkel⁵⁵, blir veldig tydelig

Hannah Arendt er opptatt av prosessene i arbeidet. Prosesser over tid. Nettopp det som gir forståelse. Den forståelsen vi får gjennom prosessene er det kan hende ofte vanskelig å oppnå på andre måter enn gjennom et felles arbeid. I et samarbeid over tid, legges det til rette for at vi som er deltakere gradvis kan lære å forstå de andre deltakernes kunnskap, deres måte å tenke på, hvilke behov og prioriteringer som må gjøres innenfor de andres fag, og sikkert mer. Vi utvider vår egen forståelse av sammenhengene i denne prosessen. I den store sammenhengen kan vi kanskje si at vårt syn på verden får lov å forandre seg. Akkurat den aha-opplevelsen gir meg stor glede. Det oppleves todelt: en bedre forståelse av meningen med sjølve arbeidet, og et meningsfullt arbeid.

Samtidig som fellesskapet og den utviklinga som ligger i fellesskapet er et mål i seg sjøl, er det altså også nødvendig for å kunne arbeide mot et mål utenfor sjølve den aktiviteten som gjøres i fellesskapet. Med dette som en bakgrunn for tankene om samarbeidet i NB, kan det kanskje bety at å arbeide isolert, slik det kommer fram i både Karens, Ivers og mine fortellinger, ikke gir mulighet for å skjønne fullt ut hva som ligger i det målet det arbeides mot, og heller ikke noe av våre kollegers virksomheter.

Aristoteles skriver om dette i Den nikomakiske etikk. Han sier at:

”Utgangspunktet for handling er en beslutning – det vil si hvorfra bevegelsen utgår, ikke det for hvis skyld handlingen utføres – og utgangspunktet for en beslutning er vår streben og vårt begrep om hvorfor det gjøres. [...] Denne tenkning styrer også den produktive tenkning, for enhver som frembringer noe, frembringer for noes skyld, og det som frembringes er ikke målet rett og slett, (men bare et mål med henblikk på noe

⁵⁵ Gadamer 2003 s. 33

*og ut fra noe) – bare det som kan etterstribes i handling kan være dét, for det å gjøre det godt er et mål, og vår streben er rettet mot dette”.*⁵⁶

Jeg leser dette slik at det er beslutninga som er knyttet til årsaken for handlinga, til det gode som ”vår streben er rettet mot”. Samtidig er handlinga det som er nødvendig for å gi målet et innhold, at det er handlinga som frembringer noe. Dessuten at dette ”noe” gjøres for en årsak. Målet er utenfor sjølve handlinga, samtidig er handlinga det som gjør at målet kan få et innhold. Dessuten at vi strever mot at det vi gjør i handlinga skal være godt. Dette er det jeg har forstått som det Aristoteles kaller *poiésis*.

I et sammensatt arbeid, slik det tverrfaglige arbeidet i NB vanligvis er, vil målet være utenfor sjølve arbeidet, bestemt gjennom hensikten med beslutninga. Det som hos Aristoteles knyttes mot begrepet *poiésis*, og som han her knytter til produktiv tenkning, tenkning som gjøres med en praktisk hensikt. Beslutteren vet hva som er hensikten. Samtidig er handlinga nødvendig for å nå målet gjennom at det er det som gjør at målet blir noe mer enn en tanke. Slik jeg leser dette, vil det bety at når handlinga blir isolert, brytes kunnskapen om hvorfor beslutninga er tatt. Beslutterens kunnskap om hensikten blir ikke formidlet til de som skal utføre handlinga. For den som handler – utfører det praktiske arbeidet – er det ikke mulig å se sammenhengen mellom handlinga og det handlinga utføres for, hensikten med handlinga. I kjørelærerterminologien kan vi kanskje si at vi blir tvunget til å kjøre etter vegkanten. Vi ser ikke hvor vi skal. Når den som utfører handlinga ikke får viten om hva målet er, ser han heller ikke om hva det er handlinga skal gjøres godt i forhold til. Handlinga kan ikke sees i perspektiv av hensikten med handlinga. Beslutteren ber om å få utført ei eller flere handlinger, men kunnskapen om hvorfor det skal utføres blir værende hos den som beslutter. Den som utfører handlinga har ikke kunnskap om ”det som er å se”, som Meløe uttrykker det. Det er lett å tenke at resultatet av det som blir utført, kan preges av denne mangelen på perspektiv.

Jeg tenker på Karens negative erfaring, arbeidet med digitalisering av aviser der hver enkelt ikke deltok i et fellesskap, men arbeidet med sitt eget avgrensa bidrag til et større tverrfaglig arbeid. Det ser jeg som et eksempel på det jeg har forsøkt å forklare her. Hva er det som skjer når de felles prosessene i arbeidet ikke er der? Karen sier det gjorde at de som arbeidet slik ikke var i stand til å se hvordan deres arbeid påvirkte andre deler av helheten i arbeidet,

⁵⁶ Aristoteles 1999, s. 111-112

spesielt når det blei gjort endringer. Den isolerte måten å arbeide på gjorde at de ikke fikk nok kunnskap til å forstå det. I Karens fortelling hadde de ikke mulighet for å få et større perspektiv på sitt eget arbeid, på samme måte som "utføreren" i Aristoteles' forklaring.

Å arbeide isolert kan gjøre at sammenhengene mellom eget og andres arbeid blir borte. Når disse sammenhengene ikke lenger er tydelige, blir det også vanskelig å skjønne det felles, overordna målet som det samla arbeides mot. Forståelsen av eget arbeid i en større sammenheng blir mindre, eller kanskje borte. Kunnskapen om beslutterens hensikt er borte. Den hermeneutiske regel, forståelsens sirkel, sier at *"man skal forstå helheten ut fra delen og delen ut fra helheten..."*⁵⁷. Vekslinga mellom helhet og deler skjer ikke her, hver deltaker forholder seg bare til sin egen del. Da forsvinner også muligheten til å vurdere eget bidrag i en større sammenheng. Om Gadammers tanke er riktig, forsvinner forståelsen både av helheten og av delene. Perspektivet blir borte. Helheten og delene definerer hverandre. Jeg vet at en slik arbeidssituasjon for meg gir mindre mening. Det gir mening for meg å få perspektiv på mitt eget arbeid. Se min kunnskap i sammenheng med andres kunnskap. For meg henger det sammen. For å få hele bildet må jeg ha kunnskap om hensikten med arbeidet, helheten. Det påvirker mitt arbeid, og mitt arbeid påvirker hele bildet. Jeg trenger sikten langt framover for å se landskapet, og sidesynet for å justere bilen i vegbanen.

I fortellinga mi om møtet med de IKT-ansatte hadde ikke jeg heller mulighet til å se min egen viten sammen med de andres. Jeg måtte stole på at de andre så det som skulle sees. Det samme skjedde med Iver i hans møte med IKT: *"Hvis du blei involvert i det, så fikk du ikke høre noe om premissene [...] skulle være for noe"*⁵⁸. Iver hadde ikke tilgang til kunnskapen om rammene for det som skulle lages. Når andre opplevde at hans kunnskap trengtes, fikk han et gløtt inn i arbeidet som foregikk. Sammenhengene forblei ukjente for han. Vurderinga av når hans kunnskap trengtes, og hvordan den passet inn i sammenhengene, var det andre som gjorde.

Hvordan gir arbeidsprosessen mening?

Jeg har skrevet om hva som skjer med oss i et samarbeid. Og da tenker jeg på det som skjer i tillegg til at vi forhåpentligvis finner ei god løsning på en faglig oppgave. Det som skjer i

⁵⁷ Gadamer 2003 s. 33

⁵⁸ Sitat fra Ivers fortelling

sjølve arbeidsprosessen, med og mellom menneskene som deltar i samarbeidet. Men også hvordan sjølve samarbeidet påvirkes av det å kunne veksle mellom å se delene og helheten i sammenheng. Jeg håper at det kan hjelpe meg å forstå hva som gjør at vi opplever samarbeid som godt eller mindre godt.

Et samarbeid består av elementer som samler oss og som skiller oss. Kanskje er det spesielt tydelig i et tverrfaglig samarbeid. Det er mange sider ved et samarbeid det er mulig å bruke som utgangspunkt for å gå inn i samarbeidsprosesser. Hva fokuset skal være, er et valg vi gjør. Hvordan kan det å ha oppmerksomheten på sammenhenger og vekslinga mellom delene og helheten påvirke sjølve samarbeidet og samarbeidsprosessen?

Hans-Georg Gadamer skriver om hvordan ny forståelse smelter sammen med den eksisterende forståelsen og slik skaper en ny forståelseshorison⁵⁹. Jo mer jeg tenker på mine erfaringer, jo mer synes jeg det tydeliggjøres at målet med samarbeid er at våre ulike kunnskaper, fag og egenskaper gjennom en arbeidsprosess kan gi oss en ny forståelse. At de kan få smelte sammen på en sånn måte at det kommer fram noe helhetlig som er nytt.

Jeg har et minne som jeg har hatt med meg i flere år. Det er fra den gang jeg sang alt i koret i bydelen vår. Koret leier øvingslokalet i musikkrommet på barneskolen. Der har dirigenten vår plassert oss vel 30 sangere i en ring. Vi skal synge en "O" så reint som vi klarer. Jeg husker ikke lenger hvilken note vi skal synge i. Det tar litt tid, men etter hvert som vi får samla oss til en rein tone, hører vi at det dannes en overtone som klinger over hodene våre. Det er nesten så vi ikke har råd å slutte å synge. Tenk at vi i fellesskap klarer å få til å lage en ny tone utenfor våre egne stemmer! Magisk! Hvor kommer den fra? Nå tviler jeg ikke på at fenomenet kan forklares med lydbølger eller hva vet jeg. Men magien i opplevelsen er et sterkt bidrag til gleden med å synge. Jeg tenker på hvor heldig jeg er som får være med å skape noe i samarbeid med andre. Være en del av noe. Å få oppleve at vi sammen klarer å skape noe annet, noe utenfor oss sjøl.

Når jeg tenker tilbake på denne opplevelsen, får jeg mye av den samme følelsen som i samarbeidet med Marte om årsfeltet i databasen. Det er en følelse av glede og inspirasjon. Dessuten en opplevelse av fellesskap med dem jeg har opplevd dette sammen med. Vi klarte å

⁵⁹ Gadamer 2003 s. 33

skape noe nytt sammen. Akkurat den følelsen er noe av det jeg liker aller best. Det å oppleve at jeg har forstått noe på en ny måte. Disse opplevelsene vet jeg er av det som gir meg de gode opplevelsene i et samarbeid.

Karen er opptatt av mulighetene for kommunikasjon. Hva er det mulighetene for kommunikasjon gir oss? Når jeg ser vårt tverrfaglige samarbeid i lys av Gadameres tanker om deler og helhet, vil møteplassene være arenaer for å se helheten. Er ikke det nettopp Karens ønske om kommunikasjon? Hun er inne på det sjøl også i samtalen etter fortellinga: ”*Da slo det meg bare, at hvis vi hadde hatt noen som hadde jobba på tvers av faget, fagenhetene, hadde sett det her totale bildet så hadde vi mye raskere skjønnt det der. Det gjorde vi ikke*”. Møtene mellom deltakerne er også møter mellom de ulike fagene. Det er her deltakerne kan prøve ut om den enkeltes tanker om delene henger sammen med resten, om det passer inn. Utgangspunktet for et felles arbeid er ansatte med hver sin basis av fagkunnskap. Den kunnskapen er den kilden vi har å bruke for å løse en oppgave vi har fått. Tidlig i prosessen har vi ikke alltid et bilde av hva som kreves, noen ganger knapt nok et bilde av hvordan det ferdige produktet skal være. Oftest vet vi noe om hvilke behov som skal dekkes, men hver ut fra sin bakgrunn. Gadamer sier at ”*Målet for all kommunikasjon og all forståelse er en felles forståelse av saken*”⁶⁰. Har Gadamer med det gitt svaret på hvorfor Karen opplever kommunikasjon som så viktig? Karens fortelling fra avisdigitaliseringa viser oss et samarbeid med lite kommunikasjon mellom de ulike aktørene. Er deres problemer og slitsomme samarbeid et resultat av at de ikke har fått en felles forståelse av saken?

Hver enkelts kunnskap og vår evne til å sette sammen kunnskap er våre verktøy for å komme fram til løsninga. Men det er ikke et puslespill vi skal sette sammen der brikkene er gitt på forhånd. Vi sitter med hvert vårt kunnskapsområde. Det kan vi se på som vår startkapital. Vi skal lage noe nytt. Løsninga må vi skape sjøl i fellesskap gjennom den arbeidsprosessen som samarbeidet er. Den typen prosess som Hans-Georg Gadamer⁶¹ så innsiktsfullt har beskrevet med å vise oss hvordan forståelsen utvides i ei stadig veksling mellom deler og helhet. Den prosessen er det vi skal gjennom for å skjønne hva målet vårt er og hvordan vi kan nå det. Skaffe oss en best mulig ”*felles forståelse av saken*”. For å få til en helhet som henger sammen, er vi avhengige av at vi har en felles oppfatning av hva det er vi skal lage. Det kan vi få gjennom kommunikasjon der våre faglige bidrag, våre deler av helheten, får møtes og utvikles, og vår forståelse for hverandres bidrag får vokse fram. Der får vi være en del av den

⁶⁰ Gadamer 2003 s. 34

⁶¹ Ibid. s. 33-34

bevegelsen som skjer i prosessen. Da kan vi i fellesskap utvikle et resultat som er nytt, en felles helhet. En helhet som overskrider delene.

Vi hører om det i flere av fortellingene: *”Det å sette av ressurser, både personer og tid spesielt til dette arbeidet, fører til at vi har ei gruppe med personer som har oversikt, som ser sammenhengene fra ende til ende”*, forteller Karen. *” ... det går begge veger – jeg tror vi lærer av hverandre”*, sier Iver. Vi får større forståelse for hvordan de andre tenker og snakker, og dermed skjønner vi mer av sammenhengene. Ivers positive fortelling, om utviklinga av Musikk i biblioteket, innebærer et arbeid med jevnlige møtepunkter. Hans første innspill er å fortelle om hva det er han og hans kolleger skal lage. Det vil si, han gjør egentlig ikke det, han viser fram et bilde av en framtidig mulighet, nærmest en visjon. En bibliotekbruker som kan sitte heime ved sin egen pc, bestille ei bok (eller en dvd eller ei lydbok), og få den levert på nærmeste bibliotek. *”Sømløst og vakkert”*, sier Iver. En vakker visjon for en bibliotekar, og forhåpentligvis minst like vakker for bibliotekbrukeren. For å gjøre Ivers bilde om til virkelighet, trengs det et verktøy. Målet må være å skape det verktøyet. For å skape det må det til kunnskap fra flere fagområder. Det kan godt hende vi snakker om et sammensatt verktøy, det vet jeg ikke, jeg kan ikke detaljene i dette. Men Ivers mål er overordna: det som skal til for å virkeliggjøre hans bilde av framtida. I en arbeidsprosess vil Ivers visjon bli gjenstand for ulike innspill i diskusjonen for å skaffe seg et felles bilde av hva oppdraget er. I tillegg gir prosessen mulighet for at Ivers visjon kan endre seg etter hvert som deltakerne utvikler sin forståelse av oppgaven.

Både i min egen erfaring og i Ivers erfaring blir vi hentet inn for å svare på enkeltspørsmål, ikke mer. *”At alle deler faller sammen til en helhet, er i hvert tilfelle kriteriet for at man har forstått riktig. Om et slikt sammenfall uteblir, betyr det at forståelsen har mislykkes”*⁶². Men hvordan ser vi at sammenfallet uteblir eller ikke? Hva kreves for at vi skal kunne se det? I Karens fortelling har ikke deltakerne en arena for å se om delene faller sammen til en helhet. Hvordan kan de skjønne om forståelsen har mislykkes eller lykkes? Det kommer jo fram når løsningene til slutt fungerer eller ikke fungerer sammen, men ikke som en del av prosessen i sjølve arbeidet. I forhold til den hermeneutiske sirkelen kommer de aldri til det punktet der de får satt sammen delene til en helhet. Hvordan kan de da vite om de har *”forstått riktig”*, som Gadamer sier?

⁶² Gadamer 2003 s. 33

Det er sjølsagt et argument at ikke alle kan delta i alt, og at det må være mulig å spørre om enkeltstående tema. Jeg vil anta at vi snakker om et balansepunkt for hvem som skal delta og hvor mye. Dessuten når i prosessen flere skal delta. Arbeidsprosesser og forståelse krever tid. Hvis vi tenker på Lerdahls tese om at man må slite for at ting skal skje av seg sjøl, så finnes det kanskje et balansepunkt mellom å sette inn ressursene i tidlig i prosessen, slik at mest mulig av ”tingene” skjer av seg sjøl, og det å bruke ressurser i løpet av prosessen eller i etterkant for å rette opp misforståelser og endringer som har gjort at ting har gått galt.

Akkurat dette opplever jeg som et sterkt motstykke til noe av det som kommer fram i både Karens, Ivers og mine negative erfaringer. Iver og jeg deltar ikke i en helhet, vi bidrar med løsrevne deler. Vi vet ikke hvordan våre bidrag passer i den sammenhengen de skal brukes. Vi kjenner ikke premissene. Vekslinga mellom eget arbeid, og sammenstillinga mellom eget og andres arbeid skjer ikke. Karen snakker om hva som lett skjer der ansatte arbeider aleine med sin avgrensede del av et større arbeid. Om mangelen på forståelse for sammenhengen i arbeidet, slitasjen og misforståelsene som oppstår. Hver enkelts forståelse blir begrensa til deres egen lille del, og får dermed lov til å utvikle seg uavhengig av de andres forståelse og arbeid. Den felles prosessen er på en måte vandringa på vegen mot målet. Det er fristende å en gang til vise til Hannah Arendts uttalelse om prosessen som et mål i seg sjøl⁶³. I arbeider der møtepunktene mangler, får deltakerne ikke gå den vegen sammen. Jeg tenker også på det deltakerne går glipp av: den gode opplevelsen av å skape noe sammen.

Hva er det som gjør at vi kan forstå?

Noe av det som oppleves meningsfullt i sjølve samarbeidet er at deltakerne gjennom denne sammensmeltinga av kunnskap kan danne ny forståelse av arbeidet og av sammenhengene de arbeider i. Slik kan det legges til rette for å skape noe nytt og annet – en ny tone som overskrider summen av enkeltstemmene.

Hver enkelts sannhet om oppgaven blir utfordret i møtet med de andres sannhet. Og hver enkelts forståelse av sannheten blir også utfordret når den skal inngå som en del av en større helhet. Med det har vi mulighet for å utvide forståelsen. *”Foregripelsen av mening med henblikk på helheten blir til eksplisitt forståelse når de deler som lar seg bestemme av*

⁶³ Øverenget, 2003 s. 56

helheten, selv bestemmer denne helheten".⁶⁴ Helheten gir oss en forståelse av delene og delene en forståelse av helheten i en gjentakende sirkelbevegelse. Vi forstår mer, og stadig mer etter hvert som denne forståelsesprosessen får fortsette. Det er en ubrytelig sammenheng mellom helhet og deler som Gadamer beskriver. Et både-og. Den enkeltes del av arbeidet og sammenhengen mellom alle delene som arbeidet består av – helheten. I den stadige vekslings mellom delene som helheten består av, og den helheten delene settes sammen til, kommer vi gradvis fram til en ny forståelse.

I denne endringa av forståelse ser jeg at muligheten for å skape det nye ligger. Når vårt syn på arbeidet endrer seg, kan vi også se nye muligheter. Det er som når Jacob Meløe skriver om steder å se fra: *"En og samme gjenstand tar forskjellig skikkelse alt etter hvor du ser den fra"*⁶⁵. Når "saken" tar en ny skikkelse, blir den mer ukjent. Det som er ukjent sporer oss til å tenke nye tanker, ikke bare de samme vi har tenkt før. Det som er rundt oss kan være det som enten fremmer eller hindrer denne "skapelsen" av det nye. Som Ivers ønske i samarbeidet med IKT: *"... vi mente det måtte være et både og"*. Vårt syn på arbeidet, vår forståelse av oppgaven forandrer seg. Dermed åpner det også for å se nye sider ved det vi arbeider med, det bringer inn nye momenter som kan hjelpe oss å se saken i et nytt lys. Det setter også mulighetene for løsninger i et annet lys.

Er det ikke nettopp denne utviklinga av ei gjensidig endring av forståelse som foregår i de positive historiene? I et langvarig samarbeid, med stadig vekslings mellom de enkelte delene som utarbeides av den enkelte deltakeren, og sammenstillinga av delene til en helhet får forståelsen for hvordan det hele henger sammen gro fram. Den hermeneutiske forståelsens sirkel får bevege seg fra deler til helhet til deler og tilbake til en ny helhet igjen når deltakerne som i Karens positive eksempel, får brukt tid på bli kjent med andres fag, og eget fag, egne deler, i sammenheng med de andres fag. I et tverrfaglig samarbeid blir dette særdeles tydelig fordi resultatet nettopp er avhengig av hver enkelt deltakers bidrag til helheten.

Vi lar oss påvirke av hverandre. Noe i møtet med andre kan gjøre at vi godtar at vår opprinnelige forståelse av verden er mindre riktig eller kanskje for unyansert eller ufullstendig. I det har vi også godtatt at det finnes en virkelighet som kan være en annen enn den vi oppfatter. Hvis vi ikke gjør det, har vi heller ikke behov for å endre vårt bilde av

⁶⁴ Gadamer 2003, s 33

⁶⁵ Meløe 1985 s. 28

virkeligheten. Å øke vår egen forståelse krever at vi tar inn over oss at det finnes noe vi trenger å øke vår forståelse for. At det finnes noe som kan være forskjellig fra det vi oppfatter det som. Noe fremmed. Møtet med andre kan gi oss et møte med en annen virkelighet, eller en annens virkelighet. Det må være nødvendig å være åpen for det i et samarbeid enten det er tverrfaglig eller ikke.

”Her forstår jeg ikke den Andre ved å innpasse det han sier til det jeg på forhånd er innstilt på. Gjorde jeg det, kunne jeg ikke komme et steg nærmere oppgavens løsning ved å høre på ham. Jeg forstår ham isteden ved å tilpasse mine innstillinger til det den Andre sier, og denne tilpassingen vil være et tilfelle av overskridende forandring”⁶⁶.

Det er Dag Østerberg⁶⁷ som sier dette i boka ”Forståelsesformer”. Jeg opplever at han beskriver nettopp det jeg forsøker å vise. Nødvendigheten av å la vårt syn på verden få lov å forandre seg i arbeidet. Nødvendigheten av at det i samarbeid, ikke minst de som går på tvers av fagområder, legges til rette for at det Østerberg kaller overskridende forandring kan skje gjennom møtet med de andre. I Karens ene fortelling der det ikke er lagt til rette for at de som deltar skal få møte andre og andres fag. Da blir det også vanskelig, kanskje nesten umulig, å la en slik overskridende forandring skje. De som arbeider med oppgaven får ikke hørt hva ”den Andre” sier, langt mindre åpne for å tilpasse sine innstillinger til det.

Hans-Georg Gadamer har også viktige tanker om hva det betyr å åpne for den andres budskap, eller tekst. I forlengelsen av det å ha et forhold til sine egne for-dommer, ligger det å være åpen for og villig til å sette vår egen forforståelse på prøve, å stille spørsmål ved vår egen forforståelse og tillate at den blir rokket med: *”Det er i realiteten først når fordommen blir satt på spill at den egentlig kommer i spill. Bare i det den spiller seg ut [sich ausspielt], samspiller den i så stor grad med den eller det andre at også denne eller dette kan spille seg ut”⁶⁸.* Først da vil vi altså kunne ha mulighet for å ta inn over oss og forstå innholdet i det den andre bidrar med. Da har vi også åpnet for å la vårt syn på verden endres.

⁶⁶ Østerberg 1972, s. 80

⁶⁷ Norsk sosiolog og filosof, 1938-

⁶⁸ Gadamer 2003 s. 43

Å tilpasse seg andres meninger

Jeg vil gå tilbake til tankerekken om hva perspektiv betyr for medarbeiderne i samarbeidet. Det perspektivet som arbeidsprosessen sammen med andre er med på å gi meg. For å kunne vurdere mitt eget arbeid, opplever jeg at jeg må ha mulighet for å sette det inn i en større sammenheng. Når jeg ikke får det, opplever jeg også at en slik måte å arbeide på gjør at jeg føler meg lydigere. Lydigere i den forstand at jeg mister det store bildet som jeg er avhengig av å ha for å danne meg en egen oppfatning av hva jeg er med på å skape. Jeg er ikke lenger i stand til å vurdere mitt eget arbeid opp mot den helheten det er en del av, rett og slett fordi jeg ikke kjenner helheten. Dermed har jeg ikke lenger et annet valg enn å tilpasse meg andres vurdering. Jeg vil sitere fra min egen opplevelse av møtet der jeg blei innkalt for å svare på enkeltspørsmål: *"Jeg har forsøkt å svare på noe, men uten å vite om svaret er godt eller dårlig i forhold til sammenhengen det er gitt i. [...] Hvordan skal det jeg har sagt brukes videre?"* Jeg får ikke tenke i et større perspektiv. Da har jeg heller ingen mulighet for å vite hvordan mitt bidrag vil eller kan brukes i andres arbeid, eller danne meg min egen mening om saken.

Jeg mener det er det samme som kommer fram i Ivers fortelling, og også i Karens. Iver uttrykker det som at han *"opplever det som en forholdsvis hemmelig aktivitet"*. Dessuten sier han at *"de som blei involvert i enkeltdeler av arbeidet ikke var informert om rammene rundt arbeidet, hvilke premisser som var lagt til grunn"*. Han opplevde at premissene var lagt på forhånd. Karen trekker en slutning som kanskje er enda sterkere. Hun sier at endringshåndtering i arbeidet blir vanskelig fordi de som utfører endringa ikke skjønner at deres endringer kan få konsekvenser for andre, eller *"er oppmerksom på det, eller bryr seg om det"*. Hennes erfaring er altså at deltakerne i arbeidet ikke bare er ute av stand til å se eget arbeid i perspektiv med andres, de slutter å bry seg om det. Det leder meg til Hannah Arendts beskrivelser fra rettssaken mot Adolf Eichmann i 1960 i Israel.

Adolf Eichmann hadde ansvaret for transporten av jøder til utryddelsesleirene under andre verdenskrig. Han ble kidnappet i Argentina av israelsk etterretning og stilt for retten i Jerusalem i 1961. Hannah Arendt overvar rettssaken. Nå var Hannah Arendt særdeles kritisk både til måten Eichmann blei hentet til Israel på, og til en rettssak som et symbol på et oppgjør med det som hadde skjedd mot jødene. Hun var opptatt av at rettssaken måtte bli en sak om Adolf Eichmann og handlingene han hadde utført.⁶⁹ Hannah Arendt sier at det ikke

⁶⁹ Øverenget, 2003 s. 138

kreves et ondt menneske for å gjennomføre et totalitært regimes politikk. Det som kreves er vanlige mennesker som ikke er i stand til å reflektere over sine egne handlinger – ” [...] *et fullstendig banalt menneske som kun ønsker å gjøre en god jobb*”.⁷⁰ ” [...] *han hadde ingen egne motiver, ingen egne normer og verdier, ingen holdninger uten denne ene: å være pliktoppfyllende* ”⁷¹. Det kreves altså tankeløse mennesker. Mennesker som ikke ser sine egne handlinger i et større perspektiv.

Det er en lang og vanskelig tankerekke fra NBs samarbeidsoppgaver og til Hannah Arendts refleksjoner over totalitære regimer. Jeg kjenner at jeg vegrer meg mot å formulere setninger om dette med egne ord. Det er flere måneder siden de første tankene om temaet dukket opp. Jeg har tenkt at jeg måtte skrive om det, men alltid når jeg har nærmet meg emnet, har skrivinga tatt en annen vending. Nesten som jeg ikke sjøl styrte det jeg ville si. Det er unektelig langt fra krigens Tyskland til dagens norske nasjonalbibliotek. Kanskje for langt? Og en bestemmelse om at en samarbeidsoppgave skal utføres som isolerte deloppgaver er en udramatisk og i og for seg uskyldig bestemmelse. Men stadig dukker det opp en tanke om på hvilket tidspunkt vi ikke lenger er i stand til å tenke sjøl. Og på hvilket punkt det – når forholdene er slik – gjør at vi handler tankeløst, uten å sette våre egne handlinger inn i den større sammenhengen de eksisterer i.

I artikkelen *Tilpassings-ideologien, sosialiseringa og dei materielle ordningane* omtaler den norske filosofen Jon Hellesnes bl.a. det han kaller tilpassing. Han skriver at

*“Å verte tilpassa er å verte sosialisert på ein slik måte at ein tek for gitt dei samfunnsmessige rammene ein eksisterer innanfor. [...] Dermed kan vi seie at tilpassing inneber at ein ikkje får noko perspektiv på sine gjeremål og dei ordningane dei har sitt opphav i, og at ein vert blind for historisk forandring”*⁷².

Dette kjennes atskillig nærmere mine tanker om NB etter å ha hørt Karens, og for så vidt også Ivers og mine erfaringer fra samarbeidsoppgaver hos oss. Jeg tenker igjen at et ord som lydighet er nærliggende i en arbeidssituasjon som i sterk grad fremmer tilpassing. I de etiske retningslinjene for NB brukes også ordet lydighet⁷³. Hvordan kan jeg forstå NBs bruk av dette begrepet?

⁷⁰ Øvereng 2003 s. 141

⁷¹ Ibid. s. 144.

⁷² Dale 1992 s. 136.

⁷³ Nasjonalbibliotekets etiske retningslinjer s. 4

I egne erfaringer, og i Karens og Ivers erfaringer, mener jeg å ha sett at det å skjønne eget arbeid i sammenheng med de andres, og med arbeidets, og helst NBs overordna mål, er en forutsetning for forståelse av helheten. Er denne forståelsen en nødvendig forutsetning for å gjøre oss i stand til å tenke og reflektere over vårt eget arbeid og vår egen arbeidssituasjon? Hos Hellesnes er motstykket til tilpassing det han kaller daning.

“Å fremje tilpassing er å motverke daning, og omvendt. Ein dana person har tiltru til si eiga fornuft, og i staden for å tenkje ved hjelp av herskande tankar, som mange gjer, prøver han å gripe sin eigen situasjon med si eiga fornuft. Han har føresetnader for å forstå at og korleis den særeigne situasjonen han står i, er bestemt ut frå den allmenne samfunnstilstanden”⁷⁴.

Kanskje må vi ha forståelsen av sammenhengene i arbeidet, og forståelsen av omgivelsene for å kunne ”gripe vår eigen situasjon med vår eigen fornuft”? At det gir oss perspektiv på vår egen situasjon? For det er vel ønskelig at arbeidstakere i Norge i størst mulig grad skal være ”dana” personer?

Når skjer det at ansatte ikke lenger ”får noko perspektiv på sine gjeremål og dei ordningane dei har sitt opphav i, og at ein vert blind for historisk forandring”⁷⁵? Igjen må jeg tenke på Karens fortelling der hver enkelt skal arbeide med sin isolerte arbeidsoppgave. Hun forteller hvordan forståelsen for helheten forsvinner når arbeidsoppgavene blir utført isolert, uten møtepunkter for å ivareta sammenhengene. I forlengelsen av det sier hun:

Altså, vi hadde ei linje som ikke forstod sammenhengene. Vi sleit med endringshåndtering, vi sleit med at fagmiljøene gjorde endringer som hadde konsekvenser for andre uten at de forstod det sjøl/var oppmerksom på det/ brydde seg om det. Fordi at man blir seg sjøl nærmest i ei sånn tilnærming.

Menneskene tenker ikke i samme retning, enkeltarbeidene henger ikke sammen. De utfører sin bestilte jobb og tenker ikke lenger enn det. Kan ikke tenke lenger uten mer informasjon. Hva er alternativet til at menneskene tenker egne tanker? Hvem skal få lov til å tenke? Hvem skal bestemme hvem som skal tenke? Jeg opplever at det er ubehagelig å gå inn i en slik diskusjon. Vi lever i et samfunn der vi i flere generasjoner i Norge har lagt vekt på å fremme

⁷⁴ Dale 1992 s. 143.

⁷⁵ Ibid. s. 136.

likeverd mellom mennesker. Slik er det ikke overalt. Men denne diskusjonen viser så tydelig at her, i denne situasjonen, er vi ikke likeverdige. Vi har kanskje et utgangspunkt der vi forventer åpenhet og likeverd. Det kan være ubevisst. Jeg opplever at min følelse av ubehag kommer av at dette temaet så tydelig viser at min grunnleggende oppfatning av mine omgivelser, slett ikke stemmer i alle sammenhenger.

Like fullt kan det være at spørsmålene om tilgang eller ikke tilgang til informasjon er reelle. Reelle i den forstand at det faktisk er mulig å gi kunnskap nok til at andre skal kunne tenke, eller å velge å ikke gjøre det. Det kan være at dette berører mer grunnleggende spørsmål enn det kan se ut til ved første øyekast. Det er en mulighet som ligger der, men det er ubehagelig å ta inn over seg at noen bevisst kan velge bort å gi andre nok kunnskap til at de kan sette sine egne handlinger inn i en større sammenheng.

Har vi en rett til kunnskap om hva våre bidrag brukes til? Om jeg snur tanken min, kan jeg spørre om vi har en plikt til å skaffe oss kunnskap om hva våre bidrag brukes til. Kan vi ta ansvar for våre egne handlinger om vi lar være å skaffe oss en kunnskap om hva vi bidrar til? Har vi lov til å la være å ta ansvar for våre handlinger? Når vi aksepterer, eller for den del ønsker, å utføre eget arbeid uten å se det i perspektiv av hva det brukes til, lar vi også andre ta ansvaret for konsekvensene av det vi gjør. Hvordan det brukes. I etterkant av mitt møte der jeg blei hentet inn for å svare på enkeltspørsmål, kjente jeg på ubehaget av å ikke vite hvordan mine opplysninger skulle brukes. Jeg sørget ikke for å skaffe meg kunnskap om det. Nå fikk det neppe dramatiske konsekvenser i mitt tilfelle, men likevel. Vi tillater at andre tenker for oss. Hannah Arendt er opptatt av at vi må ta ansvar for å tenke sjøl. I hennes omtale av saken mot Adolf Eichmann går det igjen nettopp det at Eichmann fraskriver seg sitt personlige ansvar for hva det er han har bidratt til. Han overlater ansvaret – tankeløst – til andre.

Jeg mener det er en grunnleggende nødvendighet for oss alle å tenke hva våre handlinger kan bidra til. Jeg tenker også at det for mange av oss er lett å ikke gjøre det. De fleste har det godt og relativt trygt i dagens Norge. Det er likevel ikke en naturgitt nødvendighet at det er slik. Det at Hannah Arendt ser Eichmann som en ”vanlig mann”, opplever jeg bringer han og hans handlinger nærmere vår verden, nærmere oss. De store ordene, enten vi snakker om demokrati eller for så vidt ondskap, kan være vanskelige og utfordrende å knytte til vår hverdag, og enda vanskeligere å uttale høgt. Hannah Arendt hjelper oss med det.

Vil vi tenke sjøl? Vil vi ta ansvar for det våre bidrag brukes til? Det er godt mulig å utføre

egne oppgaver uten å sette dem inn i et større perspektiv. Vi kan være ubevisste om sammenhengene vi agerer i. Noen ganger fordi vi ikke har nok kunnskap til å se dem, andre ganger fordi vi velger å ikke se dem. Vi kan velge bort muligheten til å tenke sjøl. I Karens fortelling om avisdigitalisering kommer det fram at medarbeiderne ikke bryr seg om å tenke på eget bidrag i en større sammenheng. Det kan være behagelig og enkelt å slippe å se et større bilde. Da kan vi gjøre vår jobb fra A til Å, ikke mer komplisert enn det. Og vi kan gjøre jobben godt. Vi får jo lønn. Men det kan gjøre noe med oss. Enten vi velger å ikke tenke, eller ikke har kunnskap nok til det, ser jeg det som å ikke sjøl ta ansvar for det en deltar i. Vi kan overlate ansvaret til andre, men det er fremdeles vårt eget ansvar at vi lar andre ta ansvaret. Det er aldri andre enn vi sjøl som kan ta ansvar for vår egen integritet. Det er et valg å være lydig eller ikke. Og jeg mener at lydighet er noe annet enn lojalitet. Jeg oppfatter lojalitet mer som å ta et ansvar for sjøl å velge når grensen for det vi vil delta i nærmer seg eller overskrides. Å være bevisst. Og en plass begynner også det som Hannah Arendt forsøkte å forstå. En plass er spiren der. Og i begynnelsen, kanskje til og med ganske lenge, ser det nok slett ikke farlig ut.

Min farmor hadde et uttrykk som på bokmål blir slik: *"Drar du den, så drar du den"*⁷⁶. Utrykket stammer fra historia om kona som skulle kjøre staur, men ikke visste hvor mye hun kunne legge på lasset. For hver staur hun la på sa hun: "Drar du den, så drar du den også..." Det gjorde hun til lasset til slutt var for tungt, og hesten ikke kunne røre seg. Da begynte hun å ta av lasset igjen mens hun sa: "Drar du ikke den, så drar du ikke den heller..." helt til det ikke var noe igjen på kjerra. Jeg synes det illustrerer hvordan de små endringene kan være vanskelige å tyde retninga på, for de som utfører dem og kanskje også for de som bestemmer at de skal gjøres.

Å se hverandre som tenkende mennesker

Karen forteller at for henne er kommunikasjon og møtepunkter viktige. Møtene i samarbeidet er også alltid møter mellom mennesker. Jeg ville tenkt at det er avgjørende også hvordan og hvor bevisst vi er på det også på jobb for å få til gode samarbeidsforhold. Hvordan blir vi bevisst på det? Hvorfor er det viktig? Er det viktig? Karen forteller om erfaringa si fra et samarbeid som over tid ga flere positive resultater, arbeidet med AV-databasen. Blant annet

⁷⁶ Tradisjonshistorie som jeg har hørt fra min farmor, Andrea Svendsen, Rydland.

trekker hun fram anerkjennelse av de ulike fagområdene og deres ulike behov, mulighet for at hver enkelt får bidra med sin kompetanse og bedre forståelse for de ulike fagene. Kanskje en kombinasjon av å se mennesket og faget.

Hva er det som ivaretar den menneskelige sida i samtalen mellom Marte og meg der ute i vårsola? Vi opplevde å bli hørt på. I tillegg hørte vi på hverandre. Vi hadde en gjensidig tiltro til hverandre og hverandres kunnskap. En tro på at vi begge var i stand til å bruke vår kunnskap til å tenke i forhold til den aktuelle problemstillinga, dette tilfellet hvordan vi kunne registrere datering i databasen vår. Vi tok hverandre og det den andre sa alvorlig, så hverandre som tenkende mennesker. I artikkelen "Deltakar og tilskodar" skriver Hans Skjervheim om å ta hverandre alvorlig. Han sier at "*Å ta den andre alvorlig er det same som å vere viljug til å ta hans meiningar opp til ettertanke, eventuelt diskusjon*"⁷⁷. Når to mennesker i en samtale engasjerer seg i en felles sak, kaller Skjervheim det for en treledda relasjon. Da viser han til relasjonen mellom de to deltakerne i samtalen og til saken samtalen dreier seg om. Det krever noe av deltakerne i samtalen, ei holdning til det den andre sier. Deltakerne er engasjert i det den andre sier, oppfatter hans "sak" som en felles sak. Skjervheim kaller det å være "*medsubjekt i høve til det sams sakstilhøvet*"⁷⁸. Vi forholder oss til hverandre som subjekter, med fokus på en felles sak.

Alternativet er å ikke være opptatt av "saken", men bare se at den andre refererer til saken. Da har vi ikke noe felles å forholde oss til. Da tar vi heller ikke den andre på alvor, vi forholder oss ikke til budskapet i det han sier. Kanskje forholder vi oss til det faktum at han sier det, men ikke til hva han sier, det Skjervheim kaller "objektivering" av den andre. Da blir det vanskelig, for ikke å si umulig, å komme fram til ei felles løsning på den saken som er lagt på bordet. Det er rett og slett ikke det som er i sentrum. Dette kaller Skjervheim for toledda relasjoner.

Iver forteller oss noe om hvordan det kjennes å ikke bli tatt på alvor. Kanskje går det an å si at det er eksempel på toledda relasjoner vi ser i Ivers fortelling der bibliotekarene ga sine synspunkter på utkastet til søkeportal? Iver og flere av hans kolleger blir bedt om å komme med innspill til produkt som er utvikla ved en annen avdeling, en søketjeneste på internett. De legger mye arbeid i dette, og skriver ei lang tilbakemelding. Deres opplevelse er at

⁷⁷ Skjervheim 2002 s 23

⁷⁸ Ibid. s. 21

tilbakemeldinga ikke blir lest. Jeg vet ikke om det er det som virkelig skjer, men det er slik det oppleves for Iver og hans kolleger. Mottakerne av tilbakemeldinga må ha konstatert at de fikk den, men for Iver var det ingen respons som fortalte at mottakerne engasjerte seg i budskapet i kommentaren. Iver opplevde det som de ikke blei tatt alvorlig. Jeg verken kan eller vil si at de ikke blei sett som tenkende mennesker. Det er likevel nærliggende å tenke at bibliotekarene opplevde det slik. Jeg tenker at det er en nær sammenheng mellom å bli sett som tenkende mennesker og å bli tatt alvorlig. At mottakeren forholder seg til budskapet i det som blir sagt. Jeg tenker også at det i yrkeslivet er en nær sammenheng mellom menneskene og deres fag. På jobben er vi både enkeltpersoner og representanter for våre respektive fagområder. I et tverrfaglig samarbeid er det gjerne en kombinasjon av fag og egenskaper som er årsaken til at vi deltar i et samarbeid. Når noen opplever det som de ikke blir tatt alvorlig, ligger det nært å tenke at deres fag heller ikke blir tatt alvorlig.

Martes og mitt forslag blei vurdert, og det kom et resultat ut av det som vi kunne se fungerte i praksis. Det ga oss en følelse av mening med det vi diskuterte i vårsola. Det fikk betydning. Dermed fikk vi også betydning. Fordi vi hadde kunnskap om helheten i det vi diskuterte, var det også mulig for oss å tenke, og mottakerne av vårt budskap engasjerte seg i vår sak. Jeg ser det som et kjernepunkt. Det å kunne ha et helhetlig perspektiv lot oss være tenkende mennesker. Vi blei mottatt som det. Det ga oss mening med det vi gjorde, og det ga våre fag mening.

For å ta en annen på alvor kreves det at vi er villige til å åpne for det den andre bidrar med i et møte. At den andres tanker har konsekvenser for våre egne tanker. Men for å kunne forstå, er det også nødvendig å se hvem vi sjøl er i en gitt sammenheng. Hans-Georg Gadamer skriver om dette. Han sier at: *"Forståelse betyr primært: å forstå seg selv i saken – og først dernest: å utskille og forstå den andres mening som sådan"*.⁷⁹ Vi må være villige til å se hva vi bringer med oss som gjør at vi ser som vi gjør på saken. Vi er alle den vi er ut fra det vi har med oss fra vår bakgrunn, vi møter aldri situasjoner som ubeskrevne blad. Men vi er også avhengige av våre erfaringer for å gi oss referanser for å kunne forstå. Samtidig trenger vi å bevisstgjøre oss best mulig om vår egen bakgrunn i møtet med en annen og i møtet med en sak. Gadamer kaller det å være seg bevisst, eller ha et forhold til, sin egen forforståelse: *"Denne formen for mottagelighet forutsetter imidlertid verken saklig 'nøytralitet' eller noe i retning av*

⁷⁹ Gadamer 2003 s.40

selvutslettelse, men forutsetter tvert imot en pågående tilegnelse av egne for-meninger og for-dommer”⁸⁰. Han sier at vi ikke må tro at vi kan sette til side våre for-dommer for å la den bli erstattet av det andre: ”Å tro at man slik kan se bort fra seg selv, hører snarere med til den historiske objektivismens naivitet”⁸¹. Vi må altså hele tida være klar over at vår forståelse er preget av våre erfaringer og opplevelser, vår historisitet⁸². Slik er også de fortellingene som er kildene mine, preget av erfaringene til de som forteller dem. På samme måte er min tolking av dem preget av min egen bakgrunn og erfaringer, fordi det er den samme bakgrunnen som gir meg noe å tolke dem mot.

Når vi best mulig klarer å være bevisst hva som er vårt eget i møtet med de andre, er vi også best mulig i stand til å ta imot de andres budskap, det de ønsker å formidle til oss. Da har vi en likevekt mellom deltakerne i samtalen. Vi åpner for at de andres budskap kan være like mye verdt som vårt eget, og at det kan føre til at vi må endre vår egen oppfatning. Med Hans Skjervheims språk kan jeg si at vi ser hverandre som subjekter. Jeg vil gå litt tilbake til det han skriver om objektivisering. Han sier at vi kan velge å se det den andre kommer med som et faktum som vi ikke engasjerer oss i. Da åpner vi ikke for budskapet i det den andre kommer med. Vi er mindre opptatt av saken enn på å gjøre hverandre til objekter. ”Den som mest raffinert objektiviserer den andre er herre⁸³”, sier Skjervheim. Jeg tenker at hensikten med samtalen da ikke lenger er å komme til en større forståelse for saken, men å vinne diskusjonen, være ”herre”. Vi er ikke villige til å ta den andres ”*meningar opp til ettertanke, eventuelt diskusjon*”⁸⁴. Vi tar han ikke på alvor.

Jeg opplever Ivers negative opplevelse, arbeidet med Radioportalen, som motstykket til Martes og mitt samarbeid. Iver opplever at det allerede er lagt noen premisser som han ikke har fått kjennskap til. Det ser ut som at Ivers fag dermed ikke blir tatt på alvor. Og Iver føler at hele grunnlaget for deres arbeid med tilbakemeldinger som de er blitt bedt om å gi, faller bort. Mulighetene for at kunnskapen i fagområdene sammen skal føre til noe nytt, noe som er bedre enn de begge kunne gjort alene, får ikke skje. Det kan se ut som det jeg opplever som en grunnleggende likevekt i menneskelig samhandling heller ikke blir ivaretatt. Menneskene og faget er sammenvevd. Menneskene representerer også faget.

⁸⁰ Gadamer 2003 s. 38

⁸¹ Ibid. s. 43

⁸² Ibid.

⁸³ Skjervheim 2002, s. 25

⁸⁴ Ibid. s. 23

Iver sier at han i utgangspunktet opplever arbeidet i utgangspunktet som et reint IKT-internt arbeid. I og med at det lå noen premisser til grunn som ikke ble presentert, kan det fra utsida se ut som invitasjonen til samarbeid i slutfasen kanskje heller ikke var reell. For meg virker det som det er en ubalanse mellom de to fagene, og at det er med på å gjøre at de to fagenes tenkemåter og kunnskap ikke får smelte sammen til noe nytt. Karen understreker behovet for å arbeide sammen over tid. Den tida kan trenes for å komme inn i en prosess der vi gradvis og stykkevis utvikler denne forståelsen for oss sjøl og hverandre, og samtidig legger til rette for en gjensidig (eller felles) prosess. Og der målet er avhengig av ulike typer kunnskap, er det i mine ører rimelig at vi må skjønne noe av de andres kunnskap for å forstå hva som ligger i målet, slik Hannah Arendt sier.

Det er mange fallgruver i et tverrfaglig samarbeid, mange muligheter for misforståelser og mistillit, hvis vi stiller med et slikt utgangspunkt. For å komme fram til den gode prosessen, er min erfaring at det krever en raushet i samarbeidet. Det å vinne diskusjonen må vike for at saken og sakens behov skal være i sentrum. Arenaen må på en måte være tilgjengelig for oppgaven. Da må den ikke være opptatt av en eller fleres behov for å bruke muligheten til å innta den arenaen for seg sjøl, eller bare for sitt fag, eller sin kunnskap eller kanskje for enkeltpersoners ønske om å være i sentrum. Det vil ta bort grunnlaget for en åpenhet for de andre, og dermed også for den prosessen som må til for at den enkeltes forståelse skal kunne endres og utvikles. Målet og fokuset må være oppgaven. Og da er vi tilbake til Hans Skjervheim tanker om den treledda samtalen.

NB har flere ulike fagområder representert blant sine ansatte. Hvordan kan vi best legge til rette for at disse fagområdene kan spille sammen? Min erfaring er at et godt samarbeid krever alle disse tingene: en balanse mellom deltakerne og mellom kunnskapen eller fagområdene deltakerne representerer, en åpenhet for de andres bidrag og i det også en gjensidig respekt. Jeg vet at jeg i frustrerte stunder har frest at ”det blir aldri bra før vi respekterer alle fagområdene vi har i NB”. Men jeg mener det er viktig. Jeg må tro at de andre kan bidra med noe viktig for virkelig å åpne for at deres kunnskap kan settes sammen med min egen kunnskap, og så se hvordan de påvirker egne tanker og egen kunnskap. La deres tanker og måter å se arbeidet på få påvirke min forståelse, prøve ut om det kan føre til nye tanker og ideer som kan føre oss nærmere målet. Jeg tenker at det er spørsmålet som berøres i min og Ivers opplevelse av en situasjon der vi blir hentet inn for å svare på enkeltspørsmål i IKTs arbeid. ”De bare tapper meg for informasjon”, sa en annen kollega som hadde vært i en

lignende situasjon. Kan vi si at det er eksempler på at mennesker blir et middel for at andre skal nå sitt mål? Det ene fagområdet får definere hva som er premissene. De sitter med sammenhengene, og får bestemme hvor det er behov for den bibliotekfaglige kunnskapen. Nå skal jeg være forsiktig med å bruke Erik Lerdahl som et sannhetsvitne på noe som helst. Men han har en aforisme som jeg synes gir noen skremmende perspektiver knyttet til dette. Han sier: *Forakt lurere der forståelse mangler*⁸⁵.

I noen år var jeg styremedlem i fagforeninga mi. Det gjorde at jeg fikk høre Oscar Amundsen gi oss en presentasjon av ei bok han er medforfatter av, boka "Endringskynisme". Amundsen har sammen med Trond Kongsvik undersøkt hvordan stadige organisasjonsendringer oppleves av ansatte. Det de fant var at mange etter hvert utviklet det forfatterne har kalt en "endringskynisme". De opplevde endringene som lite reelle, relativt meningsløse, og uten effekt⁸⁶. De ansattes motforestillinger blir ikke tatt alvorlige, men blir sett på som negativ motstand. Som en respons på det forteller enkelte av informantene deres om hvordan engasjementet forsvinner og bidragene fra den ansatte uteblir⁸⁷. Det minner meg om Ivers reaksjon når hans og kollegenes tilbakemelding på en søketjeneste ikke blir tatt på alvor: *"Hadde jeg visst premissene, så hadde jeg ikke giddet å kommentere det de hadde laget"*. Kanskje går det an å kalle en slik reaksjon også for en slags kynisme?

I forholdet mellom fagene ligger det også en balanse mellom å se hverandre som sjølstendig tenkende mennesker, eller som ressurser som kan brukes i en (arbeids)prosess for å nå et mål. Med en krassere ordbruk kunne jeg kanskje til og med sagt balansen mellom de andre som sjølstendige mennesker eller som objekter for et formål, verktøy for å nå et mål. For hvem og hva er vi enten objekter eller mennesker? Det tror jeg er et forhold som kan finnes i alle situasjoner der det finnes relasjoner mellom mennesker. På en arbeidsplass finnes relasjoner som påvirkes av ulike aspekter. Sjefer og underordnede, kolleger med ulike roller og utdanninger. Det er nærliggende å tenke på ord som respekt og likeverd. Respekt og likeverd uavhengig av høy eller lav utdanning, uavhengig av høy eller lav lønn og av status. Uavhengig av påvirkningsmulighet eller ikke. Er vi upåvirket av alle disse sidene av vår hverdag? En plass går det en grense som kan overskrides og som rokker ved vår alles rett til å være tenkende mennesker, ved vår integritet som mennesker eller kanskje til og med vårt menneskeverd. Nå sier jeg ikke at vi ser at denne grensen blir overtrådt i fortellingene jeg har

⁸⁵ Lerdahl, 2001 s.48

⁸⁶ Amundsen og Kongsvik s. 121.

⁸⁷ Ibid. s. 69

brukt her. Men jeg vil si at noe i det jeg har sett, har fått meg til å tenke på denne problemstillinga.

Kan vi skille det vi gjør og det vi er? Kanskje er det ulike aspekt av det å være menneske? For meg oppleves det som det er en nær gjensidighet i dette. Det jeg er bestemmer hva jeg gjør, og det jeg gjør er med å farge hvem jeg er. Når jeg fratras muligheten for egen refleksjon, påvirker det meg. Når jeg godtar at jeg skal arbeide uten å tenke, påvirker det også mitt syn på meg sjøl og mitt forhold til arbeidet mitt.

Hannah Arendt skriver i boka "Vita activa" at menneskene gjennom handling og tale viser hvem de er: "*de viser aktivt det unike ved sitt personlige vesen, de trer liksom inn på verdens scene [...]*"⁸⁸. Grunnleggende for alle fortellingene her, og for alt samarbeid, ligger i møtet mellom mennesker og hva som kan komme ut av det. Disse møtene er kanskje også en slik "scene" der vi får tre fram og vise hvem vi er? Får være tenkende mennesker? Vi tenker kanskje ikke ofte så grunnleggende om dette. Jeg har sett på og forsøkt å si noe om kompleksiteten i faglig samarbeid. Jeg vil tro at kompleksiteten i de menneskelige sidene av samarbeid ikke nødvendigvis er mindre. Jeg bringer med meg både min faglige kunnskap og erfaringer i samarbeidet. Og jeg bringer med meg mine menneskelige erfaringer og opplevelser. Vi er alltid også mennesker. Det gjør vi nok klokt i å ikke glemme. Det blir ikke borte. Hannah Arendt sier at:

*"Å koble ut denne såkalte "subjektive faktoren" vil være det samme som å forvandle menneskene til noe de ikke er, å underslå at personen avsløres i alt, selv i den mest målbevisste handling, og at det har bestemte konsekvenser for handlingens forløp som verken blir diktert av motiver eller mål. Det betyr rett og slett å unnlate å ta hensyn til virkeligheten slik den er"*⁸⁹.

Da guttene våre var små, hengte vi opp et ark på innsiden av skapdøra på kjøkkenet vårt. Overskrifta var Folkeskikken. Der var det satt opp punkter for hvordan vi syntes vi skulle omgås hverandre og andre. Et av punktene var at det hver lørdag skulle kjøpes inn lørdagsgodter, et annet at vi skulle ta opp gulrøttene fra grønnsakhagen om høsten. Forslagene for hva som skulle inn på lista kunne nok komme fra både oss voksne og fra de to guttene

⁸⁸ Arendt 1996 s.181

⁸⁹ Ibid. s. 186

våre. Samla blei det et litt utvida innhold av det vi vanligvis tenker på som folkeskikk, kan du si. Men ellers gikk det på å la være å sloss, ta hensyn til hverandre, hjelpe hverandre når det trengtes og litt annet forskjellig om hvordan vi mennesker oppfører oss mot hverandre. Heldigvis er det ikke så ofte det forekommer reine slagsmål på norske arbeidsplasser, så vidt jeg vet i hvert fall. Det jeg ønsker å tenke på er mer nettopp det som berører oss som mennesker. Det å se hverandre som tenkende mennesker, eller med Hans Skjervheims begreper, se hverandre som subjekter⁹⁰.

Skjervheims motstykke til å se hverandre som subjekter, er å se den andre som objekt. Hva betyr det at vi gjør det? Hvordan kan det påvirke oss å bli sett som objekt? Når jeg ser tilbake, tenker jeg at vi i vår liste over "folkeskikken" forsøkte å bygge inn noen verdier, blant annet om likeverd og respekt for andre. Noen grunnleggende verdier som kan være en plattform å stå på når guttene våre skal møte hendelsene livet består av. Hendelser som påvirker holdninger til og handlinger mot andre mennesker. Kanskje et utgangspunkt for en dannelsesprosess? Der det er grunnlaget for menneskelige relasjoner, tror jeg det også vil gi seg konkrete utslag i måten disse relasjonene er på.

Iver forteller fra sine gode erfaringer fra tverrfaglig samarbeid at de blei hørt: " ... *det har liksom vært en helt annen tone. De hører på oss...* ". Ganske grunnleggende forutsetninger for et samarbeid, slik jeg opplever det. Og grunnleggende i alle mellommenneskelige relasjoner. Å bli sett som et tenkende menneske, et menneske som har noe å bidra med. Men kanskje likevel ikke alltid like sjølsagte i praksis som vi gjerne vil tro. I den andre fortellinga si viser Iver til hvordan han ikke blei hørt. Det er også nærliggende å tenke at det i tillegg innebar at faget hans heller ikke blei vektlagt. En sammenheng mellom menneske og fag, ja, men likevel ulike ting. Kanskje er det slik at når vi mangler eller har få møtepunkt, oppfattes vi ikke som enkeltmennesker, men som representanter for grupper? Eller med Skjervheim: Vi blir objekter⁹¹. Jeg er meg, med mine kunnskaper, egenskaper og erfaringer som jeg kan bidra med. Eller jeg er en representant for bibliotekarene, og bibliotekarere har et gitt sett kunnskaper og egenskaper som bestemmes av forståelsen til den andre. Når møtepunktene blir færre, blir oppmerksomheten om de andre mindre, kanskje til og med borte. Vi ser det tydelig i Karens fortelling, der deltakerne i samarbeidet ikke lenger bryr seg om deres løsninger passer med det de andre gjør. Prosessen, som Hannah Arendt sier er et mål i seg sjøl, blir

⁹⁰ Skjervheim 2002 s. 23

⁹¹ Ibid.

borte. Med det blir også muligheten for læring og forståelse mindre og noen ganger borte. Kan vi da si mennesket blir et objekt for andres handlinger?

Når den ene parten i et møte skal være den som får definere premissene for møtet, har han også gjort noe med balansen mellom de som møtes. De stiller ikke likt. Den ene stiller premissene, og har kunnskap om sammenhengene. Den andre fratras muligheten for å få et godt nok perspektiv på arbeidet. Hvilke roller spiller de to partene i møtet?

Jeg har skrevet mye i denne oppgaven om deler og helhet og mulighet for å få perspektiv på eget arbeid. Jeg har også skrevet om å se hverandre som tenkende mennesker. Å få perspektiv på omgivelsene, på arbeidet, gir oss mulighet for å tenke. For meg er det grunnleggende for å få være menneske at jeg også får tenke og har mulighet for å vise fram mine tanker.

Nasjonalbibliotekets etiske retningslinjer inneholder et punkt som heter "Lydighetsplikt". Lydighetsplikten kommer som et underpunkt i punktet "Lojalitet". Punktet er utformet slik: *"Ansatte plikter å følge de rettslige regler og etiske retningslinjer som gjelder for virksomheten, samt å etterkomme pålegg fra overordnede. Lydighetsplikten medfører ikke noen plikt til å følge pålegg om å gjøre noe ulovlig eller uetisk"*⁹². Det blir samtidig sagt at de ansatte ikke har en plikt til å gjøre noe ulovlig eller uetisk. Men, om vi vender på setninga, har vi ikke alle en plikt til å *ikke* gjøre noe ulovlig eller uetisk? Det som er ulovlig er definert i lovverket. Hva som er uetisk er mer avhengig av den enkeltes vurdering. Et vanskelig punkt. Lydighet er for meg et vanskelig ord når det kommer til mennesker. Det kan diskuteres hvor lydige de to guttene våre var. Så lenge de var små, var de ikke alltid i stand til å vurdere helheten i hva som er sikkert og trygt for dem. Reglene vi satte opp i vår liste over "folkeskikken", inneholdt bl.a. slike punkt som skulle være retningslinjer for oppførselen deres. Nå som den eldste er voksen og den andre nesten, er jeg ikke lenger sikker på at jeg ønsker de skal være lydige. Jeg håper at de skal være i stand til å bruke sin evne til å vurdere situasjonene de kommer opp i. Ha tro på sin egen fornuft og tenke sjøl. Det Jon Hellesnes kaller "daning"⁹³.

⁹² Nasjonalbibliotekets etiske retningslinjer s. 4

⁹³ Dale 1992 s. 136

Å ville det samme

De to sønnene mine, og også mannen min, er godt over middels interessert i fotball. Jeg er heldigvis ikke allergisk mot fotball, det kunne blitt nokså vanskelig, men det er heller ikke av mine største interesser i livet. Opp gjennom årene er det likevel ikke få kamper der jeg har stått på sidelinja sammen med den faste foreldrestøttekomitéen og heia det beste jeg har kunnet. Og mange heimturer har det vært med nedtrykte og sinte gutter og jenter etter kamper de har tapt. Teite dommere og nedsnødde linjemenn har fått gjennomgå i høglydte vendinger. På den andre sida har stemninga vært tilsvarende høg når de har vunnet. Og pågangsmotet og interessen har de heldigvis beholdt. Sjøl om jeg har sånn rimelig kontroll på offsideregelen, er det mye fotballfaglig som går meg hus forbi når jeg står der og ser på. Målene får jeg stort sett med meg. Men jeg har sett at samholdet og gleden over spillet har vært godt for mine to gutter. Og jeg har sett hvordan de etter hvert har utvikla et syn på seg sjøl og fotballkompisene på banen der de ser både egne og andres styrker og svakheter, og har lært seg å spille på de gode sidene hos hverandre. De vurderer egne og andres ferdigheter og egenskaper ganske nøkternt, og de ser hvordan disse egenskapene kan fungere sammen på ulike plasser på banen for å skape et godt lag. De tenker ut over seg sjøl og sitt eget bidrag til kampen. Ikke nødvendigvis fordi de er så reflekterte og modne, men fordi de har en felles interesse av å vinne kampen. Og sjølsagt også fordi de har spilt lenge sammen og er kompiser. De har skaffet seg en kunnskap gjennom praktisk ”arbeid”, en kunnskap som de bare kunne lære gjennom praksis: mange fotballkamper, uendelig mange ettermiddager og kvelder sammen på banen. Kanskje går det an å si at de dermed også tar et visst ansvar for hverandre. Det er mye å lære om samarbeid av å se på fotball, eller sikkert lagspill generelt. Jeg mener det er ganske mye som godt kan overføres til samarbeidsoppgaver i en arbeidssituasjon.

Nils Arne Eggen, mangeårig og suksessrik trener for fotballklubben Rosenborg skriver om det han kaller samhandling i boka si ”Gofoten”. Han sier bl.a.: ”

*Den høgste forma for samarbeid er når utøverne går fra å måtte til å ville det samme. Forutsetninga ligger i utvikling av enkeltutøvernes pedagogiske ferdigheter: evnen til å gjøre andre gode. Evnen til å ta ansvar for andres utvikling og prestasjon. Evnen til å ta ansvar for lagets prestasjon. Altså: Bruke sin egen dyktighet til å gjøre andre gode og laget godt!*⁹⁴

⁹⁴ Eggen 1999 s. 143.

Når er det vi vil det samme? For guttene på fotballbanen er det ønsket om å vinne kampen som får dem til å ville det samme. Fordi resultatet blir bedre når alle yter sitt beste, tjener alle på å ta ansvar for hverandres muligheter. Opplevelser som den Marte og jeg hadde, sporer meg til å gjøre en god innsats med neste arbeidsoppgave. Iver forteller om hvordan han, når han blir innkalt for å svare på et enkeltspørsmål i et arbeid der han ellers ikke blir hørt på, heller ikke føler et ansvar for å gi gjennomtenkte svar. I sin andre fortelling, der han og hans bibliotekkolleger får spille en rolle i samarbeidet, og delta over tid, opplever han at han blir *”forpliktet til å tenke gjennom ting, og svare ordentlig for deg og gjøre et ordentlig arbeid”*⁹⁵. Kanskje er det så enkelt som at vi, når våre tanker blir tatt på alvor, også tar arbeidsoppgavene vi blir tildelt på alvor? Tar ansvar for dem.

Når vi har deltatt i en arbeidsprosess har vi forhåpentligvis fått forståelsen for sammenhengene og den gjensidige avhengigheten mellom fagområdene – hvordan delene og helheten henger sammen. Da har vi også sett at vårt eget bidrag er nødvendig, og avhengig av de andres. Har vi da sett det samme som fotballspillerne? Vi er innlemmet i en helhet. For at resultatet skal bli godt, må helheten være god. Da er vi kanskje kommet til det punktet der vi vil det samme? Det som Nils Arne Eggen kaller for *”den høyeste forma for samarbeid”*. Karens fortelling viser kanskje det tydeligste eksemplet på hvordan ansvaret for sammenhengen med de andres bidrag kan være helt fraværende i oppdelte arbeider: *”Endringshåndtering blir vanskelig fordi de som utfører endringene gjør ting som får konsekvenser for andre uten at de forstår det sjøl, eller er oppmerksom på det, eller bryr seg om det. Fordi man blir seg sjøl nærmest i ei sånn tilnærming”*.

Min opplevelse er at både ubehaget jeg følte etter min korte opptreden i møtet med IKT, og også gleden i samarbeidet med Marte, har sammenheng med en følelse av ansvar. At det jeg har gjort eller sagt også angår meg i ettertid. At jeg ikke kan fraskrive meg det jeg har bidratt med, men må stå for det. Jeg har altså en interesse av at resultatet av at både min og mine kollegers innsats blir godt. Ansvar er en dobbel opplevelse. Det er både risikofylt og en kilde til inspirasjon og glede. Skal du ha og ta ansvar gjelder det både for oppturer og nedturer. Men skal du få kjenne på gleden av å lykkes, er du faktisk nødt til å utsette deg for risikoen for å mislykkes. Det er risikoene, faren for å mislykkes, som også gir muligheten for glede. Det er,

⁹⁵ Sitat fra Ivers fortelling

slik jeg erfarer det, det vi gjør når vi tar inn over oss at vi har et ansvar for det vi utfører på jobb. Kanskje ligger det i det at vi tar oss sjøl på alvor? Og jeg opplever at samarbeidsoppgaver medfører et ansvar som går ut over den delen jeg sjøl bidrar med.

I artikkelen ”Mesterlære og eksperters læring” beskriver Stuart og Hubert Dreyfus sin modell for hvordan læringsprosessen fram til ekspert skjer. De kaller det en modell for ferdighetstilegnelse, og presenterer fem ulike stadier i denne prosessen: Novise, viderekommen begynner, kompetanse, dyktighet og til sist ekspertise. Nå er ikke tverrfaglig samarbeid det samme som det vi tradisjonelt kaller mesterlære. Jeg tenker likevel at disse fem stadiene beskriver en allmenn utvikling som skjer i læring gjennom praksis. Slik beskriver brødrene Dreyfus de fem stadiene⁹⁶:

1. Novise. Eleven får lære å gjenkjenne enkeltstående deler av en oppgavesituasjon, og får regler som gir grunnlag for å gjøre bestemte handlinger. Dreyfus eksemplifiserer det med å lære å skifte gir når speedometeret når en spesiell hastighet. Det er ikke nødvendig å tolke noe i situasjonen.
2. Viderekommen begynner. Eleven begynner å få erfaring, og begynner å legge merke til – eller bli vist – andre trekk i situasjonen. Trekk som gjenkjennes gjennom erfaring, for eksempel at motorlyden endres når det er tid for girskifte.
3. Kompetanse. Mer erfaring gjør at eleven oppdager eller gjenkjenner stadig flere trekk, eleven oppdager kompleksiteten i situasjonen. Han skjønner at situasjonen krever mer enn de grunnleggende reglene som er lært, og leter etter nye – egne – resonnementer som hjelp til å planlegge ei løsning. Dermed kommer også følelsen av ansvar, og med den muligheten for gleden dersom han lykkes, og skuffelsen over det som mislykkes.
4. Dyktighet. Dreyfus og Dreyfus knytter overgangen fra kompetansestadiet til dyktighet med opplevelsen av engasjement. Både de positive og de negative erfaringene forsterker følelsen av å lykkes. Støtten i de innlærte reglene erstattes etter hvert med å vurdere hver enkelt situasjon, det å vurdere blir enklere og mindre belastende når de må avgjøre hvordan de skal

⁹⁶ Dreyfus og Dreyfus 1999 s. 53-57.

gå fram for å få gjort det som er nødvendig. Vi klarer å se flere av aspektene i situasjonen og ta hensyn til et mangesidig bilde i valget av handling.

5. Eksperten har et stort utvalg av erfaringer som gir han kunnskap nok til å skjelne den ene situasjonen fra den andre, og dermed også til å velge riktig framgangsmåte – hvordan han skal gå fram for å oppnå det som er nødvendig. Eksperten er så fortrolig med virksomheten og de mange situasjonene i virksomheten, at han intuitivt velger hvordan han skal handle.

I fase 3, den fasen brødrene Dreyfus kaller for ”kompetanse”, skriver de om hvordan en begynner å føle et ansvar for at oppgaven som skal gjøres blir vellykket. Når vi ikke lenger er avhengig av å stole på reglene, men har kompetanse nok til å skjønne at reglene ikke alltid dekker alle muligheter. Når vi begynner å stole mer på vår egen vurderingsevne. ”*Nå derimot føler elevene seg ansvarlig for feilen*”, sier de. Men så kommenterer de hvordan suksess og fiasko kjennes: ”*Planer som lykkes skaper en brusende glede, mens feiltakelser kjennes i hjertekulen*”⁹⁷.

Med Meløes begreper kan vi kanskje si at vi i denne fasen har fått et delvis kyndig blikk, vi skjønner en del av virksomheten, og vi ser at det foregår mer enn vi forstår. Det kan være belastende å vite at det er deler av det som foregår i virksomheten som en ikke forstår, og som er vanskelig å forholde seg til. I et tverrfaglig samarbeid kan dette kanskje sammenlignes med når vi skjønner mer av hele bildet, at våre kolleger bidrar med noe som vi ikke har oversikt over, men som vi vet finnes.

Kanskje er det på dette tidspunktet vi har kunnskap og erfaring nok til å begynne å stole på våre egne vurderinger? Da trenger vi heller ikke lenger bare lene oss på andres regler, men kan bruke vår egen kunnskap som vi har erfart gjennom egen praksis, og trekke egne slutninger ut fra det. Og derfor blir vi nødt til å ta ansvar, og med det åpne for at vi er utsatt for skuffelsen når det går galt, og gleden når vi lykkes. Eller vi kan lukke øynene for det vi ser, og velge å vise til de andres regler. På et tidspunkt må vi ta sjansen på at våre egne erfaringer holder. Samtidig må vi være klar over at det ikke gis en garanti for at våre erfaringer holder stikk i alle sammenhenger. Derfor kan vi aldri lene oss tilbake og tro at vi alltid vet, men stadig være våken for at vi har oversett, eller misforstått.

⁹⁷ Dreyfus og Dreyfus 1999 s. 55

En annen passus fra Stuart og Hubert Dreyfus' artikkel som jeg vil sitere, er fra deres 3. stadium i utviklinga mot ekspert. Der viser de også til et punkt som jeg oppfatter som et kritisk. De sier at:

”Hvis novisen og den viderekomne begynnerens objektive, regeletterlevende holdning erstattes av engasjement, er man – som vi senere skal se – på vei mot ytterligere utvikling, mens motstand mot den skremmende aksepten via risiko og ansvarlighet kan føre til stagnasjon og i siste instans kjedsomhet og regresjon”⁹⁸.

I et tverrfaglig samarbeid opplever jeg at det å kunne lære gjennom samarbeidet med kolleger i en helhetlig prosess som en form for mesterlære. Kanskje ikke i tradisjonell forstand, der læringa skjer sammen med en mester i samme fagområde. Men likevel gjennom læring i en prosess som skjer gjennom praktisk arbeid. Praktisk erfaring i motsetning til teoretisk læring. Hvis vi får lov til å arbeide og forstå vårt arbeid i et større perspektiv, en helhet, tror jeg det vil fremme engasjementet og dermed lysten til å ta ansvar. Dermed tror jeg det er lettere å godta risikoen som ligger innebygd i ansvaret. Alle de tre positive fortellingene er positive opplevelser, positive minner. Det sitter igjen i oss. Slik som Dreyfus og Dreyfus fremstiller det, vil det være med å fremme videre utvikling. Som når Iver forteller at hans positive opplevelse med Musikk i biblioteket gir han håp om at det også skal bli en orden på arbeidet han ikke har gode minner fra. Vi investerer mer av oss sjøl i arbeidet, det blir mer spennende og gir mer mulighet for glede. Motsatsen, det som Dreyfus-brødrene mener kan føre til stagnasjon, kjedsomhet og regresjon, kan jeg ikke skjønne er godt for verken den ansatte, arbeidsmiljøet eller resultatet av oppgaven.

Vi diskuterte dette litt, Karen og jeg, i refleksjonen etter hennes fortellinger. Karen opplevde at det viktige her var kommunikasjon. Jeg tenkte mer på et utvida ansvar. Men kanskje er det sånn at de to tingene henger sammen. At god og direkte kommunikasjon over tid mellom de som deltar i den prosessen et felles arbeid er, gjør noe med grensene for det vi føler ansvar for. At vi utvikler en ansvarsfølelse utover egne grenser gjennom å samtale med dem vi arbeider opp mot. Samarbeid over tid, med Karens ord. Og at det i det ansvaret ligger elementer av ansvar både overfor det som skal lages, det som er målet for arbeidet, og i og med det også for de andre som er på samme arbeidslag. Som Iver sier det: ” ... *de arbeidet ikke bare med sitt uten å se hva nabomannen gjorde*”. Et mer helhetlig ansvar. På samme

⁹⁸ Dreyfus og Dreyfus, s. 56.

måten som fotballspillerne tar ansvar for å bruke sine medspilleres styrke for at deres lag skal kunne nå det felles målet – å vinne fotballkampen. Da har de gjort hverandre gode!

Det ser ut som både det overordna målet og ansvaret for kollegaenes arbeid blir fjernere når arbeidet deles opp i småbiter og fordeles som enkeltoppgaver. I alle fall så lenge møtepunktene med de andre også blir borte. Et felles arbeid, men, slik jeg oppfatter det, ikke et samarbeid. Ulike deler av samme helhet, men uten de personlige møtepunktene, uten helheten. Og kanskje det er det som gjør at deltakerne i et arbeid ikke får mulighet til å gjøre det Nils Arne Eggen synes er så viktig: Det å ta ansvar for lagets prestasjon. Og jeg vil legge til: Gjennom å ta ansvar for lagets prestasjon også ta ansvaret for å nå lagets felles mål.

Betyr det at vi også tar ansvar for de andre? Hva betyr det da for de som ikke får ha et samarbeid med kolleger som gir dem en slik forståelse? Den forståelsen vi utvikler gjennom samarbeid over tid gir oss en utvida følelse av ansvar, et ansvar som forholder seg til en større helhet, og som også går inn på våre kollegers områder. I fortellinga om innføringa av AV-databasen, er det satt av tid for å skjønne de andres fagområder og deres behov. En forståelse for *”sammenhengene fra ende til ende”*, som Karen sier. Kanskje vil det også innebære et element av ansvar for våre kolleger, ikke bare for fagfolkene, men for menneskene. I den motsatte situasjonen, når vi ikke har deltatt i en felles prosess som har gitt oss forståelse for arbeidet som helhet – hvilken mening ligger det i å legge krefter og ansvar i et arbeid vi ikke ser konsekvensene av? Hvorfor utsette seg for den risikoen det innebærer å ta et ansvar?

Sammenlignet med Dreyfus' og Dreyfus' tredje stadium i mesterlæren, kan dette være stadiet der vi begynner å kjenne ansvaret for oppgaven, og dermed gleden eller skuffelsen avhengig av om arbeidet går bra eller ikke. Er det stadiet også et punkt der vi går fra å måtte til å ville det samme, som Nils Arne Eggen sier?

Jeg mener at jeg i fortellingene fra mine kolleger, fra erfaringene guttene mine har fra fotballspilling, og i mine egne fortellinger kan se hvordan samarbeid over tid gjør at vi tar ansvar ut over vårt eget isolerte interesseområde. At vi gjennom å skjønne egne oppgaver i en sammenheng med andres også tar ansvar for at vårt arbeid henger sammen med de andres. Det gir et mer overordna syn på det vi arbeider med fordi det gir oss kunnskap til å kunne forholde oss til helheten i arbeidet. Det tvinger oss til å se at det ikke er nok å levere et bidrag og så si seg ferdig med det. Det gjør at vi må sikre oss at vårt bidrag passer med de andres

bidrag. Uten det når vi ikke fram til det som var hensikten med alles bidrag, hele årsaken for arbeidet, for alles arbeid, enten vi snakker om en fotballkamp eller et tverrfaglig samarbeid. Men vi kan velge å overse det.

Hva er det som gjør at vi vil det samme?

Det er nærliggende å tenke at det er en sammenheng mellom det å føle ansvar for arbeidsoppgaven og kvaliteten på arbeidet som gjøres. Det er nesten vanskelig å tenke seg at det ikke er en sammenheng. Ansvar for den andre bidrar til et ansvar også for at den andres arbeid blir vellykka. Som jeg har forsøkt å vise, tror jeg at å møte den andre i samarbeidet over tid, styrker behovet for å ta ansvar for den andre. Slik blir kanskje det også et ansvar for kvalitet i det arbeidet som er felles. At det felles arbeidet får en god kvalitet og at det henger sammen. Da kan du ikke lenger bare forholde deg til din egen avgrensede oppgave, og kvaliteten på den. Du må ta inn over deg ansvaret for at den andre og den andres arbeid passer med ditt eget, eller at de to (eller flere) delene av det felles arbeidet henger sammen og blir en helhet. Kanskje er det rett og slett fordi du kan nok om din medarbeider og hans arbeid til at du kan se hans behov og behovet som ligger i hans fag?

For meg er det en nær sammenheng mellom forståelsen av helhet og en mening med arbeidet. Det igjen sporer meg til å ønske å ta et ansvar i forhold til et hele. Hvis det ikke skal være dette som er min drivkraft, da kan jeg skjønne at ytre ting får større betydning: Lønn og andre ytre goder. Ikke misforstå, jeg sier slett ikke nei takk til lønn, og ikke lønnsøkning heller. Men arbeidet betyr mye for meg. Ikke bare fordi det er hyggelig med gode kolleger, for det er det. Men fordi det betyr noe for meg å se at jeg får til noe. At jeg gjør noe som vises og får betydning, at jeg får til noe som er meningsfullt. Som gir meg en mening med det jeg gjør, og med det en glede med å arbeide. En mening med arbeidet. At jeg får ta den risikoen som gir mulighet for å oppleve gleden av å lykkes. La meg sitere Stuart og Hubert Dreyfus en gang til: *”Planer som lykkes skaper en brusende glede, mens feiltakelser kjennes i hjertekulen”*⁹⁹.

Nils Arne Eggen sier noe om dette i boka ”Godfoten”: *”Min erfaring er at en slik ytre stimulering basert på belønning har liten eller ingen positiv virkning på prestasjonen, hvis den ikke samtidig skaper og utvikler indre og varige motivasjonskrefter”*.¹⁰⁰

⁹⁹ Dreyfus og Dreyfus 1999 s. 55

¹⁰⁰ Eggen 1999 s. 276.

Det kan være verdt å tenke på hvordan Rosenborg gang på gang slo europeiske storlag med det mangedobbelte i ressurser, og med enkeltspillere som sannsynligvis tjente mer enn hele RBK til sammen. For meg er ”indre og varige motivasjonskrefter” nettopp gleden med sjølve arbeidet, og å se at min innsats har betydning i en prosess der vi oppnår ny forståelse og kan skape noe nytt, aller helst i et fellesskap med andre. Den samme gleden som jeg opplevde i koret, og i samarbeidet med Marte. Og som jeg, ut fra mine erfaringer, mener det er grunnlag for å knytte til brødrene Dreyfus’ observasjoner om utviklingen fra nybegynner, novise, til mester. Men forutsetningen for en slik opplevelse ligger også i det som Hellesnes legger i daning: Det å få bruke og ha tro på egen fornuft, tenke sjøl og ikke være avhengig av å måtte stole på andres tanker – ”... *tenkje ved hjelp av herskande tankar...*”¹⁰¹. Å ta ansvar for eget arbeid og se det i sammenheng med andre og andres arbeid. Å ta seg sjøl og sin egen kompetanse og vurderingsevne på alvor. Å få bruke og utvikle egne evner og muligheter – bruke seg sjøl. Det er med å definere hvordan vi ser oss sjøl, hva vi oppfatter at vi er. Å ta seg sjøl på alvor, se seg sjøl som et tenkende menneske. Da blir den ytre påskjønnelsen – lønna, og ei evt. lønnsøkning – en påskjønnelse som viser at innsatsen er sett. Det betyr noe. Men det er ikke det som er motivasjonen. Det er en stor forskjell.

Når jeg tenker på motivasjon, tenker jeg på det som gir meg et engasjement, noe å gløde for. Opplevelsen med koret ga en inspirasjon og glede. Den samme følelsen kjente jeg igjen i arbeidet sammen med Marte, da vi kom fram til ei løsning for årsfeltet i AV-databasen. Jeg snakket ikke direkte med Iver og Karen om arbeidsglede. Jeg opplevde nok at deres engasjement økte når de fortalte om sine gode opplevelser. Naturlig nok. Ivers gode erfaring ga han et håp for framtida, og at det skulle bli en orden på tjenesten han mente ikke var bra nok. Hubert og Stuart Dreyfus skriver om gleden med å lykkes. De knytter det til følelsen av ansvar. Nils Arne Eggen legger vekt på ”indre og varige motivasjonskrefter”. Jeg vet jeg sjøl har uttrykt det som at vi investerer mer av oss sjøl i ”saken”. Jeg synes ikke det er enkelt å beskrive hva jeg legger i det, det er mer en følelse. Men kanskje går det nettopp på det å føle ansvar for om arbeidet lykkes eller ikke. Å bruke min egen erfaring, og ta sjansen på at min erfaring og kunnskap holder mål. Om jeg ikke lykkes eller om jeg lykkes, jeg kan også ta det til inntekt for min egen dyktighet – eller mangel på dyktighet. Det har konsekvenser for mitt syn på mine egne egenskaper. I et samarbeid kan vi dele ansvaret og gleden. Eller skuffelsen.

¹⁰¹ Dale 1992 s. 143

Er det interessant å tenke på motivasjon? Er arbeidsglede et aktuelt tema? Å motivere ansatte har jeg alltid oppfattet som sentral og selvfølgelig del av en leders oppgaver. Det er selvfølgelig ikke gitt at alle andre opplever det på samme måte. Vi får jo lønn. Skulle ikke det være nok? Men som Nils Arne Eggen tror på ”*indre og varige motivasjonskrefter*”, tror jeg også på at gleden med å få til noe er en mye sterkere drivkraft. Se at eget bidrag er en nødvendig del for å få ting til. Vi er naturligvis ulike. Det er ikke sikkert alle opplever dette likt. I arbeidslivet i dag, i alle fall i den delen av offentlig sektor jeg kjenner til, legges det stor vekt på statistikk som et mål på om vi lykkes. Det kan sikkert fortelle noe om hvordan vi lykkes eller ikke i en del tilfeller. Men jeg tenker at det er som med brødrene Dreyfus’ tredje stadium i mesterlæren – vi kan bare bruke det med fornuft når vi kjenner feltet vårt godt nok til å vurdere hva tallene forteller oss. Eller kanskje enda viktigere – vite hva tallene aldri kan fortelle oss. Et lite sitat fra Erik Lerdahl igjen: ”*Entusiasmen løfter forbi begrensningene*”¹⁰².

Hvor kommer de nye tankene fra?

Hva er det som gjør at vi klarer å komme fram til noe nytt? Jeg husker at jeg, da jeg var lita jente, var sikker på at tankene kom fra magen. Jeg kjente at de kom derfra. Sånn var det bare. I magen var det en liten gjeng med små nisser som holdt til på en sandhaug, ikke ulikt den vi hadde utenfor huset og som vi unger kunne bygge hus og veger og kjøre med biler i da vi var små. Nissene klatra rundt i sandhaugen og lekte og prata, og praten deres var mine tanker. Nå er det noen år siden jeg forlot den teorien om tankenes opphav. Men det er fascinerende å tenke på hvor tankene våre kommer fra. Det at mine tanker kommer fra meg sjøl, men likevel er noe annet, noe nytt. Hvordan kan en tanke være min og samtidig være ny? Det må kunne si noe om hvordan hjernen vår fungerer, hvordan den kan sammenstille kjent forståelse med andre tanker, og sånn komme fram til noe nytt. Hva er det som skal til for å åpne for at de nye tankene lar oss skjønne det som ennå er ukjent for oss?

Steen Wackerhausen omtalte det jeg oppfatter som det samme temaet i ei forelesning på Høgskolen i Bodø.¹⁰³ Han kalte det 2.ordens refleksjon. En refleksjon der vi ikke barer tenker på det sedvanlige, på vår sedvanlige måte, men der vi ved hjelp av å tenke fra uvante perspektiver og i fremmede kontekster blir fremmedgjort på en konstruktiv måte, og med det klarer å utvide vår egen horisont. Vi ”*sprenger akvariets grenser,*” sa Wackerhausen.

¹⁰² Lerdahl 2003 s. 34

¹⁰³ Wackerhausen. Forelesning 24.3.2010.

NB har ansatte med mange ulike faglige bakgrunner. Det gir gode muligheter for å bringe sammen personer som kan tilføre hverandre andre tanker om et felles problemområde. Ei sammenstilling av det kjente og det ukjente for de som deltar. En måte å tilrettelegge arbeidet på sånn at vi kan se det kjente i arbeidet med et nytt blikk. Hvis Nasjonalbiblioteket bevisst organiserer arbeidet med tanke på slike møtepunkter, kan vi da regne med at vi legger til rette for at det utvikles nye løsninger som fører til målet? At vi får tatt ut mer av det potensialet som ligger i møtet mellom ulike kunnskaper og ”sprengte grensene” i våre akvarier? Jeg, og de som har gitt meg sine fortellinger, har erfart at med å la ansatte få arbeide sammen over tid, kan vi utvikle en forståelse for og en anerkjennelse av hverandres kunnskapsområder. En prosess der vi gjennom å veksle mellom den enkeltes område og helheten i hele arbeidet, tilrettelegger for å utvide vår forståelse. Kanskje kan dette fungere som elementer som fremmer et miljø der vi evner å tenke nytt? Ei investering i tid og arbeidsmåter som over tid fremmer forståelse, evne til nytenking og nye løsninger? Tid til prosessen som lar oss forstå nye sammenhenger og gjennom det tenke nye tanker.

Marte og jeg hadde vår lille diskusjon i ei god og avslappa stemning, med ei blanding av faglige og ikke-faglige diskusjoner. Samtidig som vi var to mennesker som kjente hverandre godt, brakte vi også med oss vår ulike faglige bakgrunn inn i samtalen. Vi kjente ”saken” vår like godt, begge to. Men vi brukte nok ulike ord for å beskrive det samme. Å bruke ulikt språk tror jeg også kan åpne for å forstå noe annet. Når vi møter kolleger med annen fagbakgrunn møter vi også et annet språk, og andre innfallsvinkler. Det bringer en ubalanse inn i samtalen, i den forstand at vi må finne nye ord og begreper. Derfor må vi tenke på nytt på innholdet i det vi sier. Vi kan ikke bare velge å bruke de samme ordene vi har brukt før, uten å tenke gjennom hva vi egentlig sier. I den samme forelesninga på Høgskolen i Bodø forklarte Steen Wackerhausen også om det han på dansk kalte ”profesjonens blinde pletter”¹⁰⁴. Det å være så kjent med sitt eget fagfelt at en blir blind for innholdet i det. Ubalansen som kommer med at jeg møter nye ord på ei kjent problemstilling, tvinger meg til å tenke gjennom innholdet i det jeg hører på nytt. Jeg må ta et oppgjør med mine ”blinde pletter” i forhold til min egen profesjon. Ubalansen kan vi med andre ord bruke, den kan være nyttig for oss. Å møte andres fag kan være en måte å gjøre oss fremmed for vårt eget, i den forstand at det lar oss se hvordan andre ser på det vi holder på med. Det sporer oss til å ta andre veier, tenke andre

¹⁰⁴ Wackerhausen. Forelesning 24.3.2010.

tanker, finne nye ord – for å presentere vårt eget for de andre. Og møtet med det fremmede gir oss også mulighet til å forstå vårt eget på en ny måte når vi klarer å være åpne for de andres budskap. Når vi ser på dem som tenkende mennesker og tar deres budskap på alvor.

Samtidig vil samarbeidet mellom oss føre til at vi skaper oss en større forståelse for hverandres fagområder og dermed også hverandres språk. Over tid er det rimelig å tenke at også språket vårt nærmer seg hverandre, eller kanskje at vi nærmer oss en felles forståelse av begrepene vi bruker. Sikkert ikke alle detaljer, men sentrale begreper som lar oss få en forståelse av de andre fagenes hovedinnhold.

Jacob Meløes setninger om steder å se fra kan være nyttig å studere en gang til:

- *"En og samme gjenstand tar forskjellig skikkelse alt etter hvor du ser den fra."*
- *"Det samme sted som gjør én skikkelse synlig, hindrer en annen i å komme til syne."*
- *"Det går an å flytte på seg"¹⁰⁵*

I møtet med representanter fra andre fagområder ligger et potensial for å se "gjenstander", eller saker, fra nye steder. Når jeg som bibliotekar får kunnskap fra andre fag for å se mine bibliotekartanker fra et annet ståsted, er det også et påtrykk for å skjønne noe nytt om mitt fag. Det gir meg hjelp til "å flytte på meg". Jeg kan se hvilken skikkelse min sak har når jeg ser den fra de andre fagenes ståsted, og vice versa. Hvis jeg da er åpen for å kombinere min kunnskap og de andres kunnskap, kan det øke sjansen for at jeg også ser noe nytt og annet. Det blir en del av den endringen av forståelse som ligger i brytninga, prosessen, mellom de ulike fagene.

Den avslappa stemninga gjorde nok også noe med samtalen mellom Marte og meg ute i sola. Med at vi kunne tillate oss å leke litt med "saken" vår, kunne vi også tillate oss å komme med forslag uten å måtte tenke så mye på hvordan de kom til å bli mottatt. Samtidig bidro det til at tankene lettere fikk ta nye veger, og dermed dukket også nye løsninger opp. I Ivers gode samarbeidserfaring trekker han også fram hvordan kommunikasjonen blir lettere med jevnlig møter: *"I tillegg blir det en veldig lett tone når de arbeider sånn. Det er liksom ingen som er redde for å si noe, virker det som"*. Det er fristende å sitere Erik Lerdahl igjen: *"Heller enn å*

¹⁰⁵ Meløe 1985 s. 28

*streve etter ideer kan man skape gode rammer for ideer*¹⁰⁶. I mitt eget møte med IKT var stemninga lett og kommentarene humorfylte. Det var likevel ikke nok til at jeg kom meg til å spørre om å bli satt inn i rammene for arbeidet. Jeg var ikke en del av møtene i dette arbeidet, sjøl om jeg kjente mange av dem jeg møtte. For meg var ikke rammene gode nok akkurat i dette tilfellet. Jeg vil tro ”gode rammer” inkluderer det som er nødvendig for å legge til rette for trygghet og tillit mellom deltakerne så langt det går an.

Jeg har skrevet mye om prosesser i arbeidet i denne oppgaven, og jeg har fått hjelp fra litteraturen til å forstå hva prosessen er, hva som skjer i prosessen. *”Fagmiljøene blir knytta sammen, sånn at overgangen mellom fagene kommer på plass”*, sa Karen. Åpenhet for andres tanker, å bli vant med å åpne for å se situasjoner eller ”saker” fra andres vinkel. Bli vant til å ”flytte på” oss. Jeg har sagt at jeg opplever at det er helhetlig tenking som gir mulighet for refleksjon, som lar meg være et tenkende menneske, og at det igjen gir meg mening og glede med arbeidet. Det å få møte andre fagområder, og være åpne for deres tanker, gir mulighet for å sette mitt eget inn i en annen sammenheng enn jeg gjør til vanlig. En annen helhet. Forstå mitt eget i en større helhet. Med ”helhetlig tenking” tenker jeg nettopp på å se det arbeidet vi holder på med til daglig i lys av sammenhengen det eksisterer i. I lys av målet med det konkrete arbeidet, men også med NBs overordna mål og hensikt i bakhodet. De små delenes plass i det store bildet.

Dette er momenter som jeg har oppfattet er med på å legge til rette for at de nye tankene skal kunne tenkes. Momenter som hjelper oss å bli oppmerksomme på vår for-forståelse, og dermed lettere la for-forståelsen komme i bevegelse, i endring. Vi ønsker å komme fram til et godt resultat. Vår fagkunnskap, vår fornuft, det at vi i samarbeidet klarer å åpne for hverandres fag og tanker, det gjør at vi kan se nytt og slik komme fram til et felles resultat som overskrider summen av de ulike fagområdene vi begynte arbeidet med. Det jeg tidligere har kalt for vår startkapital. Å ikke la vår opprinnelige kunnskap stå i veien for å se det andre og nye. En god arbeidsprosess som sporer oss til lettere å tørre å sette vår for-forståelse i spill og på spill, som Gadamer skriver¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Lerdahl 2001 s. 24

¹⁰⁷ Gadamer 2003 s.43

Å SE MENINGA I ARBEIDET

Jeg har valgt å kalle masteravhandlinga mi ”Å se meninga i arbeidet”. Jeg har tenkt mye på den tittelen. Å se meninga i arbeidet eller se mening i arbeidet? Å se meninga med arbeidet? Hva ligger i ordet mening? Er mening det samme som hensikt? Å se hensikten med arbeidet? Jeg oppfatter at mening – i større grad enn hensikt – er et ord som kan brukes på ulike måter. Det kan være konkret, knytta til den konkrete oppgaven jeg holder på med akkurat nå. Da er det kanskje det samme som hensikt? Men det kan også sees på i en mer overordna sammenheng: meningen med det som utføres på hele arbeidsplassen. I dette tilfellet hvorfor vi har et Nasjonalbibliotek. Mening kan brukes omtrent på samme måte som ”mål” mange tilfeller. Men ikke alltid. Mening kan også uttrykke noe mer grunnleggende og allmennmenneskelig, på et mindre konkret plan. Det kan uttrykke at noe gir mening for oss som mennesker – i min sammenheng at arbeidet er meningsfylt, gir meg mening eller gir mening for meg.

Jeg vil forstå mer om hva det er som gir en god opplevelse av et samarbeid. Den opplevelsen som gir arbeidsglede og gjør at vi ser mening i arbeidet.

Dette er mitt forsøk på å oppsummere det jeg ville se etter i masterarbeidet. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang læringsprosess. Det tok tid før jeg kom fram til disse to setningene. Jeg ville løfte fram tema som jeg opplever har betydning for hvordan vi opplever mening i – og med – arbeidet. Det jeg har funnet i fortellingene fra arbeidsplassen min har vært utgangspunktet mitt for temaene jeg vil vise i oppgaven min. I den siste delen av dette arbeidet har det blitt klarere for meg hvordan disse temaene henger sammen. Jeg har lest mye av mange kloke forfattere, og fått mange interessante tanker fra forelesninger i Masterutdanninga i praktisk kunnskap. Etter hvert opplever jeg også at jeg forstått mer av det som ligger i det jeg har lest og hørt. Det har hjulpet meg å se sammenhenger.

Men tilbake til meninga med arbeidet. Jeg har sett at vi for å forstå meninga – målet – med et konkret tverrfaglig arbeid er avhengig av å forstå mer av det de andre i arbeidet bidrar med fra sitt fag. Hannah Arendt og Hans-Georg Gadamer har hjulpet meg å forstå hvordan prosessen er viktig for å kunne forstå meninga med arbeidet. Hvordan den sakte gir oss en annen forståelse av meninga i en større sammenheng.

Hannah Arendt er opptatt av at også sjølve prosessen er meningsfylt. Prosessen er et mål i seg sjøl. Den gir ”en verden av mening, og det er først når den foreligger, at målrettet aktivitet er

*mulig*¹⁰⁸. Det som skjer i prosessen er nødvendig for at vi skal kunne arbeide mot målet. Det er meningsfullt fordi vi trenger prosessen for å forstå det felles målet vi arbeider mot.

Og det som skjer i løpet av prosessen har Gadamer forklart for oss: hvordan vekslinga mellom hver enkelts del og den felles helheten gjør at vi klarer å utvide vår forståelse. Han viser hvordan vi øker vår forståelse gjennom mange runder med denne vekslinga: ”*Oppgaven består i å utvide enheten av forstått mening i konsentriske sirkler*”¹⁰⁹. Slik gjør prosessen det mulig for oss for å endre vår oppfatning av det vi arbeider med fordi vi forstår mer. Ser vår egen fagkunnskap i sammenheng med de andres fagkunnskap, og dermed skaffer oss perspektiv på sammenhengene vi utfører våre egne handlinger i, og den helheten resultatet av våre handlinger eksisterer i. Som målet er ei sammensmelting av våre ulike fagområder, representerer det også helheten av våre områder. Og vekslinga mellom mål og fagområder blir også vekslinga mellom helhet og deler, slik Hans-Georg Gadamer beskriver det¹¹⁰. Helheten er avhengig av, og defineres av, de enkelte delene, på samme måte som delene er avhengig av og defineres av helheten. Vi utvider vår forståelseshorisont.

Også Jacob Meløe og Dag Østerberg forklarer hvordan vi forstår. Jacob Meløe sier at vi kan øke vår forståelse med å bruke ulike synsvinkler. Å ”*flytte på seg*”¹¹¹ i forhold til en sak, gjør at vi kan se noe nytt og annet i saken. Samtidig sier han at det er gjennom våre egne virksomheter vi er i stand til å forstå de andres. Det vi er best kjent med er det vi sjøl har arbeidet med.

Dag Østerberg forteller hvordan vi ikke kan forstå ved å innpasse det de andre sier til vår egen forhåndsdefinerte forståelse av verden, men ved å ”... *tilpasse mine innstillinger til det den Andre sier ...*”¹¹². Da kan vi oppleve det Østerberg kaller en ”overskridende forandring”, det jeg har kalt aha-opplevelsen. At vi har forstått noe nytt, noe som overskrider grensene av vår gamle forståelse. Slik Iver opplevde i arbeidet med Musikk i biblioteket: ”... *har fått ny innsikt i IKT-måten å gjøre det på, og mer forståelse for hvorfor det må gjøres sånn*”. Dette er det altså som er med å gjøre det felles målet forståelig for oss, som Hannah Arendt sier.

Aristoteles viser til sammenhengen med forståelsen av målet og hvordan det uttrykkes i det konkrete arbeidet, den konkrete handlinga. Han påpeker hvor viktig det er at den som skal

¹⁰⁸ Øverenget 2003 s.56 og 57

¹⁰⁹ Gadamer 2003 s. 33

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Meløe 1985 s. 28

¹¹² Østerberg 1972, s. 80

utføre handlinga har kunnskap om hvorfor det er bestemt at handlinga skal utføres. Det gjør, sier han, at handlinga som utføres påvirkes av hvorfor den utføres: ”...for enhver som frembringer noe, frembringer for noes skyld, og det som frembringes er ikke målet rett og slett, (men bare et mål med henblikk på noe og ut fra noe) ...”¹¹³. Det er beslutninga som er utgangspunktet for handlinga. Derfor er det viktig at den som er ”utfører” vet hvorfor beslutninga er tatt. At beslutterens mening med beslutninga kan få uttrykkes i resultatet.

Kunnskapen om og forståelsen av målet påvirker det praktiske arbeidet. Prosessen i arbeidet gir oss en forståelse som uttrykkes i de konkrete handlingene våre. Det gir mening til prosessen. Vi utvikler en praktisk kunnskap gjennom det vi gjør, og det fellesskapet vi gjør det i. Den kunnskapen kommer til uttrykk i det som er resultatet av arbeidet vårt. Og kunnskapen om det overordna målet, i mitt felt NBs mål i en samfunnssammenheng, vil også kunne ha betydning for hvordan vi ser helhetsbildet vi kan sette det konkrete målet inn i.

Hvilke former for kunnskap er det som kommer til uttrykk i det praktiske arbeidet vårt? Vi stiller alle med et utgangspunkt fra våre ulike fag, vår fagkunnskap. Vi utvikler en ny kunnskap gjennom den felles arbeidsprosessen. Aristoteles forklarer oss om tre ulike kunnskapsformer: Episteme, techne og fronesis. Episteme er fagkunnskapen vi har med oss. Techne er teknikken som skal til for å sette ut i livet den faglige kunnskapen. Og fronesis er klokskapen, den kunnskapen vi etter hvert skaffer oss gjennom erfaringa med det praktiske arbeidet og måten vi utfører det praktiske arbeidet på. Den konkrete innsikten vi trenger for å bruke teorien og teknikken på en god og klok måte. Og som hjelper oss å skape et produkt som er klokt og godt. Fronesis er den praktiske klokskapen.

Jeg har skrevet om hvordan kunnskapen om sammenhengene gir oss forståelse av helhetsbildet, og lar oss se vårt eget fagområde i et større perspektiv. Det gir oss et grunnlag for å gjøre egne vurderinger, å tenke sjøl. Både Hannah Arendt og Jon Hellesnes er opptatt av å tenke sjøl. Hannah Arendt, med sin erfaring fra krigens Tyskland skriver sterkt om hvor nødvendig det er at vi tar det ansvaret det innebærer å tenke sjøl. Hun tydeliggjør for oss hva det kan føre til om vi ikke tar det ansvaret. Jon Hellesnes skriver om hva som gjør oss til ”dana personer”. Dana personer ”... prøver [...] å gripe sin egen situasjon med si eiga fornuft. Han har føresetnader for å forstå at og korleis den særeigne situasjonen han står i, er bestemt ut frå den allmenne samfunnstilstanden”¹¹⁴. Det krever at vi kan og ønsker å skaffe

¹¹³ Aristoteles 1999, s. 111-112

¹¹⁴ Dale 1992 s. 143.

oss den innsikten som gir oss perspektiv på arbeidet. Da kan vi se oss sjøl og vårt eget arbeid i en større sammenheng som gir mening. Om vi klarer det, tror jeg også arbeid som i utgangspunktet er rutineprega og kanskje kjedelig, kan få mening på en annen måte. Vi vet hvorfor det må gjøres, det får konsekvenser når det ikke blir gjort. For min egen del jeg er villig til å gjøre ganske mye bare jeg opplever at det er fornuftig, at det har mening.

Vi er ikke tvunget til å ta inn over oss en slik innsikt, et slikt perspektiv. Vi kan velge det bort. Det kan være andre ting som kan gi oss meninga med arbeidet. Det trenger slett ikke bety at vi gjør en dårlig jobb. Vi kan flytte det som gir mening bort fra sjølve arbeidet, la andre ting overta plassen for det. Å ha en trygg arbeidsplass er meningsfullt, å ha ei god lønn, en arbeidsplass der vi får reise, som gir oss en karriere, trivelige kolleger. Ofte kan det sikkert være en kombinasjon av flere ting som gir mening og motivasjon for arbeidet.

En som har mye erfaring med å motivere er Nils Arne Eggen. Han kaller det for ”ytre stimulering” når motivasjonen baseres på ulike typer belønning. Hans erfaring er at det er det han kaller indre og varige motivasjonskrefter som har innvirkning på prestasjonen. Jeg kan ikke svare for andre. Og i fortellingene mine er det sagt lite direkte om motivasjon. For meg er meninga i arbeidet min sterkeste motivasjon, at jeg sammen med andre kan komme fram til gode løsninger. Det er det som gir meg de gode opplevelsene i arbeidet.

I de to setningene som uttrykker det jeg har ønsket å se etter i masterarbeidet, har jeg satt de gode opplevelsene sammen med glede og mening. Stuart og Hubert Dreyfus beskriver i boka ”Mesterlære og eksperters læring” hvordan læring skjer i en lærlingesituasjon. Deres fem punkter i utviklinga fra ”novise til mester” viser blant annet sammenhengene mellom det å ta ansvar og det å oppleve arbeidsglede. At muligheten for å oppleve glede – og risikoen for å oppleve skuffelse – oppstår når vi kan nok til at vi investerer av oss sjøl i arbeidet. Når vi tør stole på våre egne vurderinger, når vi kan nok til å tenke sjøl.

Min egen erfaring er at det er en nær sammenheng mellom det å få se helheten i arbeidet og å oppleve arbeidet som meningsfylt. Jeg har skrevet at vi, for å skjønne målet, også må skjønne noe av de andres arbeid. Å forstå sammenhengene og helheten er å forstå meninga, hvorfor vi gjør det vi gjør. Det gjør det mulig for oss å finne ei helhetlig løsning for arbeidet. Jeg vil gjenta enda en gang det Hannah Arendt sier om at prosessen vi er avhengig av på vegen mot målet, er det som ”gir oss en verden av mening”. Det berører mye av det jeg har forsøkt å vise her: det å forstå, få lov å ta ansvar, å kjenne gleden av å lykkes – og skuffelsen over å ikke lykkes – få bruke våre egne sjølstendige tanker og utvikle vår kreativitet – i bunn og grunn

kanskje rett og slett det å få lov å være tenkende mennesker. De fleste av oss tilbringer mye av livet vårt på arbeid. Det kan ikke være bare jeg som gjerne vil at denne tida skal ha ei mening.

LITTERATURLISTE

- Amundsen, Oscar og Trond Kongsvik (2008) *Endringskynisme* Oslo : Gyldendal akademisk.
- Arendt, Hannah (1996) *Vita activa : det virksomme liv*. Oslo : Pax.
- Arendt, Hannah (2000) *Eichmann i Jerusalem : en rapport om ondskapens banalitet*. (Oslo) : Dagens bøker.
- Aristoteles (1999) *Den nikomakiske etikk*. Oslo : Dagens bøker.
- Bech-Karlsen, Jo (2003) *Gode fagtekster : essayskriving for begynnere*. Oslo : Universitetsforlaget.
- Dreyfus, Hubert og Stuart (1999) *Mesterlære og eksperters læring*. I Nilsen, Klaus og Steinar Kvale (1999) *Mesterlære : læring som sosial praksis*. S 52-69. Oslo : Ad Notam Gyldendal
- Eggen, Nils Arne (1999) *Godfoten*. Oslo : Aschehoug
- Eide, Solveig Botnen, Hans Herlof Grelland, Aslaug Kristiansen, Hans Inge Sævareid og Dag G. Aasland (2003) *Fordi vi er mennesker : en bok om samarbeidets etikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- For velferdsstaten (20??) [*For velferdsstaten. Tema: Offentlig styring/NPM*]. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.velferdsstaten.no/tema/offentlig-styring/npm/> [Lest: 17.3.2011]
- Gadamer, Hans-Georg (2003) *Forståelsens filosofi : utvalgte hermeneutiske skrifter*. Oslo : Cappelen.
- Hellesnes, Jon (1992) *Ein utdana mann og eit dana menneske : framlegg til eit vidare daningsbegrep*. I Dale, Erling Lars (red.) (1992) *Pedagogisk filosofi*. S 79-103. Oslo : Ad Notam Gyldendal
- Johansen, Anders (2003) *Samtalens tynne tråd : skriveerfaringer*. Oslo : Spartacus
- Lerdahl, Erik (2001) *Kunsten å overrumple seg selv*. Oslo : Aschehoug
- Lerdahl, Erik (2003) *Å sveve med bena på bakken*. Oslo : Aschehoug.

- Lindseth, Anders og Astrid Norberg (2004) *A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience*. I *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 2004; 18. s. 145-153.
- *Lov om avleveringsplikt for allment tilgjengelege dokument : av 9. juni 1989 nr 32 : med forskrifter*. 2003 utg. Oslo : Kyrkje- og kulturdep. 1990.
- Meløe, Jacob (1985) *Notater i vitenskapsteori : til gruppene i humaniora og samfunnsvitenskap med fiskerifag*. Tromsø : Universitetet
- Nasjonalbiblioteket (2008) *Etiske retningslinjer* (internt dokument)
- Nasjonalbiblioteket (2009) *Strategi for 2009-2012* (internt dokument)
- Nasjonalbiblioteket (2011) [*Nasjonalbibliotekets informasjon for eksterne*]. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.nb.no/fag/for-utgjevarar-og-trykkeri/pliktavlevering/kva-skal-avleverast> [lest: 20.1.2011]
- Skjervheim, Hans (2002) *Mennesket*. Oslo : Universitetsforlaget.
- Stortingsmelding 24, 2008-2009.
- Stortingsmelding 23, 2008-2009.
- Øverenget, Einar (1983) *Hannah Arendt*. Oslo : Universitetsforlaget.
- Østerberg, Dag (1972) *Forståelsesformer : et filosofisk bidrag*. Oslo : Pax.
- Aasland, Dag G., Solveig Botnen Eide, Hans Herlof Grelland, Aslaug Kristiansen og Hans Inge Sævareid (2011) *Kvalitet og kvalitetsopplevelse*. Bergen : Fagbokforlaget.

Forelesninger:

- Wackerhausen, Steen *Forelesning ved Høgskolen i Bodø 23. - 24.3.2010*.