

# **Hvordan påvirkes kunnskapsdeling når sosiale medier møter byråkratiet?**

Erfaringsforum som sosialt medium for kunnskapsdeling i NAV

av

May Beate Saur Haugan og Astri Bonesmo Holm

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og  
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU) for  
graden

Master of Knowledge and Innovation Management

(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)

2012







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

**Forfatter(e):** May Beate Saur Haugan

Astri Bonesmo Holm

**Tittel:** Hvordan påvirkes kunnskapsdeling når sosiale medier møter  
byråkratiet?  
Erfaringsforum som sosialt medium for kunnskapsdeling i NAV

**Studieprogram:** Master i kunnskaps- og innovasjonsledelse 2010-2012

**Kryss av:**

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

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

**Dato:** 27. august 2012

May Beate Saur Haugan  
underskrift

Astri Bonesmo Holm  
underskrift



# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>9</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Formål og problemstilling</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Teoretisk og faglig tilnærming</b> .....	<b>15</b>
1.3.1 Hva sier annen forskning om sosiale medier i virksomheter? .....	16
1.3.2 Metodevalg.....	17
1.3.3 Oppbygging av oppgaven .....	17
<b>2 Teori</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Hva er sosiale medier?</b> .....	<b>19</b>
2.1.1 “The new social learning” og Enterprise 2.0 .....	21
2.1.2 Dagens digitale muligheter utfordrer byråkratrollen .....	23
<b>2.2 Byråkratiteori</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 Klassisk administrasjonsteori og vitenskapelig ledelse .....	25
2.2.2 Utfordringer i byråkratier.....	27
<b>2.3 Kunnskap</b> .....	<b>29</b>
2.3.1 Hva er kunnskap?.....	29
2.3.2 Perspektiver på kunnskapsutvikling.....	30
2.3.3 Kunnskap og kompetanse.....	31
2.3.4 Hvor finner vi kunnskap i organisasjoner?.....	32
2.3.5 Strategier i kunnskapsledelse .....	33
<b>2.4 Teoretisering og profesjonalisering</b> .....	<b>35</b>
2.4.1 Wenigers graderte teoribegrep .....	35
2.4.2 Utvikling av teori av svakere grad.....	36
2.4.3 Teoretisering ved hjelp av sterkere teori.....	37
2.4.4 Profesjonell yrkesutøvelse .....	39
<b>3 Beskrivelse av feltet</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1 NAV</b> .....	<b>40</b>
3.1.1 Markedsavdelingen ved NAV Steinkjer.....	42
<b>3.2 Kompetansestrategi i NAV 2012-2020</b> .....	<b>43</b>
3.2.1 Horisontale og vertikale læringsløyper.....	44
<b>3.3 Erfaringsforum – Kollektiv intelligens i NAV?</b> .....	<b>45</b>
3.3.1 Hva er Erfaringsforum? .....	45
3.3.2 Slik brukes Erfaringsforum .....	46

3.3.3	Hva kjennetegner Erfaringsforum som et sosialt medium? .....	47
3.3.4	Organisering av Erfaringsforum .....	47
3.3.5	Utvikling av Erfaringsforum fram til i dag .....	48
<b>4</b>	<b>Metode</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>Vurdering av metode</b> .....	<b>50</b>
4.1.1	Vurdering av forskningsprinsipper rundt metodevalg .....	51
<b>4.2</b>	<b>Hva er aksjonsforskning?</b> .....	<b>52</b>
4.2.1	Kvalitet og validitet i aksjonsforskning.....	53
4.2.2	Etikk og makt i aksjonsforskning.....	54
4.2.3	Utfordringer i aksjonsforskning.....	56
4.2.4	Aksjonsforskningsprosessen .....	57
<b>4.3</b>	<b>Vårt forskningsfokus</b> .....	<b>59</b>
4.3.1	Å forske i egen organisasjon .....	60
4.3.2	Nærhet og distanse til feltet.....	61
<b>4.4</b>	<b>Dette har vi gjort i vår aksjonsforskning</b> .....	<b>63</b>
4.4.1	Forberedelser, forankring og plan for prosessen (Constructing and planning action) .....	63
4.4.2	Gjennomføring av prosessen (Planning action. Taking action) .....	64
4.4.3	Vurdering av prosessen (Evaluating action).....	65
<b>5</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>67</b>
<b>5.1</b>	<b>Historien – Hva hendte i vår aksjonsforskning?</b> .....	<b>67</b>
5.1.1	Januar: Tillatelser og tilgang til feltet.....	67
5.1.2	20. februar: Oppstartsmøte med markedsavdelingen .....	68
5.1.3	5. mars: Hva kan Erfaringsforum være for meg? .....	69
5.1.4	12. mars: Hva kan Erfaringsforum være for avdelingen? .....	71
5.1.5	19. mars: Hva kan påvirke bruk av Erfaringsforum?.....	73
5.1.6	26. mars: Hva skal til for å lykkes? .....	75
5.1.7	Vår læring i aksjonsprosessen .....	79
5.1.8	5. juni: Hvordan kan vi forstå det vi har funnet?.....	80
<b>5.2</b>	<b>Annet om Erfaringsforum</b> .....	<b>81</b>
5.2.1	Fra Erfaringsforum om Erfaringsforum.....	81
5.2.2	Om Erfaringsforum fra Facebook .....	82
5.2.3	Fra administratorene av Erfaringsforum .....	83
5.2.4	Questback om Erfaringsforum .....	83
<b>6</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>85</b>
<b>6.1</b>	<b>Analyse av data i en kvalitativ studie</b> .....	<b>85</b>
6.1.1	Hvordan har vi analysert datagrunnlaget? .....	86
6.1.2	Intern gyldighet.....	88

6.1.3	Overførbarhet - ekstern gyldighet.....	89
6.1.4	Er resultatene pålitelige? .....	90
<b>7</b>	<b>Drøfting.....</b>	<b>93</b>
<b>7.1</b>	<b>Kunnskapssyn i NAV og Erfaringsforum .....</b>	<b>93</b>
7.1.1	Det strukturelle perspektivet.....	94
7.1.2	Det sosiokulturelle perspektivet.....	95
7.1.3	Sanseperspektivet.....	97
<b>7.2</b>	<b>Kunnskap som et dynamisk og prosessuelt fenomen .....</b>	<b>98</b>
7.2.1	Dynamisk og prosessuell kunnskap i byråkratiet NAV .....	99
7.2.2	Dynamisk og prosessuell kunnskap i Erfaringsforum .....	104
7.2.3	Kan Erfaringsforum utvide kunnskapsforståelsen i NAV?.....	106
<b>7.3</b>	<b>Kunnskapsdeling ved hjelp av Erfaringsforum som sosialt medium - i en byråkratisk organisasjon som NAV.....</b>	<b>107</b>
7.3.1	Utfordring; Både "hvermannen" og moderatorer kan delta .....	107
7.3.2	Utfordring: Å tørre å spørre.....	109
7.3.3	Utfordring: 90-9-1 regelen .....	112
<b>7.4</b>	<b>Kan Erfaringsforum bidra til utvikling av profesjonelle yrkesutøvere gjennom teoretisering? .....</b>	<b>113</b>
7.4.1	Erfaringsforum som en kanal til kunnskap .....	115
7.4.2	Erfaringsforum som arena for erfaringsdeling.....	116
<b>7.5</b>	<b>Erfaringsforum som "hybrid" .....</b>	<b>120</b>
7.5.1	Krysning av "bottom-up"-filosofi og "top-down"-strategi.....	121
7.5.2	Sammensetning av kodifiserings- og personifiseringsstrategier .....	122
7.5.3	Krysning mellom vertikale og horisontale læringsløyper .....	123
<b>7.6</b>	<b>Oppsummerende drøfting .....</b>	<b>124</b>
<b>8</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>128</b>
	<b>Bibliografi.....</b>	<b>130</b>
	<b>Tabell- og figurliste.....</b>	<b>134</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>134</b>





## Forord

Vi har gjennom Master i kunnskaps- og innovasjonsledelse (MKIL) fått anledning til å oppdage, utforske og fordype oss i temaer og problemstillinger som er relevante for oss i vår egen organisasjon og arbeidshverdag. Det har vært krevende, men mest en givende og lærerik tid. Vår arbeidsgiver NAV har lagt til rette for at vi kunne gjennomføre studiet i kombinasjon med egen jobb og våre ”bi-arbeidsgivere” på hjemmefronten har også strukket seg langt. Takk til dere!

Selve masteroppgaven har gitt oss et innblikk i hvordan det er å være forsker i egen organisasjon, noe som har åpnet øynene for hva det vil si å være en reflekterende praktiker og endringsagent. I den forbindelse vil vi takke markedsavdelingen ved NAV Steinkjer som gjorde det mulig for oss å gjennomføre en praksisnær forskningsstudie som bidro til å framskaffe kunnskap om bruk av Erfaringsforum i NAV.

Videre vil vi takke veilederen vår, Eirik J. Irgens, for motiverende og oppløftende tilrop underveis, til og med i sommerferien! Han har bydd på sin faglige ekspertise og gitt oss noe vi tar med oss i vår videre utvikling som yrkesutøvere. Eirik utfordret oss til å utforske alternative perspektiver, noe som bidro til at avhandlingen tok en annen retning enn den vi så da vi startet. Det er vi glade for! I innspurten har vi også hatt god nytte av Anne-Kari og Lars som tok seg bryet med å bruke (sommer)tid til å lese avhandlingen og gi oss konstruktive tilbakemeldinger. Tusen takk!

Så takker vi for at sommeren 2012 var den sommeren solen nesten ikke skinte, slik at det var greit å sitte inne å skrive masteroppgave. Til sist, men ikke minst, takker vi hverandre for utmerket pasningsspill underveis; med gode diskusjoner og refleksjoner samt en stor grad av utholdenhet. Ikke visste vi at det var selve masteroppgave alle disse ordene som kom og gikk!

*Steinkjer/Trondheim, august 2012*

*Astri & May Beate*



## Sammendrag

Denne avhandlingen handler om sosiale medier i offentlig forvaltning med utgangspunkt i bruk av Erfaringsforum for kunnskapsdeling i NAV. Oppgaven er avsluttende for studiet Master i Kunnskap og Innovasjonsledelse (MKIL) ved CBS/DPU. Formålet med avhandlingen er å framskaffe kunnskap om hvilken betydning Erfaringsforum kan ha for NAV i et kunnskapsperspektiv. Problemstillingen er hvordan kunnskapsdeling påvirkes når sosiale medier møter byråkratiet og belyses gjennom tre forskningsspørsmål: 1) Hvordan kan vi forstå opplevelsen av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling i en avdeling i NAV? 2) Hvordan kan NAV håndtere utfordringer som oppstår når sosiale medier og byråkratiet må fungere i sameksistens i organisasjonen? 3) Hva gjør Erfaringsforum spesiell som arena for kunnskapsdeling?

Datagrunnlaget i undersøkelsen er skapt ved hjelp av en aksjonsbasert tilnærming som gir innblikk i praktisk bruk av Erfaringsforum i arbeidshverdagen til veiledere ved en avdeling i NAV. Dette utgjør hoveddelen av avhandlingens empiri og blir drøftet opp i mot teori om sosiale medier, byråkrati, kunnskapssyn, teoretisering og profesjonalisering.

De sosiale medier er åpne, frie og brukerstyrte mens byråkratiet preges av hierarkiske beslutningslinjer og er avsenderstyrt. Dette skaper utfordringer og dilemmaer for NAV-veilederen. Undersøkelsen viser at måten Erfaringsforum oppleves som arena for kunnskapsdeling på, er betonet av hvilket kunnskapssyn man har. I et strukturelt perspektiv kan forumet på den ene side oppleves som tidkrevende å bruke i tillegg til at det er usikkerhet knyttet til legitimiteten av det som skrives. På den annen side oppleves det at forumet bidrar med presiseringer og avklaringer rundt konkrete problemstillinger. I et sosiokulturelt perspektiv anses Erfaringsforum som å være åpen og tilgjengelig med stor takhøyde for hva som publiseres og lav terskel for hvordan innlegg formuleres. Det gjør det lett å delta, men for noen kan det medføre at man kvier seg fordi måten det kommuniseres på oppleves som ubekvem. Videre kan det virke utfordrende med kunnskapsdeling i alles påsyn fordi man er redd for å blottstille seg.

En annen forståelsesramme er å se opplevelsen ut i fra NAV-veilederens behov for å ha handlingsrom for utøvelse av skjønn. Organiseringen av Erfaringsforum med moderatorer som ”overvåkere” oppleves på den ene side å kvalitetssikre legitimitet i det som skrives, men på den annen side oppleves det også som begrensende for diskusjonen. Avhandlingen synliggjør at det kan være behov for en ytterligere dimensjon i måten å forstå kunnskap på. Det tas til orde for at NAV har behov for å utvikle forståelse av kunnskap som et dynamisk og prosessuelt fenomen,

noe Blacklers kunnskapsteori representerer (Irgens, 2011b). Videre at en slik kunnskapsforståelse må til for å kunne utvikle kunnskapsdelingen gjennom Erfaringsforum slik NAV ønsker. Dette utfordrer organisasjonen fordi kunnskapsdeling på tvers bryter med kultur og tradisjon for styring og kontroll av informasjon og kunnskap i offentlig forvaltning (Difi, 2012). Erfaringsforum som sosialt medium må gjenspeile behovet som NAV har i både å favne byråkratiets behov for struktur og kontroll på kunnskapen, så vel som praksisfeltets behov for kunnskap som er dynamisk og prosessuelt konstruert.

Avhandlingen tar til orde for at Erfaringsforum på flere måter framstår som spesiell som arena for kunnskapsdeling. Forumet er et eksempel på hvordan et sosialt medium i en byråkratisk organisasjon kan lykkes gjennom å forfølge både en personifiserings- så vel som en kodifiseringsstrategi når det gjelder kunnskapsdeling (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999). Videre er forumet organisert og administrert slik at organisasjonen har en viss kontroll over kunnskapsflyten, samtidig som kunnskapen kan bevege seg i diagonale så vel som horisontale og vertikale læringsløyper i organisasjonen (NAV, 2012). Rollen som forumet kan spille for utvikling av profesjonelle kunnskapsarbeidere gjennom teoretiseringsprosesser (Ertsås & Irgens, 2012) er også noe som i våre øyne gjør Erfaringsforum spesiell. Det argumenteres for at svake bånd som etableres gjennom bruk av Erfaringsforum (McAfee, 2009) kan utvide arenaen for teoretiseringsprosesser og bidra til å motvirke at 'nærsynthet' og 'erfaringsstyranni' (Ertsås & Irgens, 2012) får befeste seg.

Hvordan påvirkes kunnskapsdeling når sosiale medier møter byråkratiet? Kunnskapsdelingen kan på den ene side gå raskere og deles med flere i sosiale medier. På den annen side kan det gjøre det tidkrevende å finne fram og å holde seg orientert når så mange deltar. Sosiale medier påvirker kunnskapsdelingen fordi det synliggjør at flere, eller andre enn de man forventer, besitter kunnskap det er behov for å dele. Samtidig stilles det spørsmålsteget til kunnskapens legitimitet fordi "hvermannen" kan delta. Deling av kunnskap som skjer på kryss og tvers i organisasjonen påvirkes av at den ikke er underlagt styring og kontroll, som det er tradisjon for i byråkratier. Det kan bidra til at kunnskapsdeling og kunnskapsforståelse kan påvirke hverandre gjensidig. En utvidet forståelse av hvor kunnskap finnes i organisasjonen, kan ha betydning for hva som oppfattes som verdifull og relevant kunnskap å dele. Kunnskapsdelingen påvirkes også ved at bruk av sosiale medier åpner for et større arsenal av overordnet, så vel som praksisnær teori og derved kan motvirke utvikling av et byråkratisk "teoretiserings- eller erfaringsstyranni".

# 1 Innledning

*”Banebrytende kunnskapsdeling! Vi i NAV kan skryte av å ha det mest vellykkede eksemplet på et internt sosialt medium i offentlig forvaltning!”* (Kilen, 2011). Artikkelen stod å lese i NAVs internmagasin MEMU (4/2011) og forteller om Erfaringsforum som fungerer som en møteplass for læring og meningsutveksling basert på ny teknologi. Det gir NAV- medarbeiderne mulighet for å dele erfaringer og utveksle kompetanse på tvers av fylkes - og enhetsgrenser.

Vi er to av de NAV-medarbeiderne som Erfaringsforum er til for. Det er May som er leder ved NAV Steinkjer og Astri som er rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter Sør-Trøndelag. Denne avhandlingen handler om Erfaringsforum i NAV og er avsluttende oppgave for studiet Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse (MKIL) ved CBS/DPU.

## 1.1 Bakgrunn

Vi har gjennom MKIL-studiet skrevet flere paper sammen, alle med problemstillinger hentet fra eget praksisfelt. Vi har vært særlig opptatt av hvordan kunnskap deles og utvikles i arbeidshverdagen, men ingen av oss har tidligere tenkt på Erfaringsforum i den forbindelse. Vårt kjennskap til forumet har vært i form av sporadisk bruk siden det ble lansert i 2008, men uten å ha noen tanke for hvilken arena for kunnskapsdeling forumet er. Da vi leste artikkelen i MEMU ble vi overrasket over at Erfaringsforum ble definert som et sosialt medium, slik som Facebook, Twitter og lignende. Det gjorde at vi så på forumet med nye øyne, spesielt i et kunnskapsperspektiv, og våre øyne var på jakt etter et tema for masteroppgaven – så her er vi!

Artikkelen trigget vår nysgjerrighet på om Erfaringsforum var så vellykket som det ble hevdet når det gjelder kollegaveiledning, samarbeid, kunnskapsdeling, frigjøring av taus kunnskap, lærende organisasjon m.m. For oss, som var i gang med å studere kunnskapsledelse, utløste omtalen av intensjonene et spørsmål om det var mulig å oppnå slike resultater gjennom bare å bruke ”en side på intranettet”?

Et annet moment, som gjorde at vi hevet øyenbrynene litt, var at Erfaringsforum ble løftet fram av Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) som ”... det mest vellykkede eksemplet på et internt sosialt medium i offentlig forvaltning” (Kilen, 2011). ”Jøss”, tenkte vi, ”er det så bra?” Og med tanke på hvilken type organisasjon NAV er, så er kanskje Erfaringsforum banebrytende? For NAV er en stor, hierarkisk (vertikalstyrt) og byråkratisk organisasjon som forvalter store deler av statsbudsjettet gjennom ytelser og tjenester som mange mennesker er avhengige av. Tanken om at ansatte i en slik organisasjon skal bruke sosiale medier for å dele kunnskap, kan

sikkert virke fremmed for mange. I stedet forventes det nok at kunnskapen som trengs skal hentes direkte fra lovtekster, regelverk, rundskriv og rutiner. Slik form for kunnskap er særdeles viktig i en organisasjon som NAV, men slettes ikke nok for å kunne yte tjenester til brukerne på en profesjonell måte. Det er, slik vi ser det, heller ikke nok til at NAV skal kunne utvikle seg i tråd med målbildene som er beskrevet i virksomhetsstrategien fram mot 2020 (NAV, 2011) eller i samsvar med kompetansestrategien (NAV, 2012) for samme periode.

## 1.2 Formål og problemstilling

På bakgrunn av ovennevnte har vi valgt sosiale medier i offentlig forvaltning som tema for vår masteravhandling og da med utgangspunkt i bruk av Erfaringsforum for kunnskapsdeling i NAV. Vi skriver om temaet fordi sosiale medier er et fenomen i rask utvikling i samfunnet, herunder også i arbeidslivet. Det er et nytt område for offentlig forvaltning og det pekes på at det vil påvirke både måten vi kommuniserer og arbeider på (Difi, 2012). Samtidig har Erfaringsforum eksistert i NAV siden 2008, slik at organisasjonen har over tid erfaring med bruk av denne typen medium. Vårt formål med denne avhandlingen er derfor å framskaffe kunnskap om hvilken betydning Erfaringsforum kan ha for NAV i et kunnskapsperspektiv. Erfaringsforum er et sosialt medium og NAV en byråkratisk organisasjon, begge er systemer som defineres i form av ulike kjennetegn. I sosiale medier er det i stor grad åpen deltakelse, kommunikasjonen er deltakerstyrt og informasjonen flyter i en flat struktur. Byråkratiske systemer kjennetegnes ved en hierarkisk struktur med faste beslutningslinjer og sentral styring av informasjon. Det kommer med andre ord til en kollisjon mellom det som kan betegnes som kjerneverdier i sosiale medier og i byråkratier. Dette leder oss fram til problemstillingen for avhandlingen:

### ***Hvordan påvirkes kunnskapsdeling når sosiale medier møter byråkratiet?***

For å belyse problemstillingen stiller vi tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan kan vi forstå opplevelsen av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling i en avdeling i NAV?
- 2) Hvordan kan NAV håndtere utfordringer som oppstår når sosiale medier og byråkratiet må fungere i sameksistens i organisasjonen?
- 3) Hva gjør Erfaringsforum spesiell som arena for kunnskapsdeling?

### 1.3 Teoretisk og faglig tilnærming

Forskningsspørsmålene blir belyst ved hjelp av en aksjonsbasert tilnærming som gir innblikk i praktisk bruk av Erfaringsforum i arbeidshverdagen til veiledere ved en avdeling i NAV. Hendelsene i aksjonsprosessen belyses i ulike teoretiske perspektiver; om byråkratier, sosiale medier og kunnskapssyn. Deretter drøfter vi utfordringer som oppstår ved sameksistens av sosiale medier og byråkratiet i NAV. Her trekker vi inn teori om strategier i kunnskapsledelse samt om kunnskapsutvikling og profesjonalisering. Basert på det vi kommer fram til i drøftingen av de to første spørsmålene trekker vi fram hva vi anser som spesielt med Erfaringsforum når det gjelder kunnskapsdeling i NAV.

Når vi diskuterer bruk av sosiale medier i offentlig forvaltning i denne avhandlingen er det viktig med en presisering: Sosiale medier utgjør et mangfold av verktøy med en vidtrekkende begrepsbruk som kan gjøre det vanskelig å holde diskusjonen ”på sporet”. Vi velger å legge Difis definisjon til grunn for begrepet i vår avhandling: ”Sosiale medier er åpne eller lukkede digitale møteplasser, som gjør det mulig for to eller flere mennesker å kommunisere via internett” (Difi, 2012, s. 3). Selv om vi viser til Facebook som eksempel når det gjelder bruk av sosiale medier, er vårt fokus i avhandlingen Erfaringsforum som digital møteplass for kunnskapsdeling og erfaringsutveksling internt i NAV.

Litteraturen vi har gjennomgått under arbeidet med avhandlingen er i hovedsak hentet fra pensum for MKIL. Om organisasjonsteori benytter vi boka ”Organisasjonsbilder” (Morgan, 2009) som grunnlag for teori om byråkratier. Innenfor temaet sosiale medier i virksomheter er det særlig ”Enterprise 2.0” (McAfee, 2009) vi har hentet teori fra, samtidig som vi støtter oss mye til Difis veileder (Difi, 2010) og rapport (Difi, 2012) om sosiale medier i forvaltningen. Når det gjelder teori om kunnskapsledelse og kunnskapsutvikling bruker vi ”Dynamiske og lærende organisasjoner” (Irgens, 2011b) i stor utstrekning i tillegg til Argyris & Schön (1996) teori om organisasjonslæring. Videre henter vi viktige momenter om kunnskapsledelse fra Gottschalk (2004) og fra Gotvassli (2011). Et viktig bidrag er også Ertsås & Irgens (2012) kapittel om teoriens betydning for profesjonell yrkesutøvelse, hvor en modell for teoretiseringsprosesser står sentralt. Når det gjelder metodelitteratur om aksjonsforskning er det i hovedsak Coghlan & Brannick (2010) som brukes, samt noe fra Rennemo (2006) sin bok ”Levér og Lær”. I tillegg støtter vi oss på Jacobsen (2005), spesielt gjelder det for analysekapittelet. Utover denne litteraturen har vi også hentet mye informasjon fra styringsdokumenter i NAV slik som virksomhetsstrategi (NAV, 2011) og kompetansestrategi

(NAV, 2012). Kompetansestrategien er et høringsutkast datert 31.3.12 som vi har fått tilgang på, men vi anser at det er såpass ferdigstilt at vi kan anvende det som kilde.

Når vi i avhandlingen bruker begrepet NAV-veileder er det ikke helt presist fordi det også er mange andre stillingskategorier enn veileder i NAV; for eksempel rådgiver, leder, controller m.fl. Vi har valgt å hovedsakelig bruke betegnelsen NAV-veileder/veileder for at det skal være en lesemessig god flyt i avhandlingen, selv om det vi skriver om kan omhandle alle kategorier ansatte i organisasjonen.

### **1.3.1 Hva sier annen forskning om sosiale medier i virksomheter?**

Vi har sett på annen forskning om bruk av sosiale medier i virksomheter og spesielt konsentrert oss om det som har dreid seg om offentlig forvaltning, da NAV er en del av denne forvaltningen.

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har utgitt en rapport om bruk av sosiale medier i offentlig forvaltning. Difis rapport (2012) omhandler hva som kjennetegner forvaltningens bruk av sosiale medier. Den sier noe om hvilke muligheter og utfordringer som oppstår samt hva som hemmer og fremmer bruken av sosiale medier i forvaltningen. Videre er det gjort en undersøkelse på initiativ fra Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD) som ser på hvordan departementene bedre kan utnytte potensialet som ligger i sosiale medier (Departementene, 2009).

Andre undersøkelser om bruk av sosiale medier i offentlige organisasjoner som vi har sett på, handler om hvordan sosiale medier kan brukes for å oppnå kontakt og dialog med brukere, kunder, innbyggere og lignende (KS, 2011), eller for å kommunisere mellom ledere og medarbeidere (Bævre, 2011).

Et par undersøkelser som er gjort i nyere tid rundt bruk av sosiale medier blant folk flest, har noen momenter som vi vurderer som relevante også ved bruk av sosiale medier i virksomheter. Den ene er en undersøkelse gjort av Petter Bae Brandtzæg ved SINTEF som viser at selv om nettet stadig blir mer sosialt og interaktivt, er de fleste passive brukere (UiO, 2012). Det skaper bekymring for utvikling av digitale klasseskjeller, noe som også kan få konsekvenser for arbeidslivet. Den andre undersøkelsen er gjort av Berit Skog ved NTNU som blant annet forsker på bruken av sosiale medier og betydningen det har for utvikling av selvbildet (Skog, 2012).



### 1.3.2 Metodevalg

Avhandlingen er basert på en aksjonsforskningsprosess som ble gjennomført i samarbeid med markedsavdelingen ved NAV Steinkjer. Aksjonsforskning kjennetegnes ved å ha fokus på praktisk handling og refleksjon over praksis og bygger på Kurt Lewins (1890-1947) arbeider om endring. Prosessen går ut på gjentakende sykluser av planlegging, aksjon og evaluering for å skape endring (Coghlan & Brannick, 2010). Formålet var å utforske hvordan veilederne opplevde systematisk bruk av Erfaringsforum for kunnskapsdeling i arbeidshverdagen. Prosessen gikk over en periode på seks uker og ble gjennomført ved at vi sammen med avdelingen la en plan for systematisk bruk av Erfaringsforum for en uke av gangen. Videre hadde vi ukentlige møter med refleksjoner rundt de erfaringer veilederne gjorde seg med bruk av Erfaringsforum. Det som kom fram i møtene ble nedtegnet i en logg og utgjør i tillegg til våre egne refleksjoner rundt prosessen i møtene, datagrunnlaget vårt.

Analysen av datagrunnlaget er en hermeneutisk analyse; det vil si en kontinuerlig vekselvirkning fra det spesielle til det generelle og tilbake igjen. Analysefasene består av beskrivelser gjennom loggene fra avdelingsmøtene, systematisering og kategorisering for å trekke ut informasjon samt sammenbinding av de kategoriene som er identifisert (Jacobsen, 2005).

### 1.3.3 Oppbygging av oppgaven

Etter innledningskapittelet presenterer vi i kapittel 2 relevant teori for avhandlingen ved å gjøre rede for hva sosiale medier er. Deretter presenterer vi byråkratiteori og gjør rede for ulike kunnskapsperspektiver og kunnskapsledelse i organisasjoner. Vi avslutter med teori om utvikling av profesjonelle yrkesutøvere.

I kapittel 3 beskriver vi feltet ved å presentere NAV generelt og markedsavdelingen ved NAV Steinkjer spesielt. Videre presenterer vi NAVs kompetansestrategi før vi gjør rede for Erfaringsforums bakgrunn, intensjon og status pr i dag.

Kapittel 4 er metodekapittelet der vi gjør rede for hvilke vurderinger vi har gjort rundt metodevalg og deretter for hva aksjonsforskning er, før vi gir en konkret beskrivelse av hva vi har gjort i vår aksjonsforskning. I kapittel 5 presenterer vi empiri i form av ”Historien” som gir et innblikk i hva som hendte i vår aksjonsforskning rundt systematisk bruk av Erfaringsforum for kunnskapsdeling. Her gis en beskrivelse basert på refleksjonslogger som ble nedtegnet underveis i prosessen. I tillegg utfyller vi det empiriske bildet ved å gi en kort beskrivelse av andre aktørers

uttalelser om hvordan de opplever Erfaringsforum. Analysebeskrivelse følger i kapittel 6. Der gjør vi rede for hvordan vi har analysert og vurdert kvaliteten på datagrunnlaget.

Den fyldigste delen i avhandlingen er kapittel 7. Her drøfter vi først hvilke kunnskapssyn vi mener kommer til syne i NAV som organisasjon og i Erfaringsforum. Deretter belyser vi de begge ut i fra et alternativt kunnskapssyn som er basert på et dynamisk og prosessuelt perspektiv. Så drøfter vi utfordringer vi ser at kunnskapsdeling gjennom Erfaringsforum som sosialt medium i en byråkratisk organisasjon som NAV kan ha. Vi argumenterer også for hvordan Erfaringsforum kan bidra til utvikling av profesjonelle yrkesutøvere gjennom teoretisering. Deretter ser vi på Erfaringsforum ved hjelp av en ”hybrid-metafor” for å rette søkelyset på noen egenskaper som vi mener gjør forumet spesielt som et sosialt medium for kunnskapsdeling. Vi samler trådene til slutt i en oppsummerende drøfting for å gi svar på forskningsspørsmålene og oppgavens problemstilling

I avslutningen i kapittel 8, deler vi våre tanker om hva vi mener våre funn kan bidra med når det gjelder NAVs utfordringer rundt bruk av sosiale medier i en byråkratisk organisasjon. Til slutt følger litteraturliste, tabell- og figurliste samt vedlegg.

## 2 Teori

Vi gjør i dette kapitlet først rede for hva sosiale medier er og hva som ligger i ”The new social learning” og Enterprise 2.0 før vi sier noe om hvordan sosiale medier utfordrer byråkratrollen. Deretter presenterer vi teori om byråkratier og noen utfordringer som slike organisasjonsformer kan ha når det gjelder kunnskapsutvikling. Så ser vi fra ulike perspektiver på hva kunnskap er samt hvordan kunnskapsledelse og utvikling kan skje i organisasjoner. Til slutt i kapitlet presenterer vi teori om utvikling av profesjonelle yrkesutøvere.

### 2.1 Hva er sosiale medier?

Vårt utgangspunkt for å si noe om temaet i dette kapitlet, er bruk av sosiale medier i organisasjoner/virksomheter generelt og innen offentlig forvaltning spesielt. Vi støtter oss på litteratur som vi er blitt anbefalt fra administratorene av Erfaringsforum i NAV; ”The New Social Learning” (Bingham & Conner, 2010) og ”Enterprise 2.0” (McAfee, 2009). Videre har vi hentet kunnskap fra ”Veileder i sosiale medier for forvaltningen” (Difi, 2010) og fra rapporter om sosiale medier i henholdsvis forvaltning, departementer og regjering (Difi, 2012; FAD, 2010; Departementene, 2009)

Difi definerer sosiale medier som åpne eller lukkede digitale møteplasser, som gjør det mulig for to eller flere mennesker å kommunisere via internett. (Difi, 2012; Difi, 2010). Tony Bingham og Marcia Conner (2010) sier i sin bok at sosiale medier er internettbasert teknologi som er designet for og brukes av tre eller flere mennesker. Forskjellen på åpne og lukkede digitale møteplasser er at åpne er internett mens lukkede er intranett. Det er imidlertid ulike grader av hvor åpen eller lukket en digital møteplass er, avhengig av hva som er formålet. I enkelte sammenhenger vil *internt* avgrenses av at det er innenfor forvaltningen mens i andre sammenhenger må det presiseres ytterligere om det er internt i egen sektor, virksomhet, avdeling eller arbeidsgruppe (Difi, 2012, s. 84).

Fenomenet sosiale medier er relativt nytt. Det var først etter 2006/2007 da de store sosiale nettsamfunnene som Facebook og Twitter kom at sosiale medier fikk stor spredning. Før det var Internett ganske annerledes ved at informasjon på websider var mye enklere fremstilt. Web 2.0 er et begrep som brukes for å beskrive et slags paradigmeskifte på nettet. Overgangen fra web 1.0 til web 2.0 refererer til en betegnelse på en rekke funksjonaliteter som har gjort det lettere for vanlige brukere å selv være ”utviklere” på nettsider (Kaplan & Haenlein, 2010, i FAD,

2010). Internett har derfor utviklet seg fra å være en statisk informasjonskanal til en levende arena for meningsytring og deltakelse (FAD, 2010). De mest aktuelle sosiale arenaene innenfor offentlig forvaltning er (Departementene, 2009):

- Facebook som opprinnelig ble lansert som en webtjeneste av for å finne og holde kontakten med venner, men som nå brukes også av firmaer, organisasjoner og offentlige myndigheter for å nå ut med informasjon og skape dialog.
- Twitter tilbyr brukerne å sende meldinger på inntil 140 tegn om hva de gjør, hva de jobber med osv.
- På Flickr kan man legge ut et ubegrenset antall bilder. Med en blogg kan hvem som helst si hva som helst til hvem som helst.
- På YouTube kan man publisere videofilmer på inntil 10 minutter, tjenesten er gratis.
- SlideShare tilbyr deling av Powerpoint-presentasjoner, også med lyd-opptak

Veilederen fra Difi (2010) betegner sosiale medier som en arbeidsmåte og kommunikasjonsform. Sosiale medier skiller seg fra de tradisjonelle medier som er avsenderkontrollert, ved å være mer uformelle og brukerstyrte. De beskrives også som ”massenes medium” der skillet mellom produsent og konsument er visket ut. Den nye teknologien gir nye måter å tenke og jobbe på. Det er brukerne som skaper innholdet i sosiale medier, men det er langt flere som leser, enn som produserer innhold selv. Det å kommentere, videreformidle og anbefale andres innhold er vel så viktig. Delekulturen er essensen i sosiale medier og innebærer at brukerne kan videreutvikle hverandres ideer. På denne måten kan det å bruke sosiale medier vel så mye endre måten å tenke og jobbe på, som det å være en ny kommunikasjonskanal (Difi, 2010).

I Difis rapport (2012) har en sett behovet for begreper som kan håndtere hele bredden av sosiale medier og som beskriver egenskapene som er relevant for forvaltningen. Ulike sosiale medier inngår i et samvirke med hverandre, der de forskjellige mediens styrker og svakheter utfyller hverandre. De typene som rapporten beskriver er: Dialogbaserte møteplasser, avsenderstyrte møteplasser, prosjekt – og saksbehandlerstøtte, lytte og deleverktøy og digitale dugnadsarenaer og beskrives slik (Difi, 2012):

- Den dialogbaserte møteplassens kjerne er dialog mellom deltagerne og deling av lenker og innhold. Den kjennetegnes av at likeverdige og gjensidige parter omgås på en uformell, sosial arena. Vanligvis er det en lav terskel for å kommentere på hverandres profiler, “like” og videreformidle andres innhold. Eksempler på slike møteplasser er Facebook, LinkedIn

og Twitter. Ved hjelp av dialogbaserte møteplasser gir forvaltningen tilgang til publikum på en ny arena.

- I avsenderstyrte møteplasser kan en presentere eget innhold og få tilbakemeldinger og kommentarer, samtidig som en til en viss grad har kontroll over samtalen. I motsetning til dialogbaserte møteplasser handler avsenderstyrte møteplasser om å tiltrekke brukere til egne møteplasser. Eksempler på dette kan være blogger, diskusjonsfora og chat på egne nettsider. Avsenderstyrte møteplasser kan være så åpne eller lukkede som avsender ønsker, og brukes eksternt eller internt i virksomhetene. I tillegg overvåkes ordskiftet på møteplassen for eksempel ved å ha en redaktør som fjerner usaklige innlegg.
- Prosjekt- og saksbehandlerstøtte er lukkede verktøy for samarbeid mellom mennesker, enheter og etater. Slike møteplasser kan f.eks. være chat og prosjekttrom. Felles for slike samarbeidsverktøy er at en kan begrense tilgangen til noen få eller til flere internt i virksomheten eller til samarbeidende virksomheter. Prosjekt- og saksbehandlerstøtte kan bidra til å forenkle arbeidsprosessen og støtte opp under nye arbeidsformer. Slike verktøy gjør samarbeid tid- og stedsuavhengig og kan bidra til læring, kunnskapsdeling og kompetanseoverføring. Slik arbeidsstøtte kan kanskje føre til at forvaltningen kan gjøre noen av dagens arbeidsprosesser mer effektivt, eller inspirere til å løse oppgaver på en helt ny måte. Difi trekker frem NAVs interne diskusjonsforum “Erfaringsforum” som et eksempel på en møteplass for kollegastøtte og arena for faglig kunnskapsdeling på tvers av avdelingsgrenser og fagområder.
- Lytte- og deleverktøy beskriver det å lytte til samtalen i sosiale medier og at en ikke skal delta selv og respondere på alt som kommer. Gjennom å lytte til samtalen kan en gjøres i stand til å forstå hvor den interessante samtalen skjer på de ulike fagfeltene, og gi innsikt i hvordan sosiale medier fungerer, og hvor det er relevant å delta.
- Digitale dugnadsarenaer betegner frivillige samarbeidsprosjekter via Internett. Det dreier seg om en form for kollektiv innsats som er lite organisert og styrt. Wikipedia er det beste eksemplet på kollektiv kunnskapsformidling basert på digital dugnad. Tusenvis av mennesker bidrar på frivillig basis for å lage verdens største oppslagsverk.

### **2.1.1 “The new social learning” og Enterprise 2.0**

Bingham and Conner (2010) introduserer begrepet ”new social learning” som er kombinasjon av sosial læring (lære med og av andre) og bruk av sosiale media. ”The new social learning” skiller

sosiale media fra en markedsføringsstrategi til en strategi som oppmuntrer til kunnskapsflyt og kobler mennesker sammen på en måte som er naturlig å samhandle på. Det gir en anledning til å dele og utforske en hel rekke muligheter som kan gi en mer informert beslutningstaking og en mer utfyllende forståelse for kulturen og konteksten vi jobber i (Bingham and Conner, 2010). ”New social learning” er mulig gjennom verktøy som er lette å bruke, sosialt fokuserte og kommersielt tilgjengelige, som for eksempel “Enterprise 2.0”.

Begrepet Enterprise 2.0 er utledet av Web 2.0 som er en betegnelse på åpne sosiale medier som Facebook, Twitter, Flickr og lignende. Enterprise 2.0 ble lansert i 2006 av McAfee for å uttrykke hva det handler om når sosiale medier brukes av virksomheter i deres måloppnåelse (McAfee, 2009). Begrepet er i dag innarbeidet i fagterminologien. McAfee definerer sosiale medier som ESSP; Emergent Social Software Platforms. Ut i fra denne forståelsen blir Enterprise 2.0 forklart som ”... the use of emergent social software platforms by organizations in pursuit of their goals” (McAfee, 2009, s. 73).

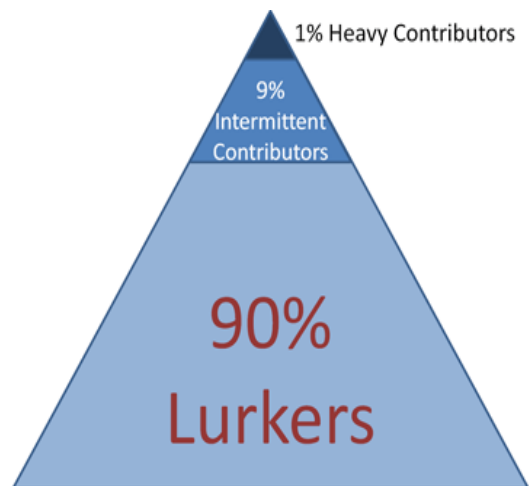
McAfee poengterer at han nesten aldri omtaler Enterprise 2.0 som et sosialt medium, men som et medium for samarbeid, derav tittelen på boka: ”Enterprise 2.0: New Collaborative Tools For Your Organizations Toughest Challenges”. Han begrunner poenget sitt med at ordet ”samarbeid” klinger bedre i lederes ører et ordet ”sosialt” (McAfee, 2009, s. 16).

Et annet poeng som McAfee (2009, s. 81) trekker fram, gjelder nytteverdien som Enterprise 2.0 kan ha for nettverksbygging med utgangspunkt i at brukere kan kategoriseres ut i fra styrke og svakhet på båndene de har til andre: 1) De som er tett knyttet sammen som kollegaer. 2) De som er kolleger, men ikke så tett sammenknyttet. 3) De som er potensielle samarbeidspartnere, men som enda ikke samarbeider. 4) ”Profesjonelle fremmede”. McAfee viser til forskning av Mark Granowetter som i 1973 lanserte teorien om ”The Strength of Weak Ties (McAfee, 2009, s. 83). Forskningen ser på betydningen av sterke og svake bånd i sosiale nettverk og har kommet fram til at svake bånd mellom personer utgjør en styrke når det gjelder nettverksbygging. Sterke bånd gjør det lite sannsynlig med brobygging mellom nettverk, mens svake bånd åpner for brobygging mellom ulike nettverk.

Svake og sterke bånd mellom folk i og rundt organisasjoner er interessante med tanke på å vurdere hvordan Enterprise 2.0 kan utgjøre en forskjell når det gjelder samarbeid eller samhandling (McAfee, 2009). Annen forskning har vist at verdien av svake bånd er stor også i arbeidsmiljøer: For eksempel ved at produktutvikling har gått raskere, at informasjonsinnhenting har blitt rimeligere eller at fordelene med svake bånd forsterkes hvis kunnskapssøkere stoler på at

informasjonskildene er kompetente innenfor feltet. For kunnskapsarbeideren består det ideelle nettverket av en kjerne med sterke bånd og en vid periferi med svake (McAfee, 2009, s. 84).

Web-ingeniøren Jakob Nielsen har en doktorgrad om “human-computer interaction” fra Teknisk Universitet i København og har blant annet forsket på intranettbruk i virksomheter. Han, med flere, peker på at det i sosiale medier er nærmest en regel at brukernes aktive deltakelse mer eller mindre følger en fordeling på 90-9-1 (Nielsen J. , 2006): Den går ut på at 90 % er såkalte ”lurkere”, det vil si “.. personer som følger med på hva andre skriver, men sjelden bidrar med noe selv” (Petter Bae Brandtzæg i Aftenbladet.no, 27.2.2012). 9% er brukere som deltar fra tid til annen og 1% er brukere som deltar mye og bidrar med store mengder av det som skrives. “How to Overcome Participation Inequality? - “You can't!”, sier Nielsen (2006, [www.useit.com](http://www.useit.com)), det er noe vi bare må innfinne oss med. Brandtzæg er seniorforsker ved SINTEF og skal forsvare sin ph.d.-avhandling i august d.å. om hvordan vi bruker Internett generelt og sosiale medier som Facebook spesielt (UiO, 2012). Han viser i sin forskning til en noe annen prosentmessig fordeling, men bildet av at noen få bidrar med mye og de fleste med lite eller ikke noe, stemmer. Brandtzæg uttrykker dessuten en bekymring for at vi kan oppleve et digitalt klasseskille mellom de som behersker å bruke Facebook og de som ikke gjør det og peker samtidig på at sosiale medier er i ferd med å innta deler av arbeidslivet slik at man trenger kunnskapen for å beherske denne sosialiseringformen (Ullebø & Stenvaagnes, 2012).



Figur 2-1 Participation Inequality (Nielsen, 2006, [www.useit.com](http://www.useit.com).)

### 2.1.2 Dagens digitale muligheter utfordrer byråkratrollen

Dagens digitale muligheter framtvinger nye løsninger og nye måter å tenke på. Utviklingen av sosiale medier er et eksempel på det, noe offentlige forvaltning har begynt å gripe fatt i på organisatorisk nivå, blant i form av en veileder (Difi, 2010). I tillegg må utfordringer og dilemmaer som oppstår rundt sosiale medier i forvaltningen møtes på individnivå, noe Difis rapport (2012) er inne på. Rapporten peker på at åpne møteplasser kan utfordre byråkratrollen, ikke minst når det gjelder balansen mellom ytringsfrihet og lojalitet. Dertil utfordres

nøytralitetskravet og den faglige forestillingen. Intervjupersonene var opptatt av at all bruk av sosiale medier skulle være nyttig for at de kan bruke tid på dem.

Lukkede møteplasser åpner for mer samarbeid, men fordrer at tilstrekkelige mange tar i bruk møteplassene. Videre fordrer det at medarbeiderne i organisasjonen har kompetanse om de tekniske mulighetene, avklarte ansvarsforhold, bevissthet om rollehåndtering og trygget, fortrolighet og tillit. Difi mener at gevinstpotensialet i bruk av sosiale medier er stort og det er økende oppmerksomhet på dette området (Difi, 2012).

Rapporten om Sosiale medier i departementene (FAD, 2010) uttrykker også at forvaltningen utfordres ved bruk av sosiale medier. Blant annet pekes det på at språkbruken i sosiale medier er på kollisjonskurs med det som tradisjonelt oppfattes som det offentlige språket. Videre at det er forventning om at informasjon som gis alltid skal være korrekt og det kan være en terskel for byråkrater å anvende den mer muntlige språkformen som brukes i sosiale medier. Hvorvidt man har fullmakt eller myndighet til å ytre seg eller ikke er også en problemstilling som trekkes fram da offentlig forvaltning skal framstå nøytral og ikke ytre seg politisk.

## 2.2 Byråkratiteori

Siden 1800-tallet har ulike former for byråkrati vært et dominerende organisasjonsprinsipp, ikke minst innenfor offentlig forvaltning (Røvik, 2007). En byråkratisk organisasjon kjennetegnes ved at den er sentralt styrt, systematisk organisert og hierarkisk oppbygd med ansatte som er satt til å utføre regelstyrte og rutiniserte administrative oppgaver på en effektiv måte i stor skala, og som er styrt av ledere som selv står utenfor byråkratiet (Kamenka, 1999 i Røvik, 2007, s. 124). De formelle strukturene i byråkratiet karakteriseres ved at formell avgjørelsesmyndighet er knyttet til hierarkisk plassering, at det er mange myndighetsnivåer (vertikal struktur) og at det ofte er flere sideordnede enheter med formelle grenser imellom (horisontalt struktur). I tillegg er en byråkratisk struktur noe som oppfattes som en relativt stabil organisasjonsform over tid (Røvik, 2007).

I sin bok Organisasjonsbilder presenterer Gareth Morgan (2009) ulike bilder eller metaforer som kan hjelpe oss til å ”lese” og forstå organisasjoner ved at de belyser organisasjonen ut i fra ulike perspektiver. Et hyppig brukt bilde er det som bruker maskinens måte å fungere på for å belyse og forklare hvordan organisasjoner kan eller bør organiseres og styres. Opp gjennom århundrene har menneskets tanker, fantasi og følelser rundt produktiv



virksomhet blitt influert av hvordan maskiner fungerer. Når vi skal beskrive en organisasjon gjør vi det ofte ved å forklare om definerte deler som er fastlagt i forhold til hverandre i et system, slik vi vil finne delene i en maskin. Forestillingen av organisasjoner som maskiner kan gjøre at vi lett også forventer at de skal fungere som maskiner; De er effektive, pålitelige og forutsigbare og preget av rutiner (Morgan, 2009, s. 25).

En viktig bidragsyter til organisasjonsteori er den tyske økonomen og sosiologen Max Weber (1864 - 1920) (Wikipedia, 2012). Ved bruk av idealtyper analyserte og beskrev han blant annet byråkratiets funksjonsmåte. Webers bruk av begrepet idealtipe må forstås som å betegne et karakteristisk trekk ved et fenomen og som gjør det mulig å kategorisere fenomener til idealtyper. Han mente ikke at byråkratiet som organisasjonsform var idealet (Morgan, 2009, s. 389). I hans arbeider defineres byråkrati som "... en organisasjon som legger vekt på presisjon, tempo, klarhet, regularitet, pålitelighet og effektivitet" (Morgan, 2009, s. 29). En slik type organisasjon kan skapes ved å skille skarpt mellom de enkelte oppgavene, opprette et overvåkingssystem og lage detaljerte regler og bestemmelser. Røvik (2007) peker på at Webers beskrivelse av offentlig forvaltning er tuftet på en legal-rasjonell autoritet, som betyr at personer i kraft av sin stilling eller posisjon er gitt myndighet til å fatte beslutninger. Byråkratiets pyramideformede hierarki er tilpasset behovet for en legal-rasjonell myndighetsutøvelse ved at den enkeltes leders myndighetsområde er innskrenket. Samtidig utgjør flere nivåer i byråkratiske organisasjoner en garanti for rettssikkerhet for borgere, blant annet for å kunne påklage sine saker oppover i systemet.

### **2.2.1 Klassisk administrasjonsteori og vitenskapelig ledelse**

Et annet viktig bidrag til byråkratiteorier er det som kalles "klassisk administrasjonsteori" og "vitenskapelig ledelse" (Scientific Management). Viktige bidragsytere til den klassiske administrasjonsteorien er Henri Fayol, F.W. Mooney og Lyndall Urwick som alle interesserte seg for ledelse i praksis (Morgan, 2009). De så på ledelse som en prosess med planlegging, organisering, ordrer, koordinering og kontroll. Dagens styringssystemer er i stor grad påvirket av dette tankegodset, både når det gjelder målstyring, planlegging, programmering og budsjettering. Prinsippene i klassisk administrasjonsteori kan oppsummeres slik (Morgan, 2009, s. 31):

- En enhetlig ordregang betyr at en ansatt har én overordnet.
- Autoritetslinjen går i en kontinuerlig ordrekjede – fra topp til bunn.
- Kontrollspennet er ikke større enn det som er overkommelig pr overordnet.

- Forholdet mellom linje og stab er slik at staben gir råd, men den må unngå å bryte ned autoriteten i linjen.
- Arbeidsdeling gjøres ut i fra prinsippet om at spesialisering av arbeidsoppgaver skal føre til måloppnåelse på en effektiv måte.
- Autoritet og ansvar må ha en riktig balanse. Autoriteten er sentralisert i en viss grad, avhengig av personellets evner.
- Disiplin i form av lydighet, oppførsel, innsats, atferd og respekt opp imot gjeldende regelverk og sedvane.
- Interessene til enkeltindividet er underordnet de generelle interessene for organisasjonen.
- Likhhet, basert på vennlighet og rettferdighet er en viktig verdi.
- En stabil arbeidsstokk er viktig å oppnå for lettere å kunne utvikle ferdigheter samtidig med at det stimuleres til en korpsånd som grunnlag for styrke.

De viktigste prinsippene i de klassiske administrasjonsteoriene finner vi også igjen i det som kalles vitenskapelig ledelse (Scientific Management) og som ingeniøren Frederick W. Taylor (1856 – 1915) er kjent for. Hans prinsipper var at ansvaret for all organisering av arbeidet skulle tillegges lederen. Vitenskapelige metoder skulle brukes for å finne ut hvordan arbeidet kunne effektiviseres. Den som var best egnet til å utføre en oppgave skulle gjøre den og vedkommende skulle læres opp til å gjøre dette arbeidet mest mulig effektivt. Samtidig måtte arbeidet overvåkes nøye for å sikre at best mulig resultat ble oppnådd (Morgan, 2009, s. 34).

Den mekanistiske forestillingen om å sette seg mål, jobbe rasjonelt, spesifisere oppgaver, planlegge, organisere og kontrollere, er svært inngrodd i oss og preger i stor grad hvordan vi tenker om organisasjoner (Morgan, 2009). Både utdanning og opplæring for øvrig har bidratt til det. Denne forestillingen baserer seg på at vi ser på organisasjoner fra en bestemt synsvinkel, noe som gjør at vi utelater andre vinklinger, som også er en del av virkeligheten. En god del av kritikken av det mekanistiske synet på organisasjoner er at den menneskelige siden blir undervurdert og at oppgavene som skal løses ofte er mye mer komplekse enn det en maskin kan klare. Men når arbeidsoppgavene er enkle og repeterende, miljøet er stabilt, presisjonsgraden er høy og menneskene oppfører seg forutsigbart, så kan maskinmodellen være en suksess. Et eksempel er McDonald's og andre franchisesystemer som kjennetegnes ved at de har sentralt produktutvikling og desentraliserer tilretteleggingen av produksjonen under streng kontroll. Også organisasjoner innenfor helse, flytrafikk, finans og renhold har hatt suksess med den mekanistiske modellen (Morgan, 2009).

## 2.2.2 utfordringer i byråkratier

Til tross for suksess har maskinmodellen også en del alvorlige begrensninger. Kravet til standardisering og effektivitet kan skape organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Rigide rammer for jobbansvar og detaljerte oppgavebeskrivelser kan skape et likegyldig byråkrati og gi uønskede konsekvenser ved at medlemmenes interesser settes foran organisasjonens mål (Morgan, 2009).

Byråkratiske organisasjoner kan ha en utfordring når det gjelder å utvikle seg som en lærende organisasjon. Byråkratier er gjerne velutviklet når det gjelder å registrere miljøet, sette seg mål og innrette prestasjonene sine deretter. Basiskunnskapen er nedfelt i informasjonssystemer som skal holde organisasjonen på sporet. Slik atferd fremmer lett enkelkretslæring, det vil si evnen til å oppdage og korrigere feil i forhold til et bestemt sett av handlingsnormer (Morgan, 2009, s. 97). En lærende organisasjon kjennetegnes ved at den har evnen til å sette spørsmålstegn ved seg selv, noe som innebærer at systemene klarer å lære hvordan de skal lære. Da oppnår man det som kalles dobbelkretslæring, som betyr at man klarer å se "dobbel" på en situasjon og stiller spørsmålstegn ved de grunnleggende antakelser for handlingsnormene. For byråkratier kan det synes spesielt vanskelig å etablere systemer som fremmer dobbelkretslæring da slike organisasjonsformer gjerne er tuftet på fundamentale organisasjonsprinsipper som er til hinder for læringsprosessen. Tanke- og handlingsmønstre i organisasjonen kan være så oppdelt at det blir vanskelig å se helheten og ved sterke hierarkiske og horisontale skillelinjer kan informasjon og kunnskap vanskelig flyte fritt (Morgan, 2009, s. 98).

Morgan (2009) viser også til Argyris og Schöns (1996) teorier om forsvarsrutiner og hevder at disse rutinene kan utgjøre en barriere mot dobbelkretslæring i byråkratier. Medarbeidere kan føle seg truet eller sårbare på grunn av systemets overvåking og kontroll og derfor ty til defensive forsvarsrutiner som bidrar til å beskytte dem selv eller kolleger. Slike defensive forsvarsrutiner kan for eksempel være at medarbeidere prøver å tåkelegge eller begrave problemstillinger som stiller dem selv i et dårlig lys. De kan underrapportere, holde tilbake eller bortforklare alvorlige problemer og overfor ledelsen prøve å skape et rosenrødt bilde av en problemsituasjon ved å fortelle hva de tror ledelsen ønsker å høre. Argyris og Schön mener at denne problematikken er systemisk og universell og finnes i alle typer organisasjoner (Morgan, 2009, s. 99). Det er et atferdsmønster som innlæres tidlig i livet og som har som formål å unngå at du selv, eller andre, taper ansikt. I en organisasjon vil slik atferd lett finne støtte i formelle strukturer, regler, jobbeskrivelser, konvensjoner og forestillinger, noe som skjer både

bevisst og ubevisst. Organisasjonskulturen kan da preges av defensive forsvarsmekanismer som skaper felles normer og gruppetenking og som forhindrer at det stilles spørsmålstegn ved grunnleggende antakelser.

Inn i det 21. århundre har økt tempo og sosiale og økonomiske endringer sammen med moderne informasjonsteknologi, synliggjort begrensningene som ligger i maskinmodellen. Nye organisasjonsprinsipper får større betydning, men det er ikke uten videre like enkelt å ta dem i bruk. Irgens (2011b, s. 178) viser til eksempler på at nye, populære organisasjonsprinsipper som ”Total kvalitetsledelse”, ”Balansert målstyring”, ”Lean manufacturing” med flere, ikke har svart til forventningen i mange av organisasjonene som har innført dem. En forklaring er, i følge Irgens (2011b, s. 179), at den byråkratiske modellen utgjør en metastandard for en måte å tenke organisasjon og ledelse på. Det gjør at nye organisasjonsoppskrifter redigeres og tilpasses verdier som orden, måling, kontroll, hierarkisk styring og formalisering. Den byråkratiske modellen kan under riktige betingelser være både den beste, men også den nødvendige organisasjonsformen for å sikre kvalitet, kontroll, helse og produktivitet i arbeidslivet. Men hvis den blir tatt for gitt kan byråkratimodellen bli så enerådende at den anvendes ureflektert under betingelser der den ikke er egnet. Det kan føre til at det oppstår byråkratiske dysfunksjoner; utfordringer i byråkratiet løses med nye byråkratiske systemer og vi får såkalte hyperbyråkrati (Irgens, 2011b). Det vil si at primæroppgavene (som vi egentlig skal gjøre) trues av sekundæroppgaver som for eksempel rapporterings og registreringsarbeid i databaserte styringssystemer.

Dagens digitale muligheter gjør at det er enkelt å lage og overføre store mengder informasjon og å utføre kompliserte arbeidsprosesser på effektive måter. Det gir mange fordeler, men det bringer også med seg uønskede konsekvenser i form av stort tidspress i forhold til primæroppgavene. Det kan lede til behov for nye staber som kan administrere styringssystemene. Det kan synes som at en utvikling med økt formell styring, programmering, kontroll, måling og rapportering skjer ubevisst ved hjelp av oppskriften i en metastandard. Av den grunn er det ikke nok å bare ha kvaliteten i nye organisasjonsoppskrifter for øyet. Hvordan de tas i bruk og tilpasses vil ikke bare være preget av fremtidsperspektivet, men også av de preferanser og valg som ligger i våre eksisterende perspektiver på organisasjon og ledelse (Irgens, 2011b). Et eksempel på det er hvordan digitale møteplasser oppleves å utfordre byråkratrollen (Difi, 2012). Rolleforventningene som er knyttet til ansatte i forvaltningen er gjerne tuftet på grunnverdier som demokrati, rettssikkerhet, faglighet og effektivitet. For ansatte innebærer det et krav om lojalitet, nøytralitet og høy faglig integritet (Difi, 2012). Dette er krav

som hele tiden må avveies og balanseres mot hverandre, og som er ekstra utfordrende når arenaen er sosiale medier.

## 2.3 Kunnskap

Vi vil i dette kapitlet forklare hva kunnskap er, ut i fra tre perspektiver. Vi sier også noe om sammenhengen mellom kunnskap og kompetanse. Videre kommer vi inn på hvor i organisasjoner kunnskap kan finnes og til slutt en beskrivelse av to måter å tenke strategi for kunnskapsledelse på.

### 2.3.1 Hva er kunnskap?

Gottschalk (2004) gjøre rede for kunnskapsbegrepet gjennom ulike vinklinger og oppsummerer slik: ”Kunnskap kan defineres som informasjon kombinert med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. Kunnskap er en del av et forståelses- og verdihierarki som består av data, informasjon, kunnskap og visdom” (Gottschalk, 2004, s. 51). Kunnskap i dette hierarkiet består av informasjon som er oppfattet og behandlet av en bevissthet ved at informasjonen bedømmes. Visdom er en ytterligere form for kunnskap som betyr å utvikle ekspertise på grunnlag av intuisjon og er koblet til læring, innsikt og dømmekraft. En forutsetning for visdom er at vi er i stand til å kombinere kunnskap og erfaring til en intelligent atferd som er styrt av verdier og engasjement (Gottschalk, 2004). Det dreier seg om man evner å bruke kunnskapen fornuftig og innebærer en form for ikke-formaliserbar og ikke-representerbar kunnskap (Western, 2010). Det leder oss inn på begrepet taus kunnskap.

Jensen, Olsen & Mønsted (2004) tar for seg begrepet taus kunnskap i ulike perspektiver innenfor klassisk og kritisk teori om kunnskap. Det var filosofen Michael Polanyi (1891-1976) som introduserte begrepet og beskrev det som kunnskap som vanskelig lar seg forklare med ord. I klassiske teorier oppfattes kunnskap som noe som eksisterer i seg selv og som har forskjellige former, som kan endres for eksempel fra taus til eksplisitt og organisatorisk (Jensen, Olsen, & Mønsted, 2004, s. 120). Tsoukas (2007) representerer en kritisk røst til den klassiske teoriens måten å definere kunnskap på. Han retter spørsmål til antakelsen om at taus kunnskap kan gjøres eksplisitt og viser til Polanyi som hevder at taus kunnskap bare kan synliggjøres gjennom det vi gjør, den kan ikke overføres eller konverteres. Taus kunnskap henger nøye sammen med menneskelig dømmekraft (evne til å vurdere) og Tsoukas hevder at dømmekraften er avgjørende som forutsetning for kunnskap (Jensen, Olsen, & Mønsted, 2004, s. 123).

### 2.3.2 Perspektiver på kunnskapsutvikling

Kunnskapsutvikling framstilles i følge Irgens (2011b) ofte i to ulike retninger som representerer to ulike syn på kunnskap og har i litteraturen ulike betegnelser: Hislop (2005) benytter objektivistisk og praksisbasert epistemologi, Christensen (2000) bruker instrumentelt og refleksivt perspektiv. Newell m.fl. (2009) omtaler kunnskap ut i fra en kognitiv modell (et strukturperspektiv) og en sosial modell (et prosessuelt perspektiv). Vi bruker i det videre begrepene strukturperspektiv og sosiokulturelt perspektiv om de to kunnskapssynene.

I strukturperspektivet sees kunnskap på som en beholdning; en objektiv, identifiserbar enhet som individer og organisasjoner har og som kan spres til andre. Her er kunnskap noe som kan gjøres eksplisitt, gjennom å kunne verifiseres, diskuteres og falsifiseres. I det sosiokulturelle perspektivet sees kunnskap på som en sosial konstruksjon som spres i organisasjonen ved å legge til rette for interaksjon og sosiale prosesser. Taus kunnskap er her et sentralt begrep.

Elkjær (2004, s. 429) sier at det også finnes en tredje vei til kunnskap i organisasjoner og som er et forsøk på å skape en syntese ut av det sosiokulturelle perspektivet og elementer fra det strukturelle perspektivet. Den tredje vei åpner for at når organisasjoner skal lære gjennom erfaring, så innebærer det at også intuisjon, teft, følelser og kroppslige sanser inngår som viktige elementer i læringen. For å synliggjøre at den tredje vei tilbyr et utvidet perspektiv på kunnskap, har vi sammenstilt det i Tabell 1 med strukturperspektivet og det sosiokulturelle perspektivet, som er den todelingen som litteraturen ofte presenterer (Gotvassli, 2011; Irgens, 2011b; Newell, 2002).

	<b>Strukturperspektivet</b> <i>Kunnskap som beholdning</i>	<b>Sosiokulturelt perspektiv</b> <i>Kunnskap som prosess</i>	<b>Sanseperspektivet</b> <i>Kunnskap som intuisjon, teft og følelser</i>
<b>Syn på kunnskapsutvikling</b>	Normativt. Viktig å identifisere verdifull kunnskap. Identifisere "beste praksis". Utvikle metoder og verktøy for kunnskapsoverføring	Deskriptiv. Avdekke hvordan kunnskap skapes, artikuleres, spres og blir legitimert i organisasjonen.	Deskriptiv. Avdekke hvordan kunnskap skapes gjennom sanseberøring, felles refleksjoner og forhandling av begrepsinnhold
<b>Underliggende paradigme</b>	Funksjonalistisk. Kunnskap som en objektiv, identifiserbar enhet i organisasjonen	Tolkende. Kunnskap som en sosial konstruksjon.	Sanselig. Kunnskap som en mental og kroppslig erfaring
<b>Hvordan spre kunnskap i organisasjonen</b>	Kartlegging, utvikling av databaser, rutiner, planer, mål, kontroll, oppfølging, systemer	Viktig med ulike metoder, legge til rette for sosial interaksjon, aksjonsorientert.	Viktig med felles opplevelser og refleksjon i handlingen
<b>Analysefokus</b>	Organisasjonen og dens kunnskapsbase	Individer i sosiale kontekster	Individer i berøring (emosjonelt eller fysisk)

Tabell 1 Tre perspektiver på kunnskap (videreutviklet fra Newell et al, 2002, s. 18)

I tabellen har vår tolkning av Elkjærs (2004) teori om den tredje vei fått plass i en tredje kolonne kalt "sanseperspektivet". Vi har kalt den for sanseperspektivet for å beskrive hva vi oppfatter som essensen i 'den tredje vei', nemlig at kunnskap også er en mental eller kroppslig erfaring der taus kunnskap inngår i elementene intuisjon, teft og følelser. Kunnskapen spres gjennom felles opplevelser og refleksjoner rundt disse.

Kunnskap i et sanseperspektivet kan sammenholdes med kunnskap i et estetisk-/kunstperspektiv. Ekteparet Root-Bernstein (2003, i Rennemo, 2006)) hevder at kreativitet er forbundet med intuisjon og estetisk erfaring. Ideer eksisterer først som følelsesmessige og billedlige former som ikke umiddelbart lar seg kommunisere til andre. "Når en person føler eksistensen av en mulighet (eller et problem), må han eller hun arbeide med nærværende følelser og sanser for å kunne oversette dem til eksplisitte former som er kommuniserbare" (Rennemo, 2006, s. 70). Sansenes betydning trekkes også fram ved diskusjon om hva som kjennetegner lederskap som kunst: "...leadership as art is characterized by leaders staying with their senses, rather than drawing on yesterday's sense-making, and by sense-making being received through the senses rather than produced through an analytical process" Springborg (2010, s. 243).

Jensen, Olsen, & Mønsted, (2004) sier at taus kunnskap henger sammen med menneskelig dømmekraft, noe som Gotvassli (2011) igjen kobler til begrepet visdom. Dette kan tolkes som at kunnskap i et sanseperspektiv er viktig for å utvikle visdom i organisasjonen. Vi tror at Gotvassli (2011) henspeiler på dette når han sier at intuisjon, teft og følelser kan gi oss en utvidet forståelsesramme for hva kunnskap er og hvordan den utvikles i praksisfeltet.

Videre tar Gotvassli (2011, s. 58) til orde for at de tre kunnskapsperspektivene ikke trenger å stå i motsetning til hverandre, men i stedet bør være viktige elementer som inngår i et samspill ved kunnskapsutvikling i organisasjoner. I et tidligere paper om kompetanseplanen i NAV (Haugan & Holm, 2011) argumenterer vi for at kompetanseutvikling må basere seg på elementer fra alle de tre kunnskapsperspektivene for å kunne utvikle den form som i Gottschalks (2004) forståelses- og verdihierarki betegnes som visdom. Også Irgens (2011a, s. 32) er opptatt av at det å kunne kombinere ulike forståelsesformer for kunnskap er viktig for å kunne utvikle gode kunnskapsarbeidere.

### **2.3.3 Kunnskap og kompetanse**

Vi har til nå snakket om kunnskap, mens strategiplanen for NAV (2012) handler om kompetanse, med vektlegging på begrepene ferdigheter og kunnskap. Kompetanse innbefatter både

kunnskaper, ferdigheter og evner (Lia, 1997 i Gottschalk, 2004). Kunnskap handler om å vite, ferdigheter om å kunne, og evner omhandler egenskaper og forutsetninger som personlighet og mentale ressurser (Gottschalk, 2004). Western (2010) belyser kompetansebegrepet ved hjelp av ulike kunnskapssyn og sier at: ”Om man definerer kunnskap som begrunnet erfaring og informasjon, så blir kompetanse nettopp evnen til å se hvilke begrunnelser som er gode og hvilke erfaringer man skal bygge på i en gitt situasjon” (Western, 2010, s. 36). Å forstå hvilke begrunnelser som er gode kan etter vårt syn, utgjøre en ekspertkompetanse. I en undersøkelse av hva ekspertise er, kom det fram at det hovedsakelig dreier seg om to ting (Berliner, 1994 i Irgens, 2011a); At eksperter fortolker situasjoner bedre og at de har flere tiltak å iverksette. For å utvikle ekspertise forutsettes det at man evner å forholde seg til verden gjennom flere forståelsesformer (Irgens, 2011a, s. 37).

#### **2.3.4 Hvor finner vi kunnskap i organisasjoner?**

Det er flere måter å framstille kunnskap i organisasjoner på. Blackler (1995, i Irgens, 2011b, s. 126) mener at kunnskap er et dynamisk og prosessuelt fenomen som kan framstilles som:

- Mediert kunnskap, det vil si at kunnskapen kommer til uttrykk i, formes eller tilpasses av medier som for eksempel språk, teknologi, samarbeid og kontroll.
- Situert kunnskap, det vil si at kunnskapen eksisterer i tid og rom og er knyttet til spesielle kontekster.
- Provisorisk kunnskap innebærer at den er konstruert og i konstant utvikling.
- Pragmatisk kunnskap ved at den er målrettet og rettet mot bestemte hensikter.
- Utfordret kunnskap, innebærer at fordi kunnskap er relatert til makt, dominans og underordning så vil den alltid bli utfordret.

Cathrine Filstad (2010) beskriver i sin bok om organisasjonslæring ulike tilnærminger til kunnskap. Hennes argumentasjon er i tråd med Western (2010) sin forståelse av kompetansebegrepet når hun konkluderer med at det er et behov for å se på kunnskap ”...som et spørsmål om å ha nødvendig viten og dermed kompetanse for anvendelse av denne kunnskapen” (Filstad, 2010, s. 110). Hun skriver at det er behov for å se på læring, kunnskap og kompetanse som integrerte prosesser i det daglige arbeidet og begrunner det med å peke på tre forhold: Det ene er at kunnskap og læring er situasjonsavhengige, sosiale og kulturelle fenomener, noe som innebærer at anvendelse av kunnskap handler om å ha nødvendig kompetanse. Det andre



forholdet er at taus og eksplisitt kunnskap utgjør en totalkunnskap som har sin verdi som kompetanse og ikke som enkeltvise deler. Det tredje forholdet er at kunnskap og læring er en stadig pågående prosess i arbeidshverdagen. I det ligger at ”Å være kompetent er på samme tid mediert, den er midlertidig og pragmatisk. Den er konstruert, og den er under utvikling i en prosess av læring og av å utvikle kunnskap til kompetanse” (Blackler, 2004 i Filstad, 2010, s. 110).

Blackler (1995, i Newell, 2009) anså at ulike kunnskapstyper dominerer i forskjellige typer organisasjoner, avhengig av deres mål og hensikt. Dette gjør at det blir viktig med tilrettelegging av hensiktsmessige prosesser og kontekster for kunnskapsutvikling (Newell, 2009). I den forbindelse er det aktuelt å se nærmere på mulige strategier for kunnskapsutviklingen.

### 2.3.5 Strategier i kunnskapsledelse

Hansen, Nohira og Tiernys (1999) fant i sin undersøkelse av konsulentselskaper, to hovedstrategier for kunnskapsledelse når det gjelder å lagre og dele kunnskap; kodifiseringsstrategier og personifiseringsstrategier. Disse representerer de to kunnskapsperspektivene vi har gjort rede for tidligere, det strukturelle og sosiokulturelle, og utgjør to ytterpunktet på en skala. I praksis forekommer de ofte i en kombinasjon der vi kan finne innslag av det ene perspektivet i det andre som dominerer. Hvilken strategi som vektlegges ved utøvelse av kunnskapsledelse påvirkes av hvilket kunnskapsperspektiv som dominerer, hevder Hansen, Nohria, & Tierny (1999).

Ved kodifiseringsstrategier legges det vekt på å utvikle ”... metoder for å kode kunnskapen slik at den kan nedfelles i datasystemer, formaliserte rutiner og arkivsystemer” (Irgens, 2011b). Det er om å gjøre å unngå at kunnskapen blir hengende ved enkeltpersoner og i stedet prøve å beskrive og kode kunnskapen inn i datasystemer hvor man kan søke etter den. Kodifiseringsstrategien har et instrumentelt og strukturelt syn på kunnskap; Kunnskap er noe som kan hentes ut eller puttes inn i et system etter behov.

Dersom det er personifiseringsstrategier som vektlegges, rettes oppmerksomheten mot medarbeideres kunnskap og hvordan denne kan deles gjennom samhandling. Datasystemer kan brukes som et støtteverktøy, men er ikke et sentralt medium for kunnskapsdeling. Det legges vekt på å utvikle nettverk og stimulere til samarbeid i den daglige praksis. Strategien har et prosessuelt syn på kunnskap (Irgens, 2011b).

Hvilken strategi som dominerer i en organisasjon kan komme til uttrykk på ulike måter. En ren personifiseringsstrategi vil medføre at organisasjonen er opptatt av at ansatte skal møtes fysisk og at relasjoner skal utvikles gjennom samhandling og at samarbeid utføres i team. Her er den relasjonelle kompetansen viktig. Ved kodifiseringsstrategi er digital kompetanse hos den enkelte medarbeider viktig, så vel som at organisasjonen må kunne drifte og utvikle datasystemene. En ulempe med personifiseringsstrategier i store organisasjoner er at det er kostbart og tidkrevende når folk skal møtes fysisk. Ved kodifiseringsstrategiene er fremmedgjøring mellom aktører et ankepunkt. Begge typer strategier er vanligvis å finne i de fleste virksomheter, men ofte dominerer en strategi mer enn den andre (Irgens, 2011b). Hansen, Nohria, & Tierny (1999) advarer mot å la seg friste av å ”ri to hester samtidig” når det gjelder valg av strategi. Det er flere grunner til det. Risikoen for å mislykkes i begge strategiene er til stede hvis man satser på en 50/50-løsning. Virksomheter som har satset på personifiseringsstrategien og som fristes til å gå mer over til kodifiseringsstrategien, kan oppleve misfornøyde kunder som opplever at de ikke får det de forventer lenger. En virksomhet som følger kodifiseringsstrategien, men som øker satsingen på personifiseringsstrategien, kan stå i fare for å underminere det den er mest god på; pålitelige systemer til konkurransedyktige priser. Den nye strategien kan oppmuntre ansatte til å utvikle ”superløsninger” på problemer som det allerede finnes gode nok løsninger på i datasystemet. Det brukes ressurser på unødvendig innovasjon, og det er dyrt.

Et annet problem som kan oppstå hvis en virksomhet satser på begge kompetansestrategiene, er at den kan få en miks av medarbeidere med svært ulikt syn på hva som er de beste løsningene for kunnskapsutvikling. Hansen, Nohria, & Tierny (1999) benevner medarbeiderne i denne sammenhengen som ”inventors” og ”implementors”. Noe forenklet forstår vi dette som at ”inventors” anser at kunnskap skapes i sosial interaskjon med andre og derved representerer et sosiokulturelt perspektiv mens ”implementors” ser på kunnskap som noe som kan hentes ut og puttes inn i systemer, altså et strukturelt perspektiv. ”Having both inventors and implementors rubbing elbows can be deadly” hevder Hansen, Nohria, & Tierny (1999, s. 113). I følge forfatterne bør selskaper som følger personifiseringsstrategien ha et enkelt elektronisk system som ivaretar to ting: Å gi bakgrunnsmateriale på aktuelle temaer og til å lede videre til eksperter for ytterligere råd. Selskaper som følger kodifiseringsstrategien må også legge til rette for en viss grad av person-til-person utveksling av kunnskap, men de bør satse mest på å utvikle bruk av elektronisk kommunikasjon for informasjonsutveksling ansatte imellom.

## 2.4 Teoretisering og profesjonalisering

Ertsås & Irgens (2012) drøfter utfordringer knyttet til læreres kunnskaps- og profesjons-utvikling i lys av forventningene som stilles til profesjonelle yrkesutøvere. Vi ser det som relevant for alle typer profesjoner, også de vi finner i NAV. Forfatterne har et særlig fokus på sammenhengen mellom teori og praksis. De argumenterer for teoretiseringens betydning i kunnskapsutviklingen hos profesjonelle yrkesutøvere. Teoretisering er en prosess som utvikler praksis ved hjelp av teori av ulik styrke. Det skjer en generell profesjonalisering i alle yrkesgrupper i samfunnet. Forventninger som stilles til profesjonsutdannende er at de må kunne reflektere over, argumentere for og begrunne sine handlinger (Kvernbekk, 2005; Dale, 2001; Manger, Lillejord, Nordahl & Helland, 2009, i Ertsås og Irgens, 2012, s. 195). Ertsås & Irgens (2012) tar til orde for at profesjonell yrkesutøvelse krever evne til teoretisering.

Ertsås & Irgens (2012) viser til den dikotomien (todelingen) som eksisterer mellom teori på den ene siden og praksis på den andre. Videre differensieres og graderes teoribegrepet i form av teori av sterkere grad og teori av svakere grad. Teori av sterkere grad er godt artikulert teori som for eksempel styringsinstrukser og teori generert av forskning. Teori av svakere grad kan være tanker, forestillinger, fordommer og kunnskaper man har ut fra personlig og praktisk erfaring. Erfaringsbaserte oppfatninger som konstrueres av praktikere, er ofte kunnskap av denne typen (Ertsås & Irgens, 2012, s. 196).

Wenigers (1953, i Ertsås & Irgens, 2012) tenking, som omhandles i neste avsnitt, brukes som støtte når teoribegrepet ikke bare anvendes om idealteori eller vitenskaplig teori (sterk grad), men at det også gis rom for teori i svak forstand og dermed for en personlig og mindre artikulert teori. Slik kommer teoribegrepet nærmere praktisk kunnskap og blir på mer operasjonalisert og relatert til praksis. En gradering og operasjonalisering av teoribegrepet kan bidra til å flytte oppmerksomheten fra teori som et substantiv til teoretisering som verb og prosess. Gjennom å gradere teoribegrepet kan man overkomme en uhensiktsmessig dikotomi mellom praksis og teori. Det kan føre til en større forståelse for at evnen til teoretisering er viktigere enn kunnskap om et stort repertoar av teorier, hevder Ertsås & Irgens (2012, s. 197).

### 2.4.1 Wenigers graderte teoribegrep

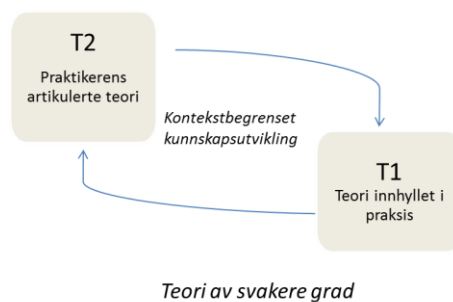
Weniger (1894–1961) forsøkte å oppheve teori-praksis-dikotomien og differensiere teoribegrepet. Forholdet mellom teori og praksis fremstilles i ulike grader av teori, som første, andre og tredje grad (Weniger, 1953, i Ertsås & Irgens, 2012, s. 198).

- Teori av første grad (T1), er en skjult teori som finnes i all praksis, den er uartikulert teori som kommer til syne gjennom handling.
- Teori av andre grad (T2) er praktikerens bevisste og eksplisitte teori. En teori som kan artikuleres, i læresetninger, erfaringsutsagn eller leveregler. Teorien er ikke alltid tilgjengelig i bevisstheten hos praktikerens slik at den umiddelbart kan uttrykkes, det kan være behov for ettertenksomhet og anstrengelse for å kunne henviser til teorien som ligger bak handlingen. Når praktikerens er seg sin teori bevisst, er den mulig å formulere i utsagn.
- En teori av tredje grad (T3) er ”teoretikerens teori” med en metaforisk og refleksiv funksjon. Denne graden betegner hvordan teorien, eller deler av den, kan anvendes til analyse av praksis. T3 kan da bidra til at praksis blir mer bevisst og rasjonell (Ertsås og Irgens, 2012, s. 198).

”Det at man har erfart” er ikke tilstrekkelig for å kvalifisere en handling, hevder Weniger (1953, sitert i Ertsås & Irgens, 2012, s 200). Han bruker begrepet erfaringstyranni når han kritiserer en tenkemåte som er tilsier at erfaring er godt nok som grunnlag for handling. Erfaring utvikler ikke bare kunnskap om god praksis, men kan også utvikle fordommer, noe som kan føre til utvikling av dårlig praksis. Det å avfeie spørsmål eller innvendinger med utsagn som ”erfaring viser det”, legitimerer, i følge Weniger, som regel en slapp eller dårlig praksis i tillegg til at det underslår at arbeidet kan gjøres på mange forskjellige måter (Ertsås og Irgens, 2012).

#### 2.4.2 Utvikling av teori av svakere grad

Hvis kunnskapsutvikling først og fremst skjer gjennom primær- og sekundärerfaringer, uten anvendelse at teori av sterkere grad, kan det være flere betenkeligheter knyttet til dette. En primärerfaring handler om et direkte møte med en situasjon, mens en sekundær erfaring etableres gjennom å lytte til andre personer som beskriver et fenomen eller hendelse, forklarer (Ertsås & Irgens, 2012, s. 201). Hvis vi tar utgangspunkt i at ”de andre personene” også arbeider på samme sted, vil det være den lokale konteksten som setter rammene for kunnskapsutviklingen. Dette er illustrert i Figur 2-2.



Figur 2-2: Kontekstbegrenset kunnskapsutvikling (etter Ertsås, 2011, i Ertsås & Irgens, 2012, s. 202)

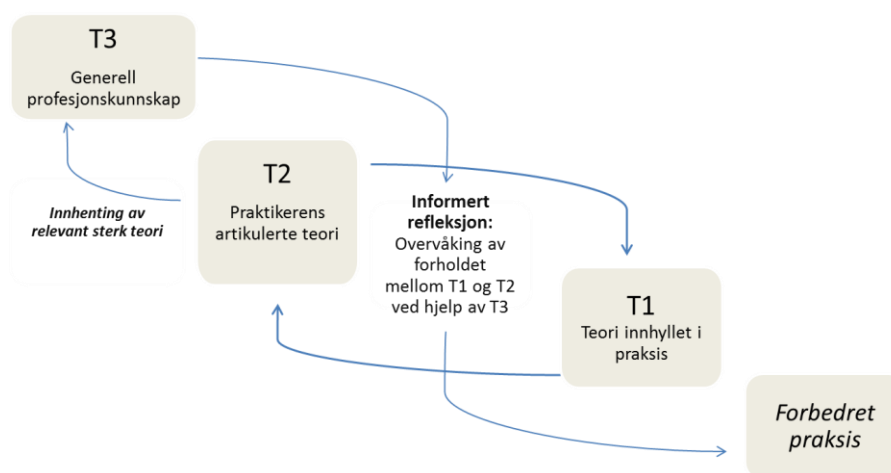
T2 i modellen foran er yrkesutøverens artikulering av T1, altså den teorien som er innhyllt i dennes praksis. Ved at kunnskapsutviklingen er begrenset til det lokale, vil utviklingen av en bevisst og eksplisitt T2 mangle det metateoretisk (det vi tenker om teorien) og kritiske elementet som teori av sterkere grad kan tilby. Ny kunnskap blir generert ut fra erfaringer fra sin egen, nære virksomhet og kan bli kontekstbegrenset og myopisk (nærsynt). Dette har konsekvenser for den enkeltes profesjonsutøvelse og for arbeidsplassen som organisasjon. For den enkelte kan det føre til det som Weniger (1953, i Ertsås & Irgens, 2012) omtaler som “erfaringstyranni” og til det Lortie (1975, i Ertsås & Irgens, 2012) benevner som ”commonsense”-kunnskap og ”praktisisme”, med andre ord at kunnskapsutviklingen baseres på primærerfaringer og ved å kopiere kollegaer. Hvis en hel arbeidsplass blir preget av myopisk (nærsynt) kunnskap, er det fare for at alternative perspektiver i liten grad får utfordre etablerte praksiser og tankesett (Ertsås & Irgens, 2012 s. 202).

### 2.4.3 Teoretisering ved hjelp av sterkere teori

Det som i hovedsak kjennetegner en profesjon er nettopp koblingen mellom kunnskap og stilling (Stave, 1996, i Ertsås & Irgens, 2012). Det er en forventning til at profesjonelle skal kunne teoretisere og begrunne sine handlinger på en kompetent måte (Weniger, 1953; Eraut, 1994; Dale, 2001 i Ertsås & Irgens, 2012, s. 203).

Teori i sterk forstand (T3) kan hjelpe til med å begrunne profesjonell praksis, bidra til at prosessen for å gjøre implisitt teori eksplisitt. Videre kan sterk teori (T3) gi mulighet for et metateoretisk perspektiv for kritisk refleksjon over praksis. Ifølge Weniger (1953, i Ertsås & Irgens, 2012) er det nødvendig med et konstant metateoretisk perspektiv ved hjelp av T3 for at T1s og T2s karakter tydelig skal komme frem. På dette grunnlaget gis det mulighet for kritisk vurdering av egne teorier opp mot praksis, noe som igjen gjør det mulig å forbedre praksis.

For en yrkesutøvers vedkommende kan T3 være sterkt formulerte teorier relatert til profesjonen, som f.eks. yrkesspesifikke teorier, styringsdokumenter og andre føringer for hvordan arbeidet skal utføres på en profesjonell måte. Det er en generell profesjonskunnskap som ikke er utledet av eller begrenset av den lokale konteksten. Gjennom anvendelse av T3 ved refleksjon over egen yrkesutøvelse så vel som erfaringer fra egen praksis, blir det en form for teoretisering i et ikke-dikotomisk perspektiv, der T1 og T3 møtes og teoretisering som prosess blir viktigere enn teori som substans. Det innebærer at teorier av svakere og sterkere grad vil gripe inn i hverandre. Dette er illustrert i modellen i Figur 2-3, som er utviklet med utgangspunkt i Ertsås (2011, inspirert av Weniger, 1953; Jarvis, 2002; Kvernbekk, 2005, i Ertsås & Irgens, 2012).



Figur 2-3: Yrkesutøvers kunnskapsutvikling gjennom teoretisering (etter Ertsås, 2011 i Ertsås & Irgens, 2012, s. 204 )

Modellen viser et utsnitt av en kontinuerlig teoretiseringsprosess som kjennetegner profesjonsutøvere. I utvikling av den profesjonelle yrkesutøver vil T3 ha en overvåkningsfunksjon av forholdet mellom T1 og T2 gjennom å representere et utenfraperspektiv. Da kan man unngå at kunnskapsutvikling blir innelukket, kontekstbegrenset og preget av teori innhyllet i praksis. For at det skal skje, må yrkesutøveren utfordres til kritisk refleksjon, noe som vil innebære å uttrykke sine teorier ved hjelp av T3. ”T2 blir da informert både av T1 og T3 som en beskrivelse av og refleksjon over hva man gjør og de teorier som er innhyllet i egen praksis” (Ertsås & Irgens, 2012, s. 204). Bevisstgjøringen som skjer i en slik teoretiseringsprosess kan bidra til forbedret praksis.

#### 2.4.4 Profesjonell yrkesutøvelse

Standard for hva som er profesjonell praksis kan ikke settes av T3 alene. ”*Profesjonell praksis må utvikles og formuleres ved hjelp av både T1 og T3*” (Ertsås & Irgens, 2012, s. 208) der den kontekstuavhengige og generelle profesjonskunnskapen kan bidra til at kunnskapsutviklingen ikke blir “nærsynt”. På den annen side er utviklingen av den profesjonelle yrkesutøvelsen også avhengig av en pragmatisk legitimering gjennom uttesting i praksis. T3 kan få en overvåkende funksjon, men den sterke teoriens praktiske verdi må testes ut i anvendelse. T2 får en sentral rolle med å utvikle og formulere praktikerens bevisste teori, ved hjelp av både T1 og T3. Hvis T1 utelukkende legges til grunn kan det utvikles et praksistyranni. Hvis T3 dominerer kan vi ende opp i teorityranni (Weniger, 1953; Kvernbekk, 2005, i Ertsås & Irgens, 2012). Herunder ligger også at T2 utvikles gjennom improvisasjon som primærerfaring når T3 ikke lar seg anvende fordi situasjonen som skal håndteres er unik (Ertsås & Irgens, 2012).

## 3 Beskrivelse av feltet

For å gi et innblikk i konteksten rundt undersøkelsen vår vil vi i dette kapitlet først gi en kort beskrivelse av NAV som organisasjon generelt og av markedsavdelingen ved Steinkjer spesielt. Vi gjør også rede for NAVs kompetansestrategi for de neste årene, og spesielt det som omtales som læringsløyfer. Til slutt forklarer vi hva Erfaringsforum er, hvordan det er organisert og brukes samt hvordan forumet har utviklet seg fram til i dag.

### 3.1 NAV

NAV ble etablert 1. juli 2006 som en ny statsetat. Samtidig ble også Aetat og trygdeetaten lagt ned. Kommunene og staten samarbeider om den største velferdsreformen i nyere tid. Det er etablert rundt 450 NAV-kontorer i kommuner og bydeler. På NAV-kontorene arbeider statlige og kommunalt ansatte sammen om å finne gode løsninger for brukerne. Tjenesteinnholdet i NAV-kontorene varierer, da hver enkelt kommune og NAV har avtalt hvilke kommunale tjenester kontorene skal tilby. NAV forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom ordninger som dagpenger, sykepenger, pensjon, barnetrygd, arbeidsavklaringspenger og kontantstøtte, og alle innbyggerne er brukere.

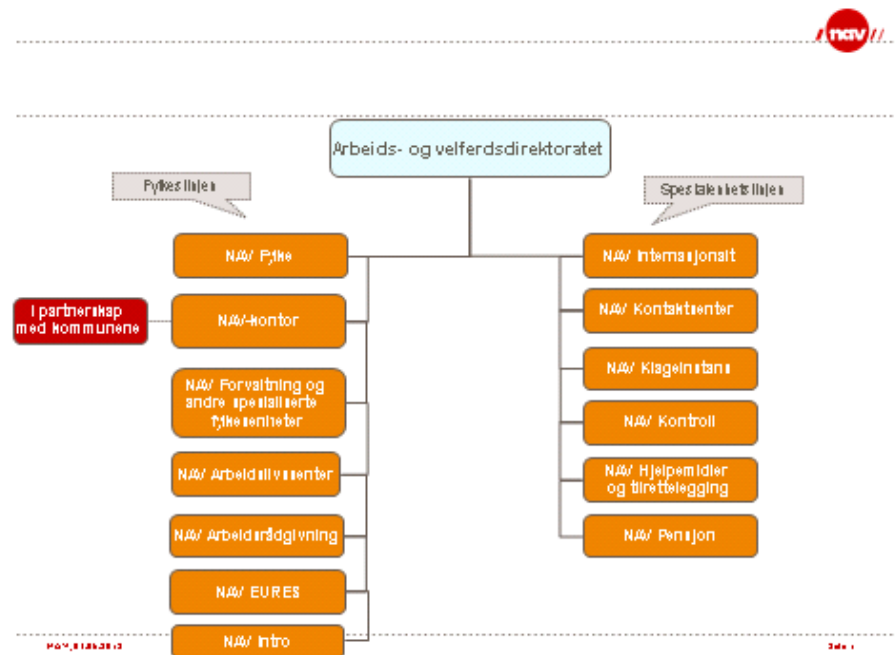
Det er om lag 19 000 medarbeidere i NAV, hvorav ca. 14 000 er statlig ansatte og ca. 5000 er kommunalt ansatte. Arbeids- og velferdsdirektoratet har ansvar for styring, ledelse og utvikling av etaten og er underlagt Arbeidsdepartementet. Direktoratet er også fagdirektorat for de kommunale sosiale tjenestene. Visjonen til NAV er ”Vi gir mennesker muligheter” (Arbeids- og velferdsetaten, 2006, s. 2). *Verdiene til stede, tydelig og løsningsdyktig* er knyttet opp mot visjonen og utgjør en plattform for alt som gjøres og for alle som arbeider i NAV. Gjennom visjonen og verdigrunnlaget skal NAV nå sine målsetninger og hovedmålene er :

- Flere i arbeid og aktivitet, færre på stønad
- Et velfungerende arbeidsmarked
- Rett tjeneste og stønad til rett tid
- God service tilpasset brukerne sine forutsetninger og behov
- En helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning

Virksomhetsstrategien for NAV 2011-2020 fokuserer på fem satsingsområder: Arbeid først, pålitelig forvaltning, aktive brukere, kunnskapsrik samfunnsaktør og løsningsdyktig organisasjon. Under området løsningsdyktig organisasjon pekes det på at NAV blant annet skal



styrkes som lærende organisasjon gjennom dele erfaringer og god praksis. Et annet hovedgrep er å utvikle nye IKT-løsninger.



Figur 3-1 Organisasjonskart for NAV

Organisasjonskartet i Figur 3-1 viser NAVs to organisatoriske hovedlinjer; NAV Fylke og NAV Spesialenheter. Direktør for styringsenheten for fylkeslinjen i Arbeids- og velferdsdirektoratet leder fylkeslinjen. Den består av NAVs fylkesledd, den statlige delen av NAV-kontorene, forvaltningsenhetene og øvrige enheter som ligger i denne linjen. NAV Fylke består av nitten fylkeskontor med hver sin fylkesdirektør i ledelsen. Fylkeskontorene har ansvar for drift av NAV-kontor i partnerskap med kommunene. Fylkene styres gjennom mål- og disponeringsbrev som sendes fra enheten som styrer fylkeslinjen i Arbeids- og velferdsdirektoratet ”Overordnet fylkesledd”. Spesialenhetlinjen i NAV er inndelt i seks resultatområder med svært ulike ansvarsfelt. Tjenester og funksjoner som kan utføres regionalt eller nasjonalt er samlet her. Hvert resultatområde ledes av hver sin direktør som rapporterer til direktør for NAV Spesialenheter i Arbeids- og velferdsdirektoratet.

NAVs lokalkontor er brukerens møtepunkt med NAV. Her gis veiledning på arbeids-, familie- og pensjonsområdet og det tas imot krav om ytelser. I tillegg skal lokalkontoret følge opp brukere som trenger ekstra bistand for å komme i arbeid eller aktivitet. Gjennom et likeverdig partnerskap mellom stat og kommune skal NAV kontoret yte tjenester på en måte som gjør at brukerne opplever kontoret som en tjenesteleverandør. Den lokale samarbeidsavtalen

beskriver hvilke tjenester den enkelte kommune har valgt å legge inn i NAV-kontoret. Minimumskravet er økonomisk sosialhjelp og økonomisk rådgivning, men mange kommuner velger å gå inn i NAV-kontoret med flere tjenester, for eksempel boligformidling, rus og psykiatri.

NAV Steinkjer er ett av tjuefire NAV-kontor i Nord-Trøndelag fylke. Fylket har organisert seg i sju tjenesteområder. NAV Steinkjer inngår i tjenesteområde sammen med Inderøy og Verran kommune, og utgjør det største tjenesteområdet i Nord Trøndelag med ansvar for ca. 30 000 innbyggere. . Kontoret i Steinkjer har ansvar for 21 400 innbyggere og tjenesteinnholdet består av tjenesterer utover minimumskravet for kommunale oppgaver som skal ligge i lokalkontoret. I tillegg til økonomisk sosialhjelp og økonomisk rådgivning, er psykiatri og rustjenesten definert som ansvarsområder. NAV Steinkjer har 55 ansatte, hvorav 25 statlige og 30 kommunale. Disse er organisert i 3 avdelinger; i mottaksavdelingen er det 13 ansatte, inkludert avdelingsleder, i markedsavdelingen 10 ansatte og velferdsavdelingen består av 30 ansatte. I vår undersøkelse ble markedsavdelingen involvert og her følger en nærmere beskrivelse av denne.

### **3.1.1 Markedsavdelingen ved NAV Steinkjer**

Markedsavdelingen består av kun statlige ansatte, tre menn og syv kvinner, gjennomsnittsalderen er 49 år. De fleste har lang fartstid i etaten og har tidligere bakgrunn fra Aetat og trygdeetaten.

Arbeidsområdet for avdelingen er markedsarbeid, som i NAV defineres som alle aktiviteter knyttet til samhandling med virksomheter/bedrifter, uavhengig av om formålet er å bistå arbeidsgivere, arbeidstakere eller arbeidssøkere. Hovedområdene som veilederne jobber med er sykefraværsoppfølging og arbeidsavklaringspenger. Avdelingen er inndelt i to team der veiledere sitter sammen og jobber innenfor samme saksområde. Fem av veilederne jobber med sykefraværsoppfølging hvor dialogmøter med arbeidsgiver, sykmeldte og lege er et av områdene. Fire av veilederne jobber med arbeidsavklaringspenger. Brukerne er sykmeldte personer og personer som krever ekstra innsats for å komme tilbake i arbeid og/eller avklares i forhold til arbeidsevne. Råd og veiledning overfor arbeidsgivere og tett samarbeid med andre aktører og tjenesteytere til NAV, er sentralt.

Alle veilederne har direkte bruker- og markedskontakt og det kreves veiledningskompetanse i utførelsen av arbeidet. Videre skal veilederne ha en helhetlig kunnskap om NAVs

tjenesteområder, tiltaksportefølje og virkemidler for tilbakeføring til arbeidslivet. Kompetanseutvikling skjer i stor grad gjennom deltakelse i ulike fagnettverk, fagsamlinger i regi av fylket og ukentlig fagmøter der konkrete saker diskuteres for felles læring. I tillegg skjer en del av læringen gjennom å jobbe ”skulder til skulder” ved at to og to veiledere deltar i samtaler med brukere.

## 3.2 Kompetansestrategi i NAV 2012-2020

I NAVs kompetansestrategi for 2012-2020 pekes det på at ferdigheter og kunnskap er to grunnleggende elementer som skal vektlegges hos den enkelte medarbeider. De kritiske kompetanseområdene som defineres i planen er arbeidsmarked og arbeidsinkludering, rettsikkerhet, brukerrelasjonen, samfunnsrelasjonen, ledelse og styring samt spisskompetanse for komplekse forvaltningsoppgaver. Strategiens kompetansegrep skal bidra til å realisere målene i NAVs Virksomhetsstrategi, som vi omtalte i forrige kapittel: Arbeid først, pålitelig forvaltning, aktive brukere, kunnskapsrik samfunnsaktør og løsningsdyktig organisasjon.

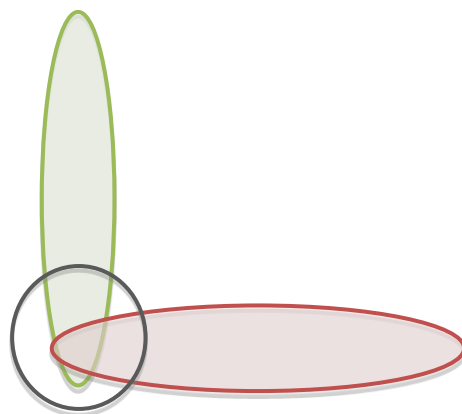
Kompetanseplanen peker på viktigheten av å rekruttere og beholde medarbeidere i et arbeidsmarked som de neste tiårene vil preges av mangel på arbeidskraft. Å lykkes i å sikre medarbeidere i NAV karriere- og utviklingsmuligheter betegnes som særlig viktig. Endringsledelse uttrykkes som en viktig lederkompetanse for å implementere og gjennomføre virksomhetsstrategien og moderniseringsprogrammet etaten står overfor. Videre at det er behov for å utvikle bedre og mer systematiske metoder og arenaer for kompetansedeling og erfaringslæring. Her framholdes nødvendigheten av lokal kompetansedeling og erfaringslæring for å ivareta lokale variasjoner og behov.

Når det gjelder organisering av kompetansearbeidet i NAV sier planen at det er nødvendig å ansvarsfeste hvilket nivå i organisasjonen som skal initiere, utvikle og formidle kompetansetiltakene. Enhetsleder har ansvar for at enheten har riktig kompetanse. NAVs organisering og styring av kompetansearbeidet skal gi lederne nødvendig bistand og støtte for å ivareta det ansvaret. Medarbeidere i NAV har et selvstendig ansvar for å ivareta, utvikle og dele egen kompetanse på egen arbeidsplass. Hver leder har ansvar for at medarbeiderne har kompetanse til å mestre oppgavene sine. Ledere må sørge for at det etableres en hensiktsmessig kultur for kompetanseutvikling som balanserer enhetens produksjonskrav.

Fylker og resultatområder er også ansvarlige for egen kompetanseutvikling. Fylkene har også et ansvar for å samordne kompetansetiltak mot NAV-kontorer med Fylkesmenn og kommuner. NAV Fylke har en koordinerende, underbyggende og tilretteleggende rolle overfor kontorene og skal bistå med kontinuerlig forbedring og kvalitetsutvikling. Direktoratet skal koordinere kompetanseaktivitetene for NAV Fylke, resultatområdene og innad i direktoratet. Basert på innspill, behov og erfaringer fra disse, samt egne analyser, skal direktoratet forutse og følge opp framtidige kompetansebehov for etaten. I tillegg har direktoratet ansvar for å innhente og spre gode erfaringer og løsninger og dessuten understøtte horisontale læringsløyper. Det skal også drive med opplæring av fylkesledd og utarbeide nasjonale opplæringsmoduler. Videre skal direktoratet utvikle og vedlikeholde opplæringsmiljø i IKT-systemer, opplæringsmateriell, veiledninger og basisroller knyttet til kompetanse.

### 3.2.1 Horisontale og vertikale læringsløyper

Prinsipper for kompetanseutvikling i NAV bygger på ideen om en lærende organisasjon og består av både horisontale og vertikale læringsløyper for kompetanseutvikling, slik det framstilles i Figur 3-2. De horisontale læringsløyfer innebærer at kompetanseutvikling skjer gjennom samhandling, opplæring og erfaringsutveksling mellom medarbeidere eller enheter som samarbeider. Her skal horisontale læringsløyper være førstevalget, spesielt innenfor veiledning, oppfølging og arbeidsmetodikk. Det skal være lokale behov som legges til grunn for initiering og styring av horisontale læringsløyper. Organisering skal understøtte utvikling av horisontale læringsløyper, blant annet ved rammer og arenaer for samarbeid og erfaringsutveksling.



Figur 3-2 Horisontale og vertikale læringsløyper og koplingspunktet mellom dem

Vertikale læringsløyper betyr at kompetanseutviklingen skjer gjennom prosesser som følger styringslinjene i organisasjonen. De skal ivareta både utviklingsarbeid fra direktoratet til operative enheter og tilbakemeldings- og innspillkanaler den andre veien. Systematisk forbedringsteknikk og gode måleindikatorer for kvalitet skal danne grunnlag for kompetansetiltak. Det er spesielt ved lov- og regelendringer eller der endringer i nasjonale standarder eller prinsipper at vertikale læringsløyper skal benyttes, samt ved etablering av

grunnleggende, felles kompetanse knyttet til basisrollene. Alle enheter i NAV skal bidra til å avdekke og initiere kompetanseutvikling gjennom vertikale læringsløyper. Disse sløyfene vil i hovedsak være avledet, eller bygget på, erfaringer fra de horisontale læringsløyferne.

Koplingen (markert med sirkel i Figur 3-2) mellom vertikale og horisontale læringsløyper er viktig for både utvikling og formidling av kompetanse. Erfaringer i de horisontale sløyfene må løftes opp i systemet gjennom de vertikale. Generelle føringer og verktøy som formidles i de vertikale sløyfene må føres videre gjennom de horisontale sløyfene for at kompetansen som utvikles skal bli praksisnær og tilpasset lokale behov. Eksempler på slike kopleingspunkt er nettverkssamlinger, fagkonferanser og liknende som initieres fra direktorat eller fylke.

Erfaringsforums plass i kompetansestrategien for NAV kan diskuteres da forumet ikke omtales eksplisitt i strategidokumentet. Det kan, ut i fra det som skrives i forbindelse med vertikale læringsløyper, være mye som tyder på at Erfaringsforum hører hjemme her. Vi vil imidlertid i drøftingskapittelet ta opp den diskusjonen, fordi vi oppfatter at Erfaringsforum kan tilby et alternativ til de horisontale og vertikale læringsløyferne.

### **3.3 Erfaringsforum – Kollektiv intelligens i NAV?**

Hva er Erfaringsforum for NAV som organisasjon og hvordan brukes det? Det vil vi komme inn på i dette kapittelet. Vi vil også si litt om hvordan forumet er organisert, samt hvordan det har utviklet seg fra det startet og fram til i dag. Til slutt ser vi på Erfaringsforums posisjon opp i mot Facebook, som også engasjerer NAV-ansatte med erfaringsutvekslinger og meningsytringer.

#### **3.3.1 Hva er Erfaringsforum?**

NAV besluttet i 2007 å starte en kunnskaps- og erfaringsbank for deling av praktisk anvendelig kunnskap om hvordan ledere og ansatte håndterte utfordringer i arbeidet. Behovet var begrunnet i at NAV-reformen også innbefattet en kompetansereform der man så behov for utstrakt kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen (NDU, 2007). Underveis i prosessen kom man fram til at det ville være mer dynamisk og hensiktsmessig med et diskusjonsforum enn en erfaringsbank, derved ble Erfaringsforum etablert 15. oktober 2008 (Wesenberg, Ueland, & Over-Rein, 2010).

Erfaringsforum er en møteplass for læring og meningsutveksling basert på ny teknologi og er, i følge Difi, det første eksemplet på et fungerende internt sosialt medium i en offentlig organisasjon (Sveen, 2011). Det gir medarbeiderne i NAV mulighet for å dele erfaringer og utveksle kompetanse på tvers av fylkes- og enhetsgrenser. Forumet er også tenkt å fungere som en internkritisk arena hvor ansatte har en direkte kanal til sentral hold, blant annet gjennom nettpat med toppledelse i NAV. I tillegg er det eksempler på at forumet har bidratt til innovasjon gjennom å utvikle bedre produkter og tjenester. Summen av bruken er ment å bidra til at NAV skal bli en lærende organisasjon (NAV, 2010).

### 3.3.2 Slik brukes Erfaringsforum

Erfaringsforum er lett tilgjengelig via NAVs intranett (Navet) både via direktelenker, snarveier og "headliners" som fortløpende viser siste innlegg. På forumets startside finnes hovedtemaene der man ser hvor mange emner (diskusjonstråder) og innlegg som ligger under hvert tema. I tillegg vises siste innlegg slik at man kan fange opp "siste nytt". Det vises hvor mange innlegg som er skrevet på hvert tema og hvor mange ganger de er vist. Dette gir, i følge evalueringsrapport for Erfaringsforum fra 2010, et bilde av hvor mye kunnskap som deles (Wesenberg, Ueland, & Over-Rein, 2010). Å skrive innlegg er utgangspunktet for kunnskapsdelingen. Den enkelte kan abonnere både på innlegg i diskusjonstråder så vel som på et tema man ønsker å følge. Det er også mulig å søke etter innlegg. På denne måten skal Erfaringsforum være lett å ta i bruk for den enkelte ansatte samtidig som det gis mulighet for en individuell tilpasning i bruken av det (NAV, 2010).

Det er laget få og enkle retningslinjer for Erfaringsforum. Det skal være stor takhøyde og ingen krav til rettskriving, slik at terskelen for bruk skal være lav. For å skrive i forumet må man logge seg på med sin NAV-ident slik at navn og arbeidssted blir synlig. Opplysninger som er sensitive eller taushetsbelagt og innlegg som inneholder sjikane eller diskriminering blir fjernet (NAV, 2010). Høsten 2011 var antall innlegg pr. måned på gjennomsnittlig 350. Bare to av over fem tusen innlegg er blitt fjernet på grunn av brudd på retningslinjene (Kilen, 2011).

### 3.3.3 Hva kjennetegner Erfaringsforum som et sosialt medium?

Erfaringsforum framstilles som et sosialt medium ved at det omtales som en møtearena for erfaringsdeling, faglige diskusjoner og debatt på tvers av nivåer og fagområder i NAV. Det pekes på at deltakelse i forumet skjer på lik linje uansett hvor man er i organisasjonen. Videre at det understøtter en ”bottom-up”-filosofi ved at innhold i og utvikling av forumet er brukerstyrt.

Sidene i Erfaringsforum er inndelt i kolonner med tekst. Radene nedover er annenhver hvit og lys grå. Overskrifter på tema og innlegg har lys blå skrift og rammen rundt det hele er mørk grå. Tegn på respons på et innlegg vises ved at det står antallet som har skrevet svar og antallet visninger av innlegget. Et par ”snakkebobler” står ved siden av tittelen på forumet. For øvrig er det ingen bilder, illustrasjoner, symboler eller andre markeringer (slik som for eksempel Facebook's ”liker-knapp”), som minner leseren på at Erfaringsforum er et sosialt medium.



Figur 3-3 Layout på Erfaringsforum

### 3.3.4 Organisering av Erfaringsforum

Erfaringsforum består av en redaksjon og et redaksjonsnettverk som er plassert i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Redaksjonsnettverket består av personer fra ulike deler av NAV med både geografisk og faglig spredt kompetanse slik som kommunikasjonsrådgivere, fagpersoner i direktoratet, NAV-ledere og såkalte ”gartnere” eller ”ildsjeler”. De sistnevnte er ansatte i NAV-kontor som var særlig aktive i bruk av Erfaringsforum fra starten av og som derfor er blitt knyttet til redaksjonsnettverket. Redaksjonen og redaksjonsnettverket har det overordnede ansvaret for forumet og at innlegg overholder retningslinjene. Det er redaksjonen som lanserer temaene i Erfaringsforum ut i fra sentralt definerte behov eller basert på forslag og ønsker fra NAV-ansatte ”ute” i organisasjonen. I starten ble Erfaringsforum kritisert for at det ble formidlet mye feil informasjon. Siden 2010 er det derfor oppnevnt en moderator (fagperson i redaksjonsnettverket) for hvert tema som kvalitetssikrer innholdet. Navnet på moderatoren står øverst på siden for hvert tema.

### 3.3.5 Utvikling av Erfaringsforum fram til i dag.

Evalueringsrapport av Erfaringsforum i 2010 som er gjort av redaksjonen (Wesenberg, Ueland, & Over-Rein, 2010), konkluderer med at forumet har begynt å finne sin form og at det tas mer og mer i bruk. Antall visninger vurderes som bra, men antall innlegg som skrives vurderes som for lavt. Temaer som slår godt an medfører også mer aktivitet på andre områder i forumet. Det samme skjer også når det har vært gjennomført nettpat. Til tross for dette ansees det at terskelen for å skrive innlegg er høy.

Videre pekes det i rapporten på at det enkelte steder i organisasjonen er en del skepsis til bruk av forumet og at det derfor er nødvendig å jobbe med lederstøtte for å forankre forumet i organisasjonen. Det framholdes at forumet må markedsføres aktivt og kontinuerlig for at det skal benyttes slik det er tenkt. Ressursene i redaksjonen er begrenset, slik at samarbeid med andre deler av organisasjonen er nødvendig for å få det til.

Erfaringsforums bruk som innføringsstøtte og læring på arbeidsplassen vurderes som virkningsfullt. Erfaringsforum ”konkurrerer” med andre kanaler i NAV når det gjelder fagspørsmål som trenger avklaring slik at det er nødvendig å bedre samarbeidet og grensesnitt mot disse. Erfaringsforumet fanger opp uformelle diskusjoner som pågår ute i organisasjonen og bidrar til å kanalisere disse til de mer formelle veiledningstjenestene ved behov. Forumet fanger også opp diskusjoner om problemstillinger som ellers vil falle mellom to stoler i forhold til de formelle kanalene, hevdes det i rapporten.

Fagpersonene i direktoratet som har rollen som ”moderatorer” betegnes som en nøkkel til suksess og ”gartnere” eller ”ildsjeler” ansees som svært verdifulle for forumet og bør pleies. Erfaringsforum har blitt brukt systematisk som verktøy for kunnskapsutveksling i forbindelse med store prosjekter og det har gitt gevinst i form av økt aktivitet i forumet.

Aktivitetene i Erfaringsforum måles ved hjelp av et statistikkprogram. Evalueringsrapporten presenterer noen nøkkeltall: Tall for 2010 viser at Erfaringsforum totalt sett har hatt 205.890 visninger og 1787 innlegg fordelt på 700 forskjellige emner. Antall brukere av forumet varierer. Antall pålogginger pr. måned ligger mellom 4000 og 6000 og det har vært en klar økning fra målingene startet. I 2011 rapporterer redaksjonen at det har vært 5194 innlegg totalt, fordelt på 1627 emner (diskusjonstråder). 3407 ansatte har vært innlogget, dvs. at de har kunnet skrive innlegg. Antall innlegg pr måned har i gjennomsnitt økt fra 96 i 2009 til 217 i 2011 (Wesenberg, Ueland, & Over-Rein, 2010).



Da Erfaringsforum ble innført var NAV i en omfattende omstillingssituasjon med fokus på restansenedbygging, etablering av nye NAV-kontor i hele landet og innføring av store innholdsreformer. Den situasjonen har også preget Erfaringsforum. I dag er NAV over i en konsolideringsfase og et satsingsområde er forbedring av fagkompetanse og kvalitet i tjenestene. Erfaringsforum utgjør i den sammenhengen en viktig del av en strategisk satsing (NAV, 2011). I strategiplanen for de neste 10 år ønsker NAV å fremstå som en løsningsdyktig organisasjon. For å jobbe mot dette skal organisasjonen lære av egne og andres erfaringer, bygge videre på gode resultater, dele god praksis og legge til rette for læringsprosesser og styrke NAV som lærende organisasjon. Erfaringsforum er ment å understøtte dette satsningsområdet. Også i NAVs kommunikasjonsstrategi 2010-2014 omtales Erfaringsforum som NAVs interne diskusjonsforum tilgjengelig fra Navet (intranett). Forumet skal brukes for å skape åpenhet og debatt. Alle innlegg signeres med fullt navn og alle temaer i forumet er åpen for deltakelse.

I løpet av de siste to årene har Erfaringsforum fått en del oppmerksomhet også utenfor organisasjonen. Blant annet har Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) vist til Erfaringsforum som eksempel på vellykket bruk av sosiale medier i offentlig forvaltning (Difi, 2011). I presentasjoner av Erfaringsforum framheves det hvordan forumet understøtter mange funksjoner som er viktige i en kunnskapsorganisasjon, slik som: Å bygge kollektiv intelligens, skape ”vifølelse”, sikre likere saksbehandling, være kollegastøtte, være lyttepost for ledelse, gi faglig veiledning, åpne for innovasjon og understøtte utviklingen av NAV som en lærende organisasjon (Sveen, 2011; NDU, 2007; Kilen, 2011; Difi, 2011).

## 4 Metode

Kapittelet starter med en redegjørelse for hvorfor vi valgte aksjonsforskning som tilnærming i vår undersøkelse samt våre vurderinger av forskningsprinsipper rundt metodevalget. Deretter gjør vi rede for hva aksjonsforskning, herunder momenter som kvalitet og validitet, etikk og makt samt spesielle utfordringer med aksjonsforskning. Vi beskriver også stegene i selve aksjonsforskningsprosessen. Videre definerer vi hva vi legger til grunn som vårt forskningsfokus og diskuterer dilemmaer knyttet til det å være forsker i egen organisasjon. Siste delkapittel tar for seg hvordan vi designet vår aksjonsforskning og plasserer det inn i stegene i aksjonsforskningsprosessen.

### 4.1 Vurdering av metode

Som vi viser til i innledningskapittelet, trigget MEMUs artikkel (Kilen, 2011) om Erfaringsforums gode intensjoner vår nysgjerrighet på hvordan kunnskapsdeling gjennom Erfaringsforum oppleves ute i organisasjonen, på enhets- eller avdelingsnivå. For å få et bilde av det, måtte vi undersøke hos noen som bruker forumet ofte, men det viste seg vanskelig å finne en enhet som gjør det. I stedet tok vi initiativ overfor en enhet i vårt nærområde for å høre om det var interesse for å utforske bruk av Erfaringsforum sammen med oss. Valget falt på NAV Steinkjer, som May er leder for, og som vi vet har enkelte medarbeidere som bruker Erfaringsforum. Vi ble enige med markedsavdelingen ved kontoret om å utforske hvordan systematisk bruk av Erfaringsforum oppleves av veilederne når det gjelder kunnskapsdeling i avdelingen. Utgangspunktet var å finne ut om kunnskapsdeling ved hjelp av Erfaringsforum vil oppleves som nyttig for medarbeiderne og for avdelingen.

Vi var altså ute etter avdelingens praktiske erfaring med å gjøre noe den ikke hadde gjort før, i den hensikt å oppdage hvorvidt det kunne være nyttig eller ikke for avdelingen å endre praksis når det gjaldt bruk av Erfaringsforum. Det handlet om en lærings- og utviklingsprosess basert på et ønske om å styrke kunnskapsutviklingen i avdelingen og der følgende momenter var viktige:

- Å legge vekt på veiledernes praktiske arbeidshverdag.
- Å gjøre noe konkret slik at prosessen vil lede fram til et resultat som sier noe om hvordan nytteverdien av Erfaringsforum oppleves.

- At veilederne selv tar aktivt del i prosessen, da forskningen vil berøre deres arbeidshverdag.
- At veilederne opplever kontroll over forskningsprosessen, ikke minst med tanke på at aktivitetene i den må avstemmes i forhold til avdelingens høye arbeidspress.

Disse momentene trekkes fram som viktige argumenter for å velge en aksjonsbasert tilnærming til forskningsprosessen (Brydon-Miller, Greenwood, & Maguire, 2003). Vårt valg var derfor ikke valg av metode, men et valg av tilnærming gjennom aksjonsforskning, der enhver metode kan brukes (Rennemo, 2011). Vi beskriver gjennomføringen i kapittel 4.4, men først en redegjørelse for hva aksjonsforskning går ut på.

#### 4.1.1 Vurdering av forskningsprinsipper rundt metodevalg

Metode er et hjelpemiddel for å kunne gi en beskrivelse av virkeligheten gjennom innsamling av data. Vårt ontologiske utgangspunkt (hvordan vi tror verden ser ut) har betydning for hva vi leter etter når vi skal gjennomføre en undersøkelse; generelle lovmessigheter eller forståelse for det spesielle og unike (Jacobsen, 2005)? I vår undersøkelse er det veiledernes opplevelser av bruk av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling vi belyser, altså hvordan de lærer, reagerer og eventuelt endrer atferd i en gitt kontekst. Ergo var vi på jakt etter det spesielle og unike da vi samlet data i vår undersøkelse.

Når vi skal undersøke hvordan mennesker tenker og handler er vårt utgangspunkt at det ikke finnes én objektiv forståelse av virkeligheten, men at alle har sin forståelse. For å samle data må vi derfor sette oss inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i sosiale fenomener. I dette ligger at vår epistemologi (hvordan vi kan vite noe om virkeligheten) baserer seg på en fortolkningsbasert tilnærming gjennom at vår oppmerksomhet er rettet mot det subjektive (Jacobsen, 2005).

Undersøkelsen vår har en induktiv tilnærming, den går fra empiri til teori, det vil si fra det spesielle til det generelle. Videre har vi en holistisk (helhetlig) tilnærming gjennom at vi prøver å forstå veiledernes opplevelse rundt bruk av Erfaringsforum som et komplekst samspill mellom dem og den spesielle sammenhengen de inngår i. I dette ligger også en hermeneutisk (fortolkende) tilnærming ved at analysen av dataene gjøres i en vekselvirkning mellom deler og helhet, se kapittel 6.

”For å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener bør vi få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten. Det kan vi ikke få på noen annen måte enn ved å observere dem

– *hva de gjør og sier* – og la dem snakke i egne ord” (Jacobsen, 2005, s. 31). Vi valgte i vår undersøkelse å ikke bare observere veilederne, men å være aktivt til stede i refleksjonsmøtene med dem og hadde derfor en stor grad av nærhet til feltet. Det vil si at forskereffekten absolutt er til stede gjennom at våre verdier påvirket undersøkelsen, noe som inngår som viktig element i aksjonsforskning (Coghlan & Brannick, 2010). Samtidig som vi var opptatt av å ha nærhet til feltet prøvde vi også å sikre en viss distanse til det, blant annet gjennom hvordan vi fordelte oppgaver i gjennomføring av undersøkelsen. Særlig gjaldt det i forhold til Mays posisjon som leder ved enheten som avdelingen er en del av.

Hvilken betydning forskereffekten har, prøvde vi å bevisstgjøre oss på ved hjelp av å reflektere rundt innhold, kontekst og prosess (metarefleksjon) etter hvert møte med avdelingen. Slik forsøkte vi å bevege oss mellom nærhet og distanse da nærheten er viktig for å forstå veilederens opplevelser rundt bruk av Erfaringsforum og distanse er viktig for å sette våre oppfatninger inn i et større perspektiv (Jacobsen, 2005).

Vår undersøkelse er ute etter ny informasjon som ikke er forventet på forhånd og som derfor fordrer en åpen (induktiv) tilnærming der ulike forståelser og fortolkninger kommer frem.

## 4.2 Hva er aksjonsforskning?

Det er vanskelig å definere entydig hva aksjonsforskning er fordi ulike faglige tilnærminger har ført aksjonsforskning i forskjellige retninger og med liten grad av gjensidig kontakt. Men et felles kjennetegn er at de alle har fokus på praktisk handling og refleksjon over praksis. Vi vurderer at vår undersøkelse er i tråd med det som omtales som pragmatisk aksjonsforskning og som bygger på Kurt Lewins (1890-1947) arbeider om endring. Prosessen går ut på et samarbeid mellom forsker og klient om gjennomføring av gjentakende sykluser av planlegging, aksjon og evaluering for å skape endring (Coghlan & Brannick, 2010), se også Figur 4-1.

Vi støtter oss på Coghlan & Brannick's bok, *Doing Action Research in Your Own Organization* (2010) i vår forskningsprosess og legger samme definisjon som forfatterne til grunn for arbeidet (Shani og Pasmore, 1985, sitert i Coghlan & Brannick, 2010, s. 4):

*Action research may be defined as an emergent inquiry process in which applied behavioural science knowledge is integrated with existing organizational knowledge and applied to solve real organizational problems. It is simultaneously concerned with bringing about change in organizations, in*

*developing self-help competencies in organizational members and adding to scientific knowledge. Finally, it is an evolving process that is undertaken in a spirit of collaboration and co-inquiry.*

Definisjonen taler for at aksjonsforskning fordrer et samarbeid om utforskningen fra både forskere og de som forskningen er rettet mot. Forskerne må bringe kunnskap utenfra og inn i organisasjonen og legge til rette for at den blir koblet til det man vet i organisasjonen fra før, slik at det kan bidra til å løse reelle utfordringer i organisasjonen. Kunnskapen skal brukes til å skape forandring gjennom å utvikle organisasjonsmedlemmenes egen kompetanse til å kunne handle (Rennemo, 2011).

Sentrale kjennetegn ved aksjonsforskning er, i følge Gummesson (2000, i Coghlan & Brannick, 2010, s. 39) at aksjonsforskeren både tar aksjon og deltar i den selv. Videre at forskningen skal fremme en holistisk tenkning og bidra til en bedre forståelse av komplekse strukturer; med andre ord kunne forstå seg selv og problemet i en større sammenheng. I det ligger også en forutsetning om at aksjonsforskning krever en forståelse for etiske sammenhenger, verdier i organisasjonen og de organisasjonsmessige forutsetninger som organisasjonen har.

Aksjonsforskning gjennomføres i sanntid og alle former for data er inkludert og likestilt, noe som innebærer at enhver metode kan brukes for å skape data som grunnlag for vitenskapelig analyse. Et viktig kjennetegn ved aksjonsforskning er at den krever sine egne vurderingskriterier; det er feil å legge positivistiske vitenskapskriterier til grunn (Coghlan & Brannick, 2010). Det vil vi i det videre utdype ved å gjøre rede for hva som vektlegges når kvalitet og validitet skal vurderes i aksjonsforskning.

#### **4.2.1 Kvalitet og validitet i aksjonsforskning**

Aksjonsforskningsparadigmet krever sine egne kvalitetskriterier. Reason (2006, i Coghlan & Brannick, 2010, s. 14) peker på følgende punkter som viktige for vurdering av kvalitet i aksjonsforskning (vår oversettelse):

- Hvor godt reflekterer aksjonsforskningen samarbeidet mellom forskeren og organisasjonsmedlemmene?
- Styres aksjonsforskningen av refleksjoner rundt den praktiske nytteverdien av forskningen?
- Inneholder aksjonsforskningen et mangfold av kunnskap som sikrer konseptteoretisk integritet, utvider kunnskapsperspektivet og har en passende metodetilnærming?

- Involverer aksjonsforskningen seg i forhold som er vesentlige for arbeidet?
- Resulterer aksjonsforskningen i konkrete endringer?

Det er viktig at forskeren klargjør disse punktene for seg selv, for de vedkommende skal forske sammen med og for de forskningen skal presenteres for.

For at forskningen skal være valid må forskeren etterstrebe transparens og ærlighet i prosessen som har ledet fram til å få vite det forskeren hevder å vite slik at andre kan vurdere validiteten. Aksjonsforskning fordrer en normativ strenghet (rigor) som refererer til hvordan data er produsert, samlet, utforsket, evaluert og dokumentert (Coghlan & Brannick, 2010, s. 14). Man må kunne vise og forklare (vår oversettelse):

- Hvordan forskeren har deltatt i de ulike stegene i aksjonsforskningsprosessen og hvordan det har blitt nedtegnet slik at det reflekterer en riktig fremstilling av det som ble studert.
- Hvordan forskeren ved hjelp av kontinuerlig refleksjon rundt innhold, prosess og premisser har utfordret og testet egne forutsetninger og tolkninger i prosessen slik at forskerens kjennskap og nærhet til problemene kan bli kritisk vurdert.
- Hvordan forskeren har fått fram ulike syn på hva som har foregått i prosessen og som kan ha bidratt til både å bekrefte og motstride holdninger.
- Hvordan prosjektets utfall blir utfordret, støttet eller motsagt gjennom de teorier som ligger til grunn for tolkninger og vurderinger.

Vi kommer tilbake til hvordan vi vurderer kvalitet og validitet i vår undersøkelse i kapittel 6 om analyse.

#### 4.2.2 Etikk og makt i aksjonsforskning

En vitenskapelig diskusjon dreier seg rundt akser som ontologi (syn på verden), epistemologi (kunnskapssyn) og metodologi (hvordan finne ut?). I tillegg eksisterer også en fjerde akse for aksjonsforskning; hvilke etiske og verdimeslige spørsmål er det som berøres og hvilke moralske sider er det ved det forskeren gjør? Dette siste er særegent ved aksjonsforskning og dreier seg om spørsmål som: Hva gir deg rettighet til å bedrive forskning? For hvem forsker du? Hvilke verdier forfølger du i forskningen? Hvem får en stemme i prosessen? Hvordan og av hvem vil resultatene av forskningen blir brukt? Hvordan ivaretas autenticitet (pålitelighet/ekthet)? (Rennemo, 2011).

Vår rett til å bedrive forskning er knyttet til at vi er mastergradsstudenter der det er et krav om at vi skal gjøre det. Det er også en forventning fra vår arbeidsgiver om å gjøre forskning. Men de som først og fremst gir oss rett til å bedrive forskning er dem det forskes på. I vårt tilfellet gjelder det leder og veiledere ved markedsavdelingen, men også de som er ansvarlige for Erfaringsforum samt NAV som organisasjon.

Hvem forsker vi for? En viktig interessent i vårt forskningsarbeid er CBS/DPU som skal vurdere om avhandlingen vår oppfyller kravene til et forskningsmessig håndverk. Vi forsker for å lære selv og sammen med andre. Vi forsker for å lære å bli endringsagenter i egen organisasjon og vi forsker for å bidra til at andre i organisasjonen kan lære av de resultatene arbeidet vårt gir. I dette ligger at flere stemmer må komme fram i forskningsprosessen. I følge Coghlan & Brannick (2010) kan stemmene sies å tilhøre ”meg, oss og dem” altså første, andre og tredje person. Første person har fokus på forskerens egen rolle og utvikling, andre person på de forskeren samarbeider med og tredje person på de som kan ha nytte av generaliserbare resultater av forskningen.

Forskningsetikk dreier seg også om hvilke konflikter vi står overfor når det gjelder vårt ønske om å få så fullstendig og god informasjon som mulig. Dette sett opp i mot de undersøktes krav på privatliv, integritet og personvern. Dessuten opp i mot oppdragsgivers ønsker og preferanser samt samfunnets normer og verdier (Jacobsen, 2005). Informert samtykke innebærer en frivillig deltakelse ut i fra en fullstendig vurdering av farer og gevinster knyttet til deltakelse. Vi henvendte oss til avdelingsleder for å høre om avdelingen kunne være interessert i å delta. Hun tok opp spørsmålet i et avdelingsmøte og vi fikk i oppstartsmøtet en bekreftelse fra veilederne på at dette var noe de ville være med på. Ut over dette var det ikke noe spørsmål om den enkeltes vilje til å delta, men det hendte at enkelte ikke var til stede på alle møtene fordi de måtte prioritere andre oppgaver.

Konfidensialitet for de involverte i en undersøkelse er også et spørsmål om etikk. På den ene siden bør de involverte sikres konfidensialitet, men på en annen side er det viktig at forskeren ikke lover mer enn hva han/hun kan holde i dette spørsmålet. Forskeren har også en plikt på seg til å formidle sine forskningsresultater og hvis forskningen skal ha en nytteverdi for en organisasjon kan det hende at full konfidensialitet ikke kan imøtekommes (Ry Nielsen & Repstad, 1993). I vår undersøkelse er det avklart at vi skal skrive en masteroppgave basert på aksjonsforskningsprosessen vi har gjort og at avdelingen vil bli synliggjort i avhandlingen, men at vi ikke vil bruke navn på de impliserte.

Dilemmaer mellom forsker og oppdragsgiver kan også oppstå og må avklares. Oppdraget om å gjøre et forskningsopplegg er gitt i form av det studiet vi tar, MKIL. Tilgangen til forskningsfeltet er gitt av NAV slik at vi kan utføre oppdraget. Forventninger om at det vi skal forske på skal være relevant og til nytte for NAV som organisasjon har vært med oss i tankene fra starten av, kanskje spesielt i forhold til administratorene i Erfaringsforum som var så engasjerte og tok så godt i mot oss i den første henvendelsen. Imidlertid har vi tatt inn over oss det vår veileder har påpekt, nemlig at vi først og fremst må tenke på at det er det forskningsmessige håndverket som er det viktigste fokuset for oss i masteravhandlingen (Irgens, veiledningssamtale, januar 2012).

### 4.2.3 utfordringer i aksjonsforskning

Den forutgående beskrivelsen av hva som kjennetenger aksjonsforskning tilsier at det stilles store krav til den eller de som skal lede prosessen. Gummesson (2000, i Coghlan & Brannick, 2010) tar også til orde for at han oppfatter aksjonsforskning som den mest krevende og vidtrekkende metoden for å studere et case. Cummings & Worley (2009) peker på at forskeren har en tre-leddet utfordring når teori og praksis skal bindes sammen:

1. Aksjonsforskeren må ha ferdigheter i forskningsmetode. Han eller hun må kunne formulere problemstilling og forskningsspørsmål, utføre metodisk feltarbeid, redegjøre for hva som er gjort og rapportere tilbake til vitenskapen.
2. Aksjonsforskeren må ha intervensjonsferdigheter. Vedkommende må delta i felten med klienten som sin ”medforsker” og kunne designe arenaer, gjennomføre undersøkelser, fasilitere prosesser, bistå i læring og refleksjon og ha medansvar for lokal kunnskapsutvikling.
3. Aksjonsforskeren må ha refleksjonsferdighet. I et krysspress mellom teori og praksis må aksjonsforskeren kunne reflektere over sammenhenger mellom forskning og intervensjon og i tillegg håndtere dilemmaet mellom å være aktiv deltaker og forsker med tilhørighet på utsiden.

Da vi kom fram til at vi skulle ha en aksjonsbasert tilnærming for vår forskning, var det ikke disse utfordringene som lå i tankene våre. Vår vurdering baserte seg på at aksjonsforskning virket å være nærliggende i forhold til problemstilling, overkommelig i forhold til rammebetingelser, motiverende å gjennomføre ut i fra tematikk og riktig i forhold til vårt epistemologiske og ontologiske ståsted. I tillegg var det et viktig poeng at vi var to om jobben,

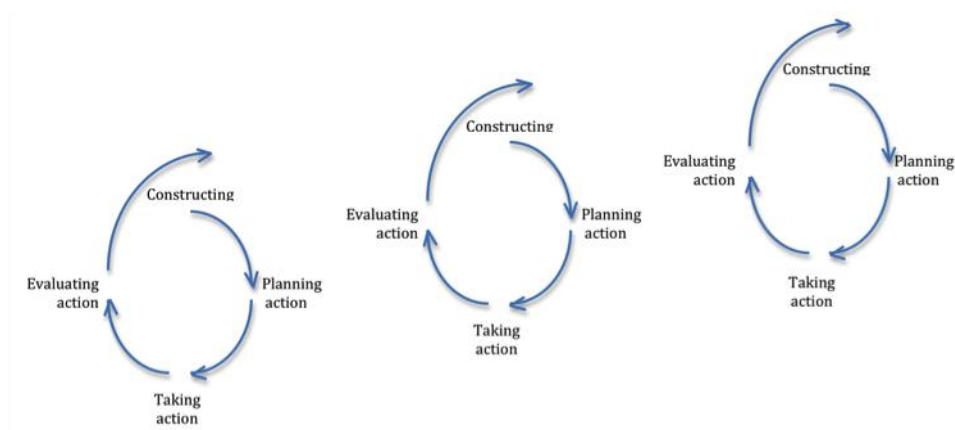


ikke minst fordi May er leder ved enheten vi skulle inn i, noe vi visste vi måtte være særlige oppmerksomme på i forhold til forskerrollen.

Et annet poeng med å være to er den refleksive læringen som er så viktig i aksjonsforskning. ”Our view is that action research is learned in action, in reflections with others, in reflection on what is written (theory), and in discourse, interaction through language, especially written discourse” (Levin & Martin, 2007, s. 223). Vi skulle gå inn i en læringsprosess som innebar å lære aksjonsforskning ved å gjøre aksjonsforskning og da så vi det som særlig verdifullt å være to som både kunne støtte og utfordre hverandre.

#### 4.2.4 Aksjonsforskningsprosessen

Aksjonsforskning innehar gjerne en kjerneprosess bestående av fire hovedsteg: konstruksjon, planlegging av handling, gjennomføring og evaluering. Disse stegene gjentas og danner aksjonsforsknings sirkelen der prosessen etter hvert utgjør en emergerende (framvoksende) spiralbevegelse (Coghlan & Brannick, 2010) slik det fremstilles i Figur 4-1.



Figur 4-1 Spiral av aksjonsforsknings sykluser (Coghlan & Brannick, 2010, s. 10)

Et viktig poeng med Figur 4-1 er at syklusene illustrerer en stigende spiralbevegelse som innebærer at det i aksjonsforskningsprosessen skjer en utvikling hver gang syklusen gjentas fordi det har skjedd læring under de aktivitetene som har vært i foregående syklus (Coghlan & Brannick, 2010).

Aksjonsforskningsprosessen starter med å definere konteksten til prosjektet (Coghlan & Brannick, 2010). Viktige elementer i konteksten for vår undersøkelse var at avdelingen hadde en leder som ønsket å utvikle kunnskapsarbeidet ved avdelingen hun var nytilsatt i, og at

medarbeiderne uttalte at dette ville de være med på. Videre var tid en viktig rammebetingelse både for når og hvordan prosessen kunne gjennomføres; den måtte inngå i det daglige og ukentlige arbeidet. En uttalt motivasjon for endring var at veilederne gjennom aksjonsprosessen ville kunne oppdage en måte å dele kunnskap på som gjorde arbeidshverdagen deres lettere ved at de jobbet mer effektivt. Relasjonene for oss som tok del i prosessen var preget av både en ”innside- og en utsiderelasjon” gjennom henholdsvis May sin lederposisjon og Astris posisjon utenfra enheten.

Det første steget i selve aksjonsforskningsprosessen, (constructing), handler om å bestemme hvilke målsettinger prosjektet skal ha og hvilke aktiviteter som skal skje for å nå disse. Neste steg er å lage en plan for gjennomføring av aktivitetene (planning action) for så å sette dem ut i live (taking action). Deretter evalueres resultatene av handlingene (evaluating action) og man tar stilling til om det er behov for endringer før neste aksjonsprosess iverksettes (constructing). Det som gjør aksjonsforskning spesielt i forhold til annet endringsarbeid, er at det i aksjonsforskningsprosessen inngår refleksjonsaktiviteter rundt ulike deler av og nivåer i prosessen. I tilknytning til disse refleksjonsaktivitetene har forskeren et ansvar for å dra inn relevant vitenskapelig teori for å ”løfte” refleksjonene inn i en større sammenheng slik at aksjonsprosessen føres i retning av læring og utvikling for både de direkte involverte (andreperson), utenforstående interessenter (tredjeperson) og for forskeren selv (førsteperson) (Coghlan & Brannick, 2010). Dette kommer vi nærmere inn på i kapittel 4.3 om vårt forskningsfokus.

Refleksjon er, sammen med handling, sentralt i aksjonsforskning for at den skal bidra til læring. ”Reflection is the process of stepping back from experience to question it and to have insights and understanding with a view to planning further action” (Kolb, 1984; Bound et al., 1985; Seibert and Daudelin, 1999; Rudolph et al., 2001; Raelin, 2008, i Coghlan & Brannick, 2010).

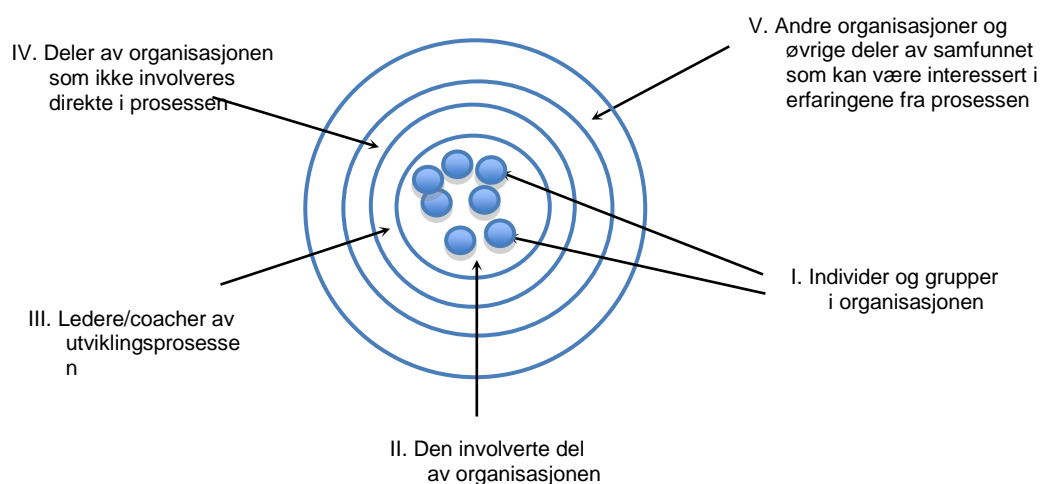
Det skilles mellom ulike former for refleksjon; refleksjon om og i handling og metarefleksjon. Refleksjon i handling ble av Donald Schön (2001) omtalt som ”reflection-in-action” og handler om å ha en følsomhet for hva som foregår mens det foregår slik at man kan korrigere handlingen underveis ”Reflection-on-action” er en refleksjon som skjer i ettertid og som gjør oss i stand til å tenke hvorfor vi gjorde det vi gjorde. Det er en refleksjon over hva som skjedde, hvem som gjorde og sa hva, og det gir en mulighet for å analysere hvorfor ting ble som de ble. (Schön, 2001).

Coghlan & Brannick (2010) sier at i aksjonsforskning opererer to aksjonsforskningssirkler parallelt. Den ene er den syklusen vi allerede har beskrevet, den andre er en aksjonsforskingsprosess med fokus på hva forskeren opplever og lærer om prosessen. Metarefleksjon skjer som en kontinuerlig refleksjon over innhold, prosess og premisser i kjerneprosessen, en "reflection-on-reflection" (Coghlan & Brannick, 2010, s. 11).

### 4.3 Vårt forskningsfokus

Vi ønsket å utforske medarbeidernes opplevelse av nytteverdien ved bruk av Erfaringsforum. Med det som forskningsfokus anså vi at en deltakende og lærende tilnærming ville være hensiktsmessig. Vi ønsket å bidra til nyskaping og læring gjennom å legge til rette for en systematisk tilnærming til utforskningen. Å lære gjennom handling og refleksjon over handling var førende for hvordan vi "designet" prosessen. I bakhodet hadde vi nok også et ønske om at aksjonsprosessen skulle gi veilederne i avdelingen en positiv opplevelse; at de skulle oppdage at Erfaringsforum representerte et potensial for kunnskapsdeling som de nå ville begynne å benytte.

"Aksjonsbasert utvikling handler om å lære gjennom resultatorienterte handlinger. De som berøres direkte av denne lærings situasjonen er deltakerne i utviklingsprosjektet, enkeltvis og som grupper, samt dem som leder prosjektet dersom det er noen andre enn deltakerne selv, det vil si ledere eller coacher" (Rennemo, 2006, s. 89).



Figur 4-2 Hvem kan lære av aksjonsforskingsprosessen? (Rennemo, 2006, s. 90)

Vår undersøkelse er rettet mot at individer og grupper i organisasjonen skal lære (I), samtidig som at avdelingen (II) og oss som forskere (III) skal lære av utviklingsprosessen. Videre har vi en formening om at deler av organisasjonen som ikke er direkte involvert i prosessen (IV), slik som administrasjonen i Erfaringsforum og direktoratet, skal kunne trekke lærdom av resultatene fra vår undersøkelse. Hvorvidt våre funn vil være interessante for øvrige organisasjoner eller deler av samfunnet (V) er vanskelig å si, men via sosiale medier<sup>1</sup> ser vi at informasjonsflyten om nyheter innenfor feltet er ganske stor. Det kan tale for at informasjon eller omtale av vår undersøkelse ganske lett kan formidles i kanaler med direkte link til viktige premissleverandører innenfor kunnskapsdelingsfeltet i sosiale medier.

Ut i fra rammebetingelser som tid og tilgjengelighet, både for avdelingen vi skulle inn i og for oss som forskere, valgte vi å ha fokus på refleksjonsmøter hver mandag, ca. en times tid, fire mandager etter hverandre. I tillegg fikk vi komme til med en oppstarts- og avrundingssekvens før og etter denne møterekken. Fokuset i refleksjonsmøtene var veilederne tanker om og erfaringer med bruk av Erfaringsforum. For å ha en praktisk tilnærming fikk veilederne en oppgave om ulike måter å bruke Erfaringsforum på for hver uke, og vi oppfordret dem til å bruke forumet aktivt også utover dette. I tillegg hadde vi fokus på våre egne refleksjoner rundt møtene, det vil si både før, under og etter hvert møte. Veilederne utsagn under møtene og våre refleksjoner i tilknytning til disse ble fortløpende nedtegnet i en logg, og utgjør vår datasamling, se vedlegg C .

#### 4.3.1 Å forske i egen organisasjon

Coghlan & Brannick (2010) gjør rede for at forskning i egen organisasjon kan ha ulike læringsfokus for henholdsvis forsker og systemet det forskes på. Forfatterne tar til orde for at forskningen kan sees på som et kontinuum som reflekterer forskningens intensjon om å lære eller ikke hos både forskeren og systemet. Det gir ulike grupperinger av læringsfokus, se Figur 4-3.

---

<sup>1</sup> Eksempler: [www.kollektivkunnskap.no](http://www.kollektivkunnskap.no); <http://www.betatrandheim.com/tag/kunnskapsdeling/>  
<http://www.facebook.com/groups/169638313134950/Kunnskapsdeling> i sosiale medier.

		System	
		Ingen intensjon om å studere seg selv i aksjon	Intensjon om selvstudie i aksjon
Forsker	Ingen intensjon om å studere seg selv i aksjon	1. Tradisjonell forskningstilnærming. Innsamling av data. Avstand til og ingen involvering av feltet.	2. Pragmatisk Mekanistisk og forhåndsdefinert. , gjerne drevet av interne konsulenter. Opptatt av å forbedre systemet, men ikke lære av prosessen.
	Intensjon om selvstudie i aksjon	3. Forskeren; en reflektert praktiker med ønske om å lære selv i prosessen, men systemet har ikke denne ambisjonen. Det er kun opptatt av selve problemløsningen	4. Transformatorisk og emergerende forandring i stor skala, omfatter både system og forsker

Figur 4-3 Systemets og forskerens læringsfokus(Coghlan & Brannick, 2010; Rennemo, 2006, s. 91)

Vår intensjon med forskningsprosessen i markedsavdelingen ved NAV Steinkjer anser vi å høre hjemme i kvadrant 2, den pragmatiske aksjonsforskningen. Vi var ute etter å finne svar på om mer systematisk bruk av Erfaringsforum ville oppleves som nyttig for avdelingen fordi det bidro til økt kunnskapsdeling. I så fall ville avdelingen måtte lære å bruke det systematisk i arbeidshverdagen. Vår læring av prosessen var i utgangspunktet underordnet.

I ettertid ser vi at fokuset endret seg i løpet av aksjonsforskningsprosessen, fra kvadrant 2 til 3. Vår opplevelse er at intensjonen om læring fra avdelingens side etter hvert forsvant mer og mer idet veiledernes utforsking av nytteverdien av Erfaringsforum stadig vendte tilbake til at det opplevdes som for tidkrevende og at de tvilte på legitimiteten av innholdet. Våre refleksjoner både ”in- and on-action” dreier derfor etter hvert mer over på vår egen rolle som fasilitatorer i refleksjonsmøtene, noe som framgår av vår metarefleksjon over hele perioden, se Tabell 1 s. 80.

#### 4.3.2 Nærhet og distanse til feltet

”Personlig engasjement i det miljø man forsker, kan ofte ses som en mulig feilkilde for de erkjennelser man kommer til”.....”Det personlige engasjement kan imidlertid samtidig være en fordel som kan føre til at man blir mer utholdende som forsker” (Ry Nielsen & Repstad, 1993, s. 23). Forfatterne peker på både fordeler og begrensninger, samt noen fallgruver det er lett å gå i når man skal forske på egen organisasjon. En fordel ved å være forsker i egen organisasjon er at man kjenner den godt. Hvilket hverdagspråk er det som brukes, hvilke tema er ”ikke-fenomen”. Videre har forskeren også kunnskap om den uformelle organisasjonen og kan ha tilgang på

informasjon av uformell karakter som kan ha betydning for forskningsprosessen. Samtidig er den historiske bakgrunnen til organisasjonen kjent for forskeren slik at man kan tolke svar ut fra kunnskapen om tidligere hendelser (Ry Nielsen & Repstad, 1993).

For vår del må det sies at vi kjenner organisasjonen ganske godt, både i forhold til hva det er som styrer organisasjonen på et overordnet plan, men også i forhold til hva som virker inn på arbeidshverdagen i avdelingen vi forsker på. Det kan gi oss et bedre grunnlag for å forstå utsagn og atferd som vi observerer i aksjonsforskningsprosessen. Samtidig kan denne forståelsen også være til hinder for å drive aksjonsprosessen framover fordi det blir for lett å akseptere at andre oppgaver må gå foran når ressursene er knappe.

En begrensning som ligger i det å være forsker i egen organisasjon kan være at man kommer for tett innpå begivenhetene og overtar lokalt herskende forklaringer på bestemte problemer. At man selv er en aktør kan også føre til at det blir vanskelig å få relevante data. Er man i tillegg i en maktposisjon i organisasjonen, kan det gjøre at folk svarer det de tror man gjerne vil høre (Ry Nielsen & Repstad, 1993). En annen implikasjon av nærhet til feltet, er at de man forsker på kan føle en ekstra forpliktelse til å delta fordi forskerne også er kollegaer.

I vår undersøkelse ser vi at Mays rolle som leder ved enheten er en faktor som må tillegges betydning når det gjelder forskningseffekt. Vi antar at det kan ha hatt en betydning i forhold til veiledernes villighet til å delta i møtene og i forhold til å gjøre de oppgavene som vi ba dem om i uka mellom møtene. Samtidig ser vi ikke at denne påvirkningen trenger å ha en negativ betydning for resultatet av undersøkelsen. Denne dreide seg om veiledernes opplevelse rundt bruk av Erfaringsforum, noe som ikke nødvendigvis har sammenheng med nærhet eller distanse til leder.

Som aksjonsforskere skal vi være nær feltet og delta i aktivitetene som inngår i forskningsprosessen. Det betyr at vi går inn i forskningen med en oppfatning om at vi skal være subjektivt til stede og at det vil påvirke det som skjer og dermed innvirke på dataene som genereres. Gjennom refleksjoner rundt egen rolle og samtidig bruk av konkurrerende, supplerende og kompletterende teorier som har hjulpet oss til å heve blikket (Ry Nielsen & Repstad, 1993), mener vi at vi har gjort prosessen så transparent at den kan ettergås av andre og derved også kan sies å være valid.

Videre har vi prøvd å redusere forskningseffekten ved å fordele oppgavene i møtene slik at Astri inntok en mer aktiv fasilitatorrolle enn May. I tillegg har vi også innhentet data om Erfaringsforum spesielt og sosiale medier generelt, fra andre kilder enn avdelingen vi forsket på,

noe som kan bidra til å underbygge resultatene av forskning i egen organisasjon (Ry Nielsen & Repstad, 1993).

I følge Coghlan & Brannick (2010, s. 15) er et godt aksjonsforskningsprosjekt tuftet på tre hovedelementer: En god historie, nøye refleksjon over historien og bruk av anvendelig kunnskap eller teori. Dette kan sammenfattes i tre spørsmål: Hva har hendt? Hvordan forstår vi det som har hendt? Og, hva så? Vi vil komme tilbake til det i henholdsvis empiri-, analyse- og drøftingskapitlene, men først vil vi kort gjennomgå hvordan selve aksjonsforsknings-prosessen ble ”designet” og implementert (se også vedlegg A og B).

## 4.4 Dette har vi gjort i vår aksjonsforskning

Vi har fra 20. februar og ut mars 2012 gjennomført til sammen fem møter i tillegg til et oppsummeringsmøte i juni med avdelingen ved NAV Steinkjer der vi har reflektert rundt erfaringer ved bruk av Erfaringsforum. Møtene våre har vært avholdt i etterkant av avdelingens ukentlige avdelingsmøter, og har vart inntil en time. Vi vil i det videre gjøre rede for opplegget for det enkelte møte samtidig som vi plasserer det inn i aksjonsforsknings-sirkelen som vi viser i Figur 2-2 på side 37. Hva som skjedde i prosessen i det enkelte møte gir vi en beskrivelse av i kapittel 5 om empiri.

### 4.4.1 Forberedelser, forankring og plan for prosessen (Constructing and planning action)

#### *Januar: Tillatelser og tilgang til feltet.*

Første steg i forberedelsene var å innhente nødvendige tillatelser for å få tilgang til feltet. Vi henvendte oss direkte til administratorene for Erfaringsforum for å legge fram forespørsel om å kunne bruke Erfaringsforum som case i vår masteroppgave. De var raskt tilbake med klarsignal fra sin ledelse og vi fikk avtalt et videomøte der vi fikk presentert oss for hverandre samt kartlagt ulike sider av Erfaringsforum som kunne være aktuelle vinklinger i vår oppgave.

Etter dette møtet fant vi ut at vi ønsket å se nærmere på hvordan kunnskapsdeling ved hjelp av Erfaringsforum opplevdes å fungere ute på enhetsnivå i NAV. Da vi ikke fant enheter som bruker Erfaringsforum regelmessig, bestemte vi oss for å tilby samhandling med en nærliggende NAV-enhet om å utforske hvorvidt systematisk bruk av Erfaringsforum ville styrke

kunnskapsdelingen i avdelingen. Da klarering med fylkesdirektøren i NAV Nord-Trøndelag var gjort, vendte vi oss til NAV Steinkjer med forespørselen vår og der fikk vi positiv respons fra lederen ved markedsavdelingen. Etter å ha tatt opp saken på avdelingsmøte, sa hun ja til at de ville delta, og prosessen var i gang.

#### *Første møte, 20. februar: Oppstartsmøte med markedsavdelingen*

Første møte med markedsavdelingen var et oppstartsmøte der vi presenterte oss for hverandre og hvorfor vi var der. Videre hadde vi en gjennomgang av Erfaringsforum der vi også fikk fram noen av både leders og veiledernes erfaringer og meninger om forumet, noe som varierte en god del. Vi presenterte også opplegget for prosessen (se vedlegg A) og fikk tilslutning på at det var en grei plan. Til slutt fikk alle i avdelingen oppgaven ”Hva er Erfaringsforum for meg?” som gikk ut på at hver enkelt måtte inn på Erfaringsforum for å lese, og gjerne skrive hvis de ønsket det. Dette la grunnlaget for veien videre (se vedlegg B) slik at vi på neste møte kunne ta utgangspunkt i et mer felles ståsted i forhold til den enkeltes kjennskap til forumet.

#### **4.4.2 Gjennomføring av prosessen (Planning action. Taking action)**

##### *Andre møte, 5. mars: Hva kan Erfaringsforum være for meg?*

Vi innledet med å kort gjenta aksjonsforskningsprosessens kjernepunkter og forklarte hva vi la i begrepet refleksjon. Vi fikk gjort en avklaring rundt May sin dobbeltrolle som både forsker på og leder ved enheten. Den bestod i å tydeliggjøre at i denne sammenhengen hadde hun en ”annen hatt” på seg enn det hun vanligvis har som leder. Oppgaven på møtet var ”Hva er Erfaringsforum for meg?” Vi lot ordet gå fritt, men prøvde å utfordre den enkelte til å si noe slik at alle var med. Oppgave til neste møte var å fortsette å bruke Erfaringsforum aktivt med å lese, svare og gjerne skrive samtidig som de reflekterte over hva forumet kan bidra med for avdelingen når det gjelder kunnskapsdeling.

##### *Tredje møte, 12. mars: Hva kan Erfaringsforum være for avdelingen?*

Møtet startet med å høre hvilke erfaringer veilederne hadde gjort seg med Erfaringsforum i den siste uken. I den andre delen av møtet så vi på hvordan forumet blir benyttet av andre i NAV. Vi viste også eksempler på en medarbeider som bruker Erfaringsforumet hyppig og til ulike formål. Det var en innledning til et gruppearbeid hvor de sammen skulle komme med forslag på en aktuell problemstilling for Erfaringsforum. Oppgaven for kommende uke var å publisere et



innlegg om problemstillingen. De som ikke fikk gjort det, skulle utforske hvordan medarbeideren som vi hadde vist til, brukte forumet i sitt arbeid.

#### 4.4.3 Vurdering av prosessen (Evaluating action)

##### *Fjerde møte, 19. mars: Hva kan påvirke bruk av Erfaringsforum?*

Vi startet med å gi en tilbakemelding på våre refleksjoner fra forrige møte. Deretter gikk vi inn på hvordan det hadde gått med innleggene som veilederne hadde publisert siden sist. Videre prøvde vi å undersøke hva som kunne være en “gevinst” og hva som kunne være “tap” når det gjelder tidsbruk i forhold til nytteverdi. Vi ba også avdelingslederen om å si hvordan hun så på sin rolle når det gjaldt avdelingens bruk av Erfaringsforum. Oppgaven for neste uke ble presentert på slutten av møtet og i tillegg sendt veilederne på e-post.

##### *Femte møte, 26. mars: Hva skal til for å lykkes?*

Hoveddelen av møtet gikk med til oppgaven som ble presentert sist; ”Hva skal til for å lykkes?”. Oppgaven gikk ut på at veilederne skulle tenke seg at lederen fra nabokontoret er imponert over hva de har fått til og vil vite hva nabokontoret må gjøre for å få til det samme. Veilederne ble delt inn i grupper der to fikk rollen som lederen som stiller spørsmål. De andre på gruppa svarer etter beste evne og hjelper hverandre. Etterpå hadde vi en oppsummering under overskriften: “Hva skal til for å lykkes med å bruke Erfaringsforum systematisk som arena for kunnskapsdeling?”. Til slutt stilte vi spørsmål om hva den enkelte tenkte burde gjøres videre

Dette møtet var det siste i rekken når det gjaldt kjernen i aksjonsprosessen. Vi avsluttet derfor med et kort tilbakeblikk på prosessen fra første møte i februar og fram til dette møtet. Videre ba vi om å få lov til å komme tilbake i mai/juni med en tilbakemelding om hva vi som forskere har kommet fram til, og for å høre hvordan status er for bruk av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling.

##### *Sjette møte, 5. juni: Hvordan kan vi forstå det vi har funnet?*

Da vi kom til dette møtet var vi ferdige med analysen av dataene og hadde valgt hvordan vi ville vinkle drøftingen av problemstillingen vår. I møtet gav vi tilbakemelding på hvordan vi hadde kategorisert funnene våre og hva vi hadde gjort så langt for å belyse dem ved hjelp av teori. For oss var det viktig å få fram at prosessen om bruk av Erfaringsforum hadde gitt avdelingen anledning til å undersøke noe den sannsynligvis ellers ikke ville ha gjort.

Vi vil i det videre fortelle historien om hva som hendte i vår undersøkelse (empiri), om vår forståelse av det som hendte (analyse) og til slutt om hvordan vi mener det kan forstås ut i fra ulike kunnskapsteoretiske perspektiver (drøfting).

## 5 Empiri

”As action research is about real-time change, its core is the story of what takes place” (Coghlan & Brannick, 2010, s. 15). The story – historien – består i vår undersøkelse av nedtegnede data som er generert i refleksjonsmøtene vi har hatt sammen med avdelingen.

### 5.1 Historien – Hva hendte i vår aksjonsforskning?

Til sammen var vi inne i avdelingen i seks møter i perioden 20. februar – 5. juni, hvorav de fire midterste møtene utgjorde selve kjerneprosessen. Det er skrevet logg fra møtene i tillegg til at vi som forskere har nedtegnet våre refleksjoner før og etter hvert møte. Dette er vårt empirigrunnlag. Vi har lagt ved et utsnitt fra en logg for å vise et eksempel, se vedlegg C. Under beskriver vi hva som skjedde i møtene og avslutter med vår etter-refleksjon for hvert møte

#### 5.1.1 Januar: Tillatelser og tilgang til feltet

I vårt videomøte med administratorene av Erfaringsforum fikk vi innblikk i hvordan de jobbet for å gjøre Erfaringsforum kjent i NAV, blant annet gjennom omtale i MEMU, gjennom ”headliner” på Navet og ved å delta på arenaer ute i organisasjonen. De gav uttrykk for at de ser det som særlig viktig å få ledere i organisasjonen i tale, men at dette er en av de store utfordringene. I tillegg kom det fram at det er en utfordring for direktoratet å finne ressurser til rollene som moderatører på Erfaringsforum, noe som skaper begrensninger i forhold til nye tema det er ønskelig å lansere. Vi opplevde at administratorene ønsker oppmerksomhet rundt Erfaringsforum gjennom vår masteroppgave velkommen fordi det kan bidra til å underbygge deres antakelser om hva som må til for å få forumet mer anerkjent og brukt i organisasjonen.

Etter møtet fant vi ut at vi ville se nærmere på hvordan kunnskapsdeling ved hjelp av Erfaringsforum oppleves å fungere ute på enhetsnivå og vi fikk avtale med markedsavdelingen ved NAV Steinkjer om å utforske det sammen. Vi tenkte at det å gjennomføre en aksjonsforskning i en avdeling og derved kunne gå i dybden på å utforske hvordan medarbeidere kan oppleve Erfaringsforum i arbeidshverdagen, måtte være et interessant ”case” for forumets administratører i direktoratet.

### 5.1.2 20. februar: Oppstartsmøte med markedsavdelingen

Første møte med markedsavdelingen var et oppstartsmøte der vi presenterte oss for hverandre og hvorfor vi var der. Videre hadde vi som forskere en gjennomgang av Erfaringsforum der vi fikk fram enkelte erfaringer og meninger om forumet, noe som varierte en god del.

4-5 av deltakerne rakk opp hånden på spørsmål om noen hadde brukt Erfaringsforum tidligere. De fleste hadde stort sett bare vært inne og lest, ikke skrevet selv eller besvart andres innlegg. En veileder hadde sjekket ut på Erfaringsforum rundt en antakelse hun selv hadde, en annen hadde ved å lese i forumet fått nye vinklinger på ting, en tredje hadde funnet svar på et tema hun lurte på vedrørende tolkning av regelverk og en fjerde hadde erfaring fra å bruke Erfaringsforum aktivt i forbindelse med å ha rolle som ressursperson ved implementering av en ny tjeneste i NAV. Et spørsmål som kom fram i dette møtet var om innholdet i Erfaringsforum kan betraktes som legitimt nok og om hvordan kvalitet og legitimitet skal sikres da det blir ansett som avgjørende for at forumet skal være levedyktig.

Vi avklarte hvilke roller vi ville ha i prosessen; Astri som en utenforstående forsker mens May både som aksjonsforsker og leder ved enheten. May presiserte for avdelingen at hun ikke ville være å betrakte som leder i denne settingen.

Videre presenterte vi opplegget for prosessen og fikk tilslutning til at det var en grei plan. Til slutt fikk alle i avdelingen en oppgave for kommende uke som gikk ut på at hver enkelt skulle inn på Erfaringsforum for å lese, og gjerne skrive hvis de ønsket det. Avdelingslederen sa hun ville ta initiativ til å skrive et innlegg om en problemstilling som var blitt diskutert over tid i avdelingen. Det vekte engasjement hos veilederne og la grunnlaget for veien videre. Slik kunne vi på neste møte ta utgangspunkt i et mer felles ståsted i forhold til den enkeltes kjennskap til forumet.

**Vår etter-refleksjon:** Når det gjelder rollen som forsker i egen organisasjon så vi det slik at Astri var å se på som en utenforstående aktør. Selv om hun også jobber i NAV, er det i en annen enhet i et annet fylke og med andre arbeidsoppgaver enn det markedsavdelingen har. For May sin del fikk hun en dobbeltrolle ved å være forsker i en enhet der hun også er leder. Selv om hun ikke er nærmeste leder til veilederne, er hun det til avdelingslederen deres, og hun er øverste leder for enheten. I møtet ble det sagt at May ikke skulle betraktes som leder i forbindelse med forskningsprosessen, men under refleksjonen vår i etterkant så vi at det var umulig å gjennomføre. May opplevde også at hun i dagene etter møtet måtte legge bånd på seg og ikke etterspørre hvordan det gikk med bruk av Erfaringsforum, når hun traff på veilederne. Det fant

hun både unaturlig og ubehagelig, fordi hun var redd det kunne oppfattes som at hun ikke var særlig interessert i hvordan det gikk med avdelingen i det daglige. Vi ble derfor enige om at på neste møte skulle vi avklare hvilke forventninger som var knyttet til lederrollen når det gjaldt aksjonsforskningsprosessen.

I forkant av møtet hadde vi som forskere ikke så store forventninger til engasjementet blant veilederne når det gjaldt å bidra aktivt i utforskningsprosessen. Vi la derfor opp til at de hver og en skulle bli utfordret til å si noe om hva de tenkte om bruk av Erfaringsforum. Det var litt for ambisiøst da flere ikke hadde benyttet seg av forumet i det hele tatt, men da vi gjennomgikk bruken av det og avdelingsleder tilkjennega at hun ville skrive om problemstillingen de var så opptatt av, ble det et stort engasjement likevel. Da de fikk oppgaven til neste møte uttalte en av veilederne at *”Å lese et innlegg, det må vi i hvert fall kunne gjøre!”*

### 5.1.3 5. mars: Hva kan Erfaringsforum være for meg?

Vi gjentok i dette møtet aksjonsforskningsprosessens kjernepunkter og vi forklarte hva vi legger i begrepet refleksjon. Det var lite respons å få fra veilederne på denne gjennomgangen. Da vi tok opp Mays dilemma med lederrollen versus forskerrollen, virket de mer interessert og nikkete til det som ble sagt om hvordan May tenkte å håndtere de to rollene underveis i prosessen.

Astri overtok fasilitatorrollen idet vi spurte hvilke erfaringer veilederne hadde gjort seg i de to ukene som var gått siden første møte. Oppgaven med å beskrive ”Hva er Erfaringsforum for meg?» gikk litt trått å få satt ord på og det som ble sagt av de første rundt bordet ble i stor grad gjentatt av de neste. Vi prøvde etter hvert å utfordre den enkelte til å si noe slik at alle var med.

Det som kom fram på dette møtet var at veilederne hadde brukt Erfaringsforum til å lese, hovedsakelig for å finne svar på konkrete regelverkssaker. I den forbindelse var det flere uttalelser om at det er vanskelig å finne fram til den informasjonen de søker og at de er usikre på om informasjonen de finner er til å stole på. Samtidig kom det fram at diskusjonen som hadde gått på Erfaringsforum i saken de fulgte med på, hadde bidratt til økt læring og involvert flere i avdelingen, enn om svaret bare hadde kommet i et rundskriv. Det ble påpekt at direktoratet bør komme oftere ”på banen”. En av veilederne var imidlertid ikke komfortabel med at Erfaringsforum ble brukt til å presisere hvordan praksis skal utøves. Vedkommende fryktet for at muligheten for å utøve skjønn vil bli begrenset. Videre tok flere til orde for at de helst bruker

hverandre hvis det er noe de lurer på eller trenger å diskutere. Det er raskere og enklere enn å løfte problemstillingen inn i Erfaringsforum, ble det sagt.

Avslutningsvis ba vi veilederne om å finne et beskrivende ord for ”Hva er Erfaringsforum for meg?”. Svarene som kom var ganske entydig negative; ”*tidssluk, ullent, unyttig, forvirrende, diskusjon, hverken – eller, uoversiktlig og uklart*”. Etter dette var det utfordrende å be veilederne om å fortsette å bruke Erfaringsforum aktivt ved å lese, svare og gjerne skrive, samtidig som de reflekterte over hva forumet kan bidra med til avdelingen når det gjelder kunnskapsdeling. Idet veilederne forlot rommet, kom en av dem bort til oss og sa at det hadde vært interessant å se hva som hadde skjedd hvis den første veilederen hadde startet runden med en positiv kommentar om Erfaringsforum. Det var en tanke som også hadde slått oss begge, idet vi hørte hvilken retning uttalelsene gikk i.

**Vår etter-refleksjon:** Vårt inntrykk av veilederne opplevelse av å bruke Erfaringsforum var at de gav uttrykk for en todelt opplevelse: På den ene side er bruk av forumet et tidssluk, men på en annen side er det også lærerikt.

Vi var i forkant enige om hvilken rolle vi skulle ha under møtet; May tok den generelle delen om aksjonsforskning, mens Astri tok den spesielle delen med erfaringsutveksling og refleksjon. Vi tror det var med på å skape tillit til prosessen og at det var hensiktsmessig fordi veilederne hadde et mer distansert forhold til Astri som dermed ble oppfattet som en mer nøytral person i det hele.

Under siste del av møtet måtte avdelingslederen gå slik at hun ikke var til stede i den oppsummerende delen der den enkelte skulle beskrive Erfaringsforum med ett ord. Vår refleksjon i etterkant var at det kan ha hatt betydning for at beskrivelsen av opplevelsen med bruk av Erfaringsforum ble så ensidig negativt. Avdelingslederen hadde tidligere gitt uttrykk for at hun så flere positive sider med bruk av Erfaringsforum og derfor tenkte vi at hun kanskje ville ha tatt til orde for det hvis hun hadde vært til stede.

Vi hadde en underliggende antakelse før møtet om at veilederne ikke kom til å være så aktive og engasjerte. Møterommet var for anledningen et annet enn det vanlige fordi vi ønsket å markere et sceneskifte fra avdelingsmøtet ved å ta gruppen med til et annet rom. Selve formen på møtet var tradisjonelt; deltakerne satt rundt et bord og prosessleder stod ved lerretet. I etterkant av møtet lurte vi på om vår forut antakelse og møtets tradisjonelle form bidro til at engasjementet ikke ble så stort.

Vi var enige om at vi i vårt neste møte måtte legge opp til en form som åpnet for mer engasjement. Etter planen vår hadde vi tenkt å lansere en oppgave som var basert på en tenkt situasjon om vellykket bruk av Erfaringsforum. Etter dette møtet fant vi ut at vi i stedet ville bruke neste møte til å utforske eksempler på hvordan andre i NAV bruker Erfaringsforum og til en oppgave om det å skrive et innlegg på forumet.

#### 5.1.4 12. mars: Hva kan Erfaringsforum være for avdelingen?

Til dette møtet hadde avdelingsleder varslet om at hun ikke kunne være til stede. Tilbakemelding til gruppa på vår refleksjon fra sist møte var at veilederne gav uttrykk for to ting: Det ene var at Erfaringsforum er tidkrevende å bruke. Det andre at diskusjonene i avdelingen rundt det som ble skrevet om en sak de fulgte med på i Erfaringsforum, hadde bidratt til en læring de ellers ikke hadde fått tatt del i. Flere rundt bordet nikket til denne tilbakemeldingen.

På spørsmål om veilederne hadde noen tilbakemelding til oss fra forrige møte ble det fra en av dem svart at: *"Når du "kvar" en problemstilling ved å diskutere den blant flere så vil du få en større bredde enn at det bare er min tolkning av teksten jeg har foran meg"*. Samtidig påpekte veilederen at hvis diskusjonen bare blir hengende "i lufta" så vil det virke motsatt og ikke bidra til læring. Videre ble det gitt uttrykk for at veilederne helst bruker hverandre på kontoret til å diskutere saker med, noe som er mulig fordi de jobber ved et stort kontor. Nok en gang ble det gitt uttrykk for bekymring for at diskusjoner av regelverkssaker i Erfaringsforum medfører at noen "setter to streker under svaret" og at det vil begrense utøvelsen av skjønn i saker.

Til dette møtet var det flere i avdelingen som hadde vært inne og lest i Erfaringsforum og de som hadde gjort det sa at de hadde fått litt forskjellig utbytte av dette. For enkelte var Erfaringsforum helt nytt. De oppdaget at det er interessant lesning og at her er det mulig å hente kunnskap om temaer de selv er opptatt av. En veileder hadde funnet en veldig grei framstilling av tolkning av regelverk som også inneholdt en juridisk vurdering som var nyttig i forhold til en sak veilederen jobbet med.

Vi gikk over til å vise et par eksempler på hvordan Erfaringsforum kan brukes. Det ene gikk på temaet "Klart språk" som var et innlegg fra direktoratet som ba om innspill til hvordan veilederne opplever at brukere av NAV forstår brev om arbeidsavklaringspenger (ny ytelse i NAV) og som gjerne ville ha innspill på en bedre ordlyd i brevene. En av veilederne uttrykte da spontant: *"Det er jo en utrolig dårlig respons her da! Bare to i hele landet som har svart og vi er*

*mange tusen! Vi har jo helt sikkert mye å bidra med på forslag til en bedre tekst. Jeg ser jo at teksten kan gjøres bedre, men er dette det jeg skal bruke tida mi på?*” Det ble svart at det å bruke tid på å få bedre tekst i brevene kan spare oss for mange telefoner i etterkant, slik at det gir en tidsgevinst å gi tilbakemelding på teksten. Reaksjonen på svaret var at det må da være andre deler av NAV som tar ansvar for denne type oppgaver.

Deretter så vi på en navngitt veileder ved et NAV-kontor som har skrevet flere innlegg om ulike saker under forskjellige temasider og som tilsynelatende bruker Erfaringsforum jevnlig som arena for kunnskapsdeling rundt saker hun jobber med. Dette vakte interesse i gruppa og noen lurte på om denne personen er en vanlig veileder eller om vedkommende har en spesiell faglig rolle. Til det ble det svart at vedkommende har samme type veilederfunksjon og arbeidsfelt som dem selv. En annen veileder uttrykte da: *”Det at vi ikke svarer har med prioriteringer å gjøre. Vi kunne gjort mye hvis vi bare hadde tatt oss tid!”*.

Etter å ha sett nærmere på hvordan Erfaringsforum brukes av andre i NAV, ba vi veilederne om å gå sammen to og to for å finne et tema eller en problemstilling som de kunne skrive et innlegg i Erfaringsforum om. Da ble det litt nøling i gruppa som ble begrunnet med at *”Når skal vi få tid?”*, men de begynte å diskutere og det var ikke noe problem å finne saker som de kunne tenke seg å skrive om; etter 5 minutter hadde de det klart. En rask gjennomgang viste at det var tre-fire forskjellige innlegg som var aktuelle å publisere og at det skulle bli gjort innen onsdag samme uke. En gruppe ville skrive innlegget samme dag.

Som avslutning ba vi veilederne om å tenke videre på hvordan Erfaringsforum kan bidra til kunnskapsutvikling ved at det den enkelte av dem fanger opp i forumet også kan komme de andre i avdelingen til gode. Idet møtet løste seg opp, var det en av veilederne som uttrykte at hun synes det er viktig at lederne er inne på Erfaringsforum og gjør seg kjent med hva som rører seg der. Hun sa at leder må oppfordre til å bruke Erfaringsforum og at det må gis rom for å bruke det. Veilederen syntes videre at avdelingsleder bør ta ansvar for å bringe inn aktuelle tema fra Erfaringsforum i avdelingsmøtet.

**Vår etter-refleksjon:** Når det gjelder uttalelsen om heller å bruke kolleger på kontoret enn å bruke Erfaringsforum for å diskutere saker, tenkte vi at det medfører at man da også velger hvem man vil ha svar fra. Hvem som helst kan svare på Erfaringsforum, noe som kanskje øker risikoen for å få et svar som går i en annen retning enn det man ønsker. Kan det hende at det ikke bare handler om å få et raskt svar, men at det oppleves som ”tryggere” å spørre en kollega? Videre gir



veilederne uttrykk for at de har for lite rom i hverdagen til å lese uten at det er knyttet opp til en konkret sak, men samtidig bruker de tid på å rådføre seg med hverandre.

Vår oppfatning var at veilederne ser muligheten for, og har behov for, å bruke Erfaringsforum til kunnskapsdeling, men de ser ikke at de har anledning til å gjøre det. Det virker som det er en privatsak å ta stilling til om man skal bidra inn i forumet eller ikke. Vår refleksjon var at hvis Erfaringsforum skulle utforskes som en arena for kunnskapsdeling, burde den problemstillingen bli løftet inn i avdelingen. Vi undret oss også over hva som ble lagt i uttrykket ”bruk av tid” i denne sammenhengen. Nå hadde veilederne selv skrevet et innlegg og vi håpet at det kunne bidra til å se tidsbruken i et mer konkret perspektiv. Diskusjonen i gruppene tydet også på at det ikke var noe problem å finne tema å skrive om, noe som kan si noe om behovet.

Vi opplevde det som positivt at veilederne engasjerte seg såpass med oppgaven om å skrive innlegg. Det var ikke nødvendig med ”plan B” og det virket som et ekte engasjement. To av veilederne som før hadde vært litt passive, var mer aktive på dette møtet. De hadde vært aktive på Erfaringsforum i uka som var gått og hadde derfor en egenerfaring å vise til. Samtidig tenkte vi at økt engasjement også kunne ha å gjøre med at leder i avdelingen ikke var til stede.

### 5.1.5 19. mars: Hva kan påvirke bruk av Erfaringsforum?

Etter en kort åpning spurte vi om hvordan det var å publisere innlegg på Erfaringsforum og viste innleggene som var lagt ut. Det ble sagt om det første at det ikke var noe ”dyptgående og gjennomtenkt”. De hadde fått snarlig svar, det hele var ikke noe ”hokus pokus”. Et svar på et innlegg ble på møtet kommentert med: *”Dette sier noe om holdningen til den som har skrevet det, den er lite proaktiv. Tror jeg ville ha snakket med vedkommende”*. Vi spurte videre om de andre også gjør seg tanker rundt den personen som har publisert et innlegg som de har lest på Erfaringsforum og i så fall om slike tanker har betydning for om de selv veger å skrive noe eller ikke. Dette medførte en diskusjon i gruppa om hvordan svaret kan tolkes og hvilke konsekvenser det kan ha at vi tolker så forskjellig. Flere var opptatt av fagligheten og riktigheten av det som skrives på forumet, at feilskrivning ikke må finnes der og at det derfor er lettere å bruke e-post som ikke har så stort publikum.

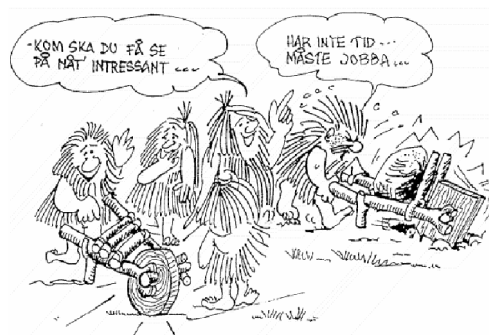
Vi fortsatte med å spørre om hvordan det er å skrive i forumet. Helt spontant kom uttalelsen *”Du blir jo veldig synlig da!”*. Andre mente at det er enklere å sende e-post fordi: *«Man må konsentrere seg mer på Erfaringsforum, ikke skrive feil!»*. Så spurte vi neste gruppe

som hadde publisert et innlegg om hvordan det var å skrive. De hadde ikke brukt mye tid på å skrive selve innlegget. Det var om en sak som hadde mange visninger i forumet, men ingen hadde svart. Veilederne som hadde skrevet innlegget mente selv at det ikke var så mye å svare på; det var mer som en ytring. Da vi spurte hvordan det var å ikke få respons ble det svart: ”De kunne ha hengt seg på og sagt de er enige!”. En veileder foreslo at det bør være en ”likerknapp» (som på Facebook) slik at det blir lett å støtte innlegg. Deretter ble veilederne bedt om å diskutere sammen to og to om hvordan de så på positive og negative sider ved å bruke tid på Erfaringsforum. Følgende kom fram og gjengis slik det ble nedtegnet på flippoveren:

*Plus:* ”Man kan stille spørsmål som en ikke får svar på i teamet eller på kontoret. At fagansvarlige er inne og presiserer og konkluderer. Det er et stort spekter på hvilke spørsmål en kan stille. Det kan føre til mer enhetlig praksis, mer presis. Det kan gi nye ideer og ny praksis. Vi kan finne ny kunnskap hvis vi leser litt; en del detaljer en ikke har fått med seg fra annet hold. For små kontor som ikke har så mange å snakke med, må Erfaringsforum være bra å ha. Positivt at alle kan delta. At en kan abonnere på tema og få melding hvis noen har skrevet noe. Vi kan dele problemstillinger, få svar på konkrete spørsmål. Det tar kort tid å legge ut spørsmål”.

*Minus:* ”Det tar lang tid å få svar. Det kan medføre at rundskriv blir veldig detaljerte og at skjønnet blir begrenset. Det tar tid å lese. Det er uoversiktlig med mange innlegg. Kan bruk av EF gå på bekostning av de nettverkene vi allerede har? Diskusjoner blir ikke avsluttet. Det er opp til den som skriver hvor innlegget skal plasseres; er det riktig tema, det er ikke nødvendigvis logisk for andre hvordan inndelingen er tenkt. Man må være jevnlig bruker for å få med seg det som står”.

Etter denne gjennomgangen ba vi avdelingsleder om å si noe om hva hun tenkte rundt lederrollen i forhold til det som nå var blitt sagt om bruk av Erfaringsforum. Hun hadde brukt Erfaringsforum selv og mente at det måtte oppleves som naturlig å bruke forumet fordi man vet at det er noe der man har bruk for. For øvrig pekte hun på at de må bruke forumet når de har faglige spørsmål, men at det alltid er en utfordring hva en skal bruke tid på. På spørsmål om hva de andre veilederne tenkte om det ledere sa, kom det fram forslag om at i stedet for at alle er inne i Erfaringsforum, så kan leder følge med og gi tips om aktuelle saker og ta de opp til diskusjon i avdelingen.



Figur 5-1 "Hjulet" en metafor på prioritering av tid

Vi avsluttet denne sekvensen med å ta fram bildet av ”Hjulet” og det ble nikkning rundt bordet; det virket som de kjente seg igjen i bildet av å ikke ha tid til å finne alternative måter å jobbe på fordi det er for travelt med det man gjør til daglig. Til slutt presenterte vi oppgaven som vi skulle ha på neste møte, slik at de kunne forberede seg litt i uka som kom.

**Vår etter-refleksjon: Veilederne** som ikke hadde fått noen respons på innlegget sitt sa at det ikke overrasket dem. Ut i fra måten det ble sagt på, lurte vi på om det var en måte å beskytte seg på, da vi oppfattet det som litt ubehagelig at det kom så tydelig fram at ingen hadde kommentert innlegget. Vedkommende tilføyde etterpå at hun mente at andre godt kunne skrevet at de støttet innlegget. Kan fravær av respons på slike innlegg oppfattes som å ikke bli sett, ikke bli tatt på alvor eller ikke å være viktig? I så fall er det lite trolig at man utsetter seg for det flere ganger.

Da en av veilederne foreslo at det burde være en ”liker-knapp”, lo de andre. Vi tenkte at det er et tegn på at veilederne ikke ser på Erfaringsforum som et sosialt medium og at en slik funksjon derfor ikke har noe der å gjøre.

Da vi oppsummerte oppgaven om pluss og minussider når det gjaldt å bruke tid på Erfaringsforum, ble intensjonen og potensialet i Erfaringsforum gjentatt. Vi tolket det som et tegn på at veilederne har fått et større innblikk i hva bruk av Erfaringsforum kan innebære av fordeler, selv om de selv ikke har gjort så mange erfaringer.

Når det gjelder leders rolle i forbindelse med bruk av Erfaringsforum virket det som at veilederne mener leder bør følge mer med i forumet og bringe aktuelle saker inn i avdelingen slik at de selv slipper å være så aktive i å følge med.

### 5.1.6 26. mars: Hva skal til for å lykkes?

Vi innledet med tilbakeblikk på forrige møte og hva som var oppgaven som de skulle ha i tankene når de brukte Erfaringsforum. Da kikket flere ned i bordet og så nesten litt brydd ut. Vi sa litt om våre refleksjoner fra forrige møte og enkelte nikkete da vi sa at de vurderer Erfaringsforum som oppslagsverk. Etter hvert viste det seg at det var ingen som hadde vært inne på Erfaringsforum i det hele tatt i uken som var gått.

**Erfaringsforum**  
– slik det gjøres på Steinkjer Møte 26. mars 2012

Tenk dere framover i tid; Dere bruker Erfaringsforum systematisk som en arena for kunnskapsdeling i avdelingen.

Lederen fra nabokontoret er imponert over hva dere har fått til og er ute etter å få vite hva de må gjøre for å få til det samme.

Hvilke råd vil du gi til lederen?

Figur 5-2 Oppgave om Erfaringsforum

Hoveddelen av møtet var viet oppgaven ”Erfaringsforum – slik det gjøres på Steinkjer”, Figur 5-2, som vi hadde forberedt dem på. Vi viste den på lerretet og ba den enkelte skrive ned et par spørsmål som de mente ville være interessante å få svar på. Veilederne ble delt i to grupper, som hver utnevnte noen som skulle spille ”lederen fra nabokontoret”. Denne fikk i oppgave å stille spørsmål til de andre på gruppa for å få fram hva de tenkte skal til for å lykkes i å bruke Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling.

Gruppene opptrådte ulikt. I gruppe 1 gikk praten lett, alle deltok og det var latter. I gruppe 2 var det stille i starten, men det tok seg opp etter hvert. Her var det et par personer som snakket, de andre tiet, men nikkete av og til. Det viste seg etterpå at gruppen hadde funnet det vanskelig å følge instruksjonen til oppgaven.

Vi ba gruppene dele det de hadde diskutert i plenum, mens vi noterte det som kom fram under oppgaveteksten: ”Hvilke råd gir dere til lederen ved NAV kontoret for å lykkes i å bruke Erfaringsforum systematisk som arena for kunnskapsdeling?”

Svar fra Gruppe 1:

- *Veiledere bruker Erfaringsforum regelmessig, hver dag og det er et fast tema på avdelingsmøter. Vi abonnerer på aktuelle tema for å begrense informasjonsmengden.*
- *Vi diskuterer problemstillinger i avdelingsmøter. Fagansvarlig eller avdelingsleder legger ut på Erfaringsforum og vi tar opp det som har kommet som svar på neste avdelingsmøte..*
- *Vi har sett at innlegg vi har skrevet har ført til endring i rundskriv fordi noen grep fatt i det vi skrev.*

Svar fra Gruppe 2:

Denne gruppen sa at den hadde problemer med å skape et bilde av det som oppgaven var ute etter, slik at de besvarte oppgaven med et annet utgangspunkt:

- *Organisering; hvis vi skal bruke Erfaringsforum hver dag blir det kaos. Avdelingsleder må inn hver dag for å se om det er noe av interesse.*
- *Det er mye informasjon til oss i det daglige; mail etc. Det er en utfordring å følge med på fagområdet.*
- *Avdelingsleder må organisere bruken av Erfaringsforum på en eller annen måte.*
- *Tidsbruk og nytteeffekt må vurderes.*
- *Avdelingsleder deler opp områdene og ansvaret. For eksempel å sende til fagansvarlig som vurderer videre.*

- Noen må sortere hva som er mest relevant og hva som skal tas opp på avdelingsmøtene.
- Det kan være nyttig for nyansatte.

Videre spurte vi: ” Ut i fra det som nå har kommet fram om bruk av Erfaringsforum – hva tenker du bør gjøres videre?” Først ba vi dem tenke igjennom spørsmålet hver for seg før de diskuterte det med sidemannen og til slutt oppsummerte vi i plenum:

- At det skal gi oss noe som vi kan bruke. Får ikke tak i det... Blir så mye informasjon.
- Hvis jeg står fast i en sak. Da er det snakk om erfaring.
- Problemer med å se nytteverdien. Har så mange andre plasser å hente informasjon i fra pluss at jeg bruker sidemannen.
- Det er et bedre verktøy for mindre kontor. Større kontor har mer å spille på.
- Har lært mye om Erfaringsforum og hva det er, det gjør det lettere å bruke.
- I en travel hverdag bruker vi det etter behov.
- Avdelingsleder og fagansvarlig må få oss til å bruke det. Jeg har ikke vært inne denne uken, enda det har vært mye fokus.
- At vi får svar der. Ligger mye erfaring/kunnskap der slik at en kan søke seg fram.
- Aktuelt når det kommer nytt
- Ikke realistisk at alle skal være inne hver dag. Må ha fokus på Erfaringsforum for å bruke det. Har brukt det lite. Fagansvarlig følger med systematisk.
- Dele erfaringer. Jeg har vært aktivt inne og sett på spørsmålsstillinger og jeg har vært en bidragsyter. Vi er et stort kontor med mye kunnskap og erfaring, vi kan bidra til andre. Det handler om å gi og ta.

Vi oppfordret avdelingen til å ta stilling til om den ønsket å jobbe videre med å utvikle bruk av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling. Deretter avsluttet vi med å oppsummere aksjonsprosessen gjennom alle de fem møtene og repeterte hva som hadde vært i fokus på hvert av dem. Vi sa at vi gjerne ville komme tilbake for å si noe om hva vi har kommet fram til i analysen vår og for å høre om det er gjenkjennbart for dem.

Da vi ba om veiledernes tilbakemelding på prosessen; ble det helt stille en stund, men så tok avdelingsleder ordet og sa at en måned er kort tid for å skape endring. ”Jeg tror vi ville hatt et annet utgangspunkt i dag hvis vi hadde brukt mer tid”. ”Tror, ja!” repliserte en av veilederne. Vi avsluttet med å si at vi også ønsket å få tilbakemeldinger via e-post eller gjennom direkte kontakt dersom noen ønsket det på et senere tidspunkt.

**Vår etter-refleksjon:** Det kjentes litt ubehagelig at veilederne virket å være beklemte fordi vi kom med en oppgave og forstyrret deres hverdag og derved påførte dem dårlig samvittighet. De kjente seg kanskje også beklemte fordi May er lederen deres. Vi tenkte at de nok er glade for å være ferdige med denne prosessen nå.

Vi mente at oppgaven var tydelig formidlet og at det virket i møtet som om alle hadde forstått den. Oppgaven var også sendt dem på e-post i uka før møtet slik at de kunne forberede seg litt. Da arbeidet med oppgaven var i gang slo det oss; ”*De er med!*” Gruppe 1 virket å ta oppgaven med en gang og spilte rollene sine. Det hørtes ut til å være en god stemning i gruppa helt fra starten av. Vi tror at sammensetningen av gruppa var god. Gruppe 2 virket å være så stille fordi de ikke tok rollene i oppgaven, slik at de ikke hadde noe konkret å snakke om. Svarene på oppgaven viser at veilederne i avdelingen har et ulikt bilde av hva Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling kan være. Begge gruppene pekte på at lederrollen er viktig både når det gjelder å sette Erfaringsforum på agendaen og i å organisere bruken av forumet. Veilederne vil ikke selv ha ansvar for å følge med i forumet. Astri tenkte til denne delen av møtet: ”*Er bildet av omfanget på bruk av Erfaringsforum i arbeidshverdagen så ulikt for oss og dem at det blir misforståelser av hva det er vi ønsker å utforske?*”

Begge gruppene sa at ”noen” må ta ansvar for å følge med i forumet og plukke ut det som er aktuelt for veilederne, enten avdelingsleder eller fagansvarlig. Ingen gav uttrykk for at de selv kan gå inn og ta ansvar for å hente og dele. Igjen ble argumenter for å ikke bruke Erfaringsforum gjentatt, men etter hvert kom det fram flere momenter som omhandlet hva som skal til for å bruke Erfaringsforum videre – og nytteeffekten av det. Det som ble sagt av en av veilederne til slutt – om å være en bidragsyter på Erfaringsforum, blant annet fordi de er mange med lang erfaring – var et nytt innspill i argumentasjonen rundt bruk av forumet. Vi tenkte at det er et tegn på at veilederen har oppdaget nye/andre hensikter med bruk av Erfaringsforum i løpet av aksjonsprosessen.

Det var ingen tilbakemelding da vi spurte om hva de mente om aksjonsprosessen de hadde tatt del i. Det kan ha sin grunn i at de vil opptre høflig når det er to ledere og et eksternt besøk til stede. Vi tenkte at slik atferd kan forklares med det som Argyris & Schön (1996) omtaler som innlærte, defensive forsvarsrutiner; å unngå og sette oss i en ubehagelig situasjon gjør at de også selv unngår og konfronteres med det som er ubehagelig.

Vi var enige med dem om at en måned er kort tid, at det hadde vært bedre å gjennomføre prosessen over to måneder: Det ville gitt fjorten dager mellom hvert refleksjonsmøte slik at veilederne kunne hatt litt lengre tid til å gjøre egne erfaringer om bruk av Erfaringsforum. Videre er en time til rådighet i refleksjonsmøtene også i knappeste laget for å gjennomføre prosesser på. Samtidig gav en av veilederne uttrykk for at hun ikke var sikker på at resultatet ville ha blitt annerledes om vi hadde strukket prosessen over lengre tid. Det er kanskje ikke tid det dreier seg om i det hele tatt?

### 5.1.7 Vår læring i aksjonsprosessen

Etter det siste møtet i mars var det tid for oss som forskere å se tilbake på hele aksjonsprosessen gjennom ”reflection-on-reflection”. Som Coghlan & Brannick (2010, s. 31) peker på når det gjelder å gjøre forskningen autentisk, innebærer det at forskeren evner å reflektere rundt sin egen læringsprosess parallelt med det som skjer i kjernen av aksjonsforskningsprosessen. Forfatterne beskriver denne læringen som en emergerende prosess i faser: Experiencing – understanding – judging – taking action.

Vi har underveis i aksjonsforskningsprosessen reflektert rundt innhold, prosess og kontekst (metarefleksjon) etter hvert av møtene i kjerneprosessen. Metarefleksjonene bidro til at vi, gjennom ”reflection-on-reflection” justerte kursen (se vedlegg B om implementering) i forhold til planen (se vedlegg A om ”design”). I tillegg har vi hatt tilsvarende metarefleksjon over perioden som helhet, det vil si de fire møtene som utgjorde kjerneprosessen. Vår konklusjon for resultatet av den var: «*Det står litt i stampe, men det er små glimt! Det store gjennombruddet har det ikke vært*”. Tabell 2 gjengir denne refleksjonen i sin helhet:

#### Metarefleksjon for perioden 5. – 26. mars

##### Innhold:

Vi hadde håpet på at en oppgave som fokuserer på det positive med Erfaringsforum ville bidra til å løfte blikket til veilederne, men det har ikke skjedd. Vår refleksjon etter prosessen er som følger: *”Det står litt i stampe, men det er små glimt! Det store gjennombruddet har det ikke vært”*.

##### Prosessen:

To av møtene (nr 2 og 4) synes vi ikke var så gode fordi det ble for mye fokus på begrensninger i bruk av Erfaringsforum, på bekostning av å utforske mulighetene. Burde vi tatt initiativ til å løfte fram og forsterke utsagn som var mer pro Erfaringsforum?

Vi hadde håpet å kunne være bidragsyttere til en utviklingsprosess som gjorde at veilederne ville oppdage noe som endret praksis, fordi det var nyttig. Og at det igjen kanskje kunne bidratt til endring til resten av NAV-kontoret, men der er vi ikke. Når vi ser tilbake, føler vi at vi ikke ble ferdig med ”oppdraget” vi hadde gitt oss. Vi har en liten følelse av at veilederne slapp et lettelsens sukk fordi de nå kunne slippe fokuset på Erfaringsforum en stund, uten å ha dårlig samvittighet. Vi tror at hvis vi hadde hatt noe lengre tid, ville vi ha kommet lengre i utforskningen. Samtidig må vi erkjenne at begrensning av tid i utviklingsprosesser ofte er en realitet og noe som en må forholde seg til.

Vår opplevelse er også at veilederne har vært flinke og lojale til å delta på møtene, de har forholdt seg til det de lovte å bli med på da vi startet. De har vært disiplinerte i møtene, ikke snakket i munnen på hverandre eller avbrutt. Engasjementet har vært størst når det dreide seg om fagdiskusjoner. Vi tror de opplever å ha en god arena for slike diskusjoner i egen avdeling, noe som er positivt, men som kanskje gjør at de ikke ser at Erfaringsform kunne ha vært en ytterligere kilde for å berike og/eller utvide diskusjonene.

##### Kontekst:

En times møtetid er i knappeste laget for å gjennomføre en god prosess med utforskning og refleksjon rundt egen praksis. Vi hadde lagt opp til et stramt tidsskjema som var sårbart hvis det skjedde noe som gjorde at ting ikke gikk som planlagt. Kanskje ble vi for opptatt av å komme igjennom det vi hadde tenkt på hvert møte slik at vi ikke var utforskende nok?

Vi ser i etterkant at noen utsagnene kunne vi ha stoppet opp ved for å undersøke hva som lå i dem. Hvorfor gjorde vi ikke det? Et moment er tiden, men et annet er om vi hadde nødvendig trykthet og tillit til hverandre; samt mellom oss og dem?

Tabell 2 Metarefleksjon over aksjonsprosessen

### 5.1.8 5. juni: Hvordan kan vi forstå det vi har funnet?

Vi kom til dette møtet for å gi en tilbakemelding til avdelingen om hva vi så langt har funnet i analysen fra aksjonsprosessen og hvordan vi skal jobbe videre med oppgaven. Det var en annen gruppe enn den vi hadde møtt før; en ny veileder var begynt og et par andre var ute av avdelingen.

Vi startet med en kort repetisjon om Erfaringsforum. Det var ikke det store engasjementet i gruppen. Vi kom inn på funksjonen som moderatorene har i Erfaringsforum og at deres funksjon gjør at forumet kan virke litt stivbeint. *"Ja, sensur!"* var en spontan respons fra en av veilederne.

I hoveddelen av møtet sa vi kort hva Erfaringsforums intensjoner er, hva som karakteriserer sosiale medier og kort om den byråkratiske modellen. Deretter presenterte vi "funnene" basert på kategoriseringen vi har gjort i analysen; om legitimitet, tid, lederansvar, sosiale medier versus oppslagsverk og om kunnskapssyn.

Det ble stilt spørsmål om hvem i direktoratet som bruker Erfaringsforum. Det kunne vi ikke svare på, men vår forståelse etter samtale med administratorene i Erfaringsforum er at forumet sees på som noe som er mest aktuelt for "ytre etat". Det ble også stilt spørsmål om det som hender i de horisontale læringsløyvene kan stoppe opp hos moderatoren; at det ikke kommer lenger?

Vi stilte spørsmålet: *"Hva tror dere; er Erfaringsforum levedyktig?"*. Vi tror det må gjøres noe "layout-messig", at moderatører ikke blir flaskehals og at det blir mer "fri flyt". Det kom ikke noen videre refleksjoner om forumets levedyktighet fra veilederne. Vi gikk videre med å fortelle at vi drøfter funnene ut i fra et bilde av at når to så ulike systemer som sosiale medier og byråkratier møtes, så må det bli en "kollisjon". Det er to systemer som er vanskelig å forene og Erfaringsforum i NAV viser eksempler på hvilke utfordringer som kan oppstå. Det ble nikkende bekræftende til presentasjonen av dette bildet og kommentert at det virket interessant.

Etter dette kom vi inn på hvordan det er å bruke sosiale medier. En mente at innlegg i Erfaringsforum bør være anonymt. På spørsmål om møtedeltakerne er på Facebook, nikkede halvparten av dem, men ingen sa at de er med i gruppen "Vi som jobber i NAV". Noen har hørt om NAVs Facebook-side om foreldrepenger. Et par av deltakerne utbrøt: *"På Facebook, om jobb!"* og *"Aldri i livet om jeg skal skrive! Det skjer ikke!"*

Til slutt stilte vi spørsmål om hvordan de har brukt Erfaringsforum siden sist vi var inne. Svaret var at de ikke hadde brukt forumet, og at de antakeligvis ikke ville gjøre det i særlig grad, da de



ikke ser behovet for det. Samtidig fortalte en av deltakerne at hun nylig hadde skrevet et innlegg som hadde fått respons og saken hun skrev om er blitt fulgt opp sentralt ved at et tiltak veilederen etterlyste er iverksatt.

Vi takket igjen for at avdelingen har stilt opp som ”case” for vår masteravhandling og for at de har deltatt i aksjonsprosessen. Vi poengterte at vi oppfattet det slik at avdelingen har gjort flere oppdagelser underveis rundt eget kunnskapsarbeid, som den antakeligvis ikke vil ha oppdaget hvis den ikke hadde tatt del i aksjonsforskningsprosessen sammen med oss.

**Vår etter-refleksjon:** Vi var i forkant av møtet opptatt av at vi ikke måtte framstille funnene på en slik måte at veilederne ble støtt; at de opplevde det som kritikk. Det var viktig for oss å få fram at aksjonsforskningsprosessen om bruk av Erfaringsforum gir dem anledning til å undersøke noe de ellers ikke ville ha gjort. For vår del gav det et grunnlag for å løfte blikket mot mer overordnet teori. Med andre ord er vi inne i en teoretiseringsprosess slik Ertsås & Irgens (2012) beskriver.

Møtet gikk som forventet; det var ikke så stort engasjement, men de kjenner seg igjen i funnene våre. Det virket som at bildet av ”kollisjonen” når sosiale medier og byråkratiet møtes, er nytt, men tenkelig for dem. Det som vakte mest engasjement var diskusjonen rundt hvordan direktoratet agerer i Erfaringsforum. Det kan høres ut som at det er et forbedringsområde å synliggjøre hva direktoratet fanger opp og gjør noe med, da dette ellers blir lite synlig for medarbeiderne ute i organisasjonen.

## 5.2 Annet om Erfaringsforum

For å utfylle bildet henter vi også inn stemmer fra andre aktører som bruker Erfaringsforum og som har ytret seg om det på en eller annen måte.

### 5.2.1 Fra Erfaringsforum om Erfaringsforum

Noen av utfordringene som Erfaringsforum står overfor blir også påpekt av medarbeidere som bruker forumet under diskusjonstråden: ”Erfaringsforum. Praktisk bruk, læring og kunnskapsdeling”. Et innlegg under tittelen ”Hvordan få ledere til å se lyset?» viser til at det på en samling for ildsjelene i forumet hadde kommet fram at mange ledere ikke ser nytteverdien av

Erfaringsforum, men ser på det som tidssløseri. Deltakerne på samlingen hadde mange motargumenter og under påfølgende diskusjon på forumet pekes det på viktigheten av lederforankring i direktoratet for å gi Erfaringsforum legitimitet ute i organisasjonen. Videre at det er viktig med markedsføring og formidling av nytteverdien. Det oppfordres til at fylkesdirektørene i NAV engasjerer seg på forumet.

En medarbeider som har publisert innlegget *"Hvorfor elsker jeg Erfaringsforum og hva er forbedringspotensialet?"* trekker fram at forumet åpner for kommunikasjon på tvers av hierarkiet i NAV og derfor bidrar til at enkeltansatte kan *"... trigge en del prosesser i hele systemet. Det er en helt ny følelse av innflytelse"*. En utfordring som det pekes på, og som understøttes i andre innlegg, er at diskusjoner blir dempet fordi noen fra "toppen i systemet" påpeker hvordan ting skal være. Alle innlegg er synliggjort med navn og arbeidssted, noe vedkommende mener kan være hemmende for diskusjonen når det framgår at den som skriver representerer ledelse eller enheter med særlig ekspertise. Dette bekreftes også av en medarbeider som representerer fagekspertise i etaten. Vedkommende skriver at hun kvier seg for å skrive i Erfaringsforum fordi hun er redd for at hennes personlige spørsmål og vurderinger skal oppfattes som bindende for enheten hun arbeider ved.

### 5.2.2 Om Erfaringsforum fra Facebook

I mars 2012 ble gruppen "Vi som jobber i NAV» etablert på Facebook av tre medarbeidere ved et NAV- kontor. I løpet av de to første ukene fikk den 1000 medlemmer og pr. 3. juni 2012 er den kommet opp i 2330 medlemmer. Etter hvert har innleggene fått en mer faglig karakter, fra tips til teori i masteroppgave til spørsmål om hvordan andre organiserer enkelte typer tjenester. Samtidig finner man også anmodning om å stemme fram "Årets Lano-unge", noe som for øvrig har medført en diskusjon om takhøyden for hvilken type innlegg som skal kunne skrives på denne siden. Administrasjonen i Erfaringsforum har stilt spørsmål om hva medlemmene på siden tenker om kunnskapsdeling i Erfaringsforum. Mange av svarene er i tråd med det som kom fram i vår undersøkelse, slik utsnittet i Figur 5-3 fra Facebook viser.



Figur 5-3 Uttalelser fra Facebook-gruppen "Vi som jobber i NAV"

### 5.2.3 Fra administratorene av Erfaringsforum

Dette er informasjon om Erfaringsforum som har kommet fram i de to samtalene vi har hatt med administratorene av Erfaringsforum. Det første møtet før oppstart i februar og det andre i juni 2012.

Det kan virke som om Erfaringsforum oppfattes fra ”de i direktoratet” til å være noe som er mest aktuelt å bruke for de som jobber i ”ytre etat”, implisitt at det ikke er noe som direktoratet vier så mye oppmerksomhet. Bak dette lå et savn fra administrasjonen i Erfaringsforum om et større engasjement internt i direktoratet rundt drift og utvikling av Erfaringsforum. Blant annet at bruk av forumet ble satt på agendaen i ulike ledermøter slik at det fikk en tydeligere forankring i toppen av organisasjonen. Videre ble det sagt en del om hvilke tanker administrasjonen hadde gjort seg rundt utviklingen av Erfaringsforum, ikke minst når det gjaldt teknologiske løsninger. På møtet vi hadde med administratorene i juni kom det imidlertid fram at videre utvikling av forumet er lagt på is i påvente av en helhetlig vurdering av intranett-løsningen i NAV.

### 5.2.4 Questback om Erfaringsforum

Erfaringsforum har til høsten eksistert i fire år og administratorene vurderer nå et behov for å se nærmere på en del forhold når flere har fått erfaring med å bruke forumet. I juni 2012 ble det gjennomført en ”questback-undersøkelse” om Erfaringsforum (NAV, Kommunikasjonsstab, 2012).

Målsetningen med undersøkelsen var å få et bedre bilde av nytte- og læringsverdien ved å bruke forumet. Undersøkelsen ble sendt ut til alle som hadde skrevet minst fem innlegg i forumet, totalt var det 186 respondenter i undersøkelsen. Administratorene ønsket å måle opplevelsen av om Erfaringsforum bidro til større effektivitet og nettverksbygging. Videre hvordan forumet ble brukt i praksis og ikke minst opplevelsen av å lære gjennom erfaringsdeling ved å stille spørsmål, skrive svar samt lese innlegg osv.

Vi har fått tilgang på råmaterialet av svarene, men fordi undersøkelsen ikke er ferdig analysert, velger vi å ikke legge vekt på den som en del av vår empiri. Likevel er det noen svar som vi også kan gjenkjenne i vår undersøkelse. Responstiden fra direktoratet, at erfaringsdelingen kan bli bedre, mer tverrfaglighet og at forumet oppleves ”rotete” er noen av kommentarene som fremkommer i undersøkelsen. Videre, at det å lese innlegg kan føre til ny kunnskap og at forumet bidrar til innovasjon i NAV, men at det er få som benytter

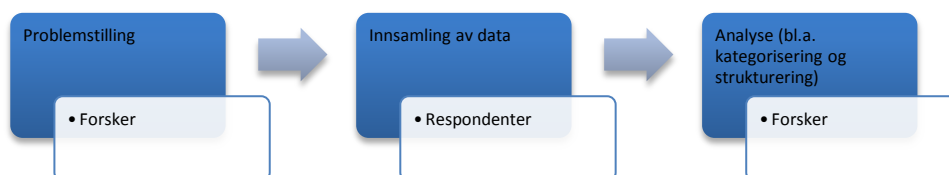
Erfaringsforum er også kommentert (NAV, Kommunikasjonsstab, 2012). Det er viktig å merke seg at de som har deltatt i undersøkelsen er medarbeidere i NAV som over tid har skrevet fem innlegg eller mer i Erfaringsforum, noe som vi antar har betydning for resultatet. Respondentene har antakeligvis et aktivt forhold til Erfaringsforum og kan derfor ha en mer positiv tilnærming enn den gjengse NAV-medarbeideren.

## 6 Analyse

I dette kapitlet ønsker vi å gjøre rede for hvordan vi har analysert datagrunnlaget vårt og hvordan dette har ledet oss frem til det som ligger til grunn for drøfting av spørsmålene knyttet til vår problemstilling. Vi vil også se på gyldigheten av de data vi har samlet inn og om resultatene er pålitelige.

### 6.1 Analyse av data i en kvalitativ studie

Jakobsen (2005, s. 127-128) sier at en kvalitativ tilnærming i utgangspunktet er induktiv - en åpen metode - der forskeren legger så få føringer som mulig på informasjonen som skal samles inn. Først etter innsamling av informasjon, blir den strukturert, satt opp i kategorier og delt opp i variabler som blir forbundet med hverandre. Prosessen illustreres slik:



Figur 6-1 Grad av åpenhet ved innsamling av data i en kvalitativ tilnærming (Jakobsen, 2005, s. 128)

Vår analyse er en hermeneutisk analyse som betyr at analyseprosessen er en kontinuerlig vekselvirkning mellom deler og helhet, der begge deler belyser hverandre; Fra det spesielle til det generelle og tilbake igjen (Jacobsen, 2005).

Hovedelementene i den kvalitative analysen består av tre sentrale faser: 1) beskrivelse, 2) systematisering og kategorisering og 3) sammenbinding. I vår analyse har disse fasene forløpt slik: Beskrivelse har vi i loggen fra vår deltakelse i avdelingsmøtene ved NAV Steinkjer. Systematisering og kategorisering er gjennomført ved at vi har brukt datagrunnlaget fra møtene til å trekke ut informasjon. Til slutt har vi sammenbundet de kategoriene som er identifisert. En nærmere beskrivelse følger i neste kapittel.

### 6.1.1 Hvordan har vi analysert datagrunnlaget?

I vår beskrivelse kan vi sammenligne våre logger fra refleksjonsmøtene med det Jakobsen (2005, s.191) presenterer som måte for transkribering av video-opptak. En slik transkribering inneholder beskrivelse av kontekst, deltakere, aktiviteter (hva skjer – hvem gjør hva) og utsagn. Coghlan & Brannick (2010) presenterer det som en kritisk faktor at man som forsker skiller mellom det som faktisk skjedde og det som vi som forskere tillegger hendelsen når vi skal presentere historien. Våre beskrivelser fra avdelingsmøtene er satt inn i et tabellformat som viser hvem som gjør hva i en kolonne og tilhørende utsagn i en annen kolonne. Tabellen ser slik ut:

OM GJENNOMFØRING AV MØTE		
Beskrivelse av det vi gjør	Veiledere og avdelingsleders respons	Våre refleksjoner 20.03.12 Etter-refleksjon
Til stede er 8 veiledere og avdelingsleder. De ankommer litt sent til møterommet. Vi er i gang kl 0910.		
May-Beate innleder med tilbakeblikk på forrige møte og hva som er	De kikker i bordet og ser nesten litt flau ut.	Kjentes litt ubehagelig at veilederne skal være beklemt fordi vi kommer med vår oppgave og

Figur 6-2 Vår transkribering av data ble gjort i logg før, under og etter møtene

Tabellen i Figur 6-2 beskriver i venstre kolonne hva vi som forskere/prosessledere gjør, i midterste kolonne hva NAV-veiledere og leder gjør og i høyre kolonne beskrives våre refleksjoner, hovedsakelig ”on action”, rundt handlinger og utsagn i møtene. Gjennom dette mener vi at det er tatt høyde for det Coghlan & Brannick beskriver som en kritisk faktor når vi gjengir historien.

Neste fase i analysen er å kategorisere, det vil si å samle ulik informasjon i forskjellige grupper. En kategori blir da all informasjon om et spesielt tema. Våre kategorier er definert dels gjennom de temaene eller områdene vi fokuserte på i møtene, og dels gjennom at vi har latt data i møteloggene ”tale til oss”. I Figur 6-3 viser vi hvordan vi har sortert data i kategorier ved å kode ulike utsagn i loggene med forskjellige farger: Kunnskap = gul. Legitimitet = turkis. Ledelse = grønn. Erfaringsforum som sosialt medium versus oppslagsverk = lilla. Tid = blått

Astri spør hvordan det var å ikke få svar? ↴	Grete: "De kunne ha hengt seg på og sagt de er enige".	Til tross for det hun sa tidligere om "hva er det å kommentere", så etterlyser hun en tilslutning fra andre – en støtte fra kollegaer.	Astri Boness Kommentar hvordan forto innlegget? Vil at ingen byrte skrevet? Aliene
Astri forklarer om bruk av sosiale medier 1 – 9 – 90. Ikke alle innlegg skrives for å få svar.	Per-Ola: Mange slike innlegg kan være skummelt. Når det ikke blir svart! Er de enige? Ledelse burde ha sagt noe.  Trude sier noe om innlegg og konkrete rutiner på en sak.	Han peker på risikoen for at ting blir hengende i luften, og at det kan skape usikkerhet. Peger på lederrollen i EF, at det er viktig at ledere i NAV engasjerer seg i EF.  Hun refererer til et eksempel som er kjent og som viser at ledelse har gitt svar.	Astri Boness Kommentar lærings teori
Astri spør om tidsbruken ved å skrive og lese slik de nå har gjort.	Tore: 5 minutter å skrive innlegget. Ikke all verdens tid. Vil variere ut fra sak. Ingen heksekunst.  Grete: Har diskutert før. Enkelt å logge seg inn. ↴  Per-Ola: Tar ikke noe lang tid. Ligger mye fra før. Skal du være med må du være med hele tiden for å ha oversikt. ↴	Det er ikke skriving av innlegg som tar tid.  Han sier at skal du bruke EF må du følge med jevnt for å holde deg orientert.	Astri Boness Kommentar når det er enk  Astri Boness Kommentar på! "EF er il til. For å "vart

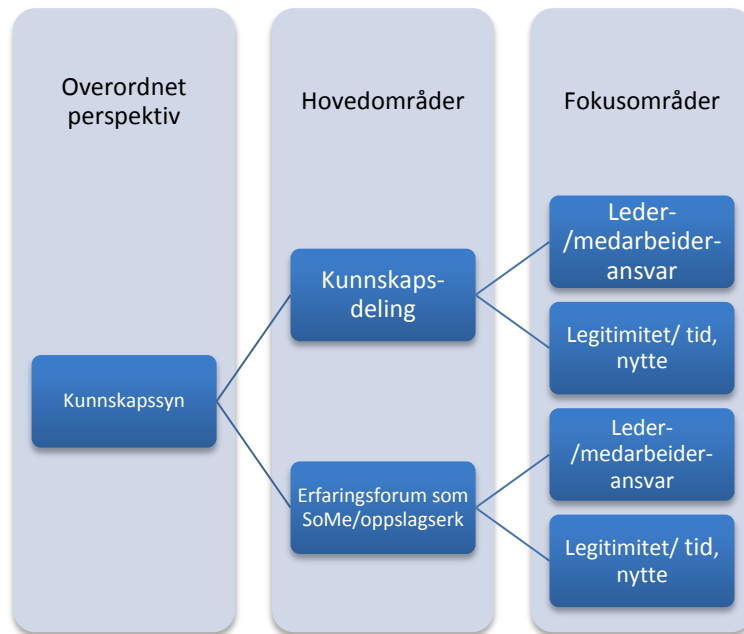
Figur 6-3 Sortering av utsagn i kategorier ved hjelp av fargekoding

Å tilordne enheter til kategorier vil si å knytte de personene som har tatt opp et spesielt fenomen til den kategorien der fenomenet er plassert. Vi bestemte oss for å fokusere på meningsinnholdet i det som ble sagt og i mindre grad på hvem som sa det. Både med tanke på å skjule informantens identitet og for å holde oversikt over helheten og opprinnelsen til de ulike sitatene.

Vi har delt inn i tre enheter: Veiledere, avdelingsleder og oss som aksjonsforskere. Innholdet i kategoriene våre er definert på grunnlag av hvordan vi har tolket sitater og utsagn om bruk av Erfaringsforum i møteloggene. Følgende liste viser innholdskriterier i hver kategori:

1. Kunnskap: Kunnskapssyn - Kunnskapsutvikling - Kunnskapsdeling
  2. Legitimitet: Faglig riktig - Hvem som har skrevet - Å ha lov til å bruke tid
  3. Ledelse: Organisering - Tilrettelegging - Rollemodell – Medarbeiderskap
  4. Erfaringsforum som sosialt medium: Å ha publikum - Uformelt - Sosial arena; deltakelse, tilhørighet
- Erfaringsforum som oppslagsverk/database: Å få svar, der og da - Lett å lete i - Fakta, fasit, konklusjoner
5. Tid/nytteverdi: Effektivitet og oppgaveløsning - Kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling

Analysens siste fase er sammenbinding. Her sier vi noe om sammenhengen mellom de ulike kategoriene vi har dannet. Slike sammenbindinger illustreres ofte med modeller som grafisk viser hvordan kategoriene henger sammen. Vi har kommet fram til følgende modell for sammenhenger mellom kategoriene i vårt materiale:



Figur 6-4 Sammenhenger mellom kategorier i datamaterialet

Slik modellen i Figur 6-4 viser, ønsker vi å belyse problemstillingen gjennom ulike kunnskapssyn med fokus på to hovedområder; kunnskapsdeling og erfaringsforum som sosialt media/opplagsverk. Inn under de to hovedområdene har vi et spesielt fokus på leder/medarbeideransvar og legitimitet/tid, nytte. Grunnen til at vi velger å fokusere på disse områdene er at aksjonsforskningsprosessen skulle være et utviklingsarbeid for avdelingen når det gjelder kunnskapsdeling. Både leder og medarbeidere har ansvar ved et slikt utviklingsarbeid. Kunnskapens legitimitet i Erfaringsforum var et moment som trådte fram som avgjørende for å bruke forumet og sammen med tidsbruk vurderte veilederne dette som viktig for opplevelse av nytteverdien ved å bruke Erfaringsforum.

### 6.1.2 Intern gyldighet

Intern gyldighet går ut på om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005, s. 214). Om noe er riktig eller feil kan være avhengig av flere forhold; vi vil fokusere på hvorvidt beskrivelsen av fenomenet er riktig. For å teste den interne gyldigheten er det flere tiltak vi kan gjennomføre. Det første er å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre gjennom testing. Vi har i etterkant av analysen hatt et møte med veilederne for å teste ut om de som har deltatt i undersøkelsen opplever data og tolkninger som riktige. I møte den 5. juni 2012 ble det bekreftet at det var en sammenfallende oppfatning av resultatet av våre tolkninger. Slik har vi foretatt en validering gjennom test av andre.



En form for validering er også en kritisk gjennomgang av de mest sentrale fasene i forskningsprosessen (Jacobsen, 2005, s. 216). Har vi plukket ut de riktige enhetene og har disse formidlet sann informasjon? Når det gjelder utplukk av enhet (avdeling) har det for vår del vært en praktisk tilnærming ved at den ene av oss har NAV Steinkjer som arbeidssted. Samtidig er denne enheten representativ for mange avdelinger i NAV, både med tanke på arbeidsoppgaver og bakgrunn for de som arbeider der. Videre vil det alltid være et spørsmål om kildene gir riktig informasjon, blant annet avhengig av om det er en førstehåndskilde eller ikke (Jacobsen, 2005). I vår undersøkelse, som har vært en aksjonsforskningsprosess, har vi vært tett på førstehåndskilden hele veien ved at vi har deltatt i avdelingsmøtene i perioden. Temaet vi har forsket på har også vært av en slik art at det ikke skulle være vanskelig for veilederne å si hva de synes.

Validering skjer også gjennom kritisk drøfting av kategorier. Det vil være en diskusjon om hvor mange kategorier og hva som er en kategori i analysefasen. For å teste ut dette har vi, uavhengig av hverandre, kategorisert data hver for oss for så å sammenholde resultatet. Dette er i tråd med Jacobsens anbefaling om at en dobbeltsjekk øker sannsynligheten for at vi opererer med gyldige kategorier (Jacobsen, 2005).

For å teste ut den siste fasen i analysen (sammenbinding) er det vesentlig at det stilles kritiske spørsmål til sammenhengene. Er det reelle sammenhenger eller er det andre bakenforliggende årsaker som er forklaringen? Dette fordrer at vi har oversikt over teori og forskning på området. I vår analyse har vi brukt teori om kunnskapsledelse, sosiale medier og byråkratiteori for å belyse sammenhengene og har sett at det er den konteksten som veilederne er en del av som kan være noe av årsaksforklaringen. Videre har vi vurdert våre resultater opp i mot annen forskning om sosiale medier, og da spesielt innen offentlig forvaltning.

### **6.1.3 Overførbarhet - ekstern gyldighet**

Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres, det vil si om funnene også vil gjelde for andre tilsvarende enheter. Ved å bruke kvalitative metoder er hensikten som regel ikke å generalisere fra utvalget til en større gruppe enheter. Hensikten er heller å forstå og utdype fenomener (Jacobsen, 2005, s. 222). Et viktig poeng i aksjonsforskning er at det er en forskningsprosess som må vurderes ut i fra sine egne kriterier (Coghlan & Brannick, 2010). Forståelse og utypning av fenomener i aksjonsforskning baserer seg på hva som framstår som aktuelt og interessant for de som er involvert og deltakende

i prosessen. Resultatet lar seg ikke generalisere fordi de er knyttet til en kontekst som er unik, men ved å gjennomføre en transparent forskningsprosess kan andre få nok innsikt til selv å vurdere om funn og resultater er overføringsbar eller ikke.

I vår undersøkelse har vi hatt fokus på fenomenet med sosiale medier i byråkratier gjennom å utforske bruk av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling. Hvorvidt funnene våre kan ha overføringsverdi for andre enheter er som nevnt, opp til aktuelle enheter selv å avgjøre, men vi mener at funnene må være interessante og ha læringsverdi for NAV som etat. Selv om konteksten vi har vært inne i er unik, kan den sammenlignes med hverdagen til mange andre NAV-kontor. Vi tenker da på bakgrunnen til de ansatte og oppgaveinnholdet. Videre kan erfaringene som avdelingen og vi som forskere har gjort oss under aksjonsforskningsprosessen være overførbare til lignende prosesser.

#### **6.1.4 Er resultatene pålitelige?**

Hvorvidt resultatene av undersøkelsen er pålitelige, må forskeren alltid vurdere og kunne si noe om når han/ hun presenterer undersøkelsen sin for andre.

##### *Undersøkereffekt.*

Som forskere skal vi stille spørsmål om det kan være trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til. Underforstått; det ligger en erkjennelse av at undersøkelsesmåten påvirker selve resultatet. Som forskere er det viktig at vi reflekterer over vår påvirkning av prosessen. I metodekapittelet har vi beskrevet vår tilnærming og vært åpne på utfordringer i det å være forsker i egen organisasjon. Videre har vi gjort rede for at aksjonsforskning bygger på sine egne vurderingskriterier, som blant annet innebærer at forskeren inngår som en aktiv del av prosessen og derfor utgjør en effekt på resultatet. Den viktigste undersøkereffekten i vår undersøkelse er at vi påvirket veiledernes aktivitet i Erfaringsforum ved å være pådrivere i prosessen og at det var vi som i stor grad stilte de refleksive spørsmålene for å utforske opplevelsene med bruk av forumet.

##### *Konteksteffekt*

Er det dimensjoner ved konteksten som kan ha påvirket resultatet? Har konteksten vært kunstig eller naturlig? For vår del har vi vært delaktige i allerede planlagte avdelingsmøter, slik at omgivelsene i refleksjonsmøtene der data ble generert har vært naturlige for deltakerne. Videre

har oppgavene om bruk av Erfaringsforum mellom møtene vært utformet slik at de kunne inngå som en del av den ordinære arbeidshverdagen til veilederne. Det som kan ha vært nytt i konteksten var at det var uvant å snu blikket innover mot egen praksis rundt noe som mange oppfatter som ”bare en side på Navet” (intranett).

### *Nedtegning og analyse av data*

Jacobsen (2005) påpeker også viktigheten av å ha gode nedtegninger og notater. Dette har vi vært bevisste på og notert under møtene begge to. I etterkant har vi sammenholdt notatene for å sikre at vi har fått med oss det essensielle. I tillegg har vi detaljerte notater fra våre refleksjoner før og etter møtene. Den samme prosessen har vi gjort ved analyse av data ved at vi har kategorisert hver for oss før vi i etterkant har sammenholdt resultatene. Under planlegging av aksjonsforskningsprosessen diskuterte vi hvorvidt vi også skulle be veilederne om å skrive refleksjonslogg under uka mellom hvert møte, men vi forkastet ideen fordi vi anså det som for mye å be om i en travel arbeidshverdag. I stedet anbefalte vi på oppstartsmøtet å skrive logg, men at det var frivillig å gjøre det. Ingen av veilederne førte logg under prosessen.

### *Gyldighet og pålitelighet*

I følge Jakobsen (2005) er det et gjennomgående forslag i metodelitteraturen om å øke gyldigheten og troverdigheten i forskningen ved å triangulere, det vil si at data og konklusjoner testes ved å kombinere ulike metoder, ulike kontekster, ulike personer som registrerer og analyserer data. Gyldighet og pålitelighet styrkes dersom det som én forsker kommer fram til, også kan oppnås av en annen forsker (Jacobsen, 2005). Samtidig stilles det spørsmål til om det i en kvalitativ undersøkelse er mulig å oppnå det samme resultatet, da det er sterkt kontekststøttet. Videre pekes det på at det å gjenskape funn er meningsløst fordi man da vil studere et nytt fenomen.

Jacobsen (2005) konkluderer med at uansett om forskere benytter seg av ulike former for triangulering eller for mer subjektive former for refleksjon, blir ett forhold helt sentralt; nemlig åpenhet. Ved at forskeren eksplisitt beskriver hvilke metoder de har benyttet og eksplisitt reflekterer over hvordan dette kan påvirke resultatene, kan leserne selv vurdere om de stoler på metodene som er benyttet. I vår tilnærming har vi bestrebet oss på å være åpne og beskrivende i aksjonsforskningsprosessen, slik at det skal være mulig å vurdere metoden vi har benyttet.

Datamaterialet vårt forteller oss mye om hvordan avdelingen ved NAV Steinkjer opplever å bruke Erfaringsforum. I det neste kapittelet vil vi drøfte våre funn som vi igjennom

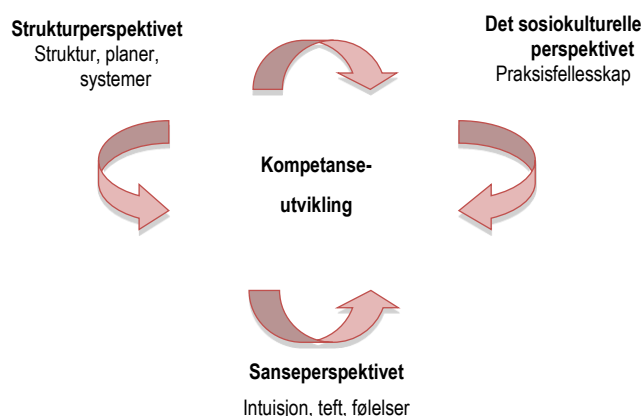
analysen av datamaterialet har kommet frem til. Vi vil belyse funnene gjennom ulike kunnskapssyn og på to hovedområder; kunnskapsdeling og erfaringsforum som sosialt media versus oppslagsverk. Inn under de to hovedområdene har vi et spesielt fokus på leder-/medarbeideransvar og legitimitet/tid/nytte. Slik vi også har illustrert i Figur 6-4.

## 7 Drøfting

I dette kapitlet drøfter vi ulike sider ved bruk av Erfaringsforum som sosialt medium for kunnskapsdeling i byråkratiet NAV. Vi starter med å se på hvilke kunnskapssyn vi mener kommer til uttrykk i henholdsvis NAV og Erfaringsforum før vi vurderer de begge ut i fra en dynamisk og prosessuell kunnskapsforståelse. Så drøfter vi utfordringer ved kunnskapsdeling i Erfaringsforum som sosialt medium i en byråkratisk organisasjon som NAV. Videre argumenterer vi for forumets rolle i utvikling av profesjonelle yrkesutøvere. For å trekke fram noen egenskaper som vi mener gjør Erfaringsforum spesiell belyser vi det ved hjelp av å se på det som en hybrid. Til slutt følger en oppsummerende drøfting for å svare på forskningsspørsmålene og avhandlingens problemstilling om hvordan kunnskapsdeling påvirkes når sosiale medier møter byråkratiet.

### 7.1 Kunnskapssyn i NAV og Erfaringsforum

I teorikapitlet gjør vi rede for sosiale medier, byråkratiteori og kunnskapsteori. Vi vil støtte oss til dette når vi nå skal drøfte hvordan synet på kunnskap kommer til uttrykk i NAVs kompetansestrategi og i Erfaringsforum. Vi vil ta for oss både det strukturelle-, det sosiokulturelle- og sanseperspektivet for å belyse eksempler fra vår undersøkelse om bruk av Erfaringsforum og eksempler fra kompetansestrategien (NAV, 2012). Vi finner dette interessant å drøfte fordi vi ser at kunnskapssyn har en betydning for både utforming av NAVs kompetansestrategi og hvordan Erfaringsforum er organisert. De ulike kunnskapsperspektivene framstilte vi i Tabell 1 på side 30. Vi gjengir perspektivene her, men i en annen modell som illustrerer et viktig poeng: Alle tre perspektivene må være til stede for å kunne utvikle profesjonelle kunnskapsarbeidere (Gotvassli, 2011; Irgens, 2011a).



Figur 7-1 Kompetanseutvikling og samspill mellom ulike elementer i synet på kunnskap

### 7.1.1 Det strukturelle perspektivet

I strukturperspektivet sees kunnskap på som en beholdning, som noe vi har og som kan spres til andre. Innenfor dette perspektivet er kunnskap noe som kan gjøres eksplisitt og som kan spres i organisasjonen for eksempel gjennom utvikling av rutiner, planer, måling og kontroll (Gotvassli, 2011). Strukturperspektivet finner vi igjen i NAVs kompetansestrategi med horisontale og vertikale læringsløyper (NAV, 2012). Vi ser også fra vår egen arbeidshverdag at det fra overordnet nivå legges vekt på utvikling av faglæringsystemer som skal fungere som støtteverktøy i læringsprosesser. Videre satses det på å vedlikeholde og utvikle kompetanse gjennom kontinuerlig forbedring og beste interne praksis som har fokus på ”produksjonsprosesser”. Fra sentralt hold skjer faglig opplæring i regelverk og rutiner i stor grad gjennom e-læringsprogram (Haugan & Holm, 2011).

I vår undersøkelse var det flere av veilederne som gav uttrykk for tanker som underbygger det strukturelle kunnskapsperspektivet. For eksempel sa en av dem ved spørsmål om hva som var viktig når det gjelder videre bruk av Erfaringsforum at:

*Er det synsing eller fakta? Er innholdet rett? Kan jeg ta en beslutning på grunnlag av det som står? "Hvermansen" kan skrive.*

Slik vi tolker dette utsagnet handler det om at veilederen her stiller spørsmål om legitimiteten av innholdet i det som skrives; er det til å stole på og kan det brukes? Veilederen er opptatt av at beslutninger tas på riktig grunnlag og via de etablerte styringslinjene. Ser vi på det i lys av forankringen som den byråkratiske tankegangen har i oss og hvordan legal-rasjonell makt gir kunnskap autoritet (Morgan, 2009), kan vi kanskje forstå hvorfor veilederen her stiller spørsmålstegn til legitimiteten av det som ”hvermansen” skriver i Erfaringsforum.

I Erfaringsforum har hvert tema en moderator som skal kvalitetssikre innholdet og løfte problemstillinger opp i systemet ved behov. Moderatorene har også ansvar for å komme med presiseringer når det er behov for det. Dette bidrar til å sikre en standardisering av praksis (NAV, 2008). Å løfte problemstillinger opp i systemet, standardisere og kvalitetssikre er elementer som vi ser paralleller til i det strukturelle kunnskapsperspektivet. I Erfaringsforum blir både navn og arbeidssted synlig når man skriver et innlegg. Det kan bidra til å gi en form for kontroll av innholdet i det som publiseres på forumet. Et annet eksempel på kontroll er at nye temaer for diskusjon må legges ut gjennom administratorene. Ønske om nye temaer er ikke imøtekommet med begrunnelse i at det er mangel på moderatorer og at man derved ikke kan kvalitetssikre innholdet (jfr. administrator av Erfaringsforum).

Ved behov for avklaringer, ønsker man å benytte de etablerte styringslinjene i NAV gjennom at moderatorene tar ansvar for å løfte problemstillinger opp i systemet. I kompetansestrategien for NAV synliggjøres dette i beskrivelsen av de vertikale læringsløyene (NAV, 2012). Under undersøkelsen vår kom det opp en konkret sak som det over tid hadde vært mye diskusjon rundt. Denne saken ble løftet opp i direktoratet og førte til en presisering i rundskriv av hvordan regelverket skal praktiseres.

Når det er snakk om ”å legge ut noe” på Erfaringsforum kan det forstås som å se på kunnskap som en beholdning som omsettes ved å puttes inn eller hentes ut av et system. I vår undersøkelse har flere utsagn underbygget dette, på hver sin måte:

*Håper svaret ligger i Erfaringsforum nå slik at konklusjonen framkommer.*

*I stedet for at alle er inne, kan leder følge med.*

*Jeg har vært inne og lest. Deltar ikke aktivt i Erfaringsforum. Går heller i rundskrivet. Tyr ikke til Erfaringsforum for problemstillinger*

Det første utsagnet peker på behovet for å kunne hente ut riktig kunnskap av systemet. Det andre kan forstås som at leder skal vurdere hva slags kunnskap avdelingen kan ha bruk for og deretter distribuere den til veilederne. Det siste sier noe om at kunnskapen veilederen har bruk for er noe som er lettere å hente fra andre kilder, for eksempel rundskriv.

### **7.1.2 Det sosiokulturelle perspektivet**

Det sosiokulturelle perspektivet ser på kunnskap som noe som konstrueres gjennom en prosess i en sosial setting. Kunnskapen spres ved ulike metoder, blant annet gjennom sosial interaksjon (Newell, 2009). Det sosiokulturelle perspektivet gjenspeiles i de horisontale læringsløyene i NAVs kompetansestrategi ved at ”... kompetanse skal utvikles gjennom samhandling, opplæring og erfaringsutveksling mellom medarbeidere og enheter” (NAV, 2012). I vår undersøkelse uttalte en av veilederne at:

*I stedet for rundskrivet har det nå i forkant vært en diskusjon. Tror at avdelingen har lært mer enn om rundskrivet hadde kommet direkte. Vi delte mer i forhold til læringsprosessen.*

Vi forstår dette utsagnet som et eksempel på kunnskapsutvikling i et sosiokulturelt perspektiv. Her har de ikke bare hentet kunnskap hver for seg, men de har også delt den med hverandre, noe

som ser ut til å ha bidratt til å skape ny kunnskap for avdelingen. Kunnskapsdelingen har skjedd i avdelingen gjennom diskusjon og refleksjon på både formelle og uformelle møtearenaer.

Intensjonen med Erfaringsforum er at det skal være en arena for kollegastøtte og faglig kunnskapsdeling på tvers av avdelingsgrenser og fagområder. I tillegg har NAV åpnet for at Erfaringsforum brukes som en arena for nettprat med direktør og andre i toppledelsen, noe som er tenkt å bidra til åpenhet og stor takhøyde i organisasjonen. Gjennom dette ønsker man å dele erfaringer og utvikle NAV som en lærende organisasjon. Forumet er også tenkt å fungere som en kanal for internkritiske ytringer (NAV, 2008). Dette er elementer som vi kjenner igjen i det sosiokulturelle kunnskapsperspektivet og som i kompetansestrategien finnes igjen i form av ”skulder til skulder”-opplæring, erfaringsdeling, kollegaveiledning og faglige nettverk (NAV, 2012).

Som en utvidet arena for kunnskapsdeling bidrar Erfaringsforumet til å åpne for at kunnskap kan utvikles på tvers av avdelingsgrenser og fagområder. Sentralt i et sosiokulturelt perspektiv er at kunnskap utvikles i sosial samhandling og i interaksjon med andre, noe som understøttes i vår undersøkelse med følgende sitat:

*Når du ”knar” en problemstilling ved å diskutere den blant flere, så vil du få en større bredde enn at det bare er min tolkning av teksten jeg har foran meg.*

Her oppfatter vi at veilederen setter ord på den kunnskapsutviklingen som kan skje i Erfaringsforum, og som vi kan se på som en del av de horisontale læringssløyfene som kompetansestrategien i NAV omtaler. Et annet utsagn som sier noe av det samme er:

*Det som er bra er at alle har lært seg det på grunn av diskusjon.*

Utsagnet er for oss et eksempel på hvordan Erfaringsforum kan oppleves som en arena for kunnskapsutveksling med andre i NAV, så vel som et eksempel på at det som utvikles av kunnskap hos den enkelte, brukes i diskusjon med kollegaer slik at ”alle har lært seg det”. Forumet kan også bidra til å synliggjøre hvilke diskusjoner og problemstillinger som får oppmerksomhet i organisasjonen. Dette bildet bekreftes av en nyansatt veileder i vår undersøkelse som ga uttrykk for at Erfaringsforum er nyttig for å få et innblikk i hva som ”rører seg” i organisasjonen.

I undersøkelsen vår var det flere eksempler på kunnskapsdeling i tråd med det sosiokulturelle perspektivet, men det kom mange argumenter om at veilederne foretrekker å bruke andre arenaer å dele kunnskap på. Et par eksempler er følgende forklaringer på hvorfor Erfaringsforum ikke blir så mye brukt:



*Jeg bruker først kollegaer, så NAVET deretter Erfaringsforum.*

*Vi er et stort kontor – jeg kan snu meg og diskutere med de andre. Det kan jo ikke de på små kontorer gjøre.*

Slik vi oppfatter veilederne, så ser de ikke på Erfaringsforum som en arena for kollegastøtte. De bruker i stedet hverandre for å utveksle erfaringer og innhente kunnskap. Det kan for avdelingen virke som at det er en grunnleggende antakelse om at det å bruke hverandre dekker behovet for kunnskapsdeling. Samtidig ser veilederne nytteverdien i at Erfaringsforum kan være en arena for kollegastøtte på små kontorer med få ansatte.

På slutten av utforskningsprosessen i vår undersøkelse var det en av veilederne som under en diskusjon om videre bruk av Erfaringsforum uttrykte at:

*Vi kan dele våre erfaringer med andre. Vi kan være aktivt inne og se på spørsmålsstillinger og være en bidragsyter. Vi er et stort kontor og mange med lang erfaring. Det handler jo om å gi og ta!*

Denne uttalelsen kom på slutten av det siste av de fem møtene vi hadde med avdelingen. Vi tolker det som et tegn på at veilederen ser på Erfaringsforum med litt ”nye øyne”. Vedkommende tok til orde for at de selv kan bidra inn i forumet og på den måten gjøre det til en arena for kollegaveiledning.

### **7.1.3 Sanseperspektivet**

I teorikapittelet beskriver vi et tredje perspektiv på kunnskap som vi har valgt å kalle sanseperspektivet (Haugan & Holm, 2011). I sanseperspektivet er kunnskap noe som utgjør en mental eller kroppslig erfaring. Her ligger den tause kunnskapen i elementene intuisjon, teft og følelser, en slags ”fingerspitzgefühl”. Kunnskap utvikles gjennom felles opplevelser og "reflection-in-action" er et viktig element (Gotvassli, 2011).

I NAVs kompetansestrategi kan det umiddelbart være vanskelig å finne elementer av sanseperspektivet. Som vi tidligere har vært inne på er det strukturelle kunnskapsperspektivet tydelig til stede i NAV gjennom utstrakt bruk av e-læring, fokus på produksjonsprosesser og utvikling av kvalitetssystem. Det sosiokulturelle perspektivet lar seg også lett identifisere, for eksempel i form av ”skulder til skulder”-opplæring, fagsamlinger og etablerte nettverk. Hvor i NAV kan sanseperspektivet finnes? I gjeldende kompetansestrategi står det at: ”Veilednings- og samhandlingskompetanse i endringsprosesser mot arbeid og inkludering” er ett av flere kritiske kompetanseområder (NAV, 2012, s. 4). Som vi beskriver i teorikapittelet om sanseperspektivet

vil det i møter om avklaringer rundt brukerens behov være vesentlig med kunnskap basert på intuisjon, teft og følelser for å kunne utøve godt skjønn. Selv om det ikke er så direkte identifiserbart i kompetansestrategien, tenker vi at sanseperspektivet må ligge implisitt i læringsaktiviteter som skal styrke veilednings- og samhandlingskompetanse i NAV.

Sanseperspektivet kommer i hovedsak til uttrykk gjennom felles opplevelser og refleksjon i handling (Haugan & Holm, 2011) og kan følgelig være vanskelig å synliggjøre i Erfaringsforum. Vår forståelse er at sanseperspektivet er basert på at kunnskapselementer i både det strukturelle og sosiokulturelle perspektivet er til stede. Kunnskap i tråd med sanseperspektivet kan trekkes inn som en videreføring av det sosiokulturelle. Vi har vist eksempler på at Erfaringsforum understøtter det sosiokulturelle perspektivet gjennom arenaer for kunnskapsdeling på tvers av avdelingsgrenser og fagområder. På denne måten kan Erfaringsforum indirekte bidra til også å understøtte kunnskap i tråd med sanseperspektivet slik at elementer som intuisjon, teft og følelser også kommer til uttrykk. Samtidig vil vi si at innlegg i Erfaringsforum kan ”trigge” intuisjon, teft og følelser hos leseren. Et eksempel er denne spontane uttalelsen som kom da vi leste på Erfaringsforum for å se etter svar på innlegg:

*Dette sier noe om holdningen til den som har skrevet det!*

Vi forstår utsagnet som om det som var skrevet opplevdes provoserende og at det berørte vedkommende følelsesmessig, slik at det intuitivt ble tillagt en tolkning av holdningen til den som hadde skrevet.

Vi har i det foregående drøftet hvordan elementer i de tre kunnskapsperspektivene kan gjenkjennes i vår undersøkelse om bruk av Erfaringsforum. Som vi illustrerer i Figur 7-1, må kunnskapsutvikling i organisasjonen skje ved at alle de tre perspektivene er i samspill med hverandre. For å få det til, mener vi at det kan være hensiktsmessig å støtte seg til en forståelse av kunnskap som et dynamisk og prosessuelt fenomen, slik Blackler (Irgens, 2011b) tar til orde for. Vi vil se nærmere på hva det kan bety i NAV som byråkratisk organisasjon og i Erfaringsforum som et sosialt medium.

## **7.2 Kunnskap som et dynamisk og prosessuelt fenomen**

Intensjonen med Erfaringsforum er at det skal være en arena for en dynamisk erfarings- og kunnskapsutvikling på tvers i organisasjonen. Innholdet i forumet skal være tuftet på prosesser

som kan starte ute i organisasjonen, så vel som sentralt i direktoratet. Vi synes derfor at det er interessant å belyse Erfaringsforum og NAV som byråkratisk organisasjon ut i fra Blacklers alternative kunnskapssyn, som er basert på en dynamisk og prosessuelt forståelse (Irgens, 2011b).

Blackers måte å forstå kunnskap på handler om hvordan kunnskapen fungerer i praksisfeltet, hva det er som faktisk skjer i praksis og i sosiale relasjoner mellom mennesker. Det dreier seg mer om verbet “kunnskaping” enn substantivet “kunnskap”. Det er en prosessuell forståelse som utgjør et alternativ til det strukturelle perspektivet, som ofte dominerer i byråkratier. Vi skriver i kapittel 2.3.4 om at Blacklers måte å forstå kunnskap i organisasjoner på er at den kan framstilles som mediert, situert, provisorisk, pragmatisk og utfordret (Irgens, 2011b, s. 126).

Hva som kjennetegner byråkratiske organisasjoner beskriver vi i kapittel 2.2. Noen av hovedtrekkene er at de er sentralt styrt, systematisk organisert og hierarkisk oppbygd. Ansatte utfører gjerne regelstyrte og rutiniserte administrative oppgaver (Morgan, 2009). Byråkratiets pyramideformede hierarki er tilpasset behovet for en legal-rasjonell myndighetsutøvelse (Røvik, 2007). Det kan være vanskelig å etablere systemer som fremmer dobbelkretslæring i byråkratier. Tanke- og handlingsmønstre kan være så oppdelt at det blir vanskelig å se helheten og ved sterke hierarkiske og horisontale skillelinjer kan informasjon og kunnskap vanskelig flyte fritt i organisasjonen (Morgan, 2009, s. 98).

Vi vil nå se på hvordan NAV møter dilemmaer og utfordringer som oppstår når dynamisk og prosessuell kunnskap skal eksistere ved siden av kunnskap i byråkratisk forstand. På basis av dette vil vi deretter se på hvordan dynamisk og prosessuell kunnskap arter seg i Erfaringsforum.

### **7.2.1 Dynamisk og prosessuell kunnskap i byråkratiet NAV**

Vi tar her for oss de fem kunnskapstypene som Blackler presenterer og diskuterer hvordan de kommer til uttrykk i organisasjonen samt noen dilemmaer og utfordringer det kan gi for NAV som byråkratisk organisasjon.

#### ***Mediert kunnskap***

Mediert kunnskap handler om hvordan kunnskap kommer til uttrykk i og blir formet og tilpasset av ulike medier som språk, teknologi, samarbeid og kontroll (Irgens, 2011b).

Språket i NAV har betydning for hvordan kunnskapen kommer til uttrykk i organisasjonen, slik Blackler (Irgens, 2011b) definerer mediert kunnskap. I NAV er språkformen gjerne formell og omstendelig. Den inneholder ofte sitater fra og henvisninger til lovparagrafer og retningslinjer, noe som kan gjøre at budskapet ”drukner” eller at det blir vanskelig tilgjengelig. Det kan gjøre at kunnskapsflyten ikke går så lett fordi det må knekkes mange koder. Det kan på en annen side også være en måte å uttrykke en profesjonell yrkesutøvelse på, hvor språket er med på å underbygge sannhetsgehalten; at det ikke er syensing, men faktabasert kunnskap. Det kan bidra til å skape tillit mellom organisasjonen og brukere av den, så vel som blant egne ansatte. Videre er det også en forventning om at offentlig språk skal være formelt og presist i sin uttrykksform (FAD, 2010). Hvordan ansatte og brukere oppfatter autoriteten i et budskap vil også være avhengig av språkformen, da denne kan oppfattes som et tegn på at senderen av budskapet innehar makt i legal-rasjonell forstand (Morgan, 2009).

I NAV er man opptatt av å forbedre språket og på Navet (intranett) sendes det jevnlig ut eksempler på språktips som gir råd og eksempler på hvordan man bør formulere seg. NAV har også egne språklige retningslinjer. Direktoratet har gjennom Erfaringsforum bedt om innspill på hvordan standardbrev fra NAV bør være, basert på medarbeideres erfaringer om hvordan brukere oppfatter innholdet.. Med tanke på sosialiseringprosessen av nye medarbeidere i organisasjonen kan språket ha betydning for hvor ”godt opplært” de føler seg. I vår undersøkelse gav en nytilsatt uttrykk for at det å følge med i Erfaringsforum er nyttig for å få innblikk i hva som ”rører seg” i organisasjonen.

Den teknologiske utviklingen i samfunnet og derav også i offentlig forvaltning, er stor. NAV har satset, og satses, mye på at nye teknologiske løsninger skal bidra til bedre og mer tilgjengelige tjenester (NAV, 2011). Kunnskapen i NAV er preget av dette. NAV-ansatte må håndtere en håndfull teknologiske systemer, som stadig er under utvikling og som derfor fordrer ny og oppdatert kompetanse. En stor del av kunnskapen i NAV kommer til uttrykk ved hjelp av teknologi og det satses på å forme og tilpasse kunnskapen til teknologien, og da i hovedsak med tanke på at ansatte og brukere skal kunne innhente kunnskap. For eksempel er det lagt ut informasjon og e-læringsprogram for arbeidsgivere i hvordan de skal følge opp sykmeldte medarbeidere i bedriften. Den samme måten å formidle kunnskap på finner vi også internt på intranettet Navet og i ulike e-læringsprogrammer. Slike systemer presenterer kunnskap i tråd med det strukturelle kunnskapsperspektivet der kunnskapen ligger tilgjengelig for å kunne hentes ved behov (Elkjær, 2004; Gotvassli, 2011; Newell, 2009). Dynamikken i det er at den som skal lære selv kan styre når det skal skje og kan gjøre det i eget tempo.

Mediert kunnskap som kommer til uttrykk i samarbeid er i NAVs sammenheng gjerne dialogbasert kunnskap, det vil si kunnskap som utvikles gjennom kommunikasjon og samhandling med andre og der relasjonelle ferdigheter står sentralt. Dette er kunnskap som gjenspeiler det sosiokulturelle perspektivet (Elkjær, 2004; Gotvassli, 2011; Newell, 2009). Slik vi ser det, er det kanskje et av byråkratiets store utfordringer å klare å skape arenaer for å utvikle denne type kunnskap fordi hierarkiske skillelinjer er til hinder for dette. I NAV er det etter hvert etablert mange arenaer i ”mellomrommene” i den hierarkiske organisasjonsstrukturen, i form av fagnettverk, samarbeidsområder, samhandlingsmøter, tverrfaglige grupper og lignende. Den nye kompetansestrategien for NAV (2012) vektlegger kunnskapsutvikling også i horisontale læringssløyfer og er på den måten med på å understøtte viktigheten av slike arenaer. Mulighetene for å utvikle kunnskap som kommer til uttrykk i og som blir formulert og tilpasset av samarbeid, er absolutt til stede i NAV. Utfordringen er å finne nok ressurser til det, ikke minst i form av tid. I vår undersøkelse var ”for liten tid” ett av argumentene som ofte ble brukt for å forklare hvorfor Erfaringsforum ikke benyttes så mye som arena for kunnskapsdeling, se blant annet i kapittelet 5.1.4 om hva Erfaringsforum kan være for avdelingen og kapittel 5.1.5 om hva som kan påvirke bruk av Erfaringsforum.

Kontroll over kunnskapen kan komme til uttrykk i form av språket som brukes, men også i forhold til hvem det er som har, og får tilgang på, ulike typer kunnskap. Hvilken kunnskap som er viktig for NAV er definert sentralt og er synlig blant annet i kompetansestrategi (NAV, 2012) og i mål- og disponeringsbrev. I vår undersøkelse kom det tydelig fram at det som oppfattes som legitim kunnskap i NAV er kunnskap som har med lover og regelverk å gjøre og hvordan dette skal forstås og forvaltes. Autoriteten som blir tillagt kunnskapen som formidles er avhengig av hvem det er som kommer med budskapet; moderatorene eller ”hvermannen”.

### *Situert kunnskap*

Den situerte kunnskapen som Blackler (Irgens, 2011b) beskriver er knyttet til spesifikke kontekster; en læringsaktivitet i tett sammenheng med den situasjonen den inngår i. Slik vi forstår denne måten å framstille kunnskap på, innebærer det at kunnskap skapes ”her og nå” og i relasjon til noe eller noen.

Den byråkratiske modellen har, slik vi ser det, lite rom for forståelse av kunnskap som et situert fenomen. I byråkratiet dominerer det strukturelle kunnskapsperspektivet (Irgens, 2011b; Morgan, 2009) der kunnskap er noe som er ferdig konstruert og plassert inn i systemer som ansatte kan hente kunnskap fra. Dette gjenspeiler seg også i NAV der kunnskap er samlet i e-

læringssystemer, kvalitetssystemer og lignende. Samtidig ser vi i NAVs kompetansestrategi (NAV, 2012) at det legges stor vekt på de horisontale læringsløyvene, noe vi tolker som at organisasjonen ønsker en kunnskapsflyt som har sitt utspring i spesifikke kontekster, for eksempel gjennom ”skulder til skulder”-opplæring. Det handler om å vite hva slags kunnskap man har behov for og om å kunne anvende kunnskapen idet man trenger den. Det er et syn som også Filstad (2010) tar til orde for når hun skriver om organisasjonslæring og tilnærming til kunnskap, så vel som det Western (2010) er inne på i sin redegjørelse for kompetansebegrepet.

NAV har behov for både den generelle og universelle kunnskapen som er representert i form av lover, regler, rutiner og lignende samtidig med den situerte kunnskapen som er kontekstavhengig. Språkformen som benyttes for å formidle strukturell kunnskap gjør at denne kunnskapen tilskrives stor grad av autoritet mens den situerte kunnskapen i mange tilfeller er mindre eksplisitt og derfor kan oppfattes som å ha mindre autoritet. Vi ser samtidig at kunnskap som er nedfelt i standardiserte rutiner og prosedyrer er viktig å ha på plass for at NAV-veilederen skal føle seg trygg på å kunne ta i bruk den situerte kunnskapen og på den måten kan utnytte handlingsrommet i den enkelte sak. Vi forstår det som at det i praksis handler om god improvisasjon, noe som blant annet Gotvassli (2011) peker på når han beskriver hva som kjennetegner en profesjonell utøver. Vi kommer tilbake til det i neste avsnitt.

### *Provisorisk kunnskap*

Den provisoriske kunnskapen er konstruert og i konstant utvikling (Irgens, 2011b). Enhver kunnskap gjelder bare til den avløses av ny kunnskap. Derfor vil evnen til å kunne improvisere være viktig.

Improvisasjon er sentralt for å kunne utvikle seg som profesjonell yrkesutøver eller som ”tusenkunstner” som Gotvassli (2011, s. 56) omtaler den profesjonelle som. Byråkratiets krav til og forventninger om forutsigbarhet og etterrettelighet, kan utfordre denne måten å forstå kunnskap på. I NAV er det en stor satsning på innføring av kvalitetssystemer som skal sikre at tjenester utløses, vurderes og leveres på ”strømlijeformede” måter og der registrering og dokumentasjon anses som kritisk for å lykkes. Ved hjelp av balansert målstyring følges resultatutviklingen nøye (NAV, 2011). Disse systemene kan gjøre det vanskelig å skape forståelse for kunnskap som et provisorisk fenomen, fordi systemene i stor grad er tuftet på kunnskap som er ferdig konstruert og utviklet. Den ligger klar til bruk, for eksempel i et e-læringsprogram. Samtidig pekes det i kompetansestrategien (NAV, 2012) på viktigheten av at

medarbeidere utvikler kunnskap som gjør dem i stand til å utvise skjønn i møte med bruker, noe som innebærer ferdigheter i å kunne improvisere slik som Gotvassli (2011) tar til orde for.

Ut i fra hva som kjennetegner en byråkratisk organisasjon generelt, og NAV spesielt, aner vi at forståelsen av kunnskap som et provisorisk fenomen kan møte hindringer i NAV. Ut i fra den byråkratiske tankegangen, blir det problematisk å legge vekt på intuisjon, teft og følelser når regler skal forstås og vedtak skal fattes, for ikke å snakke om begrunnes. Samtidig pågår en kontinuerlig diskusjon av hvordan evnen til å utvise skjønn er i organisasjonen. Å forvalte regelverket innenfor gjeldende rammer og samtidig utvise skjønn, parallelt med å etablere og ivareta tillitskapende relasjoner, er selve kunststykket for NAV-veilederen. Dette innebærer at NAV trenger kunnskap av provisorisk art så vel som kunnskap av mer varig art. God improvisasjon er basert på struktur (Irgens, 2006). Vi tolker det som at den regelstyrte, strukturelle kunnskapen bidrar til å skape trygghet for å improvisere når det er behov for det.

### *Pragmatisk kunnskap*

Kunnskapen er rettet mot den praktiske virkeligheten kunnskapen skal anvendes i; den er målrettet og har en bestemt hensikt i å oppnå noe (Irgens, 2011b). Byråkratiets tilnærming til praksisfeltet kan være preget av den hierarkiske strukturen. Det kan gjøre at informasjon til/fra praksisfeltet må gå en lang vei og gjennom mange ledd, noe som kan medføre at informasjonen endres underveis; noe går tapt, noe legges til, noe utelates osv. Samtidig er det gjerne slik at det er i toppen av byråkratiet det bestemmes hvilken kunnskap som skal brukes ute i feltet. Skal sentraliserte kompetansestrategier og -planer lykkes, er man avhengig av å ha god kommunikasjon mellom ”topp” og ”bunn” eller mellom ”indre” og ”ytre” deler av organisasjonen. NAV har lagt til rette for å ivareta kommunikasjon rundt utarbeidelse av ny kompetansestrategi (NAV, 2012) gjennom et bredt samarbeid og høringsrunder. Det er en prosess som har fulgt beslutningslinjene i organisasjonen, i tråd med vedtatte retningslinjer for partssamarbeid og som skaper et pragmatisk fundament for kompetansestrategien.

Vi ser flere ting i NAV som handler om at kunnskapen er rettet mot den pragmatiske virkeligheten den skal anvendes i. To eksempler på det er: For å synliggjøre resultater må NAV-veilederen kunne registrere på riktig måte i Arena (fagsystem) slik at man får telling på det arbeidet som er utført. Dersom NAV-veilederen ikke behersker registreringen, blir det satt i verk systemopplæring i bruk av Arena. Et annet eksempel er innføring av standard for arbeidsrettet oppfølging. Her er det hva som skjer i møte med bruker som avgjør hvilken kunnskap som er viktig og derfor gis det opplæring i veiledning. Det første eksemplet gjenspeiler det strukturelle

kunnskapsperspektivet mens det andre er i tråd med det sosiokulturelle. Begge harmonerer med Blacklers (Irgens, 2011b) pragmatiske kunnskapsform der kunnskapen er målrettet og har en bestemt hensikt i å oppnå noe.

### *Utfordret kunnskap*

Utfordret kunnskap innebærer at kunnskap er relatert til makt, dominans og underordning (Irgens, 2011b). Slik vi var inne på i kapittel 2.2, tok Max Weber til orde for at offentlig forvaltning er tuftet på en legal-rasjonell autoritet der myndighet for å fatte beslutninger er knyttet til hvilken stilling eller posisjon en person har (Morgan, 2009).

Myndigheten til å fatte beslutninger om hva som skal være gjeldende kunnskap i NAV, er plassert i direktoratet, men i praksis kontrolleres den i stor grad gjennom spesialenheter som for eksempel klage-/ankeinstansen når det gjelder ytelser og regelverk. Det at kunnskapens legitimitet er knyttet til personer som i organisasjonen har en legal-rasjonell makt, kan gjøre det vanskelig å utfordre kunnskapen som disse presenterer. Enten fordi det tas for gitt at kunnskapen er legitim når den kommer fra gitte posisjoner, eller fordi det rett og slett er en kultur som gjør at man ikke tør å sette spørsmålsteget ved kunnskap som presenteres av myndighetspersoner i organisasjonen (Morgan, 2009).

Å ha kontroll over kunnskapen innebærer også å ha makt. I vår undersøkelse ble legitim kunnskap i NAV oppfattet som kunnskap knyttet til lover og regler. Når denne kunnskapen utfordres, dreier det seg gjerne om diskusjoner rundt forståelse og praktisering av regelverk og argumentasjonen består ofte av sitater fra eller henvisninger til lovtekster. Det byråkratiske språket som brukes i slike sammenhenger, kan oppfattes som å representere en mer legitim kunnskap enn det en folkelig språkform gjør (FAD, 2010). I dette ligger også at et formelt og byråkratisk språk kan oppfattes som å uttrykke makt (Morgan, 2009).

## **7.2.2 Dynamisk og prosessuell kunnskap i Erfaringsforum**

Erfaringsforum skiller seg fra andre teknologiske systemer i NAV ved at forumet gjør det mulig både å innhente, men også å dele kunnskap og erfaring gjennom kommunikasjon og samhandling på tvers av hele organisasjonen.

Språket i Erfaringsforum bærer i stor grad preg av å være et ”stammespråk” der det brukes mange forkortelser og paragrafhenvvisninger. Dette gjør at for å kunne ta del i kunnskapen som formidles, så må man vite hva disse begrepene betyr. Mange uttrykk er laget som



forenklinger av begreper; for eksempel vil en omtale av en ”§ 14-a sak” for de innvidde bety at det er en sak som handler om arbeidsevnevurdering. Samtidig er dette språket medvirkende til å gjøre kunnskapen mer presis ved at den henviser til gjeldende lovhjemmel og dermed bidrar til at den som leser lettere kan forstå problemstillingen, gitt at vedkommende behersker ”språket”. På denne måten kan Erfaringsforum bidra til å spre kunnskap om deler av NAVs tjenestespekter slik at flere enn de som jobber med det kan få innsikt i fagområdet og aktuelle problemstillinger.

Hvis man derimot føler at man ikke er fortrolig med språket slik det brukes i Erfaringsforum, kan det utgjøre en barriere for å publisere eller svare på innlegg. I så fall har ikke forumet den lave terskelen for å skrive som det er tenkt til å skulle ha (NAV, 2010). I kapittel 2.1 om sosiale medier omtaler vi rapporten ”Sosiale medier i departementene» (FAD, 2010) som også peker på at språkbruken i sosiale medier er på kollisjonskurs med det som tradisjonelt oppfattes som det offentlige språket.

I Erfaringsforum er det en kontroll på informasjonsflyten gjennom moderatorenes overvåkning av innlegg som blir publisert og svar på disse. Til tider kan denne kontrollfunksjonen være en flaskehals fordi kapasiteten til å svare er for lav, samt at man ikke har moderatorer til alle temaene man ønsker å ha opp. I tillegg er det opp til moderatorene å videreformidle temaene opp til direktoratet. De sitter dermed med en form for makt idet de avgjør hva som skal bringes opp eller ikke. Samtidig er det avgjørende at moderatorene er på plass for å bidra til å legitimere kunnskapen som blir formidlet, noe som også gjenspeiler seg i vår undersøkelse og i uttalelser vi finner i ”questback”-undersøkelsen om Erfaringsforum (NAV, Kommunikasjonsstab, 2012) som vi har omtalt i kapittel 5.2.4.

Situert kunnskap kan komme til uttrykk i Erfaringsforum gjennom at NAV-veilederen kan skrive innlegg, innlede til diskusjon om et tema eller gi respons på et innlegg umiddelbart fordi det er et tema eller en problemstilling som er aktuell der og da. Det kan bidra til at kunnskapsdelingen blir dynamisk og praksisnær og kan gjøre det lettere å sette i gang kunnskapsprosesser både hos den enkelte medarbeider, men også på avdelings- eller enhetsnivå. I vår undersøkelse var det et eksempel på at NAV-veilederne tok del i en diskusjon om praktisering av regelverk og der de i refleksjonen under aksjonsprosessen uttalte at denne aktiviteten i Erfaringsforum hadde bidratt til læring for dem alle.

Erfaringsforum er en arena for innhenting og deling av kunnskap. En av intensjonene med forumet er å dele ”beste praksis” og å ha fokus på ”kontinuerlig forbedring”. Begge konseptene bygger på videreutvikling av løsninger som har sitt opphav i uttesting av nye måter å

gjøre ting på, ofte i form av improvisasjon. Erfaringsforum kan bidra til at utvikling av ny praksis, og derav ny kunnskap, blir legitimert gjennom at det omtales i forumet og kan bifalles av personer i NAV systemet som har legal-rasjonell makt. Bruk av Erfaringsforum for å synliggjøre eksempler på slikt utviklingsarbeid, kan gjøre at organisasjonens evne til dobbelkretslæring styrkes fordi det bifalles at det settes spørsmålsteget til antakelser som tas for gitt (Argyris & Schön, 1996).

Erfaringsforum muliggjør ”synsinger og høringer” om hvordan kunnskapen fungerer i praksisfeltet, på tvers av beslutningslinjene i organisasjonen. ”De indre gemakker” i NAV kan også benytte forumet som en lyttekanal for å fange opp det som skjer ute i organisasjonen. Difi (2012) har i sin rapport pekt på at bruk av sosiale medier som lyttekanal kan være en aktuell og hensiktsmessig kilde for å fange opp hva som foregår. Hvorvidt det faktisk skjer i NAV, kan diskuteres. I ”questback”-undersøkelsen om Erfaringsforum (NAV, Kommunikasjonsstab, 2012) er det gjentakende uttalelser som etterlyser direktoratets engasjement i diskusjonene på forumet.

I vår undersøkelse og i kommentarer i ”questback”-undersøkelsen (NAV, Kommunikasjonsstab, 2012), kommer det også fram uttalelser som vi tolker i retning av å utfordre hvilken kunnskap som skal gjelde i NAV. Dette tenker vi kan være et bilde på at medarbeidere i organisasjonen har ulike kunnskapssyn i organisasjonen. I Erfaringsforum er det kun en moderator pr. emne, noe vi anser kan utgjøre en fare ved at moderatoren kan bli for myopisk (nærsynt) når det gjelder innhenting av og respons på andres kunnskap rundt spørsmål som trenger avklaring. Med tanke på den autoriteten moderatorenes kunnskapsformidling tillegges, er det viktig at de også utfordrer sin egen kunnskap gjennom å bruke Erfaringsforum når de jobber med å avklare problemstillinger, da det ikke nødvendigvis er bare i direktoratet svarene kan finnes.

### **7.2.3 Kan Erfaringsforum utvide kunnskapsforståelsen i NAV?**

Vi har nå sett på hvordan NAV møter dilemmaer og utfordringer som oppstår når dynamisk og prosessuell kunnskap skal eksistere ved siden av kunnskap i byråkratisk forstand og på hvordan dette arter seg i Erfaringsforum.

Vi ser at Blacklers (Irgens, 2011b) forståelse av kunnskap som et dynamisk og prosessuelt fenomen kan virke fremmed i en byråkratisk organisasjon som NAV. Vi anser at grunnen til det er spesielt knyttet til hva som defineres som legitim kunnskap og hvem det er som ”eier” den. Mye av denne kunnskapen er knyttet til lovverk og regelverk og er en type

kunnskap som skal være presis og ”standhaftig” og som derfor kan forstås som et statisk fenomen. Samtidig ser vi at NAV ønsker kunnskap som utvikles gjennom mer samhandling og deling og som er mer i tråd med den dynamiske og prosessuelle forståelsen av kunnskap som Blackler (Irgens, 2011b) beskriver. Kompetansestrategiens vektlegging av arbeidsplassen som læringsarena og prioritering av horisontale læringsløyper kan tolkes som å være i tråd med en slik kunnskapsforståelse.

Vi har vist til eksempler på hvordan dynamisk og prosessuell kunnskap kan arte seg i Erfaringsforum. NAV trenger begge måtene å forstå kunnskap på; både den strukturelle og byråkratiske formen så vel som den dynamiske og prosessuelle formen. Erfaringsforum kan bidra til å utvikle forståelse i organisasjonen for at begge formene må være til stede i sameksistens. Videre kan Erfaringsforum bidra til at utfordringer og dilemmaer som vil oppstå kan synliggjøres og eventuelt løses gjennom dialog og samarbeid. Slik vi ser det trenger NAV å fokusere mer på kunnskapsutvikling som er basert på en forståelse av kunnskap som et dynamisk og prosessuelt fenomen. Dette for å oppnå likeverdighet med det strukturelle perspektivet, som er den byråkratiske måten å forstå kunnskap på.

Kunnskap utspinner seg i praksisfeltet i form av ulike dynamiske prosesser. I neste kapittel skal vi rette søkelyset mot hva det kan innebære i Erfaringsforum og NAV.

## **7.3 Kunnskapsdeling ved hjelp av Erfaringsforum som sosialt medium - i en byråkratisk organisasjon som NAV**

Hvilke utfordringer eller hindringer finner vi når det gjelder bruk av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling i avdelingen? Hvordan kan vi forstå dem, hva ligger bak? Vi ønsker å belyse dette gjennom eksempler fra vår undersøkelse holdt opp i mot på NAV som byråkratisk preget organisasjon.

### **7.3.1 Utfordring; Både ”hvermannen” og moderatorer kan delta**

I vår undersøkelse gir veilederne uttrykk for at de har vanskelig for å legitimere bruk av tid på Erfaringsforum og de synes det er vanskelig å finne fram og få oversikt over tema eller problemstillinger i forumet. De stiller også spørsmål om legitimiteten til det som publiseres. Samtidig har veilederne erfart at problemstillinger som er diskutert i forumet bidrar til en større forståelse for begrunnelser rundt bestemmelser i regelverket. I undersøkelsen ble det også pekt

på at leder bør ta ansvar for å følge med i Erfaringsforum og videreformidle aktuelle temaer til avdelingen.

For å imøtekomme krav til kvalitet har NAV i Erfaringsforum valgt å bruke moderatører som er fagpersoner i direktoratet og som skal kvalitetssikre innholdet. Moderatorene har også et ansvar for å løfte problemstillinger opp i systemet ved behov, slik at de etablerte styringslinjene i organisasjonen blir fulgt (NAV, 2008). Det kan medføre at avklaringer og svar tar lang tid. I sosiale medier er det gjerne en forventning om å få respons nesten umiddelbart. Som en av veilederne uttrykker det om spørsmål og diskusjoner i Erfaringsforum:

*Mange forskjellige svar, lander ikke, må følge med over tid!*

Vi tenker at uttalelsen henspiller på nytteverdien av Erfaringsforum og forventninger om svartid som ikke blir møtt. Det forventes rask respons med et riktig svar fra en arena der mange er meningsberettiget slik at det kan komme mange forskjellige svar og der ikke alle er like riktige.

Det er en grunnleggende tanke i sosiale medier at «hvermannen» skal kunne delta. Erfaringsforum er også basert på at hvem som helst i NAV kan ta forumet i bruk ved å publisere og lese innlegg. Et slikt brukerstyrt prinsipp utfordrer den byråkratiske modellen som er basert på stor grad av styring og kontroll også over kunnskapsflyten i organisasjonen (Morgan, 2009). I Erfaringsforum ønsker man å opprettholde noe av kontrollen gjennom rollen til moderatorene. I vår undersøkelse kom det fram at veilederne var usikre på i hvilken grad ting ble fanget opp og avklart av moderatorene oppe i systemet. En av veilederne uttrykte:

*Kvalitet og legitimitet er viktig i Erfaringsforum, ellers vil det dø ut. Hvordan vil moderatorene klare å kvalitetssikre dette?*

Veilederne viste også til eksempler der de mente at moderatorene hadde svart feil eller at det tok lang tid før det kom et svar eller en avklaring. Dette skaper usikkerhet rundt legitimiteten av innholdet. I vår undersøkelse ble det brukt som en forklaring på hvorfor veilederne ikke benytter Erfaringsforum så ofte.

Hvis vi ut i fra et kunnskapsperspektiv ser på veiledernes usikkerhet om det som publiseres i Erfaringsforum er legitimt eller ikke, ser vi at tvilen kan forstås som et uttrykk for at kunnskap må være faktabasert for at den skal oppfattes som legitim. Det er et kunnskapssyn i tråd med det strukturelle perspektivet der kunnskap er noe som må kunne gjøres eksplisitt gjennom å verifiseres, diskuteres eller falsifiseres (Gotvassli, 2011).

### 7.3.2 Utfordring: Å tørre å spørre

En vesentlig del av det å utvikle en lærende organisasjon er at systemene i organisasjonen har evne til å lære å lære. Utviklingen skjer gjennom dobbelkretslæring, som handler om å kunne stille spørsmål til grunnleggende antakelser, til det vi tar for gitt (Morgan, 2009).

Slik vi ser det, kan betingelsene for dobbelkretslæring gjennom bruk av Erfaringsforum være vanskelige å etterkomme. Det kan være utfordrende for den enkelte veileder å stille spørsmålstegn til grunnleggende antakelser i full åpenhet. Dette til tross for at NAV som organisasjon generelt og Erfaringsforum spesielt, oppfordrer til det. Den byråkratiske tankegangen ligger innprentet i oss (Morgan, 2009) og gjør det unaturlig å stille spørsmål til det bestående. Som vi skriver i teorikapittelet, kan det for byråkratier synes spesielt vanskelig å etablere systemer som fremmer dobbelkretslæring da slike organisasjonsformer gjerne er tuftet på fundamentale organisasjonsprinsipper som er til hinder for læringsprosessen (Morgan, 2009). De horisontale og vertikale læringsløyvene som skisseres i NAVs kompetansestrategi (NAV, 2012), ser vi på som eksempler på systemer som kan begrense kunnskapsflyten og dobbelkretslæring fordi det blir en lang vei å gå fra "bunn" til "topp" slik at noe av budskapet blir borte på veien.

Når det gjelder forventninger om at bruk av Erfaringsforum skal gjøre NAV til en lærende organisasjon, har vi noen betraktninger som vi vil si noe om gjennom å belyse hva som kom fram i vår undersøkelse om det å skrive, lese og bli lest på Erfaringsforum.

#### *Å skrive på Erfaringsforum*

Ved publisering av innlegg er fullt navn og arbeidssted synlig for alle som er inne på Erfaringsforum. Det kan gjøre at man føler at det er en risiko for å kunne sette seg selv i et dårlig lys. Et par av veilederne setter ord på dette:

*Det er enklere å sende mail. Må konsentrere seg mer på Erfaringsforum, ikke skrive feil.*

*Må være sikker på at det er riktig.*

Tanken om at det som skrives i Erfaringsforum alltid må være så riktig, minner om det som McAfee (2009) skriver om hva han mener er de to største hindringene for at en organisasjon skal ta i bruk sosiale medier fullt og helt. Den første hindringen er at ikke alle i organisasjonen vil at informasjon skal flyte helt fritt, implisitt at noen frykter for å bli stilt i et dårlig lys. Den andre

grunnen, sier McAfee (2009), er at organisasjonen preges av det Argyris og Schön (1996) omtaler som Modell 1 atferd. Bruksteoriene i Modell 1 atferd kan synes å være i den beste mening; vi skal ikke sette andre eller oss selv i forlegenhet, eller vise svakhet på noe vis. I praksis er det en selvbeskyttende, defensiv atferd som gjør at det blir vanskelig å stille spørsmålstegn ved grunnleggende antakelser, noe som dermed hindrer organisasjonen i å lære (Argyris & Schön, 1996). Så selv om organisasjoner ønsker å bli mer åpne og transparente (uttrykt teori), så har mange store vanskeligheter med å få det til (McAfee, 2009).

### *Å lese og bli lest på Erfaringsforum*

På sosiale arenaer handler det i stor grad om å se og bli sett. Det gjør det også på Erfaringsforum, selv om det i praksis dreier seg om å lese og bli lest. På forumet registreres det hvor mange som har kommentert et innlegg og hvor mange det er vist for (NAV, 2008). Vi tror det kan oppleves ganske negativt å ikke få noen kommentarer eller visninger på det man har skrevet. I undersøkelsen vår var det flere av veilederne som skrev innlegg i Erfaringsforum. Da vi kikket på innleggene under et av møtene våre, var det ett av dem som ikke hadde fått noen respons. Reaksjonen fra veilederen som hadde skrevet var at det ikke var så mye å si noe om; det var jo bare en litt frustrert meningsytring. Samtidig kom det fram at man syntes det hadde vært på sin plass med litt støtte også.

Vi stilte i undersøkelsen spørsmål til veilederne om hvordan de opplevde å skrive og bli lest på Erfaringsforum. En av uttalelsene rundt dette kan beskrive noe av bildet:

*Du blir jo veldig synlig da!*

Synligheten i Erfaringsforum er slik at når du skriver innlegg, må du logge deg på med din NAV-ident først. Både navn og arbeidssted er leselig for alle, men ikke hvilken stilling du har, om du er leder, rådgiver, veileder eller annet. I innlegg på Erfaringsforum har vi lest at enkelte medarbeidere i fagstab eller direktorat har gitt uttrykk for at de synes det kan være vanskelig å gi respons på innlegg som krever komplekse svar. I kraft av arbeidssted tillegges deres respons i Erfaringsforum ofte større verdi enn andre. Mange som leser svaret tolker det til at ”Dette har fagstaben eller direktoratet svart”. Vi kjenner igjen dette i vår undersøkelse også; nytteverdien som veilederne opplever av Erfaringsforum vurderes ut i fra om de kan stole på riktigheten av det som står der eller ikke. Hvem som svarer har derfor betydning, det holder ikke med ”hvermannen”. Dette er i tråd med det Max Weber sier om at offentlig forvaltning er tuftet på en

legal-rasjonell autoritet. Det vil si at personer i kraft av sin stilling eller posisjon er gitt myndighet til å fatte beslutninger (Røvik, 2007).

Videre opplevde vi i undersøkelsen vår at den som leser noe andre har skrevet, gjør seg noen tanker om skribenten. En kommentar på et innlegg var at:

*Dette sier noe om holdningen til den som har skrevet det.*

Vi ser at dette peker på noe som kan være en utfordring ved bruk av sosiale medier i offentlig forvaltning; det forventes at det som skrives i forvaltningens ånd er korrekt, noe som kan være vanskelig å få til i den muntlige formen som er gjeldende i sosiale medier. I rapportene om sosiale medier i offentlig forvaltning (FAD, 2010; Difi, 2012) pekes det, i tillegg til balansegangen mellom ytringsfrihet og lojalitet, også på at språkbruken i sosiale medier kolliderer med tradisjonell oppfattelse av det offentlige språk. Videre at innholdet i det som formidles alltid må være korrekt og at det kan stilles spørsmålsteget rundt fullmakt eller myndighet til å uttrykke seg. Denne utfordringen kan nok også være gjenkjennbar i Erfaringsforum, selv om det er en intern arena. Det er om å gjøre å være ”passe løs i snippen” og hvis man er usikker på om man behersker språkformen, kan dette utgjøre en terskel for å skrive innlegg i forumet.

Den grunnleggende ideen med kunnskapsdeling i sosiale medier er at flere enn den eller de budskapet er rettet mot skal kunne ta del i budskapet, enten ved å lese eller ved å kommentere (Bingham & Conner, 2010). Responsen man får gir innleggsforfatteren en tilbakemelding utover selve innholdet i svaret. Responsen er også et tegn på at andre har tatt interesse i det som er skrevet, har tatt seg tid til å lese det og i tillegg brukt energi på å svare. Å delta på en arena der slik respons gjør seg gjeldende, kan bidra til å skape en følelse av fellesskap og tilhørighet. Hvis vi betrakter det ut i fra det McAfee (2009) påpeker når det gjelder styrken i svake bånd i sosiale nettverk, kan synliggjøring av andres respons ha betydning for hvordan andre vurderer verdien av innholdet i innlegget. Dette kom også til uttrykk da vi stilte spørsmål i vår undersøkelse om hvordan veilederne opplevde å skrive innlegg på Erfaringsforum. Et par av svarene dreiet seg nettopp om betydningen av å bli sett:

*Skulle hatt en ”liker knapp”!*

*De kunne ha hengt seg på og sagt at de er enige!*

Det vakte latter blant de andre veilederne til forslaget om en ”liker-knapp» (slik det er på Facebook), men i følge administratorene av Erfaringsforum er nettopp dette noe som det jobbes med å få på plass, så forslaget er relevant. Vi forstår utsagnene fra veilederne som å bekrefte at

det er viktig å få en eller annen respons på det man skriver. Å være på en arena hvor man prøver å bidra, men ikke får noen reaksjon, er for de fleste av oss noe vi ikke gjør så mange ganger før vi slutter å delta. Vi tror derfor at en "liker-knapp" på Erfaringsforum kan ha en funksjon som kan motivere flere i NAV til å bruke forumet mer aktivt. Det kan også fungere som en visuell påminnelse om at Erfaringsforum er et sosialt medium og ikke bare et "oppslagsverk". Berit Skog, professor ved NTNU og forsker blant annet på Facebook, tar også til orde for symbolfunksjonen en slik knapp kan ha: "Den oppfattes som en positiv oppmerksomhet og som en anerkjennende hilsen. Den signaliserer at en blir sett og satt pris på. Dette viser at væremåter og omgangsform i virtuelle samfunn kan innvirke på personens identitet og selvoppfatning» (Skog, 2012).

Når alle har tilgang og kan følge med på alle temaer i forumet, kan det åpne for innblikk i praksisfelt som man ikke kjenner så godt fra sin egen posisjon i organisasjonen. Det gir anledning til et blikk fra utsiden som ikke tar ting for gitt, og som derfor kan stille spørsmål om grunnleggende antakelser for praksis, noe som er avgjørende for å kunne utvikle en lærende organisasjon (Argyris & Schön, 1996). Det å tørre å spørre om forhold som andre tar for gitt, kommer ikke nødvendigvis av seg selv, det er en evne som må utvikles og en måte å gjøre det på kan være gjennom teoretisering (Ertsås & Irgens, 2012). I neste kapittel skal vi se på hvilken rolle Erfaringsforum kan bidra med i den prosessen.

### 7.3.3 utfordring: 90-9-1 regelen

Dersom vi legger til grunn at den ulike fordelingen av aktiv deltakelse blant brukere av sosiale medier som blant annet forskningen til Brandtzæg i SINTEF viser (Ullebø & Stenvaagnes, 2012), også gjelder for Erfaringsforum<sup>2</sup>, kan det være interessant å reflektere rundt hvilken betydning det kan ha for kunnskapsdeling i etaten. Hvis vi for enkelthets skyld bruker forholdet '90 – 9 – 1' som beskrives som gjengs for fordeling av aktivitet blant brukere av sosiale medier (se kapittel 2.1.1), kan vi danne oss et bilde. Den fordelingen sier at det er 1 % som bidrar ofte med innlegg og som i stor grad er med på å skape forumet. 9 % er med av og til mens 90 % er såkalte "lurkere" som leser og følger med, men ikke selv bidrar (Ullebø & Stenvaagnes, 2012). Hvis vi snur på det, vil det si at inntil 10 % produserer 90 % av innholdet i Erfaringsforum, samtidig som det er 90 % av brukerne som leser det 10 % har skrevet. Dette er i våre øyne et paradoks når vi tenker på det som sies om at sosiale medier er demokratiske fordi alle kan delta.

---

<sup>2</sup> Questback-undersøkelsen i juni 2012 var sendt til brukere av Erfaringsforum som hadde skrevet 5 innlegg eller mer. Av disse var det 186 respondenter, noe som er like under 1 % av alle 19 000 ansatte i NAV.



Det diskuteres, også i NAV når det gjelder Erfaringsforum (Wesenberg, Ueland, & Over-Rein, 2010), hvordan man skal få brukere av sosiale medier til å bidra mer aktivt. Det vil si å øke andelen brukere som inngår i ”1 %-” og ”9 %-gruppene”, noe vi mener er viktig slik at Erfaringsforum ikke dør ut. Samtidig er vi opptatt av hva som skjer med det som ”90 %-gruppen” har lest, eller med andre ord: Hvor blir det av kunnskapen?

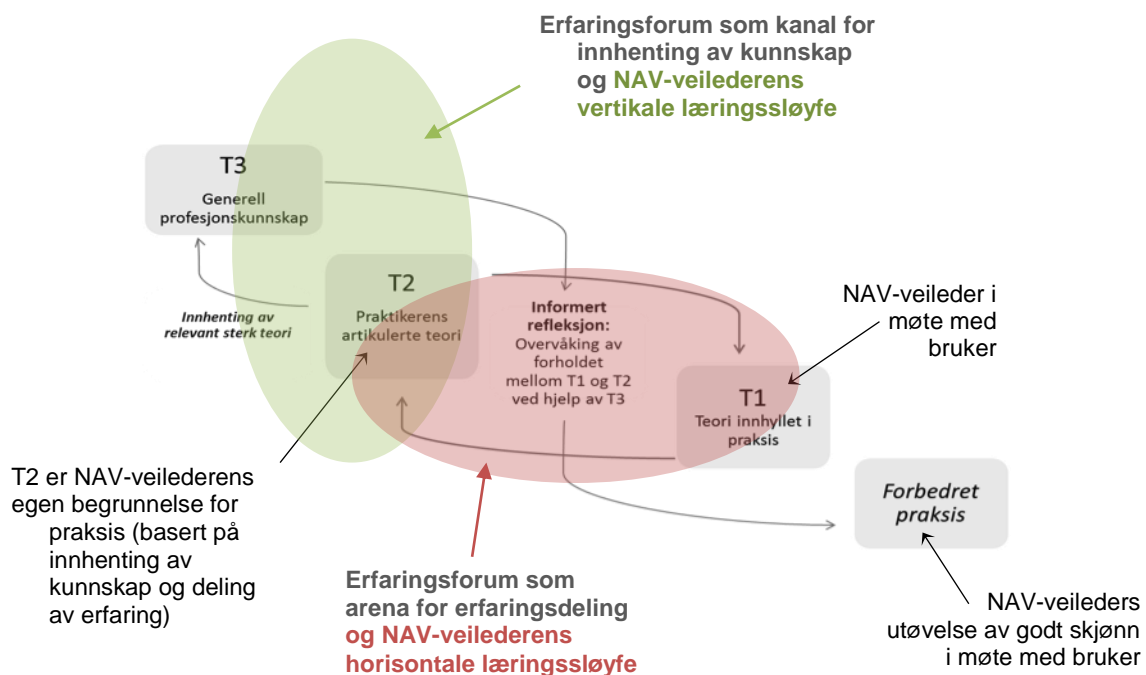
I teorien om sterke og svake bånd i sosiale nettverk (McAfee, 2009) som vi presenterer i kapittel 2.1.1, vises det til forskning som viser at verdien av svake bånd er stor også i arbeidsmiljøer, både relatert til produktutvikling, informasjonsinnhenting og kunnskapsdeling. For kunnskapsarbeideren består det ideelle nettverket av en kjerne med sterke bånd og en vid periferi med svake, hevder McAfee (2009, s. 84). Overført til NAV kan kjernen med sterke bånd, slik vi ser det, være kollegaer i avdelingen eller kontoret, mens de svake båndene blant annet kan knyttes i Erfaringsforum. Kobler vi dette sammen med at 90 % av brukerne i Erfaringsforum leser det 10 % skriver, ser vi for oss at dette kan utgjøre et potensial for kunnskapsdeling i organisasjonen. Hvis vi tenker at 90 % -gruppa av «lurkere» danner svake bånd til de aktive skriverne i Erfaringsforum, kan det bety at forumet bidrar til at det etableres mange ideelle nettverk for kunnskapsarbeiderne i NAV, slik McAfee (2009) beskriver. Dersom "lurkeren" deler noe av det vedkommende leser i Erfaringsforum med kollegaer i egen enhet, kan det igjen bidra til kunnskapsutvikling i avdelingen.

## **7.4 Kan Erfaringsforum bidra til utvikling av profesjonelle yrkesutøvere gjennom teoretisering?**

I kapittel 2.4 viser vi til at Ertsås og Irgens (2012) hevder at profesjonell yrkesutøvelse krever evne til teoretisering, som er en prosess der teorier av ulik styrke brukes for å utvikle kunnskap og forbedre praksis. Vi tror at Erfaringsforum kan tilby NAV-veilederen en utvidet mulighet for å utvikle seg som profesjonell yrkesutøver i denne teoretiseringsprosessen. Vi vil vise at Erfaringsforum utvider mulighetsrommet for teoretisering gjennom å fungere både som en kanal for kunnskapsdeling og som arena for erfaringsdeling. Dette gjør vi ved å ta utgangspunkt i forfatternes modell av yrkesutøvers kunnskapsutvikling gjennom teoretisering (Ertsås & Irgens, 2012, s. 204).

Modellen i Figur 7-3 viser at i teoretiseringsprosessen griper teori og praksis, samt teorier av sterkere og svakere grad inn i hverandre. Vi har utvidet modellen med Erfaringsforum for å

illustrere hvordan forumet kan bidra til kunnskapsdeling. For å knytte modellen til vår kontekst har vi plassert NAV-veileder inn som yrkesutøver.



Figur 7-2 Erfaringsforum og kunnskapsutvikling gjennom teoretisering (etter Ertsås & Irgens, 2012, s. 204)

Ertsås & Irgens (2012) har i sin forståelse av T3 lagt til grunn at teori av sterk grad i seg selv også kan være gradert. Den kan inneholde et spekter av teorier, fra lokale styringsdokumenter til kontekstuavhengige teorier som for eksempel pedagogikk (Ertsås & Irgens, 2012). I NAV-sammenheng kan veiledningsteori være et eksempel på slik kontekstuavhengig teori. NAVs virksomhetsstrategi eller Folketrygdloven kan være eksempler på styringsdokumenter og metodikk for arbeidsevnevurdering eller markedsanalyse kan være en metodebeskrivelse. Også NAV sin intensjon om bruk av Erfaringsforum kan tolkes som teori av sterk grad, da den utgjør en del av grunnlaget for den sentrale styringsdokumentasjonen (NAV Erfaringsforum, 2008).

T1 er teori av svak grad, det vil si den ligger innhyllt i NAV-veilederens praksis. I NAV kan det for eksempel være veilederens utøvelse av skjønn i saksbehandling eller balansegangen mellom sak og følelser i møte med bruker. T2 representerer NAV-veilederens artikulerte teori i form av begrunnelser for sine handlinger. Hos den profesjonelle yrkesutøver er T2 påvirket av både T3 og T1 gjennom fortløpende kritisk refleksjon (Ertsås & Irgens, 2012). Erfaringsforums bidrag i teoretiseringsprosessen kan, slik vi ser det, sees på som to forskjellige metaforer; som kanal og som arena. Forumet kan bidra gjennom å fungere som en kanal for å innhente kunnskap

og det kan bidra som en arena for å dele erfaringer. Vi vil se litt nærmere på hvordan det kan skje.

#### 7.4.1 Erfaringsforum som en kanal til kunnskap

Erfaringsforum kan fungere som en kanal for å innhente kunnskap av sterk teori i T3, blant annet ved å gi tilgang til innhold som er kvalitetssikret og kunnskap som er legitimert gjennom moderatorne i forumet. Moderatorne har en oppgave med å ”overvåke” diskusjoner for å kunne gripe inn med presiseringer eller for å fange opp problemstillinger som trenger avklaring i direktoratet. Kunnskapsdeling gjennom Erfaringsforum kan også bidra til at det som deles i forumet kan vurderes av flere lesere opp i mot gjeldende styringsdokumenter, retningslinjer, rutiner og lignende. Slik kan Erfaringsforum utgjøre en kanal til og fra «indre og ytre» etat og derfor være utprøvende for veilederens artikulerte teori om egen praksis, slik det framgår i T2 i modellen.

”Kanal-metaforen” på Erfaringsforum stemmer i våre øyne også overens med hvordan veilederne i vår undersøkelse oppfatter forumet. De gav, slik vi tolker det, tydelig uttrykk for at de ser på Erfaringsforum som en kanal til et ”oppslagsverk”. Vi forstod det på veilederne i vår undersøkelse som at de forventer at Erfaringsforum skal presentere generell profesjonskunnskap, det som i modellen er betegnet som T3. For oss ser det ut som at verdifull kunnskap i Erfaringsforum er kunnskap i form av konklusjoner, avklaringer eller presiseringer, noe følgende uttalelse kan være et eksempel på:

*Jeg blir forvirret når jeg er inne i Erfaringsforum. Bruker mye tid på å følge diskusjonen. Når beslutningen finnes, er det lærerikt. Viktig at saken avsluttes.*

Utsagnet kan også forstås som at veilederen vil ha kunnskap som er verifisert og som er normativ for utøvelse av praksis. Diskusjonen på Erfaringsforum som har ledet fram til konklusjonen, omtales av veilederen som forvirrende og tidkrevende. Det er når konklusjonen ligger klar og kan ”hentes” at det oppleves som læring for veilederen. Dette er i tråd med det kunnskapsbildet som ligger til grunn for kodifiseringsstrategien (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999) som vi beskriver i kapittel 2.3.5 om strategier i kunnskapsledelse. Strategien vektlegger metoder for å kode kunnskapen slik at den kan nedfelles i datasystemer, rutiner og arkivsystemer og hentes ut etter behov (Irgens, 2011b).

Et annet eksempel på hvordan Erfaringsforum kan oppfattes som en kanal til sterkere teori er dette svaret på spørsmål om hvordan veilederne ser på videre bruk av forumet og hva som i så fall skal til:

*Vi diskuterer mye på avdelingsmøte. Vi kan bruke Erfaringsforum som et oppslagsverk under møtet.*

Vi oppfatter utsagnet til å representere et strukturelt syn på kunnskap ved at veileder omtaler Erfaringsforum som oppslagsverk der kunnskap er en beholdning av hva som er faglig korrekt. Gjennom Erfaringsforum innhentes kunnskap som gjøres eksplisitt i avdelingsmøtet gjennom verifisering, diskusjon og falsifisering (Gotvassli, 2011). Slik kan veilederne i fellesskap bidra i teoretiseringsprosessen til hverandre ved å belyse lokal teori (T1) opp i mot kollektiv sterk teori (T3). Samtidig kan sterk teori settes i et kollektivt søkelys gjennom den enkelte veilederes praksisteori (T2), noe som kan åpne for å sette spørsmålstegn ved grunnleggende antakelser og derav bidra til dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1996).

Kunnskapsutvikling gjennom teoretisering og Erfaringsforum som en kanal for å innhente teori av sterkere grad, kan beskrives som at veileder i møte med bruker vurderer sin praksis (T1) opp mot gjeldende retningslinjer og rutiner (T3). For eksempel om: Er møtet gjennomført i henhold til fastsatt frist, er regelverket korrekt anvendt, er fakta kartlagt? For å finne svar, hentes sterkere teori inn i form av retningslinjer, rundskriv og veileder kan sammenholde det som skjedde i møte med bruker opp mot standardiserte rutiner. Denne kunnskapen kan veilederne få tilgang på gjennom Erfaringsforum. I denne bevisstgjøringsprosessen i T2s spenningsfelt kan veileder utvikle en forbedret praksis. Det leder oss til å se på den andre måten som vi har sagt at Erfaringsforum kan bidra til teoretiseringsprosessen på, nemlig som en arena for erfaringsdeling.

#### **7.4.2 Erfaringsforum som arena for erfaringsdeling**

I modellen i Figur 7-2 har vi illustrert Erfaringsforum som en arena for erfaringsdeling og plassert den i spenningsfeltet mellom T2 og T1 der hvor veilederen lar forholdet mellom disse to overvåkes gjennom refleksjon informert av sterk teori (T3). For at veilederne skal kunne utvikle seg som profesjonelle yrkesutøvere må de kunne "...formulere sin profesjonelle praksis i en bevisst teori (T2), informert og begrunnet ved hjelp av T3 så vel som T1" (Ertsås & Irgens, 2012, s. 15). Dette krever kritisk refleksjon ved at veilederne vurderer om det er hold i sine grunnleggende antagelser og derav overveier om de skal handle annerledes. Erfaringsforum kan

både være en arena der overvåking av forholdet mellom T1 og T2 ved hjelp av T3 skjer, samtidig som forumet gir tilgang på noe av den sterke teorien som T3 representerer. I tillegg kan forumet også være representert i T2 der NAV-veilederens profesjonsforståelse kan formuleres og utvikles ved hjelp av både T1 og T3.

Gjennom det sosiokulturelle perspektivet vil viktig kunnskap i møte mellom veileder og bruker være veilederens evne til å se brukeren og komme i dialog for å finne gode løsninger. Verdifull kunnskap i dette perspektivet handler om hvordan veilederen evner å utvikle en relasjon til brukeren for å skape atmosfære og klima for et godt møtepunkt. Gjennom aktiv bruk av Erfaringsforum kan veilederne få innblikk i andres erfaringer, følge med i diskusjoner og få innsikt i hva som ligger til grunn for avklaringer og presiseringer rundt forståelsen av regelverket. Dette harmonerer med personifiseringsstrategien (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999) som vi har beskrevet i kapittel 2.3.5 og hvor oppmerksomheten rettes mot medarbeiderens kunnskap og hvordan denne kan deles gjennom samhandling (Irgens, 2011b).

Noen av veilederne i vår undersøkelse gir uttrykk for dette i forbindelse med en diskusjon i Erfaringsforum rundt praktisering av regelverk vedrørende utprøving av arbeidsevne:

*Når du ”kna” en problemstilling ved å diskutere den blant flere så vil du få en større bredde enn at det bare er min tolkning av teksten jeg har foran meg.*

*I stedet for rundskrivet har det nå i forkant vært en diskusjon. Tror at avdelingen har lært mer enn om rundskrivet hadde kommet direkte. Vi delte mer i forhold til læringsprosessen.*

*Kan forklare saken bedre til arbeidsgivere.*

Vår tolkning av disse utsagnene er at her har veilederne ikke bare ”hentet kunnskap” hver for seg i Erfaringsforum, men har delt den med hverandre. Ut i fra det de sier om læringsutbyttet tenker vi at dette ikke bare handler om kunnskapsdeling, men om ”kunnskaping” i avdelingen. I lys av modellen for kunnskapsutvikling gjennom teoretisering forstår vi det slik at prosessen i avdelingen mens de fulgte diskusjonen i Erfaringsforum, har bidratt til å utvikle veilederens artikulerte teori (T2) innenfor det aktuelle området som problemstillingen tilhører.

Vi har vist til flere eksempler i undersøkelsen vår på utsagn som kan forstås som at veilederne i stor grad ønsker at Erfaringsforum skal være et oppslagsverk for fasitsvar. Samtidig kom det også fram uttalelser om at det ikke er ønskelig med ”fasitsvar” som er så førende og detaljerte at det oppleves som begrensende på skjønnsutøvelsen:

*Jeg er litt redd; det er helt greit med presisering, men noen skal finne fasit. Ser ut som vi skal ha fasit på alt. Da mister vi skjønnsutøvelsen. Det blir for detaljert, til og med hvordan vi skal registrere i Arena. Hvor blir det av skjønnsutøvelsen?*

Slik vi ser det viser utsagnet en annen side av kunnskapsutvikling ved bruk av sterk teori. Det viser at ikke all kunnskap oppfattes som positiv fordi den blir for styrende og rigid, og dermed truende på egen skjønnsutøvelse.

Vi ser på dette er et uttrykk for skepsis til bruk av Erfaringsforum fordi svarene oppfattes som enten upålitelige eller er for rigide. En konsekvens av dette er at veilederne ikke benytter seg av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling. Derved går de glipp av muligheten for å utvikle sin evne til teoretisering gjennom å dele spørsmål, problemstillinger og erfaringer med andre i forumet. Hvis man i kun tyr til de nærmeste kollegaene for kunnskapsdeling, er det en fare for at den lokale konteksten i for stor grad blir rammen for kunnskapsutvikling. Da vil man mangle den korreksjonen som Erfaringsforum kan bidra med, enten ved hjelp av moderatorene eller ved hjelp av andre bidragsyttere i forumet som kan representere et ”utenfraperspektiv”. En av veilederne i undersøkelsen gav uttrykk for at Erfaringsforum kunne gi deg som leser et innblikk i ”Hva er det som rører seg i NAV?”. Det kan ha betydning hva andre i NAV stiller spørsmål om, problematiserer rundt eller argumenterer for når man skal reflektere kritisk over egen praksis. Andre praktikerer artikulerte teori kan uttrykke generell profesjonskunnskap som veilederen bruker som grunnlag for informert refleksjon rundt egen praksis.

I vår undersøkelse var veilederne opptatt av at de var del av et stort kontor slik at de hadde hverandre å ty til når det var behov for å innhente kunnskap:

*Jeg bruker først kollegaer, så NAVET deretter Erfaringsforum.*

*Vi er et stort kontor – jeg kan snu meg og diskutere med både .... og .... Det kan jo ikke de på små kontorer gjøre.*

Det er sikkert enklere og raskere å få respons når veilederne innhenter kunnskap fra kollegaer de har rundt seg og det er viktig for kunnskapsutviklingen ved kontoret at de bruker hverandre. Hvis det derimot blir den eneste veien å gå, kan det være fare for å utvikle et såkalt ”erfaringstyranni”. Det vil si at man blir fanget av en tanke om at erfaring er tilstrekkelig som grunnlag for handling (Weniger, 1953 i Ertsås & Irgens, 2012). Det kan være vanskelig for kollegaer å sette spørsmålstegn til hverandres praksisteorier fordi det kan oppfattes som illojalt og lite kollegialt. Argyris og Schöns (1996) teorier om forsvarsmekanismer som trer inn og styrer vår handlinger,

kan hjelpe oss til å forstå at vi velger løsninger som ikke setter kollegaer i forlegenhet heller enn å stille spørsmålstegn ved grunnlaget for en etablert praksis. I Erfaringsforum vil ikke veilederne kunne velge hvem de får respons fra; hvem som helst kan svare på innlegg. Det kan også hende at man ikke får de svarene man ønsker, eller at diskusjonen tar en uventet retning. Gjennom bruk av Erfaringsforum kan utøvelse av praksis gjøres mer transparent, noe som kan åpne for at det stilles spørsmål til antakelser som mange tar for gitt. I så fall må det ønskes velkomment som et sunt tegn på en lærende organisasjon (Argyris & Schön, 1996)

I teorikapittel 2.3.1 viser vi til Gottschalks (2004) beskrivelse av kunnskap i et forståelses- og verdihierarki der visdom står øverst. Visdom innebærer å utvikle ekspertise på grunnlag av intuisjon og er koblet til læring, innsikt og dømmekraft. For veilederne bør et mål for kunnskapsutvikling gjennom teoretisering være å utvikle visdom i sin yrkesutøvelse.

Profesjonsutøvelsen til veileder må utvikles ved hjelp av både T1 og T3. Gjennom å etablere en overvåkende funksjon gjennom rutiner og retningslinjer fra T3 for å korrigere for ”nærsynthet” i T2, samtidig som den praktiske verdien av teorien testes ut i anvendelse av T1, kan veileder oppnå en ny forbedret praksis. En slik forbedring av praksis kan framstå som utøvelse av godt skjønn i møte med bruker og være basert på kunnskapselementer fra både struktur-, det sosiokulturelle og sanseperspektivet og som samtidig er tuftet på en dynamisk og prosessuell forståelse av kunnskap, slik Blackler presenterer (Irgens, 2011b).

### *Erfaringsforum - ”Ja takk begge deler!”*

Slik vi tolker det kan Erfaringsforum ha en todelt rolle inn i teoretiseringsprosessen. Det vil si både som en kanal for innhenting av teori av sterkere grad (T3) og som en arena for å dele og utveksle erfaringer i spenningsfeltet mellom T1 (praksisteori) og T2 (artikulert teori). Gjennom å benytte Erfaringsforum som en kanal for å innhente teori av sterkere grad, vil det kunne styrke veilederne i prosessen med teoretisering. Kanalen kan belyses i et strukturelt kunnskapsperspektiv, ved at det legges vekt på kunnskap som er kodifisert, det vil si kunnskap som kan hentes fra et system etter behov (Irgens, 2011b). Erfaringsforum som en arena for å dele erfaringer veilederne imellom, innehar elementer fra både det sosiokulturelle- og sanseperspektivet. Det å dele erfaringsbasert kunnskap og reflektere sammen beskrives også i personifiseringsstrategien (Irgens, 2011b).

## 7.5 Erfaringsforum som “hybrid”

Vår tanke om utviklingsprosessen med systematisk bruk av Erfaringsforum i avdelingen ved NAV Steinkjer var at det ville føre til at veilederne oppdaget at Erfaringsforum var nyttig for dem og at de derfor ville begynne å bruke forumet mer aktivt også på avdelingsnivå. Det skjedde ikke, hvorfor? Hvordan kan vi forstå utfordringer - og muligheter - ved kunnskapsdeling gjennom Erfaringsforum i NAV?

Erfaringsforum omtales som en suksess for kunnskapsdeling i NAV (Sveen, 2011; Difi, 2011). Likevel er det ting som tyder på at ikke alle NAV-ansatte opplever det slik. Det kommer for eksempel til uttrykk på Facebook i ”Vi som jobber i NAV” og i uttalelser på Erfaringsforums egne sider om kommunikasjon i NAV. I vår undersøkelse kommer det frem to forhold som kan være særlig utfordrende for veilederne når det gjelder bruk av Erfaringsforum som arena for kunnskapsdeling. Den ene er at det tar for mye tid å finne fram og få svar. Det andre er at det settes spørsmålsteget ved legitimiteten til det som skrives på forumet.

I drøftingen vår rundt kunnskapsdeling i Erfaringsforum i avhandlingen så langt, har det i stor grad dreid seg om problemstillinger som er knyttet til at forumet prøver å være to ting, dikotomier<sup>3</sup> (todeling), på én gang. Vi må skynde oss og si at dette ikke trenger å være negativt. Vårt poeng er at disse dikotomiene kan hjelpe oss til å forstå ulike utfordringer som oppstår rundt bruk av Erfaringsforum. Vi har prøvd å se nærmere på disse gjennom å rette søkelyset på hvordan Erfaringsforum som sosialt medium for kunnskapsdeling framstår i NAV, for å prøve å forstå hva som kan ligge bak den skepsisen som bruk av Erfaringsforum til dels møter i organisasjonen.

Dikotomiene vi henspeiler på kan synliggjøres gjennom å se på Erfaringsforum som en krysning eller sammensetning av ulike elementer; for eksempel fra det strukturelle og det sosiokulturelle kunnskapsperspektivet, den sosiale og den byråkratiske modellen, fra vertikale og horisontale læringsløyper eller fra overordnet og praksisnær teori. ”Noe som fremkommer ved krysning eller sammensetning av flere elementer” betegnes som en *hybrid* (Store Norske Leksikon, 2012). Dette begrepet brukes ofte for å omtale et produkt eller en funksjon som er laget ved å kombinere egenskaper fra to eller flere andre ting. Da kan et tilpasset, forbedret eller et helt nytt produkt skapes. For oss passer dette bildet på Erfaringsforum, og derfor er vi fristet

---

<sup>3</sup> Dikotomi (gresk) er en tvegrening som består av to like store eller viktige grener. Brukt i vår betydning av ordet innebærer det at ”...man anser de respektive begrepene som dypt forskjellige og som uttømmende alternativer, som med andre ord ikke tillater noe tredje alternativ” <http://fremmedord.org/hva-betyr/dikotomi/>



til å betegne forumet som en hybrid, noe vi vil utdype i det følgende ved å belyse ulike dikotomier som vi mener hybridene består av.

### 7.5.1 Krysning av ”bottom-up”-filosofi og ”top-down”-strategi

Erfaringsforum framkommer som en sammensetning av elementer som kjennetegner sosiale medier og elementer som kjennetegner byråkratier. Det har en ”bottom-up” filosofi som er satt inn i et system med ”top-down” strategi. Med ”bottom-up” tenker vi i denne sammenhengen på at det oppstår mange, ukoordinerte initiativ til kunnskapsdeling fra ulike steder i organisasjonen og som beveger seg på kryss og tvers inntil de bryter overflaten. Med ”top-down” strategi tenker vi på kanalisering av kunnskap gjennom vertikale læringsløyper, administrasjonens styring av hvilke temaer som legges ut på forumet, moderatorenes funksjon som ”fagvoktere” samt krav og forventninger som tilligger den byråkratiske modellen, både i og utenfor organisasjonen.

Evalueringsrapporten for Erfaringsforum (Wesenberg, Ueland, & Over-Rein, 2010) viser til at rollen som moderatorer i Erfaringsforum har bidratt til mye av forumets suksess fordi det har bidratt til kvalitetssikring av innleggene. Svært mange er nok også enige i det, men samtidig er det noen som tar til orde for at denne ordningen virker begrensende for diskusjonen (NAV Erfaringsforum, 2008; Vi som jobber i NAV, 2012). Det er også uttalelser som gir uttrykk for at etter at NAV Klage/ankeinstans kom med på forumet i 2010, så har temaet ”Ytelser og regelverk” tatt overhånd i forumet slik at aktiviteten domineres av ”jakten på fasitsvar” mer enn på de gode diskusjonene. Veilederne i vår undersøkelse gav også uttrykk for dette:

*Fasitsvar er ikke ønskelig, det begrenser. Vi skulle brukt Erfaringsforum til case!*

I forlengelsen av dette sies det også at man er redd for at muligheten for skjønnutøvelse skal begrenses hvis diskusjoner i Erfaringsforum bare bidrar til presiseringer av hvordan praksis skal være. På Facebook uttrykkes følgende om moderatorenes rolle (Vi som jobber i NAV, 2012):

*..med en moderator for hvert tema mister informasjonen litt spenst, kan jo like godt være en spørsmålsside da, der spørsmål blir stilt og fagpersoner svarer”.*

## 7.5.2 Sammensetning av kodifiserings- og personifiseringsstrategier

Erfaringsforum framstår både som en kunnskapsbank der man kan sette inn og hente ut kunnskap så vel som en arena der kunnskap deles og utvikles gjennom kontakt med andre. Slik sett representerer Erfaringsforum både en kodifisert og personifisert kunnskapsstrategi, jamfør det Hansen, Nohria, & Tierny (1999) beskriver i sin artikkel. Å satse like mye på begge strategiene er noe forfatterne ikke anbefaler fordi det er vanskelig å være god på begge samtidig, implisitt at organisasjonen da heller ikke kan være god på en av kompetansestrategiene heller. Det kan hende at det er tilfelle med Erfaringsforum, men samtidig må vi tenke på at forfatterne lanserte denne strategiteorien basert på undersøkelser de gjorde på slutten av 1990-tallet. Både Web 2.0 og Enterprise 2.0 gjorde seg gjeldende fra 2005/2006 (Bingham & Conner, 2010; McAfee, 2009). Vi mener at det er grunn for å tro at advarselen mot å satse på begge strategiene samtidig (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999) kom på et så tidlig tidspunkt at det ikke kunne forutses hvilken rolle sosiale medier kunne spille for virksomheters kompetansestrategi noen år senere. Erfaringsforum som kanal for kunnskapsdeling er i tråd med kodifiseringsstrategien, mens forumet som arena harmonerer med personifiseringsstrategien. Erfaringsforum innehar en sammensetning av de to strategiene og er etter våres øyne et eksempel på hvilken rolle forumet som sosialt medium utgjør for NAV i dag.

Selv om vi tar til orde for at Erfaringsforum ”forener” de to kunnskapsstrategiene, er det likevel utfordringer knyttet til hver av dem. I vår undersøkelse, men også i andre kanaler (NAV Erfaringsforum, 2008; Vi som jobber i NAV, 2012) kommer det fram at forumet ikke oppfyller forventninger som mange har til at det skal fungere som en kunnskapsbank. Videre at forumet er organisert slik at det ikke oppleves som en arena der alle kan skrive fritt. Uttalelser fra veilederne i vår undersøkelse tyder på at kodifisert kunnskap kan være vanskelig å finne. Videre at det kan ta lang tid før en problemstilling blir avklart slik at konklusjonen kan legges til grunn for egen praksis. Når det gjelder personifisering av kunnskap i forumet gis det, både i vår undersøkelse og på egne sider i Erfaringsforum, uttrykk for at det kan oppleves vanskelig for den som skriver å formulere seg og for den som leser å forstå. I vår undersøkelse kom det fram at veilederne hadde erfaringer som handlet om nettopp det:

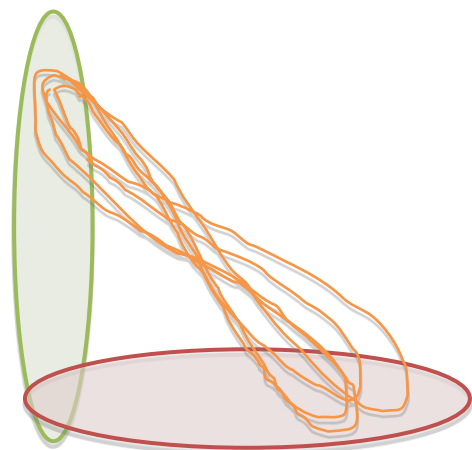
*Det har vært mye dobbel kommunikasjon. Forskjellige ståsted. Mye regelverk. Ulike ting og hva vi legger i det. Mye misforståelser, brukt mye tid. Energisluk. Chat gjør at det blir mye misforståelser.*

Kodifiseringsstrategiens svakhet er at den kan bidra til fremmedgjøring mellom aktørene og personifiseringsstrategiens svakhet er at den kan bli svært ressurskrevende for store organisasjoner når mange skal møtes (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999). I Erfaringsforum kan slike mekanismer gi utslag i at kodifisert kunnskap blir fremmedgjort fordi den personifiseres. Det vil si at innlegg som skrives som presiseringer ikke oppfattes som legitime fordi det er «hvermannen» som uttaler seg. Veilederne kan oppleve dette som om rutiner og retningslinjer fremmedgjøres og at det blir ressurskrevende å få med seg avklaringer fordi så mange aktører deltar i diskusjonen.

### 7.5.3 Krysning mellom vertikale og horisontale læringsløyper

NAVs prinsipper for kompetanseutvikling bygger på ideen om en lærende organisasjon. I kompetansestrategien pekes det på at kompetanseutviklingen skal skje i vertikale og horisontale læringsløyper, se Figur 3-2, side 44. Koplingen mellom disse to sløyfene omtales som viktig for både utvikling og formidling av kompetanse. I strategien framstilles denne koplingen som der den vertikale og horisontale læringsløyfen møtes. Her skal erfaringer fra de horisontale sløyfene løftes opp og formidling av generelle føringer, metoder og verktøy for kompetansearbeidet, skal spres ut (NAV, 2012).

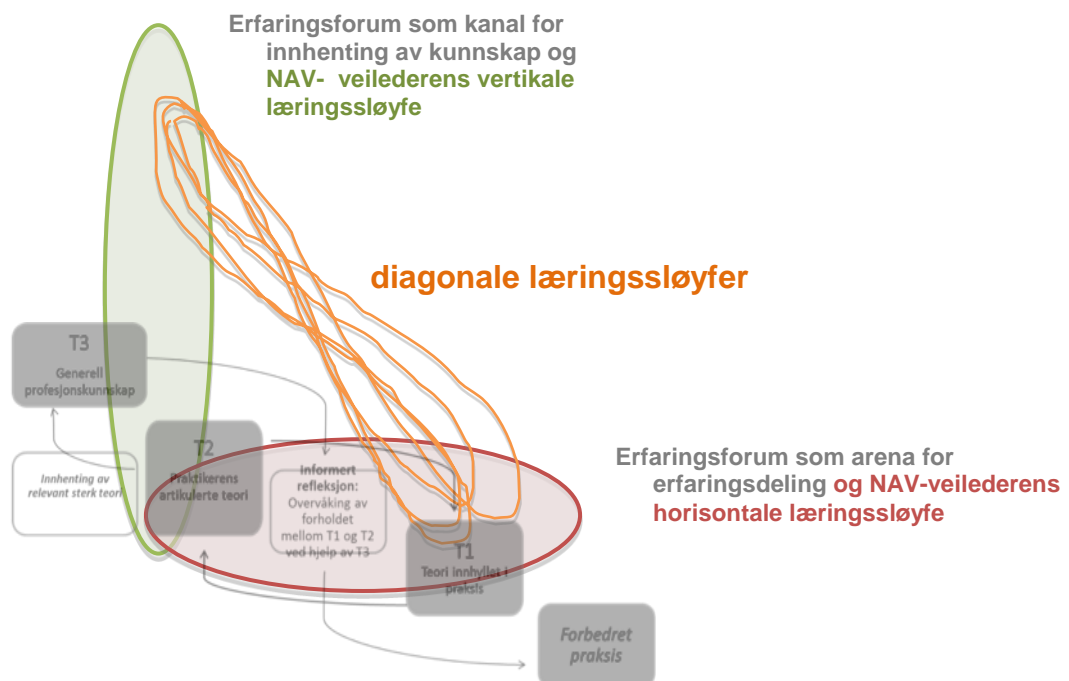
Ser vi på tanken bak Erfaringsforums organisering og struktur opp i mot de vertikale og horisontale læringsløyferne, kan vi se at forumet åpner for innspill fra hvem som helst og hvor som helst i organisasjonen. Det kan åpne for mange kopleingspunkter både horisontalt og vertikalt, men også diagonalt, slik vi har illustrert det i Figur 7-3. Erfaringsforum kan, slik vi ser det, også tilby en arena for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling som kommer i tillegg til arenaene i de horisontale og vertikale læringsløyferne som kompetansestrategien skisserer.



Figur 7-3 Diagonale læringsløyper som kopling mellom vertikale og horisontale læringsløyper

I de diagonale læringsløyferne som Erfaringsforum kan tilby, kan vi også innlemme teoretiseringsprosessen (Ertsås & Irgens, 2012) som vi har beskrevet i kapittel 2.4 og som vi drøfter betydningen av i forhold til utvikling av den profesjonelle yrkesutøver i kapittel 7.4. Erfaringsforum kan utvide veilederens arsenal av overordnet teori og slik utgjøre en personlig

vertikal læringsløyfe for veilederen. Likedan kan Erfaringsforum bidra til å utvide veilederens praksisfelt gjennom at vedkommende kan få innblikk i og engasjere seg i andres opplevelser og erfaringer og derved etablere en egen horisontal læringsløyfe. Slik Figur 7-4 illustrerer kan Erfaringsforum også bidra til å etablere egne diagonale læringsløyfer, noe som kan styrke utviklingen av NAV-veilederens profesjonsforståelse i T2.



Figur 7-4 Erfaringsforum og diagonale læringsløyfer mellom T3 og T1

## 7.6 Oppsummerende drøfting

For å samle trådene vil vi i denne delen av oppgaven gjøre en oppsummerende drøfting basert på de foregående drøftingskapitlene og slik besvare de tre forskningsspørsmålene som er utledet av problemstillingen: Hvordan påvirkes kunnskapsdeling når sosiale medier møter byråkratiet?

### *Opplevelse av Erfaringsforum*

Opplevelsen av å bruke Erfaringsforum systematisk i avdelingen vi gjorde vår undersøkelse i, var todelt; på den ene side ga veilederne uttrykk for at de synes forumet er tidkrevende og uoversiktlig å finne fram i samt at de stilte spørsmål til legitimiteten til det som publiseres. På

den annen side ga de også uttrykk for at bruk av forumet fører til en utvidet forståelse for egen praksis, noe som også kommer avdelingen som helhet til gode.

Denne todelte erfaringen kan vi forstå ved å se på den gjennom de to kunnskapsperspektivene; det strukturelle og det sosiokulturelle. I et strukturelt kunnskapsperspektiv kan Erfaringsforum oppleves som tidkrevende når det gjelder å finne fram til informasjonen man er på jakt etter og usikkerhet er knyttet til legitimiteten av det som skrives. Samtidig er det eksempler på opplevelser av at forumet bidrar til presiseringer og avklaringer rundt konkrete problemstillinger. I det sosiokulturelle perspektivet kan forumet oppleves som åpent og tilgjengelig, med stor takhøyde for hva som publiseres og lav terskel for hvordan det formuleres. Det gjør at det skal være lett for alle å delta, men for noen kan det i stedet gjøre at de kvier seg fordi kommunikasjonsformen oppleves som fremmed og ubekvem. Videre kan det virke utfordrende med kunnskapsdeling i alles påsyn fordi man er redd for å blottstille seg.

En annen måte å forstå den todelte opplevelsen på er ut i fra hva som kjennetegner sosiale medier versus hva som karakteriserer byråkratiets vesen. De sosiale medier er åpne, frie og brukerstyrte mens byråkratiet preges av hierarkiske beslutningslinjer og er avsenderstyrt. Det kan kanskje forklare at veilederne i vår undersøkelse synes å oppfatte kunnskap som et mer statisk enn et dynamisk og prosessuelt fenomen.

En tredje forståelsesramme er å se opplevelsen ut i fra NAV-veilederens behov for å ha handlingsrom for utøvelse av skjønn. Organiseringen av Erfaringsforum med moderatorer som ”overvåkere” oppleves på den ene siden som å kvalitetssikre legitimitet i det som skrives, men på en annen siden oppleves det også som begrensende for diskusjonen.

### *Byråkrati og sosiale medier i sameksistens*

Hvordan kan NAV håndtere utfordringen med at byråkratiet og sosiale medier må leve i sameksistens i organisasjonen? Vi har pekt på dikotomiene som lever side om side i NAV, men kanskje ikke i likeverd? Gjennom avhandlingen vår ser vi at det kan være behov for en ytterligere dimensjon i måten å forstå kunnskap på i NAV og at dette må til for å kunne utvikle kunnskapsdelingen gjennom Erfaringsforum slik NAV ønsker. Vi har trukket fram Blacklers (Irgens, 2011b) måte å forstå kunnskap på gjennom det dynamiske og prosessuelle kunnskapssynet fordi vi ser at det er noe NAV kan trenge å ta med seg. Vi har tidligere pekt på at NAV trenger byråkratiets kunnskapsperspektiv, men at organisasjonen også vil ha behov for en dynamisk og prosessuell kunnskapsforståelse for å utvikle en mer lærende organisasjon. Hva

må til for å fremme denne kunnskapsforståelsen ytterligere? Det vil som vi ser det, kreve noe av både ledelse og medarbeidere. En ledelse som tør å slippe kontrollen og oppfordre til bruk av Erfaringsforum og medarbeidere som tør å ta initiativ til å bruke arenaen. Denne utfordringen beskrives også i rapporten fra Difi: “Kunnskapsdeling på tvers bryter med den tradisjonelle kulturen for styring og kontroll av informasjon og kunnskap innenfor offentlig forvaltning” (SINTEF, 2004 i Difi, 2012, s. 8).

Vi ser at virksomhetsstrategien for NAV 2011-2020 imøtekommer noen av utfordringene som vi peker på. I strategien trekkes det fram som en ambisjon at den sentrale faktoren skal være medarbeiderne og deres kompetanse, se Figur 7-5. Videre at man skal lære av hverandre og dele god praksis samt skape gode læringsprosesser for å utvikle organisasjonen. Strategien understøtter på den måten at en dynamisk og prosessuell forståelse av kunnskap er viktig, også i et byråkrati som NAV.

Erfaringsforum som sosialt medium må gjenspeile behovet som NAV har i både å favne byråkratiets behov for struktur og kontroll på kunnskapen så vel som praksisfeltets behov for kunnskap som er dynamisk og prosessuelt konstruert.



Figur 7-5 Innsatsområdet 'løsningsdyktig organisasjon' i virksomhetsstrategien for NAV 2011-2020

### *Hva gjør Erfaringsforum spesiell?*

Erfaringsforum framstår på flere måter som spesiell som arena for kunnskapsdeling i NAV. For det første kan forumet sees på som en nyskaping når det gjelder Enterprise 2.0 og framstå som et godt eksempel på hva som kan skje når man tar i bruk et sosialt medium i en byråkratisk organisasjon som NAV. I lys av dette kan det også vurderes om ikke Erfaringsforum er et eksempel på at NAV lykkes i å "ri to hester" på en gang, nemlig å både forfølge personifiserings- så vel som kodifiseringsstrategien når det gjelder kunnskapsdeling (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999).

En annen måte som Erfaringsforum kan vurderes som spesiell på, er i kraft av formen på forumet. Både måten det er organisert og administrert på gjør at NAV som organisasjon kan ha en viss kontroll over kunnskapsflyten, noe som er annerledes enn i andre sosiale medier.

Samtidig bidrar organiseringsformen til at kunnskapsflyten kan bevege seg i diagonale sløyfer mellom de horisontale og vertikale strukturene i organisasjonen, slik vi har illustrert i Figur 7-3.

For det tredje kan Erfaringsforum utgjøre en spesiell arena for teoretiseringsprosessen som vi drøftet i kapittel 7.4. Slike prosesser er viktige i utvikling av profesjonelle kunnskapsarbeidere (Ertsås & Irgens, 2012). Vi ser at de svake båndene som etableres gjennom bruk av Erfaringsforum kan utvide arenaen for teoretiseringsprosesser og bidra til å motvirke at ”nærsynhet” og ”erfaringsstyranni” (Ertsås & Irgens, 2012) får befeste seg i organisasjonen. Det er vel ingen tilsvarende arenaer i NAV som kan tilby NAV-veilederen et større arsenal av overordnet teori eller et utvidet praksisfelt for innblikk i andres opplevelser og erfaringer.

### *Hvordan påvirkes kunnskapsdeling når sosiale medier møter byråkratiet?*

Den oppsummerende drøftingen i avsnittene over gir svar på de tre forskningsspørsmålene vi har formulert for å belyse problemstillingen. Vi avslutter med et kort resymé:

- Kunnskapsdelingen kan på den ene side gå raskere og deles med flere når den skjer gjennom sosiale medier. På den annen side kan det gjøre det tidkrevende å finne fram til det man er ute etter og holde seg orientert når så mange deltar.
- Videre kan kunnskapsdelingen påvirkes gjennom bruk av sosiale medier fordi det synliggjør at flere eller andre enn de man forventer besitter kunnskap man har behov for å dele. Samtidig påvirkes kunnskapsdeling av at det stilles spørsmålstegn ved legitimiteten til det som deles i sosiale medier fordi ”hvermannen” kan delta.
- Når deling av kunnskap skjer på kryss og tvers i organisasjonen påvirkes den også av at den ikke er underlagt den styring og kontroll som tradisjonelt finnes i byråkratier. Det kan bidra til at kunnskapsdeling og kunnskapsforståelse kan påvirke hverandre gjensidig ved bruk av sosiale medier. En utvidet forståelse av hva kunnskap er og hvor den finnes i organisasjonen kan påvirke hva som ansees som verdifull og relevant kunnskap å dele.
- Kunnskapsdelingen påvirkes ved at bruk av sosiale medier åpner for et større arsenal av overordnet så vel som praksisnær teori for medarbeideren og derved kan motvirke utvikling av et byråkratisk ”teoretiserings”- eller ”erfaringsstyranni”

## 8 Avslutning

Til slutt vil vi dele noen refleksjoner knyttet til oppdagelser og nye forståelser som vi har opparbeidet underveis i det som for oss har vært en kunnskapsreise..

Vi startet forskningsprosessen med et ønske om å fremskaffe kunnskap om hva Erfaringsforum kan ha å si for NAV i et kunnskapsperspektiv. Vi hadde en intensjon om å påvirke avdelingen i NAV Steinkjer til å “oppdage” det fortreffelige med Erfaringsforum, men underveis endret vi ambisjonene: Fra det at avdelingen tar forumet systematisk i bruk i arbeidshverdagen til det å få et bilde av hvilket potensial Erfaringsforum kan utgjøre for kunnskapsdeling i avdelingen.

Prosessen har gitt oss ny kunnskap og erfaring om det å være forskere i eget felt. Vi har lært mye om det å gjennomføre en forskningsprosess gjennom en aksjonsbasert tilnærming og om ulike muligheter og utfordringer rundt kunnskapsdeling i NAV. Vi har fått øynene opp for hvilken betydning sosiale medier kan ha for offentlig forvaltning. Vårt håp er at funnene våre vil være et bidrag til at NAV skal kunne møte de utfordringene organisasjonen står ovenfor, når kjerneverdiene i sosiale medier møter byråkratiets hierarkiske struktur.

### *Framtidsblikk for NAV*

En av utfordringene som NAV står overfor er behovet for fornying. Derfor vil det framover være et stort fokus på et eget Moderniseringsprogram som varer til 2018. Det som har vært mest fremme så langt, er modernisering ved hjelp av teknologiske løsninger. NAV har sluppet sosiale medier inn til seg – eller kastet seg ut i sosiale medier, avhengig av hvordan man ser det. I følge Ph.D. Jakob Nielsen (2009), som har forsket på intranett i virksomheter, så har man ikke noe annet valg:

*As people embrace social media in their private lives, they naturally expect to use similar tools within the enterprise. This is especially true for younger workers who use these tools in everyday life. Open communication, collaboration, and content generation are as much a part of their standard toolkit as using a computer or mobile phone*

*(<http://www.useit.com/alertbox/social-intranet-features.html>)*

Kanskje vil kommende generasjoner forstå lite av dagens diskusjon rundt hvorfor og hvordan sosiale medier skal brukes i jobbsammenheng. Erfaringsforum er basert på ”gammel” teknologi,



noe som legger begrensninger for videreutvikling av funksjonalitet i forumet, for eksempel som en ”liker-knapp”. Pr. i dag diskuteres det hvordan forumet skal videreføres, og om det blir en del av moderniseringsprogrammet, vet vi ikke.

Det hersker vel liten tvil om at en modernisering av NAVs IKT-løsninger er nødvendig, men det er ”bare” systemer. Hva med menneskene som jobber i NAV? Uavhengig av Erfaringsforum sin videre skjebne, er vårt syn at NAV også har en jobb å gjøre med å modernisere kunnskapsforståelsen i organisasjonen, noe som i våre øyne innebærer å ”modernisere” byråkratrollen i NAV. I praksis mener vi at det må handle om å utvikle evnen til å forvalte ulike kunnskapssyn inn i det praktiske arbeidet, slik at man øker forståelsen i organisasjonen for at kunnskap både er strukturert og byråkratisk så vel som dynamisk og prosessuell. Det må skje, ikke bare i navnet - slik det skisseres i kompetansestrategien (NAV, 2012), men også i gagnet gjennom å øke bruken av arenaer for kunnskapsdeling, slik som for eksempel Erfaringsforum. Da vil det være viktig at forumet i større grad enn i dag blir lederforankret slik at det blir ”et større trykk” på å ta i bruk Erfaringsforum som en ”aktør” i kunnskapsdelingen.

Det kan også være viktig å se på hvilke typer kompetanse NAV trenger framover. Det kan være behov for å innlemme alternative fagområder eller kunnskapsdisipliner i organisasjonen. Ved å åpne for mer komplementær kompetanse kan det bli enklere å utvide kunnskapsforståelsen i organisasjonen.

Slik vi ser det er det ikke Erfaringsforum rent teknisk det er noe i veien med, selv om det kan utvikles og forbedres; det er forståelsen av hva Erfaringsforum kan brukes til som er utfordringen. Hvis det legges til rette for å utvide kunnskapsforståelsen i NAV slik vi har tatt til orde for, tror vi at flere også vil bruke Erfaringsforum aktivt. Det kan være vesentlig med tanke på å understøtte den demokratiske dimensjonen som ofte tillegges sosiale medier.

Til slutt vil vi gjerne ”legge igjen” noen av de spørsmålene som vi sitter med etter å ha ferdigstilt vår avhandling: Hvordan skal modernisering av byråkratrollen skje? Hvilken kompetanse har NAV behov for i framtiden? Hvordan skal man utvide kunnskapsforståelsen i etaten? Dette er områder som vi tenker er viktig å forske videre på. Kanskje kan det være en oppgave for framtidige masterstudenter?

## Bibliografi

- Arbeids- og velferdsetaten. (2006). *Strategisk plan for Arbeids- og velferdsetaten*. Hentet 6 20, 2010 fra NAV: <http://www.nav.no>
- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene: Hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bævre, T. (2011, september 8.). *Masteroppgave, verdibasert ledelse. Sosiale medier i sykehus. På vei mot en ny lederrolle?* Hentet 7. 25., 2012 fra <http://brage.bibsys.no/diakon/>: [http://idtjeneste.nb.no/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_19473](http://idtjeneste.nb.no/URN:NBN:no-bibsys_brage_19473)
- Bingham, T., & Conner, M. (2010). *The New Social Learning*. Berrett-Koehler Publishers, INC San Francisco. .
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why Action Research? *Action Research* (Vol.1), s. 9-28.
- Christensen, P. H. (2000). Fra videnledelse til viden og ledelse - teoretiske perspektiver. I: Viden om - ledelse, viden og virksomheden. In red (Ed.). Høgskolen i Nord-Trøndelag, Kompendium MKIL, 2010-12.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organization* (Vol. 3. edition). London: Sage.
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization Development & Change* (9. utg.). Mason, USA: South-Western.
- Departementene. (2009). *Regjeringens bruk av sosiale medier. Veien til mer demokrati i Norge?* Nærings- og handelsdepartementet. Oslo: Departementenes servicesenter .
- Difi. (2011, mai 25). *De indre gemakker i NAV – samarbeid internt ved bruk av sosiale medier*. Hentet juni 2., 2012 fra Difis kommunikasjonsblogg: <http://sosialemedier.difi.no>
- Difi. (2012). *Sosiale medier i forvaltningen*. Direktoratet for forvaltning og IKT, Forvaltningskunnskap og organisering (FOR). Oslo: Difi.
- Difi. (2010). *Veileder for sosiale medier*. Hentet 01. 28., 2012 fra Veileder i sosiale medier: <http://www.difi.no/sosiale-medier/veileder-i-sosiale-medier>
- Elkjær, B. (2004). Organizational learning - the "third way". *Management learning* , 35 (4), s. 419-434.

- Ertsås, T. I., & Irgens, E. J. (2012). Teoriens betydning for profesjonell yrkesutøvelse. I M.B.Postholm, *Læreres læring og ledelse av profesjonsutvikling* (s. 195-216). Trondheim: Tapir.
- FAD. (2010). *Sosiale medier i departementene - i dag og framover*. Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD), Arbeidsgiverpolitisk avdeling (APA). Oslo: Prosjektforum ved Universitetet i Oslo.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Gotvassli, K.-Å. (2011). Den gode prestasjon - rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser? I E. J. Irgens, & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 42-61). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierny, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* , 1999 (March-April), s. 106-116.
- Haugan, M.-B., & Holm, A. B. (2011). Paper 7 MKIL. *Hva sier kompetanseplanen i NAV om kunnskapsarbeidet i etaten?*
- Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Irgens, E. J. (2011a). De beste blant oss. I G. Wennes, & E. J. Irgens, *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 24-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011b). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? Improvisasjonens dilemmaer og muligheter i arbeidsorganisasjoner. I Alterhaug, Sommero, & Steinsholt, *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill* (ss. 281-307). Oslo: Damm.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i vitenskapelig metode*. Kristiansand S: Høgskoleforlaget.
- Jensen, S. S., Olsen, S. F., & Mønsted, M. (2004). Kp. 3 Teori: Forskjellige syn på viden og videndeling. I *Viden, ledelse og kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Kilen, A. (2011). Banebrytende kunnskapsdeling. *MEMU* (04/2011).

- KS. (2011, april). *BETA.KOMM – en undersøkelse om bruk av sosiale medier i kommunesektoren. Undersøkelsen er utført av HK Reklamebyrå AS på oppdrag fra KS, FoU.* Hentet 7. 25., 2012 fra [www.ks.no](http://www.ks.no) :  
[http://www.ks.no/PageFiles/17892/104035\\_Rapport\\_BETAKOMM\\_pdfversjon.pdf](http://www.ks.no/PageFiles/17892/104035_Rapport_BETAKOMM_pdfversjon.pdf)
- Levin, M., & Martin, A. W. (2007). The praxis of educating action researchers: The possibilities and obstacles in higher education. *Action Research* , Vol 5 (3), s. 219-229.
- Møller, J. (1996). Aksjonsforskning i spenningsfeltet mellom politikk og vitenskap. *Nordisk Pedagogik* , VOL 16 (nr 2), s. 66-77.
- McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools For Your Organizations Thoughtest Challenges*. Boston, MA, USA: Harvard Business Publishing.
- Morgan, G. (2009). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. (3.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- NAV. (2010). *Erfaringsforum - brukerveiledning*. Hentet fra [www.navet.no](http://www.navet.no)
- NAV Erfaringsforum. (2008, 10). *Om Erfaringsforum*. Hentet 6 2012 fra [www.navet.no/Erfaringsforum](http://www.navet.no/Erfaringsforum)
- NAV. (2012). Kompetansestrategi for Arbeids- og velferdsetaten 2012-2020, høringsutkast pr 30.03.12. Oslo: Arbeids- og velferdsetaten.
- NAV. (2011). Virksomhetsstrategi for Arbeids- og velferdsetaten 2011-2020. Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet, Seksjon for strategi.
- NAV, Kommunikasjonsstab. (2012). *Questback om bruk av Erfaringsforum*. NAV. Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- NDU. (2007). Erfaringsbank: Opplegg og innhold. *Notat til KS, Sosial- og helsedirektoratet, 13.6.2007* . Oslo: NAV Drift og utvikling (NDU).
- Newell, S. e. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2. edition. utg.). Houndmills: Palgrave Macmillian.
- Nielsen, J. P. (2009, august 3.). [www.useit.com](http://www.useit.com). Hentet 7. 30., 2012 fra Social Networking on Intranets: <http://www.useit.com/alertbox/social-intranet-features.html>
- Nielsen, J. (2006, oktober 9.). [www.useit.com](http://www.useit.com). Hentet 7. 30., 2012 fra Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute:  
[http://www.useit.com/alertbox/participation\\_inequality.html](http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html)

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rennemo, Ø. (2011, februar 1.). Forelesning om aksjonsforskning MKIL.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levèr og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ry Nielsen, J. C., & Repstad, P. (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon*. København: Nyt fra Samfundsvitenskaberne.
- Schön, D. (2001). *Den reflekterende praktiker. Hvordan profesjonelle tenker, når de arbejder*. Århus: Forlaget Klim.
- Skog, B. (2012, august 3.). Ferietid på Facebook. *Adresseavisen, Kronikk* .
- Springborg, C. (2010). Leadership as art - leaders coming to their senses. *Leadership* , 6 (3), s. 243-258.
- Store Norske Leksikon. (2012). *www.snl.no*. Hentet 06 09, 2012 fra <http://snl.no/hybrid>.
- Sveen, I. (2011). Velfungerende kunnskapsdeling i NAV. *Stat & Styling* , 21. (4), s. 20-21.
- Tsoukas, H. (2007). Do we really understand tacit knowledge? I M. Easterbay-Smith, & M. J. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden, Massaschusetts: Blackwell Publishing.
- UiO. (2012, 7. 4.). *Institutt for medier og kommunikasjon*. Hentet 7. 31., 2012 fra Disputas: Nye digitale skiller:  
<http://www.hf.uio.no/imk/forskning/aktuelt/arrangementer/disputaser/2012/brandtzaeg.html>
- Ullebø, K. K., & Stenvaagnes, R. (2012, 7. 27.). *Frykter klasseskille på Facebook*. Hentet 7. 30., 2012 fra Aftenbladet.no: <http://www.aftenbladet.no/nytte/teknologi/Frykter-klasseskille-pa-Facebook-3005949.html>
- Vi som jobber i NAV. (2012, 3 7). *www.facebook.com*. Hentet 6 10, 2012 fra Vi som jobber i NAV: <http://www.facebook.com/groups/103964356400656/>
- Wesenberg, S. D., Ueland, S. W., & Over-Rein, K. (2010). *Evalueringsrapport for Erfaringsforum*. Arbeids og velferdsdirektoratet. Oslo: NAV.
- Western, K. I. (2010). *Kunnskap og konkurransevne hos Aker Verdal*. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Wikipedia. (2012, 6. 22.). <http://no.wikipedia.org>. Hentet 6. 26., 2012 fra [http://no.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber](http://no.wikipedia.org/wiki/Max_Weber)

## Tabell- og figurliste

Tabell 1 Tre perspektiver på kunnskap (videreutviklet fra Newell et al, 2002, s. 18).....	30
Tabell 2 Metarefleksjon over aksjonsprosessen.....	79
Figur 2-1 Participation Inequality (Nielsen, 2006, <a href="http://www.useit.com">www.useit.com</a> . ).....	23
Figur 2-2: Kontekstbegrenset kunnskapsutvikling (etter Ertsås, 2011, i Ertsås & Irgens, 2012, s. 202) .....	37
Figur 2-3: Yrkesutøveres kunnskapsutvikling gjennom teoretisering (etter Ertsås, 2011 i Ertsås & Irgens, 2012, s. 204 ).....	38
Figur 3-1 Organisasjonskart for NAV.....	41
Figur 3-2 Horisontale og vertikale læringsløyper og koplingspunktet mellom dem .....	44
Figur 3-3 Layout på Erfaringsforum.....	47
Figur 4-1 Spiral av aksjonsforskningscykluser (Coghlan & Brannick, 2010, s. 10) .....	57
Figur 4-2 Hvem kan lære av aksjonsforskningsprosessen? (Rennemo, 2006, s. 90).....	59
Figur 4-3 Systemets og forskerens læringsfokus(Coghlan & Brannick, 2010; Rennemo, 2006, s. 91) .....	61
Figur 5-1 "Hjulet" en metafor på prioritering av tid.....	74
Figur 5-2 Oppgave om Erfaringsforum.....	75
Figur 5-3 Uttalelser fra Facebook-gruppen "Vi som jobber i NAV".....	82
Figur 6-1 Grad av åpenhet ved innsamling av data i en kvalitativ tilnærming (Jakobsen, 2005, s. 128).....	85
Figur 6-2 Vår transkribering av data ble gjort i logg før, under og etter møtene.....	86
Figur 6-3 Sortering av utsagn i kategorier ved hjelp av fargekoding .....	87
Figur 6-4 Sammenhenger mellom kategorier i datamaterialet.....	88
Figur 7-1 Kompetanseutvikling og samspill mellom ulike elementer i synet på kunnskap .....	93
Figur 7-2 Erfaringsforum og kunnskapsutvikling gjennom teoretisering (etter Ertsås & Irgens, 2012, s. 204) ..	114
Figur 7-3 Diagonale læringsløyper som kopling mellom vertikale og horisontale læringsløyper.....	123
Figur 7-4 Erfaringsforum og diagonale læringsløyper mellom T3 og T1.....	124
Figur 7-5 Innsatsområdet 'løsningsdyktig organisasjon' i virksomhetsstrategien for NAV 2011-2020.....	126

## Vedlegg

- A. AF om EF prosessbeskrivelse - design av aksjonsforskningsprosessen
- B. Veien videre - fire møter - Plan for møtene
- C. Refleksjonslogger for alle møtene 20. februar – 5. juni 2012

*Vedlegg A - AF om EF prosessbeskrivelse - design av aksjonsforskningsprosessen*

Aktivitet	Veiledere og leder	AF- forskere
<p>AF: Aksjonsforskning på hva som skjer i en avdeling ved systematisk bruk av Erfaringsforum (EF) i arbeidshverdagen.</p>	<p>Avdelingen består av 10 ansatte, i 2 grupper, samt avd.leder ved et NAV kontor. Avd.leder er positiv til et slikt prosjekt i enheten. Hun vil orientere sine ansatte om at vi kommer.</p>	<p>Vi må spille avdelingsleder god i fht hennes lederrolle og i fht hennes rolle som vår ambassadør for oppgaven</p>
<p>Målet med å bruke EF systematisk i arbeidshverdagen er å utforske om, og i så fall hvordan EF kan bidra til å utvikle avdelingen som kunnskapsorganisasjon.</p>		
<p><b>Februar: Forberedelser, forankring, plan (Construction and planning action):</b></p>		
<p>Tillatelser og tilgang til feltet:</p>	<p>Henvendelse til fylkesdirektør + avdelingsleder. Møterom – et annet enn det vanlige? Tidsramme – muligheter for å utvide avd.møtet noe?</p>	<p>Samtale med avdelingsleder om bruk av EF. Vi gir innspill på hva vi ønsker hun skal si.  Innhente tillatelse fra fylkesdirektør.</p>
<p>Informasjon om prosjektet.</p>	<p>Avd.leder informerer om prosjektet på avd.møte og forteller at vi skal komme på møte neste gang for å presentere oss og opplegget.</p>	<p>Det informeres også i MBA (av May Beate). En av de tillitsvalgte kommer fra avdelingen som skal delta.</p>
<p>”Innsalg” av Erfaringsforum og vår idé om prosessen. Med innsalg mener vi at det er viktig at veilederne oppfatter at bruk av EF er noe de kan ha tro på som noe som vil ha nytteverdi i arbeidshverdagen.</p>	<p>Veilederne definerer hva det vil si ”Å sette bruk av EF i system”: Hva skal de gjøre i praksis?</p>	<p>Skape nysgjerrighet på hva EF er. Skape motivasjon til å være med på å utforske hvilket potensial som ligger i bruk av EF  Klargjøre vår rolle som forskere, og May Beate sin rolle som forskende leder (nærhet – distanse).</p>
	<p>”Psykologisk kontrakt” - uttalt vilje til å gjøre det de i møtet har blitt enige om å gjøre for å bidra til å utforske hvilket potensial for kunnskapsutvikling bruk av EF kan ha for avdelingen..  Ukas fokus: Hva er mitt bilde av EF som aktør for kunnskapsutvikling? Som et minimum: Les et innlegg om et tema på EF til neste møte for å ta stilling til spørsmålet</p>	<p>Avklaring om målsetting, roller (May/meg/leder/veiledere), forventninger om deltakelse, forventning om resultater  Oppgave til neste gang</p>

<b>Mars: Dataskaping: Taking action, evaluating action. Construction-planning action- osv.</b>		
I de neste 4 ukene bruker NAV veilederne EF systematisk.	Reflection in action. Hver uke har et fokusområde som legges til grunn for refleksjon  Spm: skrive logg? Evt. metafor som hjelp for fokus?	The process of change: Describing the need for change and degree of choice. Defining the future state. Assessing the present in the light of the desired future. Managing the transition (Coghlan & Brannic, s. 66)
Hver mandag gjennomføres refleksjonsmøter i tilknytning til de ukentlige avdelingsmøtene.  gjennomføring	Tilbakeblikk – reflection on action. Refleksjon rundt EF med tanke på: nytteverdi, lærings-/delingskultur, kunnskapsledelse m.v.	May Beate innleder møtene. Astri leder refleksjonsrundene. May Beate er deltakende observatør. Vi vil lytte og notere, men også delta med innlegg, spørsmål og innspill.  Spm: Hvordan gjennomføre refleksjonsmøtene på en mest mulig hensiktsmessig måte? Ulike teknikker for refleksjon i grupper. Kan gjøres forskjellig fra møte til møte?
innhold	Framoverblikk – reflection on action. Hva skal være fokus for bruk av EF i kommende uke? Veilederne/avdelingsleder bestemmer fokusområde for neste uke – ut i fra hva som kommer fram i refleksjonsmøtene. Evt kan vi foreslå hva som skal være fokustema	Aktuelle fokus kan være: Hva fremmer bruk av EF? Hva hemmer bruk av EF? Hvilken betydning har lederrollen for bruk av EF? Nytteverdi? Delingskultur; hvordan oppleves den? EF som sosialt medium.  Aktuelle tema til refleksjonsmøtene:?
etterarbeid		Etter hvert møte gjør Astri og May Beate en egenrefleksjon som loggføres. Deretter deler vi våre refleksjoner med hverandre og merker oss det som er felles – det blir i så fall viktig å ta med videre. Se refleksjonslogg  Spm: Skal vi dele disse refleksjonene med avdelingen på neste møte? Ja, de viktigste gir vi en tilbakemelding på.  Form og innhold på neste møte blir utformet etter refleksjonsmøte på tirsdag Se "Veien videre"
<i>Første møte 5. mars.</i> Constructing Planning action	(Describing the need for change and degree of choice)  Tilbakeblikk: En uke med EF. Hva er mitt bilde av EF som aktør for kunnskapsutvikling? "Hva kan EF gjøre for meg?"	Møtet starter med å gi tilbakemelding fra våre refleksjoner siden forrige møte.  Deretter kort om AF – hva det er og hvordan vi har tenkt det. Kort om refleksjon og hvordan gjøre det



	<p>Framoverblikk: Utforske "Hva kan EF gjøre for (eller med?) oss?"</p> <p>Mål for møtet er å få et bilde av nytteverdien av EF</p>	<p>Hoveddelen: Erfaringsdeling: hva har jeg brukt EF til og hvordan oppleves det i fht nytteverdi? Reflektere i plenum. Astri leder. May Beate observerer og noterer.</p> <p>Avslutning: Oppgave å fortsatt bruke EF, tenke på hva EF kan gjøre for avd.</p>
<p><i>Andre møte 12. mars</i></p> <p>Planning action</p> <p>Taking action</p>	<p>(forts. Describing the need for change and degree of choice)</p> <p>(Defining the future state)</p> <p>Tilbakeblikk: Hva vi tenker om forrige møte. Veiledernes erfaringer med EF.</p> <p>Framoverblikk Utforske "Hva kan EF gjøre for vår avdeling?"</p> <p>Mål for dette møtet er å åpne for utforsking av EF gjennom aktiv bruk (skrive/svare) og hva det kan bidra med i fht kunnskapsutvikling i avdelingen</p>	<p>Møtet starter med å gi tilbakemelding fra våre refleksjoner siden forrige møte.</p> <p>Hoveddelen: Erfaringsdeling: hva har jeg brukt EF til og hvordan oppleves det i fht nytteverdi for avdelingen? Vi er forberedt på at veilederne ikke har fått vært så mye på EF siste uka. Derfor har vi laget en oppgave som innebærer at de må være aktive. Reflektere om mulig tema i summegrupper, dele hva de tenker å gjøre i plenum. Utføre på EF 14. uka. Astri leder. May Beate observerer og noterer.</p> <p>Avslutning: Oppgave å skrive et innlegg</p>
<p><i>Tredje møte 19. mars</i></p> <p>Taking action</p>	<p>(Assessing the present in the light of the desired future)</p> <p>Tilbakeblikk: Innleggene som er skrevet, opplevelser.</p> <p>Framoverblikk: Hva skal til for at.....?</p> <p>Mål for dette møtet er å komme fram til et bilde av tidsfaktoren og lederrollens betydning</p>	<p>Møtet starter med å gi tilbakemelding fra våre refleksjoner siden forrige møte.</p> <p>Hoveddelen: Erfaringsdeling og utveksling av tanker rundt opplevelsen av å skrive innlegg og å få/ikke få respons. Tidsfaktoren, at det tar så mye tid som de ikke har, undersøkes nærmere. Vi diskuterer også lederrollens betydning når det gjelder bruk av EF. Avslutter med å lese oppgaven vi skal gjøre neste gang, slik at de kan gjøre seg tanker om hva som skal til for at bruk av EF blir en arena for kunnskapsdeling.</p> <p>Avslutning: Lese oppgave som skal gjøres på neste møte</p>
<p><i>Fjerde møte 26. mars</i></p> <p>Siste refleksjonsmøte</p> <p>Evaluating action</p>	<p>(Managing the transmission)</p> <p>Tilbakeblikk – erfaringer og tanker om EF i uka som har gått</p> <p>Framoverblikk Hva vet vi og hva vil vi med EF nå?</p> <p>Tilbakeblikk – hele prosessen</p>	<p>Møtet starter med å gi tilbakemelding fra våre refleksjoner siden forrige møte.</p> <p>Hoveddel Oppgave om å innta et perspektiv der de skal tenke seg at avd bruker EF systematisk som arena for kunnskapsdeling. Nabokontoret er interessert i å høre om hva de trenger gjøre for å få til det samme. Hvilke råd vil</p>

		<p>avd ved NAV Steinkjer gi?</p> <p>Refleksjon rundt det som har kommet fram og hva det vil ha å si for avd når det gjelder bruk av EF</p> <p>Avslutning. Tilbakeblikk på hele perioden + vi kommer tilbake</p>
Innhente innspill fra andre brukere av EF om en spesiell problemstilling som har dukket opp?		<p>Spm: Vi skriver innlegg på EF – basert på tema/problemstillinger som dukker opp i prosessen.</p> <p>Intervju: x, NAV Lerkendal?</p>
<b>April: Sortering av data</b>		
		Kategorisering av data. Evt intervju av nøkkelpersoner for å utdype noe?
<b>Mai-juni: Analyse og skriveprosess</b>		
Avdelingsmøte i 5. juni 2012	<p>Tilbakeblikk: Hva har skjedd med EF siden siste møte?</p> <p>Gi tilbakemelding på avdelingens oppfattelse av våre funn</p>	Tilbakemelding til avdelingen om våre funn for å sjekke ut hvordan de er i tråd med avdelingens oppfatning og hvilke tanker den seg rundt funnene.

## **Veien videre – i fire refleksjonsmøter**

(form og innhold planlegges fra gang til gang)

Annet møterom avdelingsmøtet. klargjør m/PC og flippover + kaffe. Plasserer oss ved hver vår bordende

### **5. mars kl 9-10 Hva kan EF være for meg?**

#### ***Innledning 10 min*** (May Beate)

1. Ramme inn møtet. Takk for sist! Da snakket vi om..... I dette møtet skal vi.....  
Tidsramme.
2. Vi forklarer kort om AF-prosessen – hva er spesielt med AF i forskningssammenheng og hvordan har vi tenkt å legge opp prosessen.
3. Kort om refleksjon. Hva er det? ...on action/in action. Hvordan kan vi skape en gode refleksjons-prosesser? (Ut av ramma, bryte mønster, skifte perspektiv, snu opp/ned, bruke metaforer, bruke bilder, osv.)

#### ***Hoveddel***

1. 10 min Tilbakemelding fra refleksjoner etter forrige møte
  - Vi: Utøvelse av lederrollen i og utenfor prosjektet. Positivt møte og positivt at flere hadde gjort seg erfaringer med bruk av EF fra før. Vi tror at det er viktig å gi tilbakemelding om våre refleksjoner fordi det bidrar til å skape tillit mellom oss og dem samt åpenhet underveis i prosessen.
  - (Astri): De: Hva er deres tilbakemelding etter forrige møte?
2. 30 min Hvilke erfaringer har dere gjort i de to ukene som har gått? Hva er EF for deg? Jfr. oppgaven: Mitt bilde av EF er..... La ordet gå fritt. Utfordre dem etter hvert slik at alle er med.
3. 5 min Beskriv ditt bilde av EF ved hjelp av ett ord. Oppsummeres på flippover. (Tas vare på)

#### ***Avslutning***

1. 5 min Neste møte fortsatt bruke EF aktivt, men løfte blikket og tenke hva kan EF være for avdelinga?
2. May Beate - noe som ikke har blitt sagt i fht møtet i dag og veien videre?

[// Forsiden// Erfaringer// Kommunikasjon// Erfaringsforum// Forbedringsforslag - funksjoner og struktur](#): Svartid vedr. ytelser og regelverk

## 12. mars kl 9-10: Hva kan EF være for avdelingen?

**Møterom:** NAV sine lokaler med tilgang på Navet og Erfaringsforum. Flippover

### **Innledning 10 min (May Beate)**

1. Ramme inn møtet. Takk for sist! Da snakket vi om deres individuelle erfaringer med EF. I dette møtet ønsker vi å åpne for en utforskning av hva EF kan by på av muligheter for læring og kunnskapsutvikling i avdelingen. Tidsramme er 1 time.
2. Tilbakemelding fra refleksjoner etter forrige møte
  - Vi: På forrige møte med erfaringsdeling kom det fram et todelt bilde: EF er tidkrevende, bl.a. pga usikkerhet rundt fagligheten. Men diskusjonen i avd har vært lærerik fordi det har ført til kunnskapsdeling
  - De: Hva er deres tilbakemelding fra forrige møte?

### **Hoveddel**

1. **15 min** Hvordan har dere brukt EF siste uke? (lest/svart/skrevet/delt). Hva tenker dere om at EF kan bidra til når det gjelder avdelingen? (May Beate) (Astri noterer)
2. Vis EF for å få andre ideer om hvordan det kan brukes
  - Eks: Kommunikasjon: vist innlegg Klart språk i AAP brev. De etterlyser innspill. (May Beate)
  - Vis hvordan de søker opp Hege Kristin. Vise noen innlegg fra henne. (Astri)
3. **10 min** Summegruppe 2-3 pr gruppe: (2 gr SYFO + 2 gr AAP) (Astri)
  - Hvilket tema kan være aktuelt å ta opp i EF? Tenk gjerne utover måten du har brukt EF til nå (i praksis ikke ytelser og regelverk). F.eks case, diskusjon, erfaringsutveksling, bruk av skjønn. Kan også være noe som «trigger deg», noe smart, gode løsninger etc.
4. **15 min** Oppsummering i plenum; dele det de har snakket om (Astri) (May Beate noterer)
5. **10 min.** Oppgave neste uke: (Astri)

Vi ønsker at dere bruker EF aktivt og tenker på erfaringene dere gjør i lys av kunnskaps- og nytteverdi i avdelingen

  - Dere som har tema – publiser innlegg om noe dere ønsker å løfte inn i Forumet.
  - Dere som ikke har tema: Utforsk aktiviteten til Hege Kristin Kråkvik og bruk det som en inngangsport for egne tanker om hvordan dere kan bruke EF? NAV-ident K111660 (NAV Lerkendal Hege.Kristin.Krakvik@nav.no Telefon734 38731)
  - Evt: Si noe om at forskjellig syn på kunnskap vil ha betydning for hvordan vi arbeider med kunnskapsutvikling på arbeidsplassen. (Astri)

### **Avslutning**

1. Skal vi sende ut en mail på onsdag?

## 19. mars kl 9-10: Hva kan påvirke bruk av EF?

**Møterom:** NAV sine lokaler med tilgang på Navet og Erfaringsforum. Flippover

### Innledning 10 min (May Beate)

1. Ramme inn møtet. Takk for sist! Da snakket vi om mulige måter å bruke EF på, bl.a. ved å se på et par eksempler. I dette møtet ønsker vi å utforske et par betingelser som ser ut til å være viktige når det gjelder å ta EF i bruk. Tidsramme er 1 time.
2. Tilbakemelding fra refleksjoner etter forrige møte.
  - Vi: Dere var aktive sist, spesielt i under gruppediskusjonen. Det ser ut som dere finner nytte i å bruke EF, men opplever det utfordrende i fht tid. For eksempel: Dere kunne svart på innlegget om AAP-brev, men vanskelig å prioritere det. Oppgaven om å skrive et innlegg – flere av dere reagerte med: ”Hvordan skal vi få tid?”. Samtidig; dere kom fort fram til aktuelle tema for innlegg. På forrige møte ble det også pekt på at leder har en viktig rolle.
  - De: Hva er deres tilbakemelding fra forrige møte?

### Hoveddel (Astri)

1. **(15 min) Erfaringer med innlegg som er publisert.**
  - X sin gruppe. Hvordan opplever veilederne gruppa det? Hvordan opplever dere responsen? Hva tenker dere andre om det? Hva tenker dere om læringseffekt/nytteverdi?
  - Z sin gruppe. De har ikke fått noe respons. Hvordan var det å skrive og publisere innlegget? Hvordan opplever de at de ikke har fått respons? Hva tenker dere andre ?

### 2. Tid

**(5 min)** Undersøke tidsbegrepet. Ta fram innlegget om AAP-brev. Det kom fram sist at de mente de hadde mye å bidra med, men at de ikke hadde tid til å gjøre det.

- Dere har gjort dere en erfaring med å lage et innlegg. Hvor lang tid tok det? Hvor lang tid har det tatt å lese på EF om temaer dere finner interessante?

**(5 min)** + / – i forhold til om bruk av tid på EF har en nytteverdi for NAV. To kolonner (flippover eller PC).

- Bruk av tid på EF gir gevinst fordi ..... Bruk av tid på EF gir belastning fordi.....
- Diskutere to og to

**(10 min)** Oppsummering på flippover.

### 3. Ledelse

**(5 min)** N, hva tenker du om din rolle som avdelingsleder i forhold til det som har kommet fram under møtet?

**(5 min)** Hva tenker veilederne om det avdelingsleder sier?

**Avslutning (5 min)** May Beate. Vise hjulet. Lese oppgaven.....

- Dette har vi tenkt å gjøre på møte neste gang. Bruk kommende uke til å fortsatt å bruke EF og til å forberede dere til oppgaven ved å ha den i bakhodet. Vise oppgaven.
- Den sendes dem på mail på tirsdag

## 26. mars kl 9-10 Hva skal til for å lykkes?

**Møterom:** NAV Steinkjer møterom 3. Trenger plass til to grupper. Klargjør ppt. om EF

### (10 min) Innledning (May Beate)

1. Ramme inn møtet. Takk for sist! Da snakket vi om opplevelsen av å skrive og å få/ikke få respons. Vi prøvde å få fram +/- ved å bruke tid EF. I dette møtet ønsker vi å utforske hva dere tenker skal til for å lykkes i å bruke EF systematisk som arena for kunnskapsdeling. Tidsramme er 1 time.
2. Tilbakemelding fra refleksjoner etter forrige møte.
  - Vi: Vårt inntrykk fra siste møte er at EF i vurderes ut i fra en tanke om at det er et oppslagsverk. Samtidig løftet dere fram flere eksempler på at EF kan fungere positivt til annen bruk også.
  - De: Hva er deres tilbakemelding fra forrige møte?

### Hoveddel (Astri)

1. (5 min) Oppgaven: Ta den fram på ppt.

Tenk dere framover i tid; Dere bruker EF systematisk som arena for kunnskapsdeling. Lederen fra nabokontoret er imponert over hva dere har fått til og er ute etter å få vite hva de må gjøre for å få til det samme.

- Inngangsbillett: Lag et par spørsmål som du mener det ville vært interessant å få svar på hvis du hadde vært lederen fra nabokontoret.
2. (15 min) Gruppeinndeling 2 grupper a 5
    - To er lederen som ”intervjuer”, dvs. utforskende spørsmål: Åpne HV-spørsmål. + oppfølgingsspørsmål.
    - Dere andre tre svarer, hjelp hverandre!
  3. (10 min) Oppsummering. Overskrift: Hva skal til for å lykkes med å bruke EF systematisk som arena for kunnskapsdeling?
    - Skriv inn på ppt (May Beate)
  4. (10 min) Refleksjon: Hva tenker dere å gjøre med det som nå har kommet fram om å lykkes med bruk av EF som arena for kunnskapsdeling?
    - (2 min) tenkepause enkeltvis + (2 min) summe m/sidemann + (5 min) Runde for å dele.

### (10 min) Avslutning (May Beate)

1. Tilbakeblikk på prosessen fra første møte 27. feb og til i dag.
2. Takke for oss.
  - Vi kommer tilbake i mai med en tilbakemelding om hva vi har kommet fram til, og for å høre hvordan det går med bruk av EF som arena for kunnskapsdeling.

## Vedlegg C - Utsnitt fra refleksjonslogg

3 Refleksjoner før og etter møtet 12. mars	
Beskrivelse av det vi planlegger å gjøre	11.03.2012 <i>Før-refleksjon</i>
Vi går igjennom planen for møtet den 12. mars. Fordeler oppgaver	Det oppleves krevende å forberede det neste møtet. Vi er bekymret for at veilederne ikke skal ha nok engasjement. Forrige møte endte med et litt negativt inntrykk av EF. Avdelingsleder er ikke til stede på neste møte. Innhold Vi må få fram flere erfaringer som refleksjonsgrunnlag. Action!
Vi velger å bruke samme møterommet som veilederne bruker til <i>avd.møte</i> den dagen (ikke sikkert at de har møte da <i>avd.leder</i> er borte – de bestemmer selv) Vi plasserer oss ved hver vår side av bordet	Fordi vi trenger tilgang på Navet og Erfaringsforum  slik at vi kan lett ha blikkontakt med hverandre + lett se alle deltakerne.
May Beate åpner og tar innledningen om innramming av møtet. Fortsetter videre med å si noe om vår refleksjon etter forrige møte.	Vi har en følelse av at veilederne fikk et ganske negativt bilde av EF da de delte sine erfaringer på forrige møte fordi det ble snakket så mye om tidsbruk og usikkerhet. Vi tror det er viktig å løfte fram at aktivitet på EF også hadde bidratt til læring.
Derefter spør May Beate om hvilke erfaringer de har gjort seg med EF.	

GJENNOMFØRING AV MØTE		
Beskrivelse av det vi gjør	Veiledere og avdelingsleders respons	13.03.12 <i>Etter-refleksjon</i>
Til stede er 9 veiledere. <i>Xxxx</i> og <i>Zzzz</i> er borte. De sitter i møterommet når vi kommer Vi plasserte oss ved enden av bordet, der det var ledig i		Det var greit å komme inn i møterommet. Viktig å ha EF tilgjengelig Astri hadde litt dårlig blikkontakt med alle
May Beate åpnet møte med å si velkommen, hva vi gjorde sist og hva vi tenker å gjøre i dag.		Følte at de lyttet og fulgte
Tilbakemelding på vår refleksjon fra sist er at de sa to ting: Det ene at EF var tidkrevende. Det andre at diskusjonene i avdelingen rundt det som ble skrevet i EF har bidratt til læring	Flere rundt bordet nikker.	Tolker <i>kroppsspråket</i> til at de bekreftet at de var enige i våre refleksjoner. Vi følte det som en lettelse; Da er det noe å gripe fatt i og vi kan jobbe videre! Tror det var lurt at vi tok det opp at det var tidkrevende. Vi forstår deres situasjon og tar den på alvor. Viktig for tilliten mellom oss og dem.
Har dere tilbakemelding på møtet sist?	<i>Cccc</i> : Når du "knar" en problemstilling ved å diskutere den blant flere så vil du få en større bredde enn at det bare er min tolkning av teksten jeg har foran meg. Men samtidig hvis diskusjonen blir hengende i lufta og det blir mye synsing, så vil det kanskje virke motsatt igjen – ikke læring. Vi er et stort kontor – jeg kan snu meg og diskutere med både <i>Ffff</i> og <i>Vvxx</i> . Det kan jo ikke de på små <i>kkcccc</i> gjøre.	"Knar" – en god metafor på hva prosessen rundt den aktuelle problemstillingen handler om. Han bekrefter det vi har sagt, som var vår bekreftelse på hva de har sagt. En måte å skape tillit på. Da velger man selv <i>hvæem</i> som skal svar på mine spørsmål. I EF kan hvem som helst svare. Vil man stille spørsmålet til den av sine kolleger som man vet vil gi det svaret jeg gjerne <i>ønsker?</i> <i>tenker?</i> mye på samme måte som meg? Det kan være tryggere å spørre en kollega fordi man kan være redd for å bli utstilt

Astri tar fram <i>Mmmm</i> sine innlegg i EF for å vise hvordan hun bruker EF i sin arbeidshverdag. Går inn på et eksempel som handler om aktivitetsplikt ved 8 uker	<i>Bbbb</i> spør om <i>Mmmm</i> er en vanlig veileder eller om hun har noen spesiell rolle (hun er veileder).	Burde vi sjekket med <i>Mmmm</i> om det var greit å bruke henne som eksempel? <i>Eyt</i> bør vi si i fra nå etterpå? Astri ringer <i>Mmmm</i> og forteller at vi har brukt henne som et godt eksempel. Kanskje er hun relevant som informant også? De virket imponert over <i>Mmmm</i> s bruk av EF. At hun som vanlig veileder hadde brukt det så mye, hun som også jobber på et stort NAV kontor med flere kolleger å spørre.
	<i>Cccc</i> : Vi må vite at det (mulig interessant tema) ligger der <i>Nnnn</i> : Det lå på forsida på Navet dette med brevene. Det at vi ikke svarer har med prioriteringer å gjøre. Vi kunne gjort mye hvis vi bare hadde tatt oss tid. <i>Cccc</i> : Vi skulle ha kunnet abonnere på problemstillinger som interesserer oss. Flere svarer at: Ja, men det går an – så får du en e-post.	Synliggjør at han ønsker en systematikk i <i>ttt</i> å bruke EF og at det er viktig for å kunne følge med i aktuelle saker. Signalerer at hun mener at det er viktig å bidra, men at det ikke er tid, pga prioriteringer. Vi tenker at dette handler mye om leders rolle Hva legger vi i bruk av tid? Det er jo ikke all verdens tid det er snakk om. De har nå skrevet et innlegg og vet litt mer hva det er snakk om. Det vil kanskje kunne sette tidsbruken i et mer riktig perspektiv
Astri sier at vi ønsker at de nå bruker EF mer aktivt enn bare å lese. Vi har vist noen eksempler på hvordan EF	Litt nelling. Et par utsagn om: "Når skal vi få tid?", men de setter seg i grupper og da diskuteres det ganske livlig.	Diskusjonen i gruppene tydet på at det ikke var noe problem å finne et aktuelt tema. Det kan jo si noe om behovet. De fikk kanskje også noen ideer til tema under møtet

	avdelingsleders ansvar å ta det inn i avdelingsmøte hvis det er noe aktuelt som står der (i EF). <i>Vvxx</i> i en kommentar: Det skal jo utvide horisonten og ikke begrense!	
<b>Metarefleksjon 13.03.12</b>		
<b>Innhold</b> Suksessfaktor at vi la opp til å vise konkrete saker på EF. Da ble bruksområdene synlig for dem. Også summeoppgaven var en suksessfaktor. Fikk sitte sammen og ha et felles ansvar. Skuldrene senket seg i <i>ttt</i> ambisjonsnivået.		
<b>Proessen</b> De har gjentatt en del av det vi sier og det er med på å bekrefte hverandres opplevelse. Vi har vært tydelig på våre roller. Dette bidrar til å skape tillit. Summegruppene var viktig for prosessen. Det var viktig for at de skulle skrive et innlegg. Nå fikk de tid til å finne et felles tema. De ble mindre skummelt når det er flere som står bak.		
<b>Konteksten/premissene</b> Materom fungerte greit. Halve gruppa kom samtidig med oss slik at vi følt ikke at vi brøt inn i et møte som pågikk. Tidsramma har holdt. Hatt god tidsstyring. Tror det er viktig at vi ikke har gått over tiden. Gjorde det noe med møtet at Anne Lise og <i>Zzzz</i> ikke var der? <i>Bbbb</i> og <i>Nnnn</i> var mer aktiv på møtet her. De hadde jo også vært aktiv på EF i perioden. Det at leder ikke var til stede virket ikke å ha noen negativ påvirkning på engasjementet. Kanskje var de mer engasjert nettopp fordi leder ikke var der? Når to autoriteter i gruppa ikke er til stede, åpner det for at andre tar ansvar eller føler at det er lettere å slippe til.		
<b>Neste møte:</b> Tidsbruk – metafor Hjulet. Lederrollen		