

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL310

Navn på kandidater:

Kristin Storvig, Hanne Thoresen, Terje Paulsen Viggen

Samhandlingens vidunderlige risiko

Med puls og rytme fra Kimen kulturhus

Dato: 29.08.18

Totalt antall sider: 132

Sammendrag

Endringsvilje, nytenkning og tverrfaglighet preger forventningene i mye av dagens arbeidsliv. Samtidig virker det som om streng styring, rapporteringskultur og økonomisk effektivitet er høyt verdsatt. Hvordan påvirker dette autonome kunnskapsarbeidere som trenger handlingsrom og høy grad av tillit, og hvordan håndterer ledere dette?

Denne avhandlingen tar for seg kunnskapsutvikling og samhandling. Problemstillingen for vår studie er:

Hva betyr samlokalisering og felles verdigrunnlag for kunnskapsledelsen ved Kimen kulturhus?

Vårt utgangspunkt for arbeidet er en nysgjerrighet på hvordan ulike profesjoner og kulturelle institusjoner fungerer, eller ikke fungerer, under samme tak og under samme ledelse. Hvilke utfordringer finnes det mellom mennesker, fag og institusjoner i en løst koblet organisasjon? Vi har avgrenset forskningen til tre hovedtema som går som en rød tråd gjennom avhandlingen. De tre temaene er kunnskapssyn, samhandling og selvledelse, og strategisk læring.

Vi har hatt dialog med en gruppe ledere i Kimen kulturhus, gjennom en felles gruppesamtale og åtte individuelle samtaler. Vår tilnærming til forskningen har vært hermeneutisk. Gjennom hele oppgaven har vi tatt med vår rolle som forskere, samtalepartnere og medmennesker inn i drøftingene og refleksjonene.

Den hermeneutiske metoden førte oss inn i sju dilemmadiskusjoner i avhandlingens drøftingsdel. Her satte vi hverdagshendelser i organisasjonen opp mot teoretiske og praktiske perspektiver. Vi har ikke vært ute etter å finne en fasit, et svar eller en fast konklusjon på vår problemstilling, men sett etter hvilke ulike vinkler vi kan se problemstillingen ut fra. Dilemmadiskusjonene har hjulpet oss, og vi mener det er en metode som kan hjelpe andre organisasjoner med å konkretisere og leve med mulige utfordringer. Dilemmaene har gjort tilnærmingen til og koblingen mellom teori og empiri forståelig og praksisnært for oss. Samtidig som vi gjennom vårt nye perspektiv, pulsperspektivet, ser ny kompleksitet vokse fram i arbeid med å forstå og videreutvikle organisering.

Pulsperspektivet tar med seg strukturell tilnærming, relasjonell tilnærming og kombinasjonen av disse inn i en ny dimensjon, hvor vi legger på en mer etisk enn teoretisk holdning til kunnskap og mennesker i prosesser.

Abstract

Willingness to change, new ideas and interdisciplinarity characterize the expectations of our work life today. At the same time strong management, culture for reporting and economic effectiveness seems to be highly valued. How does this affect knowledge workers that need autonomy and real trust, and how do leaders cope with this?

This Masters Thesis is about our research process on knowledge development and social interaction. Our main question is:

What does co-location and common core values mean for knowledge management at Kimen kulturhus?

Our curiosity is on how various professions and cultural institutions make it work when located together and under the same leadership. What are the challenges between people, subjects and institutions in a loosely linked organization? We have narrowed the research into three main topics that we follow closely through the thesis. The three topics are ‘what is knowledge’, ‘interaction and self-management’, and ‘strategic learning’.

We conducted conversation with a group of leaders at Kimen kulturhus through a joint group discussion, as well as eight individual conversations. Our research approach has been hermeneutical. Throughout the assignment, our role as researchers, conversation partners and fellow human beings are included into the discussions and the reflections. The hermeneutical method led us into seven dilemma discussions in the theses. These dilemmas is about everyday events in the organization understood through theoretical and practical perspectives. We have not been looking for definite answers or firm conclusions to our questions, but have been discussing from various angles and perspectives. We found the dilemma method helpful, and we believe it can help other organizations facing their challenges. The dilemmas have made the approach and the connection between theory and practice comprehensive and practical for us. While working on our new perspective, ‘The Pulse Perspective’, new complexity is emerging through comprehension of organizing.

‘The Pulse Perspective’ incorporates a structural approach, relative approach and the combination of these into a new dimension, where we take on a more ethical than theoretical attitude to knowledge and people in process.

Forord

*«Ens liv har verdi så lenge man også tillegger andres liv verdi
– gjennom kjærlighet, vennskap, indignasjon og medfølelse.»*

Dette sitatet av Simone de Beauvoir er starten på vår masteravhandling i kunnskapsledelse. Vi tre som har samarbeidet om denne avhandlingen har gjennom utallige timelange samtaler via Messenger, samlinger på Levanger, i Trondheim og København, bilturer til Stjørdal og besøk på Kimen kulturhus oppnådd et tett vennskap hvor vi har delt erfaringer fra både privatliv og arbeidsliv. Vi har vært «hele» mennesker sammen.

Vi har evig respekt og takknemlighet for at lederne på Kimen kulturhus tok imot oss på en åpen og skapende måte. Sammen med dem har vi utviklet en dypere forståelse av samhandlingens vidunderlige risiko. Tusen takk for inspirasjon, omsorg og ikke minst tålmodighet – da vi ikke visste helt hvor veien gikk.

Våre nærmeste har også vært en del av skrivearbeidet gjennom å ha tillagt våre liv verdi – takk. Kjærlighet staves med tre bokstaver; T-I-D. Det har dere gitt oss mye av i vår masterprosess. Takk også til rause og nysgjerrige kolleger og medstudenter. Dere har vært fine å reflektere sammen med.

Veileder for vårt prosjekt, Håvard Åsvoll ved Nord Universitet, har gjennom tilbakemeldinger på videokonferanser og via mer eller mindre kryptiske, morsomme og alvorlige meldinger på Messenger, støttet og rettleidet oss i troen på prosjektet. Hans innspill har vært uvurderlige i arbeidet. Håvard beskrives best ved å si – ingenting.

Vårt håp er at vi kan tenne en liten gnist i deg, til å få lyst til å lære mer om deg selv og hvordan samhandling kan gjøre (arbeids)livet til en risiko – du tar med glede.

Vi blir aldri de samme etter dette!



Kimen kulturhus i Solnedgang, med skulpturen "Østenfor sol og vestenfor måne" av Reinhard Haverkamp.
Foto: Lene Fjellstad.

Innhold

Figurliste.....	7
Tabelliste.....	7
Vedleggsoversikt	7
1.0 Innledning.....	8
1.1 Kimen kulturhus som samarbeidspartner.....	9
1.2 Hvor startet vår prosess?	10
1.3 Å være i bevegelse.....	11
1.4 Skapende motstand og det som vokser fram.....	12
1.5 Problemstilling og innramming av vårt prosjekt.....	12
1.6 Avhandlingens oppbygning	14
2.0 Kimen kulturhus som kontekst.....	15
3.0 Teoretisk rundtur for dypere forståelse.....	19
3.1 Kunnskapsledelse som overordnet forskningstema	19
3.1.1 Kunnskapssyn.....	21
3.1.2 Samhandling og selvledelse.....	30
3.1.3 Strategisk læring.....	38
4.0 Metode.....	44
4.2 Hermeneutikk som metodisk tilnærming.....	45
4.2.1 Forforståelse, kontekst og kvalitetskriterier	46
4.2.2 Den hermeneutiske sirkel og fortolkninger av ulik grad.....	48
4.3 Systematikk og innlevelse.....	51
4.4 Når er vi induktiv, deduktiv, abduktiv?	52
4.5 Hvordan valgte vi ut deltakere?.....	56
4.6 Prosessen rundt samtalene.....	58
4.7 Tekstreduksjon, analyse og fortolkning.....	60

4.8	Studiens kvalitet.....	62
4.8.1	Troverdighet.....	62
4.8.2	Overførbarhet.....	64
4.8.3	Etisk ansvarlighet.....	65
5.0	Ledernes fortellinger – på vei inn i empirien.....	67
5.1	Vårt første møte med Kimen.....	67
5.2	Drøfting av mini-case – med empiri-, teori- og fortolkningsbriller på.....	68
5.2.1	Pulsen og tiden – hvordan henger de i hop?.....	69
5.2.2	Prestisjetunge arrangement kontra hverdagstilbudet.....	77
5.2.3	Fruktkurven – kan en liten kurv velte et stort praksisfellesskap?.....	79
5.2.4	Skrankene – en mur mellom fagene eller en trygg havn?.....	83
5.2.5	Felles lunsj – bortkastet tid eller tid for fellesskap?.....	87
5.2.6	Verdier – en spagat mellom målstyring og det godes idé?.....	89
5.2.7	Kunsten å sette seg selv på spill eller spille seg selv god.....	95
6.0	Vi samler trådene – hva har vokst fram gjennom vårt arbeid?.....	104
6.1	Samlokalisering og kunnskapsledelse.....	105
6.2	Verdigrunnlag og kunnskapsledelse.....	106
6.3	Tre elementer av kunnskapsledelse.....	106
6.3.1	Kunnskapssyn – relasjonelt og prosessuelt.....	107
6.3.2	Samhandling og selvledelse – pulserende deltakelse.....	107
6.3.3	Strategisk læring – menneskesyn, holdninger og handlinger.....	108
6.4	Pulsperspektivet – en ny tilnærming?.....	110
7.0	Sluttord.....	113
	Litteraturliste.....	114

Figurliste

Figur 1: Kunnskapsrommet

Figur 2: SEKI-modellen

Figur 3: Pulspektivet

Tabelliste

Tabell 1: Oppgavens abduktive og hermeneutiske tilnærming

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vedlegg 2: Personvernombudet for forskning. Prosjektvurdering – kommentar.

Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse og mal for samtykke-erklæring

Vedlegg 4: Samtalestøtte

Vedlegg 5: Samtaleguide

1.0 Innledning

«Jeg er villig til å gå gjennom ild for å oppleve de få sekundene hvor alt fungerer. Jeg har opplevd det i musikken, og vet at det finnes. Tenk hvis vi kan bruke det i en organisasjon. Det er magisk!»

Disse ordene sa en av lederne ved Kimen kulturhus i Stjørdal på vårt første møte med dem, og gjorde oss nysgjerrige på om vi kunne finne en vei inn til det magiske. Er det mulig å sette ord på, og legge til rette for at det magiske kan vokse fram. Eller er det noe som bare skjer, utenfor vår kontroll? Og veldig, veldig sjelden? En veiviser for oss har vært pulsen – og vi vil i denne avhandlingen drøfte dilemma som har satt oss på sporet av hvordan pulsen kan være en muterende metafor i seg selv.

Samfunnet er i endring, og det er mye snakk om hvordan kunnskapsarbeidere skal kunne klare å holde tritt med endringene der ute. I denne masteroppgaven vil vi invitere deg med på en reise som handler like mye om deg, som om oss og Kimen kulturhus. Se for deg et speil og vær forberedt på at det du får se ikke er den du pleier å se i speilet. Dette speilet er et magisk speil – hvis du vil. Det er opp til deg å lese mellom linjene, ta pulsen og møte deg selv som medlem i framtidens arbeidsliv.

Endringsvilje, nytenkning og tverrfaglighet er begrep som i flere år har preget forventningene som stilles til organisasjoner og arbeidstakere – både i offentlig og privat virksomhet. Samtidig opplever mange at grepet strammes til for sterkere styring, rapporteringskultur og økonomisk effektivitet. Blir dette en umulig spagat for kunnskapsarbeidere som opplever at selvstendighet og tillit er viktige forutsetninger for å kunne trives og gjøre en god jobb? Og hva tenker lederne i kunnskapsintensive bedrifter må til for å oppnå bærekraft både når det gjelder organisasjonens kunnskapsutvikling og den enkeltes motivasjon og ytelse?

I følge forskningsrapporten "Kunnskapsdeling i travelhetens tid" (Enehaug et al., 2015) ønsker ledere ved norske bedrifter mer systematisk satsing på kunnskapsdeling og læring, mens 60 % svarer at de mangler strategi for å få dette til. Videre sier så mange som 70 % at de synes det er vanskelig å finne tid og ressurser til kunnskapsdeling. Rapporten viser en sammenheng mellom læring, kunnskapsdeling og vesentlige arbeidsmiljøfaktorer som mestring, tillit og motivasjon.

Samtidig kommer det fram at det er behov for mer kunnskap om hvordan virksomhetene kan legge til rette for målrettet læring (ibid, s. 18).

Vårt utgangspunkt er at vi ønsker en dypere forståelse av hva som fremmer kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i tverrfaglige relasjoner, og hvordan man kan legge til rette for at autonome kunnskapsarbeidere skal kunne samhandle. Det er en arbeidsform det stilles stadig større krav til, på bakgrunn av hurtigere endringstakt, økt behov for innovasjon, og globalisering. Vi vil gå inn på samhandlingens «vidunderlige risiko», inspirert av Gert J.J. Biestas tanker om pedagogikk som skapende kommunikasjon mellom deltakende individer (Biesta, 2014). Nysgjerrigheten vår tar oss inn i forholdet mellom kunnskapsledelse og framvoksende identitetsprosesser, idet vi tar pulsen på ledelsen i Kimen kulturhus. Når vi skriver om tverrfaglige relasjoner og ledelse, beveger vi oss mellom individnivå og gruppenivå. Vi vil også zoome ut og ta inn organisasjons- og samfunnsperspektiv for å forstå mer av hvilken kontekst og hvilke sammenhenger som kan være betydningsfulle.

Nasjonal Kompetansepolitisk Strategi 2017–2021 (NKPS) (Kunnskapsdepartementet, 2017) kan forstås som en del av oppfølgingen av rapporten «Kunnskapsdeling i travelhetens tid». Vi tolker strategien som et overordnet utviklingsdokument for norsk arbeidsliv. Den gir stort handlingsrom og viser muligheter på veien mot de målene den norske regjeringen og partene i arbeidslivet har blitt enige om. Vi har valgt å lese NKPS i et kunnskapsutviklingsperspektiv – ikke ut fra et tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv basert på styring og kontroll. Et sentralt aspekt i strategien er synet på framtidens arbeidsliv: Vi vet ikke hvilken kompetanse som blir viktig å ha i morgen.

Denne oppfattelsen av framtidens kompetansebehov ønsker vi å ha med oss inn i vårt masterarbeid om kunnskapsledelse. Vi er ikke først og fremst ute etter å finne svar for å avdekke usikkerheten, vi er mer ute etter hvordan en kan leve med den. Kan vi finne interessante holdninger og handlinger gjennom studiet av en organisasjon som delvis oppleves som «ristet sammen» uten tidligere fellesskap, og som delvis er strategisk utviklet gjennom et tankegods med lang historie bakover og med et åpent og lærende blikk mot framtida?

1.1 Kimen kulturhus som samarbeidspartner

Da Kimen kulturhus kom opp som en aktuell samarbeidspartner for vårt masterprosjekt, var det interessant av flere årsaker. Den nylige samlokaliseringen favner både ulike deler av kommunal

kulturvirksomhet som kulturskole, bibliotek, ungdomsklubb og kulturarrangement; privat kino og kafé; og kirken som i seg selv har en sammensatt drifts- og eierstruktur. Samlokaliseringen er spennende å lære mer om, både på grunn av de tverrfaglige relasjonene den omfatter, og som en motsats til økt fokus på digitaliseringens muligheter for distansesamarbeid. Kimens verdigrunnlag, prosessene som ligger bak og måten det forsøkes implementert, er andre årsaker til at avtale om samtaler ble gjort. Underveis i oppgaven har det vokst fram en nysgjerrighet for koblingen mellom det kreative aspektet i kunnskapsledelse og -utvikling – som «kreativ skaperkraft» (Langagergaard, 2009) – og hvordan kulturhuset legger til rette for opplevelser og utfoldelse for innbyggerne. Videre er vi oppmerksomme på hva kunnskap og kreativ skaperkraft betyr i et samfunnsperspektiv. Har vi her å gjøre med noe av det som forutsetter framveksten av det Russ kaller «bærekraftsmennesket», og en økologisk økonomi hvor det nye gullet baserer seg på «usable and shareable, renewable energy and knowledge»? (Russ, 2016, s. 332, 334).

I løpet av studiet Master i kunnskapsledelse har vi som studenter gjennom forelesninger, praktiske eksempler og litteratur, blitt utsatt for mange ulike og mulige perspektiver vi kan innta når vi skal se på organisering i praksis. Selv om hovedaktiviteten på selve studiet har bestått av teoretiske tilnærminger «på skolebenken», har vi som godt voksne studenter gjennom hele studieløpet satt dette opp mot egne erfaringer og hverandres praksiser. Å se organisering fra ulike perspektiver har åpnet opp for oss, og gitt nytt lys på egne og andres arbeidsplasser.

1.2 Hvor startet vår prosess?

Vår reise har gjennom to og et halvt år spisset seg mer og mer mot et prosessorientert syn på organisering. Og for å kunne sette et slikt perspektiv på vår reise, opplever vi at det er viktig å se oss tilbake for å finne ut hvor vi var da vi startet: hva ble starten på vår prosess? Og var starten egentlig starten? Eller hadde det hele startet før det? Her får vi assosiasjoner til Weick og hans syn på at en meningsskapelsesprosess er kontinuerlig. «Vi er alltid mitt i noget. Vi er kastet ind i verden og begivenhederne» (Hammer & Høpner, 2014, s. 106). Sett i lys av dette er det fristende å sitere en av samtalepartnerne. Vi snakket om de tre hovedbolkene i prosjektet: kunnskapssyn, selvledelse og samhandling, og strategisk læring; og hvordan vi hadde vært innom alle de tre bolkene, dog i en tilfeldig rekkefølge og med ulike innfallsvinkler. Temaet vi snakket om var at organiseringen på Kimen etter hans syn var avhengig av hvem som satt i de ulike rollene, og at rollefordelingen langt på vei var bestemt før kulturhuset ble etablert. Han hadde bitt seg merke i

at vår studentgruppe var satt sammen av lærerne på studiet, og at vi ikke kjente hverandre fra før. Han så en sammenheng mellom opprettelsen av vår gruppe, og hvordan kommuneledelsen hadde bestemt sammensetningen av ledergruppa på Kimen kulturhus. Kanskje vi kunne finne kimen til større forståelse om samhandling og kunnskapsutvikling i vår egen gruppe?:

«Dere må tenke på: hva har vi gjort da, for det er jo nettopp det det går på ikke sant, at du når du setter noen sammen – da er vi inne i musikken igjen – for eksempel når vi setter sammen en duo da, og så utnytter maksimalt det man får sammen med andre da, og se den muligheten og ha den holdningen til å gjøre det, der er kanskje litt av «cluet» – med dette med samhandling.»

Det er kanskje det som var starten på vårt felles arbeid – dette dannet vårt tverrfaglige ståsted – at vi tilfeldig ble satt i en studiegruppe som skulle jobbe sammen. Underveis i studiet har vi så utviklet en fellesfaglighet gjennom undervisning, oppgaveskriving og diskusjoner. Den tverrfaglige, lederstyrte sammensetningen kan vi si var starten på vår prosess – og etterhvert har vi gjennom åpenhet og tillit utviklet en fellesfaglighet som er en styrke vi tar med inn i samspillet rundt masteroppgaven.

1.3 Å være i bevegelse

«Interaction is all that there is» sier Law ifølge Rennemo (2006, s. 46). Dette var noe vi kjente «i magen» når vi leste og diskuterte, og våre oppgaver i løpet av studiet har det relasjonelle som en tydelig rød tråd i valg av teorier og tema vi har vært opptatt av. Samtidig som vi er oppmerksomme på at Laws utsagn i seg selv, tatt ut av kontekst, kan tolkes reduksjonistisk og som en overforenkling. En forløsende tekst for oss har vært Tor Hernes' bok «Organisering i en verden i bevegelse» (2016). I løpet av et foredrag med ham på CBS i København begynte mange brikker å falle på plass, eller de begynte å danse rundt på en ny måte. Vi så antydningen av et stort og komplekst bilde. Hvordan henger ting sammen? Vi har tatt med oss Hernes' forståelse av ordet prosess: «Den grunnleggende betydningen av ordet prosess handler med andre ord om å være i bevegelse, å komme fra noe og være på vei mot noe» (Hernes, 2016, s. 26). Her er ordet bevegelse et nøkkelord. Vår studietid har vært en konstant bevegelse. Den har ikke hatt lik fart hele veien, men har gått i rykk og napp. Vi har vært innom noen blindveier og funnet tilbake til retningen, men disse blindveiene har også påvirket oss og gitt oss nye og andre perspektiver.

Våre samtaler på Kimen har gitt oss empiri som vi tolker og drøfter opp mot et teoretisk bakteppe. Episodene og praksisen vi er blitt presentert for er i høy grad steds- og tidsavhengige,

og kan vanskelig løsrives fra Kimen som arbeidsplass. Det er de ansatte, ledelsen og publikum som skaper virkeligheten vi får høre om og forsøker å forstå. Vi tenker likevel at våre tolkninger og teoretiske betraktninger løfter opp dilemma som kan være interessante og gi mening også for andre kunnskapsarbeidere og arbeidsplasser.

1.4 Skapende motstand og det som vokser fram

Et eksempel som vi vil dra fram innledningsvis er våre refleksjoner om at en dynamisk og inkluderende organisasjon forutsettes å gi rom for skapende motstand (Carlsen, Clegg & Gjersvik, 2012). Spennende ting kan skje når kunnskapsarbeidet også utfordrer, og vi mener at kunnskapsarbeidere og ledere trenger å øve seg på kommunikasjonsmetoder som åpner for dette. På et kulturhus som Kimen hvor kunst- og kulturuttrykk skal utvikles, vil skapende motstand og refleksjon være avgjørende for kvaliteten på det arbeidet som blir utført. Det er med på å skape mening både for de som jobber på Kimen og ikke minst for publikum. Ifølge Hernes er det et viktig poeng at meningsskapning er forankret i handling, og en viktig del av organisering: «meningsskapning ligger til grunn for organisering, og (...) er en sosial prosess hvor tilslutning (commitment) til prosessen skapes og opprettholdes sosialt» (Hernes, 2016, s. 35, 38). Dette er hentet fra Weick, og vi kommer tilbake til hans ideer og tanker. Her vil vi likevel ta med ett av Weicks munnhell: «Talk the Walk» som et tilsvar på det mer kjente «Walk the Talk». Det gir oss noen filosofiske betraktninger: Hva skal en leder vektlegge? Det han sier eller det han gjør? Og hva med spørsmålene: "Hvordan vet jeg hva jeg tenker før jeg hører hva jeg sier?" og «Hvordan ved jeg, hvad vores strategi er, før jeg kan se, hvad der er sket?» (Hammer & Høpner, 2014, s. 155; Hernes, 2016, s. 48). Eller som vi har erfart gjennom arbeidet med masteravhandlingen: Hvordan vet jeg hva jeg tenker før jeg har skrevet det, og du har gitt din refleksjon på det jeg har skrevet?

1.5 Problemstilling og innramming av vårt prosjekt

Vår problemstilling i denne avhandlingen er følgende:

Hva betyr samlokalisering og felles verdigrunnlag for kunnskapsledelsen ved Kimen kulturhus?

Samlokaliseringen i Kimen kulturhus og det felles verdigrunnlaget beskrives som kontekst for vår studie, mens spørsmål om kunnskapsledelse drøftes i lys av utvalgt teori. Kunnskapsledelse er et omfattende begrep som vi har valgt å nærme oss gjennom tre prioriterte tema:

Kunnskapssyn; Samhandling og selvledelse; Strategisk læring. Vårt prosjekt kan slik betegnes som et tema-basert case-studie, samtidig som det er et fortolkende arbeid med utgangspunkt i hermeneutisk metode. Vi har valgt å samle praksishistorier fra et utvalg av ledere ved Kimen kulturhus. Vår bakgrunn for det er en interesse for ledelsens holdninger og handlinger, spesielt i lys av det Kirjavainens forskning forteller oss om betydningen av ledelsens rolle i strategisk læring. En studie av kunnskapsledelse kunne også handlet om hvordan kunnskapsarbeidere på alle nivå bidrar med ulike former for ledelse av prosesser og aktiviteter. Dette var det en forventning om at vi skulle gjøre, både fra noen av deltakerne og oss selv. Her måtte vi gå noen runder for å slippe taket i vår forforståelse. Den første samtalen med ledergruppa på Kimen kulturhus fikk stor betydning for det videre arbeidet, og ga oss inspirasjon til å avgrense studien til å gjelde ledernes og våre egne perspektiv, selv om dette brøt med noen av forventningene.

Våre forsknings spørsmål knyttet til de tre temaene er:

- Hva forteller ledernes kunnskapssyn oss om organisasjonens liv og bevegelser mellom: relasjonell og individuell kunnskap, prosessuell og etablert kunnskap, taus og eksplisitt kunnskap, lokal og overordnet kunnskap?
- Hvordan tolker vi ledernes beskrivelser av selvledelse og samhandling i daglig praksis og ved store hendelser, og hva forteller dette om kunnskapsledelsen i organisasjonen?
- På hvilken måte vises kjennetegn på eller potensiale for strategisk læring i refleksjonene om kunnskapssyn og selvledelse/samhandling?
- Hvilken samfunnsrelevans blir vi oppmerksomme på i drøftingen av holdninger og handlinger i Kimen kulturhus?

Vi kunne valgt å studere samlokalisering eller verdigrunnlag i seg selv, ved å bygge på teori og tidligere forskning om disse fenomenene. Vårt valg ble i stedet å fokusere på tolkning av det empirien forteller oss om kunnskapsledelse innenfor en ramme av samlokalisering og felles verdigrunnlag. Samtidig er vi bevisst at vi har med oss vår forforståelse inn i prosjektet, og vår prosess og utvelgelse underveis blir en del av konteksten. Slik ble hermeneutisk metode et naturlig valg, og våre blikk ut mot samfunnet utvider arbeidet med problemstillingen til også å gjelde kritisk teori.

1.6 Avhandlingens oppbygning

Dette første kapitlet innleder vår masteravhandling i faget kunnskapsledelse. Videre i oppgavens kapittel 2 forteller vi om Kimen kulturhus som kontekst, og tar med leseren på en rundtur i vårt utvalg av teori i kapittel 3. Kapittel 4 handler om metode, og omfatter redegjørelse for vårt valg av kvalitativ tilnærming og hermeneutisk metode. Deretter tar vi for oss sju dilemmaer som drøftes opp mot teori, egen forforståelse og samfunnet rundt oss, i kapittel 5. Når vi samler trådene og runder av i kapittel 6 og 7, viser vi hvordan vårt eget perspektiv på kunnskap og organisering har vokst fram: pulsperspektivet.

2.0 Kimen kulturhus som kontekst

Kimen kulturhus i Stjørdal er base for vår søken etter mer kunnskap om samlokalisering, verdigrunnlag, tverrfaglighet og kunnskapsledelse. Vårt bilde av den komplekse virkeligheten i et aktivt kulturhus er et viktig grunnlag for drøftingene i denne avhandlingen, og her vil vi fortelle om bakgrunnen for Kimen kulturhus og det som kjennetegner dagens virksomhet. Våre kilder er kommunale dokumenter, nettsiden (www.kimenkulturhus.no) og ledernes fortellinger i prosjektets innledende møte.

Idéen om et kulturhus i Stjørdal ligger langt tilbake i tid – og handler både om tilgjengelighet og gode lokaler for publikum, og om å samle kommunens ressurser på kulturområdet fysisk og organisatorisk. I 2014 hadde en mangeårig prosess kommet så langt at kommunestyret kunne vedta ni punkter som ga styringssignal om kulturfeltet som egen kommunal virksomhet, med egen etatsjef som også er leder av kulturhuset. Et kommunalt aksjeselskap skulle stå som eier av det nye kulturhuset, og teknisk etat skulle ivareta forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU) – slik det gjøres også for andre kulturlokaler i Stjørdal. I tillegg skulle det rekrutteres en teknisk driftsleder spesielt for kulturhuset. Vedtaket omfattet også følgende: «Tilpasning og størrelse på organisasjonen skal gjennomføres innenfor de til enhver tid vedtatte rammer i økonomiplan og budsjett» (Stjørdal kommune, 2014 b).

Det avgjørende kommunestyrevedtaket bygde på den omfattende rapporten «Kulturorg 2015. Utredning organisasjonsmodeller/driftsøkonomi kultur» (Stjørdal kommune, 2014 a).

Prosjektgruppa som hadde fått utredningsoppdraget omfattet representanter for ledere, ansatte og tillitsvalgte fra de ulike enhetene innen kultursektoren. Rådmannens ledergruppe hadde et overordnet ansvar for utredningen, og andre brukergrupper internt og eksternt skulle inviteres inn i arbeidet underveis. Utredningen tok utgangspunkt i hva som kjennetegner kulturen i Stjørdal, og hva en trodde var utviklingstrekkene framover. Kompetanse, ressursbehov og publikumsgrunnlag i dagens og framtidens organisasjon ble kartlagt. Det ble lagt vekt på kommunens rike og mangfoldige kulturliv med mye frivillighet, og konkrete driftsrelaterte suksessfaktorer ble gjennomgått. Den som listes opp først er: «At huset fremstår med en klar og tydelig kultur- og regionalpolitisk profil som favner hele regionen og er aktive som kompetansemiljø på kulturformidling og tilrettelegging i samspill med kulturlivet i regionen» (ibid).

Følgende visjon ble foreslått for et nytt regionalt kulturhus i Stjørdal: «Engasjement og fellesskap uten grenser». Verdiene ble samlet i begrepene begeistre, respektere, utvikle. Forbokstavene til disse tre gir sammenstillingen BRU: «*Ei bru som bygges aktørene imellom og ei bru mellom kulturhuset og folket i regionen. Det skal også bygges bru mellom generasjoner, mellom ulike nasjonaliteter, mellom ulike trosretninger. BRU er uttrykket for et inkluderende fellesskap*» (ibid). Kimen kulturhus ble åpnet på storslått vis den 21. august 2015.

Når vi besøker heimesida til Kimen kulturhus, møtes vi først av store oppslag om kommende kulturarrangement og forestillinger. Det er oversikt over arrangement gjennom hele året, og mulighet for å kjøpe billetter digitalt. I menyen øverst på siden vises det til de ulike delene som kommunens kulturvirksomhet og det samla kulturhuset består av:

- Bibliotek (med husets informasjonsskranke, Newtonrom og amfi)
- Carbon (ungdomsklubb)
- Kulturskolen (øvingsrom, dansesaler, kontorer)
- Kirken (Stjørdal kirke og kirkekontor for hele kommunen)
- Etat kultur (som viser hele kommunens kulturvirksomhet)
- Kino (inkludert kafé Kulissen, del av Trondheim kino)
- Lokstallen (eksternt lokale, driftes som en del av kulturhuset)

Når vi klikker på de ulike delene kommer hver virksomhets egne nettsider opp, med hvert sitt visuelle uttrykk og presentasjon av særegne aktiviteter og tilbud. Det gjelder både de ulike delene innenfor kommunens kulturetat (bibliotek, ungdomsklubb, kulturskole, arrangement) og de to som ikke er under kommunens paraply (kino og kirke) (Stjørdal kommune, 2018). Det er ikke lagt vekt på enhetlig profil for å vise samhörighet – det virker tvert imot som om synliggjøring av det særegne er velkomment.

Parallelt med prosessene fram mot realiseringen av Kimen kulturhus, fortsatte Stjørdal kommune sitt engasjement for synliggjøring av folkeopplysningsmannen, lyrikeren og stjørdalingen Ole Vig. Siden 1979 er Ole Vig-prisen delt ut nesten hvert eneste år. I 2007 ble det markert at det var 150 år siden Ole Vig døde, og kommunen initierte utgivelsen av biografien skrevet av Arild Bye: «Folkevennen Ole Vig». Da det ble utlyst navnekonkurransen for det nye kulturhuset i 2014, dukket navnet Kimen opp, og i kulturhusets interne håndbok ser vi forklaringen: «For at det skal

gro godt må vi ha et såkalt såkorn, og her ligger KIMEN til alt det gode som skal skje, i form av deltakelse eller som besøkende. Ole Vig har gitt oss denne KIMEN gjennom sitt utrettelige arbeid for folkeopplysning, kultur og danning. KIMEN kan også assosieres til satsing på barn og ungdom – de er framtida – KIMEN gir grunnlag for vekst og utvikling for kommende generasjoner» (Stjørdal kommune, 2017).

I perioden mellom kommunestyrevedtaket i 2014 og åpningen i 2015 pågikk både visjonsprosesser og tidkrevende detaljplanlegging, prioritering og kvalitetssikring for å skape et hus og en virksomhet som virker grensesprengende samtidig som vedtatte økonomiske rammer holdes. En del av prosessen gikk ut på å inngå avtaler med Trondheim kino om leieforhold og etablering av Kimen kino, og avtaler med Stjørdal kirkelige fellesråd om leieforhold og bygging av den nye kirken.

Visjonen «Engasjement og fellesskap uten grenser» fra utredningen i 2014 er beholdt og er godt synlig under fanen «Om Kimen kulturhus/åpningstider» på nettsiden. Her beskrives også kulturhuset som «mulighetenes arena» og «et hus for alle». I menyen til venstre ser vi fanen «Ole Vig – såmannen». Her finner vi igjen tankegodset fra Ole Vig, oppdatert med tanke på det fellesskapet av aktører som til slutt ble knyttet sammen i Stjørdal sin nye storstue: «Inspirert av mannen som ville «vekke og samle folket», og virke i rommet mellom «teorien og støyen fra det praktiske livs rørelser», er Kimen blitt et *brobygg* mellom livets ulike sfærer. Her er folkebibliotek, kirke og et livsnøytralt rom, men også fritidsklubb, kino, konsertsaler, øvingsrom og kafé – rom der vi nettopp kan samles og bryne oss på hverandre» (Teksten er utdrag fra forordet i brosjyren «Kunst i Kimen» av Kamilla Freyr) (Stjørdal kommune, 2018).

Kimen er i sitt tredje driftsår, og det er full rulle. Aktiviteten og publikumstilslutningen ligger langt over det estimerte. Den interne håndboka framstår som et oppdatert kvalitetsstyringssystem som gjelder alle fellesfunksjoner i huset. Den er også et visjonsdokument som omfatter felles verdier for alle som har et ansvar i fellesskapet. Det gis en grundig innføring i verdigrunnlaget og tankegodset etter Ole Vig. Samtidig konkretiseres det hva som forventes i praksis. Under overskriften «Trivsel» står følgende:

«Å være ansatt og arbeide i Kimen kulturhus skal anspore til stolthet og glede. Du som medarbeider har fått i oppdrag å betjene publikum, besøkende, artister og elever på en slik måte at de alltid skal føle seg velkommen tilbake.

På samme måte skal du vise respekt og omtanke overfor dine kollegaer med smil og ros. Uenigheter og konflikter løser vi tidligst mulig, før det blir konflikter. I Kimen er du en del av et stort orkester hvor din stemme er viktig for helheten. I samspillet med de andre gjelder det å være oppmerksom, lyttende og passe på at alle spiller samme melodi – er på samme rytme (puls) og at dynamikken og balansen fungerer. I det ene øyeblikket akkompagnerer du, for i neste å være solist, improvisasjon og initiativ skal applauderes.» (Stjørdal kommune, 2017).

I håndboka beskrives også møtestrukturen. I driftsmøter hver uke møtes kultursjef, enhetsledere, driftsleder, senterleder kino og representant for kirken; i etatsmøte hver 14. dag møtes kultursjef og enhetsledere inkludert senterleder for kino og kirkeverge. Den enkelte enhet har så sine enhetsmøter. Kultursjefen sitter i rådmannens ledergruppe, og har dessuten egne møter med kulturadministrasjonen og sitter i fagrådet og programrådet. Partnerskapsmøter med Stjørdal museum, Opera Trøndelag og Blues in Hell kommer i tillegg. Et kapittel om prosjektorganisering er under utarbeidelse, samt manual for ny programvare for booking, billettsalg, utstyr og annen informasjonsutveksling.

De ulike aktørene i Kimen har gjort seg mange erfaringer siden oppstarten, hver for seg og sammen. I denne avhandlingen setter vi søkelys på hva samlokalisering og felles verdigrunnlag betyr for kunnskapsledelsen – og dybdesamtaler med fire av lederne i organisasjonen bidrar til at ulike perspektiv kommer fram. I dette kapitlet har formålet vært å gi et grunnlag for å forstå kompleksiteten i Kimen kulturhus når vi skal gå dypere inn i relevant teori, praksisfortellingene fra den enkelte leder sammen med våre tolkninger og vår meningsskaping.

3.0 Teoretisk rundtur for dypere forståelse

De tre hovedtemaene i vårt prosjekt er kunnskapssyn, samhandling og selvedelse, og strategisk læring. Temaene ble valgt som innfallsport for å kunne studere kunnskapsledelse ved Kimen kulturhus. Hensikten med avgrensingen er å belyse problemstillingen, og vi har vært opptatt av å se en kobling til fordypningspunkter som er inspirert av rapporten «Kunnskap i travelhetens tid» og Kirjavainens forskning (Kirjavainen, 2011):

- Holdninger og kunnskapssyn i overordnede strategier og ledelse
- Kunnskapsdeling for å fange opp taus kunnskap og framvoksende strategier, som forutsetter både samhandling og selvedelse
- Strategisk læring som kjennetegn på dynamisk og inkluderende virksomhet.

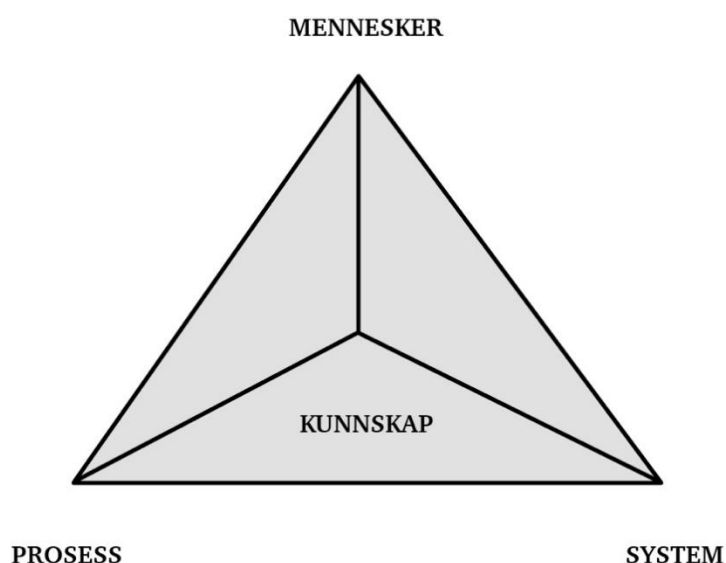
I metodedelen vil vi gjøre rede for hvordan vi har nærmet oss stoffet – både gjennom teori og praksis på Kimen. Før vi kommer inn på metodekapitlet vil vi her ta for oss de tre temaene gjennom teorier, og på en mer filosofisk måte, både hver for seg og sammen. Vi har stilt oss spørsmål om vi fant noen ontologiske fellesnevner i de teoretiske perspektivene vi inntok når vi så på hovedtemaene i prosjektet. På denne måten har vi gitt teorikapitlet en drøftende stil, slik at vi får gjengitt refleksjonene fra vår felles teoretiske rundtur.

3.1 Kunnskapsledelse som overordnet forskningstema

I vår studie av kunnskapsledelse ved Kimen kulturhus faller det i første omgang naturlig å si at vi studerer organisasjonen. Vi kan imidlertid like gjerne si at det er organiseringen vi studerer, altså aktivitetene, prosessene og relasjonene. På denne måten beveger vi oss fra et strukturelt til et prosessuelt, sosiokulturelt perspektiv, og er inspirert av blant andre Weick som er blitt kjent for å sette i gang en «ing-bølge» i organisasjons- og ledelseslitteraturen (Hammer & Høpner, 2014, s. 33) Vårt ontologiske ståsted er preget av en sosialkonstruktivistisk tankegang. Det betyr at vi har med oss Deweys forklaring på mennesket som deltaker i en verden i forandring, «og i denne foranderligheten gjensker mennesket seg selv i en kontinuerlig sosial prosess» (Rennemo, 2006, s. 45).

Kunnskapsledelse kan defineres som «ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap» (Irgens, 2011, s. 124). Dette er en relevant definisjon for vårt arbeid siden det kan favne ulike perspektiv, der både kreativitet, intuisjon og «kollektiv skaperkraft»

(Langagergaard, 2009) kan inngå. Det finnes en lang rekke andre definisjoner på kunnskapsledelse, noen preget av knowledge management-retningen, ofte med fokus på styring, systemer og informasjonsteknologi (Gotvassli, 2015, s. 33). Meir Russ opererer med et utvidet kunnskapsbegrep som kan nyansere hva kunnskapsledelse handler om: «a threedimensional actionable event model of knowledge creation based on the organizational drivers People, Processes, and Systems»: (Russ, Fineman & Jones, 2017, s. 11).



Figur 1: Kunnskapsrommet – vår oversettelse av figur 1 hos Russ et al. (2017)

I vårt arbeid ser vi behov for å gå spesielt inn på den dimensjonen av kunnskapsledelse som handler om å lede kunnskapsarbeidere – et begrep som ble lansert av Peter Drucker (Amdahl, Gansmo & Sørensen, [2008], s. 1). Typisk for kunnskapsarbeidere er at de inspireres av autonomi og personlig vekst, de har sterk indre motivasjon og foretrekker å arbeide under fleksible og dynamiske forhold (Newell i Irgens & Wennes, 2011, s. 14). Dette kan oppleves både som en utfordring og en forutsetning med tanke på å lede prosesser i tverrfaglige relasjoner og komplekse organisasjoner. Ledelsens kunnskapssyn vil ha stor betydning for hvilket rom den enkelte medarbeider får å utfolde seg i, og hvordan det legges til rette for samhandling og utvikling. En kritikk av kunnskapsledelse, og da hovedsakelig knowledge management-retningen, er at den er et forsøk på å lede den autonome kunnskapsarbeideren ut fra en instrumentell motivasjon for å øke effektiviteten (Amdahl et al., [2008], s. 1). På samme måte vil

vi hevde at jaget etter tverrfaglighet i noen sammenhenger kan virke fremmedgjørende for kunnskapsarbeideren, og det gjør oss nysgjerrige på om «tverrfaglighet er blitt den moderne søken etter helhet og rasjonalitet» (Amdahl et al., [2008], s. 8). Det kan også sies at både kunnskapsledelse og tverrfaglighet kan være nøkkel til kunnskapsutvikling og personlig vekst. En bevissthet rundt disse noe motstridende oppfatningene mener vi er avgjørende, slik at man ikke blir ufrivillige slaver av et perspektiv som bruker kunnskapsledelse kynisk til å forsterke styringen mot ensidige mål. Etter vår mening er det viktig med en årvåkenhet og balansegang som kan bidra til å skape mening for deltakerne, bærekraft for samfunnet og sunn økonomi for organisasjonen.

3.1.1 Kunnskapssyn

Hva er kunnskap? Hvilket syn har vi på kunnskap? Hvordan skapes kunnskap? Det er store spørsmål med mange svar, og vi vil starte bredt med Hernes' prosessfilosofiske ståsted, hvor vi kjenner oss hjemme. Prosessfilosofien bygger på at det er i handlingene, i relasjonene og i hvert enkelt menneske at erkjennelse og forståelse skapes (Hernes, 2016, s. 204-207). Erkjennelse og forståelse forstår vi som kunnskap. Sett i dette perspektivet ser vi altså på kunnskap som noe som skapes sammen med andre mennesker, men som også kan finnes i hvert enkelt individ. Med inspirasjon fra Hernes går vi inn i en pragmatisk forståelse av virkeligheten, selv om vi har sosialkonstruktivismen som et tyngdepunkt. Vi ser at vi trenger et epistemologisk ståsted som favner både den relasjonelle og substansielle forståelsen, inspirert av Rennemo (2006, s. 44).

Ofte presenteres det objektivistiske og det subjektivistiske kunnskapssynet dikotomisk, som motsetninger. Det sosiokulturelle perspektivet i subjektivismen presenteres gjerne som en reaksjon på den dominerende rollen som det objektivistiske strukturperspektivet har hatt opp gjennom historien. Den samme dikotomien presenteres også gjerne som mekanisk og organisk, slik det gjøres av Ims og Jacobsen (Nyeng & Wennes, 2005, s. 244). Med vårt sosialkonstruktivistiske utgangspunkt vil den subjektivistiske, organiske tilnærmingen være dominerende, og som Nyeng & Wennes sier: «Sosialkonstruktivismen trekker oppmerksomheten mot den skjørheten som finnes i mange sosiale mønstre, og søker å skape innsikt i hvordan emosjoner former og selv blir formet av sosiale arrangementer, regler og språk» (ibid s. 10). Vi er imidlertid bevisst at strukturperspektivet er med og preger vår forståelse, både av historiske årsaker og fordi vi ser at det er relevant for å forstå mer om mennesker og organisering. Siden vi

ser behovet for å kombinere disse to, vil vi utvide med Elkjærs «Den tredje vei», slik Gotvassli gjør det (Irgens & Wennes, 2011, s. 45-51):

- Strukturperspektivet: den rasjonelle, substansielle, mekaniske forståelsen, kontrollbasert. Objektivisme – der de ansatte oppleves som objekter med bestemte egenskaper: «kunnskap er noe som først og fremst individer tilegner seg og besitter.»
- Sosiokulturelt perspektiv: den relasjonelle, prosessuelle, organiske forståelsen, tillitsbasert. Subjektivisme – der de ansatte oppleves som samhandlende subjekter: «praksisfellesskap er selve byggesteinen i sosiale læresystemer, det er her kompetansen blir utviklet og lagret.»
- Den tredje vei: en kombinasjon av struktur- og sosiokulturelt perspektiv, «god mestring i praksissituasjonen i utføring av oppgaver forutsetter sosiale prosesser som gir anledning til tolkning og innlevelse fra aktørens side.»

Vår forståelse av subjektivisme og individets rolle i et relasjonelt kunnskapsperspektiv ble dypere etter lesing i Biestas bok «Utdanningens vidunderlige risiko» (2014, s. 40-46), og kan fungere som et supplement til subjektets eller aktørens rolle i Elkjærs tredje vei. Biesta viser til Levinas utredning om menneskets eneståenhet og uerstattelighet, der subjektivitet beskrives som måten vi tar vårt ansvar på. Subjektivitet handler om hvordan jeg singulariseres – gjør meg til et suverent menneske sammen med andre. Subjektivismen beskrives her mer som en etikk, og ikke som en teori, og det legges vekt på det eksistensielle, altså ikke hva subjektet er, men hvordan subjektiviteten eksisterer: «min enestående subjektivitet slik den framstår på grunnlag av mitt singulære, enestående ansvar» (Biesta, 2014, s. 43). Synet på identitet utfordres, det beskrives som en oppmerksomhet mot det som gjør oss annerledes enn andre, og defineres som noe annet enn subjektivitet. I stedet framhever Biesta subjektivitetshandlingene, de øyeblikk der et menneskes handling er unik og uerstattelig, der måten du tar ansvaret som er gitt deg eller som du har påtatt deg utgjør akkurat det som er nødvendig og avgjørende i situasjonen (ibid s. 44). Denne nyanseringen av begrepet subjektivitet gir mening til vår sosialkonstruktivistiske tilnærming og Deweys forklaring om mennesket som aktiv deltaker og medskaper av sin egen eksistens. Vi opplever også at det gir en ny dybde i forståelsen av begrepet kunnskapssyn – det kan vanskelig skilles fra vårt menneskesyn. Handling kan være eksistensielt, og det fører oss tilbake til prosessfilosofien.

Hernes hjelper oss å innta en pragmatisk innstilling med sine tre hoveddimensjoner knyttet til hvordan kunnskap utvikles (Hernes, 2016, s. 203-207):

- «erkjennelse og forståelse oppstår gjennom handling». Kunnskap utvikles i handlingen.
- «erkjennelse og forståelse etableres relasjonelt». Kunnskap utvikles i relasjonene.
- «erkjennelse og forståelse etableres lokalt». Kunnskap utvikles lokalt.

Kompleksitetsteoriens beskrivelse av idealisme gir oss en litt annen vinkling på kunnskap, der meningsskapingen ikke nødvendigvis skjer relasjonelt og i handling, men at den faktisk er en del av virkeligheten hver enkelt av oss prøver å forstå: «idealists do not believe that our entire sense-making activity is purely relative but that it is connected to the reality we are trying to comprehend» (Stacey & Mowles, 2016, s. 34). Eller vi kan si det med Uhl-Biens syn på «leadership as a process of social construction» (Uhl-Bien, 2006, s. 654). Hun har to perspektiver på relasjonell ledelse som utfyller hverandre, og som kan utvide forståelsen av kunnskap i henholdsvis strukturell og sosiokulturell retning:

- det individuelle perspektivet hvor kunnskapen er i individet separat fra omgivelsene, og er noe som deles mellom menneskene gjennom relasjoner. Her vil det være et subjekt-objekt forhold hvor kunnskapen blir formidlet i relasjonen mellom leder og medarbeider.
- det relasjonelle perspektivet hvor kunnskapen oppstår i selve relasjonen, og fokuset her vil være på selve relasjonen og ikke på individene som er i relasjonen: «(...) switched attention from leaders, as persons, to leadership as process» (ibid, s. 662).

Vårt kunnskapssyn må ikke være skrevet i stein. Vi kan endre det ut fra konteksten og hva som kreves i den enkelte situasjon. Igjen støtter vi oss på en relasjonell tilnærming og et pragmatisk prosessfilosofisk grunnsyn i arbeidet, men vi tar også med oss kompleksitetsteoriens perspektiv på framvoksende strategier som en naturlig del av arbeidet med organisering og kunnskap. Strategi og framdrift skapes ikke gjennom direkte «årsak-virkning» eller «enten-eller» i lineær forstand, men i en sirkulær bevegelse hvor vi kan tenke «både-og» eller i paradokser, hvor motsetninger og ulikheter i syn og meninger eksisterer ved siden av hverandre. Dette er noe av kompleksitetsteoriens essens (Stacey & Mowles, 2016), og dette mener vi støtter opp under våre drøftinger i avhandlingen.

Kunnskap, kompetanse og kreativitet

I Gottschalks kunnskapspyramide (Westeren, 2013), hvor kompleksitet og verdi øker jo lenger opp i pyramiden man kommer, beskrives kunnskap som det tredje trinnet. Det nederste trinnet i pyramiden er data, eller enkle fakta. Ved å tolke data kommer man et trinn opp til informasjon. Når vi reflekterer over informasjon som er viktig for oss og videreutvikler den til kunnskap, er vi på det tredje trinnet. Øverst i pyramiden er visdom. Dette er en form for «superkunnskap» (ibid, s. 45) som viser til at den som innehar denne visdommen er blitt ekspert på sitt fagfelt, og vet å bruke sin kunnskap med klokskap. Ifølge Westeren finnes det tre former for kunnskap:

- Know why – å vite hvorfor
- Know that – å vite om noe
- Know how – å vite hvordan

Begrepet kompetanse er evnen til å kombinere disse tre kunnskapsformene (ibid, s. 47). Som en videreføring av Gottschalks kunnskapspyramide er det interessant å ta inn et aspekt til: konteksten. Med kunnskapspyramidens ulike trinn sett opp mot konteksten får data, informasjon, kunnskap og visdom en tilleggsverdi som er: mening (Russ, 2016, s. 329). Dette setter Westeren tre former for kunnskap i et nytt og mer relasjonelt lys. I en fortsettelse av dette er det spennende å peke på kunnskap satt sammen med kreativitet, slik Csikszentmihalyis (1990) gjør det i "flow theories". Her er poenget at kreativitet og innovasjon er knyttet til en systemisk kompetanse som forutsetter en form for kompetent "audience", hvor den kreative problemløsning foregår i samspill med et kompetent publikum. Dette kan forstås som at personer er kreative når de er i et system som både gir ressurser og tilbakemelding (Westeren, 2013, s. 55). Her minnes vi igjen på Carlsen, Clegg og Gjersviks (2012) «skapende motstand» som en bestanddel i den kreative kunnskapingen.

Så langt i redegjørelsen om kunnskapssyn har vi beveget oss mellom det å se på kunnskap gjennom relasjonelle, sosiokulturelle briller, og det objektivistiske synet hvor kunnskap er en vare, en ting eller noe så konkret som data. Kunnskap er, ifølge Westeren, fortsatt noe håndfast og konkret, men han åpner for at det er i samspill og i mellomrommet mellom deltagerne hvor kreativiteten og kunnskapsutviklingen blomstrer. Og vi vil påstå at denne blomstringen blir enda

sterkere ved å se på kunnskap i forbindelse med konteksten og den meningsskapingen som da vil foregå.

Når det skal legges til rette for slik blomstring i en kunnskapsutviklende eller meningsskapende kontekst, mener vi at ledelsens syn på framvoksende strategier og taus kunnskap er avgjørende. Videre vil vi se på hvordan en relasjonell og substansiell tilnærming kan kombineres i forståelsen av taus kunnskap og kunnskapsutvikling – som planlagt eller framvoksende strategi. Og vi opplever at vi er inne på Elkjærs tredje vei om forholdet mellom god praksisutførelse, sosiale prosesser og individuell evne til tolkning og innlevelse.

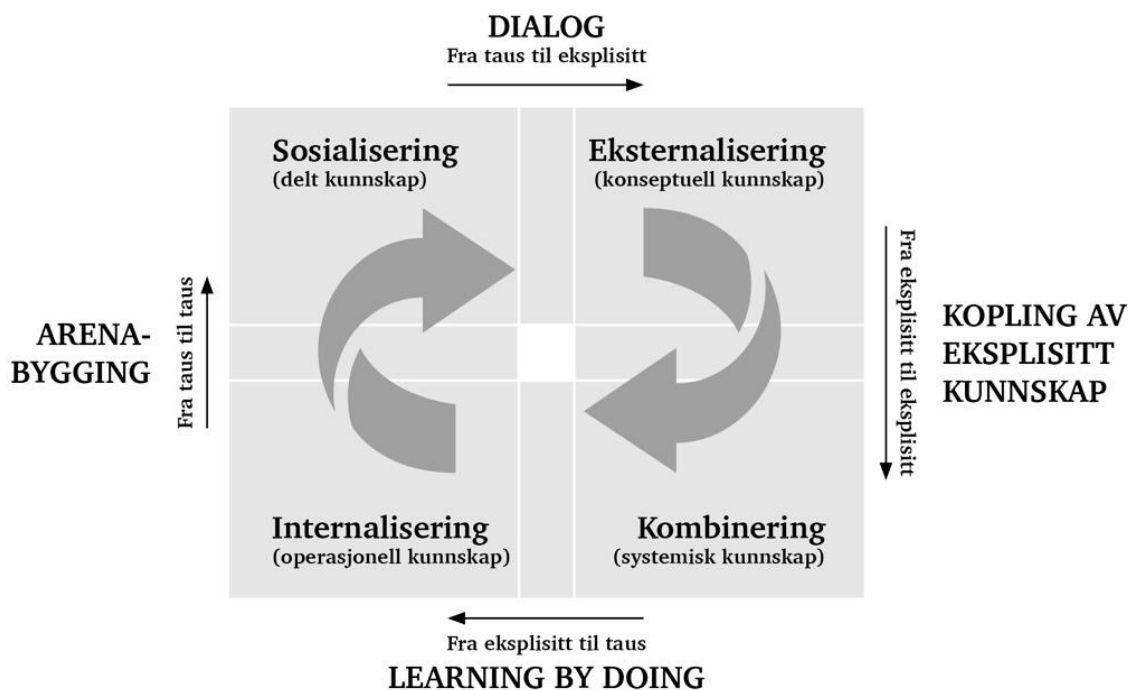
Kunnskaping som framvoksende strategier

Mintzberg gir en forklaring på strategibegrepets kompleksitet som nærmest noe naturgitt: «Strategies are both plans for the future and patterns from the past» (Mintzberg, 1987, s. 67). Når Mintzberg beskriver fenomenet framvoksende strategi i form av en leireklump som formes av en keramiker, ser vi for oss en form for «refleksjon-i-handling» (Schön, 2001, s. 52), der selve handlingen påvirker tanken og endrer den opprinnelige idéen – og en framvoksende strategi gir ny retning (Mintzberg, 1987, s. 68). Dette gir også assosiasjoner til læringsøyeblikket – i det dobbeltkretslæring skjer: når kritisk refleksjon gir ny erkjennelse av de grunnleggende forutsetninger, og fører til endret handlingsmønster eller ny forståelse (Argyris i Irgens, 2011, s. 98). Vi ser også at dette læringsøyeblikket kan handle om intuisjon eller magefølelse, og at såkalt taus kunnskap oppstår – en ny forståelse setter seg i kroppen, og er vanskelig å sette ord på: «knowledge tacit to knowers [but] manifested in behaviour» (Gourlay, 2006, s. 63). Schön viser i et av sine eksempler om jazzmusikere hvordan refleksjon i handling både kan være et uttrykk for kunstnerisk improvisasjon og kollektiv prosess: «Improvisasjon består i at variere, kombinere og genkombinere et sæt figurer indenfor et skema, som binder præstasjonen op, og giver den sammenheng. Når musikerne kan føle den retning, musikken tager, gjennom deres sammenflettede bidrag, så giver de den en ny betydning og justerer deres præstationer i overenstemmelse med den nye fornemmelse» (Schön, 2001, s. 57). Vi aner hva musikernes følelse her handler om, men samtidig oppleves Håvard Åsvolls spørsmål svært reelt: «Kommer teorien/språket til kort når det gjelder å beskrive utøvelse av kunnskap?» (Åsvoll, 2009, s. 18). Det er ikke alt som er mulig å sette ord på og kan beskrives verbalt eller skriftlig. Åsvoll spør også om det er tilstrekkelig med teoretisk og formell kunnskap, eller om vi også må stole på et

aspekt ved kunnskap som ikke nødvendigvis kan artikuleres, og viser til Polanyi som sier «vi kan vite mer enn vi kan si» (ibid s. 17). Noe av svaret kan være å finne i Åsvolls henvisning til John Deweys pragmatiske pedagogikk, som kan tolkes til at han tar forbehold om at det å erfare eller oppleve noe ikke nødvendigvis fører til erfaring som en bevisst kunnskap. Dette tolker vi til å bety at mange rutinemessige, hverdagslige aktiviteter ikke krever refleksjon i handling. Likevel kan vi ifølge Åsvoll si at Dewey regner hverdagslig praksis som en del av kunnskapsbegrepet: «Den tause kunnskapingen kan også bidra til ny kunnskap og nye erfaringer, men dette er ingen enkel og oppskriftsmessig prosess» (ibid, s. 42).

Kunnskapsdeling – eller kunnskapsutvikling?

Med SEKI-modellen etter Nonaka og Takeuchi får vi en beskrivelse av hvordan kunnskapsdeling og -utvikling kan foregå, og den forutsetter at kunnskapen har en eksplisitt og en taus side. Vi mener også den eksemplifiserer hvordan relasjonelt og substansielt perspektiv kan gå over i hverandre.



Figur 2: SEKI-modellen etter Nonaka og Takeuchi, 1995 (Irgens, 2011, s. 134).

Irgens viser til denne modellen av Nonaka og Takeuchi og snakker om både deling og utvikling av kunnskap. Modellen gir et bilde av fire ulike prosesser som knyttes sammen i en spiral:

- Sosialisering – hvor taus kunnskap overføres fra et menneske til et annet. Dette tenker vi kan være for eksempel når en lydtekniker i et kulturhus lærer opp en vikar gjennom å vise, lytte og justere i samhandling. Eller når du lurer på om det er arv eller miljø som gjør at du har blitt så lik ditt opphav, da kan det være at det har skjedd en sosialisering.
- Eksternalisering – når taus kunnskap overføres til eksplisitt kunnskap. Det tenker vi kan skje i forbindelse med en individuell erkjennelse av kunnskap som har vært taus, når en lydtekniker oppnår en form for refleksjon i handlingen, slik at det er mulig å sette ord på hva det er som kjennetegner god lyd kvalitet i akkurat den salen en befinner seg i. Slik kan meningsgivende dialog inngå i kunnskapsdelingen, og i vår forståelse ligger det også potensiale for kunnskapsutvikling i denne overføringen.
- Kombinering – gjelder overføring av eksplisitt kunnskap mellom to eller flere personer. Det kan være den mer teoretiske overføringen av rutiner, handlingsmuligheter og vurderingskriterier som lydteknikeren forteller om og kanskje skriver ned i en sjekkliste til vikaren.
- Internalisering – er overføring fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Dette kan vi eksemplifisere ved å se for oss lydteknikerens vikar som har fått noe erfaring, rutinene er i ferd med å automatiseres, og en praktisk klokskap kommer til uttrykk uten at vikaren reflekterer over alle deler av handlingene som utføres. Noe av den nye kunnskapen har satt seg i ryggmargen, og subjektivitetshendelser kan oppstå – da vikaren føler at: nå fikser jeg det, nå ble det litt magisk, men jeg vet ikke helt hva jeg gjorde! Lærlingen går inn i handlingen med sin subjektivitet, og tilfører noe nytt som kanskje blir liggende skjult som ny taus kunnskap.

Her har vi forsøkt å sette ord på vår forståelse av SEKI-modellen. I vårt prosjekt har vi valgt å se på deling av kunnskap som utvikling av ny kunnskap. Kunnskapen endrer seg i en stadig pågående delingsprosess. Dette kan vi se som en kombinasjon av den substansielle forståelsen av taus kunnskap som en objektiv kunnskap som er i individet, og den relasjonelle forståelsen av kunnskapsutvikling gjennom dialog og samspill mellom handlende subjekter.

Glisby og Holden mener SEKI-modellen må tolkes i lys av at den ble utviklet i Japan, og har i sin forskning sett på problematiske sider ved å bruke den som modell for deling av kunnskap i bedrifter i andre deler av verden. Dette kan ha noe med at en under særlig nordiske forhold har

mer åpenhet for autonome kunnskapsarbeidere. De anbefaler at SEKI-modellen leses mer som et kart enn en modell (Glisby & Holden, 2003, s. 29). Dette forstår vi som at den kan fungere til å forstå mer om kunnskapsdeling og –utvikling, men som modell i betydningen oppskrift kan den vanskelig fungere. Vår egen erfaring ved eksemplifiseringen er at den mangler den doble dimensjonen – altså forståelsen av at kunnskap gjerne er både taus og eksplisitt side om side. Det er vanskelig å se for seg annet enn at lydteknikeren og vikaren operer i ulike deler av modellen samtidig ved opplæringen, slik at både den tause og den eksplisitte siden av kunnskap er virksom. Vi spør oss om dette har å gjøre med det Westeren gjengir som kritikk mot modellen, at Nonaka og Takeuchi ikke tar høyde for Polanyis to-leddede forståelse av taus kunnskap, som viser at det kan være like viktig å rette oppmerksomheten bort fra det artikulerte for å bygge opp kunnskap om det tause. (Westeren, 2013, s. 64, 67) I Nonaka og Toyomas artikkel fra 2003 får vi imidlertid inntrykk av at de bringer sitt eget innhold til forståelsen av den tause siden av kunnskapsdelingen. De knytter her delings- og utviklingsprosessene til en dynamisk organisasjonsforståelse og spesielt «Ba» som møte- og utvekslingssted for kunnskap og nye tanker (Nonaka & Toyama, 2003), og dette ser vi kan passe godt sammen med innspillet fra Russ (2016, s. 329) om at konteksten spiller en rolle for utviklingen av kunnskap.

Vi går nærmere inn på betydningen av kontekst når vi her eksemplifiserer hvordan Weick inntar et sosialkonstruktivistisk ståsted i sitt syn på organisering (Hammer & Høpner, 2014, s. 18-19). Kan vi se på dette ståstedet gjennom både et substansielt/positivistisk og et relasjonelt perspektiv? Et eksempel som beskriver Weicks syn, er historien om grunnleggingen av Apple og at tre av de som var med helt i starten; Jobs, Wozniak og Gates; hadde svært ulike mål med organiseringen. Organiseringen i et Weicksk perspektiv handler om det relasjonelle: hvordan de tre både samspiller og splitter opp, og hvordan det skaper historien om Apple. I et substansielt perspektiv kan vi se på kunnskapen de tre hadde med seg inn i samarbeidet: hver av de tre sine mål hadde bakgrunn i en individuelt eiet kunnskap eller kanskje mer en holdning til hva de ville med Apples forgjenger: The Homebrew Computer Club. Weicks sosialkonstruktivistiske ståsted bygger på noe, men han fokuserer på handlingen, verbet «å organisere», framfor objektet, substantivet «en organisasjon». Igjen minner vi om konteksten som en viktig bestanddel for kunnskapsutviklingen. Konteksten i dette eksemplet kan være at det var akkurat disse tre med sine kunnskaper som møttes på akkurat det tidspunktet i deres liv, og ikke minst i IT-utviklingen (Hammer & Høpner, 2014).

Meningsskaping i narrativ, strategier og verdigrunnlag

Kunnskapsdelingen i en virksomhet kan handle om såkalt «narrativ kunnskap – kunnskap om og hvordan ansatte snakker om bedriften sin» (Irgens, 2011, s. 52). Dette kan være både formuleringer i styringsdokumenter og hvordan det settes ord på forventninger, verdier, holdninger og planlagte strategier i samtaler og prosesser – og omfatter gjerne bruk av metaforer.

Metaforer har den egenskapen at de gir oss en rask og komprimert forståelse av virkeligheten, uten å gå inn på detaljene. Ulempen kan være at metaforene blir tolket forskjellig, eller for bokstavelig, og slik ikke gir mening. Weick gir råd om å jobbe med «muterende metaforer» (Hammer & Høpner, 2014, s. 48). Det vil si at vi blander metaforer for å nyansere vår forståelse av det som i utgangspunktet er vanskelig å sette ord på.

Når Hernes snakker om narrativ viser han til Weick og beskriver det «som drivere av kollektiv meningsskaping», og som «et større bilde som sier noe om hva organiseringen sikter mot. Det kan for eksempel romme en strategi» (Hernes, 2016, s. 38 og 41). Når narrativ kobles til meningsskaping får vi også sammenhengen med handling og prosesser, både lokalt og relasjonelt, som Hernes vektlegger i sitt kunnskapsbegrep. Det rommer også fokuset på delene i helheten, som er et viktig element hos Weick og i kompleksitetstenkningen (Hammer & Høpner, 2014; S. O. Johannessen, 2011). Men vi skal være oppmerksomme på at kompleksitetstenkningen søker å unngå at meningsskaping via narrativ får oss til å dele mellom en symbolverden og en faktaverden (S. O. Johannessen, 2011, s. 32).

Fra struktur og kultur til organisme og kollektiv skaperkraft

Morgan presenterer en måte å beskrive organisasjoner på gjennom åtte ulike metaforer. En slik måte å beskrive organisasjoner kan hjelpe oss å assosiere og skape bilder på hva en organisering er, og hvilke konsekvenser ledelsens og organisasjonens kunnskapssyn kan få. Denne inndelingen har imidlertid sine begrensninger, og kan gi en svart-hvitt-inngang på organisasjons- og kunnskapsforståelsen. Ser vi på en organisasjon som en maskin assosierer vi raskt rundt effektivitet, orden, urverk, kontroll, input og output (Morgan, 1998, s. 30). Alt er tilsynelatende objektive verdier som hører hjemme i et objektivistisk eller mekanisk perspektiv. Som en motsats kan vi se på organisering i en kultur-metafor som handler om verdier, overbevisning, mangfold og ideologi. Dette er beskrivelser som handler mer om å se på organisering som en prosess, og det relasjonelle perspektivet kommer tydeligere fram (ibid, s. 147).

Organismemetaforen er relevant å nevne, den gir organisasjonsteoretikere et redskap for å oppdage og studere organisasjonens behov. Det handler spesielt om organisasjonen som åpent system; hvordan den tilpasser seg til sitt miljø; organisasjonens livsløp, helse og sunnhet; hvordan ulike organisasjonsarter fungerer sammen og i sine omgivelser (ibid, s. 47).

Vår lesning av Morgan ble mer meningsfull da vi utforsket muligheten for å se de ulike bildene i sammenheng ved å kombinere et relasjonelt og substansielt kunnskapssyn. Det hele fikk mer mening da vi leste om kollektiv skaperkraft som et forslag til en niende metafor: «Selve den kreative skaperkraft er drivkraften for enhver organisation til at fornye seg – både innenfra og ved at efterspørge særlige kompetencer udenfra for at give konstruktive nybrudd» (Hauge & Jørgensen i Langagergaard, 2009). En slik metafor har plass til både prosesser i relasjoner og individuelt eid kunnskap gjennom begreper som praksisfelleskap, nettverksbygging og kreativitet.

I dette kapitlet har vi drøftet hva kunnskapssyn kan være, og vist til et mangfold av tilnærminger samtidig som vi vil framheve prosessperspektivet og det skapende. Vi støtter oss på kompleksitetsteoriens sirkulære bevegelse hvor framdrift og organisering oppstår i paradokser hvor motsetninger og ulikheter i syn og meninger eksisterer samtidig og ved siden av hverandre: «The notion that paradoxes can never be resolved, only lived with and explored, leads to a view of organisational dynamics couched in terms of continuing tension-generating behaviour patterns that are both regular and irregular, both stable and unstable and both predictable and unpredictable, all at the same time, but which lead to creative novelty» (Stacey & Mowles, 2016, s. 39).

Når vi nå går over til temaet ‘samhandling og selvledelse’ tar vi sats for et dypdykk i forståelsen av kunnskap som prosessuell, relasjonell og lokal – og individuell.

3.1.2 Samhandling og selvledelse

I kapitlet om kunnskapssyn er det mye som spiller opp mot vår utredning av temaet ‘samhandling og selvledelse’. Vi har vist til teorier som favner både kunnskapsprosessene som skjer i den enkelte og i relasjon til andre. Den kollektive skaperkraft er et sterkt og samlende bilde som tar opp i seg noe av kompleksitetstenkningens fokus på menneskenes evne til

selvorganisering og meningsskaping sammen med andre – gjennom prosesser som vanskelig kan defineres som enten individuelle eller relasjonelle (S. O. Johannessen, 2011).

Vårt valg om å bruke ‘samhandling og selvledelse’ som benevnelse på et av våre hovedtema handler om at vi ser viktigheten av å knytte disse to begrepene nært sammen. Samtidig vil vår utredning preges av at organisasjonslitteraturen gjerne forsøker å skille det som foregår på individ- og gruppenivå.

Selvledelse er et populært begrep som kan handle om både egenutvikling for å oppnå større livskvalitet, og det kan handle om prosesser på individ- og gruppenivå i arbeidslivet. Vi velger innledningsvis å støtte oss til en praksisnær definisjon: Selvledelse er når du må ta selvstendig ansvar for hvordan, når og hvor du skal løse dine arbeidsoppgaver, og favner både det å være selvgående og å ha god samhandlingskompetanse, «du må selv finne ut hva du trenger for å løse oppgavene, sette egne tidsfrister, motivere deg selv, styre din arbeidsinnsats og tidsbruk, samt kunne samarbeide og koordinere med andre» (Karp, 2017, s. [2]). Karp går videre med en nyansering og mer etisk vinkling av begrepet: «Selvledelse er hva du sier til deg selv. Og hva du gjør med det du sier til deg selv, hvordan du omsetter dialogen til resolutt handling. Tilfører vi et moralsk perspektiv, bør ikke selvledelse kun tjene egne interesser, men også bidra positivt til samfunnet. Selvledelse er en stille styrke» (ibid s. [5]).

Samhandling kan ifølge Hernes sies å være konstituering av – og utvikling fra – «individuelle handlinger, både muntlige og ikke-verbale. Enkelthandlinger fører imidlertid til videre prosess som, hvis den skal fortsettes, avhenger av evnen til å opprettholde framdrift. (...) Når folk responderer på hverandres handlinger, utvikles mønstre av samhandling» (Hernes, 2016, s. 40). Hernes bruker også begrepet «meningsskaping» om samhandling, og beskriver hvordan gjensidig forpliktelse eller commitment kan utvikles om ikke personlige interesser, ekstern maktbruk eller skiftende fokus stopper framdriften.

Hos Biesta finner vi støtte til koblingen mellom selvledelse og samhandling. Biestas pedagogikk bygger på Dewey, og fremmer en form for sosialkonstruktivistisk syn på mennesker som handlekraftige og ansvarlige subjekter. Samhandlingen på en arbeidsplass kan sammenlignes med en utdanningssituasjon slik Biesta beskriver den – det handler om møter mellom selvstendige, tenkende mennesker som ikke er en del av et teknisk maskineri. Vi finner det

samme ønsket om kreativitet i samhandlingen – «det å bringe noe nytt til verden, noe som ikke fantes fra før» (Biesta, 2014, s. 33).

Mening i sosiale relasjoner

Samhandling som meningsskapende prosesser er altså kommunikasjon mellom mennesker, og det nyskapende kan gjelde små nyanser. Det kan romme det Weick snakker om når han sier vi bør finne opp hjulet på nytt og på nytt (Hammer & Høpner, 2014, s. 209) – som for eksempel når stadig nye elever går gjennom de samme temaene sammen med sine lærere, og sammen med hverandre, eller når de samme tema kommer opp til drøfting i virksomhetsmøter, år etter år. Biesta støtter seg til Dewey og Derrida og beskriver pedagogiske prosesser som praktiske, åpne og ubestemte (Biesta, 2014, s. 18). Noe som innebærer en risiko, som gjør at vi ikke kan garantere utfallet av utdanning. Vi mener blikket Biesta har på utdanning og relasjonen mellom pedagog og barn kan overføres til læring i organisasjoner. Vår forståelse er at kommunikasjon er en meningsskapende handling i sosiale relasjoner som krever deltakelse - og ikke en hvilken som helst deltakelse. Kvaliteten på deltakelsen er avgjørende for at vi skal oppnå læring. Med kvalitet menes her at alle har interesse i å delta og at noe står på spill for alle som deltar.

Som i pedagogikken følger det en risiko med det å åpne for prosesser der den enkelte av oss får delta som vi er, og være kreative på både egne og gruppens premisser. Vi setter oss selv på spill, viser vår sårbarhet, og slik kan samhandlingen komme til å handle om eksistensielle identitetsprosesser og praktisk klokskap framfor måloppnåelse og resultatjag. Dette handler også om å være åpen for en transcendens, det å gå utover seg selv, å ikke bare bygge på egne forutsetninger for læring, det «å gjøre plass for det som ikke kan forutses som en mulighet» (Biesta, 2014, s. 73-76). I møter og samtaler der arbeidstakere samhandler kan vi se for oss kommunikasjon som en «deltakerbasert prosess der ting – i ordets bredeste forstand – skapes i fellesskap» (ibid, s. 67). Her handler selvledelsen om hvordan vi som enkeltpersoner går inn i samhandlingen og tar ansvar, og vi tar med oss Deweys poengtering av at felles forståelse ikke er en forutsetning for samarbeid, men det kan bli et vellykket resultat (Dewey i Biesta, 2014, s. 52).

Tillit som basis

Det Biesta kaller å gi plass for det som ikke kan forutses kan forstås som å gi plass til improvisasjon (Biesta, 2014). Improvisasjon knyttes gjerne til den grunnleggende verdien tillit – en verdi Nancy J. Adler i sin artikkel fra 2006 mener utgjør noe svært viktig i et stadig mer

turbulent, komplekst og kaotisk samfunn. I tråd med det vi hevder er noe av kompleksitetsteoriens kjerne, mener Adler at en organisering som består av diskontinuerlige endringer, nettverkssamfunn og samtidighet vil kunne møte framtidens krav om innovasjon og nytenkning (Adler, 2006, s. 490). For å kunne innfri dette mener Adler at vi må vende oss til kunsten, med improvisasjon som et viktig virkemiddel for å nå organiseringens mål:

«simultaneous listening-and-observing-while-doing. Successful improvisation only occurs when team members trust that their colleagues are taking care of the team's best interest» (ibid, s. 492).

Her skimter vi et blikk til Schöns «refleksjon-i-handling» kombinert med improvisasjon.

Samtidig finner vi hos Adler et syn på ledelse som noe en leder eier. Et eierskap hun riktignok påpeker at lederen må tåle å gi fra seg dersom organisasjonen som skal overleve. Dette vil igjen handle om graden av tillit. Gjennom hennes vektlegging av kunsten og kunstneres viktighet i framtida, gir Adler også kunstnerne individuelt eierskap til sin kunnskap. Deres intuisjonsbaserte innovative måte å jobbe på må hele tiden ligge foran resten av samfunnet, og Adler vil at ledere skal lære av dette. Hun sier også at kreativitet er en individuell kjernekompetanse hos kunstnere, siden det bor i den enkeltes kompetanse: «creativity has been the primary competence of artists» (ibid, s. 490).

Også ifølge Hislop er tillit helt avgjørende for hvilke holdninger mennesker har til å delta i organisatoriske kunnskapsprosesser, og det forventes at de selv deler av sin kunnskap samtidig som de er åpne for å lære av andre (Hislop, 2013, s. 144). Hislop går til Newell og Swans modell med tre typer tillit for å utvide forståelsen. Den ene typen handler om tillit mellom kollegaer og samarbeidspartnere, basert på vurderinger av godvilje og vennskap (companion); den andre handler om tillit som er basert på å ta til seg andres kunnskap når det er nødvendig (competence); den tredje handler om tillit utviklet gjennom gjensidige forpliktelser (commitment) (ibid, s. 146).

Skapende motstand

Commitment kan også favne forpliktende engasjement. I et menneskes eller en gruppes engasjement kan det ligge en blanding av energi og tvil som åpner for noe utenfor oss selv (Biesta, 2014). Dette kan komme til uttrykk og oppleves som skapende motstand: «Å behandle tvil, friksjon, motsetninger og kritikk aktivt som redskap for å stille spørsmål ved vedtatte sannheter og skape bedre ideer, og ikke som støy man søker å unngå» (Carlsen et al., 2012). I boka «Idea Work» behandles skapende motstand som noe positivt, men ikke nødvendigvis

enkelt. Det krever innlevelse i andres ståsted og idéverden, og det krever tålmodighet til å stå i uenigheten og la prosessen få den tid den trenger. Av og til er det mye som står på spill, og maktforhold i samhandlingen gjør situasjonen ekstra krevende. Carlsen et al. går til kunsten for å forklare, og bruker en tekstlinje fra Bob Dylan: «Yes, I wish that for just one time, You could stand inside my shoes, You'd know what a drag it is. To see you» (ibid, s. 208). Skapende motstand kan smerte, og det kan få fantastiske ting til å skje. Vi tenker at både en grunnleggende tillit, og det å stadig aktivt velge å ha tillit, er forutsetning for at skapende motstand skal kunne virke. Slik kan skapende motstand bidra til at meningsskaping skjer uten forhastede beslutninger, «Og viktigst af alt, så må de ikke undervurdere styrken i samtaler, dialoger og respektfull interaksjon for at kunne forme de kontinuerlige forandringer» (Hammer & Høpner, 2014, s. 188 og 226).

Praksisfellesskap og tverrfaglighet

«Praksisfellesskap er selve byggesteinen i sosiale læringssystemer, det er her kompetansen blir utviklet og lagret», sier Irgens og Wennes (2011, s. 47-48). I et praksisfellesskap vil derfor dette samspillet, relasjonen mellom de som deltar i fellesskapet, være avgjørende. Dette tolker vi som at vi kan se på praksisfellesskap som en naturlig forlengelse av Westeren og Csikszentmihalyi sine tanker rundt kunnskap og læring.

Tverrfaglighet brukes gjerne som en samlebetegnelse på kunnskapspraksiser som kombinerer forskjellige fagligheter. Det kan også forklares som samarbeid på tvers av ulike fag og sektorer for å yte mer helhetlige tjenester eller for å løse problemstillinger som krever at ulike fag kombineres. Tverrfaglig kunnskapsproduksjon ser ut til å være mer komplisert og mangfoldig enn teorien om praksisfellesskap, og forståelsen som hevder at taus kunnskap vanskelig kan gjøres eksplisitt. Tverrfaglighet er et problematisk prosjekt fordi det forutsetter utveksling av kunnskap mellom ansatte som ikke nødvendigvis jobber så tett sammen at den enkeltes tause kunnskap kan overføres (Sørensen, Gansmo, Lagesen & Amdahl, 2008, s. 21). Gotvassli diskuterer dette i boken «Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner» fra 2015. Han hevder at praksisfellesskap oppstår ved at det må være felles interesser og mål for medlemmene i fellesskapet, og det må være frivillig. Det er det faglige fellesskapet som bringer folk sammen, og det er miljø med felles engasjement og felles praksisutøvelse som gir grunnlaget for praksisfellesskap. Her velger vi å gå tilbake til Westerenes tre former for kunnskap,

«know why, know that, know how», og at en kombinasjon av disse utgjør kompetanse – som deltakerne i praksisfellesskapet bringer med seg og slik skaper prosesser av kunnskaping. Slik blir praksisfellesskap det Irgens og Wennes (2011) sier, en kunnskapsutviklende arena.

Gansmo og Sørensen peker på faglighet og tverrfaglighet som ett av de viktigste temaene i forbindelse med organisering og omorganisering. Mens det tidligere har vært vanlig å plassere fagene i hver sine fagkontorer, har det nå blitt mer vanlig å organisere seg på tvers av faggrenser (Sørensen et al., 2008, s. 84). Dette omtaler de som at tverrfagligheten skifter form, ikke som en innføring av tverrfaglig samarbeid.

Grenseobjekter som binder sammen

Tverrfaglighet kan være nødvendig fordi problemet som skal løses krever at forskjellige former for faglighet blir kombinert. Det kan videre gi muligheter for å tilby bedre tjenester, og dermed blir det gjerne oppfattet som økonomisk lønnsomt. I møtet mellom ulike faggrupper oppstår det normalt både spenninger og samarbeid mellom grupperingene, og på tvers av funksjonsgrensene. Med en pragmatisk tilnærming kan man se på hva som er tilstrekkelig for at noe skal fungere, og ved at man ser på handlinger som midler til forståelse. Star og Griesemer kaller objektene som binder handling og forståelse sammen på tvers for «boundary objects» (Klev og Carlsen i Sørensen et al., 2008, s. 159). De identifiserer fire typer objekter: kunnskapsbaser, idealtyper, standardiserte systemer og tilstøtende grenser. Vi tar med oss idealtyper som et eksempel; det er fysiske objekter som har en funksjon. I tillegg er disse idealtypene symbolske og gir mening utover sin spesifikke bruk (Sørensen et al., 2008, s. 229). Slik er de både konkrete på en måte som mange kan forholde seg til, og fleksible slik at mange kan tolke dem forskjellig. Hernes omtaler boundary objects som grenseobjekter (2016, s. 228).

Selvledelse og samhandling i løst koblede system

Når vi ser på kunnskap i lys av selvledelse og samhandling, er det nærliggende å lete etter beskrivelser av organisering som kan støtte opp under synet på at meningsskapning skjer kontinuerlig, lokalt, i relasjoner og i prosesser. Begrepet «løst koblede system» kan forklares som en reaksjon på mer statisk, hierarkisk forståelse av organisasjoner, og gir et bidrag til større forståelse av kompleksiteten i moderne organisering. Organisering i løst koblede system kan romme en dynamisk forståelse av kunnskapsledelse og meningsskapning. Begrepet er gjort kjent av Weick, og beskriver organisasjoner som er preget av kontinuerlig forandring: «Det er viktig

at forstå, at der i organisationer opstår atskillige meningskapende sekvenser forskjellige steder, som er løst koblede, og hvor det er det samlede mønster af til- og fravalg, som har indflytelse på, om organisationen overlever eller forsvinder» (Weick 1979 i Hammer & Høpner, 2014, s. 70). Et løst koblet system er kjennetegnet ved at de enkelte delene påvirker hverandre plutselig, tilfeldig, i det små, indirekte og ikke nødvendigvis med en konsekvens. I slike organisasjoner lever delsystemene hvert sitt ukoordinerte liv. Noe som gjør at forandringer et sted i organisasjonen ikke nødvendigvis påvirker andre deler av organisasjonen (Hammer & Høpner, 2014, s. 182).

I boka «Prosjektledelse i løst koblede systemer» (Christensen & Kreiner, 1991) reflekteres det rundt søken etter å forstå ledelse og læring i en ufullkommen verden. Her kan vi si at det ligger en anerkjennelse av kompleksiteten når prosjekter skal gjennomføres ved samhandling på tvers av enheter og seksjoner innenfor en organisasjon med samme eier, eller på tvers av virksomheter og forvaltningsnivå med ulike eiere. Det å forstå både verdien og utfordringen med løst koblede system handler om å se at komplekse utfordringer kan måtte møtes med komplekse løsninger: «For det er den kompliserte sammensætning og bevegelse i relationer og meningskabelse, der finder sted, og som giver os en bedre forståelse af, hvad der sker i organisationen. Vi skal gøre tingene lige netop så kompliserte, som de er» (Hammer & Høpner, 2014, s. 231).

Kompleksitet, kultur og felles erfaringer

Her er det relevant å komme inn på begrepet organisasjonskultur som en del av konteksten for samhandling og selvledelse. Hvordan bygge felles mening når organisasjonen består av mange mer eller mindre løst koblede deler? Weick snakker om organisasjonskultur som «hva vi har gjort» i stedet for «hva vi gjør», «hva vi er» og «hva vi har» (ibid, s. 146). Han utfordrer Scheins noe statiske og strukturorienterte kulturbegrep med symboler og atferdsmønstre, verdier, normer og grunnleggende antakelser, og tar på alvor nettopp det Stacey og kompleksitetsteoriene sier om at mennesker ikke kan ses som matematiske algoritmer som beveger seg i forutsigbare mønstre. I følge kompleksitetsteorien er det tvert imot typisk menneskelig å forandre reglene for interaksjon når det oppstår behov for det: «Organisasjonens virkelighet skapes i den meningskonstruksjonen som foregår i alle interaksjonene mellom menneskene i organisasjonen» (S. O. Johannessen, 2011, s. 53). Weick uttrykker at felles referansepunkter kan generere en «kulturlignende effekt», men at mangfoldet av individuelle fortolkningsmåter gjør at prosjektet om å skape felles mening vanskelig kan lykkes. Og slik kommer vi inn på Elkjærs tredje vei, med praksis for sosiale

prosesser som anerkjenner både felles opplevelser og individuelle erfaringer og fortolkninger: «at få medarbeiderne til at lave ting sammen, at give dem fælles opplevelser, fælles projekter og oppgaver, at lade dem få fælles erfaringer, som de kan trække på – det er en måde at opbygge en fælles kultur på. (...) Og så bør vi undgå at opsummere, (...) og i det hele taget utlede en bestemt mening av de fælles erfaringer. De fælles erfaringer skal have lov til at stå for seg selv. Det er dem, der binder os sammen.» (Weick i Hammer & Høpner, 2014, s. 147). Her finner vi også støtte hos Dewey som skiller mellom å *være i* et sosialt miljø og *ha* et sosialt miljø, hvor ens egne aktiviteter er forbundet med andre (Biesta, 2014, s. 51-52).

Å skape den riktige konteksten

Hvordan kan det så legges til rette for felles opplevelser og kunnskapsutvikling, samtidig som kunnskapsarbeiderens motivasjon opprettholdes? Hva er betydningsfullt for å skape kontekst for samhandling? Her velger vi å nevne von Krogh et als «Hjelper nr 4: Å skape den riktige konteksten», og Ba som en konkret kunnskapende kontekst (Krogh, Lillejord, Nonaka & Ichijo, 2001, s. 67). Kunnskapshjelpende kontekst forklares som felles møtesteder som gjør det mulig å utvikle gode relasjoner. Ba er et slikt sted, hvor kunnskap dannes. Det kan oppstå på både formelle og uformelle arenaer hvor kunnskap deles mellom individer. Felles for disse arenaene er stor grad av tillit, frihet, ansvar, kreativt kaos og omsorg (Gotvassli, 2015, s. 59; Krogh et al., 2001, s. 205; Nonaka & Toyama, 2003, s. 6-8). Stedet er ikke begrenset til bare ansikt-til-ansikt-interaksjoner. Ba kan være både fysiske, virtuelle og mentale steder (Hislop, 2013, s. 111), eller en kombinasjon av disse. Et Ba kan fremme relasjoner på tvers av gruppens grenser, gjennom hele organisasjonen. Det er interaksjonen som er det sentrale, og den kan brytes ned i fire forskjellige typer samhandling (baby-ba): sosialisering, dialog, kodifisering og internalisering (Krogh et al., 2001, s. 206-207; Nonaka & Toyama, 2003, s. 5). En kan diskutere om Ba kan planlegges eller ikke, men forståelse av hva som ligger i menneskets natur kan uansett ses som en viktig forutsetning når det skal legges til rette for kunnskapsutviklende treffpunkt.

Her vil vi komme tilbake til kompleksitetstenkningens rolle for vårt tema 'samhandling og selvledelse'. Kompleksitetstenkingen skiller seg fra mange andre teorier ved at den ikke foreskriver noen resept, og utfordrer vår tendens til å søke dikotomi og dialektikk når vi ser etter mønster for forståelse og organisering (S. O. Johannessen, 2011). Den søker dypere forståelse av selvorganisering, framvoksende strategier, medvirkning og samtaler. Kvaliteten på disse

prosessene og relasjonene i dem skaper en intern kapasitet for endring og nye mønster, samtidig som det utfordrer systemtenkningen i organisasjonen. Det mest stabile i kompleksitetsteoriene er selve prosessen, og for å oppnå en reell utvikling kreves uforutsigbarhet. Å slippe fram denne uforutsigbarheten kan gjøres på en positiv måte ved å legge til rette for helt nye måter å tenke på, hvor fokuset er på medvirkning, kommunikasjon, kreativitet og læring. I følge Johannessen vil det kunne bygge både endringsdyktighet og trivsel inn i organisasjonen, og mulighetene øker for en positiv utvikling selv i en uforutsigbar verden (S. O. Johannessen, 2002).

3.1.3 Strategisk læring

Vi har sett behovet for en bred teoretisk tilnærming i vår behandling av temaene kunnskapssyn og 'samhandling og selvledelse'. Når vi nå skal forsøke å samle trådene under temaet strategisk læring, går vi til Kirjavainens forskning. Hos Kirjavainen finner vi en evidensbasert argumentasjon for holistisk tilnærming til kunnskapsutvikling, prosesser og strategi, samlet i begrepet strategisk læring: «Strategic learning, in turn, refers to the combination of processes through which (individual) learning can initiate, advance, restrain or inhabit changes in KIFs (knowledge intensive firms) strategy» (Kirjavainen, 2011, s. 173-174). Ims og Jacobsen forklarer holisme som integrerte helheter som ikke kan reduseres til summen av delene (Nyeng & Wennes, 2005). Noe vi forstår som at holisme handler om at vi får en merverdi eller synergi-effekt ved å knytte sammen elementene: en pluss en blir mer enn to, kanskje tre eller fire. Samtidig framstår delene fortsatt som betydningsfulle i seg selv, ved at de er integrerte helheter.

Kunnskapen som utvikles i disse prosessene kan ifølge Kirjavainen være både taus og eksplisitt, profesjonell og innenfor ledelse, men den er alltid kollektiv. Kompetansen omfatter både kunnskapsressursene og kapabiliteten til å ta kunnskapen i bruk. Strategisk læring beskrives som organisasjonens kapabilitet for strategisk ledelse og kobler den individuelle kompetansen med organisasjonens praksis for strategisk ledelse (Kirjavainen, 2011, s. 174). Resultatene i Kirjavainens forskning kan fungere som en oppsummering av vår teoretiske tilnærming til «Kunnskapssyn» og «Samhandling og selvledelse» (ibid s. 190):

- Ledelsens definisjon av strategi og måten den implementeres på er viktig for utviklingen av strategisk kapabilitet. Her kommer ledelsens filosofiske utgangspunkt og kunnskapssyn til uttrykk.
- Utvikling av strategisk kapabilitet omfatter utfordringen med den delikate balansen mellom «kreativt kaos» og systematisk ledelse. Dette handler også om at en kombinasjon av mangfold og autonomi/selvstyring gjør framvoksende strategier mulig.
- Den beste måten å fremme strategisk læring er ved å lede paradigmatisk prosesser, det vil si omfattende endringsprosesser, gjennom utvikling av konseptuelle redskaper for kommunikasjon og kreativitet, som for eksempel ved å legge til rette for organisatoriske arenaer for selvdigose og refleksjon.

Strategisk læring gjennom selvdigose og refleksjon

Vi ser et fellesskap mellom Kirjavainens empiriske forskningsresultater, og Bente Elkjær's «Den tredje vei» som vi har nevnt tidligere. Fellestrekkene er begge perspektivtaking med både det individuelle og det kollektive i fokus. Hvilket teoretisk blikk kan vi ha på relasjonen mellom individet og omgivelsene/konteksten? Går det an å se på dette med «kompleksitetsbriller»? Hvordan finner vi forklaring på at begge perspektivene kan eksistere samtidig og sammen? Elkjær går dypere inn i dette i sin artikkel *Organizational learning, the 'Third Way'*, gjennom sitt fokus på individets «acquisition of skills and knowledge» (the acquisition metaphor) og «participation in communities of practice» (the participation metaphor) (Elkjaer, 2004, s. 419-420). Disse to fokuserer henholdsvis på system/struktur og praksisfellesskap/sosiokulturell forståelse av organisering. I «Den tredje vei» hos Elkjær fokuseres det på organisasjonen som en sosial verden hvor tenking og refleksjon er en viktig aktivitet mellom menneskene i organisasjonen, og at det er i denne transaksjonen at kunnskapsutviklingen skjer. Fokuset blir på de kollektive prosessene som individene i organisasjonen er deltagere i. Her ser vi en sammenheng med forslaget om en niende metafor i tillegg til Morgans åtte: kollektiv skaperkraft (Langagergaard, 2009).

Noe av dette ser vi igjen i Kirjavainens forskningsresultater om hvordan fremme strategisk læring gjennom selvdigose og refleksjon, utvikling av strategisk kapabilitet gjennom kreativitet og systematikk, og strategidefinisjon gjennom arbeid med filosofi og kunnskapssyn. Fokus på slike kollektive prosesser finner vi også hos Weick. Hos ham inneholder disse

prosessene bevegelse og aktivitet i form av handlinger i hele organisasjonen. Det er ifølge Weick viktig at lederne engasjerer hele organisasjonen gjennom hvordan de skaper mening og hvordan de organiserer (Hammer & Høpner, 2014).

Meningsskaping og åpenhet for dilemmaer

Meningsskaping er et nøkkelord hos Weick, og meningsskaping må være forankret i handling (Hernes, 2016, s. 35). I Weicks tilnærming til dette ser vi konturene av en sirkel eller en spiral: "Meningsskabelse drives altså av handlinger, for når vi handler, så skaper det tænkning og derved mening" (Hammer & Høpner, 2014, s. 137). At handlingene innebærer mening er også avgjørende for eierskapet til det som gjøres. Videre sier Hernes at «meningsskaping ligger til grunn for organisering, og (...) er en sosial prosess hvor tilslutning (commitment) til prosessen skapes og opprettholdes sosialt» (Hernes, 2016, s. 38). Her vil også ledelsens og de ansattes innsats for både å være nærværende og åpne for dilemmaer ha betydning: «At være nærværende er at opdage, at ting ikke alltid er, som de ser ut til, og at der er meget at lære hele tiden» (Hammer & Høpner, 2014, s. 208). En oppøving av en slik organisatorisk årvåkenhet kan ha stor betydning både for kvaliteten på handlinger lokalt og for den strategiske læringen. Dette underbygger det vi skrev tidligere om Polanyis to-leddede forståelse av taus kunnskap.

Det å jobbe med dilemmadiskusjoner kan både gi den nødvendige beredskapen for å kunne leve med motsetninger og en oppøvelse av tålmodighet til å la meningsskaping skje framfor å fremme styrende beslutninger: «Frem for at træffe traditionelle beslutninger i situationer, hvor vi mangler opplysninger, hvor medarbejderne ved mere end os, hvor situitionen utvikler seg dynamisk, og hvor vi risikerer at blive blåst af vores beslutning, bør vi i stedet lade våres beslutning bestå i at skabe mening. Således får vi bedst håndteret usikkerheden, inddraget medarbeiderne og indfanget dynamikken» (Hammer & Høpner, 2014, s. 226).

For å fange opp dynamikken og det handlingsorienterte, som bidrar til meningsskaping, er Weicks råd å bruke verb istedenfor substantiv, når man ønsker å endre en prosess. For eksempel kan man snakke om å evaluere, istedenfor en evaluering. En slik bevissthet om språkbruken vil også ha betydning i samtaler om dilemmaer: «De som blir handlingslammet, defensiv og sint i organisasjonene, er de som ser verden som et sted fullt av problemer som kan løses én gang for alle» (Weick i Hammer & Høpner, 2014, s. 145).

Om å ville det gode

I denne «weickske» måten å se organisering, samhandling, selvledelse og tilslutning på, mener vi det er avgjørende å ha med seg idegrunnlaget, eller selve menneskesynet, som ligger bak.

Menneskesynet bak dette er at vi tror at mennesket vil godt og at «mennesker arbeider for å gjøre sin tilværelse meningsfull (...) teorien er ikke basert på at de (medarbeiderne) drives av tvang, sosiale normer eller av økonomiske intensiver, men at de søker etter mening» (ibid, s. 39). Noe som er i tråd med hvordan platonismen ser på kunnskap, og de fire viktige prinsipper Platon mener menneskene skal leve etter; rettferdighet, visdom, tapperhet og måtehold. Menneskene skal streve mot det gode og det sanne, og det godes idé er overordnet alle andre ideer (Åsvoll, 2009, s. 21).

Her er det fristende å ta med et sitat fra en bok med erfaringsbasert teori om barnehagelederen: «[Barnehagelederen] holder fast ved et syn på at alle medarbeidere i barnehagen «vil godt». Dersom man går på jobb og tenker at noen av medarbeiderne har som forsett å ødelegge, sabotere, ikke ville samarbeid på jobben, har man tapt seg selv som menneske. Det ville være umulig å fortsette som leder med et menneskesyn tuftet på mistanke om at noen *ikke* vil godt.» (Viggen i Eilifsen & Dysvik, 2014, s. 80). Og vi vil komme med ett tilleggsutsagn til dette: Vil det være mulig for medarbeidere å fortsette å jobbe i en organisasjon hvor menneskesynet er tuftet på mistanke om at *noen* ikke vil godt? Slik erfaringsbasert teori opplever vi at harmonerer med Weick og Hernes' tanker og utgangspunkt. Hernes forklarer dette med meningsskapning og menneskers behov for mening gjennom at samfunnet er skapt av menneskers behov for å skape mening i sin hverdag, og i en fortsettelse kaller han dette for en organisatorisk meningskapning (Hernes, 2016, s. 37). Hele organisasjonen blir ansvarliggjort, men det er lederen som har en avgjørende rolle.

Strategisk læring, meningskapning og løst koblede system

Hvordan kan vi organisere arbeidsplassen slik at vi får dette til? Går det an å se på organisasjonen slik Weick gjør, som en hele tiden bevegelig organisme, hvor vi utnytter bevegelsene til å tenke nye tanker som er innovative og nyskapende – samtidig som vi tar vare på det bestående og helheten? Weicks svar på dette er å se på organisasjoner som løst koblede systemer, som vi beskrev i forrige kapittel. Delsystemene er atskilt fra hverandre, som for eksempel i egne avdelinger, men påvirker hverandre i retning og mål. Han setter opp fire punkter

som kan hjelpe til forståelsen eller innholdet i slike systemer, her med vår understreking for å poengtere Weicks fokus på handling som premiss for meningsskapning:

- Skap forventninger om logikk og mening; vi får en selvforsterkende forventningsdannelse.
- Styrk sosialiseringssprosessene; et felles verdensbilde skaper en felles mening.
- Sørg for mer differensiert deltagelse; lokal ekspertise gjør at en stiller spørsmål rundt hvem som deltar.
- Påvirk de konstante variablene; still spørsmål ved hvorfor atferdsmønstre er «frost» fast. (Hammer & Høpner, 2014, s. 78-80).

I artikkelen "Of Strategies, Deliberate and Emergent" stiller Mintzberg og Waters et interessant spørsmål: «Will strategies tend to be more deliberate in tightly coupled, centrally controlled organizations and more emergent in decentralized, loosely coupled ones?» (Mintzberg & Waters, 1985, s. 269). Hvordan stemmer dette overens med strategisk læring, samhandling og selvledelse og ikke minst kunnskapssyn? For å binde dette sammen er det verdt å legge merke til at vi har fokusert på teori som vektlegger mellommenneskelige relasjoner, og forsøkt å se sammenhenger over med organisasjonen som en helhet, uavhengig av organisasjonens størrelse. Grunnlaget for dette er en av prosessfilosofiens grunnsteiner med relasjoner som en avgjørende faktor, og ikke minst Latour og Heideggers tanker om mikro- og makronivå i en organisasjon. Hernes skriver fra Latours tenkning: «on the relationship between micro and macro levels in organizations (...) we can study far-reaching phenomena while staying 'local'», og i det videre siterer han Heidegger: «that the parts are understood as parts of the whole, and not vice versa, which is where the importance of meaning enters the picture, and why it is useful, if not necessary, to think of 'the organization' as the meaning of micro level interactions» (Hernes, 2014, s. 104-105).

Her finner vi en naturlig sammenheng til Weicks meningsskapning og en utdyping av hva holisme kan forstås som, og vi vil videre legge på «concepts such as organizations, 'must be discovered by studying their use in real scenes of action' (...) this implies studying how social actors involved in such scenes 'use their everyday constructs to make a variety of everyday events, objects, and activities meaningful'» (Gephart i Hernes, 2014, s. 104).

Fokus på delene i helheten

Vi har her dratt opp strategisk læring som en holistisk inngang for å forstå kunnskapsledelse, og for å oppsummere våre utredninger av temaene kunnskapssyn og 'samhandling og selvledelse'. Vi vil poengtere at helhetsperspektivet i det vi forstår som strategisk læring ligger nært det Heidegger vektlegger: Vi må ha fokus på delene i helheten (Heidegger i Hernes, 2014, s. 104-105). Et overfokus på helheten i seg selv og begrepet «helhetlig systemtenkning» kritiseres av Johannessen når han skriver om ledelse i et kompleksitetsperspektiv. Vi tolker strategisk læring som nært koblet til Johannessens budskap når han skriver om å «ta de reelle hverdagslige erfaringene i organiserte sammenhenger på alvor. Konsekvensen av dette er at oppmerksomheten rettes mot de paradoksale, framvoksende og selvorganiserende prosessene som både ledere og andre skaper i sin relateringspraksis med hverandre» (S. O. Johannessen, 2011, s. 18). Strategisk læring kan forstås som en egenskap eller beredskap som kan øves opp i organisasjoner – og vi ser organisatorisk bærekraft som et mål å jobbe mot. Med bærekraft mener vi her en sunn balanse mellom vekst og stabilitet, både menneskelig, faglig, økonomisk og økologisk, innenfor organisasjonen og i forhold til omgivelsene. Hensikten er at behovene i dag og i framtiden kan dekkes uten at det ene går på bekostning av det andre (Hernes, 2016, s. 122-127). Vi lar Dr. Meir Russ avslutte vår teoretiske rundtur med følgende tankevekkere om ledelse av kunnskap (Russ et al., 2017) (vår oversettelse):

- Uten handling (eller potensiale for handling) som skaper (eller har potensiale for å skape) verdier, kan ikke ny kunnskap skapes.
- For at et team eller en organisasjon skal være kreative og utvikle kunnskap, kreves samspill mellom mennesker, systemer og prosesser.
- Vis årvåkenhet for din/deres forutinntatthet når du/dere jobber med evaluering.
- Ramm inn organisasjonens strategiske diskusjoner som et sett av kompromisser og dilemma.
- Driver for kunnskapsledelsens strategi bør være det som skapes og leveres, støttet opp av mennesker, systemer og prosesser, og balansert mot tilgjengelige ressurser og andre begrensninger.

4.0 Metode

Vår metodiske arbeidsmåte følger ikke nødvendigvis «oppskriften» som er vanlig for denne type avhandlinger, og det er både bevisste og ubevisste valg som ligger bak. Et bevisst valg har vært å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, siden vi ønsket å gå i dybden for å forstå mer om kunnskapsledelse og tverrfaglighet. Organisasjonen vi har studert har mange medarbeidere og et stort publikum, og vi kunne ha valgt å gå bredt ut med en kvantitativ undersøkelse og spørreskjema både til de ansatte og til brukerne av Kimen – de som bruker biblioteket, deltar på kulturskolen, går på kino eller i kirken og de som er innom for en kopp kaffe på kaféen. Da kunne vi hentet inn statistisk kunnskapsgrunnlag om for eksempel besøk og grad av fornøydhet. Vår problemstilling kom imidlertid til å sentrere seg rundt organisasjonens indre liv. Etter å ha møtt deler av ledergruppen ble det tydelig at vårt prosessfilosofiske perspektiv gjorde oss interesserte i et dypdykk i de mellommenneskelige relasjonene, og hvordan kunnskapsledelse oppleves og gjøres i Kimen.

At vi har landet på hermeneutisk metode med innspill fra kritisk teori er mer et resultat av prosessen enn av et bevisst valg. Vi er oppmerksomme på at også mer fenomenologiske metoder kunne passet vårt prosess- og relasjonsorienterte arbeid, det gjelder symbolsk interaksjonisme – som fokuserer på prosess og samhandling, eller etnometodologi – som vektlegger hvordan personer samhandler med hverandre i det daglige (Thagaard, 2013, s. 38, 39).

Vi startet opp arbeidet med en iver og nysgjerrighet på kunnskapsledelsen som fenomen i Kimen – hvordan var den subjektive opplevelsen hos enkeltpersonene i organisasjonen? (ibid, s. 40). Gjennom vår interesse for Weick, Hernes, Dewey og andre ble vi klar over at vi ville ha en hermeneutisk, fortolkende tilnærming, der vi kunne «utforske et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende» (ibid, s. 41). Vi ville se på kunnskapsledelsen i lys av verdier og samlokalisering – Kimen ble konteksten og vi som studenter ble også klar over at vi var en del av det vi forsket på. Vi ble oppmerksomme på «prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av den sammenhengen det vi studerer, er en del av» (ibid, s. 41). Vår veileder Håvard Åsvoll ga oss også gode utfordringer i starten av prosessen: «Se etter det dere ikke ser. Finnes det noen mønster?» var utsagn vi lot oss undre over og begeistre av. Dette satte oss også på sporet av kritisk teori og verdien av å ha et kritisk standpunkt til etablerte strukturer.

Epistemologi - erkjennelsesteori, handler om hvordan vi ser på muligheten til å skaffe til veie kunnskap om feltet eller virkeligheten vi studerer. Leter vi etter sannheter sett ut fra et objektivistisk ståsted, eller leter vi etter årsakssammenhenger sett ut fra de relasjonene som foregår på en arbeidsplass eller i et samfunn? Må vi innta det ene eller det andre synet, eller er det mulig å ha to tanker i hodet på en gang, når det gjelder grunnsyn og ståsted? Kan vi få med det beste eller det vi ønsker fra to verdener? Handler alt om relasjoner, eller er det noe grunnleggende som bare er?

Vårt arbeid kan sies å være preget av sosialkonstruktivistisk vitenskapsteori, mens vår epistemologiske tilnærming kan beskrives som pragmatisk prosessfilosofi der både det relasjonelle og substansielle virker inn. Vi har sett behovet for å veksle mellom individ-, gruppe-, organisasjons- og samfunnsnivå, og vi tar inn både fliker av kompleksitetsteori, økologisk økonomi og spørsmål om bærekraft. Dette til sammen preger vår metodologi og våre forskningsspørsmål, og forklarer valget av hermeneutikk og kritisk teori som metode for vårt kvalitative forskningsarbeid.

Det vi opplever som mest utfordrende, men også mest spennende i denne delen av avhandlingen, er å begrunne vårt valg om å ta inn teori, empiri og egen stemme i en del av avhandlingen som i utgangspunktet skulle være et rent metodisk kapittel. Støtte for å gjøre det på vår måte finner vi i Hernes' «Organisering i en verden i bevegelse» og har helt klart bakgrunn i vårt relasjonelle og prosessideologiske ståsted. Vi ser at «... teori og teoretiske begreper er like mye en måte å velge ut deler av virkeligheten som de er redskaper for å forstå virkeligheten» (Hernes, 2016, s. 195), og «... en viktig del av det å forstå er å dra skillelinjer mellom fenomener vi observerer» (Zerubavel 1983 i Hernes, 2016, s. 195). Dette beskriver godt vår metodiske prosess som endte opp i dilemmadiskusjoner blant annet for å synliggjøre skillelinjer i praksisen vi har studert. Sitatene fra Hernes om bevegelse og forholdet mellom helhet og deler, hjelper oss også med begrunnelsen for å hele tiden zoome inn og ut.

4.2 Hermeneutikk som metodisk tilnærming

Vårt prosjekt faller inn under benevnelsen fortolkende casestudie, siden vi ønsker å få til et dypdykk i hvordan samlokalisering og felles verdigrunnlag påvirker kunnskapsledelsen ved Kimen kulturhus. I Simons definisjon av casestudier vektlegges det å gå ut fra et mangfold av perspektiver for å få fram både det komplekse og det unike ved forskningstemaet (Simons, 2009,

s. 21). Vi har også med oss Åsvolls refleksjoner om at forskerens synlige tilstedeværelse og interesse er et typisk trekk ved fortolkende casestudier (Åsvoll, 2013, s. 2). Dette fører oss inn i hermeneutikken som metodisk tilnærming, både på grunn av fokuset på kontekst, mangfoldet av koblinger og erkjennelsen av vår tilstedeværelse som forskere. Hermeneutikken har ikke gitt oss en konkret metodikk, der har vi i hovedsak støttet oss på Thagaards innføring i kvalitativ metode, Simons «Case Study Research in Practice» og Åsvolls utredning om konsekvenser av å være induktiv, deduktiv eller abduktiv i forskningen. Det har også vokst fram mønster der vi kobler vår metodikk nært opp til vårt praksisnære teoretiske grunnlag for denne avhandlingen, med Hernes sin prosessfilosofi, Weicks meningsskaping og Sørensen et al. om tverrfaglighet og dilemmadiskusjoner.

Det hermeneutikken gir oss er en bevisstgjøring om planleggingen på forhånd og hva som vokser fram underveis i vårt forskningsarbeid. Hermeneutikken går langt tilbake i tid, og handlet i utgangspunktet om fortolkning av tekster. Ifølge Gilje og Grimen kommer begrepet fra gresk og betyr forklaringskunst (Gilje & Grimen, 1993, s. 143). I dag kan vi fra et samfunnsvitenskapelig ståsted snakke om at hermeneutikk handler om å lese eller tolke både tekster og andre kulturelle uttrykk og handlinger: «Å tolke handlinger som tekst innebærer å tillegge handlinger en spesiell mening. Handlingene kan forstås som tegn som gir kunnskap om underliggende struktur» (Fangen i Thagaard, 2013, s. 41). Det har i praksis vært slik at våre samtaler og refleksjoner er tatt opp på diktafon og skrevet ned underveis i prosessen, slik at det faktisk i hovedsak er tekster vi baserer våre tolkninger på. Thagaard beskriver tolkningen av intervju- eller samtaletekster som en dialog mellom tekst og forsker. Vi har kjent igjen denne følelsen av å være i dialog med teksten, samtidig som vi har med oss erfaringen fra den konkrete dialogen med samtalepartnerne på Kimen. Noe som gir en utfordrende dobbelthet, der vi både er opptatt av å forstå samtalepartnerens egen tolkning av holdninger og handlinger, samtidig som vi legger på vår fortolkning ut fra både teoretisk tilnærming og egne erfaringer og refleksjoner. Dette beskrives som dobbel hermeneutikk hos Gilje og Grimen (1993, s. 146), og utdypes under punkt 4.2.2.

4.2.1 Forforståelse, kontekst og kvalitetskriterier

Et viktig trekk ved hermeneutikken er vektleggingen av kontekst og forforståelse. Vi som forskere har med vår forforståelse og erfaring når vi gir mening til fenomener i virkeligheten rundt oss – det samme gjelder deltakerne i forskningsprosjektet. Denne nyanseringen var det

spesielt Gadamer som tydeliggjorde med innføring av begrepet forforståelse som et kjennetegn på hermeneutikk (Gilje & Grimen, 1993, s. 148). Gilje og Grimen utdyper begrepet forforståelse, og vi vil her ta med tre elementer vi mener har betydning for vårt arbeid; taus kunnskap, holistisk tilnærming, reviderbarhet. Vi ser også disse tre elementene i forhold til diskusjonen om kvalitetskriterier for korrekt forståelse hos Gilje og Grimen.

Taus kunnskap og aktørkriteriet

Taus kunnskap eller erfaringer vi ikke har et reflektert forhold til, kan styre både deltakernes og forskernes forforståelse uten at vi er klar over det. Begrepet taus kunnskap har vi med som en del av vårt teoretiske grunnlag i denne avhandlingen, og det er en del av temaet kunnskapssyn i samtaleguiden vår. I en kvalitetsvurdering av hermeneutisk forskning vil elementer av taus kunnskap alltid bidra til en usikkerhet som det må tas høyde for. Det kan knyttes til «aktørkriteriet», som er foreslått av Skinner og handler om å vurdere samsvaret mellom fortolkning og aktørens hensikter. Kriteriet er problematisk i forskning der aktørens hensikt er relativt underordnet (Gilje & Grimen, 1993).

Holistisk tilnærming og det holistiske kriteriet

Det er menneskelig å søke en *holistisk tilnærming* til virkeligheten vi er en del av. Dette betyr ikke det samme som å innta et helhetsperspektiv der delene blir usynlige. Det betyr tvert imot at delene oppleves som betydningsfulle i forhold til hverandre, vi er opptatte av hvordan de henger sammen i et løst koblet system, bygger på hverandre, støtter opp under hverandre, passer inn i hverandre (Gilje & Grimen, 1993, s. 151). Dette kjenner vi igjen fra forskningssamtalene våre – samtalepartnerne gav hver sin holistiske versjon av Kimen som arbeidsplass og kulturhus, og hvordan de ansatte og funksjonene var mer eller mindre koblet. De forklarte hver deres opplevelser av hvordan delene henger sammen. Vi kan tenke på delene som puslespillbrikker som passer inn i et stort bilde, der den enkelte brikke også kan forstås som en av Weicks ledetråder i meningsskapingen (Hammer & Høpner, 2014, s. 104), eller kobles til Latours mikro-makrotenkning (Hernes, 2014, s. 52). Dette punktet kan knyttes til «det holistiske kriteriet», som er foreslått av Gadamer, og handler om å vurdere alle detaljenes harmoni med helheten. Et problem med kriteriet er hvordan en skal velge mellom ulike helhetstolkninger, og at det legges for stor vekt på at meningsfulle fenomener er harmoniske helheter (Gilje & Grimen, 1993).

Reviderbarhet og kombinasjon av de to kvalitetskriteriene

Et viktig premiss for menneskers forforståelse, er at den er *reviderbar*. Når vi gjør oss nye erfaringer og samtaler med andre, endres vår forforståelse. Dette er en forutsetning for gjensidig forståelse mellom mennesker, og vi erfarte at dette skjedde underveis i forskningsamtalene – og vi har øvd oss opp til å være mer reflektert over dette når vi som forskningsgruppe samtaler og diskuterer. Dette premisset er viktig for å balansere diskusjonen om utvelgelse av «den mest riktige tolkningen», basert på aktørkriteriet eller det holistiske kriteriet (Gilje & Grimen, 1993). Gilje og Grimen argumenterer imot et syn som sier at en forsker må velge det ene eller det andre kriteriet. De mener at aktørkriteriet og det holistiske kriteriet er relevant å bruke i sammenheng, og at en viss kvalitativ sammenligning mellom ulike tolkninger er naturlig og ønskelig for å unngå for stor grad av vilkårlighet. Premisset om reviderbarhet gir den nødvendige åpningen for at ny mening stadig kan skapes, men det er en forutsetning for kvaliteten at en holder seg innenfor den hermeneutiske sirkel eller spiral (Gilje & Grimen, 1993).

Kontekstens betydning

Når Gilje og Grimen poengterer betydningen av konteksten tenker de på den innsikten i hermeneutikken som handler om «at meningsfulle fenomener er forståelige bare i den sammenheng eller kontekst de forekommer i» (Gilje & Grimen, 1993, s. 152). Dette gir en bekreftelse på betydningen av å gi vår beskrivelse av Kimen som kontekst, basert på styringsdokumenter, vedtak og håndbok med verdigrunnlag, samt det som kommer fram i våre samtaler og besøk. Vi har i tillegg med samfunnsperspektivet som del av vår kontekst, både når det gjelder kunnskapsdeling i arbeidslivet, kompetansepolitikk, bærekraft og tanker om økologisk økonomi. Når vi legger på denne dimensjonen kommer vi inn på det som forklares om trippel hermeneutikk eller kritisk forskning (Thagaard, 2013, s. 43).

4.2.2 Den hermeneutiske sirkel og fortolkninger av ulik grad

Så langt vil vi oppsummere ved å ta fram «den hermeneutiske sirkel». Den framholdes som noe av det viktigste å forstå i hermeneutikken, og Gilje og Grimen forklarer fenomenet slik: «All fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke, og den kontekst det fortolkes i, eller mellom det vi skal fortolke, og vår egen forståelse» (Gilje & Grimen, 1993, s. 153). Vi kan få en spirallignende effekt, der vi stadig er i bevegelse og kommer til nye nivå i vår fortolkning. Dette er krevende å se for seg og kjenne på, samtidig harmoniserer

det med vårt relasjonelle og prosessuelle utgangspunkt for denne avhandlingen. En av lederne påpekte utfordringen i dette, ved å sette ord på hvordan det føltes å delta i vår bevegelige, åpne prosess:

«Nei, så lenge dere får bruk for det, så er det jo greit det. Jeg vet ikke hva som er hovedmålet med oppgaven jeg på en måte, [hva dere] har som mål med prosjektet deres, men det kan jo bare være jeg som ikke har forstått det. Men jeg håper jo dere finner svar på det dere lurere på.»

Vi ønsker å gå litt videre med en avklaring når det gjelder det som Fangen kaller fortolkninger av første, annen og tredje grad, og vi forsøker å forstå dette i forhold til begrepene enkel, dobbel og trippel hermeneutikk. Vi ser også på sammenhengen med begrepene induktiv, deduktiv og abduktiv.

Fortolkning av første grad og induktiv tilnærming

Våre samtalepartnere i prosjektet forteller om temaene vi spør om ut fra sin fortolkning, og vi som forskere gjør våre fortolkninger fortløpende som del av kommunikasjonen med deltakerne. Dette definerer Fangen som *fortolkning av første grad*, og vi kjenner oss igjen i at kommunikasjonen på dette nivået preges av erfaringsnære begreper. Den enkle hermeneutikken kommer inn her i form av «individets tolkning av seg selv og sin intersubjektive situasjon eller virkelighet» (Thagaard, 2013, s. 43). Fortolkning av første grad og enkel hermeneutikk kan knyttes til det å jobbe induktivt, hvor vi tar utgangspunkt i empirien for å kunne utvikle ny teori. Samtidig er det problematisk å rendyrke et syn der vi er opptatt av å skille mellom de ulike fortolkningsgradene og det å jobbe induktivt eller deduktivt. Å jobbe deduktivt betyr å ta utgangspunkt i teori, og har fokus på teoritestning framfor teoriutvikling. I praksis går gjerne induktivt og deduktivt arbeid litt om hverandre, og vekslingen mellom de to kalles å jobbe abduktivt (Åsvoll, 2013). Vi har reflektert rundt dette underveis.

Fortolkning av andre grad og abduktiv tilnærming

Videre kan vi snakke om *fortolkning av andre grad* når vi som forskere sitter med samtaletekstene og legger et lag med våre teoretiseringer oppå det vi tolker som deltakernes egen forståelse. Da tar vi i større grad i bruk erfaringsfjerne begreper. Når vi er på dette nivået snakker vi også om en dobbel hermeneutikk, der vi går inn på den symbolske betydningen av handling. Det vil si forskerens fortolkning ved hjelp av teori og meningsskaping i den hermeneutiske

sirkelen. Fortolkning av andre grad og dobbel hermeneutikk kan ses i sammenheng med det å jobbe abduktivt i et forskningsprosjekt, altså med vekslning mellom teoritestning og teoriutvikling. Det er ambisiøst å snakke om utvikling av ny teori, men vi tolker det slik at vår form for meningsskaping underveis er en form for teoriutvikling på vårt nivå.

Fortolkning av tredje grad og mistankens hermeneutikk

Da vi hadde kommet så langt i forskningsarbeidet at vi bygde opp minicase ut fra materialet, og så at vi kunne legge på et lag av samfunnsrelevans og kanskje kritikk, kom vi inn i det som Fangen kaller *fortolkning av tredje grad* (Fangen i Thagaard, 2013, s. 42). Vi søkte etter det som ikke var åpenbart, og det kan også kalles mistankens hermeneutikk. Dette kalles også trippel hermeneutikk, som beskriver når vi legger på et kritisk blikk på samfunnsforholdene i tillegg til den doble hermeneutikken (ibid s. 43). Abduktiv tilnærming inngår også her, men trippel hermeneutikk tolker vi til å favne mer siden det har med elementet av samfunnsrelevans og -kritikk.

Når en av lederne til stadighet snakker om arbeidsglede, kan det da forstås som meningsskaping? Og når han trekker fram "Attityd" så utvider han holdningsbegrepet til å være noe mer enn holdninger. Hans refleksjon rundt uttrykket «attityd», vil vi sette inn i konteksten rundt trippel- og mistankens hermeneutikk. Samtalen hadde sirklet rundt medarbeidernes motivasjon til å komme på jobb, ha eget initiativ i oppgaveløsningen og ikke minst kvaliteten på resultatet:

«mine medarbeidere skal ha, en god «attityde», i den forstand at de har et bevisst forhold til det de holder på med, og at de har et godt forhold til det de holder på med, og at de vil ha en plass. Der er en vilje som skyver en viss retning. Og han [Hamrén, tidligere fotballtrener i RBK] snakket om disse fotballspillerne som han ville ha (...) han ville ha fotballspillere med en god attityde.»

Her kjenner vi på at denne lederen finner en slags oppsummering av det han ønsker fra medarbeiderne sine. Han bruker metaforer og billedspråk i sin beskrivelse og det gir oss mange lag å drøfte på – fra individnivå til samfunnsnivå med et metablikk. Dette eksempelet kan vi se på som et bilde eller metafor på hvordan vi har gått fram i vårt prosjekt, hvordan teori om prosess og meningsskaping har vært en del av vår metode. Med andre ord opplever vi i det metodiske arbeidet vårt at det er kort vei til Weick og hans tekster om meningsskaping. Hammer og Høpner siterer Weick: «Hoveddistinktionen mellem fortolkning og meningsskaping er, at meningsskaping handler om, hvordan mennesker genererer, hvad de fortolker (...)

meningsskabelse fokuserer på handlingen, aktiviteten og skabelsen av de spor, som bliver fortolket og derpå refortolket.» (2014, s. 93). Vår forståelse av dette er at hos Weick kan meningsskapingens første refleksjon (fortolkningen) handler om en enkel hermeneutikk for deltagerne, for så å bli en dobbel hermeneutikk for deltagerne (og evt forskerne) i refortolkningen og til sist en trippel hermeneutikk for deltagerne (og forskerne) når de gjennom konteksten med et kritisk blikk ser på «hvorfor» de har gjort de ulike handlingene.

Samtalen om «attityde» som meningsskapende uttrykk i trippel hermeneutikk forsterkes ved å se Det Norske Akademis Ordboks definisjon av begrepet. Attityde forklares som en kroppsstilling som er avpasset for å virke på andre på en bestemt måte eller for å gi uttrykk for en følelse eller stemning, eller en mental holdning man inntar til noe (*Det norske akademis ordbok*).

Denne refleksjonen om attityde avslutter vår utredning om hermeneutikken som tilnærming til forskningsmetode. Det handler på den ene siden om lederen som forklarer en viktig del av hensikten med sin ledelse, og på den annen side får vi erkjennelsen av hvordan de ulike fasene av fortolkning henger sammen. Nettopp dette fokuset på delene som er en del av et større hele – det kan være personer, handlinger, prosesser, funksjoner, utsagn – var kanskje det som gjorde at vi ble satt på sporet av hermeneutikken og den hermeneutiske sirkel. I utgangspunktet var vi mest opptatt av hvordan de ulike funksjonene ved Kimen er koblet sammen, men etter hvert som oppgaven har utviklet seg har bildet blitt stadig mer komplisert, men også mer spennende og virkelighetsnært.

4.3 Systematikk og innlevelse

Å gjøre kvalitative undersøkelser krever en kombinasjon av teknikk og systematikk, kunst og teft. Den tekniske siden av kvalitativ forskning er grundig beskrevet i faglitteraturen og selv om det krever øving og erfaring for å mestre teknikken, utfordrer kunsten å gjøre en god kvalitativ undersøkelse oss på et høyere nivå (A. Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010, s. 238). Her får vi brukt oss selv, og mange år med arbeidserfaring får en tydelig rolle gjennom vår forforståelse og intuisjon. Vi ser også at det at vi er tre studenter som har jobbet sammen gjennom hele masterstudiet, bidrar til at vi har stor tillit til hverandre i prosessen. Denne tryggheten gjør at vi våger oss dypere ned i tolkningene og gir mer av oss selv enn vi kanskje ville gjort i en mer usikker relasjon. Dette er en refleksjon vi har gjort oss flere ganger i løpet av prosessen. For eksempel når vi har hatt ulik kapasitet til å jobbe med studiene. Da har vi sett at

der den ene starter en refleksjon kan én av de andre senere supplere og fullføre, på en måte som gjør at vi til slutt ikke vet hvem som har skrevet hva. Dette ble vi også gjort oppmerksom på av en av lederne vi snakket med på Kimen kulturhus, da han fikk vite at gruppen vår var satt sammen tilfeldig ved studiestart:

"Det er jo interessant at du sier at dere ble satt sammen tilfeldig. Og dere får det til å fungere. Da har dere jo funnet løsningen selv, da!"

Ja, jo, vi har jo, ja kanskje vi skulle ha forsket på oss selv? [Begge ler]

"Dere må tenke på: hva har vi gjort, da? For det er jo nettopp det det går på, ikke sant. At du, når du setter noen sammen med – da er vi inne i musikken igjen – for eksempel når vi setter sammen en duo, da. Og så utnytter maksimalt det man får sammen med andre, da, og se den muligheten og ha den holdningen til å gjøre det. Der er kanskje litt av «cluet» – med dette med samhandling."

Dette har vi hatt med oss i tankene, når vi har søkt en dypere forståelse gjennom jakten på tykke beskrivelser basert på konteksten Kimen kulturhus. Tykke beskrivelser kan forklares slik: «Det vil si at teksten ikke bare skal beskrive, men også inneholde fortolkninger av de fenomenene som presenteres», videre kan disse tykke beskrivelsenes fortolkninger av empirien kalles fortolkende presentasjoner, og de kan bidra til utvikling av teoretiske perspektiver (Geertz i Thagaard, 2013, s. 22 og 195).

Vi ser det som en styrke at vi har vært en gruppe på tre studenter når det gjelder både innlevelse og distanse til prosessen. Samtidig som vi merker at vi i løpet av studietiden har blitt veldig samkjørte, og må være bevisste på å utfordre hverandres tolkninger. Slik at vi opprettholder et kritisk blikk i forskningsprosessen. Et godt eksempel på det siste mener vi det er at vi har brukt overstående sitat i to ulike, men likevel like kontekster. Sitatet beskriver en refleksjon rundt meningsskapingprosessen i vår studiegruppe – (1) det at vi var satt sammen tilfeldig fikk oss til å assosiere rundt det å bli samkjørt som gruppe og (2) det at vi åpner opp for en refleksjon hvor vi vektlegger ulikhetene hos individene i gruppa som viktig for en framdrift i refleksjonen. For oss er Weicks meningsskaping sett i lys av Kimen en felles kontekst, men assosiasjonene og refleksjonene kan likevel ta ulik retning.

4.4 Når er vi induktiv, deduktiv, abduktiv?

Vårt prosjekt bygger på et forskningsdesign hvor vi så for oss en abduktiv tilnærming til arbeidet, der en dialektisk veksling mellom teori og praksis skulle hjelpe oss i våre

metodologiske valg. Prosess-skissen vi satte opp hadde et fyldig teoretisk grunnlag, som kjennetegner kvalitativ forskning med et deduktivt utgangspunkt. Samtidig hadde vi helt fra starten med en forforståelse for praksisen vi skulle inn og studere, og hadde med en beskrivelse av dette. Vi hadde også med oss empiriske resultat fra tidligere forskning om kunnskapsdeling i tverrfaglige relasjoner (Enehaug et al., 2015). Dette kan forstås som en delvis induktiv tilnærming, der «framgangsmåten er basert på en antakelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av akkumulasjon av empiriske studier» (Thagaard, 2013, s. 197). En induktiv tilnærming virker ambisiøs når den står isolert – det knyttes gjerne til begrepet «grounded theory», der hensikten er å skape ny teori utviklet i nær tilknytning til det empiriske materialet.

Håvard Åsvolls artikkel om abduksjon (A), deduksjon (D) og induksjon (I) bidrar til en dypere forståelse av begrepene. Han spør om disse tre konseptene kan brukes for å forstå metodologiske valg i fortolkende case-studier, og viser konsekvenser ved valg av ulike strategier. Det kommer fram at forskningsarbeid kan omfatte prosesser designet som D-I-A-strategi, som er dominert av teoritestning, og A-D-I-strategi, som er dominert av teoriutvikling (Åsvoll, 2013, s. 7).

Åsvoll påpeker betydningen av å være bevisst at de valgene en gjør påvirker både metodologien og åpenheten for framvoksende strategier: «however, differences emerge when we consider at what point, and to which degree, the concepts result in practical consequences and working hypotheses in the case study. It is especially the timing of the abduction process and its functioning that constitute differences between the designs.» (ibid s. 8). Her vil vi koble til en refleksjon om vår egen studie. Det følte som en overraskende erkjennelse at vårt eget perspektiv kunne vokse fram helt i slutfasen av prosjektet. Samtidig var det resultat av en bevisst strategi – vi tok imot utfordringen til å åpne for en induktiv, teoriutviklende innstilling mot slutten. Vi kjente på en ydmykhet i dette, og det var betydningsfullt å oppleve blandingen av gjensidig tillit og skapende motstand sammen med veileder og samarbeidspartnerne i mastergruppa.

Når en starter prosessen deduktivt, er risikoen at viktige elementer i tilnærmingen til det empiriske i caset eller konteksten blir uopdaget. Teorien kan skape forventninger hos forskeren som gjør at åpenheten for det uventede i empirien ikke er tilstrekkelig til stede. Når en starter abduktivt, går gjennom en deduktiv fase, og forventer å avslutte induktivt, er risikoen at en i siste fase ikke er i beredskap for å oppdage uventede empiriske sammenhenger ved hjelp av

eksisterende teori. Åsvoll framholder at en abduktiv tilnærming kan virke forebyggende (ibid s. 10), og vi tolker det til å bety at en dynamisk og sirkulær veksling mellom deduktiv og induktiv tilnærming kan gå gjennom hele forskningsløpet. Vi opplever det som avgjørende at en som forsker har en bevissthet om når en benytter seg av hvilken vinkling, og om at det er faser der det teoretiske og praksisorienterte flyter over i hverandre og vanskelig kan skilles.

Metodologien i vår avhandling er preget av en abduktiv vinkling, som nevnt over. Strategien i utgangspunktet var å gå åpent inn i arbeidet. Samtidig hadde vi en trygghet i vårt teoretiske utgangspunkt og troen på at vårt empiriske arbeid ville gi et påfyll til teoretiske perspektiver, i hvert fall for oss som masterkandidater. Vi har underveis i prosessen reflektert over på hvilken måte vi har beveget oss mellom teori og praksis, følgende tabell kan gi et bilde av bevegelsene i vår prosess. Vi har koblet på analyse av hermeneutisk tolkningsgrad (forklart i kapittel 4.2):

Faser/ oppgaver	Vår abduktive og hermeneutiske tilnærming *De stjernemerkede fasene har gått om hverandre, vi har delvis fordelt oss på ulike oppgaver, delvis har vi jobbet tett sammen gjennom samtaler og samskriving.
Prosjektskissen	Refleksjon om teori, metode, empiri, problemstilling. Hovedsakelig deduktiv, men begynnende induktiv når vi så for oss praksisfeltet vi skulle inn i. Fortolkning av første grad, enkel hermeneutikk i forskergruppens tilnærming.
Innledende samtale	Fokus på empiri, med teori som vårt grunnlag for forståelse. Mest induktiv. Hovedsakelig fortolkning av første grad, enkel hermeneutikk, men teori med som en del av forskergruppens forforståelse.
Utforming av samtaleguide	Spørsmål på grunnlag av tema som delvis har utgangspunkt i teori, delvis i forforståelse om praksis. Tett fletting av deduktiv og induktiv innstilling. Fortolkning av første grad, enkel hermeneutikk i forskergruppen. Begynnende dobbel hermeneutikk.
Gjennomføring av fire samtaler	Fokus på empiri, men teori som bakteppe. Hovedsakelig induktiv, det intuitive fikk styre. Hovedsakelig fortolkning av første grad, enkel hermeneutikk, men teori med som en del av forskergruppens forforståelse.
Transkribering 1	Fokus på empiri, men med begynnende teoretisk refleksjon. Mest induktiv, men koblingen til teori ble trolig modnet, som en del av taus kunnskapsutvikling? Hovedsakelig fortolkning av første grad, enkel hermeneutikk, men teori med som en del av forskergruppens forforståelse.
Refleksjons- notat	Kobling teori og praksisfortellinger, grunnlag for samtalepartners deltakelse, vi gir innblikk i vårt ståsted som masterstudenter. Mest induktiv, men deduktiv når vi forsøkte å holde på de tre temaene. Fortolkning av andre grad, begynnende dobbel hermeneutikk
Oppfølgings- samtaler	Fokus på empiri, tolkning i lys av teori og dilemma. Deltakelse, hovedsakelig induktiv. Fortolkning av andre grad, begynnende dobbel hermeneutikk
Transkribering 2	Fokus på empiri, men med begynnende teoretisk refleksjon. Mest induktiv, men koblingen til teori ble trolig modnet, som en del av taus kunnskapsutvikling? Hovedsakelig fortolkning av første grad, enkel hermeneutikk, men teori med som en del av forskergruppens forforståelse
*Tema-, stikkords- analyse	Tema og stikkord delvis fra teori, delvis fra framvoksende forståelse for praksisen vi forsker på. Blanding av induktiv og deduktiv, bevissthet om at det induktive skulle styre. Fortolkning av andre grad, dobbel hermeneutikk
*Utvelgelse av minicase/ dilemma	Delvis systematisk tekstreduksjon i forhold til tema, delvis intuitivt i forhold til det som gir mening, skaper spenning, framstår som dilemma. Vanskelig å skille induktiv og deduktiv. Fortolkning av andre grad, dobbel hermeneutikk, begynnende trippel hermeneutikk
*Skriveprosess, teori og metode	Teorifokus, men med utgangspunkt i det empirien så langt har fortalt oss. Hovedsakelig deduktiv. Begynnende fortolkning av andre og tredje grad, dobbel og trippel hermeneutikk
*Skriveprosess, dilemma, drøfting	Dansen mellom de tre: empiri, teori, tolkning. Bevissthet om å være åpen for det uventede. Her kom vi til å være mer induktiv enn vi trodde på forhånd. Fortolkning av andre og tredje grad, dobbel og trippel hermeneutikk
Avrundning	Vårt eget perspektiv på kunnskap og organisering vokser fram. Deduktiv i det at vi søkte i ny litteratur helt mot det siste, og teoretisk forståelse modnet. Vi oppdager at vi er eksplorerende i vårt arbeid, og avslutter mer induktivt enn vi trodde at vi skulle.

Tabell 1: Oppgavens abduktive og hermeneutiske tilnærming

4.5 Hvordan valgte vi ut deltakere?

I denne studien startet vi med å kontakte en av lederne på Kimen kulturhus, som er en tidligere studiekamerat av en av oss i studentgruppa - en relasjon som ga oss adgang til å komme i dialog med deltakerne. Denne lederen tok opp vårt spørsmål om samarbeid videre med ledergruppen på Kimen, og i oktober 2017 fikk vi positivt svar via e-post:

«Saken ble tatt opp i etatsmøtet for Etat kultur og det var enighet i at dette vil vi gjerne være med på. Ta kontakt igjen når dere har en plan for videre arbeid.»

Deretter avtalte vi et forberedende møte med den kommunale ledergruppa i desember 2017. Der møtte vi fire av lederne på Kimen, og vi stilte med åpent sinn. Målet var å begynne forberedelsen av vår prosess og vi var tydelig på at vi ønsket å gjøre noe som opplevdes nyttig for dem også. Vi ble i forkant av møtet enig om å ikke ta opp samtalen på diktafon. Vi ønsket at dette møtet skulle være en bli-kjent-samtale hvor alle deltok på like premisser. Derfor tok vi notater for hånd. Det ble en meget interessant og inspirerende samtale, og våre tanker om en «bottom-up»-prosess, ble endret i løpet av møtet. Vi var nysgjerrige på hvordan felles verdier og samlokalisering påvirket kunnskapsledelsen i organisasjonen, og mente i utgangspunktet at vi var avhengige av ansattes synsvinkel for å lære om dette. I løpet av møtet fikk vi en erkjennelse av at det også kunne være meningsfylt å fordype seg i lederperspektivet – og lære mer om ledernes holdninger og handlinger. Dette ble avgjørende for at vi gjorde et strategisk utvalg av deltakere som hadde de egenskaper og kvalifikasjoner som vi så som betydningsfulle i forhold til problemstillingen, og som representerte ledelsen. I vår studie var det viktig at deltakerne representerte de ulike grupperingene som er samlet på Kimen, altså en bredde i utvalget. Kategoriene vi ønsket å dekke var kommune, kirke og kino. Denne utvelgelsesprosessen kalles kvoteutvelging (Thagaard, 2013, s. 63). Vi er klar over at dette ikke sikrer tilfeldig utvelging, og kan være en alvorlig feilkilde dersom vi trekker konklusjoner som har generell gyldighet. Sett fra dette perspektivet kan vår forskning innebære feiltolkninger, fordi vi gjennom analysen av samtaler, viser hva vi tror utsagn og tekst betyr og representerer. Et eksempel på dette opplevde vi da vi etter de første samtaler gikk tilbake til lederne med våre refleksjoner rundt dialogen vi hadde gjennomført. Lederen fikk i denne refleksjonen innblikk i vår tolkning og fikk forklart hva han *egentlig* mente med uttalelsen, uten at det ble en sensur som bryter med forskningens frihet og uavhengighet. Dette ga oss ny innsikt i vårt arbeid – og enda mer tro på Laws ord i Rennemo

(2006, s. 46): «Interaction is all that there is», og Deweys «kommunikasjon som sikrer deltakelse i en felles forståelse» (Biesta, 2014, s. 51).

Vi vurderte størrelsen på utvalget i forhold til et «metningspunkt» (Thagaard, 2013, s. 65), og konkluderte med at fire deltakere ville gi oss en forståelse av de prosessene vi ønsket å studere. Vår kontaktperson på Kimen formidlet spørsmål videre til de fire vi ønsket å snakke med, og alle som ble spurt om å delta svarte ja. Med fire deltakere fikk vi tid til å ha to samtaler med hver av lederne, slik at vi kunne få en enda dypere forståelse i tett samarbeid med dem. Noe som er i tråd med vår hermeneutiske tilnærming. Studien har totalt hatt seks deltakere fra Kimen, hvorav fire var med i første innledende samtale. To av disse ble valgt til å være med videre til dybdesamtaler, sammen med to andre ledere på Kimen, slik at vi fikk representanter fra både kirken, kinoen og kommunen.

I tillegg til oss tre studentene som har bidratt med vår forforståelse og tolkning av empiri og teori, har vi også hatt god bistand fra vår veileder, som hele tiden har oppfordret oss til å se etter det vi ikke ser. En krevende, men inspirerende øvelse, hvor han har utfordret oss til å leve oppgaven og sette oss selv på spill. Veilederen har fulgt oss, ikke alltid ved eksplisitt å si noe, men ved å stimulere vår evne til å tolke og reflektere. Han sendte oss kryptiske, humoristiske, provoserende og utfordrende meldinger på Messenger som har vært vår veiledningskanal. I starten reflekterte vi ikke over at en humoristisk filmsnutt kunne være direkte linket til vårt forskningsprosjekt, men lo av vitsen og lurte på om han mente at vi var gamlinger som ga gass forkledd som studenter. Etter hvert kom det også provoserende innlegg som vi seriøst diskuterte i gruppa og måtte ta stilling til hvordan vi skulle forholde oss til. Slik fikk vi en ytre uventet faktor, og måtte diskutere prinsipielle spørsmål oss imellom, som vi ellers ikke ville ha kommet inn på. Vi vet ikke med sikkerhet om meldingene var ment som veiledning, relasjonsbygging eller var noe han sendte til hele kontaktlisten sin i Messenger. Da vi spurte direkte om hvordan vi skulle tolke noen av meldingene, fikk vi ikke noe klart svar. Men vi så en dypere mening med det som foregikk, og det ble en øvelse i å se mer enn det umiddelbare i det han delte med oss. En elegant måte å få oss til å leve oppgaven på, etter vår mening.

Og akkurat nå er også du som leser denne oppgaven en deltaker i studien, gjennom å bidra med din forforståelse og tolkning av teksten du leser. Ja, stopp litt her – og tenk over hva det betyr, før du leser videre.

4.6 Prosessen rundt samtalene

I en kvalitativ undersøkelse er det et mål å ha en gjennomiktig prosess og tykke beskrivelser. Her vil vi gå inn på hvordan vi har gjennomført studien. Måten vi har møtt aktørene på er ved hjelp av dokumenter fra Kimen, nettsiden, en gruppesamtale med de kommunale lederne og åtte semistrukturerte samtaler.

Vi startet med å lage en samtaleguide, et bevisst valg da betegnelsen «intervjuguide» opplevdes som et distanserende ord, mellom oss og de øvrige deltakerne. Vi definerte tre kategorier som samtalene skulle dreie seg om; kunnskapssyn, samhandling og selvledelse, og strategisk læring. Herunder hadde vi støttespørsmål som kunne drive samtalen dersom det ble nødvendig. Det skulle vise seg å være utfordrende å bruke samtaleguiden, da samtalene ble akkurat så ustrukturerte som vi var forberedt på. Vi er uerfarne forskere, men fikk kjenne på at vår praksis fra arbeidslivet og erfaring med dialog i våre yrker kom til unnsetning.

Vår prosess har også omfavnet det som skjer og blir sagt utenom selve samtalene. Den uformelle småpratene da vi møtte lederne før samtalene, kaffepratene før vi startet opptaket, omvisningen på huset og hvordan lederne snakker sammen, og agerer i forhold til hverandre. Det var ikke intensjonen da vi startet med studien, men det har fått en naturlig plass etter hvert som prosessen har gått framover. Vi ser at dette mulighetsrommet er spennende å forske i, og skulle gjerne gitt det enda mer plass, da det er en viktig del av konteksten. Noe Hernes (2016, s. 186) bekrefter ved å påpeke at det er viktig å være åpen for sanseintrykk under hele prosessen. Et eksempel på dette finner vi i en refleksjon en av oss gjorde underveis i en av samtalene. Det utartet seg slik:

(L: leder, S: student)

L: Jeg må ha litt kaffe, jeg.

S: Ja, ja, ja. Gjør det.

L: Setter du på pause?

S: Ja, ja.

L: Hvordan går tida? <diktafonen slås av>

Lederen går ut for å hente kaffe og jeg ser at han snakker med to menn i politiuniform som sitter ved lunsjbordet. Etter noen minutter kommer han tilbake, og forteller at han bare måtte snakke litt med politiet. Jeg spurte om det hadde hendt noe. Neida, de var bare innom, svarte han.

Dette ga et bilde av en leder som helt naturlig pleier relasjonen til mennesker, og bruker uformelle møter aktivt - uten at han setter ord på at det er det han gjør. Vi undrer oss på om dette er en egenskap eller taus kunnskap han har, som han ikke er bevisst på selv. Eller om han vet det, men ikke anser det for faglig eller relevant i denne sammenhengen? Dette kunne vi ha fulgt opp. Enten der og da, eller i dialog med samtalepartneren i etterkant. På den annen side ser vi hvor vanskelig det kan være å følge opp spørsmål eller hendelser underveis, samtidig som det å notere sanseintrykk gir muligheter og åpner for at man får et annet spor eller en ledetråd å følge. Det krever trening, årvåkenhet og tilstedeværelse. Noe som ikke alltid er like lett å få til i øyeblikket. I denne situasjonen tok vi et valg om å ikke følge opp ledetråden, men bruke den for å belyse metoden vi har jobbet etter.

Fraværet av struktur gjorde at vi fant samtalene mer interessante, siden utsagnene ikke var styrt av kun våre spørsmål. Lederne fortalte historier vi ikke hadde forutsetninger for å spørre om. Dette åpnet opp for å lytte mer fritt, og det ga oss forståelser vi ikke lette etter i utgangspunktet.

Samtalene gjennomførte vi ved at vi møtte hver leder under fire øyne, da vi ønsket at det skulle være en samtale og ikke et intervju. Dette var et bevisst valg som ble evaluert flere ganger underveis. Vi tok opp dybdesamtalene på diktafon. Til det brukte vi en applikasjon som heter ALONDictaphone, som vi lastet ned på mobiltelefonene våre. En av oss hadde erfaring med å bruke denne appen fra tidligere studier. Dette fungerte godt, og funksjonen med at vi kunne spille av opptaket i halv fart kom godt med da samtalene skulle transkriberes. Etter første samtalerunde transkriberte vi samtalene, delte notatene i studentgruppa, diskuterte, tolket og skrev refleksjonsnotat fra alle samtalene, som vi så sendte til deltakerne før andre samtale. Dette var en del av vår hermeneutiske tilnærming, hvor vi kunne få tilbakemelding på vår forståelse og deltakerne kunne utdype hva de mente med utsagnet eller reflektere videre på vår refleksjon. En av lederne ga en konkret tilbakemelding på denne måten å forske på:

«Jo, jeg synes det var veldig godt oppsummert, og jeg nikket inni meg flere ganger da jeg leste det, så det var en riktig framstilling. Det var jo en vurdering ut fra den samtalen vi har hatt, og jeg er enig i de refleksjonene du har gjort deg, og så stiller du noen spennende spørsmål som gjør at jeg også tenker litt mer over de svarene som jeg har gitt da. Om det stemmer med virkeligheten som er da, eller om det er en virkelighet som er i hodet mitt. Så det synes jeg var interessant og spennende å lese og ikke noe jeg reagerte negativt på når jeg leste det, så det var bare positivt.»

Etter andre samtalerunde transkriberte vi de nye samtalene, og gjentok prosessen med å dele notatene i gruppa, diskutere og tolke ut fra vår forforståelse og relevant teori. Den store mengden nedskrevet tekst gjorde at vi følte behov for å skaffe oss en oversikt, uten å ekskludere noe fra samtalene. Hvordan vi tenkte rundt reduksjon av tekst vil vi forklare nærmere i neste avsnitt. Sitatene vi endte opp med å bruke i oppgaven ble sendt til deltakerne, og vi fikk bekreftelse på at de kunne gjengis i sin helhet, med noen små presiseringer.

4.7 Tekstreduksjon, analyse og fortolkning

Det finnes ingen fasit for hvordan man skal gå fram for å redusere informasjonsmengden etter å ha gjennomført en kvalitativ undersøkelse, i vårt tilfelle åtte samtaler som ble tatt opp på diktafon. Vi valgte å transkribere hele samtalene, det vil si at vi skrev ned alt som ble sagt da vi snakket med lederne på Kimen kulturhus. Det ga oss veldig mange sider med tekst, som vi hadde behov for å redusere, slik at materialet ble mer håndterlig. Vi valgte å trekke ut sitater, som var relevant for de tre temaene vi hadde diskutert og definert på forhånd i vår samtaleguide: kunnskapssyn, selvledelse/samhandling og strategisk læring. Dette kan minne om det Johannessen et al. (2010) beskriver som en kontekstuell dataorganisering, også kalt ikke-tverrsnittbasert dataorganisering, som betyr at man er opptatt av å se visse deler, kontekster eller caser. Vi søkte etter det som var spesifikt i en spesiell kontekst, og så på én og én del isolert som en helhet. Slik delte vi samtalene opp i elementer, med mål om å finne budskap som kunne gi oss en dypere forståelse og belyse vår problemstilling. Samtidig var vi åpne for at vi kunne gå tilbake til den transkriberte teksten etter hvert som vi jobbet med oppgaven. Det vil si at vi hadde en fleksibel tilnærming til analyse og fortolkning, og vi vekslet mellom ulike framgangsmåter som bidro til å skape oversikt over dataene. Fra å lytte til opptakene, lese den transkriberte teksten, diskutere vår forståelse, trekke ut sitater som var relevant i forhold til temaene vi hadde definert på forhånd, diskutere sitatene og være åpne for å se nye forklaringer som ikke var fastlagt før vi gjennomførte samtalene.

Denne måten å organisere og systematisere samtalene på, ga oss oversikt og underveis utviklet vi fortolkninger og perspektiver på historiene vi hadde fått høre. Teknikken vi brukte for å organisere historiene ble gjort på grunnlag av at vi ønsket å "lese" teksten på en tolkende måte. En tolkende lesing er et forsøk på å forstå hvordan deltakeren finner mening i et sosialt fenomen. Da er man ikke så opptatt av det som sies ordrett, men det som ligger bak det som sies (A.

Johannessen et al., 2010, s. 66). Dette ville vi kombinere med vår egen tolkning av det som ble sagt, på bakgrunn av teori og vår egen forforståelse. Etter hvert ble vi oppmerksom på at fortolkning er fokusert på finne et resultat, mens meningsskapelse har mer fokus på prosess. Slik vi forstår det innebærer meningsskapelse mer enn en fortolkning. Det handler også om hvordan vi velger og dermed skaper det vi vil fortolke.

Vi befinner oss med dette et sted i sosialkonstruktivistenes tankegods, gjennom Berger og Luckmann som sier at «organisasjonen fortolker omverdenen», og Weick som sier at «organisasjonen skaper omverdenen». Her ble Johannessen og Staceys kompleksitetstenkning en forløsende faktor metodisk for oss: «Menneskelige organisasjoner er ikke systemer, ikke engang komplekse adaptive systemer. Menneskelig aktivitet er prosesser som hele tiden uttrykker seg gjennom responser i forhold til omgivelsene, enten egenskapte eller som svar på ytre stimuli. I det komplekse samspillet med andre mennesker trer det fram handlinger som spiller sammen til et mønster som ikke kan forutsies eller brytes ned i en forklarende analyse. Organisasjonens virkelighet og vesen skapes av relasjonene og samspillet som eksisterer mellom mennesker.» (S. O. Johannessen, 2002).

I tråd med dette anerkjenner vi at når vi trekker fram fenomener og bestemte empiriske eksempler, kommer andre fenomener og empiri i skyggen, ved at det blir tildekket eller ekskludert. Her støtter vi oss til boken «Teoretiske perspektiver på taus kunnskap» av Håvard Åsvoll som peker på at et teorimangfold kan virke forebyggende mot en altfor sterk forhåndsoppfatning til hva som er relevante teorier. «En teoretisk fleksibilitet som ideal kan legge til rette for at tildekkede, uventede og hittil uoppdagede empiriske fenomener ivaretas gjennom å hvile på forskjellige teoretiske rammer» (Åsvoll, 2009, s. 106). Dette finner vi igjen hos Gilje og Grimen som metodologisk toleranse: «Når det finnes flere fortolkninger, og man aldri kan være sikker på å ha funnet den riktige, skal man være åpen for at andre fortolkninger enn de man selv går inn for, også kan ha noe viktig å si» (Gilje & Grimen, 1993, s. 163). Et slikt metodefokus finner vi også støtte for gjennom Staceys kompleksitetsperspektiv.

I løpet av arbeidet med empirien oppdaget vi behovet for å dele inn i flere mini-case, for å få behandlet hvert enkelt dilemma nært nok. Samtidig har vi muligheten til å løfte blikket og se mini-casene i sammenheng innenfor helheten vi har blitt kjent med. Denne metoden ble vi oppmerksom på i boka «Faglighet og tverrfaglighet i den nye kunnskapsøkonomien (Sørensen et

al., 2008). Arbeid med minicase beskrives også i boka om «Meningsskabelse, organisering og ledelse» (Hammer & Høpner, 2014), og vi forstår metoden slik at den både kan fungere i forskningssammenheng og som del av organisasjonsutvikling i det daglige.

I drøftingen vil vi benytte oss av metaforer, da vi mener det bidrar til å gi teoretiske bilder som kan gjøre det enklere å forstå dilemmaene vi skisserer. Her er vi inspirert av både Morgan og Weick, som begge anvender metaforer i sin forståelse av organisasjoner.

4.8 Studiens kvalitet

Vurderingen av studiens kvalitet bygger på kriterier for kvalitativ forskning og hermeneutisk metode. Troverdighet, overførbarhet og etisk forsvarlighet er prinsipper som har vært med oss gjennom hele prosessen (Thagaard, 2013), og vår vurdering av disse gir et bilde av studiens kvalitet. Vår forståelse for hermeneutisk metode har vokst fram som en del av arbeidet, og det er på sin plass å bringe inn vurderingskriteriene som Gilje og Grimen (1993) har gitt oss et innblikk i: aktørkriteriet; det holistiske kriteriet; og kombinasjonen av disse to.

4.8.1 Troverdighet

I vår avhandling er det samtalene som har styrt innsamlingen av empiri, og ved å ha en hermeneutisk tilnærming har vi brukt oss selv som aktører. Dette påvirker naturlig nok våre tolkninger. Det er derfor viktig for oss å gi en åpen og grundig beskrivelse av konteksten, noe vi har gjort gjennom beskrivelse av Kimen kulturhus, tykke beskrivelser av metoden og minicase fra samtalene med lederne på Kimen. Her har vi forsøkt å tolke hva lederne mener med sine utsagn, og i tillegg tatt på våre teoretiske og praktiske briller, i form av vår forforståelse. Vi har jobbet abduktivt innenfor både enkel, dobbel og trippel hermeneutikk. De utvalgte dilemmaene har vi belyst ved hjelp av ulike teoretiske perspektiver, slik har vi søkt dypere forståelse, samtidig som vi har fått prøvd ut dilemmametodikken, som kan være et hjelpemiddel når organisasjonen søker utvikling av kunnskap og læring på arbeidsplassen.

En vurdering av aktørkriteriet (Gilje & Grimen, 1993) henger nært sammen med vurderingen av troverdighet. Troverdighet kan fange opp «både deltakernes, forskerens og leserens erfaringer med fenomenene som studeres» (Corbin og Strauss i Thagaard, 2013, s. 193). Opplevelse av pålitelighet til at studien er gjennomført på en tillitvekkende måte er en viktig del av troverdighets- og aktørkriteriet. Det er første gang vi gjennomfører en studie som dette, og vi kjenner på en ydmykhet når kvaliteten på vårt arbeid skal vurderes. Underveis har vi forsøkt å

skille tydelig mellom hva som er informasjon som våre deltakere har bidratt med, og hva som er våre egne vurderinger. Vi har også gjort rede for hvilke relasjoner vi som forskere har til de ansatte og virksomheten, og hvilke erfaringer vi har med praksisfeltet vi studerer. Når Thagaard går inn på det hun kaller «alternativ forskningslogikk», kjenner vi oss igjen i beskrivelsen av «prosesser hvor kvalitative data utvikles i samarbeid mellom forsker og personer i feltet» (Holstein og Grubium i Thagaard, 2013, s. 202). Betydningen av å redegjøre for hvordan dataene er utviklet i løpet av forskningsprosessen framheves, og vi mener at vi beskriver dette så grundig vi kan, når vi redegjør for prosessen rundt samtalene og hvordan materialet er bearbeidet. Vi er opptatt av åpenhet om hva som er grunnlaget for vår prosess og oppspillet til et eget perspektiv. Dette er ikke en type prosjekt der såkalt repliserbarhet er relevant, da det ikke gir mening å legge til grunn «prinsippet om at forskeren oppfattes som uavhengig av deltakerne» (Thagaard, 2013, s. 202). Repliserbarhet handler om at andre forskere kan gå inn og gjøre eksakt samme forskningsprosjekt uten at det påvirker resultatet, dette er ikke interessant i et hermeneutisk prosjekt.

Vi har gått åpent ut med vår aktør-rolle, vår forforståelse og vår hensikt, og vi har gjennom hele prosessen hatt en opplevelse av at deltakerne i studien har gått åpent inn som aktører sammen med oss.

Taus kunnskap er et tema i studien, og samtidig ligger det som en usikkerhet når det gjelder både deltakernes og vår egen forforståelse når vi jobber empirisk. Dette har vi vært bevisst, og betydningen av en slik refleksjon bekreftes av Gilje og Grimens forklaring om forforståelse, som vi kobler til aktørkriteriet. Framvoksende strategier er også et tema i studien, samtidig som det er en del av vår metode. Vår oppmerksomhet i forhold til taus kunnskap og framvoksende strategier gjør en vurdering av samsvar mellom fortolkning og aktørens hensikter mindre interessant. Dette er i tråd med det som Gilje og Grimen påpeker (Gilje & Grimen, 1993). Vi kan imidlertid ta med at vi som forskere har hatt til hensikt å gå åpent inn for å få dypere forståelse, og deltakerne har på sin side vist at de har vært villige til å dele sine erfaringer og kunnskaper med oss. Denne åpenheten og delingsviljen mener vi sitatene og våre tolkninger bærer preg av.

Spørsmålet om det er sammenheng mellom det fenomenet vi undersøker og empirien som samles inn har vi søkt å ivareta ved å definere de tre temaene vi ville undersøke før samtalene. Samtidig

som vi var åpne for å ta med uttalelser som vi fant interessante, uten at de nødvendigvis passet innenfor våre tema.

Vi har hele tiden vært bevisst på at det kan være vanskelig å forstå et fenomen uten å kjenne til konteksten godt. Ingen av oss jobber til daglig på Kimen kulturhus, men to av oss har lang erfaring fra offentlig sektor, hvorav den ene innenfor bibliotekfaget og den andre innenfor pedagogikk. Den tredje i gruppen jobber innenfor kommunikasjon og har erfaring med å sette seg inn i ukjente kontekster. Vår tverrfaglige bakgrunn, og etter hvert fellesfaglige fundament gjennom studiet, mener vi har gitt oss perspektivmangfold og kan bidra til å stryke troverdigheten til vår studie. Samtidig som vi er noe mer enn vår faglige kompetanse og vår yrkesbakgrunn. Vi er mennesker, med ulike livserfaringer og forforståelser. Vi er her – med hele oss. Vi har utfordret oss selv og vært åpen for å sette oss selv på spill. Vi har kjent på kroppen hvordan liv og lære kan gå hånd i hånd. Og anser ikke denne oppgaven som ferdig i det den forlater oss. Vårt ønske er at den skal leve videre som et «rhizomet» og få nye skudd for hver nye person som leser den.

4.8.2 Overførbarhet

Da vi gjennomførte samtaler med ledere på Kimen kulturhus, var hensikten ikke bare å få innsikt i deres virkelighet, men også generere kunnskap og fortolkninger som kunne brukes til å forstå hva som kjennetegner prosesser som lykkes med kunnskapsutvikling og strategisk læring. Overførbarheten i denne avhandlingen handler om hvorvidt vår studie kommer opp med fortolkninger som er nyttige på andre områder enn det som studeres. I følge Gobo er det i kvalitative undersøkelser «generelle aspekt ved sosiale praksiser som gir grunnlag for konklusjoner om overførbarhet» (Gobo i Thagaard, 2013, s. 210).

I følge Johannessen et al (2010) er det forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, og det er viktig at funnene er resultat av forskningen og ikke forskerens subjektive holdninger. Dette søker vi, så langt det er mulig, å ivareta ved å bekrefte valg og beslutninger vi har tatt i prosessen.

Vi har hatt en tett dialog med deltakerne underveis i prosessen, ved å snakke med alle to ganger, gitt dem våre refleksjoner og fått tilbakemelding på våre fortolkninger etter både første og andre samtale. Underveis har vi dessuten kontinuerlig sett på forholdet mellom deler og helheter som etter hvert fant sin plass i de sju dilemmaene. Vi har tatt intuitive veivalg, og vurderingen av det

holistiske er utfordrende, siden vi diskuterer integrerte små helheter på individ-nivå samtidig som vi løfter samfunnsmessige og globale problemstillinger. Vi har ikke lagt inn en streng vurdering av hvor meningsfulle fenomenene er som helheter i seg selv, vi har heller ikke gjort tydelige holistiske valg – det har vokst fram et behov og et ønske om å favne et mangfold av tolkninger og dilemma. For oss ligger det mye meningsskaping i en slik åpenhet og toleranse. Det har gitt grobunn for en prosess av bevegelse og undring, på leit etter kunnskap som kan ha elementer av overførbarhet. Vår studie har gjennom forsøket på å beskrive vårt eget perspektiv, gitt en form for teoretisk generalisering (Thagaard, 2013, s. 214). Dette gir et grunnlag for overføring til andre studier. Det samme gjelder muligheten for lesernes gjenkjennelse av dilemmaer, noe vi mener kan gi grunnlag for overføring. Dette er i tråd med Nielsens forskning betydningsfullt: Det er «grunn til å sette spørsmålsteget ved forskerens tolkning hvis ingen av leserne opplevde tolkningen som meningsfylt» (Nielsen i Thagaard, 2013, s. 212).

4.8.3 Etisk ansvarlighet

Vi har hele tiden gjennom dette studiet hatt i tankene det generelle etiske prinsippet om at «deltakerne ikke skal ta skade av å være med på forskningsprosjektet» (Thagaard, 2013, s. 217). Det å hente inn informert samtykke, og forklare åpent om vår hensikt med studien, har vært sentralt i denne sammenheng. Like viktig har det vært å underveis stille oss selv spørsmål om «de tolkninger forskeren presenterer, gir deltakerne en opplevelse av å ha blitt forstått av forskeren» (ibid s. 217). Dette har vært utfordrende, og vi har hatt diskusjoner om vi drar forståelsen av dette prinsippet for langt, slik at det har hemmet våre tolkninger og refleksjoner. Etter hvert har vi opparbeidet en trygghet i våre drøftinger, der vi håper det går fram på en god måte at eksemplene brukes for å oppnå dypere forståelse. Noen ganger spisser vi dilemmaene, men vi har søkt å gjøre dette på en slik måte at det ikke skal såre våre deltakere.

Vi har søkt å ha en teoretisk bredde i avhandlingen, slik at både deltakernes forståelse og våre tolkninger er representert (ibid, s. 217). Deltakerne i prosjektet er i hovedsak anonymisert og har gitt informert samtykke. Etter godkjenning er tittelen på en av lederne koblet til noen av sitatene, slik at vedkommende kan kjennes igjen i deler av oppgaven. Vårt selektive utvalg av sitater og observasjoner kan gi et skjevt bilde av situasjonen, og vi presiserer at for å fokusere på noe, har vi måtte utelatt mye. Det har hele tiden vært vår intensjon å trekke ut det som var relevant for å få en dypere forståelse av problemstillingen. Vi har også vært bevisst det hermeneutiske prinsipp

om reviderbarhet, som vi knytter til en kombinasjon av aktørkriteriet og det holistiske kriterie. Det at vi som aktører har vært bevisst at vår forforståelse stadig revideres, har vært sentralt i arbeidet vårt. Vi har også forsøkt å ta høyde for at deltakernes forforståelse kan endres underveis, og at vi påvirker hverandre gjensidig. Deltakerne har hatt anledning til å gi oss innsikt i revurdert forforståelse ved lesing av våre refleksjonsnotatet etter samtale 1, muligheten for revidering i samtale 2 og en siste sjekk av sitatene før ferdigstilling av oppgaven. Nå i siste fase opplyste vi imidlertid om at de ikke nødvendigvis måtte endre sitat selv om de har endret oppfatning, siden det uansett er interessant å diskutere dilemmaene ut fra det som ble fortalt i samtale 1 og 2. Avhandlingens hermeneutiske sirkel har gått mange runder, og fått på nye lag gjennom ulike teoretiske perspektiver, vår fortolkning sammen med elementer av samfunnskritisk tilnærming.

Som vi henviste til i starten av metodedelen fra Johannessen et al. om kunst og teknikk i kvalitativ forskning, har vi vektlagt at intuisjon, spontanitet og innlevelse er viktige elementer i forskningen vår (2010, s. 238). Dette har gitt oss utfordringer, men også muligheter. I løpet av forskningsperioden har vi blitt spesielt oppmerksom på at vår framgangsmåte har fulgt en «Weicksk» oppbygning. Vi har i tillegg til å ha på oss prosessfilosofiske briller når vi har sett på Kimen kulturhus som organisasjon, hatt det samme i vår forskningsprosess. Dette opplever vi har skapt mening for oss. Vi har både «walked the talk» og «talked the walk».

5.0 Ledernes fortellinger – på vei inn i empirien

Kimen kulturhus er et resultat av det vi kan kalle paradigmatisk endringer i kultur- og kirketilbudet i Stjørdal kommune. Både samlokaliseringen og det vedtatte verdigrunnlaget representerer stor forandring for alle aktørene som er involvert. I en tid da det i arbeidslivet stilles store krav til tverrfaglighet og kunnskapsdeling er det interessant å gå tett innpå en organisasjon som er blitt ristet sammen i et nytt hus.

5.1 Vårt første møte med Kimen

Vi møtte den kommunale ledergruppen i Kimen kulturhus den 5. desember 2017. Dette ble en inspirerende start på vårt prosjekt. Vi ble hyggelig tatt imot ved inngangen, og i møterommet ble vi servert kaffe og vafler. Atmosfæren var god, og vi opplevde oppriktig interesse for vår prosjektidé – og alle i ledergruppa delte velvillig sine historier og sin kunnskap om Kimen. Kultursjefen i kommunen er også kulturhussjef, men uttalte at «*vi er alle kulturhussjefer*».

Vi fikk en gjennomgang av historien til Kimen Kulturhus, fra idé til ferdig bygg – og om hvordan Ole Vig sine tanker har hatt betydning for prosessen. De har opplevd motstand i lokalmiljøet og politisk uenighet underveis, men også stolthet over å ha lyktes med å fylle huset med lokal identitetsskapende kultur. Fokuset på å holde en sosial profil både når det gjelder leie- og billettpriser gir imidlertid økonomiske utfordringer. Det ble også uttalt at organisasjonen ikke er dimensjonert for det trykket som de ansatte opplever ved besøkstall som overgår alle prognoser.

Kultursjefen presiserte at arven etter Ole Vig var en viktig faktor for ham da han søkte på jobben. Videre fikk vi høre ham som en kunnskapsleder og musiker som virkelig brenner for å skape et godt samspill og en som stadig er på jakt etter rytmen i organisasjonen og pulsen på Kimen. Han brukte et eksempel på hvordan vi er et gjennomorganisert samfunn som bare forholder oss til den naturlige skalaen, mens i Afrika henter de energi ved å spille alle taktene samtidig. Det fremstår som kaotisk for oss. Hva kan vi lære av det?

Ledergruppen ser på husets utvikling parallelt med organisasjonsutvikling, og er opptatt av å være bevisst hvilke prosesser som pågår. «*Bygget er bare et verktøy for å holde på med det artige*», fortalte de. Kultursjefen sa:

«Jeg er villig til å gå gjennom ild for å oppleve de få sekundene hvor alt fungerer. Jeg har opplevd det i musikken, og vet at det finnes. Tenk hvis vi kan bruke det i en organisasjon. Det er magisk!»

Vårt først møte med lederne i Kimen kom til å handle mye om rytmen i organisasjonen. Det ble stilt spørsmål om: når skal vi være frempå, og når kan vi være litt bakoverlent? De var frempå da TV2 kom for å produsere Norske Talenter i Kimen Kulturhus. Da var alle involvert og de var avhengige av hverandre i hele organisasjonen. Og de lyktes. Men det ble også uttalt:

«Hva med hverdagene? Det er det viktigste. Den jevne pulsen er: Rutinene. Det er viktig å jobbe med rutinene slik at alle vet hva de skal gjøre. Da klarer vi å improvisere også.»

Noen dilemma som kom opp i samtalen var:

- Prestisjetunge arrangement kontra hverdagsaktiviteter
- Hvordan snakker «hele huset» sammen? Kjenner alle på den samme pulsen?
- Framstå som enhet eller være en enhet?
- Å være relevant for ungdommene, å lytte, være i forkant, hvordan treffe?
- Hvordan møte forventningene om stadig nytenkning?

Vi har vært opptatt av å se på hvordan de ulike delene av Kimen kulturhus er løst koblet til hverandre. De kommunale enhetene i forhold til kinoen og kirken, men også innenfor den kommunale organisasjonen, hvor vi ser at enhetene er løst koblet til hverandre, selv om de har samme eier. Weick kan hjelpe oss å forstå litt av den komplekse dynamikken organisasjonen Kimen kulturhus til sammen utgjør: «Det er viktig å forstå, at der i organisasjoner oppstår atskillige meningsskapende sekvenser forskjellige steder, som er løst koblede, og hvor det er det samlede mønster av til- og fravalg, som har indflytelse på, om organisationen overlever eller forsvinder.» (Weick 1979 i Hammer & Høpner, 2014, s. 70).

5.2 Drøfting av mini-case – med empiri-, teori- og fortolkningsbriller på

Vår tilnærming til denne avhandlingen har på mange måter vært åpen, og vi har hele tiden lagt vekt på å ikke skape for store forventninger om hva vi kan bidra med overfor organisasjonen vi har fått anledning til å studere. Vårt ønske er å gi et bidrag til større forståelse av ledernes ulike perspektiv i en organisasjon som Kimen.

I dette kapitlet tar vi for oss mini-case med dilemma som vi har opplevd som interessante for å lære mer om praksis ved Kimen, og som kan settes i et nytt lys ved hjelp av relevant teori. Hensikten er å lete etter hvordan empiri, teori og vår fortolkning kan skape ny mening rundt vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

Å jobbe med dilemma på denne måten, er også en metode organisasjoner kan bruke i hverdagen for å hele tiden være i utvikling, og unngå at uheldig kommunikasjon blir innarbeidede mønster eller i verste fall utvikler seg til konflikter. Her vil vi presisere at en konflikt ikke er det samme som et dilemma. En konflikt er noe som pågår over tid og hvor partene prøver å hindre hverandre i å få oppfylt sine behov. Et dilemma handler derimot om å stille spørsmål ved måten man gjør ting på, og er en konstruktiv måte å tenke annerledes og utvikle sin egen framtidige strategi.

Dilemmaene vi har valgt å drøfte etter våre samtaler med lederne er følgende:

- Pulsen og tiden – hvordan henger de i hop?
- Prestisjetunge arrangement kontra hverdagstilbudet.
- Fruktkurven – kan en liten kurv velte et helt praksisfellesskap?
- Skrankene – en mur mellom fagene eller en trygg havn?
- Felles lunsj – bortkastet tid eller tid for fellesskap?
- Verdier – en spagat mellom målstyring og det godes idé?
- Kunsten å sette seg på spill eller spille seg selv god?

5.2.1 Pulsen og tiden – hvordan henger de i hop?

I vårt første dilemma tar vi for oss metaforen puls og den konkrete tiden ting tar. Motsetningen ligger mellom den store tilliten som ligger i refleksjonene rundt pulsen, og frustrasjonen som kan skapes når tid er en ressurs det ikke snakkes om. Vi kan også tenke at dette handler om motsetningen mellom om det kontinuerlige, varige i pulsen, og de ansattes opplevelse av tid som en begrenset ressurs. Her sneier vi dessuten borti det å forholde seg til narrativ som kollektiv selvforståelse kontra å snakke om det som faktisk skjer. Taus kunnskap kommer vi også inn på som en motsats til den eksplisitte rutinekunnskapen – det gir element av både dypere forståelse og forvirring.

Pulsen kom opp som et bilde på det som gir liv til alt i Kimen kulturhus allerede i vår innledende samtale med ledergruppa. Her er pulsen en metafor for den jevne rytmen av rutiner som gir

trygghet og forutsigbarhet, og forteller oss noe om ledernes kunnskapssyn: De verdsetter kunnskapen som ligger i små og store gjøremål som utføres i et kulturhus i hverdagen, og vi får en tanke om at i dette huset er alle kunnskapsarbeidere. Kunnskapen synes å ligge i handlingene, den er relasjonell og lokal (Hernes, 2016; Irgens & Wennes, 2011).

Dilemmadiskusjonen som vi drar opp her har sitt grunnlag i både den fysiske samlokaliseringen og det felles verdigrunnlaget. Hva betyr egentlig forandringene ved å flytte i samme hus for kunnskapsledelsen i Kimen kulturhus? I det følgende vil vi lete etter ledetråder som kan fortelle oss mer – om motsetningene mellom pulsen og tiden, og relaterte tema som vokser fram underveis.

Det er sterke ord vi tar i bruk når vi sier at pulsen – rutineene – gir liv til alt. Men for oss er dette en mulig tolkning når lederne kommer inn på at tryggheten og forutsigbarheten i rutineene skaper grunnlaget for improvisasjon og nye tanker både i det daglige og ved planlegging av store arrangement og satsinger.

Vi ble i en av samtalene utfordret til å se for oss at pulsen ligger som en grunnrytme, og at det kan ligge flere lag av rytmer av ulikt tempo rundt pulsen, som i afrikansk musikk. Dette mangfoldet av rytmer utgjør hendelser, samtaler, idéer som dukker opp. Så er det en spennende øvelse å reflektere rundt hva som setter tempoet i et musikkstykke? I et orkester er det dirigenten som gjennom taktstokken angir hastigheten han vil at musikken skal ha. Men hva med et mindre ensemble hvor det ikke er en dirigent som «setter tempoet»? Svaret kan være at det er det andre slaget som bestemmer tempoet – det er det som setter en føring for hvor fort bandet skal spille. Ikke det første slaget. Her får vi lyst til å ta inn et barndomsbilde fra en ferietur en sommer på 70-tallet, for å belyse tempoet ytterligere: Vi ble liggende midt i en bilkø på vei ned Gudbrandsdalen, og vi barna i baksetet uttalte irritasjon over at den første bilen lagde sånn kø! Da kom det et tydelig svar fra far bak rattet: «Det er ikke den første bilen som lager kø. Det er bil nummer to. Dersom ikke han kjører forbi blir det for langt for bil nummer tre og fire å passere.»

Med disse to bildene på hva som skaper rytmen eller bevegelsen i en organisasjon, får vi også nyansert at det kan variere hvor vellykket rytmen blir. I en improvisasjon hvor det virkelig svinger og publikum blir revet med, skapes gode opplevelser. De ansatte kan kjenne på at «de virker»: det var derfor akkurat de skulle komme sammen her og nå – for å skape disse gode øyeblikkene. Her kan det Biesta kaller «subjektivitetshendelser» oppstå, der enkeltansatte

kjenner på at de er med og bidrar på en unik måte. Dette bygger tillit i organisasjonen, ved at de ansatte ikke bare ser sin egen unike rolle, men også tar i bruk sin kompetanse, ansvarlighet og forpliktelse. Med bildet av bilkøen får vi assosiasjoner til litt urytme, usikkerhet, venting og uflaks. Og hvordan takler organisasjonen det? Har organisasjonen tilstrekkelig omsorg og godvilje slik at de ansatte kjenner på støtte i vanskelige situasjoner?

Tilbake til rytmene i Kimen. Lederne setter agendaen – tema – og medarbeiderne får gjennom tillit ansvaret for å være «det andre slaget» i rytmen, eller bil nummer to i køen. Vi kan sette dette sammen med det Mintzberg og Waters kaller en prosess hvor strategien i stor grad vokser fram fra grasrota i en respons til lokale utfordringer, hvor ingenting er planlagt eller kontrollert, men håndteres i situasjonen (Hernes, 2016, s. 108). Samtidig ser vi tydelige sammenhenger med det Schön kaller «refleksjon-i-handling»; tilliten lederne viser medarbeiderne, gir dem rom for improvisasjon og selv reflektere seg fram til hvilke handlinger som skal til for å komme i mål. Det er en åpenhet for ekstra rytmeslag i meloditemaet som spilles. Her vil vi spille fram et av Hernes' bilder på dette: han beskriver organisasjonens strategi som et «rhizomet» – en aldri ferdig plante – en rot som stadig skyter nye toppskudd og nye rotskudd ut fra hvilken ny utfordring organisasjonen møter i hverdagen (ibid, s. 27-32). Hverdagen er uforutsigbar, derfor må den møtes på en egenartet måte hver dag. Det er det som gir mening for organisasjonens medarbeidere. En slik kombinasjon av meningsskaping og strategi ser Hernes på som en prosess som aldri tar slutt (ibid, s. 111). Her finner vi igjen mange av Weicks tanker rundt kontinuerlig meningsskaping som tar utgangspunkt i identitet og samtidig er sosial (Hammer & Høpner, 2014, s. 93). Hvis vi zoomer ut og ser på hele Kimen handler det om Kimens narrativ – et narrativ som er mer enn en strategi (Hernes, 2016, s. 41). Dette narrativet inneholder også det vi finner i Kimen som en kontekst. Slik ser vi at pulsen, rutinene, tryggheten og tilliten er viktig både når vi zoomer inn på den enkelte medarbeider og når vi zoomer ut på hele Kimen.

Det at vi ved første møte ser denne åpenheten for framvoksende strategier fra ledelsens side kan virke overveldende, og for godt til å være sant. Like fullt gav musikkmetaforene oss allerede i den første samtalen et inntrykk av at det er mye å spille på i et så mangfoldig kulturhus, der tillit er mer framtrødende enn kontroll, når lederne snakker om menneskene, prosessene og systemene de sammen har ansvar for. Samtidig kom det signaler om at både ansatte og ledere opplever

behov for noe kontroll, for eksempel stilles det spørsmål ved samsvaret mellom mangfoldet av oppgaver og tiden som er til rådighet.

Vi har sett på at pulsen ble knyttet til rutinene, og rytmene til framvoksende strategier, i det følgende knyttes pulsen konkret til verdigrunnlaget og Ole Vig:

«Det er jo mer enn jeg kunne håpe og drømme om, for det er jo her folket vil være framover, det er jo pulsen i Stjørdal, og det å få være en del av det var jeg kjempeglad for (...) nå har vi jo Ole Vig, det bildet med vannet, det kontinuerlige (...) det her kulturhuset er jo bygd inn i ei tid, og planleggingsfasen er jo fortid, og så er det jo tenkt ei framtid.»

Her får vi assosiasjoner til Weicks beskrivelse av meningsskaping som en kontinuerlig prosess: «Vi er alltid mitt i noget. Vi er kastet ind i verden og begivenhederne» (Hammer & Høpner, 2014, s. 106).

I dette utvides pulsen til å være noe langt mer enn rutinene og grunnlaget for improvisasjon – her får vi inntrykk av en livsstrøm gjennom samfunnet, som binder sammen fortid, nåtid og framtid. En måte å tolke dette på kan være at Kimens sterke narrativ, påvirker både organiseringen og meningsskapingen, samtidig som det inneholder strategien. Narrativet er metafortellingen med verdibegrep fra blant annet historien om Ole Vig, som vi beskrev i konteksten for denne avhandlingen. Denne historien er en kilde bak Kimens prosess for å bli et kulturhus for alle i Stjørdal. Det sier noe om hvor organisasjonen kommer fra, og hva de er i ferd med å bli, samtidig som det peker mot framtida. Kaplan og Orlikowski beskriver det som tidsarbeid (temporal work), når de ser på hvordan organisasjoner utvikler og bearbeider strategier som samtidig peker mot framtida og mot fortiden (Hernes, 2016, s. 112).

Dette ble også et tema som kom opp i de individuelle samtalene vi gjennomførte. Pulsen og forventinger om dynamikk kommer fram i de fleste samtalene, og det mener vi sier mye om kunnskapssynet til den enkelte. Alle har utsagn som vi forbinder med et relasjonelt og prosessuelt kunnskapssyn. Et eksempel er:

«her er det rom for å improvisere (...) det å kunne sette i gang med nye idéer, nye samarbeidsprosjekter (...) det ønsker mange, og det ønsker vi [lederne] også. Men tiden strekker selvfølgelig ikke til.»

Her ser vi at forventningene om framtida og behovet for tidsressurs er nært knyttet til tolkningen av fortid og nåtid. I en slik situasjon kan det være nødvendig å både konstruere og rekonstruere

strategiske narrativ, for slik å kunne utforske alternativer til måten de arbeider på i nåtid. Mer konkret kan dette handle om en real samtale om tid og nytenkning, der spørsmål, tvil, negative erfaringer får komme opp og kan settes i spill som skapende motstand (Carlsen et al., 2012; Hammer & Høpner, 2014). Det kan være relevant å reflektere over kompleksitetstenkningens spørsmålstegn ved å dele mellom en symbolside (narrativet og verdigrunnlaget) og en faktaside (det som faktisk skjer). Johannessen hevder at «det finnes ingen faktaverden og verdiverden, ei heller et spenningsfelt mellom dem (...). Den menneskelige verden er en relaterende og prosessuell verden av tolkende vesener som kontinuerlig vokser fram sammen med en fysisk verden som aldri er statisk eller gitt.» (S. O. Johannessen, 2011, s. 27-29). Vår opplevelse av dette er at det å ha felles styringsdokumenter som reflekterer en kollektiv forståelse, kan bidra til styrke samtalen og synliggjøre skillelinjer og kompleksitet. Vi spør oss om kompleksitetsteorien avviser visjoner, strategier og verdigrunnlag som arbeidsredskap, eller om forskjellen ligger i hvordan vi forholder oss til dem som del av de ansattes kontinuerlige meningsskapning og kunnskapsutvikling, og ikke som en separat symbolverden løsrevet fra det som faktisk skjer.

Vi får inntrykk av at kunnskapen om rutinene i Kimen kulturhus i stor grad er gjort eksplisitt, og satt ord på i håndboka og i rutinebeskrivelser knyttet til hver enkelt funksjon. Det er imidlertid grunn til å tro at det også knytter seg en taus kunnskapsside til det praktiske arbeidet som utføres. Og vi aner noe om denne siden av kunnskapen når en av lederne sier følgende:

«Vi tenker jo ikke over det, vi bare gjør jobben vår, og ikke noe mer jeg grunner over (...). Jeg er oppvokst i servicenæringa (...) Når vi var ferdig på skolen på fredag, så kom jeg og broren min ned på jobb i butikken til pappa, og da sto vi bak hver vår kasse og pakket varene til kundene, og bar dem ut i bilen. Det var tunge poser, for folk handlet masse. Så det var liksom en sånn automatisk ting vi bare gjorde. Vi yter jo service! (...) Og det prøver jeg å formidle videre til mine medarbeidere. Vi skal yte service for våre gjester!»

Her sitter det en kunnskap i ryggraden som gir en beredskap for å handle intuitivt overfor gjestene. Denne kunnskapen kan vi tenke har vært taus, men den har på et tidspunkt blitt bevisst for vedkommende leder (jfr. SEKI-modellen), og sammen med medarbeiderne i enheten gjøres den eksplisitt og deles i møter og på kursdager – slik at flere av de ansatte skal kunne øve seg og lære nok, eller bli bevisst nok, til å kunne opptre intuitivt.

«You can't improvise on nothin man. You've gotta improvise on somethin» sa Charles Mingus ifølge Weick (Oddane, 2017, s. 163). Dette gir oss et bilde på det lederen sier om erfaringen fra servicenæringen. Det ligger en erfaring bakenfor, og improvisasjonen kan ifølge Weick være en variasjon over det vi til vanlig gjør, eller noe helt nytt. Uansett er det et utspring fra en kontekst, en omkringliggende situasjon det skal handles overfor og som hjelper til med å skape mening og sammenheng (Hammer & Høpner, 2014, s. 165-166). Når vi bruker dette sitatet som et eksempel for å diskutere taus kunnskap, legger vi til en refleksjon rundt hva temaet taus kunnskap kan betyr for samtaler om praksishistorier. Taus kunnskap kan lett forveksles med «stille» kunnskap – altså i høyeste grad kunnskap som er bevisst, og som den som besitter den har et reflektert forhold til, men som er lite synlig for menneskene rundt:

«Det er ikke all kunnskap som synes like godt, da. (...) at vi har en dame som er, som er stille i kunnskapen sin, som ikke egentlig skriker opp om hvor fantastisk det er det hun driver på med.»

Det kan for eksempel handle om en bibliotekars kunnskap om «bokas gang», alle operasjonene knyttet til bøker som stilles til disposisjon i et bibliotek, eller det kan handle om kinosjefens kunnskap om oppgavene knyttet til å vurdere, bestille, forberede og markedsføre en filmvisning. En slik forveksling kan være vanskelig å rydde opp i, og lufta går ut av den teoretiske, mentale øvelsen det er å snakke om kunnskapen som bor i oss og som vi benytter oss av, uten at vi er den bevisst.

I vårt arbeid med å tolke og se sammenhenger mellom kunnskap og kunnskapsutvikling i teori og praksis, har det imidlertid vært meningsfylt å ha med oss taus kunnskap som en del av grunnlaget vårt, både som begrep og det vi kan tenke på som vår egen tause kunnskap – kanskje det som gjør oss kapable til å gå litt kunstnerisk til verks, og forsøke dansen mellom teori, empiri og egen forståelse. Det følger en undring med som vi forbinder med det Biesta sier om at meningsskaping også handler om å ha en åpenhet for det som er utenfor, eller større enn oss selv. Den tause kunnskapen er ikke bare noe som bor i oss som en «magefølelse», men det handler også om en beredskap for å ta i bruk kunnskapselementer som ligger utenfor oss selv. Slik kommer diskusjonene her til å handle både om identitetsprosesser og noe eksistensielt for våre samarbeidspartnere på Kimen og oss selv.

Tilbake til det første møtet med ledergruppen i Kimen og «puls»: det var spennende å være i en dialog med lederne hvor bruk av metaforer med bilder spesielt hentet fra musikkens språk gjorde at Kimens ansvar for kulturlivet ble levende og inspirerende. Et sitat fra en artikkel av Frank J. Barrett treffer midt i blinken på dette: «Managers, like jazz players, need to engage in dialog and negotiation, the creation of shared spaces for decision making based on expertise rather than hierarcical position» (Barrett, 1998, s. 620).

I samtalene kom vi inn på både improvisasjon, puls og tid sett gjennom en musikers ører og øyne og om det å være solist:

«Når han [solopianisten] skulle inn i et orkester så var det veldig vanskelig, altså vi jobbet med ham i mange år for å få han til å lytte, å åpne ørene for hva som foregikk rundt.»

Historien viser at tidsaspektet er viktig; hvor individet er i sin fagutvikling. Sett ut fra en organisasjons perspektiv er dette bildet et eksempel på hvor stor rolle konteksten, samspeilet og lyttingen til hverandre har. Lotte Darsø viser til David Bohm når hun skriver om organisasjoners læring: «(...) participation is fundamental. That means we must have dialog. We must share our thoughts. We must be able to think together. If we can't think together and talk together, then we can do nothing together» (Darsø, 2004, s. 157).

Et annet eksempel som forteller om forholdet mellom pulsen og tiden, og mellom taus og eksplisitt kunnskap, er følgende:

«Vi tenkte: For å skape forståelse blant de ansatte for hvordan hele huset fungerer, så er det fornuftig at de sitter i kundemottaket. For da dras du på en måte ut av akkurat ditt fagområde, og går over i å se helheten. Så viste det seg det da, at det er vanskelig. Vi har mye kunnskap som er samlet, som er dokumentert i datasystemene våre, og gjennom intranett. Som man er nødt til å sette seg inn i. (...) den som kom inn to timer i uka, hadde ikke mulighet for å komme opp på det servicenivået som vi forventet.»

Det krever et visst antall timer i praksis per uke for å kunne øve opp den kunnskapen som det er behov for i kundemottaket, som også er bibliotekets servicepunkt. Dette mener vi viser et behov for å utvikle også en taus dimensjon av kunnskapen – kanskje handler det nettopp om det for å kunne håndtere det mangfoldet av situasjoner som kan oppstå i en skranke. Når tiden til å bli «varm i trøya» ikke var til rådighet, måtte den tverrfaglige utvekslinga av personale avsluttes.

Her kan vi se SEKI-modellen i det praktiske arbeidslivet, og hvordan tidsaspektet blir avgjørende for at prosessen skal bli god. Weicks meningsskaping krever også tid. Og i denne sammenhengen støtter vi oss også til Gephart i Hernes: «how social actors involved in such scenes use their everyday constructs to make a variety of everyday events, objects, and activities meaningful» (Hernes, 2014, s. 104). Her utfordrer vi de ansatte og ledelsen: kunne utvekslingen av oppgaver gitt mening om det var satt av mer tid i kundemottaket for den enkelte, og om forståelsen og interessen for kompleksiteten i oppgaveløsningen var mer til stede? Dette eksempelet gir liv til kompleksitetstenkningen og signalet om at vi skal gjøre ting akkurat så kompliserte som de er (Hammer & Høpner, 2014, s. 231). Og vi tar høyde for at nettopp det perspektivet lå til grunn når avgjørelsen om å avslutte utvekslingen av personale ble tatt.

En kjerne i dilemmaet om pulsen, rytmen og tiden, er ulikheten i hvordan tidsressursen settes i sammenheng med visjonen om det pulserende kulturtilbudet. De fleste lederne erkjenner at tidsbegrensningen er en utfordring når det er store forventninger til kvalitet, service og nytenkning både innenfor den enkelte enhet, og på tvers – i helheten som alle er en del av. En av lederne uttaler at tid aldri har vært tatt opp som tema overfor medarbeiderne, og en forklaring ligger kanskje her, når han snakker om å ta i bruk det emosjonelle apparatet vi har:

«Hele livet har jeg hatt vanskelig for å skille en aktivitet, fra musikken og livet mitt, og arbeid, det er en helhet. Så bare det å komme seg inn i en slik arbeidstidsgreie har vært en veldig sånn, ja, jeg har vanskelig for å gjøre det (...) du må rett og slett lære deg å bruke ditt emosjonelle apparat i større grad. Altså ta det inn i arbeidet ditt, det vil berike alle arbeidsplasser at man får lov til å gjøre det.»

Vi tolker dette til å bety at lederen har et inderlig ønske om å nedtone fokuset på tid, og det er forståelig når det settes opp som en faktor som hindrer oss i å bruke vårt emosjonelle apparat. Dette er imidlertid et dilemma som kan bli vanskelig å leve med når så mange av de andre uttrykker behov for å ha et avklart forhold til hva som er mulig innenfor den tilgjengelige tidsressursen. Tid kontra arbeidsglede kommer her opp som enda en dimensjon i vår diskusjon som rammes inn av pulsen og tiden. Beskrivelsene av puls, rytme, rom for improvisasjon, meningsfulle rutiner og grunnleggende tillit gir signal om arbeidsglede og forpliktende engasjement i fellesskapet. Kan det være slik at det som kommuniseres om å skape opplevelser som gir mennesker glede veier opp for usikkerheten rundt det som er uttalt om tid? Vi tror ikke det. Er denne diskusjonen basert på uløselige dilemma som menneskene i organisasjonen må

leve med på lang sikt? Til en viss grad kan det være slik – det vil trolig alltid være noen som kjenner på at tiden ikke strekker til i forhold til alle de gode intensjonene som ligger i meningsskapingen og pulsen i Kimen kulturhus. Men gjentatte samtaler, søken etter både nye løsninger og stabilitet, åpenhet, omsorg, motstand og tålmodighet vil trolig hjelpe.

5.2.2 Prestisjetunge arrangement kontra hverdagstilbudet

Diskusjonen om pulsen og tiden gir oss en vei inn i dilemmaet om prestisjetunge arrangement kontra hverdagstilbudet. I vår første samtale med lederne på Kimen ble den jevne pulsen som rutinene koblet til hverdagene – og det ble uttalt at hverdagene er viktigst. Men oppleves det slik ute i organisasjonen? Vi fikk høre om stoltheten da «Norske talenter» ble arrangert i Kimen kulturhus – hvordan hele huset måtte dra i samme retning, være framoverlent – og at de lyktes. Vi kan tenke oss at Kimen kulturhus i denne settingen ble opplevd som en enhet, og kanskje opplevelsen av enhet også var betydningsfull for de ansatte fra ulike deler av kulturhuset. De fikk en felles historie som kunne knytte dem tettere sammen. Det er et spørsmål om et slikt prestisjetungt arrangement virkelig samler på en slik måte at alle føler eierskap og forpliktende engasjement, på tvers av type oppgave og bidrag. Eller opplever de som ikke jobber med store arrangement til daglig, at de kommer inn litt utenfra og hjelper arrangementsenheten å skinne? Er det slik at hverdagsaktivitetene må vike under storsatsingen, og oppstår det en forventning om at enhetene som har bidratt bør få noe tilbake som styrker tjenestene i det daglige? Eller er det slik at opplevelsen av å strekke seg langt, spille på lag og lykkes sammen gir ny energi også til enhetene når den sterke koblingen under arrangementet løses opp? Vi får et inntrykk av hvordan en av lederne skaper mening som kan knyttes til vekselvirkningen mellom storsatsinger og hverdagsliv i dette utsagnet:

«Mitt idealbilde er jo en smelting, at det er både en sterk felles identitet og at det er sterke enheter. Vi opplever jo at enkelte skinner mye sterkere enn andre. Og det må vi være klar over hele tiden. Sånn vil det jo være at av og til, og det må vi på en måte akseptere også. (...) Så skal vi være veldig glad for det. Og la dem få lov til å ha den. La dem få lov til å skinne litt, da.»

Sammenligningen med jazzmusikere er mye brukt av en av lederne, og det å støtte opp rundt solisten som intuitivt tar rommet, kan sammenlignes både med samarbeidet på tvers ved store arrangement, og med det å være solidariske og glede seg når en av de andre enhetene lykkes med et av sine særegne prosjekt. Koblingen på tvers i store felles-satsinger er trolig sterkere enn når

støtten handler om å bidra til at den enheten som lykkes får ros og synlighet. Begge deler er imidlertid er viktige koblinger som kan generere ny kunnskap om samhandling, fleksibilitet og tillit.

Men hva så når noen mislykkes?:

«Og så må vi også kunne tillate at når (...) får dårlig omtale, så skal ikke vi ta avstand fra dem. Det kan skje, og det har skjedd. Vi må ikke bare ta suksessene, vi må også være i stand til å ta de dårlige nyhetene. DET er vanskelig for en organisasjon, det. (...) det tror jeg er en veldig styrke i et fellesskap, at man støtter hverandre også når det går dårlig.»

Dette utsagnet ble fulgt opp med utveksling om betydningen av å forsøke å finne ut hva som gikk galt, og forsøke å lære av feilene – i fellesskap.

Om arrangementene blir en suksess eller ikke er vanskelig å forutse. Er det individuelle satsinger eller er det et kollektiv som står bak og kan høste ære eller «råtne tomater»? Uansett er tillit og «det å gi plass til det som ikke kan forutses» (Biesta, 2014, s. 73-75) to egenskaper eller verdier i en organisasjon avgjørende for dialogen i organisasjonen. Dialogen som vi mener må bestå av en åpenhet som det von Kroghs Ba i hjelper nr 4 innebærer (Krogh et al., 2001, s. 201-206). Denne åpenheten, som skapes gjennom tillit og omsorg, er også grunnleggende i en organisering som består av diskontinuerlige endringer hvor det er vanskelig å forutse resultatene.

Som en forebyggende effekt mot det uventede i en organisasjon støtter Weicks tanker om tilstedeværelse også opp om det overstående om tillit, åpenhet og omsorg. Han oppfordrer til en fokusering på feil gjennom «at legge merke til små forandringer i omgivelsene og måden, man løser sine oppgaver på» (Hammer & Høpner, 2014, s. 201). Utfordringen i denne letingen etter feil er å ikke lete etter feil hos personer eller individer i organisasjonen, men i selve organiseringen eller systemet. Å gjøre dette kontinuerlig i endringene mener Weick fører til at større feil og tabber vil unngås. Vi spør oss om dette kan gjelde for hvordan Kimen organiserer seg før, under og etter store arrangementer og i de hverdagslige oppgavene. Rutinene for avviksregistrering ved kinoforestillinger og arrangement kan være en del av dette.

En dimensjon av dilemmaet prestisjetunge arrangement kontra hverdagstilbudet viser seg i fortellingen om prioriteringen som foregår når aktiviteten i Kimen skal markedsføres. Hva skal frontes: Operaforestillingen om to måneder eller morgendagens samling av 150 barn på Samefolkets dag? Det som kan gi størst inntekt i antall kroner, eller det som viser et lokalt

engasjement her og nå? Her ser vi en kobling til målstyring og effektivitetskrav, kravet om det å hele tiden vokse og blir større, satt opp mot en økologi som gjelder både organisasjonens størrelse og dens økonomi. Som motsats til en stadig utvidende organisasjon tror vi en satsning på «bærekraftsmennesket» og en økologisk økonomi hvor det nye gullet baserer seg på «usable and shareable, renewable energy and knowledge» (Russ, 2016, s. 332,334), kan være et viktig tema å fokusere på i Kimen.

Dette er problemstillinger som Kimen lever med, som ikke er landet – og som kanskje er vanskelig å lande så lenge visjonen er at Kimen skal være et kulturhus for alle – samtidig som det er et hus som må ha inntekter for å overleve. Vi vil komme tilbake til dette temaet under dilemmaet om verdier.

I dette opplever vi også å se en sammenheng og motsatser mellom individualitet/enkeltarrangement og storsamfunnet/resten av avdelingene i Kimen. I en av samtalene kom vi inn på Ungdommens Kulturmønstring (UKM) som arrangeres hvert år på Kimen. I mange år har utviklingen gått mot et stadig større fokus på individene:

«fokus på en-og-en, den der idoldyrkingen, da står du ikke to-og-to sammen da, som en gruppe»

Dette førte ikke til det som var UKMs mål – nemlig samspill mellom ungdommene på og utenfor scenen, men det ble mer og mer en konkurranse om hvem som var best. Arrangørene omstrukturerte UKM til et konsept som handler om å skape noe sammen. Å ankomme til UKM som et individ og gå ut som en gruppe gjennom å lage en forstilling sammen, med alt det innebærer av kunnskap innen mange fagfelt:

«mer kunnskap inne i dette og samtidig er det noen som selvfølgelig må opptre, men at man har en hel produksjon, et helt prosjekt som er Ung Kultur Møtes (UKM)»

Dette setter vi sammen med Kimens visjon om å være et kulturhus for alle. Det vitner om selvledelse og samhandling i praksis. Og vi kan i overført betydning se det i et økologisk lys i tråd med Russ.

5.2.3 Fruktkurven – kan en liten kurv velte et stort praksisfellesskap?

I dette dilemmaet skal vi se på hvordan en, i noens øyne liten hendelse, kan få stor betydning for samhandlingen i og mellom praksisfellesskap. I en organisasjon hvor flere enheter er

samløst er man helt avhengig av at kommunikasjonen ikke bare innenfor, men også mellom praksisfellesskapene, fungerer. Det å identifisere og diskutere slike utfordringer i hverdagen kan bidra til å skape viktige læringsarenaer for samhandling og selvledelse. En av lederne på Kimen pekte på en hendelse som ved første gangs konfrontasjon kan tolkes som mangel på fleksibilitet og vrangvilje:

«Plutselig kommer en person med en fruktkurv, og sier: denne skal jeg levere her. Nei, det skal du ikke! Vi er ikke mottak for fruktkurver. Hvem skal du levere den til? Nei, det vet jeg ikke. Hva skal det til? Nei, det vet han heller ikke. Hva slags levering har du da? Nei, det skal være her på Kimen. Og da var det fire ting som foregikk på Kimen samtidig.»

På den annen side kan vi tolke fruktkurven som et «grenseobjekt» (Hernes, 2016, s. 228), og da får den med ett en annen og mer konstruktiv betydning. Da er kurven en symbolsk idealtipe og dette dilemmaet kan peke på at det ikke er forståelse for denne utfordringen på tvers av praksisfellesskapene i Kimen. Da ville ikke denne situasjonen ha oppstått. Fordi kunnskapsarbeideren som bestilte fruktkurven ville ha skjønnet at den upresise bestillingen, uten spesifisering av arrangement, rom og kontaktperson kom til å skape merarbeid og hodebry for noen andre i organisasjonen. Fruktkurven er den samme, men ulike kontekster gjør at fruktkurven betyr noe helt ulikt for kunnskapsarbeiderne:

«en har lett for å tenke at, selv om de vet det, så blir det nå sånn at jeg – det er mitt arrangement som gjelder nå. Og at ikke jeg har gitt beskjed om at det kommer en leveranse, som skal til meg, som produsent. Det kan ikke være så viktig. For det er jo bare én ting. Men når det er ti ting på en gang, så er det veldig vanskelig å holde styr på.»

Hva hvis vi ser den uskyldige fruktkurven som en utfordring i forhold til å balansere autonomi og styring? Er det du holder på med det viktigste som foregår akkurat her og nå, eller er det flere som også har viktige oppgaver som går sin gang, uavhengig av deg? På den ene siden kan kunnskapsarbeideren forvente frihet til å bruke sin kunnskap, men på den andre siden skal organisasjonen levere en gitt kvalitet. Å drøfte fruktkurven som et dilemma er ikke trivielt – fordi det stadig vekk vil dukke opp «fruktkurver» som krever gjentatte diskusjoner.

Ser vi på fruktkurven som en metafor, kan den ha mange konnotasjoner, og på Picassomuseet i Malaga ble en av oss oppmerksom på at fruktkurven hadde en sentral rolle da Picasso og Braque grunnla kubismen i 1908. En stilart som karakteriseres av at man ser et objekt fra mange vinkler

på en gang (Kubismen i *Store norske leksikon*). Noe vi mener har direkte overføringsverdi til perspektivmangfold innenfor kunnskapsledelse. En tolkning av fruktkurvens rolle i kubismen kan være at stilleben var en av de viktigste sjangrene innen akademisk kunstopplæring på 1800-tallet. Mens for oss ga det en dypere mening at nettopp fruktkurven er et bilde på kompleksitet som ikke er synlig ved første øyekast.

I et praksisfellesskap forventer vi forståelse for hverandres erfaringer og utfordringer, mens dette kan by på utfordringer mellom de ulike praksisfellesskapene. Det krever dialog og gode rutiner, og ikke minst en kunnskapende kontekst hvor det er stor tillit og omsorg, noe som et «Ba» kan legge til rette for. Et Ba hvor uformelle tema og småprat kan styrke relasjonen mellom kunnskapsarbeidere. Hvor gjensidig tillit og respekt for at andre kan tilføre ideer og synsvinkler som gjør at dere sammen kan utvikle nye tanker (Gotvassli, 2015, s. 59; Krogh et al., 2001, s. 205; Nonoka & Toyama, 2003, s. 6-8). Her er vi ved kjernen av hva som gjør at mennesker med helt ulike forhold til objekter skal kunne kommunisere med hverandre og forstå deler av andres ståsted og behov. Noe som igjen gjør dem avhengig av gode, «selvorganiserende mekanismer» (Klev & Carlsen i Sørensen et al., 2008, s. 160). Dette finner vi også støtte for hos Gotvassli som peker på den enkeltes tolkninger, opplevelser, følelser og intuisjon som avgjørende og Elkjær «Den tredje vei» – som også trekker fram betydningen av intuisjon, teft og følelser.

I følge Adler (2006) har vi mye å lære om improvisasjon og kunstneriske uttrykk når det gjelder tillit. Hvis vi legger intuisjon, teft og følelser i fruktkurven, og lar kurven være fylt med noe annet enn fysiske frukter - da kan «råtten frukt» handle om et dårlig forhold mellom kolleger. Og «den fruktkurven» kan handle om makt og en dominerende måte å oppføre seg på. Ser vi nærmere på «fruktkurven som stilleben», eller vanitas som betyr tomhet på latin, blir vi oppmerksom på at stillebenmotivene skulle minne oss på tiden som går og vår tilmålte tid her på jorden. I vårt møte med den fysiske fruktkurven kan kunstens mangfoldighet og dybde være en hjelp og påminnelse om å se nøyer etter. For eksempel ved hjelp av Picasso og kubismen. Det er nettopp disse små tilsynelatende ubetydelighetene, her i form av en fruktkurv, som ved å ofre dem mer tid og se nøye etter fra flere perspektiv, at en kan åpne forståelsen for hvordan kunnskapsledelse kan utøves i tverrfaglige relasjoner, istedenfor å bidra til å velte et praksisfellesskap.

Nå går vi tilbake til den fysiske frukten i kurven, og gjør et tankeeksperiment. Det krever at du senker skuldrene, skjerper sansene og er med på leken: Tenk over spørsmålet «Hva er frukt?» Hva får du om du spør om de har frukt i butikken? Et spørsmål om hvilken frukt du vil ha, kanskje? Neste spørsmål: Kan du se «frukt»? Eller er det epler, pærer og bananer du ser? Ta deg tid til å tenke litt over det, når du samtidig vet at en abstraksjon er noe som bare er tenkt og ikke-anskuelig, men mangler en konkret og sansbar virkelighet (Abstraksjoner i *Store norske leksikon*). Er du enig i at frukt er en abstraksjon? Eksisterer da frukt, på samme måte som de konkrete eplene og pærene? Tar vi denne tanken litt videre kan vi også si at «menneske», «organisasjoner» og «samfunnet» er abstraksjoner – og spørsmålet blir da om de eksisterer. Dette er en høyst levende diskusjon innenfor filosofi, som har røtter tilbake til Platon. I vår studie tar vi med oss viktigheten av at denne fundamentale diskusjonen til enhver tid holdes i hevd, for slik å gi oss en dypere forståelse av vår egen eksistens. I følge Platons filosofi eksisterer begrepene som former i en annen dimensjon uavhengig av den sansbare virkeligheten (Platon i *Store norske leksikon*). Noe som bringer oss over til språkets betydning for vår virkelighetsoppfatning. Dersom frukt ikke eksisterer, og det samme gjelder andre abstraksjoner som samfunn og menneske – betyr ikke det at de fleste utsagn handler om ting som ikke eksisterer? Er det da vår tanke eller idé om frukt som skaper frukten? Dette dilemmaet begynner å minne om Platons kjente hulelignelse: Hvor en gruppe med fanger siden barndommen har vært lenket fast i en hule, slik at de bare kan se bakveggen i hulen og skyggene som beveger seg på veggen. Bak fangene er det en mur, og bak muren går noen personer fram og tilbake mens de holder gjenstander over hodet. Bak disse personene igjen er det et bål, og lyset fra bålet gjør at gjenstandene som bæres kaster skygger på veggen foran fangene. Platon stiller spørsmål ved om det er rimelig at fangene vil tro at det de ser – altså skyggene – er virkeligheten? Vi kan tenke oss hva som skjer hvis en av fangene kommer seg løs og får se hva som virkelig foregår. For ikke å snakke om hvis han går tilbake i hulen for å fortelle de andre fangene at de bare ser en skygge av virkeligheten. Sannsynligheten er stor for at han blir møtt med mistillit, sinne, fornektelse og latterliggjøring (Hulelignelsen i *Store norske leksikon*).

Med denne refleksjonen i bakhodet, gå så tilbake til utsagnet: «Vi er ikke mottak for fruktkurver.» Og se om du får en ny, kanskje flere nye, forståelser av hva som kan ligge i uttalelsen. Vi sier ikke at det er enkelt, men det skal det heller ikke være. For på den ene siden kan det være slik at vedtatte sannheter, noe vi vil hevde er utbredt innen tradisjonell

organisasjonsteori, hindrer oss i å se forbi den kollektive oppfatning av det vi kaller virkeligheten. En fruktkurv er en fruktkurv, fordi alle er enige i at det er en fruktkurv. To streker under svaret, og så bruker vi ikke mer tid på det. Fordi det er bortkastet tid, kan noen komme til å si. Det er vi grunnleggende uenig i. På den annen side kan det være slik at abstrakte tolkninger fjerner oss fra dilemmaet og tillegger det forståelser som kun eksisterer i hodet på den enkelte. Noe som kan virke ekskluderende og slik kvele hele problemstillingen. For eksempel ved at autoritære eller fornuftsstyrte personer nekter eller ikke evner å diskutere dilemmaet på et abstrakt nivå. Denne vekslingen mellom teori og praksis krever øvelse. Og det å fri seg fra sitt verdensbilde, eller det å være bevisst på at man har en virkelighetsforståelse som ikke er en absolutt sannhet, bringer oss tilbake til det ontologiske ståstedet for vår studie. Dette peker på at hvilken innfallsvinkel og tilslutning man har til et dilemma, blir avgjørende for om det vil bidra til kunnskapsutvikling i organisasjonen.

5.2.4 Skrankene – en mur mellom fagene eller en trygg havn?

Her tar vi utgangspunkt i en debatt som har foregått på Kimen kulturhus siden prosjekteringsfasen. Det at de har to skranker på huset, gir ulik mening fra ulike perspektiv. Etter våre samtaler med lederne, fikk vi en følelse av at dette var et dilemma hvor vi kunne se nærmere på forforståelse og hvilken betydning et blikk på del og helhet kan ha i en organisasjon.

Hva kreves egentlig for å sitte i informasjonsskranken? Det kan da ikke være så veldig vanskelig? Alle må vel kunne smile, si hei og ta imot folk, eller?

«Vi tenkte: For å skape forståelse blant de ansatte for hvordan hele huset fungerer, så er det fornuftig at de sitter i kundemottaket. For da dras du på en måte ut av akkurat ditt fagområde, og går over i å se helheten. Så viste det seg det da, at det er vanskelig (...) Vi har mye kunnskap som er samlet, som er dokumentert i datasystemene våre, og gjennom intranett. Som man er nødt til å sette seg inn i (...) den som kom inn to timer i uka, hadde ikke mulighet for å komme opp på det servicenivået som vi forventet.»

Vi tolker dette som at mye av kunnskapen som kreves for å jobbe i informasjonsskranken kan gjøres eksplisitt og skrives ned, men at det er så mye informasjon at det krever mer enn en gjesteopptreden for å sette seg inn i alt. Dette dilemmaet kunne da vært løst ved at erfarne kolleger delte sin kunnskap, og at de som skulle betjene kundemottaket fikk tid til å lese seg opp. Noe vi drøftet i dilemmaet om pulsen og tiden. Men selv om det finnes aldri så mange manualer og nedskrevne instruksjoner om hvordan bibliotekfunksjonene skal utføres, billetter skal bestilles,

hvem som har ansvar for booking av hvilket rom og når kaféen åpner i morgen, kan den samlede kompleksiteten i oppgavene gjøre det vanskelig å fikse jobben. Dersom vi tolker det som at det i tillegg kreves noe mer enn å kunne alle de tekniske oppgavene for å gjøre en god jobb i informasjonsskranken, blir det kanskje enklere å forstå at det ikke bare er å steppe inn et par timer i uka og gjøre en god jobb. Men hva er dette "mer"? Vi snakker om den tause kunnskapen som kan være alt fra å lese kroppsspråk, vise omsorg, og "føle på seg" at noen trenger hjelp til noe annet enn de faktisk spør etter. Kanskje er det et pinlig spørsmål, som må håndteres med diskresjon og respekt? Kanskje er det erfaring fra lignende situasjoner, for eksempel hvordan vi løste det sist vi mistet internettilgangen og alt ordnet seg. Det å identifisere disse situasjonene og håndtere dem er det vi omtaler som «fremvoksende strategi» (Mintzberg, 1987, s. 68) noe som kan åpenbare seg som «refleksjon i handling» (Schön, 2001, s. 52). Det krever en evne til å improvisere og handle intuitivt, og noen ganger betyr det å lytte til magefølelsen. Noe som er meget vanskelig, og kanskje umulig å sette ord på.

Det diskuteres stadig om, og hvordan, den tause kunnskapen kan deles, utvikles og læres. Ikke minst om taus kunnskap kan gjøres eksplisitt, blant annet ved hjelp av Nonaka & Takeuchi sin «SEKI-modell».

Et bilde på hvilken betydning taus kunnskap kan ha i praksis, ser vi i dette eksemplet:

«For å bemanne opp kundemottaket var det forutsatt at det skulle være representanter fra alle. Det prøvde vi og det gikk innmari dårlig. Da fikk vi faktisk en bekreftelse på at det å jobbe i bibliotek og med billettsalg og informasjon er faktisk ganske vanskelig.»

Det er et eget fag å jobbe med informasjon, og bibliotekansatte på Kimen har fått en ny dimensjon i jobben etter at de ble samlokalisert med flere etater, kirken og kinoen. Det samme gjelder for de andre på huset. Alle må forholde seg til de andres faglighet. Noe som kan være en utfordring, siden man gjerne er sitt eget fag nærmest. Dette har resultert i at de har to informasjonsskranker på Kimen kulturhus. Én felles for hele huset i inngangspartiet – den er også bibliotekets skranke, med alle bibliotekets funksjoner. Den andre er ved inngangen til kontorfellesskapet, og gjelder kun kirkens funksjoner. Og det har vært en åpen dialog rundt dette, som fortsatt pågår:

«Her kommer man med hele seg og sitt, og vet ikke kanskje helt hvem man skal snakke med, og da ble det jo framholdt som et pre her på huset da, sammen med mange andre, at informasjonsskranken og mottaksskranken i første etasje måtte jo være nok. Trengte ikke

mer resepsjon i kontorlokalene, jeg mente noe annet, for vår erfaring er at de som kommer (...) trenger litt hjelp til å finne fram av og til, og da ble det litt tungvint om vi skulle komme ned og hente, eller om noen skulle lede dem opp så dette er jo en resepsjon, men vi har ikke ansatt noen resepsjonist, så de som sitter her de har en sekretærstilling i et åpent landskap, men er lett tilgjengelig for dem som besøker oss, slik at når man kommer hit så skal man bli møtt med smilende ansikt og få litt hjelp til hvor man skal henvende seg, så det er tanken bak det.»

Dersom vi tenker på de to skrankene som en diskurs mellom det substansielle og relasjonelle kan det gi en ny forståelse. På den ene siden kan det at de har to skranker tilskrives enkeltaktører eller innarbeidede strukturer som ikke skal røkkes ved. Fra dette substansielle perspektivet kan vi tolke det som at organisasjonsstrukturen, medarbeiderne eller kontrakten med brukerne krever at det er slik. På den annen side kan vi snu disse antakelsene på hode og betrakte skrankene som temporære produkter av handling. Da tilskriver vi handlingen relasjonen mellom elementene. Ikke bare relasjon mellom menneskene, men også de fysiske aktørene – som skrankene er representanter for. Det åpner for et mer komplekst samhandlingsmønster der ingen av elementene er viktigere enn det andre og alle elementene er i bevegelse og endring. Vi fokuserer på mellomrommet mellom skrankene og reduserer troen på at det er en mål-middelsammenheng som er årsaken til at skrankene eksisterer. Med utgangspunkt i det relasjonelle perspektivet vil vi nå se på skrankene som metaforer: I stedet for å se det som to uavhengige skranker som øker avstanden mellom fagfolkene, og blir en mur medarbeiderne gjemmer seg bak for å beskytte sin enfaglighet, kan vi se på skrankene som to trygge havner som løser folk dit de skal i det store kulturhuset. På vei mellom to havnene, er folk på vei fra et sted til et annet. Kanskje kan det være et bilde på en mental reise, for folk i livskrise eller lykkerus. Du skal forflytte deg fra et nivå til et nytt nivå i livet. Enten det er i møte med døden eller i møte med kjærligheten eller livet, i form av begravelse, bryllup og dåp. At det er en fysisk avstand mellom skrankene kan slik sett tillegges symbolsk verdi og gi mening. Og i stedet for å sette skrankene opp mot hverandre, kan man se det som én funksjon. På den måten utfordrer den relasjonelle tenkemåten det substansielle, og ved å bringe elementene i samspill med hverandre skapes endring. Noe som minner oss på Laws ord «interaction is all that there is». Å sette søkelys på denne dualiteten er ikke et forsøk på å argumentere for eller mot skrankene, vår intensjon er å belyse at skrankene ikke trenger å være «bestemmende for nettverkets karakter, stabilitet eller forandring» (Rennemo, 2006, s. 46).

Vi har til nå sett på hvordan skrankene er et helt konkret diskusjonspunkt, men at de også kan ses som symbol på det som skiller og binder sammen deler og helheter. Vi ønsker også å gå inn på et annet bilde av forholdet innenfor og mellom de ulike enhetene av Kimen kulturhus. Her fra en av samtalen vi hadde:

«Mitt utgangspunkt er jo fra en praktikers synspunkt, altså, jeg har jo en praktisk yrkesbakgrunn. Jeg har ikke så veldig tro på en leder som detaljstyrer. Nå har jo jeg en totalt annen kompetanse enn de fleste jeg leder, helt annen kompetanse i forhold til faget, så der har jeg lite å bidra med, annet enn mitt syn som medlem. Så for min del må jeg ha veldig høy tillit til de faglig ansatte, som er gitt oppgaven og skal være ansvarlig for sitt fagfelt.»

Her ser vi først og fremst tillit og respekt for faglighet og særbehov innenfor en enkelt enhet. Vi legger imidlertid på vår tolkning: Når lederen gir sine ansatte såpass stor tiltro, vil det også handle om en åpenhet for at de ansatte bruker muligheten til samarbeid på tvers av fagområdene i Kimen. Men i hvilken grad utnyttes denne muligheten? Det kom fram at når det har oppstått samarbeid på tvers av enhetene, så har det vært på grunnlag av felles faglighet. Det gav oss grunnlag for spørsmålet om samhandling som bygger på at felles fag lettere kan vokse fram uten ledernes initiativ, mens tverrfaglig samarbeid i større grad trenger å stimuleres? Dette ser ut til å henge sammen med det Sørensen et al. sier om at tverrfaglighet kan være problematisk fordi det forutsetter utveksling mellom ansatte som vanligvis ikke jobber sammen – og overføringen av taus kunnskap nevnes spesielt. Ved samarbeid innenfor samme fag kan vi få effekten av praksisfelleskap, der frivillig satsing på felles interesser og mål er et kjennetegn (Sørensen et al., 2008). Samme leder uttrykker dessuten følgende om hva felles verdigrunnlag betyr:

«Ideologien som ligger i bunn skaper forutsigbare vilkår for oss som skal lede, det gir en slags beredskap, i forhold til situasjoner som oppstår.»

I dette sitatet ser vi at tilliten ikke bare gjelder egne ansatte, men også organisasjonens verdigrunnlag. Dette er interessant å knytte til Newell og Swans tre typer tillit: Companion, competence og commitment (Hislop, 2013, s. 146). Sitatet om tillit til de ansatte og deres faglighet kjenner vi igjen som tillit gjennom kompetanse. Vi får imidlertid inntrykk av at tilliten også preges av godvilje og vennskap. Når vi ser sammenhengen med uttalelsen om ideologien får vi en følelse av stor grad av commitment – gjensidige forpliktelser eller forpliktende engasjement. Her ligger store forventninger til seg selv som leder. Det er også et uttrykk for at

lederen ser alle delene som betydningsfulle i helheten som Kimen utgjør i samfunnet, noe som understrekes i det følgende som ble uttalt av en av de andre lederne:

"Vi føler at vi tenker på Kimen som helhet og et ansikt utad, og at alle må gjøre sitt beste for at ansiktet skal være best mulig."

Dette sitatet representerer en grunnholdning som vi føler gjelder i hele huset, likevel møter de utfordringer og dilemma i hverdagen. Det er helt naturlig, og i slike situasjoner kan det være mer inspirasjon å hente fra kunst og kultur enn fra organisasjonsteorien. Vi må overskride vår forforståelse for at nye erkjennelser skal kunne skapes, når vi klarer det kan også nye handlingsmønstre utvikles og testes ut. Det bringer oss over på neste dilemma.

5.2.5 Felles lunsj – bortkastet tid eller tid for fellesskap?

Et felles møtepunkt på en arbeidsplass er gjerne matpausen midt på dagen. Da er det ofte lov til å være privat sammen kollegaer. Ting som blir diskutert kan være siste nytt fra inn- og utland, gårsdagens eliteseriekamp i fotball, været eller helgens evenementer. Noen steder er det ikke «lov» til å snakke fag eller om arbeidsoppgavene, kanskje grunnet taushetsplikt eller av konfidensielle årsaker, men de fleste steder vil dette flette seg inn som en naturlig del av samtalen. Matpausen, og på noen plasser også kaffekoppen om morgenen, er uansett med på å sette en standard for hvordan kulturen på arbeidsplassen er. Så også på Kimen.

Å dele et måltid er sosialt viktig i menneskers liv. Og det ligger i selve ordet «å dele» at det også handler om å dele tanker og opplevelser om fortid og framtid. På omvisningen under det første besøket på Kimen ble vi hjertelig tatt imot, og det ble servert nystekte vafler og kaffe. Vi stilte oss spørsmål etter dette møtet om hvordan gjestfriheten gjorde at skillelinjen mellom oss som forskere og dem som forskningsobjekt ble visket ut – og det ble et «vi» i rommet? Vi fikk også informasjon om at kaffen var ett felles anliggende på Kimen, for alle som jobbet på huset, og det var bare for oss å forsyne oss.

På et annet av våre treffpunkt på Kimen ble vi deltagere på en morgenkaffe. Mens vi ventet på en samtalepartner ble vi sittende rundt lunsjbordet, og praten gikk fra private meninger om mangt og over til kulturfaget ved at en av lederne fortalte om en fantastisk jazzkonsert han hadde opplevd kvelden før. Konserten var forøvrigt en privat hendelse, men den fikk yrkesfaglig tilknytning gjennom lederens tilstedeværelse.

Et av temaene vi ville ta opp i våre samtaler var hvem de spiste lunsj sammen med. Én spiste ofte på kontoret samtidig som vedkommende jobbet med arbeidsoppgaver som humoristisk ble betegnet som «for morsomme til at jeg kan få penger for det». En annen uttrykte at han kunne tenkt seg mer samling om en felles lunsjpause på huset, men at det er vanskelig fordi mange jobber skift, og ikke minst ligger noen tjenester for langt unna lunsjområdet til at det er naturlig for folk å komme dit for å ha pausen.

«Jeg ønsker å ha en lunsjpause som er spennende hvor du kan sitte og snakke med folk fra kirka, fra kino, fra fagforeninger, fra operaen, altså mest mulig. Så jeg synes at lunsjpausen her er ganske artig. Fordi (...) det kan være helt enkel prat om hva du så på TV i går, og det kan være ting som har med jobben å gjøre, og (...) det har blitt mer og mer sånn at du ser at de ansatte slapper mer og mer av. Og vi har av og til innmari ålreite diskusjoner. Og det er en ganske lett tone.»

Her forteller lederen om hvordan kulturen dannes under lunsjmåltidet. Det at det er plass til det private gir åpning for omsorg mellom kollegaene. Omsorg både betinger og gir tillit mellom menneskene. Denne samhandlingen på arbeidsplassen handler om møte mellom selvstendige, tenkende mennesker som ikke er en del av et maskineri. I Biestas tankegods handler dette om at menneskene får brakt noe nytt inn i verden, de får brukt kreativiteten sin. I fortsettelsen av dette kan vi også tilføye Biestas tanker om subjektivitetshandlinger, øyeblikk der individets handlinger er unike og uerstattelige – slik individet framstår som en aktiv deltager og medskaper av sin egen eksistens. Dette kjenner vi igjen i Hernes' prosessfilosofi slik vi beskriver det i den teoretiske utredningen i avhandlingen.

Tilbake til omsorg og tillit som vi synes beskrives godt i det siste sitatet: «*de ansatte slapper mer og mer av. Og vi har av og til innmari ålreite diskusjoner. Og det er en ganske lett tone.*»

Dette mener vi handler om en holdning og kultur som gir plass til det som ikke kan forutsies. Kollegaene improviserer over de tema som tas opp, det er plass til alles mening gjennom den lette tonen og at de slapper mer og mer av. Vi opplever en slik kultur som betydningsfull på en flerfaglig arbeidsplass som Kimen kulturhus. Vi vender oss til Adlers artikkel (2006) hvor hun skriver at i organiseringen må vi se til kunstens verden hvor improvisasjon er en avgjørende kraft i arbeidet.

Denne improvisasjonen mener vi fører til en meningsskaping slik Weick beskriver det med sin metafor rundt ledetråder og «frø»: «Når Weick anvender metaforen 'frø' er ikke det tilfeldig.

For når vi planter et frø har vi en ide om, hvad det utvikler seg til, men vi kender ikke det endelige resultat. (...) Hvad ledetråden vil utvikle seg til i meningsskapelsen, afhenger af konteksten – og den enkelte person, kan vi tilføje» (Hammer & Høpner, 2014, s. 104). Her er det også en klar linje til Kimens grunnverdier hentet fra Ole Vig og som står beskrevet i den interne håndboka for huset: «For at det skal gro godt må vi ha et såkorn, og her ligger KIMEN til alt det gode som skal skje, i form av deltakelse eller som besøkende» (Stjørdal kommune, 2017, s. 5). Vi spør oss om lederne i organisasjonen har vært bevisste i sitt valg om hvordan utvikle kulturen gjennom matpausen eller om kulturen er oppstått av seg selv? Spiser kulturen i Kimen strategi til lunsj, eller er ledelsens holdninger og konteksten, som håndboka er en del av, viktige påvirkninger? Fra teoridelen i avhandlingen vil vi her repetere Deweys poengtering av at felles forståelse ikke er en forutsetning for menneskelig samarbeid, men snarere bør betraktes som et resultat av samarbeidet (Biesta, 2014, s. 56).

For å avrunde dette vil vi ta med nok et sitat fra samtalene vi har hatt. Det handler om arbeidstid, og det handler om forhold mellom arbeid og fritid – selve livet:

«Så jeg er ikke så interessert i det med tid jeg (...) så som jeg sikkert har sagt til deg flere ganger før så ser jeg på mitt arbeid, det jeg holder på med som en del av livet mitt, jeg teller ikke timene.»

I fortsettelsen av denne samtalen ytrer han seg om sitt forhold til arbeidet, og han viser tydelig at dette gjelder ham. Ligger det en forventning om at medarbeiderne skal ha den samme holdningen til livet og arbeidet, eller er det en holdning og en måte å lede på gjennom Weicks «Talk the Walk», og å være tilgjengelig for og nysgjerrig på hva medarbeiderne er opptatte av, hva er det de mener gir mening og som er verdt å forfølge? (Biesta, 2014, s. 140). Dette er å ta vare på det som rører seg under samtalene som skjer ute i miljøet – ikke minst når man deler et måltid eller tar en kaffekopp om morgenen.

5.2.6 Verdier – en spagat mellom målstyring og det godes idé?

Dersom vi zoomer ut og lytter til hva lederne i Kimen kulturhus snakker om, hører vi en godhet og et personlig engasjement med fokus på at Kimen er her for at innbyggerne i Stjørdal skal ha det bra. De har en verdiforankring i organisasjonen som går tilbake til folkevennen Ole Vig, og det er helt naturlig for dem å være personlig, engasjert og menneskelig. Både mot sitt publikum, sine medarbeidere og i møte med oss studenter. En av lederne formulerte det slik:

«Det jeg driver med her er jo forberedelsen og tilretteleggingen for at den gode følelsen skal kunne spres og skal kunne oppleves her i huset, både for publikum, men også for oss som jobber her.»

Dette minner oss om hvordan platonismen ser på kunnskap. Menneskene skal streve mot det gode og det sanne, og det godes idé er overordnet alle andre ideer. En annen leder på Kimen sier:

«Folk kommer jo hit fordi de har fritid og skal kose seg og sånn, så vi er jo kjempeheldige med det publikummet vi har, det snakker vi ofte om, så har vi kanskje noen ting vi fokuserer på i en periode, som vi kaller fokusområder, det er liksom å gjøre det lille ekstra, det kan for eksempel være å bare gå kundeveien; Hva ser du? Hva tenker du?»

Mens en tredje sier:

«Ja, egenskaper – selvfølgelig fleksibilitet. Evne til å tenke på flere ting på en gang. Samtidig være helt bevisst på at vi er til her for innbyggerne, og at vi møter folk på en ålreit måte.»

Dette er bakgrunnen for dette dilemmaet, som vokste fram mens vi jobbet med historiene fra lederne på Kimen. Vi tolker disse utsagnene som et bilde på kunnskapssynet og verdensbildet til lederne og vi går til organisasjonsteoretikeren Gareth Morgan for å søke dypere forståelse. Han tar utgangspunkt i at organisasjoner kan være mange ting på en gang, noe som kan bidra til å utvikle vår forståelse av forholdet mellom en organisasjon og omgivelsene. I følge Morgans situasjonsteori finnes det ikke én bestemt måte å organisere på som alltid er best. Det kommer an på oppgavens art og omgivelsene. I denne sammenhengen er Burns og Stalkers skille mellom «mekanisk» og «organisk» tilnærming interessant (Morgan, 1998, s. 55; Ims & Jakobsen i Nyeng & Wennes, 2005, s. 244). Mekaniske prosedyrer beskrives gjerne gjennom faste punkter i en håndbok. Mens organiske prosedyrer krever mer ansvar til hver enkelt og en identifisering med organisasjonen. Vi ser klare trekk av organiske prosedyrer og utbredt ansvar til de ansatte på Kimen. Likevel handler det ikke om enten eller, det vil alltid være snakk om en balanse mellom flere tilnærminger. Men «ifølge Weber kan vi bli dominert av de grunnleggende og skjulte kreftene som underbygger vår søken etter rasjonalitet. (...) Upersonlige prinsipper og kravet om effektivitet tar over som våre nye slavedrivere» (Morgan, 1998, s. 312). Weber var en av dem som kritiserte maskinmetaforen på grunn av at det gir signaler om en ekstrem depersonalisering (Ims & Jakobsen i Nyeng & Wennes, 2005, s. 249). På bakgrunn av dette synes vi det er interessant å se nærmere på forholdet mellom konkurranse og samarbeid, og går til boka "Kan organisasjoner føle". Her fant vi også et skille mellom mekanisk og organisk

virkelighetsforståelse. Den organiske peker på samarbeid og helhetstenkning som en måte å oppnå bedre resultater for både individer, organisasjoner, økonomi og samfunn (ibid, s. 243). Dette fikk oss til å undres over om omgivelsenes forventninger og økende styring, for eksempel med tanke på aktiviteter og inntekter, påvirker kunnskapsledelsen ved Kimen kulturhus mer enn ønskelig.

Siden det er et kulturhus vi studerer er det fristende å gå tilbake til det greske utgangspunktet for begrepene økonomi og økologi – «ordet oikos – som betyr hus» (Nyeng & Wennes, 2005, s. 270). Vi tenker videre at det gamle greske ordet kan handle både om selve jordkloden, og om et slags byggverk som gir rom og muligheter for mennesker i både kortsiktig og langsiktig perspektiv - slik også et kulturhus gir.

I fortsettelsen vil vi vinkle dilemmaet mot økonomi og verdier, og vi tar forbehold om at vi ikke har hentet inn detaljert informasjon om økonomiske forhold ved Kimen kulturhus. Men vi vil ta tak i noen signaler som kom fram i samtalene, siden det kan gi noen meningsfulle tolkninger sett i et større samfunnsperspektiv. Det vi vet er at det økonomiske bildet ved Kimen kulturhus er sammensatt: kinoen er en del av en større privat kinobedrift, kirken har en egen økonomi hovedsakelig basert på statlige og kommunale overføringer, mens den kommunale kulturhusvirksomheten har en blandingsøkonomi med offentlige midler, privat medlemskap i kulturskolen og billettinntekter. Gratisprinsippet gjelder folkebibliotekets tjenester, og kommunen har lagt opp til en sosial prissetting for lokale lag og foreninger som leier lokaler. En kjerne i det som binder alle sammen er at kulturhuset har en bærekraftig økonomi, med forutsigbare kostnader for drift og husleie, vedlikehold og utvikling.

En av lederne gir oss et situasjonsbilde:

«Jeg tror at folk oppfatter at de har mer enn nok med å få hverdagen til å henge i hop. Vi fikk en mye høyere aktivitet, som gjør at det belaster personalet mye mer enn det i utgangspunktet skulle gjøre. Og når vi da er i den situasjonen at vi får ikke en høyere ramme på driften vår enn det vi klarer å skaffe av inntekter. Får vi dobbelt så mye inntekter, så kan vi øke aktivitetsnivået og utgiftene våre. Men jo høyere aktiviteter, altså mange aktiviteter som vi har her koster mye penger. Fordi du må ha folk på teknikk, du må ha folk på rigging, på nedrigging, opprigging. Du må ha folk på renhold. Du må kjøre – kanskje noen vaktmestertjenester i tillegg. Så kostnadene på aktiviteter står ikke i forhold til inntektene. Så derfor så har vi ikke klart å øke inntektene våre så mye som vi kanskje trodde vi skulle få til. Fordi organisasjonen vår er for tynn. I utgangspunktet. (...) Det er jo et paradoks at vi sitter altså med et hus som er, som kjører så mye fulle

forestillinger og så mange arrangementer som er billettering på. Og så tjener vi ikke penger på det».

Her tolker vi at det som i realiteten påvirker avgjørelsene som tas i Kimen ofte er den økonomiske styringen, og vi undres på om de ville vært tjent med en annen balanse mellom styring og prosess. Styrer Kimen kulturhus mot å bygge BRU som de sier i strategien? Eller styrer de mot økonomiske vekst og selvfinansiering? Er dette to tanker som er mulig å ha i hodet samtidig? Slik vi ser det er lederne på Kimen linedansere som balanserer med imponerende presisjon, og det kan fungere så lenge de ikke utfordrer de satte rammene og strukturen. Et interessant spørsmål er hva som skjer dersom de trækker utenfor den stramme linen eller antyder at de ønsker å tenke nytt. Som i dette eksempelet:

«Ja, glimrende eksempel som har dukket opp nå, ikke sant, vel; hvordan skal vi, ja, vi har lite med driftsmidler til å sette i gang nye prosjekt. Så har jeg en kunstgruppe her som er tverrfaglig da, tverretatlig, de har kommet opp med en veldig god ide, som er egentlig en prosess, altså teater, scenekunstprosess, der man lager sånn pop-up-teater og levende teater ute blant folket og i rom i byen, og så skal vi bruke det og spørre folk om identiteten til Stjørdalingen, og så til slutt kanskje sitte igjen med noe materiale på det som kan brukes i en forbindelse med sentrumsplanene for å prøve å komme folket litt i tale på en annen måte enn å sende ut et folkemøte eller et digitalt spørreskjema. Så det er et spennende prosjekt, på alle måter synes jeg, sånn kunstnerisk sett også. Det er utenlandsk regissør og alt mulig, som kan komme inn med nye øyne og sånt – men nå stopper prosjektet fordi vi får ikke bruke disse her (budsjettmidlene, vår innskyting) som er satt av til kunst i offentlig rom i kommunen fordi de står på investeringsbudsjettet, det står ikke på driftsbudsjettet. For meg blir det at hvordan skal jeg prøve å forklare dette her til, jeg skulle til å si revisorene, til økonomiavdelingen slik at de kan få en idé om hvordan vi løser det, og lar det seg løse? Og jeg har holdt på med det i fjorten dager nå, eller tre uker, og nå kom svaret i går: vi får det ikke til!

Helt umulig! Å flytte investeringsmidler over til drift ... (viser med hendene hvor enkelt det kan gjøres, og ler).

For dette her synes jeg er litt sånn grunnleggende, ikke sant (...) må man bevise noe rundt kunsten? Som skal være, effekten skal vel være prosessen og det man opplever der utenfra, men for å få det til så må vi lage en pappmasjé og så sette den opp og så får de avskrive den da, men det er en rar greie da, det viser da at kulturen har vanskelig for å, ja man må prøve å forklare da – er vi så langt fra hverandre som vi tror?»

Her hører vi en leder som står midt i spagaten mellom verdier og økonomi. På den ene siden er lederen inne på noe når han sier «*hvordan skal jeg prøve å forklare dette her til, jeg skulle til å si revisorene*». Personlig bevisstgjøring er viktig, men på den andre siden er endringer på systemnivå en nødvendig forutsetning for reelle forandringer. Den profittmotiverte

konkurransøkonomien er så sterkt forankret i både næringsliv, politikk og hos folk flest at det kreves en dyptgripende strukturell endring. Dette er ikke noe som er enkelt å gjøre noe med, men vi vil påstå at det er noe både Kimen og andre organisasjoner kommer til å møte mer og mer av og må forholde seg til i framtiden. Dersom styringen konsekvent går på bekostning av hvilke tilbud Kimen kan gi til innbyggerne, kan det forplante seg som et verdispørsmål for de som jobber på Kimen. For eksempel ved at de opplever at det utfordrer deres faglighet og ikke minst personlige integritet. Dette er det mulig å kjenne seg igjen i. Skal en medarbeider yte sitt beste, må hun ikke ha et distansert forhold til arbeidsoppgavene, men være involvert som en hel person. Det betyr at en må ha selvrespekt og tillit nok til å ta initiativ og til å gi av seg selv på en involverende og personlig måte (Nyeng & Wennes, 2005, s. 245). Verdien av en slik tilknytning til arbeid som handler om formidling av kunst og kultur, underbygges av Philip Kotler sitt brukerperspektiv. Han skriver i sin bok «Oppgjør med kapitalismen»: «Verden er et bedre sted fordi det i alle samfunn finnes noen mennesker med dyp interesse for kunst, kultur eller religion. (...) Mange kreative personer ville ikke ha klart å blomstre hvis det ikke var for et mye større antall mennesker som ikke selv lager kunst, men som har glede av den og gjerne vil støtte den.» (Kotler, 2016, s. 267-268).

Markedsøkonomi er tradisjonelt plassert innenfor en mekanisk tankegang, hvor man prøver å objektivere og kvantifisere størrelser, og målet er økonomisk vekst. Dersom vi tenker at alle økonomiske vurderinger er basert på et verdifundament, som ligger til grunn for prioriteringene, blir det mer komplisert når disse verdiene er slik at de ikke får plass i en kost-nytteanalyse. Derfor vil vi peke på en annen måte å tenke økonomi på enn markedsøkonomi, som kan sette økonomien inn i en ny kontekst: Økologisk økonomi er et perspektiv som sier at vekst ikke er målet: profitt eller økonomisk overskudd er midler til å realisere andre mål (Ove D. Jakobsen i Egge, 2009). Økologisk økonomi ser på økonomien som innvevd i andre fagområder og målet er å bidra til individuell og kollektiv livskvalitet. Dette er interessant å se sette opp mot en av ledernes utsagn:

«Det som er. Hvordan skal vi tenke markedsføring for hele huset og den enkelte virksomhet. Der er vi heller ikke landet, skjønner du. Hva er viktig? Er det viktig med å markedsføre (...) en operaforestilling som kommer i april. Eller er det viktig med en opplesning eller en markering av samefolkets dag som kommer på mandag? Og den, jaha, og da sier markedsansvarlig «hvor mye tjener dere på den samefolkets dag?» Sier vi, den tjener vi ingen ting på. Fordi vi har invitert barnehager og skoler, og hvis de ikke

får et gratistilbud, så kommer de ikke. Ja, da prioriterer de operaen. Ja, sier jeg. Operaen skjer i april. Dette skjer nå. Ja, det er viktigere fordi de betaler for seg. Jaha. Så de er viktigere enn 150 barn?

Så den diskusjonen har vi jo hele tiden. Ja. Ehh... og der er vi heller ikke landet, men samtidig så er den måten å tenke kunde grupper på og finne ut hvilken kanal som er viktig for hvilken kunde gruppe, den har bevisstgjort oss ganske kraftig.»

Ovenfor ser vi et eksempel på en pågående dialog på Kimen kulturhus, hvor det er mulig å tolke at markedsøkonomi og økologisk økonomi settes opp mot hverandre. Vi argumenterer ikke for at det ene er mer riktig enn det andre, men dersom markedsøkonomien alltid vinner disse diskusjonene, og alt Kimen gjør baseres på hva som gir høyest inntekt, kan det føre til at det er en kost-nytteanalyse som avgjør hvilke kulturelle aktiviteter som skal tilbys på Kimen, og ikke en kunstfaglig vurdering. Utfordringen er å finne en balanse mellom disse to økonomiene, og være åpen for når det ene og når det andre passer. Dette er et dilemma som bør diskuteres kontinuerlig, spesielt når det gjelder kultur som er så viktig for menneskenes selvforståelse og forhold til hverandre og naturen.

Et godt eksempel på at Kimen faktisk prioriterer langsiktig samfunnsmessig hensyn er prispolitikken, som skal gjøre det mulig for alle å leie lokaler og være publikum på arrangementer. Samtidig kan dette være noe som utfordrer kunnskapsledelsen og meningsdannelsen hos medarbeiderne:

«Og det er jo et paradoks da at vi som kjører så mange fulle forestillinger og så mange arrangementer som det er billettering på. Og så tjener vi ikke penger på det [litt oppgitt]. Det er fordi vi har lagt prisene gjennom en lang prosess med lag og foreninger, arrangører osv. For å finne [en måte] som gjør at vi kan tilby lokalene rimelig til amatører. Og litt dyrere til profesjonelle. Der ligger vi omtrent på samme nivå som andre kulturhus. [For] amatørerne så ligger vi lavere. Det gjør at det er mange amatører som bruker oss. Nesten 80 % av det som foregår her er lokalt. Og det er rett! Sånn skal det være. Men de er ikke betalingsdyktige. Og det vet vi. Vi vet fordi de får jo driftsstøtte fra oss. Så vi kjenner regnskapet deres. Men det er på en måte en politikk som vi har måttet legge oss på, men som vi ikke får kompensert. Vi har ikke subsidiering fra kommunen på arrangementer som kan dekke opp eventuelle underskudd.»

Det finnes også eksempler på at det å tenke kommersielt og kunstnerisk på Kimen er forenelig, men samtidig utfordrende og krever prioriteringer:

«I begynnelsen så var det kanskje litt, rollene var kanskje ikke så veldig tydelige, så du kunne føle at du jobbet like mye for kulturhuset, så der har jeg liksom måtte finne ut av

det. Hva er det som er vår oppgave? Så det er noe jeg har gått litt inn i selv da, og tenkt ok – vi kan ikke gjøre alt for da jobber vi oss i hjel.»

I det økologisk økonomiske perspektivet vil løsningen ligge i at man finner balansen, og aksepterer at på samme måte som jordkloden og økosystemene ikke vokser kontinuerlig, så må økonomien utvikles på en slik måte at den kan være sunn uten kontinuerlig vekst. Derfor blir refleksjon rundt verdier sentralt. Dette er utfordrende, fordi det krever at vi må prøve å se det vi selv gjør i en videre sammenheng. En slik bevissthetsendring krever refleksjon over vår egen forforståelse av virkeligheten. En forforståelse som du kanskje ikke er deg selv bevisst, engang. Det er som at noen skal si til deg at jorda er rund, når du vet den er flat. Da kommer du mest sannsynlig til å le det bort, harselere med de som har slike ville fantasier og kanskje reagere med aggresjon og sinne, hvis de ikke gir seg med å mase om de tåpelige idéene sine. På samme måte som noen hardnakket hevder at klimaendringene er menneskeskapte eller at økonomisk vekst er menneskehetens selvutslettelse.

I neste kapittel vil vi zoome inn til individnivå, og se nærmere på hvordan selvforståelse kan påvirke læring. Før vi zoomer ut igjen, og stiller spørsmål rundt strategisk læring og den stadige pulseringen av hendelser og engasjement i organisasjoner hvor åpenhet er en grunnleggende verdi.

5.2.7 Kunsten å sette seg selv på spill eller spille seg selv god

I følge Nyeng og Wennes (2005) lar ikke livets eksistensialitet seg presse inn i bedriftsreligiøse former. Men den er alltid til stede, selv om den står i skyggen av produktiviteten. Den er ikke nødvendigvis så lett å få øye på. Ja, noen ganger helt usynlig. Det kan for eksempel handle om den sarte kollegaens følsomhet. Disse små nyansene som tar tak i deg og setter stemningen, uten at du helt klarer å sette ord på det. Sagt på en annen måte vil organisasjonen alltid ha konkrete bedriftsøkonomiske mål. Mens et ekte og autentisk fellesskap ikke kan ha annet formål enn seg selv. «Uten dette skillet stilles blant annet den ytterst meningsfulle sontringen mellom arbeid og privatliv under betydelig press. Og menneskets reelle fellesskapsfølelser (lojalitet, tilhørighet, vennskap) står i fare for å reduseres til noe til syvende og sist økonomisk fortjenstfullt.» (Nyeng & Wennes, 2005, s. 199).

Er det slik at man aldri fullt ut kan identifisere seg med organisasjonen, dens visjon, kjerneverdier, eller økonomiske systemkrav for den del, fordi fellesskap ikke kan settes i system, slik det også er med for eksempel glede og opprøpmthet? Betyr det da at arbeidsmennesket

umulig kan løses fra sin trang til autentisitet? Vi trenger en mer livsnær forståelse. En av lederne var opptatt av sammenhengen mellom de ulike arenaene i livet, og vi ser denne historien fra et annet perspektiv enn vi gjorde i dilemmaet om pulsen og tiden:

«likedan med å ta i bruk det emosjonelle apparatet vi har. Hele livet har jeg hatt vanskelig for å skille en aktivitet, fra musikken og livet mitt, og arbeid, det er en helhet. Så bare det å komme seg inn i en slik arbeidstidsgreie har vært en veldig sånn, ja, jeg har vanskelig for å gjøre det (...) du må rett og slett lære deg å bruke ditt emosjonelle apparat i større grad. Altså ta det inn i arbeidet ditt, det vil berike alle arbeidsplasser at man får lov til å gjøre det.»

Dette bringer oss over til selvforståelse som en sentral faktor for læring og kunnskapsutvikling og Gert Biestas tanker rundt eksistensrealisering – hvordan man utvikler seg selv.

Biesta snakker om «menneskets eneståenhet» gjennom sin forståelse av Emanuel Levinas sine tanker om menneskets subjektivitet (Biesta, 2014, s. 43). Levinas undrer seg ikke over hva som gjør hver enkelt av oss enestående, men «han leter heller etter situasjoner *der det betyr noe* at jeg er enestående ...» (ibid, s. 43). Her er det *handlingen* som blir gjort i situasjonen som gjør mennesket unikt – og Biesta fortsetter denne tankerekken gjennom «situasjoner der jeg singulariseres – situasjoner der det oppstår eneståenhet som uerstattelighet – altså situasjoner der subjektivitetshendelsen *finner* sted» og «Det som gjør meg enestående, det som gjør at jeg skiller meg ut, det som singulariserer meg, er det faktum at mitt ansvar ikke kan overdras» til andre, og videre: «Jeg har ansvar bare for mitt eget ansvar. Hva andre velger å gjøre med sitt ansvar, er helt og holdent opp til dem selv. Jeg kan ikke *ansvarliggjøre* andre» (ibid, s. 43-44). Biesta diskuterer dette i en kontekst som handler om utdanning, lærerens og elevenes rolle, og samhandling i den pedagogiske aktiviteten som foregår i barnehagen, skolen eller universitetet. Vi ønsker å drøfte dette opp mot arbeidslivet. Samhandlingen og egenledelsen i Kimen, og sitatet fra lederen ovenfor, kan tolkes til å handle nettopp om dette – om de unike handlingene som foregår fordi det er medarbeidernes ansvar å bringe inn sin unikhhet eller eneståenhet i jobben. I denne eneståenheten er det hendelsene det handler om. Det som skjer mellom menneskene, hendelsene, er det vi som medmennesker er ansvarlige for. Men vi er kun ansvarlig for våre egne handlinger – vår egen eksistens og realiseringen av den.

I en fortsettelse av disse refleksjonene vil vi også trekke inn Deweys tanker om kommunikasjon sett gjennom Biestas «briller»: «Kommunikasjon må snarere forstås som en prosess der man

deler på erfaringer slik at de blir felleseie», og om deltakelse: «kommunikasjon som sikrer deltakelse i en felles forståelse» (Biesta, 2014, s. 51). Det litt utfordrende med sitatet om lederens forhold til arbeidstid og det emosjonelle apparat, er at en slik selvforståelse ikke nødvendigvis faller like naturlig for kollegaene. Det hadde vært spennende å vite mer om kollegaene sammen har hatt opplevelser som bygger en felles forståelse og en kulturbyggende meningsskaping rundt disse aspektene.

I samtalene med lederne i Kimen finner vi flere eksempler på refleksjon rundt kommunikasjon, fellesskap, dialog og deltakelse:

- *«Vi har ikke kunnet kjøre nok felles prosesser blant de ansatte. Det har vært et savn.»*
- *«Vi har ikke kunnet finne en kode på hvordan vi skal dra med de deltidsansatte.»*
- *«Det har vært litt felles lunsj eller et lite arrangement. Det har vært litt mye sånn kosegreier.»*
- *«Jeg prøver å gi dem [medarbeiderne] handlingsrom, jeg er veldig lite sånn styrende.»*
- *«man kan utvikle fellesprosjekter som på en måte kan løfte kundeopplevelsen. Det vil si at når, at hvis det er en kino som har noe med et tema som vi kan hive oss på, så kan vi gjøre det.»*

Vi ser disse utsagnene i lys av Deweys refleksjoner rundt kommunikasjon: Det at «felles forståelse *ikke* kan betraktes som en forutsetning for samarbeid. Det er ikke slik at vi må komme til en felles forståelse før vi kan begynne å koordinere handlingene våre» (ibid, s. 52). Dewey setter det sammen helt motsatt: «En felles forståelse er et produkt, et resultat av et vellykket samarbeid i spill» (ibid, s. 52). I ledernes sitater ser vi uttrykk for vilje til å fremme deltakelse og fellesskap, og en åpenhet om utfordringene de kjenner på. Det framstår som litt usikkert om de opplever at de er i en prosess, og at graden av deltakelse og fellesskap fortsatt er under utvikling. Men de to siste kulepunktene om «handlingsrom» og «det å løfte kundeopplevelsen» peker framover. Her kan vi se for oss at subjektivitetshendelser kan vokse fram slik Biesta har beskrevet det – og at en kan få et snev av samsvar mellom bedriftens interesse og individenes eksistensielle prosesser. En slik etisk, filosofisk tilnærming er optimistisk, og kan kanskje sies å bryte med innholdet i vår innledende henvisning til Nyeng og Wennes. Begrepet bedriftsreligiøsitet er en spissformulering som ikke nødvendigvis passer i en sammensatt virksomhet som Kimen kulturhus, samtidig er vi bevisst utfordringene med overordnede økonomiske rammer og forventning om målstyring som vi beskrev i dilemmaet om verdier. Framfor ensrettet målstyring ser vi at en forståelse for betydningen av de ansattes forpliktende

engasjement og kanskje det vi kan kalle framvoksende identitetsprosesser preger de lokale ledernes holdninger. Framvoksende identitetsprosesser er et begrep fra kompleksitetstenkningen (S. O. Johannessen, 2011). Begrepet kom i et nytt lys for oss da vi leste om hvordan Biesta forklarer at identitet handler om å fokusere på det som skiller et menneske fra andre, i betydningen skape avstand. Han framhever begrepene singularisering og subjektivitetshendelser. Rent intuitivt kan en oppfatte disse begrepene som minst like avstandsskapende – men ved nærmere lesing og tolking av Levinas ved hjelp av Biesta, forstår vi at singularisering og subjektivitetshendelser handler om å se sitt ansvar, finne sin unike rolle, fylle sin plass i samspill med andre. Forskjellighet eller annerledeshet blir da i vår forståelse ikke å være noe som skiller den enkelte fra fellesskapet, men noe som skapes i subjektivitetshendelsene, som en uløselig og betydningsfull del av samhandlingen. Hensikten blir ikke å skille seg fra andre, men snarere å knytte seg til – ved selvforståelse, meningsskaping og felles opplevelser.

Hva så med begrepet autonomi i denne sammenhengen, og spørsmålet vi innledet dilemmaet med: om mennesket umulig kan løses fra sin autenticitet og ekthet? Vi beskriver i avhandlingens innledning kunnskapsarbeiderens autonomi som behovet for å jobbe selvstendig og under stor tillit. Vi kjenner igjen dette behovet i vår egen arbeidshverdag, betydningen av å kunne jobbe noenlunde fritt innenfor det vi opplever som vårt ansvar. Kan vår forståelse av kunnskapsarbeidernes autonomi settes i sammenheng med meningsskapende identitetsprosesser? Og at fokuset lett havner på det som skiller et individ fra sine kollegaer i stedet for å se på hvordan forskjellighet knytter oss sammen gjennom den enkeltes singularisering? Kan det å være autonom romme både det å finne sin plass sammen med andre, og like mye det å gi andre plass og være oppmerksomme på deres singularisering? Her blir det som opprinnelig ble sett som motsetninger deler av samme prosess. Det å gå inn i idéer rundt eksistensialitet har utvidet vår forståelse av hva det egentlig kan bety å fullt ut se på organisering og kunnskapsledelse som prosesser av handlinger i nettverk av hele mennesker. I samarbeidet om denne avhandlingen følte det for eksempel litt annerledes å sitte å jobbe «selvstendig». Tankene og skrivingen føles som små subjektivitetshandlinger som virker i en samhandling med studiegruppa. I vårt arbeid kan tankene kjennes som handlinger, selv om det kanskje er å trekke det litt langt. Det gir kanskje mer mening å snakke om opplevelsen av at de bevisste tankene og den tause kunnskapen er nært knyttet til handlingene. Videre kjenner vi på at opplevelsen av fellesskap, pulserende aktivitet og kommunikasjon er med i handlingen, selv om vi ikke hele tiden jobber med det

samme, er i samme rom (skydokument) eller i en skypesamtale. På en måte oppheves tidsbegrepet litt – vi kan føle en «kontakt» med prosessen rundt det som samarbeidspartnere skrev i går eller for tre dager siden. Selve ansvarsfølelsen får også en litt annen nyanse. Hver enkelt av oss kjenner på en forbindelse med den enkeltes livsansvar, og det kan på en måte virke nesten pompøst – men egentlig helt naturlig, vi har med oss selv i det vi gjør i vårt arbeide. Vi kan kjenne på en ny følelse av at våre unike ansvar er løst koblet til hverandre, og hver enkelt av oss er subjektive aktører som har ansvar for hvordan vi setter oss selv på spill i vår samhandling.

Gjennom disse refleksjonene rundt selvforståelse og samarbeid finner vi et syn på at kommunikasjon er en «meningsfylt, eller snarere en *meningsstyrt* og *meningsgenerende* prosess» (Biesta, 2014, s. 50). Her finner vi også igjen mye av Weicks perspektiver om mening og meningsskaping. Deweys konklusjon «at mening i seg selv «først og fremst er en atferdsmessig egenskap», men at atferden som den er en egenskap ved, «er en distinkt atferd, samarbeidsrettet i den forstand at respons på andres handlinger samtidig innebærer respons på en ting som å gå inn i den andres atferd, og dette på begge sider»» (Dewey i Biesta, 2014, s. 50), mener vi også peker i retning av Weick og hans syn på meningsskaping som en prosess med aktive handlinger.

Hernes siterer Weick i sin bok «Organisering i en verden i bevegelse fra 2016: «Det er når jeg hører hva jeg sier, at jeg ser hva jeg tenker». I samme åndedrag vil vi tilføye Hernes' egne ord fra samme avsnitt: «meningsskaping er handlingsbasert. Det er gjennom å handle at man «oppdager» hva man er i ferd med å gjøre og hvem man er i ferd med å bli» (Hernes, 2016, s. 163).

Vi mener at begrepet meningsskapende handlingsprosesser er beskrivende for det vi fant i samtalene med lederne i Kimen. Eller som en av lederne sa:

«og så opplever jeg – åpenhet, og det tror jeg er en nøkkelfaktor til suksessen her, at vi er åpne om det som er bra og åpen om det som er dårlig, eller det som er en utfordring, det som kunne vært bedre, og så er vi løsningsorientert i forhold til det å finne ordninger og løsninger. Så tror jeg det er en avgjørende suksessfaktor for oss det å gå inn med en ydmykhet (...) vi er heldige som får lov til å være i kulturhuset, vi skal ikke holde beinhardt på vårt.»

Åpenheten som det settes ord på her er trolig avgjørende for det som skjer av meningsskaping. Her ser vi også for oss noe av det vi nevnte tidligere, det er rom for subjektivitetshendelser der forskjellighet gir livskraft til samhandlingen. Her pekes det også på en holdning til det å gjøre

feil, og det vil vi knytte til Weicks tilnærming om å søke etter feil når det er relevant. Hensikten er å justere, gå til grunnleggende forutsetninger for eventuelle endring – som i dobbeltekretslæring. Det ses som en del av kunnskapsutviklingen, og i denne sammenhengen er det ikke fokus på den enkeltes ansvar – men hvilken handling som må til for å rette opp. En del av Weicks forskning er knyttet til kritiske hendelser som har handlet om liv og død. Da er feilsøking også en del av det eksistensielle, bokstavelig talt. I mange yrker er det slitsomt med «brannsløkking» i etterkant, men som oftest kan vi trøste oss med at ingen dør om vi gjør en feil. Likevel er det å jobbe konstruktivt med feilsøking og forbedringer en del av det å være i «det godes tjeneste». Hvis publikum opplever å bli dårlig ivaretatt ved besøk i Kimen kulturhus, påvirker det selvforståelsen både hos publikum og hos den som har ansvar for å legge til rette. En er gjerne rask til å peke på at publikums skuffelser er starten på økonomisk tap. Det handler om det også – men i denne sammenhengen er vi opptatt av det eksistensielle hos både ansatte, samarbeidspartnere og besøkende. Vi kan tenke oss et samsvar her mellom bedriftens mål, publikums opplevelser og ansattes selvforståelse. Det er en kompleksitet i dette som bør tas på alvor, og det knytter sammen dilemmaet om verdier og det å sette seg selv på spill.

Denne kompleksiteten kan fanges opp av begrepet strategisk læring, gjennom prosesser der lokale og individuelle erkjennelser og erfaringer av paradigmatisk karakter, strømmer opp og utover, og får påvirke overordnede strategier. Og omvendt nedstrøms, at strategiene oppleves som relevante og at de bidrar til meningsskapende prosesser, i en pulserende runddans av hendelser og refleksjoner.

Åpenhet er en ledetråd vi har fulgt fra ledersitatet over. Hva kan kjennetegne en organisasjon der selve åpenheten settes på spill, i stedet for at de ansatte setter seg selv på spill i kulturskapende opplevelser? Et eksempel er utsagn man kan høre fra arbeidstakere fra tid til annen: ledelsen er mest opptatt av å ikke gjøre feil. En slik holdning vil trolig raskt bryte ned tillit og grunnlaget for meningsskapende prosesser, resultatet kan bli mangel på motivasjon og forpliktende engasjement, og redusert kvalitet på tjenester og produksjon. Avstanden mellom bedriftens mål og fellesskapet som utvikles blant de ansatte kan komme til å bli uutholdelig stort.

Subjektivitetshandlingene vil trolig i liten grad knytte seg til bedriftens ansvar. Det motsatte viser seg i et annet eksempel: en videregående skole med musikk, dans og drama som nylig ønsket elevene velkommen tilbake etter ferien. Rektor hadde tatt elevene på alvor og brukte kort tid på

sin tale, men formidlet i stedet skolens strategier og verdier gjennom handling og ved å sette seg selv på spill sammen med lærerne. Matte- og geografilærere danset side om side med sangpedagoger og danselærere, og rektor selv kjørte inn med sin Harley-Davidson til slutt i showet. I et av sangnumrene ble det en liten pause, siden gitarlæreren måtte lete fram plekteret som lå dypt i jeanslommen. En type «feil» som fikk de fleste til å senke skuldrene – og sangpedagogen avsluttet med trillende latter over at det ble som det ble. Godfølelsen og åpenheten blant de ansatte kom til syne, og ungdommene i publikum sitret av spenning, både de nye og de som kom tilbake etter sommerferien. De var med og gav lærerne trygghet og inspirasjon – til å sette seg selv på spill. Og da får vi følelsen av at dette er mer det tyske «spiel» fra Heidegger, sett som lek og å ta det uforutsigbare innover seg. Vi ser en engelsk forklaring her hos Philippe: «we must acknowledge the inscrutability of Being. The Event of Being, Heidegger says, is a play (Spiel) (...) a venture, a wager on the outcome of a portentous, dangerous game» (1998, s. 298). Her kan en få assosiasjoner til «play» og spill, med konkurranse og høyt prestasjonsnivå som viktige elementer. Vi tenker at å sette seg selv på spill i Heideggers forståelse kanskje heller handler om lek, som «spiel» på tysk – nettopp slik rektoren og skolens ansatte satte tonen for et nytt skoleår.

I fortsettelsen av dette ser vi på en form for taus kunnskap sett gjennom Wittgensteins *Filosofiske undersøkelser* som Åsvoll presenterer for oss i boken «Teoretiske perspektiver på taus kunnskap». En av lederne i Kimen bruker til stadighet metaforer fra musikkens verden når han snakker om sitt lederskap:

«at vi kan bruke musikalske uttrykk i organisasjonen; at vi må få det til å svinge (...) og her var det god rytme og her var det god solo da»

Disse sitatene tolker vi at kan henseile på det Wittgenstein skriver i *Filosofiske undersøkelser*: «You have to see it like this, this is how it is ment» (Åsvoll, 2009, s. 76). Metaforene hjelper oss på veien til å forstå hva som menes, de gir oss et bilde, men det gir oss ikke en konkret kunnskap – kunnskapen forblir taus – selv om bildet er tydelig. Dette er hva Johannessen gjennom Wittgensteins vokabular kaller «fortrolighetskunnskap» (Åsvoll, 2009, s. 76-77). Denne «vagheten» som likevel gir oss et tydelig bilde kjenner vi igjen fra Biestas bok «Utdanningens vidunderlige risiko» (2014). Biesta beskriver risikoen som en «svakhet» fordi den betinger en deltakelse og aktiv medvirkning fra elevene, som gjør at man ikke vet med sikkerhet hvor man

havner. Deltakelse fra elevene påvirker prosessen på samme måte som man i «fortrolighetskunnskap» ber om deltakelse fra samtalepartneren om at de skal «see it like this». Lederen i Kimen bruker musikkmetaforer for å få fram en følelse, en estetikk, ett felles blikk – og i en av samtalene etterlyser han et eget språk for Kimen:

«det har litt med kommunikasjon å gjøre for da kunne man finne noen ord som ikke er noen annen kultur (...) for da kan det av og til ufarliggjøre littegrann problematikken, at man løser opp litt og lager moro ut av det, samtidig som det er dødsens alvor,»

Her risikerer lederen at medarbeiderne ser noe annet, at de ikke har de samme brillene på seg, kjenner den samme pulsen og rytmen. Samtidig uttrykkes betydningen av en felles grunnforståelse for livsnerven i arbeidet:

«For eksempel vi må være på samme puls og det er jo først når man er inne på pulsen, ikke sant – forholder seg til den jevne pulsen at man kan lage rytmen og de greiene der – så at det begynner å skje ting»

Og her er vi tilbake til Dewey: «En felles forståelse er et produkt, et resultat av et vellykket samarbeid i spill» (Biesta, 2014, s. 52). Dersom vi skal forsøke å legge mening i utsagnet «at det begynner å skje ting» kan vi forstå det som at det ikke bare dreier seg om reproduksjon av det vi allerede vet, eller gjøre det samme som vi har gjort før. Det oppstår noe nytt, noe som ikke kunne planlegges. Metaforen om at den jevne pulsen, altså at rutinene er på plass, er det som gjør at man kan lage rytmen. Og rytmen i denne sammenhengen kan forstås som improvisasjon. Dette sier oss at kreativitet og kunnskapsutvikling krever struktur i bunnen. En struktur som skaper trygghet og tillitsfulle relasjoner, slik at kommunikasjonen mellom deltakerne blir fri. Spørsmålet blir da hvordan du er i relasjon til andre? Her beveger vi oss over i et usikkert landskap. I følge Levinas er subjektivitet ikke noe vi har, men noe som kan realiseres av og til, under de rette forutsetningene. Uten at vi har garanti for at det vil skje. Det er når jeg er meg, på en måte som ingen andre kan være det eller påvirke – da kan hva som helst skje og hva som helst komme. For en organisasjon som ønsker å skape og utvikle kunnskap finnes det ikke en oppskrift på hvordan man kan legge til rette for eller produsere denne hendelsen. Vi snakker snarere om en innstilling og en holdning til livet, som holder åpent for at subjektiviteten kan vokse fram. For at dette skal skje, er det én sentral aktivitet som må foregå: deltakelse. En sier gjerne at deltakelse krever et felles mål som alle er interessert i å involvere seg i. Det kan også fungere slik at felles mål vokser fram gjennom deltakelse. En tredje forståelse kan være at deltakelse stimulerer

subjektivitetshendelser og det eksistensielle hos den enkelte, og at dette gjør at nye ting en ikke hadde fantasi til å sette seg mål om, kan skje i samhandlingen. Ser vi litt mer nøkternt på samlokaliseringen av de ulike institusjonene i Kimen kulturhus som et felles mål, kan vi tolke det som at erfaringene og læringen de har hatt i løpet av de første årene har endret både forestillingen, følelsen og forståelsen hos lederen som uttrykker seg slik:

«Da vi flyttet inn her var det en endringsprosess som ble vanskeligere enn jeg trodde [på forhånd], det tok et par år å falle på plass. Jeg så jo mest fordeler, selvfølgelig noen utfordringer, at vi mistet oss selv litt, og den selvstendigheten vi har hatt med å være for oss selv – beskytta, skjerma. Jeg synes jo det var helt herlig å få komme inn i et fellesskap, men overgangen var litt krevende og fremdeles er det nok folk som synes det er mer krevende å være her enn det var å være der vi bodde før, der var vi for oss selv, bare oss, men jeg synes jo det har gått seg til ganske bra jeg da.»

Dette kan tolkes som at mangfoldet av ansatte i Kimen kulturhus er på vei fra å være i et sosialt miljø til selv å være eller ha et sosialt miljø. Det å ha et sosialt miljø er ikke en ramme man skaper og så har man den for alltid. Det må stadig skapes gjennom deltakelse, og det kan være krevende. Kanskje spesielt om en tenker at det ikke er deltakelse i seg selv som er avgjørende, men kvaliteten på deltakelsen. Hva som menes med kvalitet på deltakelsen kan forstås på ulike måter, av ulike deltakere. Mens én kan mene at det å komme med forslag til aktiviteter som kan gjøres på huset er god kvalitet, kan en annen mene at for å ha kvalitet i deltakelsen må man også gjennomføre forslagene til aktivitet. Da ligger det til grunn en holdning om at du kan ikke forvente at andre skal sette ut i livet det du foreslår. Her aner vi at en felles forståelse av målet ikke er tilstrekkelig. Man må også ha en felles forståelse av hva man legger i «kvalitet i deltakelsen». På den annen side betyr ikke det at man må finne en minste felles kvalitetsfaktor. Dette kan like gjerne handle om en gjensidig aksept for at man har ulike oppfatning av hva som er kvalitet i deltakelsen. Denne bevisstheten og aksepten for den andres annerledeshet gjør at kvaliteten er et resultat av – og ikke en forutsetning for samhandling.

For å legge til rette for deltakelse hvor den enkelte er villig til å sette seg selv på spill, kreves trygghet og tillit, men også fortrolighetskunnskap og kultur for skapende motstand. Her er vi tilbake til betydningen av det menneskelige samværet: De uformelle møtepunktene som lunsjen, praten ved kaffemaskina og digresjonene som oppstår i de formelle møtene. Tar man bort det menneskelige samværet, svekker man også potensialet for læring og kunnskapsutvikling i organisasjonen.

6.0 Vi samler trådene – hva har vokst fram gjennom vårt arbeid?

Vårt arbeid går mot en avslutning, og tiden har kommet for å se refleksjonene i de sju dilemmaene mer konkret opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er utfordrende, og vi er bevisst at våre metodiske valg vanskelig kan føre fram til noen form for konklusjon. Vår intensjon er heller å bringe fram momenter og refleksjoner som bidrag til dypere forståelse, og forsøke å sette ord på vårt eget organisatorisk perspektiv.

Problemstillingen i denne avhandling er følgende:

Hva betyr samlokalisering og felles verdigrunnlag for kunnskapsledelsen ved Kimen kulturhus?

Forskningsspørsmål vi stilte oss underveis i arbeidet var:

- Hva forteller lederens kunnskapssyn oss om organisasjonens liv og bevegelser mellom: relasjonell og individuell kunnskap, prosessuell og etablert kunnskap, taus og eksplisitt kunnskap, lokal og overordnet kunnskap?
- Hvordan tolker vi lederens beskrivelser av selvledelse og samhandling i daglig praksis og ved store hendelser, og hva forteller dette om kunnskapsledelsen i organisasjonen?
- På hvilken måte vises kjennetegn på eller potensiale for strategisk læring i refleksjonene om kunnskapssyn og selvledelse/samhandling?
- Hvilken samfunnsrelevans blir vi oppmerksomme på i drøftingen av holdninger og handlinger i Kimen kulturhus?

Avhandlingen har fått et betydelig filosofisk preg, samtidig som vi er opptatt av koblingen mellom teori og praksis. Den første samtalen med ledere i Kimen kulturhus traff noe grunnleggende i oss, og underveis har vi blitt mer og mer klar over at det er eksistensielle spørsmål vi beveger oss inn i når vi studerer arbeidslivet og menneskene det består av. Vi har fått et nærmere forhold til filosofiske betraktninger som i utgangspunktet framstår som virkelighetsfjerne. Runddansen mellom teori, empiri og egen forforståelse har gitt oss noen svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene – men kanskje ikke akkurat på den måten vi så for oss da vi startet arbeidet.

6.1 Samlokalisering og kunnskapsledelse

Samlokaliseringen er en fysisk grunnleggende forutsetning for kunnskapsledelsen og samhandlingen ved Kimen kulturhus. I samtalen kommer det fram et engasjement for å lykkes sammen, og flere av lederne uttrykker en betydelig ansvarsfølelse blant annet siden de har vært aktive i forberedelsene og planleggingen av selve bygget. Det settes også ord på utfordringer som følge av flyttingen til et felles hus, og noen av disse har vi forsøkt å fange inn i avhandlingens sju dilemma. En generell refleksjon som vi ønsker å løfte når vi ser på samlokalisering helt konkret, er at det ikke er en selvfølge at samhandling på tvers av samlokaliserte enheter foregår. Det krever kunnskapsledelse i form av tilrettelegging for meningsskaping, selvforståelse og felles handlinger. Dette forteller noe om hvordan samlokaliseringen påvirker kunnskapsledelsen, men sier like mye om hvordan kunnskapsledelsen påvirker samlokaliseringen, slik at spørsmålet kunne vært snudd på hodet. Vi ser eksempler på at fellesfaglige relasjoner vokser lettere fram enn tverrfaglige. Samtidig uttrykker lederne at det ligger et spennende uforløst potensial i de mulige flerfaglige relasjonene. Vi ser at dette er et reelt potensial, med bakgrunn i at enhver samhandling har potensiale i seg til å bringe fram noe nytt og unikt, simpelthen siden det er mennesker, singularisering og mulighet for subjektivitetshendelser det handler om. Noe som imidlertid kan virke forstyrrende inn er hvis troen på tverrfaglighet er drevet av mål om effektivitet og profitt. Teori om løst koblede organisasjoner, kompleksitet og improvisasjon gir en dypere forståelse for det som skjer og kan skje mellom menneskene og enhetene i en samlokalisert organisasjon, og vi mener det kan gjelde uavhengig av organisasjonens størrelse og type virksomhet. Det er ikke slik at store organisasjoner alltid styres best med struktur og top-down-prosesser. Å skape rom for kunnskapsutvikling handler om det som oppstår i møtet mellom mennesker, og for streng styring fratrar menneskene sin iboende skaperkraft. Enten det handler om sikkerhetsrutiner, stemplingsur eller arbeidsinstrukser. Tenk bare på hvordan vi roser heltene som lyttet til intuisjonen da krisen var et faktum, og gjorde det de følte var riktig i øyeblikket. Selv om de hadde fått beskjed om å gjøre noe annet. Det handler om å slippe til ditt iboende potensial når situasjonen krever det. Samtidig som du holder deg til rutinene når situasjonen tilsier det.

6.2 Verdigrunnlag og kunnskapsledelse

Verdigrunnlaget for Kimen kulturhus kan også sies å være en grunnleggende forutsetning for kunnskapsledelsen, men det er mer krevende å nærme seg enn den fysiske og håndfaste samlokaliseringen. Det handler om mentale bilder og muterende metaforer i visjon og målsettinger, sammen med retningslinjer for konkrete rutiner og samhandling. Gjennom samtalene og vår fortolkning kommer det fram at verdigrunnlaget både inspirerer og skaper et trygt fundament. Det gir rom for improvisasjon og kunnskapsutvikling, og det gir nødvendig forutsigbarhet i ulike situasjoner. Det kommer imidlertid også fram at det ikke er i bevisstheten støtt – men i samme åndedrett hørte vi en grunnleggende holdning som vi opplevde som samstemt med verdigrunnlaget. Gjennom våre drøftinger har dette fått mer mening: verdigrunnlaget kan forankres i både en eksplisitt og en taus side hos den enkelte medarbeider. Det er imidlertid også viktig å ha med seg at den enkeltes tilnærming til verdigrunnlaget kan berøre helt eksistensielle spørsmål, og den enkeltes følelse av ansvar kan ikke styres. Her har vi forsøkt å oppsummere noe om hvordan verdigrunnlaget kan påvirke kunnskapsledelsen. Det vanlige er å snakke om at forankringen ligger i verdiene slik de vises i styringsdokumenter, men igjen har ting blitt snudd litt på hodet – det kan være like relevant å snakke om at forankringen ligger i den enkeltes selvforståelse. I meningsskapingen, relasjonene og prosessene som pulserer i Kimen kulturhus og andre samlokaliserte virksomheter, ligger kimen til stadig utvikling av verdigrunnlag, rutiner og strategier. I sjette og sjuende dilemma settes felles verdigrunnlag og selvforståelse i et perspektiv som går ut over Kimen kulturhus. Det settes lys på kompleksitet og hva organisering av mennesker i det godes tjeneste kan handle om.

6.3 Tre elementer av kunnskapsledelse

I ledersamtalene og dilemmaene tas det opp tre gjennomgående tema for å forstå kunnskapsledelse: kunnskapssyn, samhandling og selvedelse, og strategisk læring. Forskningsspørsmålene har ligget som sjekkpunkt i bakgrunnen, men både samtalene og dilemmadrøftingene har fått vokse fram intuitivt. Slik har vi praktisert det som kanskje kan beskrives som en kombinasjon av strukturperspektiv og sosiokulturelt perspektiv – eller den tredje vei, som Elkjær kaller kombinasjonen av disse to perspektivene. Vi har dessuten lagt på en dimensjon til, som har utfordret oss på et høyere nivå. Samtidig som vi har lest Biesta, Dewey, Åsvoll og Heidegger og skrevet om selvforståelse – har det foregått en eksistensiell utvikling i oss selv. En til tider svært krevende, men tilfredsstillende øvelse.

6.3.1 Kunnskapssyn – relasjonelt og prosessuelt

Ledernes kunnskapssyn har vi forsøkt å tolke oss fram til gjennom det de har fortalt om holdninger og handlinger i sin virksomhet, og vi har drøftet opp mot relevant teori og med oss selv som del av konteksten. Vi har vært på leit etter kjennetegn på og bevegelser mellom relasjonell og individuell kunnskap, prosessuell og etablert kunnskap, taus og eksplisitt kunnskap, lokal og overordnet kunnskap. I drøftingen setter vi ord på at relasjonell og prosessuell kunnskap er det som er mest synlig i ledernes fortellinger. Fleksibilitet og det å by på seg selv kommer fram som noe av det viktigste i vurderingen av ansattes kompetanse, med tanke på rollen i kulturhuset som helhet. Dette er interessant med tanke på hvor drøftingene ledet oss – gjennom pulsen og tiden, prestisjetunge arrangement kontra hverdagstilbudet, fruktkurven, skrankene, lunsjen, verdier og det å sette seg selv på spill. Taus kunnskap var utfordrende å komme inn på i samtalene, og det har vært utfordrende å skrive om. Vi har uansett kommet dypere i vår forståelse av taus kunnskap, og betydningen av å anerkjenne taus kunnskap som et avgjørende element i situasjoner som krever improvisasjon. Refleksjon i handling og dobbeltkretslæring kan bidra til at taus kunnskap blir eksplisitt. Uten at vi vil være for bastante angående akkurat det. For i det øyeblikket taus kunnskap kan gjøres eksplisitt, er det et legitimt spørsmål om denne kunnskapen virkelig har vært taus. Gjennom vårt arbeid med avhandlingen har vi dessuten fått en ny innsikt når det gjelder betydningen av at eksplisitt kunnskap blir taus, og at dette kanskje blir underkommunisert i samfunnets jag mot tverrfaglighet og kunnskapsdeling for å kunne bli mer effektive. Våre refleksjoner rundt meningsskaping, eksistensialitet og subjektivitetshandlinger, setter tilnærmingen til kunnskap i et nytt lys. Vi ser at dette kan føre fram mot et nytt perspektiv i organisasjonsforståelsen, et perspektiv som kan være viktig for hvordan både samfunn og arbeidsplasser møter usikkerheten om framtidens kompetansebehov.

6.3.2 Samhandling og selvledelse – pulserende deltakelse

Samhandling og selvledelse var tema som gav god respons i samtalene med lederne. Det er begrep som ligger nært ledernes praksissituasjon, og vi som studenter med mange års yrkeserfaring kjente på betydningen av felles språk og lignende erfaringer. Lederne fortalte helt konkret om betydningen av både samarbeid og individuelt ansvar internt i de enkelte enhetene, og hvordan de to er uløselig knyttet til hverandre i et arbeidsfellesskap. Litt mer utfordrende var det å få et bilde av samhandlingen på tvers mellom enhetene, men erfaringer med større

arrangement, høytider og felles formidlingstema for bibliotek og kino ble satt ord på. Ambisjonene for kunnskapsutvikling, nye idéer, utvidet samhandling og gode opplevelser for ansatte og publikum kom fram i levende metaforer med musikkpråk og elementer fra verdigrunnet fra Ole Vig – spesielt pulsen og bro-metaforen. Avhandlingens sju dilemmadiskusjoner handler i stor grad om ulike problemstillinger og elementer av samhandling og selvledelse. Sitatene gir grunnlag for drøfting opp mot relevant teori. Det er utfordrende å skulle komme med noen form for konklusjon, men kunnskapsledelse med åpenhet og tillit som grunnelementer går igjen som en rød tråd. Vi finner mye samsvar mellom teori, empiri og egne refleksjoner når det gjelder prosesser av kunnskapsutvikling, i handlinger, relasjonelt og lokalt. Kompleksitetstenkingen åpner opp for en dypere forståelse av det menneskelige. Selvorganisering for å optimalisere samhandling og oppgaveutførelse ligger forankret i oss, og: kompliserte problemstillinger krever kompliserte løsninger. Teori om selvforståelse og eksistensialitet plasserer individet mer tydelig i prosesser av samhandling og selvledelse, og vi tar med Desmond Tutus ord (1999): «Vi er født for å leve i et nettverk av gjensidig avhengighet. Jeg blir kun et menneske gjennom et annet du. Et menneske blir et menneske gjennom andre mennesker. Vi sier ikke: jeg tenker, derfor er jeg. Vi sier heller: jeg er menneskelig fordi jeg tilhører, jeg deltar og jeg deler» (Tutu i Steinsholt & Sommerro, 2006, s. 77).

Pulsen som banker stødig kommer fram som en metafor både på rutinene som knytter mennesker og handlinger sammen i Kimen, og som samtidig gir grunnlag for improvisasjon, nye rytmer og stadig livskraft. Slik blir pulsen en muterende metafor i seg selv, og den kan oppleves som en del av virkeligheten – ikke som en symbolforståelse atskilt fra fakta.

6.3.3 Strategisk læring – menneskesyn, holdninger og handlinger

Strategisk læring er et sentralt begrep i vår tilnærming til prosessforståelse og en organisasjons pulserende strøm av kunnskap og beslutninger. Det er ikke et begrep som oppleves som praksisnært, og i samtalene og tolkningen har vi forsøkt å bryte ned begrepet til mer konkrete innfallsvinkler. Det handler om kombinasjonen av prosesser som gir flyt og utveksling mellom individuelle læringsprosesser og overordnede strategier. Vi har vært oppmerksomme på: holdninger og kunnskapssyn i overordnede strategier og ledelse; kunnskapsdeling som fanger opp taus kunnskap og framvoksende strategier, med kombinasjon av kreativt kaos og systematisk

ledelse; ledelse av paradigmatisk prosesser med redskaper og tilrettelegging for selvdiagnose og refleksjon. Det har vært interessant å lære om betydningen av verdigrunnlaget ved Kimen kulturhus, og se dette i sammenheng med ledernes kunnskapssyn. Overordnede strategier ble levendegjort gjennom pulsmetaforen og musisk språk, og stilt spørsmål ved når spagaten mellom økonomisk vekst og opplevelser for alle ble beskrevet. Samtalene gav inntrykk av både begeistring og pågangsmot, men også en viss utmattethet på vegne av ansatte som gir mye av seg selv i det daglige. Sett i lys av teori om kunnskapssyn, samhandling og selvledelse, ble vi oppmerksomme på en beredskap for strategisk læring, gjennom fokus på åpenhet og tillit. Verdigrunnlaget og strategiene framstår ikke bare som ord i ei håndbok, men virker integrert i ledernes holdninger og handlinger. Møtene, samtalene og ikke minst samhandlingsprosessene i det daglige gir stadig rom for justeringer og skapende motstand. Gjennom vårt arbeid har vi landet på en metode hvor dilemmadiskusjonene står sentralt. Vi mener at dette er en arbeidsform som kan fange opp viktige problemstillinger før de utvikler seg til konflikter, og det kan gi en beredskap for å leve med dilemmaer som ikke finner sin løsning uten gjentatt meningsskapning i arbeidsfellesskapet. Det er også i slike dilemmadiskusjoner viktige koblinger mellom ulike deler av Kimen kan oppstå. Nye eventyrstier kan gås opp – med utveksling mellom subjektivitetshendelser og framvoksende strategier lokalt, og økonomiske og tverrfaglige strategier på overordnet nivå. Dette er ikke enkelt, og det er et kunststykke for hver enkelt arbeidstaker, ledelsen og fellesskapet, å stadig gi arbeidsgleden påfyll. Ledelsen gir inntrykk av at arbeidsglede er en kjerneressurs, og at den er en forutsetning for kvaliteten i og utviklingene av tjenestetilbudet. Kanskje virker dette særegent for Kimen kulturhus, men vi mener at dilemmadiskusjonene kan være relevante også for andre virksomheter – for å få et nytt, eller dypere blikk på egen virksomhet. I det sjette og sjuende dilemma løfter vi oss også opp i et samfunns- og globalt perspektiv, og vi går inn i eksistensielle sider ved det å være menneske.

I studiet av Kimen kulturhus har vi blitt oppmerksomme på sammenvevingen av struktur, rutiner og klare avtaler, og beredskap for å fange opp framvoksende strategier gjennom åpenhet, tillit og improvisasjon. Vi kunne beskrevet det som kombinasjonen av struktur på ene siden og kreativ skaperkraft på den andre siden. Men det gir ikke et godt bilde, det er mer komplekst enn som så. Teori vi har drøftet underveis har gitt oss grunnlag for å forsøke å se dette litt på en ny måte, slik at vi ikke ender opp med en ny dikotomi, eller en kombinasjon av to syn.

6.4 Pulserspektivet – en ny tilnærming?

Vi går oss stadig på utfordringer med språk og teori i vår avhandling, både i skrivearbeidet og i samtalen. Vi mener at dette også er en utfordring i arbeidshverdagen, på Kimen og i andre virksomheter, store som små. Det kan være abstrakte begrep vi har ulikt forhold til, eller det vi tror er selvfølgeligheter, og derfor ikke setter ord på. Vi har blitt oppmerksomme på å lete etter hva som finnes bak språket og teorien, lete etter det vi ikke tror vi leter etter. Dette er inspirert av Åsvoll sitt oppspill til teorien om ingenting, hvor Heideggers tenkning ligger i bunnen: «This is a kind of phenomenology where the phenomena and subjectivity of human experience become more valued. (...) What Heidegger stresses, however, and what we understand from experience is that our continuous, everyday routines and decision making arise not out of some unalterable flow of 'fact' but instead out of the uncertain projects we are thrown into» (Åsvoll, 2012, s. 56, 70). Denne beskrivelsen av å være kastet inn i situasjoner og prosjekt som vi umulig kunne forutse, kjenner vi igjen fra noen av lederfortellingene vi Kimen. Dette gir kanskje en litt annen innsikt enn når vi snakker om framvoksende strategier – selv om det henger nært sammen. Det kan handle om nyansen mellom å være kastet inn i noe som vokser fram, og å være oppmerksom på noe som vokser fram. Når Åsvoll beskriver interessen for den overraskende erfaringen eller prosessen i det den utfolder seg, tolker vi at dette handler om en dypere forståelse av det å være et følelsesmessig engasjert menneske. Og at en kanskje må bak språk og teorier for å få øye på hva dette kan bety i arbeidslivet (ibid, s. 56). Improvisasjon blir sentralt, og hendelsene kan både være kritiske og vanskelige, og de kan være starten på et nytt prosjekt som kan få paradigmatisk betydning hvis de løftes gjennom strategisk læring.

Her tar vi sats, og forsøker oss på en beskrivelse av noe som kan ses som et nytt perspektiv på kunnskap og organisering: Pulserspektivet. Pulserspektivet bygger både på det strukturelle, mekaniske perspektivet og det relasjonelle, organiske perspektivet, og favner slik også på en måte Elkjærs tredje vei. Men det er noe mer, en holisme av perspektivene vi bygger på – vi tenker oss en kompleksitet som omfatter noe nytt og mer, og som ikke kan reduseres til summen av delene vi ser i sammenheng. Dette handler om at vi forsøker å beskrive en pulserende helhet som bringer noe nytt med seg, samtidig er vi oppmerksomme på delene og mikronivået i en organisering. På en måte tenker vi oss en tilnærming som er mer etisk enn teoretisk, inspirert av Biesta, der forståelse for mennesker i prosess er sentralt. Studiet sammen med lederne på Kimen kulturhus har gitt oss en bedre forståelse av Heideggers uttalelse om forholdet mellom deler og

helhet, relasjoner og prosesser i organisering: «that the parts are understood as parts of the whole, and not vice versa, which is where the importance of meaning enters the picture, and why it is useful, if not necessary, to think of ‘the organization’ as the meaning of micro level interactions» (Hernes, 2014, s. 104-105). Pulsen er en metafor som favner det stabile og forutsigbare, i både rutiner og trygge relasjoner. I tillegg gir den jevne pulsen et grunnlag for improvisasjon, nye rytmer, meningsskaping og skapende motstand, som i kreativ skaperkraft. Ledersamtalene fra Kimen og måten empirien har påvirket vår lesing av teori, har gitt oss en erkjennelse av at det trenges et kunnskapslederperspektiv som matcher kompleksiteten i en løst koblet organisasjon med en pulserende aktivitet av hendelser, meningsskaping og beslutninger. Strukturelle og relasjonelle elementer er flettet inn i hverandre, eller de rett og slett flyter sammen til tider, som i en elv som bukter seg bortover, eller som bølger på havet. På langt hold ser det rolig og flatt ut, på nært hold ser og føler en havets puls, bølgene som slår, tidevannsbølger og vindbølger, og samtidig krusningene på toppen, spiralfformasjoner og vann som bryter mot skjær og fjell, og tar ny retning. Noe som gir mening når vi vet at bølgene har den optimale pulsen for mennesket og ofte brukes i «mindfulness» når vi søker tilstedeværelse og oppmerksomhet. Noe som igjen bringer oss inn på bevissthet om tenking. Vi er opplært til å tenke «riktig» gjennom hele vårt liv. Dersom det betyr kritisk tenkning er vi enig i at det er en god ting. Betyr det å søke sannheten, er vi mer kritisk. Dersom vi lar tankene styre våre liv, uten at vi vet det, kan vi bli helt overveldet og føle oss forlatt. I oppgaven har vi reflektert over at abstraksjoner ikke er en sannhet. Selv om hjernen vår ofte later til å tro akkurat det. Bevisst tilstedeværelse kan frigjøre tanken: I det vi anerkjenner tanken eller abstraksjonen som en tanke, er den til stede bare som en tanke og forsvinner gjennom bevisstheten som er ubegrenset og tidløs.

En visuell framstilling av pulsperspektivet, kan se slik ut:



Figur 3: Pulsperspektivet (Storvig, Thoresen og Viggan, ©2018). Illustrasjon: Siri Selnæs, Tank Design Trondheim.

Pulsperspektivet går slik vi ser det lenger enn det organiske perspektivet, det har med seg en dypere forståelse av mennesker og den eksistensielle subjektiviteten. Slik får vi et fundament for forståelsen av selvutviklende til- og frakoblinger av samhandling mellom mennesker. Pulsen kan omfatte den enkelte medarbeiders forpliktende engasjement og tilstedeværelse, samhandlingen lokalt, og strømmingene av signaler og erfaringer oppover, nedover og sideveis i organisasjonen. Både strategisk læring og synet på daglig praksis tas et hakk videre, og lar subjektivitetshendelser komme til sin rett. Det kan av og til handle om å bryte opp strukturer fordi noe nytt og uventet skal få sin plass. Menneskelig, organisatorisk og samfunnsmessig bærekraft hører hjemme i pulsperspektivet, sammen med økologisk økonomi – gjennom pulsen som muterende metafor blir den globale tilknytningen reell, små og store hendelser ses som elementer i vår felles verden.

7.0 Sluttord

Arbeidet med problemstillingen for denne avhandlingen har vært et spennende prosjekt. Vi har blitt utfordret gjennom samtaler med lederne på Kimen kulturhus, samtaler med veileder og med hverandre, og ikke minst lesing av litteratur. Vi har tilnærmet oss forskningsspørsmålene og temaene kunnskapssyn, selvledelse og samhandling og strategisk læring på måter hvor vårt ståsted og verdensbilde også har spilt en rolle for hvordan vi har kommet fram dit vi er i dag.

Dansen mellom empiri, teori og egne tolkninger har ført oss ut i et landskap som vi først opplevde som ukjent og tildels utilgjengelig. Etterhvert som arbeidet skred fram fikk vi mer og mer oversikt over feltet, og kjente at dansetrinnene satt mer i kroppen. Gjennom dilemmadiskusjoner, improvisasjon og kreativ motstand vokste det fram nye sider ved kunnskapsledelse i organisasjoner sett gjennom pulsperspektivet.

En kritikk til denne måten å jobbe på kan være at vi har vært for lekne og fantasifulle i våre tolkninger og tanker. Vi har blitt utfordret til å se etter det vi ikke ser, til å lete etter hverdagens små hendelser som vi vanligvis ikke legger merke til. Vi har stilt oss spørsmål i løpet av prosessen om det vi har sett og erfart på Kimen, er gyldig for flere organisasjoner eller om det bare gjelder den spesifikke situasjonen på Kimen.

Er det mulig å studere kunnskapsledelse i 2018 uten å skrive om digitalisering? Svaret er et ubetinget; ja! I denne oppgaven er vi opptatt av det menneskelige, og hva det vil si å være menneskelig i møte med andre – i arbeidslivet.

Vi har satt oss selv i spill. Vi har også satt oss selv på spill, vi har stukket hodet fram. Vi har utfordret teori og vi håper vi også utfordrer praksis gjennom vår studie. Er samfunnet beredt til å ta imot denne tenkemåten? Tør organisasjoner å se på sin egen virksomhet gjennom dette perspektivet når de skal lede og utvikle kunnskap?

Prosessene bak det som i dag er Kimen kulturhus preges av et språk som fremmer kulturens egenverdi, og vi opplever at planleggingen av huset har skjedd mye på kulturens premisser. Nå når huset står der, og driften er i full gang dukker nye utfordringer opp. Huset og aktivitetsnivået må fylles breddfullt for at økonomien skal gå rundt. Dette kunne det vært spennende å følge videre både med en kunstfaglig og en økonomisk innramming. Kanskje pulsperspektivet kan være et redskap for en dypere forståelse av dette, og da med en økologisk innramming?

Utenfor Kimen kulturhus i Stjørdal står skulpturen «Østenfor sol og vestenfor måne». Da vi var på besøk la vi ikke merke til den, og oppdaget ikke at den bar på en hemmelighet. I sin stillferdighet og organiske utforming, som symbol på det bærekraftige og evige, har den hele tiden rommet mye av det vi var nysgjerrige på. Mens vi studerte samhandling på Kimen kulturhus, snakket med lederne og lyttet til deres tanker, og forsøkte å ta inn det som foregikk rundt oss – sto skulpturen der ute, som en lek med form og materiale. Som en skulpturell kommunikasjonsmodell der elementene kommuniserer med hverandre og med betrakteren, ved å legge vekt på varierende synsvinkler og bevegelser som fører til skiftende bilder. Vi anbefaler å ta turen til Stjørdal for å oppleve både skulpturen og Kimen kulturhus.

Litteraturliste

- Adler, N. J. (2006). The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(No 4), 486 - 499.
- Amdahl, E., Gansmo, H. J. & Sørensen, K. H. ([2008]). *Tverrfaglighet, tillit og trivialisering? Utviklingstrekk ved moderne kunnskapskulturer* [Trondheim]: Hentet fra <http://docplayer.me/27793867-156992-v20-tverrfaglighet-tillit-og-trivialisering-utviklingstrekk-ved-moderne-kunnskapskulturer.html>
- Barrett, F. J. (1998). Coda—Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning (9, s. 605-622).
- Biesta, G. J. J. (2014). *Utdanningens vidunderlige risiko*. Bergen: Fagbokforl.
- Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2012). *Idea work : om profesjonell kreativitet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Christensen, S. & Kreiner, K. (1991). *Prosjektledelse i løst koblede systemer : ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow : the psychology of optimal experience*. New York: HarperPerennial.
- Darsø, L. (2004). *Artful creation : learning-tales of arts-in-business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Det norske akademis ordbok.*) Hentet 22. august fra <https://www.naob.no/ordbok/attityde>
- Egge, C. (2009). *Intervju med Ove Jacobsen, Handelshøgskolen i Bodø*. Hentet 3. august 2018 fra <http://christianegge.com/artikler-intervjuer/intervju-ove-jakobsen/>
- Eilifsen, M. r. & Dysvik, A. (2014). *Barnehagelederen. En samling av erfaringsbasert teori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Elkjaer, B. (2004). Organizational learning - The 'third way'. *Manage. Learn.*, 35(4), 419-434. doi: 10.1177/1350507604048271
- Enehaug, H., Svare, H., Kjær, M. A., Anderson-Glenna, M., Terjesen, H. C. & Fatnes, A. M. (2015). *Kunnskapsdeling i travelhetens tid : rapportering fra et forsknings- og utviklingsprosjekt i Abelian medlemsbedrifter* (10/2015, s.). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes Forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Glisby, M. & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29-36. doi: 10.1002/kpm.158

- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Gourlay, S. (2006). Towards conceptual clarity for 'tacit knowledge': a review of empirical studies. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 60. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500082
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*. Fredriksberg C: Samfundslitteratur.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforl.
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, S. O. (2002). Å skape orden i kaos ; ledelse og utvikling i en kompleks verden. *Magma*, 5(1), 29-39.
- Johannessen, S. O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse : et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Karp, T. (2017). *Selvledelse er hva du sier til deg selv*. Hentet fra <https://psykologisk.no/2017/01/selvledelse-er-hva-du-sier-til-deg-selv/>
- Kirjavainen, P. (2011). Strategic learning in a Knowledge-intensive organization. I H. W. V. T. Efring (Red.), *Rethinking strategy*. London: Sage Publications.
- Kotler, P. (2016). *Oppgjør med kapitalismen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Krogh, G. v., Lillejord, S., Nonaka, I. & Ichijo, K. (2001). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forl.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021*. Hentet fra <https://www.kompetansenorge.no/contentassets/b2ade4fce9934d6d96f174ef86316644/kompetansepolitisk-strategi.pdf>

- Langagergaard, P. (2009). Ledelse - og metaforer om organisationen. *Opdateret Lederskab - et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse*. Hentet fra <http://www.lprofil.dk/sites/default/files/opdateret-lederskab/opdateret%20lederskab%20nr%20%206%20-%20organisation%20og%20ledelse.pdf>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. doi: 10.1002/smj.4250060306
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder : innføring i organisasjonsteori* ([Ny utg.]). Oslo: Universitetsforl.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating thory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.
- Nyeng, F. & Wennes, G. (2005). *Kan organisasjoner føle?* Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon : fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforl.
- Philipse, H. (1998). *Heidegger's Philosophy of Being : A Critical Interpretation*. Princeton, NJ, USA: Princeton University Press.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær : aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Russ, M. (2016). The probable foundations of sustainabilism: Information, energy and entropy based definition of capital, Homo Sustainabiliticus and the need for a "new gold". *Ecological Economics*, 130, 328-338. doi: 10.1016/j.ecolecon.2016.07.013
- Russ, M., Fineman, R. & Jones, J. K. (2017). Conceptual Theory - What Do You Know? Final draft. I U. o. Wisconsin (Red.), (11).
- Schön, D. A. (2001). *Den reflekterende praktiker : hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus: Klim.
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Stacey, R. & Mowles, C. (2016). *Strategic Management and Organizational Dynamics* (Seventh Edition). Harlow, UK: Pearson.
- Steinsholt, K. & Sommerro, H. (Red.). (2006). *Improvisasjon : kunsten å sette seg selv på spill*. Oslo: Damm.
- Stjørdal kommune. (2014 a). *Kultorg 2015: utredning organisasjonsmodeller /driftsøkonomi kultur:*
- Stjørdal kommune. (2014 b). *Organisering av kulturvirksomhet inklusive kulturhuset i Stjørdal kommune*. (PS 19/2014).

Stjørdal kommune. (2017). *Håndbok Kimen kulturhus: inkl. Lokstallen og Hell Amfi*

Stjørdal kommune. (2018). *Kimen kulturhus*. Hentet 18. mai fra www.kimenkulturhus.no

Store norske leksikon.). Hentet 25. august fra <https://snl.no/>

Sørensen, K. H., Gansmo, H. J., Lagesen, V. A. & Amdahl, E. (2008). *Faglighet og tverrfaglighet i den nye kunnskapsøkonomien*. Trondheim: Tapir.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse* (4). Bergen: Fagbokforlaget.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676. Hentet fra <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.bing.com/&httpsredir=1&article=1018&context=leadershipfacpub>

Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforl.

Åsvoll, H. (2009). *Teoretiske perspektiver på taus kunnskap*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Åsvoll, H. (2012). On Heidegger, 'Theory of nothing' and entrepreneurship a prologue to an entrepreneurial philosophy of nothing. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1), 55-75.

Åsvoll, H. (2013). Abduction, Deduction and Induction: Can These Concepts Be Used for an Understanding of Methodological Processes in Interpretative Case Studies? *International Journal of Qualitative Studies in Education (QSE)*. doi: 10.1080/09518398.2012.759296

Vedlegg 1:



Håvard Åsvoll Universitetsalleen 11 8026 BODØ

Vår dato: 19.02.2018 Vår ref: 59084 / 3 / LAR Deres dato: Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 08.02.2018 for prosjektet:

59084 Behandlingsansvarlig Daglig ansvarlig Student

Vurdering

Pulsen i Kimen kulturhus

Nord universitet, ved institusjonens øverste leder Håvard Åsvoll Terje Vigen

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med: • opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon • vår prosjektvurdering, se side 2 • eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke endringer du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i Meldingsarkivet.

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 29.08.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Dag Kiberg

Lasse André Raa Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / Lasse.Raa@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Terje Viggen, terjeviggen@me.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagres gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

Vedlegg 2:



Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

SAMARBEIDSPROSJEKT

De tre studentene Terje Vigen, Kristin Storvig og Hanne Thoresen, alle ved Nord universitet, er involvert i prosjektet.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Du/dere har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet.

DATASIKKERHET

Personvernombudet forutsetter at du/dere behandler alle data i tråd med Nord universitet sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet.

PUBLISERING AV PERSONOPPLYSNINGER

Du/dere har opplyst i meldeskjema at personopplysninger publiseres. Personvernombudet har lagt til grunn at du/dere innhenter samtykke fra den enkelte informanten til publiseringen. Vi anbefaler at hver enkelt informant får anledning til å lese og godkjenne sine opplysninger før publisering.

PROSJEKTSLUTT

Prosjektslutt er oppgitt til 29.08.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at du/dere vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn - slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder: <https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

Vedlegg 3:

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *”Pulsen i Kimen kulturhus”*

Bakgrunn og formål

Vårt prosjekt er en masteroppgave i studiet Kunnskapsledelse ved Nord Universitet (2016-2018). Vi ønsker å lære mer om samspillet på tvers i Kimen kulturhus, og vår foreløpige problemstilling er: Hva betyr samlokalisering og felles verdigrunnlag for kunnskapsledelsen ved Kimen kulturhus? Studentgruppen som skal utføre forskningsprosjektet består av: Terje Vigen, barnehageleder Bærum kommune; Hanne Thoresen, tekstforfatter HK reklamebyrå; Kristin Storvig, rådgiver Trøndelag fylkesbibliotek. Veileder ved Nord Universitet er Håvard Åsvoll, førsteamanuensis.

Vi satte stor pris på vår første samtale med den kommunale ledergruppa ved Kimen (05.12.17). Etter dette har vi gjort en vurdering av hvordan vi skal gjennomføre vår undersøkelse. Vi må begrense antall kvalitative intervju eller samtaler slik at det passer tiden vi har til rådighet. Vi har kommet fram til at det er hensiktsmessig for vårt prosjekt å invitere følgende til samtaler i to omganger: [REDACTED].

Da får vi dekket både på-tvers-perspektivet når det gjelder fag og eierskap, og vi har med representanter for den langsiktige prosessen som har ført fram til det levende og innholdsrike kulturhuset som finnes i Stjørdal i dag.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I første omgang inviterer vi dere til individuelle samtaler i to omganger, den første nå 9. februar, den andre 8. eller 9. mars.

Vi vurderer en type gruppeintervju eller fokusgruppe-samtale med flere ansatte den 23. mars.

Det er også av interesse å delta som observatør på et allmøte om det er mulig. Det vil da ikke bli gjort lydopptak, og bare generelle inntrykk vil evt. bli tatt med videre i prosessen.

Styringsdokumentene vi har fått tilsendt og opplysninger på nettsiden vil kunne inngå i en enkel dokumentanalyse.

Foreløpig tidsplan er som følger: (...)

Samtalen vil vare i ca. 60 minutter, og vi vil gjøre lydopptak som transkriberes i ettertid. Våre notater og refleksjoner etter samtalene sendes dere for gjennomlesing. Dere får mulighet til å trekke tilbake uttalelser eller korrigerer.

Vi har valgt tre hovedtema for samtalerne: 1) Kunnskapssyn; 2) Selvledelse og samhandling; 3) Strategisk læring. Spørsmålene omhandler spennet mellom daglig praksis i felles hus og utvikling av overordnede strategier. Vi er nysgjerrige på hvordan samarbeidet fungerer, hva arven etter Ole Vig betyr i det daglige, hvordan tas beslutninger og hvordan legges det til rette for kreativitet i Kimen-fellesskapet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være prosjektgruppen med studenter og veileder som har tilgang til personopplysninger.

Det vil trolig bli mulig å kjenne igjen dere som deltakere i de individuelle samtalerne i den ferdig prosjektoppgaven, siden dere representerer ledelsen ved de ulike virksomhetene i Kimen Kulturhus. Dere skal imidlertid få god anledning til å godkjenne opplysninger som tas med i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29. august 2018, ved Nord Universitets leveringsfrist. Etter sensur vil alle konfidensielle data og lydopptak bli slettet.

Frivillig deltakelse

Vi setter stor pris på at vi har fått muligheten til å gjøre avtale med Kimen kulturhus og dere som deltakere i våre samtaler.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med oss studentene: Terje Viggen (mobil 402 00 015), Hanne Thoresen (416 61 496), Kristin Storvig (mobil 909 89 407), eller veileder Håvard Åsvoll (mobil 416 77 664).

Studien meldes til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

.....

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4:

Samtalestøtte | Pulsen i Kimen kulturhus | 09.02.18

HUSK: Signering av samtykkeerklæring


Introduksjon:

Først og fremst – takk for at jeg får muligheten til å gjøre dette intervjuet med deg. Det er en viktig del av masteroppgaven som jeg skriver sammen med (Kristin Storvig, Hanne Thoresen og Terje Viggen). Vi studerer kunnskapsledelse ved Nord Universitet.

Vi er imponert av de fantastiske resultatene dere på Kimen kulturhus har skapt siden åpningen, derfor tok vi kontakt med dere for å få høre om hvordan dere jobber og hvordan dere tenker fremover for å være et samlet kulturtilbud i Stjørdal. Etter oppstartsmøtet i desember 2017, med de kommunale lederne, ble vi nysgjerrig på å finne ut mer om hvordan samlokaliseringen og verdigrunnlaget påvirker måten dere praktiserer kunnskapsledelse i **hele** Kimen kulturhus.

Problemstillingen vi har kommet fram til så langt er **«Hva betyr samlokalisering og felles verdigrunnlag for kunnskapsledelsen ved Kimen kulturhus?»**

(denne er ikke endelig, og kan komme til å endre seg underveis i samarbeid med dere)

I første omgang vil vi snakke med fire ledere som representerer de ulike virksomhetene på huset: 

Vår tidsplan er første samtale nå, oppfølgingssamtaler den 8. og 9. mars, og evt. gruppesamtale den 23. mars. Da er det også mulig vi vil snakke med noen av de som jobber i andre stillinger enn i ledelsen, for å få inn flere perspektiver. Deretter kommer skriveperioden fram mot levering av masteroppgaven i august.

Denne samtalen vil vare i ca. 60 minutter, og du vil få tilsendt våre notater og refleksjoner for gjennomlesing. Der vil ditt navn bli anonymisert, og du har mulighet for å trekke tilbake uttalelser eller korrigere i etterkant.

Har du noen spørsmål, før vi går videre?

Samtalen:

Vi har valgt å gå inn på tre tema for å nærme oss problemstillingen, det ene er kunnskapssyn, det andre er selvledelse og samhandling, det tredje er strategisk læring.

Begrepsbruk og hva vi legger i de tre temaene, slik at vi kan utdype vår forståelse underveis i samtalen hvis det blir behov for det:

Kunnskapssyn

- Kunnskap som fast beholdning, for eksempel ansattes kompetanse
- Kunnskap skapes underveis / utvikles i prosesser der flere mennesker deltar
- Eksplisitt kunnskap som er konkret og lett å sette ord på og dele med andre, som faste rutiner
- Taus kunnskap – sitter i ryggraden og kan være det som ligger til grunn for intuisjon og improvisasjon
- Tverrfaglighet / flerfaglighet – felles faglig tilnærming på tvers av enhetene/virksomhetene
- Erfaring

Selvledelse / samhandling

- Kunnskapsarbeidere
- Selvstendig ansvar
- Autonomi
- Lederskap går på rundgang, avhengig av oppgave og kontekst
- Samarbeid, team
- Samhandlingsarena, møteplasser
- Samtaler, kommunikasjon, beslutninger
- Ideer, kreativitet

Strategisk læring

- Gjennom vårt studie har strategisk læring blitt et begrep som vi setter i forbindelse med kunnskapsledelse som fungerer på ulike nivå i en virksomhet.
- Strategisk læring kan være nært knyttet til begrep som kjernekompetanse eller strategisk kapabilitet.
- For komplekse virksomheter (som kulturhus) kan det være utfordrende å sette ord på hva kjernekompetansen er. Strategisk kapabilitet kan passe bedre: det forstår vi som organisasjonens evne til å ta i bruk tilgjengelige ressurser og kompetanse både for nytenkning, nødvendig endring og for å skape stabilitet – i kritiske øyeblikksituasjoner og på lengre sikt. Den strategiske læringen rommes i dette hvis det er slik at ny erkjennelse og idéer hos enkeltpersoner eller i grupper inngår i en dynamikk der også overordnede strategier og beslutninger påvirkes.
- Kompleksitet
- Læring, kunnskaping, endring
- Strategiske grep / fremvoksende / stabilitet
- Lærende organisasjon
- (Hvordan overleve som kulturhus?)

Kunnskapsledelse | Definisjon | vår forståelse

«Det finnes en rekke måter å forstå og definere begrepet på, men i forhold til organisasjonsutvikling og -læring handler kunnskapsledelse om «å skape og understøtte prosesser som utvikler og sprer kunnskap (læringsprosesser), samt teknologiske og organisatoriske systemer som sikrer en form for

gjenbruk av løsninger, innsikt og arbeidsformer i andre deler av organisasjonen, både nå og på et senere tidspunkt» (Levin & Klev 2002: 138).

Stikkord:

Reflektert praktiker og utviklingsaktør (Fra Hints presentasjon av studiet 2013)

Kunnskap som handling eller potensiale for handling (Meir Ross)

Kunnskap skapes lokalt, i relasjoner, gjennom handling (Hernes 2016)

Læring og kunnskapsutvikling i åpne og dynamiske organisasjoner (Irgens)

Kunnskapsledelse – lederskap både som holdning og metode

Ved organisasjonens ledelse og som egenskap i hele organisasjonen

Strategisk læring - kapabilitet for innovasjon og bærekraft (Kirjavainen)

Kunnskapsledelse, FaFo-rapport:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/2-1_hva_er_kompetanse_og_strategisk_kompetansestyring.pdf (Hilsen og Tønder 2013):

«Det finnes en rekke måter å forstå og definere begrepet på, men i forhold til organisasjonsutvikling og -læring handler kunnskapsledelse om «å skape og understøtte prosesser som utvikler og sprer kunnskap (læringsprosesser), samt teknologiske og organisatoriske systemer som sikrer en form for gjenbruk av løsninger, innsikt og arbeidsformer i andre deler av organisasjonen, både nå og på et senere tidspunkt» (Levin & Klev 2002: 138). Med en slik definisjon handler kunnskapsledelse om mye mer enn det ledere gjør. Organisasjonslæring forutsetter at ledere deltar i læring og i utviklingsarbeidet. Hvis læring blir «det medarbeidere *gjør* og det ledere *har*» blir utviklingen begrenset av ledernes eksisterende forståelsesrammer og oversikt over situasjonen, i stedet for utvikling for hele organisasjonen. Ledere og medarbeidere må sammen inngå i utviklings- og læringsprosessene hvis det skal bli forankret organisasjonslæring av det. Som Levin og Klev (2002: 120) sier: «Organisasjonsutvikling er ikke mulig hvis ikke ledelsen samtidig deltar».

Nord Universitet sier om studiet:

Ledere i private og offentlige virksomheter hvor skaping, vedlikehold og formidling av kunnskap står sentralt. Aktuelle arbeidsområder er lederfunksjoner, men også roller som konsulent, prosessveileder, organisasjonsutvikler og personalleder.

Som leder i en kunnskapsorganisasjon må du kunne jobbe med strategi, innovasjon og utvikling. Vår samlingsbaserte master har som mål å gjøre deg til en handlekraftig praktiker i kunnskapssamfunnet. Ledere i kunnskapsintensive virksomheter som arbeider med strategiplanlegging eller innovasjon, utviklingsoppgaver, veiledning eller konsultasjon, eller med systemer og teknologi som skal understøtte kunnskaps- og læringsprosesser. Studiet utdanner studentene til reflekterte og handlingsdyktige praktikere i kunnskapsfeltet som kan lede kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser til beste for virksomhetene.

· har avansert kunnskap om organisasjon og ledelse og spesiell innsikt i ledelse av kunnskapsarbeid

og kunnskapsprosesser i organisasjoner

- har inngående kunnskap om nyere forskning, vitenskapelige teorier og metoder som er relevante for ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser i organisasjoner

- kan anvende kunnskap på nye områder som er relevante for ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser i organisasjoner

- kan analysere faglige problemstillinger relatert til ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser med utgangspunkt i fagområdets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet

Vedlegg 5:

Samtaleguide | Pulsen på Kimen kulturhus 09.02.2018

Innledning

Fortelle kort om oss selv og oppgaven.

Foreløpig problemstilling:

Hva betyr samlokalisering og felles verdigrunnlag for praktisering av kunnskapsledelse i Kimen kulturhus?

Tre tema for samtalen:

- 1) Kunnskapssyn
- 2) Selvledelse og samhandling
- 3) Strategisk læring

Tema	Hovedspørsmål Oppfølgingsspørsmål	Stikkord	Nøkkelord fra deltaker
	Samtalepartneren forteller om seg selv: Navn Alder Utdanning Bakgrunn - før Kimen Stilling - på Kimen		
Kunnskapssyn (ca 15 min)	Kan du fortelle meg litt om hvordan det har vært å flytte inn i Kimen Kulturhus sammen med alle de andre aktørene?		

	<p>Hva er etter ditt syn viktige egenskaper å ha som ansatt i Kimen kulturhus?</p> <p>Hva støtter du deg på når du skal ta avgjørelser om praktiske ting i det daglige?</p> <p>Hva støtter du deg på når du bidra til utforming av overordnede strategier?</p> <p>Kan du fortelle om eksempler på læring på tvers av funksjonene på Kimen?</p> <p>Hva skjedde og fikk det andre følger enn selve oppgaven som skulle løses?</p> <p>Når dere skal jobbe med et nytt prosjekt, hvordan dukker nye idéer egentlig opp? Har du et eksempel?</p>		
<p>Samhandling og Selvledelse (ca 15 min)</p>	<p>Fortell om hvordan dere samarbeider i Kimen kulturhus, både dere i ledelsen og andre ansatte.</p> <p>Hvordan setter dere sammen team / arbeidsgrupper på Kimen?</p> <p>Har de enkelte ansatte stor selvstendighet i sine jobber? Fortell hvordan det fungerer.</p>		

	<p>Hvem spiser du lunsj sammen med?</p> <p>Hvordan påvirker de fysiske lokalene og plasseringen av virksomhetene samarbeidet?</p> <p>Hvor fornøyd er dere med lokalene med tanke på samarbeid og på tvers-tenkning?</p> <p>Hvilke formelle og uformelle møter eller samhandlingsarenaer har dere, og hvordan fungerer de?</p>		
<p>Strategisk læring</p> <p>(ca 15 min)</p>	<p>Hvordan opplever du som en av lederne helheten og dynamikken i Kimen kulturhus?</p> <p>Opplever du at Ole Vigs ord om at "kunnskap og kultur skulle spire og gro som KIMEN i et korn", vises i driften av kulturhuset? Fortell!</p> <p>Hvordan får dere til å være kulturhus for alle, et sted «både for å samles og brynes mot hverandre»?</p>	<p>Med dynamikk mener vi her både kortsiktige og langsiktige beslutningsprosesser, såkalt oppstrøms og nedstrøms, på kryss og tvers.</p>	

	<p>Kan du reflektere litt rundt dette med kreative øyeblikk i det daglige. Har du eksempel på at slike kreative øyeblikk fører til læring i organisasjonen og nye kanskje nye strategier?</p> <p>Hvor viktig er det for deg å ha detaljerte planer på kort og lang sikt?</p> <p>Er det kort vei fra idé til samhandling – og gjennomføring?</p> <p>Er det kort vei fra nytenkning i daglige situasjoner til strategiske avgjørelser og langsiktige planer?</p>		
Avslutning	<p>Er det noe du vil fortelle som du ennå ikke har fått sagt?</p> <p>Hvordan du opplevde spørsmålene underveis, og denne samtalen som helhet?</p> <p>Er det noe du ønsker at vi skal snakke om i neste samtale?</p> <p>Du må også gjerne komme med tanker og råd om vårt prosjekt, og hva du tenker om relevansen for dere i Kimen kulturhus.</p>		