

# Fra prosjektinnovasjon til lærende organisasjon

- En kvalitativ studie for å undersøke hvordan kunnskapsdelingen mellom prosjektarbeid og linjeorganisasjon kan gi ringvirkninger til en lærende organisasjon

Mari Knutsen Dale



Kunnskap, utdanning og læring

Masteroppgave ved Institutt for Pedagogikk  
Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

26.mai 2019



**TITTEL:**

Fra prosjektinnovasjon til lærende organisasjon – En kvalitativ studie for å undersøke hvordan kunnskapsdelingen mellom prosjektarbeid og linjeorganisasjon kan gi ringvirkninger til en lærende organisasjon

**FORFATTER:** Mari K. Dale**EKSAMEN:**

Masteroppgave i pedagogikk

Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring

Spesialisering: Læring, teknologi og arbeid

**SEMESTER:**

Vår 2019

**STIKKORD:**

- Lærende organisasjon
- Prosjektarbeid
- Teamlæring
- Systemtenkning
- Kunnskapsgrenser
- Læringsgrenser
- Kunnskapsdeling
- Kunnskapsimplementering
- Endringsarbeid

© Mari Knutsen Dale

2019

Tittel

Mari K. Dale

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

# Sammendrag

## Tema og området

Denne masteroppgaven baserer seg på teorier omkring lærende organisasjoner med et kritisk perspektiv. Peter M. Senge er den mest sentrale teoretikeren gjennom oppgaven, med sin modell sentrert rundt fem disipliner. Gjennom oppgaven har Senges teori blitt operasjonalisert for å kunne besvare problemstillingen:

«Hvordan kan kunnskapsutvikling i prosjektarbeid bidra til å danne grunnlag for en lærende organisasjon?»

Med tilhørende forskningsspørsmål:

- 1) Hva kjennetegner en lærende organisasjon?
- 2) Hva ansees som viktige faktorer for å utvikle kunnskap i prosjektarbeid?
- 3) Hva er de fremmende og hemmende faktorer i forbindelse med prosjektet som har innvirkning på implementeringen av ny kunnskap i organisasjon?

Opggaven har tatt for seg teoretikere innenfor feltene lærende organisasjon, prosjektarbeid, og kunnskapsdeling og implementering. Oppgaven presenterer flere normative teorier, med sosialkonstruktivistiske teorier som supplement. Teoriene danner grunnlag for en teoretisk analysemodell som har vært et essensielt verktøy for analysen av funn og data.

## Metode

Metoden valgt for oppgaven har primært vært kvalitative intervjuer. Informantene har vært ansatte innenfor samme organisasjon. Caset for oppgaven har framkommet gjennom prosjektene som informantene er delaktige i, hovedsakelig et overordnet prosjekt, med flere pilotprosjekter under seg. Alle respondentene for datainnsamlingen har stilt seg til disposisjon av fri vilje, og har skrevet under på samtykkeerklæring.

## Funn og analyse

Kapittelet hvor funnene blir presentert, er analysert gjennom en tematisk analyse. Kategorier og koding som fremkommer i dette kapittelet, er hentet ut fra den teoretiske analysemodellen utviklet gjennom teorikapittelet.

De mest essensielle funnene fra datainnsamlingen har vært de som enten står i direkte kontakt med teorien, eller de som går i helt motsatt retning av de normative teoriene. Gjennom oppgaven har jeg utformet det slik at leser vil kunne se kontrastene mellom det teoretiske perspektivet og realitetens praksis.

## **Konklusjon**

Studien tilsier at innovativt prosjektarbeid kan gi ringvirkninger for å skape en lærende organisasjon. Derimot er det tilsynelatende flere faktorer som spiller inn på hvorvidt organisasjonen lykkes med gjennomføringen med å nå sin forståelse av en lærende organisasjon. Ledelse, kunnskapsdeling og endringsvilje står sentralt for å utvikle organisasjonen. Senges teori omkring lærende organisasjoner, dog fortsatt tidels relevant, trenger å moderniseres for å tilpasse dagens kunnskapssamfunn.

# Forord

Akkurat nå er klokken 16.04 på lørdag den 25.mai 2019. Om to dager er siste frist for å levere masteroppgaven til trykk, og den siste finishen skal gjøres i morgen på universitetsbiblioteket. Når denne masteroppgaven er levert, er jeg ferdig med 19år sammenhengende skolegang. Det er på tide å bli voksen, skaffe seg jobb og se hva annet verden har å by på. Følelsen er bittersøt. Hvor veien nå går videre for meg, er ikke godt å si. Imidlertid er jeg veldig klar over hvem som har hjulpet meg til å komme hit jeg er nå.

Aller først vil jeg takke informantene mine for denne oppgaven. Uten deres kunnskap og arbeid, ville jeg aldri ha klart å gjennomføre denne oppgaven. Takk for at dere tok meg så vel imot, og ønsket å bidra til min avsluttende oppgave for masterstudiet. Dere er fantastiske og jobben dere gjør er utrolig viktig! Jeg heier videre på dere og deres arbeid.

En like stor takk går til min fantastiske mor, Mona, som har vært til stor hjelp gjennom tøffe tider. Hun har også vært behjelpelig i utformingen av ortografien for oppgaven. Mamma, du er en sjelden perle, og jeg er kjempetakknemlig for alt du har gjort for meg.

Min veileder, Terje Grønning, fortjener også en stor takk for sin tålmodighet. Jeg har surret og gått i flere måneder nå, og uten din hjelp ville denne masteroppgaven kun vært løssord uten sammenheng eller mening. Takk for gode råd og veiledning gjennom min ferd.

Takk til pappa som har luftet meg etter lange dager på lesesalen, gitt meg støtte og mat gjennom det siste halvåret. Jeg var kanskje ikke alltid superengasjert i våre samtaler over middag etter 10timer pluss på lesesalen, men jeg satte allikevel umåtelig pris på alt du gjorde for meg.

Til min kjære samboer, Daniel, takk for alt! Takk for at du har tatt deg av hunden når jeg har hatt lange dager. Takk for at du har sittet gjennom all min klaging og frustrasjon. Takk for at du har overlevd mine humørsvingninger. Takk for at du tok meg med til Spania en helg, kun for å gi meg litt fri sammen med deg! Takk for at du har støttet meg, ertet meg og gjort meg glad. Jeg kunne ikke kommet meg gjennom denne perioden uten deg. En takk til min flotte hund også, Ditto, for å dra meg opp av senga om morgningen, og dratt meg med ut på tur i all slags vær. Det har vært godt med disse luftepausene i en ellers hektisk hverdag.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til hele kullet på masterstudiet. Det samholdet som har utviklet seg gjennom de to siste årene er uvurderlig, og det har vært en stor støtte å ha dere rundt meg. Jeg vil også sende en takk til de trivelige baristaene i kaffebaren på Helga Engshus, for å aldri la meg glemme at det innimellom er behov for en dobbel shot med espresso.



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Aktualisering .....	1
1.1.1	Tidligere forskning .....	2
1.2	Problemstilling og avgrensning .....	2
1.3	Begrepsavklaring .....	3
1.4	Struktur .....	4
2	Introduksjon for teorikapitler .....	5
2.1	Hva kjennetegner en lærende organisasjon? .....	5
2.2	Peter Senge og de fem disiplinene.....	5
2.3	De fem disiplinene.....	6
2.3.1	Systemtenkning .....	6
2.3.2	Personlig mestring.....	7
2.3.3	Mentale modeller.....	7
2.3.4	Felles visjoner .....	8
2.3.5	Læring i team .....	9
2.4	Læring i aksjon – David A. Garvin .....	9
2.4.1	Skape kunnskap.....	10
2.4.2	Tilegne kunnskap .....	10
2.4.3	Søke kunnskap.....	11
2.4.4	Bevare kunnskap .....	11
2.4.5	Organisatoriske læringsvansker .....	11
2.5	Oppsummering: Lærende organisasjoner .....	12
3	Kunnskapsutvikling i prosjektarbeid.....	13
3.1	Paul Carlile og kunnskapsgrenser.....	13
3.1.1	Syntaktiske grenser .....	13
3.1.2	Semantiske grenser.....	14
3.1.3	Pragmatiske grenser .....	14
3.1.4	Forskjellighet, avhengighet og nyskapning/nytenkning.....	15
3.2	Liminale roller i prosjektarbeid .....	15
3.3	Scarbrough – teori om prosjektarbeid .....	16
3.4	Fra kunnskapsgrenser til læringsgrenser .....	17

3.5	Oppsummering: Prosjektarbeid .....	18
4	Kunnskapsdeling og implementering .....	19
4.1	Kunnskapsdeling på tvers av prosjekter og organisasjon .....	19
4.1.1	Fordeler og ulemper ved prosjektarbeid for kunnskapsdeling .....	19
4.2	Samhandling i prosjekt for kunnskapsdeling .....	20
4.2.1	Arbeidspraksis som konsept .....	21
4.2.2	Taus kunnskap .....	21
5	Teoretisk analysemodell .....	22
6	Metode .....	23
6.1	Vitenskapsfilosofi .....	23
6.1.1	Forskningsdesign .....	24
6.2	Strategi for datainnsamling .....	25
6.2.1	Utvalg av respondenter: Tilgjengelighetsutvalg .....	25
6.3	Utforming av oppgave og intervjuguide .....	26
6.3.1	Etikk og personvern .....	27
6.4	Gjennomføring .....	28
6.4.1	Intervju .....	28
6.4.2	Litteraturtilnærming .....	29
6.5	Analyse av data .....	30
6.5.1	Transkripsjon .....	30
6.6	Refleksjoner omkring studiets kvalitet .....	31
6.6.1	Studiets begrensninger .....	32
7	Funn og analyse .....	33
7.1	Om prosjektet .....	33
7.1.1	Tabell for analyse .....	33
7.2	Teamlæring .....	35
7.2.1	Oppsummering: læring i team .....	37
7.3	Mentale modeller .....	37
7.3.1	Oppsummering: mentale modeller .....	39
7.4	Personlig mestring .....	39
7.4.1	Oppsummering: personlig mestring .....	40
7.5	Felles visjoner .....	41
7.5.1	Oppsummering: felles visjoner .....	41

7.6	Systemtenkning .....	42
7.6.1	Oppsummering: systemtenkning.....	43
7.7	Relevante data som faller utenfor Senges disipliner .....	43
7.8	Spredning: en tredje fase?.....	44
8	Diskusjonkapittel .....	46
8.1	Struktur .....	46
8.2	Fortolkninger og implikasjoner .....	46
8.3	Hvilke kjennetegn har prosjektet som sammenfaller med teorien om en lærende organisasjon?.....	48
8.4	Hvordan har prosjektet arbeidet med å overkomme kunnskapsgrenser og læringsgrenser?.....	50
8.4.1	Kunnskapsgrenser .....	50
8.4.2	Læringsgrenser .....	51
8.4.3	Læringsvansker .....	52
8.5	«De fem disipliner» - en utdatert teori i dagens samfunn?.....	52
8.5.1	Avgrenset systemtenkning?.....	53
8.5.2	Fornye retningslinjene for begrepet lærende organisasjoner?.....	54
8.5.3	En moderne lærende organisasjon?.....	54
8.6	I etterpåklokskapens ånd .....	56
8.7	Forslag til videre forskningsarbeid .....	57
9	Avslutning .....	58
9.1	Sammendrag .....	58
9.1.1	Hva kjennetegner en lærende organisasjon? .....	58
9.1.2	Hva ansees som viktige faktorer for å utvikle kunnskap i prosjektarbeid?.....	58
9.1.3	Fremmende og hemmende faktorer ved implementering av ny kunnskap i organisasjonen.....	59
9.2	Konklusjon.....	60
9.2.1	Hvordan kan kunnskapsutvikling i prosjektarbeid bidra til å danne grunnlag for en lærende organisasjon? .....	60
9.2.2	Senges nytteverdi og tabellens utilstrekkelighet .....	61
	Litteraturliste .....	62
	Vedlegg .....	64
	Godkjennelse fra NSD .....	65
	Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	68

## Figurer og tabeller

Modell	Navn	Sidetall
<b>Figur 1</b>	Kunnskapsgrenser <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utviklet av Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009)</li> </ul>	13
<b>Tabell 1</b>	Teoretisk analysemodell <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utviklet av forfatter, med hjelp fra veilder</li> </ul>	22
<b>Tabell 2</b>	Funntabell for innsamlet data <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utviklet av forfatter, med hjelp fra veileder</li> </ul>	34
<b>Tabell 3</b>	Tilretteleggende faktorer fra prosjektet for å danne en lærende organisasjon. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utviklet av forfatter, med hjelp fra veileder</li> </ul>	47

# 1 Innledning

Denne oppgaven er en masteroppgave skrevet i forbindelse med avsluttende studium ved Institutt for pedagogikk (IPED) ved Universitetet i Oslo. Oppgavens tittel refererer til hvordan innovative arbeidsmetoder i prosjektarbeid kan skape ringvirkninger som kan danne grunnlaget for en lærende organisasjon. Innledningskapittelet vil i første omgang ta for seg en aktualisering av emnet, før det kort vil bli henvist til tidligere forskning. I punkt 1.2 vil problemstilling og forskningsspørsmål bli presentert. Punkt 1.3 vil gi en kort begrepsavklaring, og deres betydning gjennom teksten. Avslutningsvis i kapittelet, vil punkt 1.4 ta for seg oppgavens struktur.

## 1.1 Aktualisering

Det moderne samfunnet har blitt betegnet som et kunnskapssamfunn, hvor abstrakte modeller for tenkning spiller en sentral rolle i økonomien (Sthyre, 2011). Til forskjell fra tradisjonelle økonomiske ressurser, som kapital, arbeid og eiendom, krever kunnskapssamfunnet at det er individene som skal forstå ideene som blir lagt frem og anslå verdien av disse.

Kunnskapssamfunnet og kunnskapsøkonomien handler om å balansere bidragsytelsen mellom aktørene involvert (Sthyre, 2011). *Generasjon Prestasjon* har fått navnet sitt etter at det nå er flere enn tidligere generasjoner som tar høyere utdanning, og har et større fokus på karakterer og resultater. Den økende kunnskapstørsten utgjør også flere og hyppigere skifter mellom ulike arbeidsplasser. Arbeidstakerne er mer mobile og søker til stadighet nye utfordringer, dette refereres til senere i teksten som *arbeidsmobilisering*. Samtidig som arbeidsplasser får nye IKT-løsninger og automatiseres, og unge tilegner seg mer kunnskap, må organisasjoner også lære for å tilrettelegge for morgendagen. Grant (1996) hevder organisasjoner til stadighet prøver å effektivisere allerede eksisterende kunnskap, fremfor å legge til rette for utviklingen av ny kunnskap. Kunnskapsutvikling oppstår i større grad i prosjektarbeid hvor det foregår samhandling mellom aktører, i motsetning til individorientert arbeid (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009:79). Arbeidspraksisen i prosjektarbeid er sterkt formet av organisasjonens struktur, og blir forhandlet om og definert i en tidlig fase av prosjekt (Sthyre, 2011).

Med dette som bakteppe, vil denne oppgaven omhandle hvordan bedrifter kan endre arbeidspraksis for å bedre sin posisjon i samfunnet, og tilrettelegge for å bli en lærende

organisasjon. Denne masteroppgaven vil se nærmere på hvordan organisasjonen som helhet kan dra nytte av kompetanse som dannes i prosjektarbeid, gjennom å gi et innblikk i hvordan en virksomhet kan starte opp prosessen mot en lærende organisasjon gjennom et avgrenset prosjekt. Lærdom fra prosjektarbeid har en egen evne til å bli værende i prosjektgruppen som en taus kunnskap, og overføres sjelden til organisasjonens linje. For å enklere kunne hjelpe bedriften til å bli en lærende organisasjon er det essensielt å ta i bruk den uutnyttede kompetansen som ligger i medarbeidernes evner (Newell et.al., 2009:107-108).

### **1.1.1 Tidligere forskning**

Fra tidligere av har det vært mye forskning på lærende organisasjoner, og mye forskning på prosjektarbeid. Det finnes mange teoretikere som har utarbeidet egner teorier omkring begrepet lærende organisasjoner, eksempelvis Cannon og Edmondson (2005), Tsang (1997) og Pedler (2014). Gjennom oppgaven kommer leseren til å få ett innblikk i ulike normative teorier. På tross av mange teoretikere og ulike teorier på feltet, så har det også vært kritikk av tankegangen om den lærende organisasjonen. Eksempelvis, i en artikkel skrevet av Pedler og Burgoyne (2017) tar de for seg et lite utvalg i et forskningsprosjekt, for å undersøke om teorien omkring den lærende organisasjonen er blitt foreldet.

## **1.2 Problemstilling og avgrensning**

Fra prosjektinnovasjon til lærende organisasjon; oppgaven omhandler hvordan kunnskapsutviklingen som skjer i et innovativt prosjektarbeid, kan implementeres inn i organisasjonens linje med den hensikt å forbedre praksis. Termen prosjektinnovasjon, brukt i oppgavens tittel, har som hensikt å vise til innovativt arbeid i prosjektsammenheng. Dette undersøkes gjennom en kvalitativ studie på hvordan et bestemt prosjekt, som legger grunnlaget for caset i oppgaven, er organisert og har utviklet seg. Selv om flere teoretikere på temaet *lærende organisasjoner* mener at organisasjonen må sees som en helhet for å kunne ha verdi som begrep (Senge, 1990., Garvin, 2000), velger oppgaven å fokusere på et fragment ved organisasjonen, nemlig prosjektarbeid. Oppgavens problemstilling er derfor som følgende:

«Hvordan kan kunnskapsutvikling i prosjektarbeid bidra til å danne grunnlag for en lærende organisasjon?»

Tilhørende forskningsspørsmål:

- 1) Hva kjennetegner en lærende organisasjon?
- 2) Hva ansees som viktige faktorer for å utvikle kunnskap i prosjektarbeid?
- 3) Hva er de fremmende og hemmende faktorene i forbindelse med prosjektet som har innvirkning på implementeringen av ny kunnskap i organisasjon?

Forskingsspørsmålene skal fungere som en avgrensning for forskningsområdet og har en ambisjon om å tydeliggjøre forskningens hensikt. Forskingsspørsmålene er satt i sammenheng med problemstillingen, og vil bidra som et supplement for å kunne utarbeide et godt faglig forskningsarbeid.

Denne oppgaven vil således se på ulike teorier rundt begrepet lærende organisasjon og teoretiske perspektiver på hvordan prosjektarbeid kan påvirke organisasjonens evne til å bli en lærende organisasjon. Forskningsarbeidet vil gjennom teksten gå i dybden på hvordan organisasjoner kan få et større utbytte av den tause kunnskapen, som dannes mellom aktører i et prosjektarbeid. Metodene tatt i bruk for masteroppgaven vil primært være sammenligning av normative teorier og intervju av ansatte i ulike stillinger innenfor et prosjektteam. Kapittel 6 vil gå nærmere inn på valgt metode og grunnlag for dette.

### 1.3 Begrepsavklaring

I oppgaven vil ordbruken ta i bruk lærende organisasjon og organisasjonslæring om hverandre. Det er allikevel essensielt å kunne forstå forskjellen mellom begrepene.

Organisasjonslæring er et virkemiddel for å fremme en lærende organisasjon.

Organisasjonslæring er, med andre ord, ulike verktøy for å nå et dynamisk mål; en lærende organisasjon.

Problemstillingen peker på begrepet *prosjektarbeid* som et tidsbegrenset kollegialt fellesskap mellom flere aktører, som arbeider mot et felles mål. Newell et.al. (2009:107) forklarer prosjekter som et fruktbart møte mellom ulike aktører, hvor kunnskap kan bli stimulert og skapt. Allikevel påpeker forfatterne at ulike aktører har ulike praksisområder, så tid og ressurser lagt inn fra hver enkelt aktør kan variere (Newell et.al., 2009:107).

Oppgaven bruker termen arbeidsmobilisering som begrep for hvordan arbeidstakere i større grad er mobile, og arbeidsplassene ikke lengere er like statiske. Etter hva jeg forstår er det i

dagens samfunn større muligheter til å bytte arbeidsplass hyppigere enn tidligere, ettersom kunnskap og utdanning står mer sentralt i samfunnet. Arbeidsmobilisering i denne oppgaven omhandler hvordan bedriftene kan tilrettelegge for å ta i bruk kunnskapen og ressursene arbeidstakerne innehar på rett sted.

## 1.4 Struktur

Teorikapittelet består primært av tre større underkapitler, følgelig; kap. 2) Hva kjennetegner en lærende organisasjon?, kap. 3) Kunnskapsgrenser i prosjektarbeid, kap. 4)

Kunnskapsdeling og implementering. Underkapitlene er satt i gjeldende rekkefølge for å forenkle prosessen med å knytte teoriene opp mot hverandre. Hver teoridel vil avsluttes med en kort oppsummering av de mest sentrale momentene. Avslutningsvis for teoridelen vil kapittel 5 være et avsnitt med en *teoretisk analysemodell* som forklarer hvilke perspektiver på de ulike teoriene som vil bli vektlagt under datainnsamling, funn og drøfting. Gjennom å dele opp teorikapittelet i mindre kapitler, tydeliggjøres skille mellom de ulike teoriene for å senere kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål i diskusjonskapittelet.

Kapittel 6, metodekapittelet, vil ta for seg hvilken type intervju som er tatt i bruk, hvordan utvalget av respondenter foregikk, hvordan problemstillingen var en bidragsyter i utformingen av intervjuguiden og hvordan valgt intervjumetode er egnet for å belyse problemsstillingen. Metodekapittelet vil også ta for seg hvilken hensikt de normative teoriene har, og hvordan dette har påvirket tematikken for intervjuguiden. Avslutningsvis vil det i kapittel 6 være en vurdering av hvordan metodevalget er i tråd til oppgaven. Dataene samlet inn gjennom intervjuene vil bli presentert i en analyse i kapittel 7.

Kapittel 8 er en drøfting mellom data og teori. Drøftingen vil bli sett opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Diskusjonskapittelet vil følge tråden til teorikapittelet gjennom å dele opp i henholdsvis tre deler; hva som kjennetegner en lærende organisasjon, hvilke faktorer spiller inn for å overkomme kunnskapsgrenser i et prosjektarbeid, samt deling og implementering av kunnskap på arbeidsplassen mellom prosjektarbeid og hovedlinjen. Avslutningsvis for kapittel 8 er det en oppsummering av de viktigste funnene, og et kritisk blikk på hvordan oppgaven kunne tatt i bruk andre teoretiske perspektiver.

Opgaven rundes av med en kort oppsummering i kapittel 9, før konklusjon blir presentert.



## 2 Introduksjon for teorikapitler

I disse kapitlene vil leser kunne danne seg en forståelse av teorien lagt til grunn for masteroppgaven. Kapitlene er strukturert gjennom teoretikernes perspektiver innenfor sine felt. I første kapitlet presenterer jeg teoriene om lærende organisasjoner, før kapitletene beveger seg videre over på prosjektteori, og videre over i teorier om kunnskapsdeling og -implementering. Avslutningsvis for kapitlene er det en teoretisk analysemodell som vil vise til hvordan jeg kommer til å anvende de mest gjeldende teoretiske perspektivene for oppgaven.

### 2.1 Hva kjennetegner en lærende organisasjon?

I denne presentasjonen av lærende organisasjoner, har jeg primært tatt utgangspunktet i Peter Senge (1990) og David A. Garvin (2000) sine teorier. Hensikten med dette er å kunne vise til forskjeller og likheter i teoretikernes normative tankesett, samtidig som leser skal få en forståelse av hva en lærende organisasjon er. Imidlertid er ikke Senge og Garvin enestående på feltet, da det eksisterer mange teorier rundt lærende organisasjoner, eksempelvis har Hsu (2013), Chris Argyris (2000) og Brook, Pedler og Burgoyne (2013) alle utviklet teorier og gitt ut litteratur omkring organisasjonslæring eller litteratur på emnet lærende organisasjoner.

### 2.2 Peter Senge og de fem disiplinene

Ifølge Senge (1990) har *læring* som begrep i arbeidslivet mistet sin sentrale betydning. Han hevder dette på bakgrunn av at organisasjoner fragmenterer læring gjennom kurs og etterutdanning, uten å se på det store bildet om hvordan hver situasjon har potensiale for læring. En lærende organisasjon arbeider kontinuerlig med å utvide sin kapasitet til å forme sin egen fremtid (Senge, 1990). Han hevder at alle mennesker ønsker å være del av noe de synes er betydningsfullt og større enn seg selv, men i denne glemselen om hva læring betyr i arbeidslivet, har man mistet evnen til å utgjøre en forskjell. Senge (1990) eksemplifiserer sitt utsagn gjennom å påpeke at det skal mye til å lære og sykle, om ens eneste referanse er en bok om sykling. Han kritiserer mange organisasjoners design, hvordan mennesker er lært opp til å tenke og interagere, hvordan arbeidsoppgaver og stillinger er definert, og hvordan ledelsesstrategier ikke er tilrettelagt for organisasjoner i utvikling. Han refererer til denne kritikken som «learning disabilities» (Senge, 1990:17) eller *læringsvansker*. Ett

kjerneriledemmet i læringsvansker er at man tror at man kan lære av erfaring. Selv om Senge (1990) mener at det er naturlig å lære av erfaringer, og viser til eksempler som kan minne om *brent barn skyr ilden*, hevder han derimot at det er vanskelig å lære av erfaring når konsekvensene av handlingene ikke er fremtredende med det første. Handlinger i arbeidslivet kan medføre endringer i praksis, tankesett eller relasjoner på sikt. Det kan ta flere år før endringene gjør seg gjeldende, og innen den tid er gått er det vanskelig å se tilbake på hvilke handlinger som ledet opp til resultatet (Senge, 1990).

## 2.3 De fem disiplinene

Peter Senge (1990) har konstruert en modell med fem disipliner som han hevder er grunnfundamentet for å danne en lærende organisasjon. *Personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner og samarbeids-/teamlæring* er fire disipliner som blir samlet under den siste, overordnede disiplinen; *systemtenkning*. Ingen av disiplinene vil ha noen effekt om de ikke fungerer i et dynamisk samspill mellom hverandre og alle deler av organisasjonen. Gjennom de neste underavsnittene vil de fem disiplinene bli nærmere introdusert, og sett i sammenheng med hverandre.

### 2.3.1 Systemtenkning

«While each organization member must know his job, there is no need for anyone to know anyone else's job. Neither is there a need for anyone to be able to articulate or conceptualize the procedures employed by the organization as a whole» (Nelson & Winter, 1982:105).

Sitatet ovenfor, dog tatt ut av sin originale kontekst, står i sterk kontrast til Peter Senges (1990) teori om lærende organisasjoner, spesielt om vi skal følge den femte disiplinen *systemtenkning*. Systemtenkning bærer preg av at organisasjonen må samhandle på tvers av avdelinger og hierarki, for å kunne arbeide sammen mot en felles visjon. For å kunne dra fordel av andre aktører i bedriften, er det essensielt å ha en forståelse for hverandres kunnskap og arbeidsoppgaver. Denne disiplinen omhandler hvordan en helhet er en sum av alle involverte parter i et samspill, og blir referert til som den overordnede disiplinen ettersom den

tar for seg både samspillet mellom de ulike disiplinene, men også samspillet av organisasjonen som helhet (Senge, 1990).

### **2.3.2 Personlig mestring**

Ifølge Senge (1990) tilber vi intellektuell utvikling, men ofrer sjeldent den følelsesmessige utviklingen en tanke. Kompetanse og evner danner fundamentet i personlig mestring, men er avhengig av en spirituell vekst gjennom å se på sitt eget liv som en kreativ livsstil, med mulighet for utvikling og utfolding. Organisasjonen lærer gjennom ansatte som lærer. Dette betyr allikevel ikke at læring hos ansatte skaper en lærende organisasjon. Det pekes på flere kjennetegn ved personer som har høy grad av personlig mestring; de har en hensikt med arbeidet de utfører, visjonen deres er et kall, de er initiativrike og har en dyp ansvarsforståelse. Personlig mestring kan ikke eies, men er en livslang prosess med kontinuerlig arbeid og utvikling (Senge, 1990).

Personlig mestring kommer innenfra i hvert enkelt individ og kan bli arbeidet med gjennom serier av prinsipper og praksiser (Senge, 1990). I avsnittet under går oppgaven nærmere innpå hvordan dette fungerer i teorien.

Det er primært to aspekter ved personlig mestring; 1) hele tiden ha klart hva som er viktig for seg selv, fokusere på det og prioritere egne oppfatninger. 2) trene på å se nåtidens realitet, for å nå et mål er det essensielt å se på målet i lys av nåtidens realitet, ikke bare gjennom en fremdriftsplan. Resultatet av de to fremgangsmåtene er «*creativ tension*» eller *kreativ spenning*, som er forårsaket av et naturlig ønske om å søke og oppløse spenning. Essensen av personlig mestring er å lære hvordan man kan opprettholde og generere den kreative spenningen i seg selv (Senge, 1990). Personlig mestring er tett knyttet opp mot mentale modeller, som oppgaven vil komme tilbake til. Om ledelsen ikke tilrettelegger for felles visjoner og mentale modeller i organisasjonen, dannes større rom for tolkning av realiteten i bedriften, som kan føre til stress og konflikter blant ansatte (Senge, 1990).

### **2.3.3 Mentale modeller**

Mentale modeller handler om individets forståelse av verden og hvordan ting henger sammen. Modellene påvirker hvordan vi handler og hva vi ser eller prioriterer i ulike situasjoner. Gode idéer på endringstiltak kan ha liten effekt om ikke menneskene er klare for å endre sine

forståelser. De mentale modellene er svært aktive, selv om det ikke alltid er fremtredende hva de skyldes. For å endre modellene må det foregå refleksjon og endring av egne kognitive representasjoner (Senge, 1990).

Senge (1990, part 3, kapittel 10) viser til sin inspirasjon av arbeidet til Chris Argyris i sin tolkning av mentale modeller. Refleksjon over hvilke mentale modeller som finnes innad i en organisasjon er essensielt for å drive systemtenkning og for å danne «shared mental models» eller felles *mentale modeller* i organisasjonen. For å kunne tilrettelegge for felles mentale modeller og systemtenkning må organisasjonen legge til grunn kjerneverdier, se på realitetens nåtid og danne en fremtidig risikoanalyse. De tre punktene for tilrettelegging er egnet for å kunne implementere de nye modellene uten at de blir umoderne eller for ambisiøse.

Organisasjonen skal ikke tvinge på kognitive endringer hos de ansatte, men heller legge til rette for at hvert individ kan implementere de mentale modellene gjennom selvkonkluderende bestemmelser, at de ansatte forstår den bakenforliggende hensikten og kunne se graden av gjennomførbarhet (Senge, 1990).

### **2.3.4 Felles visjoner**

Felles visjoner har ofte sitt utspring fra en eller flere ideer, som formes som en felles idealistisk sannhet for de involverte. Gjennom felles visjoner dannes et gjensidig bånd mellom aktørene som danner en kultur hvor hensikt, motivasjon og engasjement står i sentrum (Senge, 1990).

Senge (1990) hevder at en felles visjon er essensielt for en lærende organisasjon da det gir fokus og energi for læring. Han vektlegger at et menneske som arbeider mot et mål de tror på skaper motivasjon og engasjement. Det skilles mellom internt og eksternt drevet engasjement, avhengig av hva visjonen er (Senge, 1990). Eksempelvis kan internvisjon være at de skal slå fjorårets omsetting med 3,5%, mens eksterntvisjon er at de skal slå konkurrentene i stigning på børsmarkedet.

Felles visjoner for involverte aktører kan ikke påtvinges gjennom en top-down bestemmelse, ettersom mennesker motiveres av egen personlig mestring og mentale modeller (Senge, 1990). Organisasjonens visjoner må derfor være i tråd med aktørens verdier, for å skape felles visjoner som alle har et ønske om å jobbe mot. Utfordringen ligger i å kunne få alle ansatte enige i visjonene, og tilrettelegge for at alle føler tilhørighet og ansvar for å arbeide

mot målene som blir satt (Senge, 1990). Gjennom å være klar i kommunikasjonen og vise hensikten som foreligger, vil det ifølge Senge (1990) skapes engasjement og forpliktelser til de felles visjonene. Derimot viser han også til at flere organisasjoner tar livet av de felles visjonene prematurt, ettersom visjonene er for ambisiøse eller virkningen vil ligge såpass langt frem i tid at det ikke kan sees som å påvirke det daglige arbeidet. I tillegg kan størrelsen på bedriften, antall avdelinger og hvordan de arbeider sammen være et hemmende objekt for å inkludere alle i de felles visjonene (Senge, 1990).

### **2.3.5 Læring i team**

Teamlæring bygger videre på felles visjon og personlig mestring, men tar disse disiplinene et hakk videre opp mot organisasjonen og systemtenkning (Senge, 1990). Det er spesielt tre vesentlige faktorer som må ligge til grunn for å kunne lære i team. For det første må man kunne analysere og vise innsikt i komplekse dilemmaer gjennom dialog og diskusjon, hvor man utvider horisonten for egne perspektiver og kunnskaper. For det andre må teamene være innovative og koordinerte i sine holdninger og handlinger (Senge, 1990). Et eksempel på spontane innovative og koordinerte handlinger kan være musikere som «jammer» sammen, eller spiller improviserte låter. Den siste faktoren Senge (1990) legger til grunn, er at teamet må være innforstått med ideen om at det er ytre faktorer og andre team som påvirker teamlæringen. Eksempelvis kan det gjennom overføring av prosjektet fra et team til et annet, eller gjennom endringer i teamoppbyggingen være faktorer som påvirker teamets arbeid og utvikling (Senge, 1990).

## **2.4 Læring i aksjon – David A. Garvin**

Læring er en aktivitet som ligger naturlig for mennesket fra starten av livet, og det er sjeldent det reflekteres i stor grad over all informasjon vi tar inn, behandler og prosesserer i løpet av en dag. Personlige prosjekter er ofte motivert av større livsendringer som er løsningsfokusert og linket til ønske om personlig vekst. I et dynamisk samfunn befinner organisasjoner seg også i endringer, og på lik linje med personlige prosjekter, er det læring og utvikling som står sentralt for vekst og resultater (Garvin, 2000).

Det er mange forskjellige og til dels vage definisjoner på hva en lærende organisasjon er. Ifølge Garvin (2000) er det allikevel noen fellestrekk mellom de ulike definisjonene, som alle

på hver sin måte kan kobles til å danne en dypere forståelse i arbeidet, ha rom for større kunnskapstilegnelse og forbedre gjennomføringen av ulike arbeidsoppgaver. Organisasjonen beholder kunnskapen gjennom å arbeide målrettet med å endre sine vaner og rutiner gjennom refleksjon og innsikt i ny kunnskap. De foregående danner, ifølge Garvin (2000), et rammeverk for en lærende organisasjon. Imidlertid påpeker Garvin (2000) at det ikke eksisterer en garanti for suksess. Lokal kunnskap er verdifull, men har liten effekt om den ikke blir overført til hele organisasjonen. En lærende organisasjon er en kontinuerlig prosess hvor endringer i rutiner og væremåte bidrar til å nå resultater (Garvin, 2000).

Garvin (2000) har lagt til grunn *tre til fire* punkter om hvordan bedriften kan oppnå status som en lærende organisasjon; skape, tilegne, søke og bevare kunnskap. Hvorfor det er *tre til fire* punkter fremkommer lengere ned i teksten.

### **2.4.1 Skape kunnskap**

Gjennom å tilegne seg informasjon, samle fakta og data legger man til rette for å skape kunnskap. Bedriften og aktuelle aktører må kunne lære å analysere; vite hvilke data som er viktig, vite hva man skal gjøre med disse dataene, vite kilden til dataene, og vite hva som er forskjellen på informasjon og støy. I tillegg må det besluttes hvem som har ansvaret for informasjonen, og den må sees i kausale sammenhenger for å kunne utarbeide en konsekvensanalyse (Garvin, 2000). Videre peker Garvin (2000) på at negative funn ofte er bakgrunnen for endring, mens positive funn forblir glemte. Dette skjer ofte i form av at negative funn kan forekomme i mer kritiske situasjoner, hvor endring må skje umiddelbart. Derimot er positive funn tegn på at ting fungerer som de skal, noe som gjør at det i mindre grad arbeides med endring eller forbedring (Garvin, 2000).

### **2.4.2 Tilegne kunnskap**

Når alle data er samlet inn, må de tolkes. Dataene og informasjonen må klassifiseres og puttes inn i en kontekst for å ha verdi for bedriften. Begrepet «schemas» blir tatt i bruk om menneskers mentale strukturer for hvordan kunnskap organiseres og gir mening. *Schemas* kan fungere overfladisk, i den form av hvordan mennesket samler sammen biter av informasjon for å sette sammen et større bilde, eksempelvis for å forstå handlingsmønstre. Derimot kan disse mentale strukturene også hjelpe mennesket i refleksjon og problemløsning, gjennom sammenligning for å finne «best match». *Best match* kan brukes som begrep i flere ulike

situasjoner, og kan blant annet være om å finne best mulig løsning mellom dilemma og konklusjon, arbeidsmetode og prestasjon eller problem og løsning. For å tilegne seg kunnskap er det derfor essensielt å kunne reflektere over innsamlet data, og putte den i kontekst (Garvin, 2000).

### **2.4.3 Søke kunnskap**

Garvin (2000) sier seg enig med påstanden til Senge (1990) om at læring ikke kun er en kognitiv prosess (jrf. punkt 2.2). Kunnskap har ingen virkning for en lærende organisasjon, om den forblir i hodet til den enkelte uten å eksplisitt bli drøftet. Garvin (2000) hevder at ledelsen må tilrettelegge for muligheten for å endre arbeidsmetoder, og må bytte ut gamle vaner og tankemønstre for å slippe til det nye. For at en bedrift skal kunne utvikle seg til en lærende organisasjon, må ledelsen få med seg en kritisk masse i endringsprosessen (Garvin, 2000).

### **2.4.4 Bevare kunnskap**

Å bevare kunnskap er den fjerde faktoren som Garvin (2000) viser til for å kunne skape en lærende organisasjon. Imidlertid har han ingen eksakt oppskrift på hvordan en organisasjon skal bevare kunnskapen. Som nevnt tidligere er det essensielt å kunne dele den implisitte kunnskapen, for å hindre tap av kunnskap. Gjennom å ha en åpen dialog, drive diskusjon og utspørring, og lære seg kunsten å lytte, er bedriften på god vei til å bli en lærende organisasjon. En kritisk masse med en fellesforståelse av organisasjonens visjoner, legger til rette for utfoldelse og tiltak (Garvin, 2000).

### **2.4.5 Organisatoriske læringsvansker**

På lik linje med Peter Senge (1990) skriver Garvin (2000) også om organisatoriske lærevesker. Derimot hevder Garvin (2000) at det er ledelsen som står til ansvar for hvordan læringen foregår, og det er ledelsen som må ta tak om læringsvansker oppstår. Passivitet er en av de største utfordringene ved å skape en lærende organisasjon, ettersom bedriften er avhengig av et overtall av deltakende aktører. Mangel på informasjon og hensikt kan føre til at tilegnelsen av kunnskap blir vanskelig, som igjen kan medføre passive aktører. Et annet moment som kan påvirke læringen i en organisasjon er om ledelsen ikke oppnår en kritisk masse i arbeidet, eksempelvis grunnet aktørers personlige holdninger eller *biases*. Læring

oppstår gjennom klart definerte behov. Gjennom å vise til hvorfor og hvordan læringen skal foregå kan ledelsen overtale sine ansatte. Allikevel må de på toppen trå varsomt, ettersom en påtvunget top-down bestemmelse i en slik setting kan virke mot sin hensikt (Garvin, 2000).

## **2.5 Oppsummering: Lærende organisasjoner**

En lærende organisasjon er en organisasjon som er god på å skape kunnskap gjennom tilegnelse, tolkning og overføring (Garvin, 2000).

Det finnes både likheter og ulikheter mellom Senge (1990) og Garvin (2000) sine teorier. Både Senge (1990) og Garvin (2000) har felles grunnlag i mentale modeller/strukturer, felles visjoner og organisasjonen sett som en helhet. Det som skiller deres teorier mest er Senges (1990) perspektiv på mennesket som enkelt individer i et system, som må jobbe med egne forutsetninger i samspill med andre, mens Garvin (2000) søker å holde ledelsen ansvarlig for hvordan organisasjonen opererer. Hvordan de to teoretikerne ser på ledelsesposisjoneringen i organisasjonen reflekter deres forståelse av begrepet lærende organisasjon, hvem som har ansvaret og hvordan arbeidet struktureres for å nå et dynamisk mål.

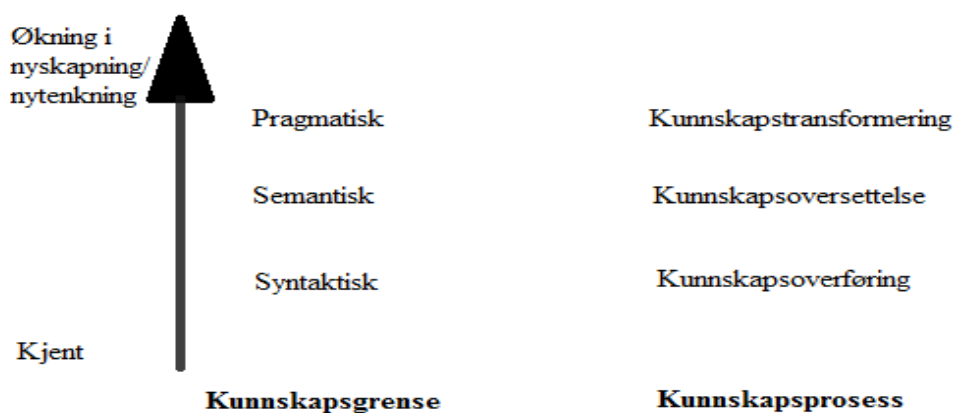


# 3 Kunnskapsutvikling i prosjektarbeid

Dette kapittelet ta for seg teori knyttet til prosjektarbeid og hvilke konflikter som kan oppstå. Kapittelet vil på lik linje med foregående-, kapittelet om lærende organisasjoner,- gå inn på et fåtall av teoriene på området.

## 3.1 Paul Carlile og kunnskapsgrenser

Kunnskapsgrenser er et begrep Paul R. Carlile (2004) bruker for å kunne forklare komplikasjoner som kan oppstå mellom ulike aktører som arbeider tverrfaglig mot et felles mål. Carlile (2004) refererer blant annet til Brown og Duguid (2001) og Shannon og Weaver (1949) som forgjengere og inspirasjon på emnet. Carlile (2004) har utviklet sin teori basert på Shannon og Weaver (1949) sine tre definerte kunnskapsgrenser; syntaktiske, semantiske og pragmatiske, som står i en gradvis økning i kompleksitet til hverandre.



Figur 1: Kunnskapsgrenser (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009:84).

### 3.1.1 Syntaktiske grenser

Syntaktiske grenser bygger på forståelsen av ord, uttrykk, symboler og generelt på oppbygning av språket (Carlile, 2004). Newell m. fl. (2009) hevder at *kunnskapsoverføring* kan virke som et verktøy for å danne felles forståelse og enighet rundt bruk av ulike begreper, måleenheter, akronymer og lignende. Ved å overkomme eller minimere de syntaktiske

grensene vil kommunikasjon mellom de ulike aktørene bli tydeligere, ettersom det ligger en felles språkforståelse til grunn mellom sender og mottaker (Carlile, 2004).

For å danne en forståelse for konsekvenser ved syntaktiske grenser, går det an å se på NASA sin uheldige situasjon i 1999. Sonden «Climate Orbiter» ble ødelagt i universet etter at det var gjort feil på navigeringssystemet. Grunnen til feilen var at arkitektene i NASA hadde arbeidet med meter som måleenhet, mens fabrikken som lagde delene opererte med fot og tommer (Torsøe, 2012).

### **3.1.2 Semantiske grenser**

Som vist i figur (1) er semantiske grenser den andre typen kunnskapsgrænse, som har en økning i kompleksitet ettersom nyskaping/nytenkingen øker. Både de syntaktiske grensene og de semantiske grensene handler om hvordan kommunikasjonen på tvers av de ulike aktørene fremkommer og prosesseres, men i de semantiske grensene ligger det til rette for ulike tolkninger av fenomener. De syntaktiske grensene viser til hvordan vi danner et felles språk for å formidle informasjon, mens de semantiske grensene omhandler hvordan vi tolker handling og gjennomføring av arbeidet (Carlile, 2004). Ulike aktører kan ha ulike formål med gjennomføringen, og handling blir ofte styrt av hvilke risikoer og muligheter som ligger til grunn. Ved å *oversette* både implisitt og eksplisitt kunnskap gjennom kunnskapsdeling kan det dannes en assimilering av språk og handling, hvor aktørene tar hensyn til og respekterer hverandres utforming og tilrettelegging av arbeidet (Carlile, 2004).

### **3.1.3 Pragmatiske grenser**

De pragmatiske grensene baserer seg på ulike interesser av gjennomføring og avhengighet av fullføring, mellom de ulike aktørene. Gjennom nyskaping og nytenkning kan usikkerheten vokse, og føre til uenighet om løsninger på problemstillinger. Endringer i prosjektets oppbygging eller gjennomføring kan bidra til at noen aktører må endre egen praksis og føler at sitt arbeid er truet. Dette kan ha en negativ følge for alle involvert, ved at en eller flere aktører ikke bistår i forandringen av gjennomføringen, som følge av nye ideer og handlingsmønstre (Carlile, 2004).

Pragmatiske grenser kan danne grunnlag for en interessekonflikt, hvor ulike aktører ønsker å få anerkjent sine synspunkter og sitt arbeid (Carlile, 2004). Gjennom forhandlinger om

praksis og bruk av grenseobjekter hevder Carlile (2004) at man kan transformere kunnskapen til å bli et felles betydningsfullt virkemiddel for alle involverte. For å kunne overkomme pragmatiske grenser må aktørene være i stand til å tilegne seg og representere nye former for kunnskap, samt deretter danne en forståelse for konsekvensene av denne nytenkningen og tilpasse sin kunnskap (Carlile, 2004).

### **3.1.4 Forskjellighet, avhengighet og nyskapning/nytenkning**

For å kunne overkomme kunnskapsgrenser er det spesielt tre egenskaper som Carlile og Rebentisch (2003) peker på; forskjellighet, avhengighet og nyskapning/nytenkning. Man må anerkjenne de ulike aktørene fra de forskjellige domenene eller avdelingene, og respektere deres type og mengde kunnskap som eksisterer på ulike områder. Ved større gap mellom ulike typer eller mengder kunnskap blant de involverte, kan dette bidra til komplikasjoner i den syntaktiske grensen. I følge Carlile og Rebentisch (2004) bidrar dette dilemmaet til å utfordre prosessen med å dele og vurdere hverandres kunnskap.

Begrepet avhengighet i denne sammenheng viser til en relasjon med gjensidig gjennomføringsverdi for de involverte aktørene. Avhengighetsbegrepet bygger på de semantiske grensene gjennom å danne felles mening og forståelse for handling og gjennomføring (Carlile og Rebentisch, 2003).

Nyskapning og nytenkning kan sees opp mot den pragmatiske grensen og er den tredje karakteristiske egenskapen ved kunnskap. Begrepene referer til nye og ukjente omstendigheter, enten i utforming av arbeidet, produktutvikling eller gjennom etterspørsel fra kundene (Carlile og Rebentisch, 2003).

## **3.2 Liminale roller i prosjektarbeid**

Begrepet *liminal* er en betegnelse som brukes for å forklare opplevelsen for mennesker som befinner seg mellom linjene i eksisterende strukturer. Liminale roller er ansatte, eksempelvis i prosjektarbeid, som faller utenfor organisasjonens formelle strukturer, og blir «outsidere» ved egen arbeidsplass (Swan, Scarbrough & Ziebro, 2016:784). Dette kommer jeg litt tilbake til senere i teksten. I prosjektarbeid danner aktørene en egen kultur, som kan bidra til å gi potensiale for utvikling av kreativitet og læring mellom de involverte i prosjektet. Denne kulturen dannes på bakgrunn av at det er andre forventinger, normer og rutiner som skiller seg

fra organisasjonens opprinnelige struktur. Imidlertid kan prosjektarbeid og liminale roller også ha negative konsekvenser ettersom det kan bli en uklar maktfordeling mellom aktørene, det kan være begrenset med tilgang på ressurser eller det dannes ikke en kultur hvor alle aktørene føler tilhørighet (Swan et. al., 2016).

Swan m. fl. (2016) hevder at ansatte aldri tiltrer i en stilling nøyaktig slik den er tiltenkt, men at hvert individ skaper sin egen forståelse for rollen og arbeidet. I prosjektarbeid forekommer det andre rammevilkår enn det som er i den daglige driften. Dette gir ansatte muligheten til å være kreative i sine oppgaver. De liminale rollene som hører til prosjektarbeid kan føre til endringer i organisasjonens struktur, gjennom ideer og innovative løsninger. Å være en «outsider» i egen bedrift trenger ikke stå i en negativ betydning, men heller i en posisjon hvor de liminale rollene kan navigere seg i ytterkanten av relasjoner og etterspørsel for å søke etter ny og kreativ kunnskap (Swan et.al., 2016).

### **3.3 Scarbrough – teori om prosjektarbeid**

I artikkelen «Blackboxes, hostages and prisoners» av Harry Scarbrough (1995) beskriver han ulike faktorer som er vesentlige for å kunne tilegne lærdom fra prosjektarbeid. Han viser til at alle prosjekter er ulike, men at det finnes fellesnevnerne for implementering av kunnskap.

Scarbrough (1995) hevder at det å dele kunnskap ikke er nok i en organisasjon, men at man må overføre kunnskap gjennom transaksjoner. Overføring av kunnskap innad i en organisasjon er avhengig av hierarkiske strukturer, internt og eksternt nettverk, organisasjonens strukturer og markedet. Kunnskapstransaksjonene kan bidra til å danne en effektiv passform mellom arbeidsmetoder og utvikling av produkt eller tjenester.

Transaksjonene kan, med andre ord, bidra til å endre de organisatoriske strukturene (Scarbrough, 1995).

I prosjektarbeid kan det dannes en *uorden* fra resten av organisasjonen (Scarbrough, 1995:992). Dette som et resultat av at det dannes egne team med sosialavgrensning fra resten av arbeidsplassen. Denne uordenen kan åpne for mangfold og forandringer i arbeidsmetoder og danne rom for nyskaping og innovasjon (Scarbrough, 1995). Ved å se på prosjektarbeid innad i en organisasjon er linsen zoomet inn på et mikro-nivå i organisasjonen (Nicolini, 2009). I følge Scarbrough (1995) finnes det en tosidig hensikt med bruk av prosjektarbeid som en lærings- og utviklingsarena. I første omgang kan det endrede arbeidsforholdet i et

prosjektarbeid utgjøre at aktørene utvikler nye strategier for nytolkning eller omfortolkning av organisatoriske rammer og ressurser i en sosial avgrensning. Dette bygges videre på i den andre hensikten, nemlig at kunnskapen dannet i et sosialt avgrenset prosjekt gir aktørene et nødvendig kommunikativt grunnlag for kunnskapstransaksjoner (Scarbrough, 1995).

Kunnskapstransaksjoner kan ifølge Scarbrough (1995) brukes som en måleenhet mellom de sosiale relasjonene og definerte kunnskapsgrenser. Han forklarer dette gjennom et sosioøkonomisk perspektiv, hvor kunnskapen fra prosjektet står utenfor den eksisterende strukturen i organisasjonen. Aktørene i prosjektet tilbyr muligheten for stegvis og gjennomgående forklaring for hvordan kunnskapen oppsto og er bygget opp. Dette bidrar til refleksjon av og i eget arbeid, så involverte aktører ikke blir fanget i diffuse forestillinger konstruert av prosjektets struktur, maktfordeling og ideer. Kunnskapsbaserte transaksjoner avhenger av sosiale og kulturelle prosesser i kommunikasjonen. Sosiale organisasjoner har mye å si for formingen og reguleringen av kunnskapstransaksjoner, og for hvordan vi kommuniserer disse (Scarbrough, 1995).

### **3.4 Fra kunnskapsgrenser til læringsgrenser**

I boken «Managing knowledge work and innovation» skrevet av Newell m. fl. (2009) bygger de videre på ideen til Carlile (2002) om hvordan kunnskapsgrenser påvirker prosjektarbeid. Newell m. fl. (2009) viser til en distinkt linje mellom *kunnskapsgrenser* og *læringsgrenser*. Læringsgrenser skiller seg fra kunnskapsgrenser (jrf. punkt 3.1), ved at læringsgrenser omhandler de utfordringene bedriften står ovenfor når kunnskapen aktørene har tilegnet seg fra prosjektarbeidet skal implementeres inn i organisasjonen (Newell m.fl., 2009).

Om aktørene i et prosjekt klarer å overkomme kunnskapsgrensene og danne rom for kunnskapsdeling og utvikling, er det flere faktorer som spiller inn på hvordan resten av organisasjonen skal kunne implementere den nye kunnskapen. Jo flere grenser aktørene i prosjektet overkommer, desto vanskeligere er det for bedriften å tilegne seg den. Dette på bakgrunn av at aktørene utvikler en komplekskunnskap i sitt samarbeid, som fraviker arbeidspraksisen andre steder i bedriften (Newell m.fl., 2009).

## 3.5 Oppsummering: Prosjektarbeid

For å kunne overkomme kunnskaps grensene er det essensielt å kunne danne et felles språk (overføre), en felles forståelse (oversette) og aktørene må være åpne for å kunne transformere sin egen kunnskap. Gjennom å akseptere de andre aktørene og den kunnskapen de innehar, dannes det anerkjennelse for forskjeller i kunnskapsrom og gjennomføringsevne. Det kan være ulike interesser for arbeidet mellom aktørene, og gjennom relasjonsbygging kan arbeidet bli tilrettelagt med en minimumsrisiko for de involverte partene (Carlile, 2004).

Carlile (2004) sin teori er i stor grad rettet mot samhandling og problemområder mellom aktører innad i prosjektet. Selv om Scarbrough (1995) i større grad drøfter prosjektet som en teambasert tilegnet kunnskap som skal overføres til bedriften, gir han Carlile (2004) medhold i teorien om kunnskapstransaksjoner. Swan m. fl. (2016) bruker i sine teorier et perspektiv mellom prosjekt og organisasjon. De drøfter hvordan liminale roller kan skape muligheter, på lik linje som Scarbrough (1995) bruker uttrykket uorden. Både Scarbrough (1995) og Swan m. fl. (2016) snakker om maktfordeling og hierarkiske strukturer, mens Carlile (2004) henviser til temaet i mindre grad.

## 4 Kunnskapsdeling og implementering

Det er mange måter å forstå kunnskapsdeling som begrep og hvordan kunnskapstilegnelse eller implementering forekommer. Definisjoner, gjennomføringsevne og rammeverk varierer, og det kan bli vanskelig å fastsette hva som er den *riktige* teorien. I dette kapittelet for teoridel vil oppgaven se nærmere på ulike tilnærminger for kunnskapsdeling og implementering. På lik linje som de andre teorikapitlene, vil også denne kapittelet ta utgangspunkt i flere teoretikere.

### 4.1 Kunnskapsdeling på tvers av prosjekter og organisasjon

For at kunnskapsdeling skal finne sted, må det i første omgang forekomme læring mellom de ulike aktørene i prosjektet. «Multi-disciplinary mode» eller *tverrfaglig modus* er et begrep Newell m fl. (2009:112) tar i bruk om et tverrfaglig prosjekt hvor aktørene bistår med sin kompetanse, uten å arbeide med kunnskapsutvikling i fellesskap. I tverrfaglig modus kan aktørene lære individuelt og utvikle sin forståelse, men det dannes ingen fellesforståelse eller kompleksitet i kunnskapen ettersom kunnskaps grensene ikke overkommes (Newell et.al., 2009).

Newell m. fl. (2009) hevder at rapporter som fremkommer av prosjektarbeid primært viser til hva prosjektteamet har oppnådd (*produktkunnskap*), og ikke om hvordan aktørene arbeidet i prosessen for å ferdigstille og nå målet (*prosesskunnskap*). Dermed forblir kunnskapen innad i prosjektet, og Newell m. fl. (2009) argumenterer med at ved å ta med prosesskunnskapen i rapporten vil det trolig ha liten hensikt for organisasjonens linje. På en annen side kan prosesskunnskapen bistå til å vekke nye ideer for overordnede som leser rapporten (Newell et.al., 2009).

#### 4.1.1 Fordeler og ulemper ved prosjektarbeid for kunnskapsdeling

Gjennom teksten har det i korte trekk blitt presentert fordeler og ulemper som kan oppstå gjennom prosjektarbeid (jrf. kapittel 3). I dette avsnittet vil oppgaven gå mer spesifikt inn på hvordan prosjektarbeid kan bidra til fordel for organisasjonen og aktørene involvert, men også

se på hvilke ulemper som arbeid i prosjekt kan medføre både for oppgavene for hånd og de involverte.

En av flere fordeler ved prosjektarbeid er at mennesker lærer best i team (Grant, 1996). Det er i samhandling med andre at dialog og diskusjon kan føre til nytenkning. Teamarbeid i prosjekt kan potensielt medføre muligheter for synergiske løsninger som integrer kunnskap på nye måter. Det vil være tilgang på et bredere spekter av typer kunnskap, så mindre erfarne aktører kan lære av andre med mer erfaring. Teamet kan i samhandling rasjonalisere beslutninger som er vedtatt, og danne større aksept og engasjement om de kan redegjøre for en felles forståelse (Newell et.al., 2009). Allikevel er det ikke ene og alene mennesker som samarbeider mot et felles mål som utgjør kunnskapsutviklingen. Hardy og Phillips (1998) har utviklet en teori, med blant annet tre aspekter for å kunne få til et godt kollegialt samarbeid, gjennom å se på dynamikken hos ledere ved et intraorganisatorisk arbeid. De hevder at det må være formelle *autoritære strukturer*, det må være tilgang til *kritiske ressurser* og det må finnes en *diskursiv legitimitet*. Aspektet diskursiv legitimitet viser til en sosial legitimitet eller en sosial enighet om nytteverdi og validitet (Hardy og Phillips, 1998).

Derimot kan det være vanskelig å overkomme de pragmatiske grensene mellom prosjekt og organisasjon, spesielt om prosjektteamet har arbeidet tett sammen over en lengere periode. Kulturen som oppstår mellom aktørene i prosjektet kan fremkomme som *virkelighetsfjern* for utenforstående innad i organisasjonen. I større, mer komplekse og innovative prosjekter kan aktørene i prosjektet selv legge bånd på å hindre kunnskapsoverføring til hovedorganisasjonen, eksempelvis gjennom å søke patent på sine ideer eller oppdagelser (Newell et.al., 2009).

## 4.2 Samhandling i prosjekt for kunnskapsdeling

Sthyre (2011) hevder at det er flere studier som viser til at det som virkelig utgjør en forskjell for kunnskapsutvikling, er evnen til å samarbeide i team, samt dele og diskutere åpent om muligheter og utfordringer som kan oppstå i arbeidet. Gjennom menneskelige ressurser og relasjoner kan det produseres verdi. Sosialkapital muliggjør deling av ideer og ekspertise. Samhandling med andre gir ett større verdensbilde og nytteverdi i arbeidet. En kan aldri sette seg inn i rollen til en annen på et personlig plan, ettersom alle har ulike måter å forholde seg



til realiteten på. Verdensbilde til den enkelte er et produkt av erfaringer, og er tett knyttet opp mot handlinger og gjennomføringen av arbeidet (Sthyre, 2011).

#### **4.2.1 Arbeidspraksis som konsept**

Sthyre (2011) viser til arbeidspraksis både som strukturerte aktiviteter for å gjennomføre oppgaver, eller som diskursive praksiser som er de aspektene ved arbeidet som danner stammespråket i interaksjoner, eksempelvis gjennom tekst, symboler og akronymer (jrf. punkt 3.1.1 syntaktiske grenser). Praksiser operer på tvers av den matrealistiske verden utenfor og det abstrakte, indre arbeidet i det utøvende subjektet (jrf. punkt 3.2 liminale roller) (Sthyre, 2011).

Bjørkeng, Clegg, Pitsis og Gherardi (2009) har gjennom studier av samarbeidsnettverk foreslått tre elementer som kan fremme eller hemme praksisarbeid. Det første elementet er *autoritære grenser*; prosesser hvor aktiviteter blir konstruert og erklært legitime parter av organisasjonens vilkår for praksis. Etterfulgt kommer *forhandlende kompetanser*; prosesser som skal determinere hvilke praksiser og praksisutøvere som er kompetente og hvilke roller de skal ha i arbeidet (Bjørkeng et.al., 2009). Med andre ord skal forhandlende kompetanser brukes som et verktøy for å kunne kartlegge hvilke kompetanser som kreves, og hvor de kreves. Det siste elementet som Bjørkeng m. fl. (2009) viser til er *tilpasset materialet*; prosessen av hvilke materiale konfigurasjoner som er vedtatt i praktiseringen, og konstrueres som essensielle elementer i praksisen (Bjørkeng et.al., 2009). Enkelt sagt omhandler dette hvilke ressurser som må til for å kunne tilrettelegge og gjennomføre arbeidet.

#### **4.2.2 Taus kunnskap**

Taus kunnskap er et produkt av ekspertise og erfaring, som fremkommer når underbevisst og intuitiv tenkning blir kombinert med taktiske ferdigheter. Den tause kunnskapen er til gjengjeld ikke lett å dele med andre parter, eksempelvis kan en dyktig fiolinist forklare hvordan man spiller fiolin til en venninne, uten at venninnen blir noen bedre musiker av den grunn (jrf. punkt 2.2 med eksempelet om bok om å sykle). Denne typen kunnskap kan påvirke hvordan vi tilpasser tolkninger og finner relevant informasjon i et hav av data (jrf. punkt 2.4.1 skape kunnskap). Gjennom dialog og diskusjon med andre, kan det dannes refleksjon og bevisstgjøring hos subjektet (Sthyre, 2011).

## 5 Teoretisk analysemodell

Gjennom de teoretiske perspektivene ovenfor har oppgaven lagt til grunn noen essensielle rammer for oppgavens struktur. For å kunne innhente data og analysere disse på en relevant måte, ligger det derfor en teoretisk analysemodell til grunn. Modellen har til hensikt å gjøre teksten så transparent for leseren som mulig. Kategoriene for analysemodellen fremkommer av Peter Senges (1990) fem disipliner. Modellen fungerer som et verktøy for å analysere data opp mot den normative teorien, og tar utgangspunkt i både bekreftende eksempler og avvik. Avvikende data er data som er relevant for prosjektets organisering og kunnskapsutvikling, men som faller utenfor Senges teori.

Kategoriene er som følger:

	Bekreftende eksempler	Avvik
Teamlæring	Trekk ved teamlæring som forekommer i caset	Trekk ved teamlæring som forekommer i caset, men som avviker fra Senge sin teori
Mentale modeller		
Personlig mestring		
Felles visjon		
Systemtenkning		

Figur 5.1 er utviklet av forfatter og har som hensikt å gi leser oversikt over den teoretiske analysemodellen, samtidig som den skal gi en indikasjon på hvordan teori og data henger sammen.

I tillegg til å fungere som et analyseverktøy for funn som fremkommer av datainnsamlingen, blir modellen utviklet videre i diskusjonsdelen for å drøfte de bekreftende eksemplene gjennom tilretteleggende faktorer. Dette kommer oppgaven tilbake til senere i diskusjonskapitlet.

## 6 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere metodene tatt i bruk for oppgaven. Formålet med dette kapitlet er å gjøre det mulig for leser å kunne vurdere kvaliteten på studiet, gjennom å gjøre grunnlaget for analyser og resultater så transparent som mulig. Kapitlet vil gjøre rede for og begrunne de metodiske valgene, og reflektere over studiets gyldighet og begrensninger.

Metoden valgt for studiet er sett i samsvar med oppgavens problemstilling, for å tilegne data relevant for oppgaven. Metodekapitlet er strukturert etter følgende premisser:

vitenskapsfilosofisk ståsted, forskningsdesign, strategi for datainnsamling, etikk og personvern, presentasjon av gjennomføring, kort om analysestrategi, og avslutningsvis en refleksjon rundt studiets kvalitet.

Det har primært blitt tatt i bruk to metoder ved denne masteroppgaven. I første omgang var det å kunne skille og sammenligne mellom ulike normative teoretiske rammeverk, for å legge grunnlaget for en teoretisk analysemodell i oppgaven. Den teoretiske modellen har fungert som et analyseverktøy for data, og har spilt en vesentlig rolle for strukturen. I andre omgang er data hentet inn fra respondenter, gjennom en kvalitativ intervjustudie. Formålet med metodene tatt i bruk har vært å belyse problemstilling og forskningsspørsmål, gjennom å utfordre de normative teoriene. Jeg har valgt å ta i bruk kvalitativ metode, personlig intervju, for forskningen ettersom jeg var interessert i å forstå sammenhengen mellom de normative teoriene og oppfattelsen av virkeligheten fra kompetente informanter. Jeg vil ta for meg mer om kvalitative intervjuer lenger ned i teksten.

### 6.1 Vitenskapsfilosofi

I denne masteroppgaven har jeg forsøkt å formidle forskningen på en hensiktsmessig måte, uten at teksten kan oppleves som banal (Dhyste, Hertzberg og Hoel, 2000). Imidlertid anser jeg det som essensielt å presentere noen vitenskapsfilosofiske perspektiver, for å gi leseren en forståelse av det vitenskapelige ståstedet som har bidratt til å forme oppgaven.

Oppgaven har en teoristyrte tilnærming til relasjonen mellom teori og data. Abduktiv metode er en framgangsmåte hvor forholdet mellom teori og forskning danner sammenheng gjennom referanser til problemstilling og forskningsspørsmål (Bryman, 2016). Dataene er samlet inn gjennom et casestudie. Gjennom abduktiv metode dannes det et rammeverk i lys av teorien

som ligger til grunn. Datainnsamling og analyse konstrueres i samsvar med det teoretiske rammeverket, gjennom utforming av intervjuguide, utvalg av respondenter og en tematisk analyse. En tematisk analyse er et begrep brukt i forbindelse med analyse av kvalitative data, gjennom koding og kategorisering (Bryman, 2016). Oppgaven vil senere gå mer inn på tematisk analyse som verktøy.

I oppgaven har jeg tatt i bruk flere teorier, primært med normative vinklinger. I motsetning til deskriptive teorier som beskriver tilstandens virkelighet, er normative teorier forklarende for hvordan ting bør være. Intensjonen med å ta i bruk normative teorier i oppgaven har vært å belyse data fra respondenter opp mot den hypotetiske idealtilstanden. Som supplement for de normative teoriene, har jeg tatt i bruk noen sosialkonstruktivistiske teorier for å fremheve de normative. Ifølge Ladyman (2002) omhandler sosialkonstruktivisme en felles sosial forståelse av et fenomen, som kan være allmennkunnskap eller avgrenset innenfor et konkret domene.

### **6.1.1 Forskningsdesign**

Dette forskningsprosjektet har hatt til hensikt å utfordre normative teorier, gjennom å konstatere deres bidrag i den faktiske praksisen. Min intensjon med oppgaven, som uttrykt i problemstillingen, har vært å se hvordan kunnskap utviklet i prosjektarbeid kan overføres til organisasjonens linje, for å skape en lærende organisasjon.

Kvalitativt intervju som forskningsmetode er et forsøk på å forstå verden gjennom intervjuobjektets ståsted (Brinkmann og Kvale, 2015). Intervjuprosessen har som hensikt å belyse temaer, og i denne oppgaven har teamene blitt lagt til grunn gjennom teoriene som er blitt presentert i det foregående kapittelet. For å kunne få tilgang på relevant data har det falt naturlig å ta i bruk personlig intervju som metode. Personlige intervjuer gir innsikt i individets livsverden, hvordan de opplever realiteten og forstår sine omgivelser.

For å bidra til struktur i oppgaven har oppgaven, respondentene og datainnsamlingen operert rundt et bestemt prosjekt. Prosjektet eller caset, dog anonymisert, har vært med på å forme forskningsdesignet, i den grad det har vært kontakt mellom case, problemstilling og forskningsspørsmål. Prosjektet har hatt en annen målsetting enn masteroppgaven, men har bidratt med givende informasjon om de organisatoriske strukturene.

## 6.2 Strategi for datainnsamling

Strategien for oppgaven har vært i stadig endring, ettersom forskningsperioden forløp. Målet med datainnsamlingen har vært å samle inn relevant data fra flere respondenter, som gjennom analyse og drøfting vil gi uttrykk for forskningens resultater gjennom teksten. De neste avsnittene vil ta kort for seg hvordan utvalget av respondenter foregikk, og hvordan intervjuguiden ble formet etter den teoretiske analysemodellen lagt til grunn (jrf. kapittel 5).

### 6.2.1 Utvalg av respondenter: Tilgjengelighetsutvalg

Respondentene for datainnsamlingen er alle fra samme organisasjon og er alle bidragsytere i prosjektet/caset. Organisasjonen er en etat underlagt statelige og kommunale myndigheter, og prosjektet var i første omgang et prøveprosjekt gjennom et samarbeid med flere organisasjoner. Primært har det vært to etater som har vært hovedrolleinnhavere, men prosjektet har vært avhengig av andre bedrifter i sin gjennomføring. Alle respondentene er kjent med hverandre fra tidligere, og vet hvem som har stilt til intervju. Av hensyn til personvern, vil respondentene senere i oppgaven betegnes etter koder, men vil presenteres her uten de anonymiserende kodene. Dette på bakgrunn av at respondentene ikke skal ha en forståelse for hva de andre respondentene har sagt.

De tre respondentene har hatt ulike stillinger knyttet til prosjektarbeidet, noe som var ønskelig fra min side som forsker. Dette var ønskelig ettersom jeg var interessert i å se hvordan oppfatningene rundt prosjektet og arbeidet var gjennom ulike hierarkiske strukturer i organisasjonen. Det har vært en sentral leder for prosjektet, en fagleder og en tiltakskoordinator. Alle tre har arbeidet i etaten i 10år+, og har ulike utdanningsbakgrunner på høyere nivå.

Bakgrunnen for at det var disse respondentene som ble valgt ut for oppgaven, var at jeg i en utfyllende e-post til min kontaktperson i organisasjonen, la frem visse krav til informanter, og spurte om hen hadde muligheten til å sette meg i kontakt med noen som var villige til å stille og var egnet. I retur mottok jeg kontaktinformasjon til fire personer, som alle var deltakere innenfor prosjektet og hadde sagt ja til å stille som informanter. Kontaktpersonen min i bedriften informerte meg også om at samtlige jobbet aktivt med hvordan kunnskap og erfaring fra prosjektarbeid kan overføres og spres i organisasjonens linje, og om det er mulig å

forandre/forme etablerte organisasjonsstrukturer. Utvalget av respondenter er det som betegnes som et tilgjengelighetsutvalg.

Alle respondentene mottok en e-post med informasjon om selve masteroppgaven. Mailen, i korte trekk, tok for seg formålet med forskningen, hva jeg ønsket å belyse av informasjon, og hvilke teorier som lå til grunn for intervjuguiden. Respondentene ble også informert om hvilken type intervju det skulle være, og i hvilken grad jeg var ute etter deres erfaringer. Tiden på intervjuene var satt til mellom 45 minutter til en time. I første omgang responderte tre av fire informanter.

Ettersom det var utfordringer i å komme i kontakt med en av de fire informantene, ble det en nødvendighet å kunne få tak i en ny kilde for bakgrunnsinformasjon. Den utvalgte ble en jeg kjenner gjennom personlige relasjoner, som har jobbet med prosjektarbeid i omkring 30 år. Referansepersonen stilte ikke på vegne av sin bedrift, derimot som en kunnskapsrik og erfaren person innenfor sitt felt. Alle respondentene i datainnsamlingen stilte i personlige intervjuer, hvor deres oppfatninger og erfaringer rundt prosjektarbeid sto sentralt. Referansepersonen stilte til en uavhengig samtale rundt emnet, hvor vi diskuterte teoriene opp mot virkelighetsbildet. Det ble ikke tatt opptak av denne samtalen, men ble tatt notater gjennom interaksjonen. Jeg har tatt i bruk notater fra samtalen for å kunne drøfte egne tanker og holdninger rundt forskningsarbeidet og min forståelse av teoriene lagt til grunn.

### **6.3 Utforming av oppgave og intervjuguide**

Brinkmann og Kvale (2015) legger til grunn flere kvalitetskriterier som de mener er essensielle for å kunne få størst utbytte av en intervjusekvens. Deres tilnærming viser til syv steg i en intervjuopprosess; tematisering, design, intervju, transkribering, analyse, verifisering og rapportering (Brinkmann og Kvale, 2015:128-129). Det henvises også til ulike formuleringer av spørsmål, informasjon om ulike intervjuguider, og hvilke guider som er tilpasset ulike situasjoner og formål (Brinkmann og Kvale, 2015).

Gjennom arbeidet med masteroppgaven, har jeg vært inspirert av, og tatt i bruk, en *arbeidsjournal* eller en «work journal» (Brinkmann og Kvale, 2015:139). En arbeidsjournal er et verktøy for å kunne følge egne spor, og finne tråden gjennom tiden, ettersom et kvalitativt intervjustudie består av flere faser, mye informasjon, og både vesentlig og irrelevant data. Arbeidsjournalen kan bidra som et rammeverktøy for å skape refleksjon over prosesser og

endringer som har oppstått i arbeidet og gjennomføringen av intervjuet (Brinkmann og Kvale, 2015).

Intervjuguiden som er brukt for prosessen med datainnsamling har vært semi-strukturert. Det vil si at spørsmålene som var skrevet i intervjuguiden fungerte som en rettleder for intervjuprosessen, men jeg har ikke fulgt guiden og gjeldende spørsmål slavisk gjennom intervjuene.

### **6.3.1 Etikk og personvern**

All datainnsamling er håndtert i henhold til GDPR (Personvernforordningen under myndighet av EU) og NSD (Norsk senter for forskningsdata) sine retningslinjer for personvern.

Som forsker har jeg hatt en etisk plikt til å håndtere respondenter og data med respekt for involverte parter og for forskningsfeltet. Forskningen og konklusjonene i denne oppgaven skal ikke fremstilles som en overordnet sannhet, men som et produkt av en liten del av en stor virkelighet. Jeg har prøvd å tilrettelegge for at rommet for tolkning og kritikk i oppgaven skal basere seg på min fremstilling av teori, metode, data og resultater, og ikke på respondenters utsagn. Alle involverte, respondenter og kontaktperson, har vært interessert i forskningsprosjektet og har deltatt av fri vilje. Etikken som ligger til grunn for oppgaven er inspirert av Jacobsen (2015) sin tekst på gjeldende tema.

Prosjektet ble søkt inn til NSD med utfyllende informasjon, samt intervjuguide og samtykkeskjema for deltakelse. Alle respondenter var innforståtte med at de kunne trekke tilbake sitt samtykke for deltakelse, når og hvordan de ønsket, dette kom frem i det skriftlige samtykkeskjemaet og ble fremstilt muntlig før intervjuet startet. Respondentene som det er henvist til i oppgaven har signert samtykkeskjema (Se vedlegg 2: Samtykkeskjema). Flere av respondentene er kjent med hvem de andre er, dette grunnet felles e-post som ble sendt ut fra min kontaktperson for prosjektet til alle aktuelle aktører. Derimot de har ikke innsyn i hverandres intervju eller hva som kom frem av disse.

## 6.4 Gjennomføring

I kommende avsnitt vil jeg i korte trekk ta for meg hvordan gjennomføringen av metodene valgt for oppgaven foregikk.

### 6.4.1 Intervju

Da jeg fikk *tildelt* fire informanter av min kontaktperson i bedriften, var jeg ikke klar over den geografiske avstanden som var. Dette kom frem i e-postene mellom respondentene og meg selv, og intervjuene har foregått i flere ulike byer i Norge. Kontaktpersonen min informerte meg om hvem av respondentene jeg burde kontakte først, ettersom denne personen var med på oppstarten av prosjektet, helt fra idé- og planleggingsfasen. De resterende respondentene fra denne etaten har vært med fra oppstart av pilotprosjektene. Ved å følge rådet til min kontaktperson, fikk jeg et godt innblikk i prosjektets strukturelle rammeplan. I tillegg mottok jeg også en e-post med lenker hvor det var omfattende informasjon om prosjektet.

Intervjuene var utformet til å være semi-strukturerte og personlige, med respondenters synspunkter og erfaringer i søkelyset. Prosjektet de arbeidet med er meget interessant, samtidig som jeg poengterte at jeg var primært interessert i det organisatoriske og strukturelle ved prosjektet.

I forkant av hvert enkelt intervju gikk vi gjennom og signerte samtykkekontrakten jeg hadde skrevet og fått godkjent av NSD. Opptakene som ble tatt under intervjuene ble tatt opp via en app på mobilen, som ble lagret under passordbeskyttelse og krypteringer. Dette er også godkjent av NSD. I samtykkekontrakten, signert av respondentene, kommer det frem at jeg har lov til å holde på opptaket frem til alt av opptak er transkribert og kodet. Om det skulle skje utsettelse av innlevering, har jeg kun lov til å beholde opptakene ut desember 2019. Opptakene har ikke, og vil heller ikke, på noe som helst tidspunkt blitt overført til andre servere, eller spilt av med andre tilstede. Informasjonen som kommer frem under intervjuet skal kun brukes som data i denne masteroppgaven. Vedlagt til denne masteroppgaven ligger utkastet til samtykkeskjemaet, som er godkjent av NSD.

Etter at alle intervjuene var gjennomført, ble prosessen med transkribering i gang satt. Kodingen for transkripsjonene er på et eget, fysisk område, for å bidra til å anonymisere respondentene og organisasjonen de jobber for. I punkt 6.5 analyse av data, vil oppgaven gi mer informasjon om koding og transkripsjon.



## 6.4.2 Litteraturtilnærming

Gjennom deltakelse på bibliotekskurs i regi av UiO dannet jeg meg en bedre forståelse av systematisk litteratursøk. Søkestrategier er systematisk innhenting av referanser gjennom søkeord. Vi ble rådet av foredragsholder om å ta i bruk søkestrenger ved innhenting av informasjon.

Arbeidsjournalen brukt gjennom oppgaven, presenterte en plan for informasjonsinnhenting. Masteroppgaven er inspirert av litteratur jeg fra tidligere er kjent med og har interesse for, men det var behov for ytterligere teoretiske perspektiver for å utvikle et godt forskningsprosjekt. Alle kilder brukt i oppgaven har jeg funnet frem til gjennom Uio sine søkemotorer på nett, tidligere pensum eller gjennom samtaler med veileder. Som metode i referansesøk har jeg tatt i bruk *snøballmetoden*, som er en metode hvor man finner referanser gjennom andres tekster. Dette har vært en interessant metode å jobbe utfra, ettersom det kreves et kritisk øye på forståelsen av ordlyden og at all informasjon skal følges tilbake til primærkilden. Som et resultat av snøballmetoden kom jeg over mange artikler og ulike teorier, og jeg måtte bli tatt kritiske valg på hva som var relevant for forskningsarbeidet, og ikke. Primært har jeg vært interessert i normative teorier, med sosialkonstruktivistiske teorier som supplement. Dette har vært en bidragsyter for inkluderings- og ekskluderingskriterier i gjennomgang av teori og litteratur. Alle kilder er fagfelleverderte. Universitetsbibliotekets hjemmesider har vært til god hjelp og et essensielt verktøy gjennom forskningsprosjektet. I tillegg har jeg tatt i bruk SøkogSkriv som et verktøy for rett kildehenvisning.

### Resultat av litteratursøk

Som nevnt i avsnittet ovenfor, har jeg måtte være kritisk til hva som var relevant litteratur for forskningen. Gjennom mine litteratursøk har jeg kommet over flere gode og spennende artikler og bøker som inneholdt ulike teorier eller vinklinger gjeldene temaene brukt i denne oppgaven. Litteraturen valgt for oppgaven har vært de teoriene jeg synes har sammenfalt best med hverandre, for å vise til variasjoner i tankegangene rundt lærende organisasjoner, prosjektarbeid, kunnskapsutvikling og implementering av denne kunnskapen. Imidlertid vil jeg påstå at min forståelse for temaene har endret seg gjennom arbeidet med oppgaven. Ikke all litteratur jeg har lest har blitt tatt i bruk i oppgaven, men flere har inneholdt teoretiske vinklinger som har endret mitt syn på temaene, og gjort meg mer kritisk til de normative teoriene som ligger til grunn i oppgaven.

## 6.5 Analyse av data

«Thematic analysis (TA) is a method for identifying, analyzing, and interpreting patterns of meaning (themes) within qualitative data» (Clark og Braun, 2017:297).

Tematisk analyse er et verktøy utviklet innenfor den positive psykologien, som gjør det mulig å generere koder og kategorier fra kvalitative data gjennom systematiske prosedyrer. En tematisk analyse skal bidra til å identifisere nøkkeldata i lys av forskningsspørsmål og problemstilling. Verktøyet er godt egnet for case studier da det kan sammenligne mønstre innenfor og på tvers av respondenter og deres livsverden (Clark og Braun, 2017).

Koder er de minste byggeklossene i en tematisk analyse og sammen med forskningsspørsmålene legges grunnlaget for kategoriene. Kodene skal bidra til å fremme et mønster for mening til kjerneideen for forskningen. Kategoriene skal fungere som et verktøy for å danne et rammeverk for organisering og rapportering av forskerens analytiske observasjoner (Clark og Braun, 2017).

Analysen av data blir presentert som en prosesstudie. Ifølge Langley, Smallman, Tsoukas og Van De Ven (2013) fokuserer en prosesstudie på hvordan og hvorfor fenomener oppstår, utvikler seg og vokser over tid. De argumenterer for at longitudinelle data er nødvendige for å observere hvordan prosesser utfolder seg gjennom tiden (Langley m.fl., 2013). På bakgrunn av begrensningene for dette studiet, har det ikke vært mulighet for å utføre en komplett longitudinell studie, derimot har jeg formulert ulike faser av prosjektet på bakgrunn av informantenes innspill. Fasene er ikke eksplisitt uttrykt av informantene, men har som formål å strukturere tidsperspektivene og prosessene som har oppstått gjennom prosjektets utvikling.

### 6.5.1 Transkripsjon

For transkripsjonsprosessen av intervju materialet var det forsker selv som sto for transkriberingen. Dette gjorde jeg for å verne om personlig materiale i samsvar med reglement fra GDPR og NSD. I tillegg utgjorde prosessen med transkribering at jeg fikk et dypere innblikk i dataene, og jeg kunne lete etter de samme nøkkeldataene som jeg hadde bemerket under intervjuene. Ressursene for transkripsjonene var henholdsvis opptak, datamaskin og kodeark. Det var avsatt en og en halv uke til transkribering.

Gjennomføringen av transkriberingene foregikk med ett intervju av gangen. På den måten hadde jeg oversikt over at kodingene stemte og at jeg ikke blandet intervjuutsagn eller data. Hvert intervju ble først transkribert, før det ble kodet. Etter alle intervjuene var gjennomført og transkribert, gikk jeg over opptakene og transkripsjoner enda en gang, for å forsikre meg om at ordlyden stemte. Transkripsjonene har til hensikt å samle data fra hver respondent i et skriv som er anonymisert. De innehar også nytteverdi i den form av at opptakene kan bli slettet, og personvernet opprettholdt. Data som framkom under intervjuene blir senere i oppgaven bli analysert, før analysen skal drøftes opp mot teori. Transkripsjonene og analysen er kodet for å ivareta personvern. Som tidligere nevnt, har alle respondenter kjennskap til hverandre og er i korte trekk blitt presentert i metodedelene. På bakgrunn av dette vil ikke kodene for enkeltrespondenter fremkomme før analysedelen av oppgaven.

## **6.6 Refleksjoner omkring studiets kvalitet**

Forskningens kvalitet bygger på studiens validitet og reliabilitet.

Validitet omhandler gyldigheten til studiet, og har tre aspekter ved sitt begrep. Det første er internvaliditet som baserer seg på om resultatet for studien er gyldig for det utvalget og det fenomenet som er blitt undersøkt (Silverman, 2006). Eksternvaliditet viser til i hvilken grad resultatene kan generaliseres, eller overføres til andre utvalg og situasjoner (Kleven, 2008). Det tredje aspektet er begrepsvaliditet som er gjeldende for hvordan den teoretiske modellen og begrepsapparatet i studiet har relevans for hva som studeres (Silverman, 2006).

Begrepet reliabilitet blir tatt i bruk for å illustrere hvor vidt forskningen kan etterprøves og er pålitelig, og er tett knyttet opp mot validitet. Indrerelabilitet måles i hvilken grad andre forskere kan anvende samme begrepsapparat for analyse av data, med samme metode som den opprinnelige forskeren. Ytrerelabilitet går ett steg videre og ser på om forskerne vil oppdage samme fenomener, og kan ta i bruk samme begreper i lignende situasjoner, som den opprinnelige forskeren befant seg i (Silverman, 2006).

I kritikken mot bruk av kvalitative intervjuer som en tilnærming innen forskning fører det visse begrensninger til kvalitetsaspektet ved studiet. Ettersom kvalitative studier er subjektorienterte og eksplorerende, minker muligheten for etterprøvelse eller generalisering (Brinkmann og Kvale, 2015). Validiteten for kvalitative studier bygger på subjektive

tolkninger fra leseren, og kan ikke sees som intersubjektive da ulike lesere vil ha ulike forutsetninger og tolkninger av teksten (Brinkmann og Kvale, 2015).

For å kunne øke kvaliteten ved studiet har utformingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene vært basert på ulike kvalitetsperspektiv for datainnsamlingen. Ifølge Brinkmann og Kvale (2015) har både lengde og utforming av intervju betydning for kvaliteten av dataene. Et mindre antall intervjuer kan veie opp for sine mangler, i godt gjennomførte og informasjonsrike intervjuer med relevante og kunnskapsrike informanter. Informantenes kompetanse på feltet er essensielle for gode intervjuer, og for at forskningen skal få rikelig og riktig data. I kvalitetskriterier for intervju vises det til at forskeren som gjennomfører intervjuet skal gi korte, konkrete spørsmål, og respondentene skal gi utfyllende svar som ikke har behov for videre forklaring eller har store rom for tolkning. Intervjuene skal bli tolket gjennom prosessen, og intervjuer skal følge opp med oppklarende spørsmål og strukturere intervjuet slik at respondentenes meninger og tolkninger av egne svar kan verifiseres underveis (Brinkmann og Kvale, 2015:192).

### **6.6.1 Studiets begrensninger**

Masteroppgaven regnes som et 30studiepoengsemne og det er omkring 5 måneder til rådighet, eksklusiv arbeidet med idemyldring og prosjektbeskrivelse. Omfanget på oppgaven skal være mellom 60 til 80 sider. Gitt disse faktororene legger det begrensninger på å skulle gjennomføre et større forskningsprosjekt. En annen begrensende faktor har vært at UiO har vært i forhandlinger med ulike forlag, som har lagt føringer på uthenting av litteratur ved flere forlagssider og ulike internasjonale publikasjonsnettsider. Studiet hadde oppstart 1.januar 2019, og siste frist for uthenting av litteratur fra gjeldende forlagssider og internasjonale publikasjonsnettsider var 31.januar 2019.

I oppgaven har jeg brukt abduktiv metode. Teoriene lagt til grunn har styrt oppgaven gjennom utarbeidningen av intervjuguide, gjennomføring av intervju og analyse for drøfting. En induktiv eller deduktiv tilnærming ville trolig ha gitt et annet utfall for forskningen. En induktiv og empirisk styrt oppgave ville trolig ha lagt vekt på andre aspekter ved forskningen, og gitt en annen fremstilling av caset og etaten. Deduktiv metode ansees også som en teoristyrt tilnærming, men er ofte i større grad hypotesetestende enn de to andre. Med dette som bakteppe anså jeg abduktiv metode som den mest hensiktsmessige for denne oppgaven.

# 7 Funn og analyse

I dette kapittelet vil dataene innsamlet gjennom kvalitative intervju bli presentert. Funnene vil bli sett opp mot Peter Senges teori, og er strukturert etter Senges gjeldende «fem disipliner». I tillegg vil det i avrundingen av kapittelet presenteres funn som faller utenfor eller på siden av Senges teori. I forkant av intervjuene sendte jeg en epost til respondentene med en kort forklaring på de fem disiplinene, for å undersøke om respondentene fra tidligere var kjent med denne teorien. Flere av respondentene var ukjent med teorien, men hevdet deres arbeid i stor grad kunne ligne synspunktene fra Senges teori.

## 7.1 Om prosjektet

Caset for denne masteroppgaven er basert på et tverrfaglig prosjekt primært mellom to byråkratiske etater. De to etatene, senere referert til som virksomhet 1 og virksomhet 2, igangsatte prosjektet etter føringslinjer fra politisk hold. Strukturen rundt prosjektets natur kan betegnes som en paraply, da det fremkommer i dataanalysen at det er et overordnet prosjekt, med flere pilotprosjekter under. Respondentene for oppgaven har ulike bakgrunner og stillinger i det overordnede prosjektet og i pilotprosjektene.

### 7.1.1 Tabell for analyse

Strukturen på dette kapittelet vil følge en tematisk analysemodell, med utgangspunkt i den teoretiske analysemodellen med kategorier presentert i teoridelen. Dataene blir sett i lys av Peter Senges fem disipliner, hvor disiplinene vil bli brukt som et analyseverktøy og ikke som en normativ kvalitetsskala. Hver av disiplinene har en kort intro i forkant av presentasjonen av funn, for å skape et bindeledd mellom teori og analyse. Ettersom de fem disiplinene har sterke relasjoner seg imellom, må det tas forbehold om at flere funn kan havne under flere disipliner(kategorier).

Tabellen 2 har som hensikt å fungere som et verktøy for å vise til sammenfatninger og avvik mellom data og teori. Som tidligere nevnt, har jeg valgt å se data innsamlet som en prosessstudie. Tabellen skiller derfor mellom oppstartsfasen og implementeringsfasen. Oppstartsfasen er følgelig fra påtenkt prosjekt og frem til pilotene ble utarbeidet, implementeringsfasen er arbeidet mellom oppstart av piloter og til dags dato, april 2019.

**Oppstartsfase**

**Implementeringsfase**

	<b>Bekreftende eksempler</b>	<b>Avvik</b>	<b>Bekreftende eksempler</b>	<b>Avvik</b>
<b>Teamlæring</b>	Opplæring, kurs og hospitering	Ledelses forankring	Diskusjon og dialog	Digitale-plattformer for læring
<b>Mentale modeller</b>	Holdningsarbeid og verdiskaping	<i>Sunn</i> motstand i indre og ytre faktorer	Strategiske refleksjoner rundt egne tankemodeller	Barrierer og usikkerhet rundt forståelse av prosjektets struktur
<b>Personlig mestring</b>	Kontinuerlig utvikling av kompetanse og evner  Eierskap	Arbeide kunnskapsbasert	Fremstille prosjektet som hensiktsmessig  Autonomi	Evalueringer av team og arbeid
<b>Felles visjoner</b>	Tydelige og eksplisitte visjoner, som det kontinuerlig arbeides mot	Ikke utarbeidet i samråd med alle involverte parter fra virksomhetene	Prosjektets hensikt grunner i verdier	Manualen for arbeidet legger føringer for prosjektets visjoner
<b>Systemtenkning</b>	Prosjektet og pilotprosjektene sees under ett  Arbeidsoppgaver og struktur fungerer kun i samhandling med hverandre	Forståelse av innhold ved systemtenkning	Samhandling på tvers av prosjektteam	Spredning på tvers av utenforstående aktører

**Tabell 2: Funntabell for innsamlet data, utviklet av forfatter.**

## 7.2 Teamlæring

Kort oppsummert omhandler teamlæring innen teorien hvordan det kan dannes innovative holdninger og handlinger gjennom dialog og diskusjon. Teamlæring omhandler en forståelse for at teamene og kunnskapsutviklingen kan bli påvirket av ytre faktorer utenfor prosjektet (Senge, 1990).

Selv om det per april 2019 kan se ut til at prosjektets oppbygning vektlegger teamlæring i større grad, legger ikke informantene skjul på at det har vært en modningsprosess som underveis i løpet har møtt på utfordringer. Blant annet forteller informant K2 at det i oppstarten var krevende å få på plass et godt arbeidsmiljø mellom de to virksomhetene. Dette med bakgrunn i usikkerhet på eierforhold til prosjektet, manglende kunnskap om andres kunnskap, og lokalisering mellom ansatte i prosjektteamet. Samtlige av informantene i stemmer at ledelsesforankringen har vært en viktig faktor for hvordan prosjektene har artet seg og for å sette føringer for hvordan læring skulle finne sted. Informant K1 foreller hvordan tanken rundt ledelse og eierskap ble arbeidet med;

«... det skulle være ledelsesforankret, (vi) ville prøve ut metoden sammen og... (vi) skulle eie det sammen. Så sånn har vi organisert... at det skal være et samarbeidsprosjekt som skulle eies like mye av alle parter» informant K1.

Informant K3 mener ledelsen har vært et essensielt holdepunkt for arbeidet i prosjektet;

«Man må ha med ledelsesforankringen. For hvis du vil ha endring, så må ledelsen være på plass og ønske endring. Hvis det bare er ildsjeler så vil det (prosjektet) visne hen, når ildsjelene blir borte» informant K3.

Prosjektets strukturer er forankret i en manual med tydelige føringslinjer for metode og kvalitetsskala. Manualen er utviklet i USA, og metodikken har spredd seg til flere steder, blant annet til Storbritannia. Sånn sett er ikke tanken bak manualen og metoden ukjent. Det som gjør utslag som innovasjon i prosjektet for norsk sammenheng, er at hverken USA eller England har de samme etatene og reguleringene vi finner i Norge. Metoden har derfor aldri vært prøvd ut i det norske samfunnet, noe som utgjør økt vanskelighetsgrad for implementeringen av den nye arbeidsstrukturen for de gjeldende bedriftene.

Manualen legger spesifikke føringer, og ifølge informant K1 er det å skulle jobbe sammen i team en av de mest sentrale momentene for å kunne arbeide med metodikken. For å lære om

metoden som skulle brukes i prosjektet hospiterte flere av de ansatte ved pilotene ved institusjoner som arbeidet med metoden, i England. De ansatte ved prosjektet fikk også tilbud om videre- eller etterutdanning i England, før oppstarten av pilotprosjektene. Respondentene forteller også om hvordan flere i ledelsesteamene var på besøk og opplæring i USA.

«Det var jo egentlig ingenting i Norge i det hele tatt, det lille man kunne... var egentlig veldig bakt til å tilpasse seg dagens system... Så vi måtte egentlig starte på nytt og bygge opp pilotene med kunnskap. Og siden vi ikke hadde den særlig i Norge så måtte vi hente den fra utsiden. Så vi etablerte veldig god kontakt med England, for de var liksom foran oss. De hadde etablert (prosjektet)... som hadde høy kvalitet i tjenesten sin, så vi kunne får hjelp til å rigge kompetanseløpet samtidig som man ansatte folk» informant K1.

Ettersom prosjektet var et samarbeid mellom to ulike etater, falt det naturlig at teamene som arbeidet sammen var tverrfaglige med ulike utdannelsesbakgrunner. Informant K3 forteller at rekrutteringen av ansatte skjedde ut fra kandidater fra begge virksomhetene som har vært delaktige i prosjektet. For å få til et samarbeid mellom de ansatte innad i prosjektet, legger informant K3 til grunn at en ikke kan sitte inne på eget kontor og forvente å bli en del av det som foregår ute i prosjektet. Løsningen tatt i bruk var kontorplasser på tvers av virksomhetene, for å oppfordre til samhandling, diskusjoner og integrering mellom de ulike partene. Hensikten var å skape deltakelse og engasjement mellom parter innad i prosjektet, og gi følelsen av gjensidig avhengighet og eierskap.

Læring og samarbeid i teamene var høyt verdsatt av ledelse og involverte aktører i prosjektet. Informant K3 forteller at det finnes ulike plattformer for kunnskapsdeling mellom de involverte i prosjektet, og legger til at de oppfordres til å diskutere det de erfarer. Av formelle læringssituasjoner gjennomføres det blant annet faste torsdagsmøter som inneholder dialog og diskusjon av ukens problemstilling, i tillegg til faste fagmøter hvor hendelser og regelverk blir luftet og diskutert. En mer uformell læringsplattform som blir tatt i bruk av virksomhetene har vært en digitalarena, som har fungert som et forum mellom aktuelle aktører.

Et av de essensielle verktøyene for teamlæring i pilotprosjektene, har vært *evaluator*-programmet. For å kunne arbeide som evaluator må vedkommende gjennom et undervisningsopplegg før de kan tiltrå. Ifølge informant K3 er det alltid minimum to evaluatorene som arbeider sammen. De skal ikke evaluere eget (pilot)prosjekt, men skal dra til



andre piloter for å evaluere der. Evaluering skjer opp mot kvalitetskalaen som står beskrevet i manualen med føringer for prosjektets arbeidsstruktur. Både informant K1 og K2 understreker læringsutbytte som fremkommer av evaluator- programmet. Hensikten med evalueringen er å bevisstgjøre egne holdninger og handlinger, samt se kvaliteten i arbeidet. K1 og K2 mener at både de som blir evaluert og de som evaluerer får utbytte av programmet. De som arbeider som evaluører bevisstgjør seg sitt eget arbeid og dens praksis, og informantene forteller at det ved flere anledninger har blitt tilbakeført nye ideer og innfallsvinkler på arbeidsstrukturer etter at evaluatørene har vært i andre pilotprosjekter.

### **7.2.1 Oppsummering: læring i team**

Etter min oppfatning av informantenes utsagn har det vært flere faktorer som har spilt inn på hvordan teamlæring har fungert i praksis. I oppstartsfasen har opplæring, kurs og hospitering vært framtreddende for å tilegne og utvikle kunnskap i teamene. Ledelsesforankringen har også hatt en større innvirkning på hvordan teamene har blitt satt sammen og også lagt føringer for hvordan samhandling skal foregå. I implementeringsfasen har ledelsen og «utdanning» også hatt sentrale roller, men i denne fasen har informantene lagt mer vekt på hvordan læring skjedde på tvers av de ansatte innad i prosjektteamene. Utvikling av kunnskap har forekommet på flere ulike arenaer og i ulike situasjoner, men etter hva jeg forstår på informantene, har diskusjon og dialog, samt digitale plattformer, stått for mye av kunnskapsutviklingen. Gjennom tabell 2 har jeg søkt å illustrere hva som ligger i samsvar med Senges teori, og hva som er avvikende fra «de fem disiplinene».

## **7.3 Mentale modeller**

Kort oppsummert viser mentale modeller i Senges (1990) teori til vår forståelse av verden og hvordan den fungerer. Modellene kan endres gjennom refleksjon omkring kognitive oppfatninger. Ett virkemiddel i endringsarbeidet med de mentale modellene er å kunne analysere nåtid og kartlegge fremtid.

Som tidligere nevnt, ble deltagerne til prosjektteamene valgt ut av ansatte fra begge de involverte virksomhetene. Informant K1 forteller at det er et stort gap mellom den (datidens) eksisterende praksis, og arbeidspraksisen som skulle være gjeldende for prosjektteamene. Informant K2 betegner den nye arbeidspraksisen som en «form for gründer-virksomhet»

innenfor det tidligere tradisjonelle arbeidsrammeverket. Informant K3 illustrerer hvordan ansettelsesprosessen skjedde, og la til grunn at det var strenge kriterier for å kunne bli en del av teamene, ettersom prosjektet utfordret den tradisjonelle tankegangen om arbeidsstruktur. K3 forteller at de som søkte seg til prosjektteamene ble tatt inn i utfordrende intervjuprosesser og utsatt for ganske omfattende opplæring utenfor komfortsonen de hadde arbeidet innenfor tidligere.

Alle informantene er enige om at det har vært lagt vekt på holdningsarbeid og det å utfordre tankegangene om tidligere arbeidspraksis. Informant K3 mener at prosjektets struktur har utfordret den (på den tiden) gjeldende arbeidspraksisen i begge virksomheter, både på holdninger og tankesett. K1 og K3 forteller at de begge var forberedt på å møte motstand i forbindelse med oppstart av pilotprosjektene. Innovative prosjekter kan skape usikkerhet i arbeidet, og informant K1 mener det er sunt å være skeptisk til endring, så lenge man ikke er lukket for det;

«(Det er) holdninger, ikke sant. Usikkerhet... Hvorfor skal jeg endre praksisen min? Det er farlig. Jeg har lært (å gjøre sånn), min utdanning sier at sånn er det. Også kommer dere og sier noe helt annet... Men det er jo sunn motstand... Det er jo en motstand vi møter hele tiden og gammel og ny kunnskap møtes... Det er en sånn brytning nå tror jeg» informant K1.

Utsagnet er en forklaring om hvordan motstand innad i prosjektteamene har påvirket arbeidet. Videre legger informant K1 til at gjennom utprøving og forskningsresultater skal man trygge de usikre, og danne grunnlag for endringenes hensikt.

Informant K3 forteller om hvordan oppslag og diskusjon i media har vært med og påvirket holdningene til prosjektet. K3 legger til at noen av diskusjonene som har vært i media, har blant annet omhandlet endringer av arbeidsstruktur og innføring av nye IKT systemer. I et såpass stort arbeid, som bidrar til å endre den tradisjonelle praksisen i to større virksomheter, har det, etter min forståelse, vært essensielt å kunne begrunne endringene i hensikt, kompetanse og forskningsresultater.

Ettersom mentale modeller, på lik linje med læring i team, omhandler å kunne reflektere over eget arbeid og holdninger, faller evaluatorprogrammet også innenfor denne kategorien. Informant K3 forteller at evalueringen skjer gjennom intervjuer, dialog, observasjon og gjennomgang av dokumentasjon. K3 legger til at målet er å jobbe tettes mulig opp mot

manualen, og etter hvert evaluator besøk mottar organisasjonen en rapport med poengscore knyttet opp mot kvalitetsskalaen. Manualene har, som tidligere nevnt, en kvalitetsskala som er grunnlaget for evalueringen av prosjektet, gjennom bestemte føringer og kriterier. Hverken kvalitetsskalaen eller evalueringene skal være et negativt virkemiddel for organisasjonene. Informant K1 og K3 forteller at kvalitetsskalaen og evalueringene skal fungere som en bevisstgjøring for de ansatte i prosjektet, og har som hensikt å vise til forbedringspotensialer uten å trekke negative føringer. Informant K3 forklarer evaluatorprogrammet på følgende måte;

«Vi går inn også sier vi: dette sier metodikken, det sier noe om deltakerbemanning, det sier noe om organisasjon og det skal si noe om tjenestetilbud... Vi intervjuer ledere, vi intervjuer veiledere, vi intervjuer jobbspesialister... Vi er med ut og observerer... også ser vi på masse dokumentasjon, også skriver vi da en rapport opp mot manualen... Folk skal ikke oppleve at de blir straffet hvis de på en måte får dårlig poeng. Det skal brukes som et verktøy for å bli bedre, for å evaluere seg selv og bevisstgjøre personalet» informant K3.

### **7.3.1 Oppsummering: mentale modeller**

Som vist i tabell 2 har oppstartsfasen både holdningsarbeid og verdiskapning som faller under Senges teori. Det som avviker fra teorien er hvordan motstand kan bidra til utvikling og konkretisering av arbeidet. I implementeringsfasen for prosjektet arbeides det, etter min forståelse, kontinuerlig med strategiske refleksjoner omkring eget arbeid. På lik linje som i oppstartsfasen, har implementeringsfasen også måtte arbeide med barrierer og usikkerhet rundt prosjektets struktur. Som tidligere nevnt anser flere av informantene denne motstanden og usikkerheten som et sunt moment i arbeidet, og mener at dette har vært med på å kunne utvikle arbeidet og kunnskapen i lys av holdninger og verdier.

## **7.4 Personlig mestring**

Kort oppsummert er personlig mestring grunnet i kompetanse og evner, og en evne til å se hensikten med arbeidet som utføres. Personer med høy grad av personlig mestring ser visjonen som et kall, er initiativrike og har en dyp ansvarsforståelse (Senge, 1990).

Ifølge informant K2 er det en holdning i prosjektet at det skal satses på å jobbe mer kunnskapsbasert. For å få til dette mener K2 at arbeidet hele tiden må kvalitetssikres, og at det må skje jevnlig kvalitetsevalueringer av teamet, fra evaluører og fra egne medlemmer. Det vektlegges å arbeide kunnskapsbasert for å rette fokus mot utviklingen av modellen og metodikken som ligger til grunn for prosjektet.

Gjennom den krevende intervju- og ansettelsesprosessen, er det klart at prosjektteamene innehar den kompetansen og de egenskapene som er essensielle for arbeidet. Dette har vært en vesentlig del av prosjektet, ettersom lederne har vært interessert i å ha ansatte som har en god forståelse for arbeidet, og et genuint ønske om å gjøre en forskjell, ifølge flere av informantene. Videre handler det om å skulle øke kunnskapen gjennom utvikling av metode og team. Informant K1 forteller at kunnskapen nå sitter ute hos dem som jobber med metodikken. Ifølge informant K2 arbeides det med aktiv opplæring blant de ansatte, og for erfarne jobbspecialister er det mulighet til å stille som kursledere ved sentrale opplæringskurs. Som tidligere nevnt, er det også mulighet for å utdanne seg til å bli evaluator innad i prosjektene.

Etter min forståelse av informantene har arbeidet med et samlet ønske om å utgjøre en forskjell og ha felles visjoner som bakteppe, dannet en arbeidskultur som arbeider med å utvikle kunnskapen for å bedre dagens arbeidsstrukturer. Alle informantene forteller om hvordan ledelsen har iverksatt tiltak for at prosjektet skal eies like mye av alle parter, på tvers av virksomhet. Gjennom kunnskap og erfaring, dannes det trygghet og autonomi i arbeidet.

#### **7.4.1 Oppsummering: personlig mestring**

Det å arbeide kunnskapsbasert er, etter min forståelse, en term som ikke i stor grad knyttes til Peter Senge. Imidlertid ser vi at det i oppstartsfasen er en holdning (som følger videre gjennom prosjektets andre faser), at det skal arbeides kunnskapsbasert. Som tidligere nevnt forteller informant K2 at de arbeider videre med denne holdningen gjennom implementeringsfasen gjennom evalueringer på kvalitet i team og arbeid. Som tabell 2 viser faller derimot eierskap og autonomi i større grad under bekreftende eksempler. På bakgrunn av Senges (1990) teori om at personer med høy grad av personlig mestring ofte er initiativrike og har en dyp ansvarsforståelse, mener jeg at dette er et bekreftende eksempel ettersom jeg anser det som lite troverdig at en person innehar personlig mestring, om det ikke ligger interesse og autonomi til grunn. I oppstartsfasen står utvikling av kompetanse og evner

sentralt, og i implementeringsfasen vektlegges det å danne et hensiktsmessig grunnlag for arbeidet med prosjektet,

## **7.5 Felles visjoner**

Kort oppsummert er felles visjoner ifølge Senge (1990) en idealistisk sannhet for de involverte. Kulturdanning skjer gjennom gjensidige bånd, som begrunnes i verdier og hensikt.

Manualen legger, som tidligere nevnt, føringer for arbeidet, også når det kommer til målsetting og hensikt. Flere av informantene mener at ønske om å jobbe med endringsarbeid og utgjøre en forskjell er en bidragsyter for å danne en felles visjon. I tillegg utgangspunktet i arbeidet utspringet i en felles case, hvor målet er å hjelpe brukerne. Informant K2 gjentar flere ganger i løpet av intervjuet at det er en felleholdning i virksomhetene som arbeider med å jobbe mer kunnskapsbasert. Visjonene skal ifølge informantene være godt implementert i arbeidet som gjennomføres.

Det overordnede prosjektet og pilotene arbeider mot å nå deres indre visjoner, som stiller krav til deres arbeid innenfor rammevilkårene. Etersom virksomhetene som delaktige, er en etat og et direktorat, finnes det flere føringslinjer for arbeidsplassene, men, etter min forståelse, i mindre grad en konkurransedrevet praksis som prosjektteamene må forholde seg til.

### **7.5.1 Oppsummering: felles visjoner**

De bekreftende eksemplene som ligger i opptil Senges teori, fremkommer gjennom tydelige visjoner som det kontinuerlig arbeides med å nå, og som er begrunnet i hensikt og verdier (Se tabell 2). Dette på bakgrunn av informantenes utsagn om hvor essensielt det er å ha prosjektteam som har holdninger og et ønske om å hjelpe og gjøre en forskjell. Avvikene fra teorien om fem disipliner, begrunnes i at felles visjon ikke er utarbeidet i samråd med alle involverte parter, eller internt innenfor hver prosjektgruppe. Manualen for arbeidet legger føringer for prosjektets visjoner, og er derfor forhåndsbestemt for pilotprosjektene og i implementeringsfasen.

## 7.6 Systemtenkning

Kort oppsummert omhandler systemtenkning innenfor teorien om samhandling mellom strukturer og hierarkier, og å kunne se alt i en helhet innad i systemet (Senge, 1990).

Ettersom caset for oppgaven har vært et prosjekt mellom to ulike virksomheter, med todelt ledelse, og føringer fra byråkratiske hold, er det et stort helhetsperspektiv på prosjektet. Denne oppgaven omhandler prosjektarbeid, som da blir et fragment av det større bildet. I intervjuprosessen var det ikke til å komme unna hvordan ledelse har en innvirkning på prosjektet. Dette kommer jeg tilbake til litt senere i teksten.

Det har vært tydelige kommunikasjonslinjer mellom det overordnede prosjektet og pilotprosjektene, også på tvers av pilotene. Prosjektene har fungert som flere greiner på et tre, som bistår hverandre med kunnskap og arbeidsutførelse, eksempelvis gjennom evaluatorprogrammet eller kurs. Informant K3 forteller om hvordan utviklingen og tilegnelsen av kunnskap i et bestemt fenomen eller case innenfor prosjektet, i stor grad ofte kan linkes til andre case. Informanten hevder at dette bidrar til kunnskapsdeling på tvers av aktører, og danner en forståelse av verdien av samarbeid på tvers av case og fenomener.

Innad i pilotene forteller flere av informantene at for å få til et godt arbeid har det vært essensielt å ha klare mål, være innforstått med manualens rammer, og danne en felles forståelse for hensikten av arbeidet. Gjensidig avhengighet har vært et nøkkelbegrep for å kunne danne en arbeidskultur som fungerer og utvikler seg, på tvers av de to virksomhetene involvert.

Systemtenkning inneholder et ønske om kvalitet i hvert ledd mellom hierarkiske strukturer, generelle systemer, og arbeidsmetoder. Manualen og metodikken som ble brukt i prosjektene inneholder åtte prinsipper, med tjuefem punkter på kvalitetsskalaen. Informant K1 omtaler dette «som de ti bud» for prosjektarbeidet, og understreker hvor essensielt det er å se dem i sammenheng, og ikke som enkeltstående føringer;

«At alle disse prinsippene er like viktige, er likeverdige... og hvis vi kutter ut tre av dem... så glemmer vi de andre. Og da vet vi at resultatet ikke blir like bra, for det er det forsket på. ...alle de prinsippene må ivaretas for å få best kvalitet» informant K1.

### 7.6.1 Oppsummering: systemtenkning

I oppstartsfasen (og videre over i implementeringsfasen) har pilotprosjektene blitt sett under ett og samme prosjekt, nemlig det overordnede prosjektet som var oppstarten for endringsarbeidet. I sitatet ovenfor sier informant K1 eksplisitt at arbeidsoppgaver og struktureringen av disse kun fungerer ordentlig i samspill med hverandre. Etter hvert som pilotprosjektene kom inn i implementeringsfasen, ble det også i større grad samhandling på tvers av pilotprosjekter og deres team. Ideen bak prosjektets arbeid og struktur har i løpet av implementeringsfasen blitt kjent også for andre aktører, dermed har det skjedd en spredning på tvers av pilotene og andre utenforstående organisasjoner som har hatt et ønske om å kunne arbeide etter samme metodikk. Dette kommer jeg tilbake til i avsnittet; *spredning – en tredje fase?*. Selv om det foregår systemtenkning innenfor prosjektets rammer, er min oppfattelse at Senge vektlegger denne tankegangen på et dypere nivå enn det som skjer i dette prosjektet. Dette kommer jeg tilbake til i diskusjonskapittelet, hvor jeg vil se dataene i lys av teorien lagt til grunn.

## 7.7 Relevante data som faller utenfor Senges disipliner

Ledelse og ledelsesforankring har vært en gjenganger hos samtlige informanter. Under intervjuene kom det frem at det er ledelsen som har hatt størst innvirkning på prosjektet, og at uten støtte fra høyere hold hadde det trolig ikke vært gjennomførbart å kunne iverksette prosjektet. Ledelse som begrep er ikke ukjent i Peter Senge (1990) sin teori eller i de fem disiplinene han har utarbeidet, men er vesentlig mindre vektlagt enn andre aspekter ved organisasjoner og strukturer.

Peter Senge ga ut sin bok med teori rundt lærende organisasjoner for første gang i 1990, hvor det ikke var like vanlig med den teknologien og IKT i arbeidslivet som det er per dags dato. Informant K1 og informant K3 har begge fortalt om hvordan de teknologiske systemene har vært både hemmende og fremmende for arbeidet som skal ha blitt utført gjennom prosjektene. Digitale plattformer har ifølge K3 bli brukt for kunnskapsdeling, samtidig som andre IKT-systemer som brukes i forbindelse med prosjektet har skapt utfordringer i samkjøringer mellom involverte parter. Informanten legger også til at det kan finnes barrierer skapt av IKT-systemer som er på grunn av aldersforskjeller. K3 mener at den yngre generasjonen trolig vil

ha det enklere med å orientere seg i det teknologiske landskapet enn den eldre generasjonen som ikke er *digitaltinnfødte*. Dette reiser også en annen utfordring ved Senges teori, da det tilsynelatende ikke er beskrevet i noen stor grad hvordan personlige egenskaper kan virke fremmende eller hemmende for arbeidet. Dette kommer jeg tilbake til i diskusjonsdelen av oppgaven.

De fem disiplinene omhandler i stor grad hvordan endring og utvikling i *alle* enkelt individer i organisasjonen kan bidra til å endre sin arbeidspraksis, gjennom å bevisstgjøre seg selv. Selv om både teamlæring, felles visjoner og systemtenkning indikerer samspill mellom de involverte partene, er min forståelse av Senges (1990) teori at holdning- og endringsarbeid må skje innad i hvert enkelt individ. Den praktiske implementeringen av kunnskap er mindre vektlagt blant prosjektteamet som gruppe. Informant K1 forteller om hvordan oppstartsprosessen for prosjektet møtte på hindringer; «vi forsøkte første gang å få på plass prosjektet i 2005-2006, men da var det ikke snakk om at det var modent nok i noen av etatene». K1 forteller videre at de arbeidet med en opptrappingsplan og betegner arbeidet som «en modningsprosess som har gått over tid». Informant K3 utdypet K1 sin uttalelse ved å legge til; «... (om) prosjektet hadde kommet nå, så hadde det ikke vært så stort... (en) såpass utfordring for ansatte...».

Prosjektet og tilhørende piloter har vært en plattform for forskning på metodikken. Blant annet har både OsloMet og Norske homeopaters landsforbund (NHL) gjennomført ulike studium rundt prosjektarbeidet. Samtlige av informantene forteller at gode resultater fra forskning har ligget til grunn for å skape forståelse av arbeidet, og å se nytteverdien. Informantene mener at dette har vært en døråpner for implementeringen av nyutviklet kunnskap, ettersom det har blitt flere positive holdninger rundt arbeidet, og kritikken som skapte blest i oppstarten av prosjektet har avtatt i større grad.

## **7.8 Spredning: en tredje fase?**

Oppstartsfasen varte, ifølge informantene, fra rundt 2005 til 2012-2013. Etter dette startet implementeringsfasen, hvor pilotprosjektene startet implementeringen av den nye kunnskapen og metodikken. Implementeringsfasen har tatt for seg kunnskapsutvikling gjennom teamarbeid, manualens føringer og utfordringer i tilretteleggelse av arbeidet. Derimot er det ikke lenger kun pilotene som arbeider med prosjektet. Som nevnt i avsnittet om



systemtenkning, har kunnskapen begynt å spre seg, og læring på tvers av prosjekter, og mellom prosjekter og linje har startet. I tillegg har utenforstående aktører startet å ta i bruk arbeidsmanualen og søkt hjelp for å kunne implementere metodikken i egen organisasjon. Dette anser jeg som en ny fase av prosjektet; spredningsfasen.

«De som er ute, de som gjør jobben ser jo at dette er mye bedre enn det vi gjorde før... Den lille snøballen som ikke klarte å rulle selv, den har begynt å rulle litt mer selvstendig nå da» informant K1.

Informant K1 mener at det er enklere nå å implementer den nye kunnskapen, ettersom erfaringene øker i deres favør; «... og det er jo lettere og lettere nå da, som flere og flere ser hva vi har erfaring med da».

Ifølge informant K3 har et direktorat som har vært kjent med prosjektet utviklet kurspakker for å effektivisere spredningen av metodikken. Informant K2 forteller at deres pilotprosjekt er regnet som avsluttet, ettersom prosjektet nå har gått inn i daglig drift. Derimot arbeider de fortsatt med å kunne hjelpe til i oppstartsfasen for nye prosjekter. Informant K1 forteller at metodikken har begynt å spre om seg, og fra å være seks pilotprosjekter i 2012, er det i dag over 60 organisasjoner som arbeider med metoden, i tillegg til mulige andre virksomheter de ikke har fullstendig oversikt over. K1 legger til at de regner med å få startet opp i 30 nye prosjektsteder i løpet av 2019.

## 8 Diskusjonskapittel

I dette kapitlet vil funnene, presentert i analysekapitlet, bli drøftet opp mot teorien som ligger til grunn for oppgaven. Kapitlet er utformet til å illustrere de positive funnene fra datainnsamlingen, men kommer også til å diskutere hvordan de avvikende funnene kan forstås i sammenheng med caset eller prosjektet.

### 8.1 Struktur

Strukturen for dette kapitlet vil være en drøftende forlengelse av funn og analysekapitlet. I punkt 8.3 vil de funnene fra datainnsamlingen bli drøftet opp mot de relevante teoriene rundt lærende organisasjoner. Videre, i punkt 8.4 vil funn bli diskutert opp mot teorier gjeldende prosjektarbeid, kunnskapsgrenser, læringsgrenser og læringsvansker. De to overnevnte punktene vil også ta for seg teorier og funn gjeldende kunnskapsdeling og implementering av kunnskap. I punkt 8.5, vil teoriene rundt lærende organisasjoner bli drøftet opp mot relevans for dagens samfunn, basert på funn fra respondenter. Her vil jeg også legge frem og diskutere et forslag til en videreutviklet, modernisert teori på hvordan lærende organisasjoner kan utvikles for å tilpasse seg dagens samfunn. Avslutningsvis for kapitlet vil punkt 8.6 ha et kritisk perspektiv på eget arbeid, og punkt 8.7 gi forslag til videre forskning.

### 8.2 Fortolkninger og implikasjoner

Tabellen utformet for dette kapitlet bygger videre på tabell 2 som ble presentert i funn- og analysekapitlet. Det som skiller de to tabellene er at tabellen i dette kapitlet tar i større grad for seg de positive funnene, i tillegg til å presentere den siste fasen (spredningsfasen) i større grad enn tidligere. Tabellene er i utgangspunktet relativt like, men er utformet litt annerledes i diskusjonskapitlet ettersom det er ulike formål for tabellene. Tabell 2 har som formål å vise til deskriptivt-analytiske funn, mens tabell 3 skal løfte frem mulige fortolkninger av disse funnene. Den teoretiske analysemodellen, presentert i teorikapitlet, har fungert som et måleinstrument for analysen av dataene. Tabellen som blir presentert i dette kapitlet, tar for seg de oppsummerte resultatene fra målingen, gjennom å se likheter og forskjeller, og diskutere om teori samsvarer med funn. Tabell 3 er utformet med utgangspunkt i Peter Senge (1990) sin teori omkring de fem disiplinene.

<b>Tiltak for:</b>	<b>Oppstartsfase</b>	<b>Implementeringsfase</b>	<b>Sprednings fase</b>
<b>Teamlæring</b>	Opplæring, kurs og hospitering	Diskusjon og dialog	Konsultasjon og veiledning
<b>Mentale modeller</b>	Holdningsarbeid og verdiskapning	Strategiske refleksjoner rundt eget arbeid og tankemodeller	
<b>Personlig mestring</b>	Kontinuerlig arbeid med utvikling av kompetanse og evner.  Eierskap	Fremstilling av prosjektet som hensiktsmessig.  Skape autonomi hos prosjektteamet	Bistand i å gjøre <i>eget</i>
<b>Felles visjoner</b>	Tydelige og eksplisitte visjoner, som det kontinuerlig arbeides mot å nå	Forankre prosjektets hensikt i verdier	Opplysning om manualens føringer
<b>Systemtenkning</b>	Arbeidsoppgaver og arbeidets struktureringer sees i relasjoner til hverandre  Det overordnede prosjektet og pilotene har en gjensidig avhengighet og sees under ett	Samhandling på tvers av prosjektteam, og mellom prosjekt og linje	Samhandling på tvers av piloter og ny oppstartede prosjekter  Internalisering fra prosjekt til linje
<b>Avvik</b>	Ledelsesforankring	Manualens føringer	Resultater fra forskning

**Tabell 3: Tilretteleggende faktorer fra prosjektet for å danne en lærende organisasjon.**

### **8.3 Hvilke kjennetegn har prosjektet som sammenfaller med teorien om en lærende organisasjon?**

Som vist i tabell 2 og tabell 3 faller flere momenter fra caset for oppgaven under Peter Senge (1990) sin teori om lærende organisasjoner. Alle fasene inneholder, i varierende grad, elementære kjennetegn fra Senges teori omkring de fem disiplinene. Ettersom respondentene for datainnsamlingen fra tidligere ikke var kjent med teorien til Senge, finner jeg det interessant at prosjektet allikevel i en så stor grad har arbeidet på en måte som sammenfaller med føringene til disiplinene i den teoretiske modellen. Et spørsmål som kan stilles da er; om Peter Senges teori på lærende organisasjoner er blitt for selvsagt og banal for dagens samfunn? Dette kommer jeg tilbake til senere i avsnittet 8.5.

Prosjektet har helt siden oppstartsfasens begynnelse, rundt år 2005-2006, måttet arbeide med holdningsarbeid for å gjøre ledere og ansatte forberedt på endringene som prosjektet skulle medføre i arbeidsstrukturen. Integrerte tanker og verdier har blitt diskutert i flere ulike settinger, for å kunne endre de tidligere mentale modellene og grunnleggende hensikten til prosjektet på et transparent verdigrunnlag. Arbeidet og utviklingen av holdningsarbeidet har foregått over alle fasene av prosjektet, men det kan se ut til at det var mest motstand i oppstartsfasen. For å overkomme denne motstanden har ledelsen i prosjektet tatt i bruk en manual som synliggjør prosjektets ønskede natur, gjennom å legge føringer for arbeidet. Manualen har fungert som et felles holdepunkt innad i alle aktuelle prosjekter og piloter, og har blitt drøftet gjennom flere diskusjoner for å danne en felles forståelse av metodikken. Ifølge Senge (1990) er det ledelsens ansvar å legge et tydelig grunnlag for realiteten av arbeidets natur, for å gi mindre rom for personlige tolkninger og tilpasninger.

Ifølge Garvin (2000) skjer vekst og resultater gjennom læring og utvikling. Gjennom å skape, tilegne og søke kunnskap kan organisasjonene lære. Både Garvin (2000) og Senge (1990) hevder at kunnskapsutvikling ikke kun er en kognitiv prosess, men må arbeides med i ulike situasjoner og i ulike former. For å kunne utvikle kunnskapen hos de aktuelle aktørene innenfor prosjektet har det vært tatt i bruk både formelle og uformelle læringsplattformer. Læring og kunnskapsdeling har foregått i både praktisk arbeid og i intellektuelle konversasjoner. Dialog og diskusjon, samt kurs og opplæring, har vært sentralt i oppstartsfasen og i implementeringsfasen for å få på plass de mest essensielle byggesteinene

for grunnmuren i prosjektet. Gjennom implementeringsfasen har det i større grad også blitt tatt i bruk mer praktiske tilnærminger til kunnskapsutvikling, gjennom eksempelvis evaluatorprogrammet og hospitering på tvers av pilotprosjekter. Hospitering som metode for kunnskapstilegnelse forekom også i oppstartsfasen, hvor blant annet flere fra ledelsen dro utenlands for å lære og arbeide med metodikken fra mer erfarne aktører.

Teamarbeid og læring i team har gjennom hele prosjektet hatt en sentral rolle. For å unngå passive aktører, var det vesentlig for ledelsen å ansette personer med et genuint ønske om å kunne utgjøre en forskjell, som så hensikten og relevansen med arbeidet allerede før resultatene fra forskningen var kommet. Teamene er tverrfaglige og de ansatte har ulike utdannelsesbakgrunner. Utvelgelse av teammedlemmer med variasjoner i fagbakgrunner har vært gjort med hensikt, for å kunne gi rom for flere ulike refleksjoner i arbeidet, og legge opp til mer dialog og diskusjon fra ulike perspektiver. Ifølge Senge (1990) er evner og kompetanse grunnmuren i personlig mestring, som vokser gjennom tilegnelse og utvikling av kunnskap. Som tidligere nevnt, i funn- og analysekapittelet, har ikke informantene lagt skjul på at det tidvis har vært krevende å skulle arbeide på tvers av virksomhetene. Utfallet av samarbeidet har allikevel gitt gode resultater.

Spredningsfasen kan sees som et produkt av resultatene fra forskningen gjort i oppstartsfasen og implementeringsfasen. Forskningen som ble gjennomført viste til positive resultater, noe som la til grunn hensikt og nytteverdi av arbeidet. Dette har medført at flere organisasjoner har meldt seg for å kunne få opplæring i metodikken, eller på egenhånd har tatt i bruk manualen for arbeidet. For de involverte som i første omgang i oppstartsfasen og implementeringsfasen startet å arbeide etter denne metoden, åpnet det seg en dør for videre kunnskapsutvikling. Gjennom å gi opplæring, samt konsultere og gi veiledning for nye bedrifter, har aktørene selv måtte reflektere over og evaluere eget arbeid.

Det overordnede prosjektet og ledelsen står til ansvar for pilotprosjektene og de nyoppstartede delprosjektenes arbeid og resultater. Selv om det er ulike byråkratiske regelverk som skal følges og som i varierende grad legger ulike føringer for arbeidet, skal manualen alltid forbli kjernepunktet i arbeidets struktur. Alle prosjektene som er igangsatt er gjensidig avhengig av hverandre, gjennom manualens føringer, kvalitetsskalaen og evaluatorprogrammet. Denne metodikken, med hensikt eller ikke, har lagt føringer for systemtenkning helt fra oppstartsfasen gjennom sin struktur på arbeidsmetoder og gjennomføring.

## 8.4 Hvordan har prosjektet arbeidet med å overkomme kunnskapsgrenser og læringsgrenser?

Selv om det har, som nevnt i avsnittene over, vært flere sammenfallende momenter mellom funn og teorien som er lagt til grunn, er det fortsatt en del relevante data som ikke faller inn under Senge sine fem disipliner. Disse funnene blir presentert i dette avsnittet, og diskutert opp mot andre relevante teorier presentert tidligere i oppgaven.

### 8.4.1 Kunnskapsgrenser

Ettersom det primært i prosjektet har vært ansatte med ulike sosialfaglige utdanningsbakgrunner, har ikke de syntaktiske grensene vært fremtredende i utsagn fra respondentene. Derimot er min tolkning av data, at de semantiske grensene har vært en litt større utfordring, spesielt i oppstartsfasen. Ettersom prosjektarbeidet har en innovativ vinkling på den originale arbeidsstrukturen, var det essensielt for prosjektets aktører å kunne legge til grunn meninger og forståelse av ulike ordlyder for å kunne konstatere at arbeidet ble utført i tilnærmet lik i alle pilotprosjektene. En av metodene de arbeidet med for å kunne få på plass en felles forståelse for begreper, var på ledelsens initiativ et møte med de mest sentrale aktørene. Gjennom dialog og diskusjon kom de aktuelle involverte frem til en felles tolkning, som ble satt som *standard* for ulike begreper. Disse felles tolkningene skulle være et bidrag til hvordan handling skulle forgå og gjennomføres, og ble begrunnet i metodikkens manual.

Når det kommer til de pragmatiske grensene, er min forståelse av informantene at dette hadde vært et arbeid som hadde krevd mye innsats over en lengre tidsperiode for å overkomme. Som en av informantene også eksplisitt kom med et konkret eksempel på; var det usikkerhet rundt arbeidets struktur etter som den avvek fra tidligere arbeidsmetoder. I eksempelet informanten la frem, ble det vist til at utdanningen og kunnskapen den ansatte innehadde var stikk i strid med arbeidsmetodene som nå skulle tas i bruk. Dette stemmer godt med Carlile (2004) sin teori om at pragmatiske grenser kan gjøre at noen aktører kan føle at sitt arbeid truet.

Informantene vektla å trygge de usikre, gjennom å hensiktsgjøre og begrunne endringen i arbeidet. Til gjengjeld dannet de nye teamene en gjensidig avhengighet av hverandre, på bakgrunn av manualens føringer, som utgjorde at alle hadde den samme tidsrammen og *interessen* for gjennomføring innad i hvert enkelt (pilot)prosjekt.

## 8.4.2 Læringsgrenser

Som tidligere nevnt har motstand vært et sentralt moment for kunnskapstilegnelse og kunnskapsdeling innad i prosjektene. Denne motstanden har også vært fremtredende når det gjelder å få overført kunnskapen fra prosjektet og inn i organisasjonens linje. Kunnskapen utviklet og implementert i implementeringsfasen skjedde samtidig, og kan derfor antas å ha falt som en naturlig kunnskapstilegnelse for de involverte partene. Kunnskapen ble implementert inn i prosjektteamene, samtidig som de arbeidet med å utvikle den. Derimot å få gjennomslag for metodikken hos ansatte innenfor samme virksomhet, men utenforstående fra prosjektets struktur, var en utfordring.

Som både Scarbrough (1995) og Swan m.fl. (2016) hevder, faller prosjektets ansatte i såkalte liminale roller eller uorden. Det vil si at det blir en abstrakt avstand mellom de ansatte i bedriften og de ansatte i prosjektarbeidet, grunnet endringer i arbeidsmetoder, verdier, visjoner og annet. Prosjektet har, som presentert tidligere, vært en innovativ tilnærming til hvordan virksomheten jobber. Denne omstruktureringen av tidligere arbeidsmetoder har, ifølge informantene, påvirket holdningene og perspektivene til arbeidsprosessen hos de involverte. For å kunne overføre denne nye tankemodellen over i organisasjonens linje har det krevd bistand fra både ansatte i prosjektet og ledelsen.

Samhandling mellom ulike aktører innenfor prosjektene har vært essensielt for å kunne forenkle prosessen med kunnskapsdeling og implementering på tvers av prosjekt og linje. Forskningsresultatene har også vært en bidragsyter for å kunne vise til effektverdien av prosjektet og arbeidet som har vært tilhørende innenfor dette. Internaliseringen av denne kunnskapen utviklet i prosjektet, fremkommer i spredningsfasen og er pågående. Selv om det var samhandling mellom prosjekt og organisasjon allerede i implementeringsfasen, var det, etter min forståelse, enda ikke igangsatt en større integreringsprosess mellom linje og prosjekt. Imidlertid ble det arbeidet mot å danne grunnlaget for forståelse og hensikt av prosjektarbeidet, både for de involverte og de utenforstående. Dette på bakgrunn av en tanke om å, ved en senere anledning, skulle endre den tradisjonelle arbeidsmetoden til en mer samfunnstilpasset arbeidsform, utprøvd i prosjektet.

### 8.4.3 Læringsvansker

Senge (1990) benytter flere muligheter til å forklare hvordan en organisasjon skal lære gjennom ulike trinn, blant annet personlig mestring og mentale modeller. I en slik teori, med vektleggelse på denne type aspekter, er det underlig at personlige egenskaper ikke er vektlagt. Som vist til i kapittel 7, er det flere av informantene som henviser til hvordan personlige egenskaper har hatt en innvirkning på arbeidet som skulle iverksettes, både i oppstartsfasen og i implementeringsfasen. Som informantene fortalte, ble de involverte i prosjektteamene ansatt blant annet på bakgrunn av personlige holdninger og ambisjoner. De personlige egenskapene til søkerne kunne bidra til om søkeren ble ansatt i prosjektteamet eller ikke. Senge (1990) hevder at man kan endre de mentale modellene gjennom å få personen til å reflektere rundt egen forståelse, se nåtidens realitet og reflektere rundt konsekvenser av handling. Imidlertid, er min forståelse av informantene, at det er essensielt om at de ansatte allerede fra før prosjektets igangsettelse, har et iboende ønske om å utgjøre en forskjell. Det må finnes en endringsvilje allerede før endringsarbeidet starter opp. Senge (1990) er kritisk til å gi ledelsen for mye makt, og hevder at top-down bestemmelser ofte har liten nytteverdi (jfr. punkt 2.3.4 felles visjoner). Allikevel mener han at man kan skape endringsvilje gjennom tilretteleggelse, men fra hvem? Respondentene for datainnsamlingen istemte alle i viktigheten av ledelsesforankringen og den allerede eksisterende endringsviljen som fant sted hos de ansatte i prosjektene.

Et annet moment som tilsynelatende er utelatt fra Senge sin teori er hvordan rollen til informasjonsteknologi (IT) kan spille inn i slike prosesser. Dette faller muligens naturlig, ettersom Senge ga ut sin bok i 1990 hvor bruken av IT i dagligdags arbeid ikke var like utbredt som det er per dags dato. Allikevel utgjør dette et avvikende aspekt ved teorien, ettersom spesielt informant K3 eksplisitt viser til IT-løsninger og plattformer som et essensielt moment for hvordan arbeidet har fungert basert på IT-plattformer for kunnskapsdeling. Dette vil oppgaven gå nærmere inn på i avsnittene under.

## 8.5 «De fem disipliner» - en utdatert teori i dagens samfunn?

Som jeg har argumentert for i avsnittene over, finnes det både funn som sammenfaller og avviker fra teoriene rundt lærende organisasjoner. Avvikende funn har ikke i seg selv en



negativ betydning for arbeidet rundt lærende organisasjoner, men viser heller at teoriene kanskje i løpet av de siste 30årene har blitt utdatert. IKT og IT har fått en større plass i dagens samfunn enn det var tidligere, og kunnskapssamfunnet legger til stadighet nye utfordringer for arbeidsgiver og i arbeidsmarkedet.

### **8.5.1 Avgrenset systemtenkning?**

Som tidligere nevnt i funn- og analysekapittelet, kan det se ut til at Peter Senge legger en større dybde i begrepet systemtenkning, enn det som muligens er realistisk for en bedrift eller et prosjekt. Senge (1990) hevder at alle deler av organisasjonen må sees under en og samme helhet for å kunne bidra til å skape en lærende organisasjon. Denne oppgaven har derimot tatt for seg kun et fragment av organisasjonen, nemlig et bestemt prosjekt, men har allikevel tilsynelatende flere elementære koblinger til Senges definisjon eller tanke om hvordan en lærende organisasjon utvikles. Som presentert kapittel 7, har respondentene gjennomført systemtenkning i sitt prosjekt, uten å ha noen tidligere kunnskap om Senges teori. Om dette er på bakgrunn av at personene som i første omgang utviklet manualen for prosjektet hadde kjennskap til teorien, eller om systemteori i seg selv er blitt et såpass naturlig moment i arbeidslivet at det omtrent blir banalt, er ikke godt å si. Uavhengig av årsaksvirknings forhold, er det ikke til å komme fra at det har forekommet systemtenkning i prosjektarbeidet. Spørsmålet som derimot reiser seg er; er Senges teori på systemtenkning for helhetlig for den reelle virkeligheten?

Caset er, som tidligere nevnt, er et tverrfaglig prosjekt med todelt ledelse, som har føringer både fra manualen som ligger til grunn for arbeidet, og byråkratiske regelverk. De geografiske beliggenhetene for pilotprosjektene og det overordnede prosjektet legger også ulike grunnlag for regelverk, ettersom det ikke bare er statelige lovverk, men også kommunale føringer som påvirker utarbeidelsen og gjennomføringen av arbeidet. Rammevilkårene for det overordnede prosjektet, samt pilot- og underprosjektene vil derfor variere. Hvordan skal man da kunne se alle komponentene under ett? Jeg vil argumentere for at Senges teori omkring systemtenkning ikke var utarbeidet med tanke på en bedrift med en såpass geografisk spredning. Dette på bakgrunn av antakelse om at Senge og andre eldre teorier ser på organisasjonen som en mer samlokalisert og enhetlige enn det som er normalen i dag. I så fall ville større kjedebedrifter, med lokasjoner rundt om i hele verden være et massivt prosjekt å skulle sette inn i systemtenkning. Da ville det heller være mer hensiktsmessig å se det i et systemperspektiv,

hvor øverste ledelse la føringer for alle arbeidsplasser, men heller delt opp underkategorier for systemtenkning, eksempelvis gjennom geografiske lokasjoner og rammevilkår.

### **8.5.2 Fornye retningslinjene for begrepet lærende organisasjoner?**

Senge (1990) hevder at en kritisk masse av individer må endre sine metoder og tankemønstre i samspill med hverandre for å kunne skape en lærende organisasjon. Garvin (2000) mener at det er ledelsen som står til ansvar for å tilrettelegge for endring og endringsvilje. Disse teoriene er riktignok opprinnelig ikke tiltenkt i en avgrenset setting som prosjektarbeid, men er allikevel essensielle verktøy for å kunne diskutere oppgavens problemstilling. Når det er sagt er ikke disse teoriene fullkomne i det praktiske perspektivet, ettersom flere av de relevante funnene fra dataanalysen faller utenfor de overnevnte teoriene.

Som nevnt innledningsvis for oppgaven er samfunnet i et stadig dynamisk skifte. Gjennom analysedelen og tidligere i diskusjonskapittelet går det frem at det er kommet nye verktøy inn i arbeidslivet, og nye holdninger rundt det enkelte mennesket i arbeid. Bruken av IT i arbeidet har økt betraktelig, både i form av datamaskiner, telefoner, smartklokker og annet. I tillegg har det blitt mer sentralt å fokusere på personlige egenskaper hos ansatte, ettersom et arbeidssamfunn i endring er avhengig av kompetente og tilpasningsdyktige arbeidstakere. Samtidig viser også de innsamlede dataene fra informantene og analysen av denne, at den lærende organisasjonen fortsatt eksisterer, i hvert fall for denne oppgavens virksomheter. Imidlertid har ikke virksomhetene hatt et bevisst forhold til arbeid med bakgrunn i lærende organisasjoner og tilhørende teorigrunnlag. Er det på tide å modernisere tankegangen om en lærende organisasjon? Hvilke tradisjonelle faktorer skal i så fall få fortsette inn i den moderne teorien? Og hvilke nye momenter må få plass?

### **8.5.3 En moderne lærende organisasjon?**

Peter Senge kan oppfattes som ganske bastant i sin uttrykksmåte av den normative teorien han har utviklet. Dette betyr allikevel ikke at det er en dårlig teori, og utfra anmeldelser og omtale av boka når den først kom ut i 1990, vises det til en revolusjonering av tankegangen om hvordan lede og operere i en organisasjon. Samtlige av disiplinene fungerer i dagens samfunn, men etter nesten 30år kan det se ut til at teorien trenger å tilpasses det nye næringslivet.

Kapittelet har allerede diskutert i korte trekk hvordan systemtenkning kan komme til syne i det spesifikke caset på ulike måter. Jeg har illustrert et forslag, i form av et eksempel, på hvordan systemtenkning kan slås sammen med og operere med systemperspektiv for større kjedebedrifter eller i prosjektsammenheng. Jeg vil argumentere for at for å danne best mulig synergieffekt i en organisasjon, må det være kvalitet i alle ledd, både sett i sammenheng mellom avdelinger og i individuelle settinger.

Arbeidsplassmobiliseringen, som nevnt innledningsvis for oppgaven, har bidratt til at arbeidstakere og jobbteam ikke lenger er like statiske som de var tidligere, men at arbeidssøkere beveger seg som bølger gjennom arbeidsmarkedet. Dette utgjør en uforutsigbarhet for arbeidsgiver, som må bli medregnet i utformingen av en lærende organisasjon. Teamlæring og kunnskapsdeling vil derfor fortsette som viktige momenter innenfor en lærende organisasjon, ettersom kunnskapen iboende i enkeltindividet vil forsvinne sammen med personen om kunnskapen ikke er uttrykt og delt for andre ansatte. Den implisitte kunnskapen må eksplisitt bli gjort rede for og drøftet i samhandling med andre, for å øke forståelse og læringsutbytte. Som informant K3 også uttrykte i funn- og analysekapittelet, er endringsarbeidet dødfødt om de ansatte kun består av ildsjeler som ikke utvikler og deler sin kunnskap før de forlater prosjektet.

Når det gjelder mentale modeller, felles visjoner og personlig mestring kan dette gjenspeiles i prosjektet på ulike måter. Gjennom oppstartsfasen og implementeringsfasen ble det arbeidet med holdningsarbeid og verdiskapning for å endre og tilføre nye ideer i de eksisterende mentale modellene. I tillegg til dette, var de ansatte i prosjektene allerede valgt ut blant annet på grunnlag av kompetanse og endringsvilje. Sulten på kunnskap og ønske om å endre praksis sto dermed sentralt hos de ansatte fra start. De felles visjonene for arbeidet var utarbeidet på forhånd, og i stedet for å begrunne visjonene i verdiene hos de ansatte (som teoriene rundt lærende organisasjoner hevder er et viktig utgangspunkt), måtte de ansatte tilpasse seg manualens føringer. Dette fungerte, etter min forståelse, for dette prosjektet. Hva som er det beste alternativet, legge visjonene til grunn i forkant eller utforme dem ved hjelp av de ansattes verdier, er trolig subjektivt og kontekstavhengig. Hva gjelder personlig mestring har prosjektets ledere lagt til rette for kontinuerlige læringsprosesser, hvor man gjennom erfaring og kunnskapstilegnelse kan starte å arbeide med å kurse eller veilede andre. Selv om ordet *autonomi* aldri ble sagt eksplisitt av noen av informantene, vil jeg argumentere for at dette

skaper et eierskap og tilhørighet i arbeidet. Dette på bakgrunn av anerkjennelse og ansvarliggjøring av de ansatte over tid.

I motsetning til Senge (1990) hevder Garvin (2000) at ledelsen er et essensielt moment for en lærende organisasjon. Dette er i tråd med informantenes utsagn om viktigheten av ledelsesforankring. Ledelse som et verktøy for kunnskapsutvikling og etablering av lærende organisasjoner, vil jeg hevde at har kommet for å bli. Ledelsen legger til grunn ulike føringer og rettelser som kan bidra i utarbeidelsen av kunnskapsmiljøer og rammevilkår for arbeidet. Dette mener jeg på bakgrunn av deres autoritet og den vitale funksjonen som beslutningstakere. Til gjengjeld gjelder det samme prinsippet hos ledelse, som hos ansatte, at de personlige egenskapene i tillegg til kompetanse er med på å utgjøre om ledelsen er egnet for oppgavene for hånd, eller ikke.

## 8.6 I etterpåkløskapens ånd

Oppgaven er forankret i flere normative teorier, men primært vektlagt Peter Senges teori omkring de fem disiplinene. Senge sin teori har dannet grunnlaget for datainnsamlingsprosessen og utformingen av analyseverktøy for funn. Allikevel er ikke Senge alene om teorier rundt lærende organisasjoner, og ved å ta i bruk andre teoretikere ville oppgaven trolig ha hatt en annen fremstilling enn det den har fått nå. Bakgrunnen for valg av Senges teori er at den er relativt altomfattende med tydelige holdepunkt, noe som forenkler prosessen med å kunne analysere dataene ut ifra.

Ettersom teorien er normativ, har det vært min intensjon å vurdere de fem disiplinene fra et kritisk ståsted. Allerede fra introduksjonen av oppgavens problemstilling, har jeg prøvd å illustrere en kritisk tankegang omkring de fem disiplinene. Dette gjennom å se prosjektet som en fragmentert del av den helhetlige organisasjonen, hvor arbeidet med prosjektarbeid har fremstått som en egen dimensjon for arbeidet med å nå målet om en lærende organisasjon. En avgjørende faktor for det kritiske ståstedet, har vært tidsaspektet. Senges teori ble utgitt i 1990 som et revolusjonerende oppgjør mot datidens arbeidsorganisering, men har i den senere tid fått mindre relevans grunnet manglende tilpasning av teorien opp mot samfunnsendringer.

Som kritikk mot eget arbeid, er jeg overbevist om at oppgaven ville blitt fyldigere om det var mer data fra flere respondenter. Selv om dataene som framkom gjennom respondentene

presentert i oppgaven, var både eksplisitte og relevante for oppgavens problemstilling, ville det trolig være en større variasjon i funn om oppgaven hadde tatt i bruk flere informanter. I tillegg til en litt snever datainnsamling, låser oppgaven seg til Senges teori. Jeg har søk gjennom diskusjonskapittelet å se funn drøftet opp mot andre teoretikere, som er presentert i teorikapittelet for oppgaven.

Gjennom oppgaven har jeg prøvd å gjøre rede for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Om studiet har vært fruktbart eller ikke, er noe oppgaven vil komme tilbake til i neste kapittel: avslutningskapittelet.

## **8.7 Forslag til videre forskningsarbeid**

Gjennom dette kapittelet har jeg prøvd å vise til muligheten for å utvikle en moderne versjon av teorien omkring lærende organisasjoner. Det er ikke min intensjon å prøve å utføre dette teoretiske arbeidet selv, men derimot drøfte hvordan den kan tilpasses dagens samfunn. For mitt vedkommende, som forsker for denne oppgaven, ville det vært interessant å følge utviklingen videre. Kan lærende organisasjoner som en teoretisk tilnærming for organisatorisk endringsarbeid reise seg igjen? Eller vil det senere finnes en annen metode som kan fungere synonymt med termen? I tillegg ville det vært spennende å se om andre deler av organisasjonen, ikke prosjekt nødvendigvis, men andre avdelinger kunne bidra til å skape en lærende organisasjon. Videre forskning kan også basere seg på hvordan ledelsen tilrettelegger for arbeidskultur og endringsvilje.

## 9 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet for masteroppgaven, vil jeg i første omgang ta for meg forskningsspørsmålene. Disse vil bli presentert gjennom et kort sammendrag av oppgaven. Sammendragene baserer seg på teori, analyse av funn, og forståelse omkring dataene drøftet i diskusjonskapittelet.

### 9.1 Sammendrag

#### 9.1.1 Hva kjennetegner en lærende organisasjon?

En lærende organisasjon kan gjenkjennes på å følge tydelige premisser for læring og utvikling. Målsettingen for arbeidsformen er ikke statisk, men en dynamisk visjon som hele tiden streber etter en idealistisk tilstand. Organisasjonslæring er et middel for å oppnå en lærende organisasjon. Gjennom diskusjon, samhandling og teamlæring dannes det mulighet for kunnskapsutvikling. Det er essensielt at en kritisk masse av arbeidstakere og arbeidsgivere arbeider i fellesskap med å nå målene satt for arbeidet, er nytenkende og endringsvillige. For å unngå passive aktører kan det være lurt å begrunne hensiktene i arbeidet i verdier. Gjennom å drive holdningsarbeid og gi de ansatte spillerom for kreativitet og kritisk tankegang, kan organisasjonens ansatte lære av hverandre og utarbeide sammenfattende tolkninger av fenomener. Caset viser til at ledelsesforankringen ser ut til å spille en vesentlig større rolle enn det som først fremkommer i teoriene lagt til grunn for oppgaven. Allikevel er det de ansattes innsats, endringsvilje, samhandling og utvikling som står mest sentralt for å skape en lærende organisasjon.

#### 9.1.2 Hva ansees som viktige faktorer for å utvikle kunnskap i prosjektarbeid?

Samhandling er et selvfølgelig nøkkelbegrep her. Gjennom denne oppgaven har jeg søkt å vise at samhandling eller teamlæring kan være enklere sagt enn gjort. For at det skal være mulighet for å utvikle kunnskap i et prosjektarbeid er det essensielt å legge til grunn en forståelse av gjensidig avhengighet og respekt mellom involverte aktører. For å få til dette, må det arbeides med forståelsen av ulike aktørers formål, ansvars plasser og hvilke risikoer de ulike aktørene er utsatt for i arbeidet. Dette bidrar til å skape trygghet. Kommunikasjon er

også en vesentlig faktor for å kunne få til denne forståelsen blant de involverte. Gjennom å danne et felles språk, blir det vanskeligere for misforståelser å finne sted. Gjennom felles språk og forståelse for hensikten med arbeidet, øker sjansene for læring på tvers av de involverte i teamet. Som Newell m.fl. (2009) påpeker, kan læring på tvers av kompetanser og kunnskaper være et verktøy for kunnskapsdeling. Gjennom eksempelvis at mer erfarende ansatte kan drive opplæring og følge utviklingen til nyere og mindre erfarende aktører i prosjektet. Allikevel kan det være flere hemmende faktorer ved prosjektarbeid. Krefter utenfra, eksempelvis i endring av økonomiske ressurser eller utskiftning av aktører i teamet kan påvirke arbeidet. I tillegg kan det være motstand innad i teamet, eksempelvis gjennom uenigheter omkring arbeidsmetoder for gjennomføring eller ulik forståelse av data og/eller informasjon. Gjennom å skape en felles forståelse for et hensiktsmessig grunnfundament og en gjensidig avhengighet mellom de ansatte i teamet, er mye gjort. Imidlertid må det også vektlegges personlig egenskaper og kjemi mellom av de ansatte, som kan bidra til om læring fremmes eller hemmes i arbeidet.

### **9.1.3 Fremmende og hemmende faktorer ved implementering av ny kunnskap i organisasjonen.**

Som Sthyre (2011) hevdet, er verdensbildet til den enkelte et produkt av erfaringer. Forståelsen av verden og den enkeltes verdensbilde kan være avgjørende faktorer for hvordan ny kunnskap tas imot, blir ivaretatt og om implementering finner sted.

Pragmatiske grenser mellom prosjektteam og linjeansatte kan skape utrygghet i ansattes arbeid. Som tidligere nevnt, kan prosjektteamet falle inn i andre roller og annen arbeidsstruktur, som avviker fra organisasjonens tradisjonelle arbeidsmetoder.

Bakgrunnsarbeidet for å implementere kunnskapen utviklet i prosjektarbeidet inn i organisasjonens linje, snur fra å tilpasse prosjektansatte organisasjonens føringer, over på å at organisasjonen skal følge prosjektets anliggende. De liminale rollene blir plutselig normen for arbeidet, noe som kan medføre at ansatte i organisasjonen føler sitt arbeid truet.

Fremmende faktorer for implementering av kunnskap mellom prosjekt og linje finnes det flere av, men i likhet med samhandling i prosjektarbeid, er det muligens enklere uttrykt enn gjennomført. De ansatte i organisasjonen må kunne se hensikt og nytteverdi i arbeidet som utføres. I caset for denne oppgaven, valgte prosjektledelsen å få igangsatt forskning omkring arbeidsmetodene, kvaliteten av disse og resultatet av arbeidet. Resultatene var positive, og ga

forståelse for arbeidet. Forskningen, sammen med andre momenter, har bidratt til holdningsarbeidet omkring endringen av den tradisjonelle arbeidsmetoden. Åpen dialog og diskusjoner har også vært bidragsytere i holdningsarbeidet blant ansatte, for å skape bevisstgjøring og refleksjon omkring eget og andres arbeid. Kommunikasjon på tvers av ansatte i organisasjonen, ledelsen og prosjektteamene bidrar til å utfylle og forstå stammespråket, og betydningene av dette. I tillegg, som nevnt i teoridelen av Senge (1990) og Garvin (2000), hjelper det ikke bare å skulle fortelle andre hvordan de skal arbeide, for så å forvente resultater. Det må praktisk arbeides med endringsarbeid, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling for å kunne ha innvirkning på personens verdensbilde og holdninger.

## **9.2 Konklusjon**

Gjennom min forskning og arbeidet med denne masteroppgaven er min konklusjon at kunnskap utviklet i prosjektarbeid kan gi ringvirkninger som kan bidra til å danne grunnlaget for en lærende organisasjon. Bakgrunnen for dette fremkommer i avsnittet under, hvor jeg vil presentere utfallet av forskningen gjennom problemstillingen.

### **9.2.1 Hvordan kan kunnskapsutvikling i prosjektarbeid bidra til å danne grunnlag for en lærende organisasjon?**

Prosjektarbeid er, som tidligere nevnt, kun et fragment av helhetsteoriene knyttet til begrepet lærende organisasjoner. Allikevel kan det se ut til at prosjektarbeid kan ha en innvirkning på hvordan bedrifter lærer og utfolder seg. Kunnskapen fra et prosjektarbeid kan, med riktige tilpasninger, utgjøre en essensiell del av bidraget til en lærende organisasjon.

Caset for denne masteroppgaven, har fulgt et prosjekt hvor det med viten og vilje var tilrettelagt for å danne en lærende organisasjon, dog ble begrepet ikke definert og eksplisitt tatt i bruk.. Min kontaktperson i virksomheten fortalte allerede fra første samtale at et av formålene med prosjektet var å kunne bidra til endringer i arbeidsmetodene gjennom å overføre kunnskap fra prosjekt og inn i organisasjonen. De ansatte i prosjektene var også bevisste på dette formålet. Jeg ble også fortalt at respondentene for datainnsamlingen, samt andre i prosjektarbeidet, arbeidet kontinuerlig med å implementere den nye kunnskapen.

Prosjektteamene arbeidet med å utvikle og tilegne seg kunnskap blant annet gjennom diskusjon, praktisk arbeid og ved å ta i bruk informasjonsteknologiske arbeidsplattformer.



Flere av teamene søkte også kunnskap gjennom å dra på kurs eller hospitere ved andre institusjoner internasjonalt. Som informant K1 eksplisitt uttrykte, sitter kunnskapen nå ute hos de ansatte som arbeider med prosjektet til daglig. Spredningsprosessen er igangsatt, både ut i andre organisasjoner og inn mot organisasjonens linje. Endringsarbeidet med å kunne fornye de tradisjonelle arbeidsmetodene i etaten er påbegynt, men har foreløpig ikke fått helt fotfeste i alle deler av organisasjonen. Prosjektteamene arbeider med å implementere den nye kunnskapen og arbeidsmetoden inn i etaten gjennom å drive holdningsarbeid, vise til de positive resultatene fra forskningen gjort på prosjektet og begrunne hensikten for arbeidet. I tillegg til at det holdes kurs hvor ansatte i prosjektet kommer inn for å undervise de utenforstående i bedriften, har det også blitt laget nettbaserte kurspakker fra et direktorat som så nytteverdien av arbeidet. Arbeidet med prosjektet har vakt oppsikt, noe som har ført til en spredning av metodikken ut til flere organisasjoner. Et prosjekt som opprinnelig skulle fungere som et endringsarbeid i egen etat har fått nasjonal oppmerksomhet. Implementeringen av kunnskapen og metodikken inn i eget arbeid og ut til andre organisasjoner er i full gang, og det kan se ut til at prosjektarbeidet har gitt ringvirkninger i etaten som er i ferd med å utvikle seg til en lærende organisasjon.

### **9.2.2 Senges nytteverdi og tabellens utilstrekkelighet**

Senges (1990) teori omkring de fem disiplinene har bidratt til å danne et fundament for analyse og utvikling av lærende organisasjoner. Flere av hans teorier og perspektiver kan fortsatt ha gode funksjoner i dagens samfunn. Når det er sagt, må det påpekes at etter nærmere 30 år er det på tide med en modernisering av teorien. På bakgrunn av at ledelse, informasjonsteknologi, personlige egenskaper, endringer i næringslivet og i utdanningstilbudet er alle pådrivere i utviklingen av kunnskapssamfunnet. I denne oppgaven har jeg illustrert et forslag for nytenkning på termen lærende organisasjoner, utviklet av ringvirkningene i et prosjektarbeid. Oppgaven har tatt for seg et innovativt prosjekt hvor læring, personlig utvikling, samarbeid og kunnskapsdeling har stått sentralt. Dette betyr at oppgavens resultat ikke kan generaliseres til et hvert prosjekt, ettersom den unike og innovative strukturen til prosjektet har vært planlagt opp mot endring i den tradisjonelle arbeidsmetoden.

# Litteraturliste

- Argyris, C. (2000). *Organisatorisk læring - single- og double-loop*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Bjørkeng, K., Clegg, S., Pitsis, T., & Gherardi, S. (2009). Becoming (a) Practice. *Management Learning*, 40(2), pp.145-159.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews : Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Brook, C., Pedler, M, and Burgoyne, J. G. (2013). A Protean Practice? Perspectives on the Practice of Action Learning. *European Journal of Training and Development*, 37 (8) pp.728–743
- Brown, J. & Duguid., S., P. (2001). Knowledge and organization: A social practice perspective. *Organization Science*, 12(2), pp.198-213
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). “Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve”. *Long Range Planning*, 38(3), pp.299-319
- Carlile, P., R. (2002) A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), pp.442-455.
- Carlile, P., R. (2004). Transferring, translating and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15 (5) pp.555-568.
- Carlile, P, R. & Rebentisch, E., S. (2003) Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle. *Management Science* 49(9) pp.1180-1195.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.9.1180.16564>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), pp.297-298.
- Dysthe, O., Hertzberg, F. & Hoel, T., L. (2007) *Skrive for å lære – Skrivning i høyere utdanning* (6.opplag). Oslo: Abstrakt forlag as.
- Grant, R., M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4) pp.375-387.
- Hardy, C. & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical

- examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization Science*, 9(2), pp.217-230.
- Hsu, S. W. (2013). Alternative learning organization. In *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context* (pp. 298-308). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kleven, T. (2008). Validity and validation in qualitative and quantitative research. *Nordisk Pedagogik*, 28(3), pp.219-233.
- Ladyman, J. (2002). *Understanding philosophy of science*. New York: Routledge.
- Langley, A. H., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van De Ven, A. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), pp. 1-13.
- Nicolini, D. (2009). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, 30(12), pp.1391-1418.
- Pedler, M. (2014). Unlearning or how not to be governed. *Action Learning: Research and Practice*, 11(1), pp.1-4.
- Pedler, M. & Burgoyne, J., G (2017) "Is the learning organisation still alive?", *The Learning Organization*, 24(2), pp.119-126. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087>
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Styhre, A. (2011). *Knowledge sharing in professions : Roles and identity in expert communities*. Farnham: Gower.
- Torsøe, M. (2012, 6. august). Mars-forbannelsen. *NRK viten*. Hentet fra <https://www.nrk.no/viten/mislykkede-mars-oppdrag-1.8266700>
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations* 50(1): 73-89

# Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning av NSD

Vedlegg 2: Informasjon og samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide (semistrukturert)

# Godkjennelse fra NSD

## NSD Personvern

20.02.2019 13:29

## NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Fra innovasjon til lærende organisasjon

Referansenummer

526674

Registrert

14.02.2019 av Mari Knutsen Dale - marikd@student.uv.uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk  
Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat) Terje Grønning,  
terje.gronning@iped.uio.no, tlf: 22855336

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mari Knutsen Dale, mari.dale94@hotmail.com, tlf: 48077047

Prosjektperiode

29.01.2019 - 31.12.2019 Status 20.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

20.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.02.2019. Behandlingen kan starte.

## MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2019. Denne datoen må fremgå av informasjonsskrivet.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER NSD

vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis

en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

23.5.2019 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5c5980b0-4866-437d-8da7-06d302204768>  
2/2

# Informasjonsskriv og samtykkeskjema

## Vil du delta i forskningsprosjektet *”Fra prosjektarbeid til lærende organisasjon”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan kunnskap skapt i prosjektarbeid, kan overføres til organisasjonens linje. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Forskningen vil bli gjennomført som en datainnsamling for en masteroppgave. Formålet med oppgaven er å kunne se hvordan prosjektarbeid kan være et virkemiddel for læring innad i bedriften. Dataene som blir samlet inn, vil kun virke med hensikt for å svare på problemstilling, og gjeldende forskningsspørsmål:

**Problemstilling:** «Hvordan kan kunnskapsutvikling i prosjektarbeid bidra til å danne grunnlag for en lærende organisasjon?»

### Forskningsspørsmål:

- 4) Hva kjennetegner en lærende organisasjon?
- 5) Hva ansees som viktige faktorer for å overkomme kunnskapsgrenser?
- 6) Suksessfaktorer for å implementere ny kunnskap i en kompetanseorganisasjon.

Opplysningene vil ikke brukes til andre formål enn som data for masteroppgaven.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

IPED ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.



## **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget for denne datainnsamlingen er trukket ut på bakgrunn av oppgavens interesse med prosjektarbeid, og det har derfor vært ønskelig å samle inn informasjon fra ansatte i bedrifter som arbeider i prosjekt eller i tilknytning til prosjekt.

Du og din bedrift har blitt kontaktet på oppfordring av personlige bekjentskaper.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden tatt i bruk for datainnsamlingen vil bli personlig intervju, som betyr at jeg er interessert i dine oppfatninger av hvordan prosjektarbeid gjennomføres i deres bedrift, og hvilken nytteverdi dette har. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, for transkribering og anonymisering. Etter at transkriberingen er gjennomført, slettes lydopptaket, og ingen utsagn kan spores tilbake til deg som person eller bedriften du jobber i.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det å stille til intervju med varighet på mellom 45min til 60min. Intervjuet vil inneholde spørsmål om rutiner i prosjektet, evaluering av læringsutbytte og hvordan prosjektet skiller seg fra eller står i likhet med organisasjonens virke.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Bortsett fra meg, vil også min veileder for masteroppgaven ha tilgang til rådataene.
- Lydopptaket vil bli tatt opp på en mobilenhet, med skjermlås. Selve lydfilen vil også blir lagret med passordbeskyttelse. Ditt navn og bedriftens navn vil bli kodet, og holdt adskilt fra øvrige data. Lydopptak vil ikke overføres til andre servere. Opptakene vil bli slettet så fort en anonymisert transkribering er gjennomført..

Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes etter publikasjon, verken innad i bedriften eller utenfor. Bedriftens opplysninger vil også bli anonymisert.

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i løpet av året 2018. Da vil alle opplysninger (lydopptak, kontaktadresser, ark med koding) bli slettet eller makulert.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra IPED ved Universitet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Mari Dale ved Universitetet i Oslo, masterstudent ved IPED.  
Mail: mari.dale94@hotmail.com  
Telefon: (+47) 480 77 047
- Terje Grønning ved Universitet i Oslo, veileder for masteroppgaven.  
Mail: terje.gronning@iped.uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Fra innovasjon til lærende organisasjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. november 2018

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Intervjuguide

## Guide: Intervju (semistrukturert\*)

\*det må tas høyde for at ikke alle oppfølgingsspørsmål er definert i guiden

### Intervjuguide for prosjektmedarbeidere og prosjektleder

#### 1.0 Oppvarming/introduksjon

- 1.1 Tenkte vi kunne starte med at du presenterer deg selv og din bakgrunn.
- 1.2 Kan du fortelle meg litt om bedriften og hva dere arbeider med?
- 1.3 Hvordan type prosjekt var det dere arbeidet med?
- 1.4 Hvilket formål hadde prosjektet?
- 1.5 Hva var dine arbeidsoppgaver?
- 1.6 Hvordan forløp utvelgelsen av prosjektteam seg?

#### 2.0 Kunnskap i prosjektarbeid

- 2.1 Fra virksomhetens perspektiv, hvordan tilrettelegges det for læring i prosjektarbeid? *Hvordan, hvorfor ikke, i hvilken grad?*
- 2.2 På hvilken måte vektlegger aktørene i prosjektarbeidet utvikling av egen kunnskap under arbeidet? *Hvordan, hvorfor ikke, i hvilken grad?*
- 2.3 Hvordan tror du teamet lærer av hverandre under et slikt prosjektarbeid?
- 2.4 Husker du et konkret eksempel hvor aktørene i prosjektet tok lærdom av hverandre?

#### 3.0 Overføring av kunnskap fra prosjekt til linje

- 3.1 Kan du fortelle meg litt om hvordan prosjektarbeidet var strukturert, eksempelvis i form av møter, hvordan prosjektet startet opp og lignende?
- 3.2 Arbeidet prosjektteamet tett opp mot resten av organisasjonen? *Hvordan, hvorfor ikke?*
- 3.3 Opplevde du at arbeidspraksisen i prosjektet endret seg fra praksisen i organisasjonen? *Be om utdypning.*
- 3.4 Hvordan forløp prosessen etter avsluttet prosjekt?
- 3.5 Finnes det evalueringsverktøy som beskriver hvordan teamet arbeidet sammen?

- 3.6** Hvordan tror du andre i organisasjonen vektlegger kunnskapen som blir utarbeidet i prosjektarbeid? *Hvilken nytteverdi har det for dem?*
- 3.7** Har du opplevd at et prosjektarbeid har endret praksisen i organisasjonen? *Hvordan, hvorfor ikke/hva kan det komme av?*
- 3.8** Om du sto til ansvar for å formidle den kunnskapen som ble utviklet i et prosjektarbeid, hvordan ville du gått frem? *Kan du beskrive litt nærmere? Forstår jeg riktig, at..?*

#### **4.0 Kunnskapsutvikling i organisasjonen**

- 4.1** Hvordan tilrettelegger organisasjonen for kunnskapsutvikling på generell basis? *Hvilke konkrete tiltak blir tatt i bruk? Gjelder dette alle, et utvalg, ledelsen?*
- 4.2** På hvilken måte påvirker kunnskapsutvikling hos de ansatte, utviklingen av organisasjonen? *Hvordan?*
- 4.3** Ser du utbytte av kunnskapsutviklingen blant medarbeidere? *Hvordan, hvorfor ikke?*
- 4.4** Hvordan tror du andre i organisasjonen tenker om nytteverdien av kunnskapen som blir utviklet i et prosjekt?
- 4.5** Påvirker prosjektarbeid kunnskapsutviklingen i organisasjonen? *Hvordan, hvorfor ikke, i hvilken grad?*