

# Praksisfellesskap i e-forvaltning

Faktorer som påvirker samordning i offentlig sektor

**Eirik Solheim Nesdal**

## **Veiledere**

Leif Skiftenes Flak

Øystein Sæbø

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

## Forord

Denne rapporten presenterer et forskningsarbeid utført våren 2011 ved Universitetet i Agders institutt for Informasjonssystemer. Målet med arbeidet er å gi et bidrag til forskning på kunnskapsdeling i offentlige organisasjoner.

Jeg vil takke mine veiledere, førsteamanuensis Leif Skiftenes Flak og førsteamanuensis Øystein Sæbø, for gode råd og verdifull tilbakemelding gjennom semesteret. Videre vil jeg rette en stor takk til intervjuobjektene som satt av tid til å la seg intervju. Spesielt vil jeg takke Erik Hornnes og Jens Nørve i Difi, som delte sine innsikter og erfaringer fra e-forvaltningen.

Takk sist ønsker jeg å rette jeg en takk til to av mine klassekamerater, Andreas Zahl og Ole André Vabø, for et unikt bidrag til arbeidsmiljøet på universitetet.

Eirik Solheim Nesdal

---

Kristiansand, 02.06.11

## Sammendrag

Det kvalitative forskningsarbeidet bak denne rapporten ble utført med det mål å belyse faktorer som påvirker dannelsen av en delingskultur i e-forvaltningen. En økt grad av deling og samarbeid i e-forvaltningen vil kunne redusere parallellutvikling, og dermed medføre samfunnsgevinst gjennom reduserte forvaltningskostnader.

En viktig utfordring for å oppnå økt horisontal kunnskapsdeling har vist seg å være silokulturen i offentlig sektor, som har oppstått på grunnlag av vertikal rapporteringsplikt og en lav grad av tverretattlig prosjektstøtte. Praksisfellesskapet er en samarbeidsform som kan bidra til kunnskapsdeling i en organisasjon, men samtidig operere uavhengig av den formelle organisasjonsstrukturen. Takket være disse egenskapene har praksisfellesskapet potensialet til å møte de organisatoriske utfordringene som skapes av denne silokulturen.

I mitt arbeid har jeg tatt for meg et praksisfellesskap i offentlig sektor, og belyst hvordan dette støttes av den formelle organisasjonsstrukturen. Videre har jeg, med grunnlag i eksisterende forskning, utarbeidet en konseptuell teorimodell som illustrerer hvordan praksisfellesskap kan skape nytteverdi for det offentlige. Jeg benyttet så denne modellen som et analyserammeverk for å vurdere til hvilken grad et gitt praksisfellesskap i offentlig sektor oppfyller sitt potensiale til å skape verdi for det offentlige. I tillegg har jeg vurdert til hvilken grad det offentlige bidrar til å støtte og styrke dette praksisfellesskapet.

Resultatene fra analysen har vist at dette bestemte praksisfellesskapet skaper verdi for det offentlige ved å samle kunnskap fra sine medlemmer, og gjøre den kollektive kunnskapen tilgjengelig for hvert enkelt medlem til å benytte på sin formelle arbeidsplass. Likevel tyder resultatene på at praksisfellesskapet ikke oppfyller sitt fulle potensial, grunnet en manglende synliggjøring av nytteverdien av sitt arbeid. En slik synliggjøring vil kunne styrke praksisfellesskapet ved å gjøre medlemskap mer attraktivt for eksisterende, og potensielle fremtidige medlemmer.

Resultatene av denne utredningen kan tyde på at praksisfellesskap, med visse forutsetninger, kan være et gunstig virkemiddel for å utøve horisontal kunnskapsdeling i en siloorientert offentlig sektor. Slike forutsetninger inkluderer økonomisk og teknologisk støtte fra en dedikert støttegruppe, og legitimering fra den formelle organisasjonen ovenfor praksisfellesskapene. En slik legitimering forutsetter igjen en systematisk nyttemåling av praksisfellesskapenes arbeid og synliggjøring av deres bidrag.

Implikasjoner for videre forskning er et behov for ytterligere forskning på praksisfellesskapets egnethet for kunnskapsdeling i offentlig sektor, og en validering av den konseptuelle teorimodellen som rammeverk for analyse av praksisfellesskap i organisasjoner.



## Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon .....	1
1.1 Oppgavens bidrag .....	5
1.2 Rapportens oppbygning .....	5
2. Teori .....	7
2.1 Praksisfellesskap .....	8
2.1.1 <i>Domain</i> .....	10
2.1.2 <i>Community</i> .....	10
2.1.3 <i>Practice</i> .....	11
2.1.4 Innføring av praksisfellesskap i organisasjoner .....	11
2.2 Konseptuell forklaringsmodell .....	13
2.2.1 Kort om hovedelementene i modellen .....	14
2.2.2 Forhold mellom <i>domain</i> og <i>community</i> .....	14
2.2.3 Forhold mellom <i>community</i> og <i>practice</i> .....	15
2.2.4 Forhold mellom <i>practice</i> og individuell utøvelse .....	15
3. Forskningsdesign og metode .....	17
3.1 Datainnsamling .....	17
3.2 Dataanalyse .....	18
4. Case .....	21
4.1 Om Prosjektveiviseren .....	22
4.2 Intervjuer i Prosjektveiviseren .....	24
4.2.1 Forankring og utfordringer for PV .....	24
4.2.2 Community-bygging gjennom PV .....	26
4.2.3 Samordning og samarbeid i offentlig sektor .....	27
4.3 Praksisfellesskapet "Og Det Fungerer" (ODF) .....	28
4.4 Intervjuer i ODF .....	29
4.4.1 Opphav, støtte og aktivitet .....	31
4.4.2 <i>Domain</i> .....	31
4.4.3 <i>Community</i> .....	33
4.4.4 <i>Practice</i> .....	34
5. Diskusjon .....	35
5.1 Difi som støttegruppe for praksisfellesskap .....	35
5.2 ODF som praksisfellesskap .....	37
5.2.1 ODFs strukturdimensjoner .....	37
5.2.2 Observert forhold mellom <i>domain</i> og <i>community</i> .....	38
5.2.3 Observert forhold mellom <i>community</i> og <i>practice</i> .....	38
5.2.4 Observert forhold mellom <i>practice</i> og individuell utøvelse .....	39
5.2.5 Oppsummering av funn .....	39
6. Konklusjon .....	41
7. Referanser .....	43
8. Vedlegg .....	47
Vedlegg 1: Intervjuguide for respondenter i Difi .....	47
Vedlegg 2: Intervjuguide for respondenter i ODF .....	49

## Figurer

Figur 1: "Structural Elements of a Community of Practice" (Snyder & Briggs, 2004).....	9
Figur 2: Kjernemekanismene i et praksisfellesskap.....	14
Figur 3: Modell for dataanalyse (Creswell, 2009, s. 185).....	19
Figur 4: Konseptuell analysemodell.....	19
Figur 5: Veiledningskonseptet bak Prosjektveiviseren (Difi, 2009).....	23
Figur 6: Funn fra analyse av ODF.....	39

## Tabeller

Tabell 1: Regjeringens IKT-strategi for offentlig sektor, 2006-2009.....	4
Tabell 2: Oversikt over intervjurespondenter.....	18
Tabell 3: Oversikt over praksisfellesskapet ODF.....	29

## 1. Introduksjon

Denne rapporten presenterer en kvalitativ forskningsoppgave som belyser hvilke faktorer som påvirker en kunnskapsdelingskultur i norsk e-forvaltning. Med begrepet kunnskapsdelingskultur sikter jeg til en styrket samordning og koordinering mellom organisasjoner i forbindelse med offentlige e-forvaltningsprosjekter. En slik kultur vil kunne bidra til redusert parallellutvikling, økt gjenbruk av komponenter og økt samarbeid i prosjekter hvor resultatet kan brukes av flere etater. Dette vil kunne redusere e-forvaltningsarbeidets ressursbruk, og dermed komme samfunnet til gode. Oppgavens konkrete problemstilling er: *"Hvilke faktorer påvirker en kunnskapsdelingskultur i norsk e-forvaltning?"*

Det praktiske behovet for denne forskningen understrekes av regjeringens uttalte ønske om økt samarbeid, gjenbruk og koordinering på tvers av etater. Viktige stikkord i regjeringens IKT-politikk de siste årene har vært et velfungerende tverrsektorielt forvaltningstilbud (Stortingsmelding 17, FAD, 2006) økt samhandling og informasjonsutveksling på tvers av etater og forvaltningsnivå (Stortingsmelding 19, FAD, 2008), og gjenbruk og deling av felleskomponenter ("Bedre IKT-samordning," FAD, 2008; FAOS-gruppen, 2007). Felles for disse dokumentene er det konkrete målet om å effektivisere forvaltningens ressursbruk.

Et av de første konkrete tiltakene for å imøtekomme denne målsetningen kom da Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD) i 2008 bestemte at det skulle utarbeides et verktøy for veiledning av IKT-prosjekter i offentlig sektor. Dette skulle være et konkret initiativ for å bidra til å realisere regjeringens målsetninger: effektivisering av IKT-tjenester gjennom standardisering, felles arkitektur, bedre samordning og bruk av felles løsninger og informasjonsdeling (Difi, 2009). Resultatet av dette er prosjektveiledning- og samordningsplattformen Prosjektviseren.no, som ble lansert i oktober 2009.

I denne oppgaven benytter jeg Prosjektveiviseren (PV) som utgangspunkt for å utføre en kvalitativ studie av et tverretattlig samarbeid tilknyttet PV med deltakere fra statlig, kommunal, fylkeskommunal og privat sektor. Dette samarbeidet kan betraktes som et praksisfellesskap. Arbeidet vil derfor utføres med "community of practice"-teoretisk perspektiv, et begrep jeg oversetter til praksisfellesskap i denne oppgaven. Praksisfellesskap er en samarbeidsform hvor medlemmenes samles for å diskutere et tema. De deltar frivillig fordi de føler en tilhørighet til temaet, ikke på ordre fra sin arbeidsgiver. Praksisfellesskapet opererer i tillegg uavhengig av formelle organisasjonsstrukturer (Snyder, Wenger & Briggs, 2003). Dermed er dette en samarbeidsform som kan oppstå på tvers av avdelinger, organisasjoner og sektorer. På grunnlag av disse egenskapene foreslår jeg praksisfellesskapet for å belyse problemstillingen, og for å oppfylle regjeringens ønske om økt samhandling på tvers av organisasjonene i det offentlige.

FAOS-rapporten understreker den økonomiske og samfunnsnyttige motivasjonen for et paradigmeskift til en offentlig delingskultur på tvers av både etater og forvaltningsnivå:

*"Det er bred enighet om at fellesløsninger og samordning gjennom gjenbruk, flerbruk og standardisering er ett av midlene til å få større effekt av IKT-investeringene. Denne forventingen er grunnlaget for de fleste planer som er etablert på området de siste årene (..)"*

–FAOS-gruppen (2007, s. 4)

Begrepet “delingskultur” bærer både faglige assosiasjoner til deling av kunnskap i organisasjoner, og kulturelle assosiasjoner til deling av informasjon, programvare og multimedia på internett. I denne oppgaven studerer jeg deling av kunnskap og erfaring i offentlig elektronisk forvaltning, og jeg vil derfor bruke begrepet “kunnskapsdelingskultur.” Dette begrepet vil jeg bruke for å beskrive en forsterket samhandling og samordning mellom deltakerne i e-forvaltningen. En delingskultur forstås dermed som en kultur i det offentlige hvor organisasjoner har gunstige forutsetninger for å kunne samarbeide og dele IKT-relatert kunnskap, erfaringer og komponenter på tvers av etater og forvaltningsnivå. Det er store potensielle besparingsgevinster i en forsterket samordning på tvers. Dette har gjort slik samordning til et sentralt punkt på regjeringens IKT-agenda, som fremgår av Stortingsmelding 19 for 2008-2009:

*"..[ei effektiv utnytting av informasjonsteknologien krev] at offentlige verksemder held seg til ein felles IKT-arkitektur og ser til kvarandre når dei investerer i nye system. IKT-investeringar er ei av dei store samordningsutfordringane i statsforvaltninga."*

–FAD (2008, s. 78)

I Stortingsmelding 19 trekkes det også frem et behov for økt samhandling på tvers av organisasjonsgrenser og mellom forvaltningsnivå:

*"Digitaliseringa av informasjonshandsaminga i offentlig sektor gjer at det trengst meir samhandling på tvers av organisatoriske grenser. Dette gjeld både horisontalt på tvers av sektorar og vertikalt på tvers av forvaltningsnivå"*

–FAD (2008, s. 93)

En stor utfordring i forhold til problemstillingen er at organisasjonsstrukturen i offentlig sektor er silopreget. Dette vil si at offentlig ansatte rapporterer sine resultater “oppover” mot den overordnede statsråd. Denne mangelen på felles rapporteringspunkter for ansatte i forskjellige departementer kan gjøre horisontalt samarbeid til en utfordrende prosess (Høydal, 2007; Bringedal v/ Difi, 2009). Praksisfellesskap er et godt svar på dette problemet. Dette er en samarbeidsform som kan oppstå både innad og på tvers av organisasjoner, uavhengig av deres formelle organisasjonsstruktur. Derfor kan slike praksisfellesskap også operere på tvers av offentlige etater, departement og forvaltningsnivå. Individene tjener på å delta fordi de kan motta kunnskap om sitt eget fagdomene, og kan benytte denne på sin egen arbeidsplass for å forenkle sitt eget arbeid:

*"A salient benefit of communities, in fact, is to bridge formal organizational boundaries in order to increase the collective knowledge, skills, and professional trust and reciprocity of practitioners who serve in these organizations."*

–Snyder, Wenger & Briggs (2003, s. 3)



For å besvare problemstillingen har jeg tatt for meg et tverretattlig samarbeid i offentlig sektor, “Og Det Fungerer” (ODF), og studert dette fra et *community of practice*-teoretisk perspektiv. Dette praksisfellesskapet benytter Prosjektveiviseren som teknologisk infrastruktur for sitt samarbeid; i studiet av ODF og vil jeg derfor også undersøke hvordan det påvirkes av PV. Deltakere i dette samarbeidet ble intervjuet for å undersøke om slike indikatorer var til stede, basert på deres subjektive oppfatning av praktiske, politiske og organisatoriske forutsetninger for samarbeidet. Deretter ble de prosjektansvarlige for Prosjektveiviseren intervjuet, med det mål å undersøke PVs tilrettelegging for arbeid i praksisfellesskap etter disse forutsetningene. Hensikten med dette var med andre ord å utrede hvorvidt, i ODF-gruppens tilfelle, litteraturens forutsetninger for dannelsen av praksisfellesskap kunne stemme overens med Prosjektveiviserens som samhandlingsplattform og deltakernes respektive arbeidsgivere. Dette har gitt en indikasjon på at praksisfellesskapet kan være et gunstig format for samarbeid på tvers av etater og forvaltningsnivå i norsk offentlig sektor.

Tabellen under viser de viktigste momentene fra sentrale stortingsmeldinger og departementsrapporter som forholder seg til regjeringens IKT-strategi for det offentlige forvaltningsarbeidet. Dette er ikke en komplett oversikt over innholdet i dokumentene; elementene er håndplukket etter relevans i forhold til dette forskningsarbeidets problemstilling og vil tjene for å belyse den IKT-politiske atmosfæren Prosjektveiviseren ble utviklet og lansert i.

Tabell 1: Regjeringens IKT-strategi for offentlig sektor, 2006-2009

Dokument og ansvarlig dep.	Overordnede målsetninger	Foreslåtte tiltak for å imøtekomme målsetninger
Rapport: eNorge 2009 (Moderniseringsdepartementet, 2005)	Redusere utgifter til offentlige tjenester gjennom utvikling av et effektivt samspill mellom offentlige etater  Forenklet samhandling mellom borger og det offentlige	Utfordring: "Utvikling av et effektivt samspill mellom offentlige etater"  "Norge må utvikle et mer forpliktende samspill mellom offentlige aktører. Det gjelder felles tilgang til tjenester, datautveksling, enhetlige registre, felles begrepsbruk og tekniske plattformer som gjør det mulig for systemer å 'snakke sammen' "
Stortingsmelding 17: Eit informasjons-samfunn for alle (FAD, 2006)	En døgnåpen elektronisk forvaltning med ett samlet ansikt utad, hvor borgere kan utføre og motta offentlige tjenester døgnet rundt.  (Handler om IKT-utvikling fremover med det mål å fremme kommunikasjon mellom offentlig sektor og priv. borger)	"Tiltak 7.4: Etablere ein overordna IKT-arkitektur for offentlig sektor"  "Tiltak 7.5: Utarbeiding av ein referanse katalog over forvaltningsstandardar"  "Tiltak 7.6: Det skal vurderast å etablere felleskomponentar"  "Tiltak 7.7: Samarbeid med store IKT-prosjekt om felleskomponentar"
Rapport: Felles Arkitektur i Offentlig Sektor (FAOS-gruppen, 2007)	Rapporten vil belyse hvordan det kan oppnås høyere gevinst på IKT-investeringer i form av kvalitet og effektivitet.  Rapporten ønsker å utarbeide et forslag til hvorledes regjeringen kan nærme seg etablering av en fellesoffentlig IKT-arkitektur.	Fellesløsninger og samordning gjennom gjenbruk, flerbruk og standardisering  Fellesløsninger, komponenter og delte prosesser og tjenester må håndteres med bemyndigelse som gir autoritet til å pålegge, instruere og lede utvikling og tilpasning.  Tjenester som er basert på felles offentlig arkitektur vil være robuste i forhold til endrede krav og forutsetninger. Dette vil forlenge levetiden til tjenestene og åpne for gjenbruk av eksisterende komponenter, som kan resultere i lavere investeringskostnader
Rapport: Bedre samordning og styring av store og/eller strategisk viktige IKT-prosjekter i staten (FAD, 2008)	Å sikre at statlige IKT-prosjekter gjennomføres med samfunnsøkonomisk lønnsomhet	1. Planlegging av statlige IKT-prosjekter skal nytte etablert og anerkjent planleggingsmetodikk  2. Planlegging av statlige IKT-prosjekter skal underlegges en betryggende kvalitetssikring ut fra risiko og vesentlighet, fortrinnsvis med uavhengige og/eller eksterne ressurser  3. Samordning (tverretatlig samarbeid, gjenbruk av komponenter og løsninger, bruk av felles standarder og arkitekturprinsipper) skal vurderes tidlig i prosjektet, også i idé- og forstudiefasen  4. Det skal etableres et veiledningsopplegg for planlegging og kvalitetssikring av IKT-prosjekter for oppfølging av forslag 1-3
Stortingsmelding 19: Ei forvaltning for demokrati og fellesskap (FAD, 2008)	"(IKT) skal leggje til rette for meir effektiv sakshandsaming og betre samhandling og informasjonsutveksling mellom einingar og forvaltningsnivå"  Forvaltningen skal løse oppgavene sine og oppfylle de politiske målene med minst mulig ressursbruk	"Dei tilsette og organisasjonane deira skal vere med på laget i fornyingsarbeidet. Medarbeidarane sit på kompetanse og kunnskap som er avgjerande for at forvaltninga kan løyse oppgåvene sine betre. Arbeidsgivarpolitikken skal leggje til rette for at arbeidstakarane individuelt og gjennom organisasjonane sine har medverknad og reell medråderett og kan bruke kompetansen til beste for utviklinga av verksemdene, jf. kapittel 7"

## 1.1 Oppgavens bidrag

Siden Lave & Wenger (1991) introduserte konseptet praksisfellesskap, har forskningsfeltets oppfatning av hvordan praksisfellesskap oppstår gjennomgått en endring. Praksisfellesskapet, slik det den gang ble definert kunne ikke opprettes – det ville kun oppstå spontant (Lave & Wenger, 1991; Roberts, 2006). I dag er det en oppfatning i forskningsfeltet at praksisfellesskap kan dyrkes frem gjennom bevisst tilrettelegging fra ledelsen, med det mål å fremme læring og kunnskapsdeling i organisasjonen (Wenger & Snyder, 2000; Wenger, McDermott & Snyder, 2002; Wenger, 2004; Cox, 2005; Roberts, 2006). Mitt forskningsarbeid tar utgangspunkt i denne tankegangen for å belyse hvorvidt praksisfellesskapet kan fremme slik læring og kunnskapsdeling i offentlig sektor.

I tillegg viser Roberts (2006) i sin gjennomgang av forskningsfeltet at det stadig er behov for mer forskning på praksisfellesskap i organisatorisk sammenheng. Spesielt to punkter er relevante i forhold til mitt arbeid:

1. *"How do communities of practice interact with the formal structure of an organization?"*  
–Roberts (2006, s. 636)
2. *"In which organizational contexts is the communities of practice approach the most appropriate knowledge management tool?"*  
–Roberts (2006, s. 636)

Disse punktene adresseres av denne oppgavens empiriske case. Her tar jeg for meg et praksisfellesskap i offentlig sektor, og dets forhold til Prosjektveiviseren (PV). PV er utviklet av staten for blant annet å understøtte praksisfellesskap (Rambøll, 2009), og dermed anser jeg PV som et naturlig kontaktpunkt mellom de uformelle praksisfellesskapene i offentlig sektor og den formelle organisasjonsstrukturen.

Som et ytterligere bidrag til forskningsfeltet presenterer jeg i denne rapporten en konseptuell forklaringsmodell. Denne samler momenter fra eksisterende forskning for å illustrere for hvordan praksisfellesskap kan skape verdi for organisasjonen, og hvordan denne prosessen kan understøttes av eksterne sponsorer. På denne måten kan modellen også benyttes som et analyserammeverk, med den hensikt å undersøke hvordan et gitt praksisfellesskap kan styrkes.

## 1.2 Rapportens oppbygning

I kapittel 2 introduseres praksisfellesskapet som teoretisk tilnærming for å belyse problemstillingen. Eksisterende forskning benyttes for å argumentere for praksisfellesskapets nytteverdi i norsk offentlig sektor. Til sist foreslås en teorimodell som demonstrerer hvordan praksisfellesskapet opererer for å skape kunnskap som kan komme organisasjonen til gode.

I kapittel 3 redegjøres det for oppgavens forskningsmetode, filosofiske perspektiv og datainstrumenter. I tillegg presenteres intervjuobjektene som utgjør datagrunnlaget.

I kapittel 4 presenteres datagrunnlaget, herunder Prosjektveiviseren som plattform for prosjektveiledning og samordningsverktøy, og ODF som eksempel på praksisfellesskap tilknyttet og støttet av PV.

I kapittel 5 benyttes teorimodellen fra kapittel 2 som et analytisk rammeverk for å analysere og diskutere resultatene fra intervjuene i lys av teorien.

I kapittel 6 gir jeg konklusjonen for arbeidet, en oppsummering av funn, og implikasjoner for videre forskning.

## 2. Teori

I denne oppgaven undersøker jeg hvilke faktorer som påvirker dannelsen av en delingskultur i offentlig sektor. Med delingskultur sikter jeg til en styrket samordning og koordinering mellom organisasjoner i forbindelse med offentlige IKT-prosjekter. Den sterke silokulturen i det offentlige kan gjøre det til en utfordring for deltakere i forvaltningsarbeidet å se hvordan deres arbeid i sitt eget departement, direktorat og avdeling henger sammen med arbeidet utført av kolleger i andre departementer og på andre forvaltningsnivå (Snyder, Wenger & Briggs, 2003). Det kan derfor være vanskelig for den enkelte å se både behovet for, og fordeler av slik horisontal deling av kunnskap og materiale. Med tanke på regjeringens målsetning om et helhetlig forvaltningstilbud på tvers og økt samhandling i prosjektsammenheng er dette en utfordring som bør møtes. I dette kapitlet presenterer jeg derfor praksisfellesskapet, og forklarer hvorfor det kan være et gunstig virkemiddel for å nå dette målet.

Praksisfellesskapet er en form for samarbeid som står fritt i forhold til den formelle organisasjonsstrukturen og den vertikale rapporteringsplikten (Snyder, Wenger & Briggs, ibid.) i organisasjonen det opererer i. Det er derfor tenkelig at når prosjektdeltakere i e-forvaltningen ønsker å lære av, og utveksle erfaringer med hverandre for effektivt å imøtekomme utfordringer i e-forvaltningen, kan dette gjøres gjennom et slikt praksisfellesskap. Praksisfellesskapets egnethet for akkurat slikt samarbeid i offentlig sektor har blitt etablert i eksisterende forskning:

*“Because they are inherently boundary-crossing entities, communities of practice are a particularly appropriate structural model for cross-agency and cross-sector collaborations.”*

–Snyder, Wenger & Briggs (2003, s. 3)

Dette gjør praksisfellesskapet til et svært interessant virkemiddel å vurdere for å bedre samhandlingen i offentlig sektor. Deltakelse forutsetter kun en selvoppfattet tilknytning til fellesskapets valgte domene, og et ønske om å diskutere dette emnet. Med andre ord er ikke muligheten for deltakelse avhengig av hvor de er formelt ansatt. Ved jevnlig å diskutere domenet de praktiserer i sitt daglige arbeid kan de lære av hverandre, skape innovasjon og kollektivt stille sin kombinerte kunnskap til rådighet for hverandre.

I dette kapitlet beskriver jeg praksisfellesskap som teoretisk rammeverk for undersøkelsen og viser hvordan dette bidrar til å belyse problemstillingen. I korte trekk er praksisfellesskap en form for samarbeid hvor en gruppe mennesker søker sammen for å diskutere og forbedre sine ferdigheter innenfor et felles fagområde, noe som også refereres til av litteraturen som praksisfellesskapets *domain*, eller domene. Et slikt domene kan eksempelvis være et akademisk fagfelt, et yrkesfaglig område eller en annen form for kunnskapsfelt. Gjennom slik diskusjon har de mulighet for å samarbeide og utveksle kunnskap og erfaringer med hverandre, for dermed individuelt å kunne praktisere dette domenet mer rasjonelt og ressurseffektivt.

## 2.1 Praksisfellesskap

Hovedargumentet for praksisfellesskap i offentlig sektor er at denne samarbeidsformen kan foregå på tvers av organisasjonslinjer og forvaltningsnivå, og lar deltakerne utnytte fellesskapets samlede kunnskap og erfaringer for å utføre sitt eget arbeide mer effektivt. Praksisfellesskap defineres i nyere litteratur som:

*"(..) groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis."*

–Wenger, McDermott & Snyder (2002, s. 4)

Snyder, Wenger & Briggs tar utgangspunkt i denne definisjonen, og beskriver videre:

*"..they operate as 'social learning systems' where practitioners connect to solve problems, share ideas, set standards, build tools, and develop relationships with peers and stakeholders (..). A community of practice is a particular type of network that features peer-to-peer collaborative activities to build member skills and steward the knowledge assets of organizations and society"*

–Snyder, Wenger & Briggs (2003, s. 2)

Et praksisfellesskap oppgis altså å være en samarbeidsform hvor et definert domene blir et felles fokus for utøvere, "*practitioners*," som identifiserer seg med hverandre gjennom domenet og derfor regelmessig søker sammen for å diskutere det. Gjennom denne diskusjonen bygger de ferdigheter og kunnskap innenfor emnet gjennom diskusjon. Denne kunnskapen styrker deres evne til å arbeide individuelt med domenet. Deltakerne knyttes sammen av de sosiale relasjonene som dannes på grunnlag av sin felles interesse for det definerte temaet og et felles ønske om å utvide sin kunnskap innen det. Denne definisjonen anses av noen forfattere (Cox, 2005; Roberts, 2006) som vagere enn begrepet slik det ble brukt av tidligere forfattere. Eksempelvis brukte Lave & Wenger (1991) begrepet praksisfellesskap for å beskrive en læringsmekanisme hvor både erfarne og uerfarne utøvere av et gitt praksisfelt samles for å utveksle kunnskap om et fagområde mens det ble utøvd, noe de beskrev som "*situated learning*" (Lave & Wenger, *ibid.*). Brown & Duguid (1991) opererer også med en spesifikk kontekst for hvor kunnskapsoverføringen skal finne sted, når de beskriver praksisfellesskapet som en arena for å improvisere løsninger på bestemte arbeidsoppgaver som ikke lar seg løse "etter boken" (Brown & Duguid, *ibid.*; Cox, 2005). I denne sammenhengen ble dermed læringen utført i den samme konteksten som kunnskapen skulle anvendes, altså en form for læring på arbeidsplassen (Lave & Wenger, 1991; Brown & Duguid, 1991).

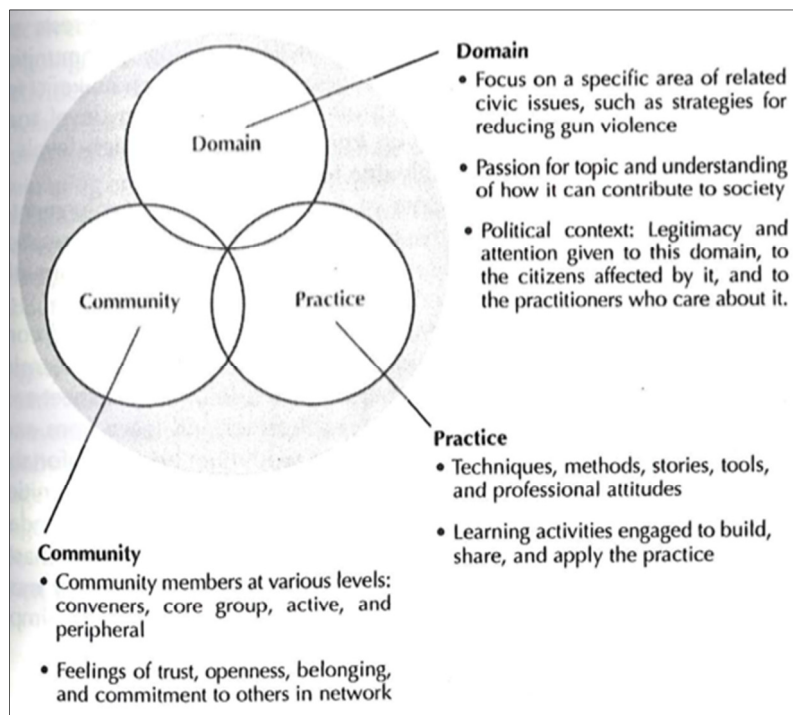
I motsetning forutsetter ikke nyere litteratur at praksisfellesskap må oppstå spontant på en gitt arbeidsplass. Snarere åpnes det for at de kan oppstå på tvers av organisasjoner og sektorer, og at de med kløkt kan dyrkes frem – litteraturen bruker konsekvent begrepet "kultivering" – av ledelsen i organisasjonen. Medlemskap i praksisfellesskapet vil med andre ord kun forutsette en selvoppfattet tilhørighet til dets domene (Wenger, McDermott & Snyder, 2002; Snyder, Wenger & Briggs, 2003).

For å oppsummere disse to "skolene" av forskning på praksisfellesskap, er den eldre og den nyere litteraturen enige i hvordan kunnskapsoverføringen finner sted, men den nyere litteraturen åpner for planlagt fremdyrking av praksisfellesskap. Som en følge av dette har

mye av den nyere litteraturen et mer ledelsesfokuseret perspektiv, som inkluderer råd for hvordan praksisfellesskap kan dyrkes frem i en organisasjon for å forvalte organisasjonens kunnskap (Wenger, McDermott & Snyder, 2002; Snyder, Wenger & Briggs, 2003; Wenger, 2004).

Praksisfellesskapet er en samarbeidsform som har vært i bruk siden mennesket levde som jegere og samlere, (Wenger, 2006) og frem til i dag oppstår i vidt forskjellige organisasjonsstrukturer (Roberts, 2006). Et eksempel på et praksisfellesskap som understreker hvor grunnleggende denne lærings- og samarbeidsformen er, kan være hvordan primitive jegere søkte sammen for å diskutere produksjon av pilspisser. I en mer moderne og relevant kontekst kan et praksisfellesskap bestå av en ansamling av offentlige IT-arbeidere fra landet rundt som samles for å diskutere samhandling i e-forvaltningsprosjekter. Selv om disse to gruppene er vidt forskjellige i tematisk og tidsmessig målestokk, benytter de begge de samme mekanismene for læring og kunnskapsdeling som gjør dem til et praksisfellesskap, nemlig en delt interesse for, og et delt ønske om å lære mer om et bestemt fagområde som de arbeider med i sin egen arbeidstid eller fritid.

Et praksisfellesskap defineres av tre strukturdimensjoner; domain, community, og practice (Wenger, 1998; Snyder, Wenger & Briggs, 2003; Snyder & Briggs, 2004; Wenger, 2004; Roberts, 2006). Styrken på disse avgjør hvor aktivt og effektivt et praksisfellesskap er. Styrke i disse er med andre ord en forutsetning for et vellykket og produktivt praksisfellesskap. Under (fig. 1) vises et utsnitt av Snyder & Briggs (2004) generelle forklaringsmodell for hvordan disse kjerneaspektene utgjør praksisfellesskapets samlede effektivitet:



Figur 1: "Structural Elements of a Community of Practice" (Snyder & Briggs, 2004)

### 2.1.1 Domain

Det første av disse aspektene, *domenet*, er et faglig område eller overordnet tema som samtlige deltakere føler en individuell tilhørighet til. Etienne Wenger beskriver domenet som den kollektive identiteten til praksisfellesskapet:

*“...a community of practice is not merely a club of friends or a network of connections between people. It has an identity defined by a shared domain of interest”*  
–Wenger (2006, s. 1)

En slik felles identitet for et praksisfellesskap oppstår som et resultat av deltakernes grad av personlig forpliktelse (Wenger, *ibid.*) og identifisering (Snyder et al., 2003) ovenfor dette temaet. Domenet kan være noe de arbeider med i det daglige, og dermed behøver å lære mer om for å utføre sine egne arbeidsoppgaver, eller ønsker å lære mer om grunnet en personlig interesse som er sterk nok til at de ønsker å diskutere det aktivt med likesinnede. Domenet vil være definerende for et hvilket som helst praksisfellesskap, og setter derfor den underforståtte dagsordenen ved dets møter og samlinger. Fordi praksisfellesskapets medlemmer kan forutsettes å delta frivillig, vil disse medlemmene ha et felles formål. Dette gjør at deltakerne vil danne seg en tilhørighetsfølelse til fellesskapet, og kan identifisere seg med andre deltakere gjennom den felles interessen for domenet. Kort og godt er denne dimensjonen resultatet av deltakeres kollektive forståelse for hva som er fellesskapets foretak og formål (Wenger, 1998). Et praksisfellesskaps domene kan forventes å være en praktisk faglig fellesnevner for deltakerne.

### 2.1.2 Community

Den andre strukturdimensjonen er “community.” Dette er det sosiale aspektet av praksisfellesskapet, hvis styrke er avhengig av forholdet mellom medlemmene. Selv om et praksisfellesskap er definert av et domene, er ikke dette nok for at kunnskap kan skapes og deles. Når utøverne av dette domenet derimot samles på frivillig basis under domenet fellesfane, har de også grunnlag for å bygge tillit og gjensidig nytelse for hverandre, og benytte oppnådd kunnskap i sitt eget arbeid:

*“A crucial characteristic of a community of practice is voluntary participation, because without this a member is less likely to seek or share knowledge; build trust and reciprocity with others; or apply the community’s knowledge in practice”*  
–Snyder, Wenger & Briggs (2003, p. 2)

Det er først når mennesker under samme domene interagerer med hverandre gjennom felles aktiviteter som diskusjon, historiefortelling, spørring og læring, at et praksisfellesskap oppstår. Eksempelvis vil ikke et utvalg elever som følger undervisningen i et gitt kurs utgjøre et praksisfellesskap før de samarbeider med hverandre (Wenger, 1998), for eksempel ved å møtes regelmessig i kollokviegruppe for å diskutere pensum. Fellesskapsdimensjonen er dermed et produkt av deltakernes mellompersonlige forbindelser som forener praksisfellesskapet sammen i en sammenhengende sosial enhet. Disse forbindelsene er kritiske for at læring og kunnskapsdeling skal kunne forekomme. De avgjør også til hvilken grad medlemmene er villige til å delta i felles aktiviteter (Snyder, et al., 2003). Styrken på disse forbindelsene forklares av faktorer som deltakernes tilhørighetsfølelse og entusiasme ovenfor domenet, deres personlige tillit til hverandre, gjensidig villighet til å gjengjelde hverandres ytelser (noe som beskrives med begrepet “reciprocity” av Snyder, et al., 2003) og



til hvilken grad gjensidig engasjement oppstår (Wenger, 1998). Slike verdier lar seg ikke tvinge frem, men kan derimot oppstå når deltakelsen er frivillig (Snyder & Briggs, 2004).

### 2.1.3 Practice

Den tredje strukturdimensjonen er “practice,” eller praksis. Denne kan forklares som summen av praksisfellesskapets kollektive kunnskap, og de metoder, historier, caser, verktøy og dokumenter som eksisterer blant medlemmene. I fellesskapet er hver aktive deltakers personlige kunnskap og erfaring tilgjengelig ovenfor de andre deltakerne (Brown & Duguid, 1991). Fellesskapets praksisdimensjon består av dette delte repertoaret av kunnskap og ressurser (Wenger, 1998; Snyder, et al., 2003), og de aktive lærings- og innovasjonsaktiviteter deltakerne utfører sammen (Snyder, et al., ibid.). For å utnytte denne felles kunnskapen og belyse en praktisk problemstilling med personlig erfaring, er historiefortelling (Brown & Duguid, 1991) og diskusjon (Wenger, 2006) effektive mekanismer. En styrke ved praksisfellesskapet er hvordan det kollektive repertoaret av erfaringer og kunnskap er tilgjengelig for dets medlemmer gjennom utveksling av historier (Brown & Duguid, 1991, Wenger 1998; Wenger, 2006)

### 2.1.4 Innføring av praksisfellesskap i organisasjoner

Praksisfellesskap er selvorganiserende (Wenger, 1998) og uformelle (Lave & Wenger, 1991; Brown & Duguid, 1991; Wenger, 1998; Wenger, McDermott & Snyder, 2002; Cox, 2005) og forutsetter derfor frivillig deltakelse og innsats (Wenger & Snyder, 2000; Snyder, Wenger & Briggs, 2003). Dersom ledelsen ønsker å benytte seg av praksisfellesskap i organisasjonen, nytter det ikke simpelthen å nedsette mandat om at disse skal opprettes (Snyder, Wenger & Briggs, ibid.). Tillit, gjengjeldelsesvilje og læringsmotivasjon er viktige elementer for å fostre fellesskap og deltakelse; dette kan ikke tvinges frem, men må oppstå frivillig hos den enkelte. Dette skiller praksisfellesskapet fra de fleste andre organisatoriske samarbeidsformer, som f.eks. prosjekter, komitéer og utvalg (Wenger & Snyder, ibid.). Temaet om frivillighet dukker igjen opp i det Wenger & Snyder (2000) viser at å oppnå medlemskap i et praksisfellesskap er et selvvalgt initiativ og en prosess basert på individets selvoppfattede grad av tilhørighet ovenfor fellesskapets domene:

*“..membership in a community of practice is self-selected (..). People in such communities tend to know when and if they should join”*

–Wenger & Snyder (ibid., s. 142).

Styrken av et individs motivasjon for å oppnå medlemskap baseres på individets grad av identifisering med fellesskapets domene, individets ønske om å lære, og dele kunnskap om dette temaet, og til hvilken grad individet opplever tilhørighet til det sosiale fellesskapet.

Selv om praksisfellesskap i utgangspunktet er av natur, kan de likevel “opprettres” ved å skape grobunn for dem innenfor en organisasjon. Praksisfellesskap kan dyrkes frem i en organisasjon hvor det defineres et domene som gir rette menneskene et felles fokus å samles rundt, insentiver for deltakelse foreligger (Cox, 2005), og en infrastruktur for å samarbeide er etablert (Wenger & Snyder, 2000; Cox, 2005 Wenger, 2006). Eksempelvis kan ledelsen i en organisasjon ta utgangspunkt i eksisterende uformelle faggrupper i organisasjonen (Brown & Duguid, 1991; Wenger & Snyder, 2000) og støtte disse med midler og anerkjennelse.

Det er også viktig at ledelsen legitimerer praksisfellesskapet ved å anerkjenne dets bidrag ovenfor organisasjonens strategiske mål, og støtter deres aktiviteter uten å være påtrengende

(Brown & Duguid, *ibid.*; Snyder, Wenger & Briggs, 2003). Siden frivillighet er et kriterium for et effektivt samarbeid i praksisfellesskap, kan det ikke utøves direkte ledelse av kunnskapsdelingen:

*"Practitioners, the people who use knowledge in their activities, are in the best position to manage this knowledge"*

–Wenger (2004, s. 2)

Snarere bør ledelsen være en sponsor som gir medlemmene i fellesskapet evnen til å lede kunnskapsdelingen selv. Dette kan gjøres ved å sikre at praksisfellesskapet har midler til å operere og ved å fjerne eventuelle hindre som måtte stå i veien for dette arbeidet (Wenger, *ibid.*).

Litteraturen viser at vellykkede praksisfellesskap drar nytte av både intern koordinering og støtte fra organisasjonen (Wenger, 1998; Snyder, Wenger & Briggs, 2003; Wenger, 2004). Med intern koordinering forstås en koordineringsansvarlig som vil kunne samkjøre aktiviteter i forhold til praksisfellesskapets domene (Snyder, Wenger & Briggs, 2003). Denne interne koordinatoren – en "*community coordinator*" – kan bidra til å styrke praksisfellesskapet innenfra ved å koordinere deltakernes aktiviteter og relasjoner, sette deltakere i kontakt med hverandre, arrangere regelmessige samlinger og invitere eksperter til å holde foredrag for deltakerne (Snyder, Wenger & Briggs, *ibid.*).

For å hjelpe spirende praksisfellesskap foreslås en designert støttegruppe, "*support team*," foreslås av Wenger & Snyder (2000), Snyder, Wenger & Briggs (2003) og Wenger (2004). Denne gruppen vil ha som oppgave å hjelpe nye praksisfellesskap å oppstå rundt et domene, koordinere disse i forhold til hverandre, og stå for kursing og veiledning av praksisfellesskapenes interne koordinatører:

*"Support team functions include educational activities; initiative planning and coordination; coaching for community leaders; managing infrastructure (especially technology); and acting as a liaison among communities and with sponsors to facilitate ongoing learning and alignment"*

–Snyder, Wenger & Briggs (*ibid.*, s. 9)

I tilfeller hvor praksisfellesskap skal adressere strategiske mål og operere på tvers av tradisjonelle organisasjonslinjer, slik som er tilfelle med "Og Det Fungerer" og lignende praksisfellesskap i offentlig sektor, anbefaler Snyder, Wenger & Briggs (*ibid.*) at det designeres en sponsor i organisasjonens ledelse. Dette vil kunne forankre det uformelle praksisfellesskapet til den formelle organisasjonsstrukturen (Wenger 2004) og sikre at deltakerne gis tid til å delta og at praksisfellesskapet oppnår legitimitet i organisasjonen (Snyder, Wenger & Briggs, *ibid.*). I tillegg er dette nødvendig for å kunne utføre nyttemåling av effekter som oppstår i forskjellige deler av det offentlige:

*"[Executive] sponsors are even more important in a government context where the communities' contributions to bottom-line objectives may be less visible because there are no reliable cross-agency performance metrics – and yet citizens rely more than ever on cross-agency coordination for good government."*

–Wenger, Snyder & Briggs (2003, s. 10)

## 2.2 Konseptuell forklaringsmodell

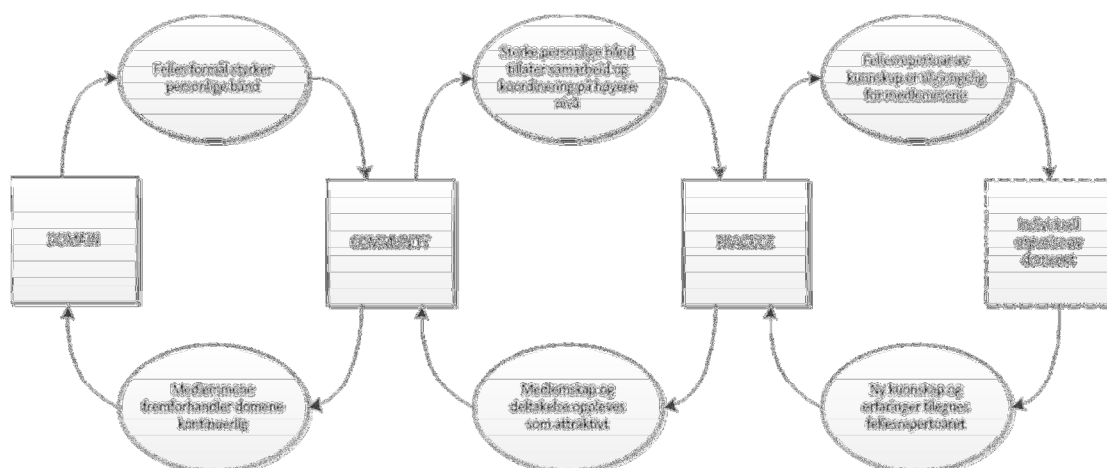
Dersom praksisfellesskapet skal være et svar på målet om å redusere e-forvaltningens kostnader gjennom bedre samordning, bør ledelsen også ha kunnskap om hvilke faktorer som er viktige i forhold til å etablere effektive praksisfellesskap. I mitt litteratursøk har jeg ikke avdekket en konkret modell for å måle nytten av et gitt praksisfellesskap. Wenger & Snyder (2000) forklarer at gevinstmåling i praksisfellesskap er utfordrende fordi effektene av fellesskapets aktiviteter ofte er forsinkede og oppstår hvor hvert enkelt medlem jobber, snarere enn i selve praksisfellesskapet. De foreslår derfor en utradisjonell form for nyttemåling gjennom systematisk innsamling av anekdoter:

*“The best way for an executive to assess the value of a community of practice is by listening to members’ stories, which can clarify the complex relationships among activities, knowledge, and performance (...). The solution to the conundrum of valuing communities of practice is to gather anecdotal evidence systematically. You can’t just collect certain stories, perhaps the most compelling ones, because isolated events can be unrepresentative. A systematic effort captures the diversity and range of activities that communities are involved in.”*

–Wenger & Snyder (2000, s. 145)

Slike historier skal dermed illustrere hvordan kunnskapsdeling i praksisfellesskap har hjulpet dets medlemmer å utføre sitt arbeid mer effektivt. I tillegg kan det være gunstig å intervju deltakerne i et utvalgt praksisfellesskap, for så å sammenligne intervjudata med den teoretiske oppskriften på hvordan et ideelt praksisfellesskap forventes å operere. Denne oppgaven presenterer derfor en modell (figur 2.3) som sikter på å illustrere praksisfellesskapets grunnleggende mekanismer.

Modellen er utarbeidet på grunnlag av eksisterende forsknings beskrivelse av hvordan de tre strukturdimensjonene – *domain*, *practice* og *community* – påvirker hverandre. Fordi modellen er satt sammen på grunnlag av flere forfattere er det vanskelig å garantere dens nøyaktighet. Derfor bør den ikke tolkes som en absolutt forklaring til et hvilket som helst praksisfellesskap. Derimot kan den gjerne brukes som en generell forklaringsmodell for de grunnleggende mekanismene i et praksisfellesskap som presenteres i litteraturen. Modellen fokuserer på praksisfellesskapets interne mekanismer, og reflekterer kun delvis dets forhold til organisasjonen. Jeg vil derfor understreke at det i tillegg er viktig at organisasjonen støtter praksisfellesskapet gjennom et “support team,” altså en støttegruppe, som fremgår i kapittel 2.1.1. Slik støtte bør inkludere tilgang til teknisk infrastruktur for samarbeid, koordinering av praksisfellesskapene i forhold til hverandre og støtte til fellesskapenes interne koordinatore etter behov.



Figur 2: Kjernerne i et praksisfellesskap

### 2.2.1 Kort om hovedelementene i modellen

*Domain* er det bestemte kunnskapsområdet som utforskes og utvikles av deltakerne (Wenger, 2004).

*Community* er samholdet som resulterer fra de sosiale forholdene som oppstår mellom deltakerne.

*Practice* er det kollektive utbyttet av deltakernes aktiviteter med hverandre. Her regnes produsert kunnskap, verktøy, metoder og erfaringer.

*Individuell utøvelse* refererer til arbeidet hvert individuelle medlem utfører i tilknytning til praksisfellesskapets domene. Dette kan foregå i individets formelle arbeidsstilling, eller i en hvilken som helst annen utøvelse av domenet utenfor praksisfellesskapet.

### 2.2.2 Forhold mellom *domain* og *community*

Modellen (fig. 2.3) tar utgangspunkt i "*domain*." Dette vil være et felles fokus for medlemmene. Gjennom felles personlig interesse for, frivillig forpliktelse til, og en selvoppfattet tilhørighet ovenfor domenet, har medlemmene grunnlag for å identifisere seg med hverandre (Wenger, 2004). Dette legger grunnlaget for at medlemmene vil kunne knytte personlige bånd seg imellom:

*"They seek to act in concert because they care about what they do, not merely to comply with a top-down directive. This produces informal acts of trust and reciprocity that are at the heart of any well-functioning bureaucracy"*  
 –Snyder, Wenger & Briggs (2003, s. 5)

Dannelsen av slike personlige forhold kan forsterke *community*-dimensjonen. På den andre siden, dersom slik tillit er fraværende, kan *community*-dimensjonen påvirkes negativt ved at medlemmenes vilje til å dele sin kunnskap blir svekket (Roberts, 2006).

Modellen viser også en relasjon mellom *community* og *domain*. Dette reflekterer hvordan praksisfellesskap styres av medlemmene selv, og dermed nødvendigvis reflekterer medlemmenes oppfatning av hva som er viktig for dem å fokusere sin kunnskapsutveksling

rundt. Ettersom medlemslisten endrer seg kan dette føre til endringer i domenet (Wenger, 1998; Brown & Duguid, 2001; Roberts, 2006):

*“Communities of practice are not stable or static entities. They evolve over time as new members join and others leave.”*

–Roberts (2006, s. 625)

### 2.2.3 Forhold mellom *community* og *practice*

Ved å åpne for samarbeid og koordinering på et høyere nivå vil de personlige forholdene representert av *community*-dimensjonen la medlemmenes dele kunnskap med hverandre mer effektivt:

*“Through shared commitment to a domain of knowledge that members care about, a community of practice generates “social capital” that enables new levels of collaboration and coordination: for building and sharing collective knowledge and for developing members’ skills”*

–Snyder, Wenger & Briggs (2003, s. 7)

Viktigheten av disse forholdene påpekes også av Wenger:

*“A community of practice (..) involves people who interact and who develop relationships that enable them to address problems and share knowledge (..). Community builds relationships that enable collective learning”*

–Wenger (2004, s. 3)

Forholdet mellom disse dimensjonene er gjensidig. En sterk *“practice”*-dimensjon vil kunne styrke praksisfellesskapets *community* dersom nytteverdien av dette arbeidet kan stadfestes av organisasjonens ledelse og synliggjøres ovenfor resten av organisasjonen. Dette vil gjøre at deltakelse i praksisfellesskapet oppleves som prestisjetungt og attraktivt for eksisterende og potensielle medlemmer (Wenger & Snyder, 2000; Wenger, 1998; Wenger, 2004).

### 2.2.4 Forhold mellom *practice* og individuell utøvelse

Når kunnskap eksisterer i praksisfellesskapets kollektive repertoar som representeres av *practice*-dimensjonen, er denne kunnskapen i praksis tilgjengelig for hvert enkelt medlem:

*“Within these communities, news travel fast; community knowledge is readily available to community members”*

–Brown & Duguid (1991, s. 55)

Det enkelte medlem kan så forsterke sin ytelse i sitt eget arbeid ved å anvende denne nye kunnskapen. På denne måten skaper praksisfellesskap verdi for organisasjonen, hevder Wenger:

*“Communities of practice create value by improving the performance of their members when they apply their knowledge in the performance of their job.”*

–Wenger (2004., s. 5)

Dersom det individuelle medlemmet oppnår ytterligere nye erfaringer i sitt eget arbeid, vil individet kunne dele sin nye kunnskap med fellesskapet, noe som igjen forsterker

praksisfellesskapets fellesrepertoar. Denne effekten beskrives av både Brown & Duguid (1991) og Wenger (2004):

*“They both increased their own understanding and added to their community’s collective knowledge. Such stories are passed around, becoming part of the repertoire available to all reps (..). A story, once in the possession of the community, can then be used – and further modified – in similar diagnostic sessions”*  
–Brown & Duguid (1991, s. 44)

*“Over time, [practitioners] accumulate practical knowledge in their domain, which makes a difference to their ability to act individually and collectively”*  
–Wenger (2004, s. 3)

*“If a new solution is proposed in their community, they can apply it to their work. If they discover a new solution in their work, they can share it with their community”*  
–Wenger (2004, s. 5)

Gjennom individuell utøvelse av domenet og felles diskusjon av individuelle erfaringer, vil praksisfellesskapets *practice*-dimensjon styrkes. En sterk *practice*-dimensjon gir grunnlag for videre å forsterke *community*-dimensjonen. Dette gir praksisfellesskapet potensialet til å forsterkes og fornyes av medlemmenes individuelle arbeid og kollektive aktiviteter:

*“The strength of communities of practice is self-perpetuating. As they generate knowledge, they reinforce and renew themselves. That’s why communities of practice give you not only the golden eggs, but also the goose that lays them”*  
–Wenger & Snyder (2000, s. 143)

### 3. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet beskriver jeg min tilnærming til forskningsarbeidet. Som del av dette vil jeg redegjøre for mitt valg av fortolkende filosofisk perspektiv, case-basert forskningsstrategi og kvalitativ forskningsmetode.

Forskningsdesignet for arbeidet bak denne oppgaven er strukturert etter Creswells (2009) mal, som består av et filosofisk verdenssyn, en forskningsstrategi, og en forskningsmetode:

*“This design is based on bringing together a worldview or assumptions about research, the specific strategies of inquiry, and research methods.”*

–Creswell (2009)

I dette arbeidet har jeg hatt et fortolkende filosofisk perspektiv. Dette perspektivet medfører oppfatningen om at “virkeligheten” må studeres gjennom sosiale konstruksjoner, som språk, bevissthet og delte meninger (Myers, 2008):

*“Interpretive researchers start out with the assumption that access to reality (given or socially constructed) is only through social constructions such as language, consciousness and shared meanings.”*

–Myers (2008)

Dette perspektivet brukes dermed for å belyse et gitt fenomen ved hjelp av betydningen som tilegnes fenomenet av mennesker eller grupper (Myers, 2008; Creswell, 2009).

Som forskningsstrategi har jeg benyttet casestudie. Dette er en strategi som kan brukes for å få dyptgående innsyn i en gruppe individer (Myers, 2008; Creswell, 2009). Casestudiet er den vanligste kvalitative forskningsmetoden som benyttes i IS-feltet (Myers, 2008). På bakgrunn av innledende intervjuer med informanter tilknyttet PV, valgte jeg å utvide PV-casen med et offentlig samarbeid som benytter PV. Jeg studerte dette samarbeidet gjennom et praksisfellesskap-teoretisk perspektiv fra to hold: PV og ODF. Respondentene er todelt: Difi og ODF.

#### 3.1 Datainnsamling

Kvalitativ data ble samlet inn på to måter; intervjuer og dokumenter. Semistrukturerte intervjuer ble utført ansikt til ansikt, og tok sted på respondentens egen arbeidsplass hvor dette lot seg gjøre. Denne typen datainnsamling er nyttig når objektene ikke kan studeres gjennom direkte observasjon (Creswell, 2009), som var tilfelle, og gir forskeren muligheten til å styre flyten i samtalen (ibid.). Intervjuobjektene og deres roller fremgår i tabell 2 under.

Jeg benyttet meg i tillegg av offentlig tilgjengelige regjeringsdokumenter tidlig i forskningen. Dette var for å danne meg en forståelse for forskningens politiske bakteppe. En annen fordel av å benytte kvalitative dokumenter er at disse tillater forskeren å orientere spørsmålene i intervjuguiden etter respondentenes språkbruk (Creswell, 2009). Disse dokumentene bestod av regjeringmeldinger tilknyttet e-forvaltningen og rapporter fra utvalg i offentlig sektor. Fordi respondentene er ansatte i offentlig sektor og arbeider med forvaltningsoppgaver, lot jeg disse dokumentene påvirke språkbruken i intervjuguiden.

Nøyaktighet av innsamlet intervjudata har blitt forsøkt sikret ved å gjøre digitale opptak av intervjuer, og transkribere disse verbatim. Intervjuobjektene ble deretter gitt tilgang til dette materialet for å kunne validere gyldighet og nøyaktighet. Dette var ment å sikre at eventuelle transkripsjonsfeil ble fanget opp og korrigert på et tidlig stadium.

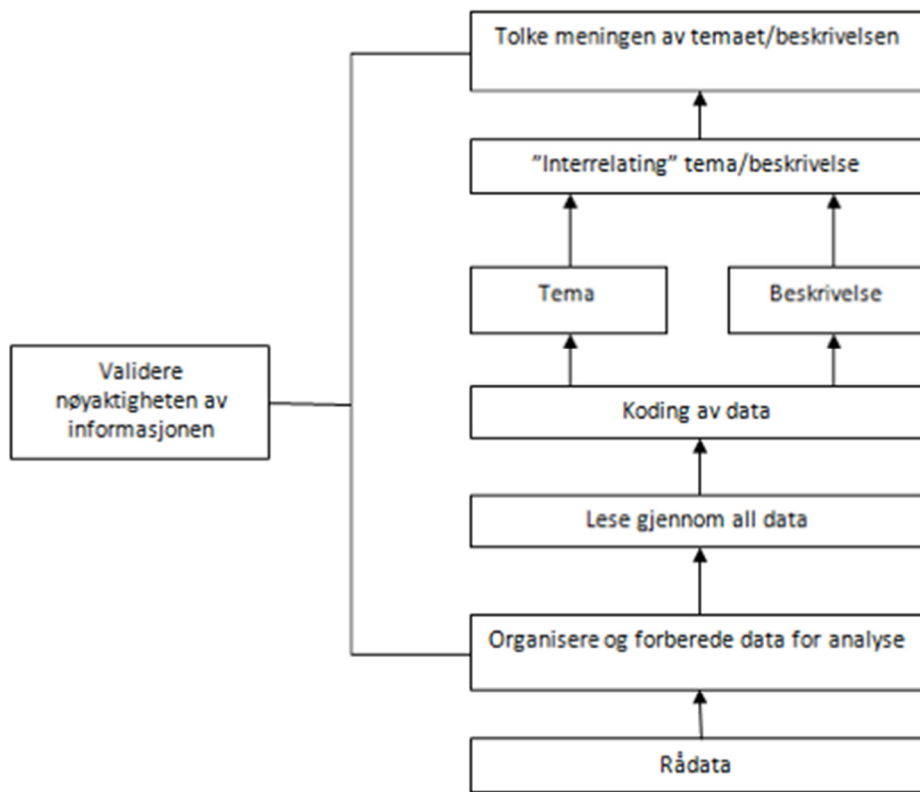
**Tabell 2: Oversikt over intervjurespondenter**

<i>Deltakerkode</i>	<i>Deltakers organisasjon</i>	<i>Deltakers formelle stilling</i>	<i>Rolle ovenfor PV</i>	<i>Tilhører ODF?</i>	<i>Opptaksmetode</i>
Deltaker 1	Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)	Rådgiver	Prosjekt-deltaker i utviklingen av PV	Nei	Digitalt lydopptak
Deltaker 2	Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)	Avdelingsdirektør	Nåværende prosjektleder	Nei	
Deltaker 3	Nasjonalt kompetansesenter for fri programvare	Fungerende direktør	Bruker; startet prosjektet	Ja	
Deltaker 4	SÅTE-kommunene	ASP-leder	Bruker	Ja	
Deltaker 5	Asker kommune	Seksjonsleder	Bruker; var involvert i utvikling	Ja	
Deltaker 6	Asker kommune	IKT-prosjektleder	Bruker; var involvert i utvikling	Ja	
Deltaker 7	Hamar kommune	IKT-rådgiver	Bruker	Ja	

### 3.2 Dataanalyse

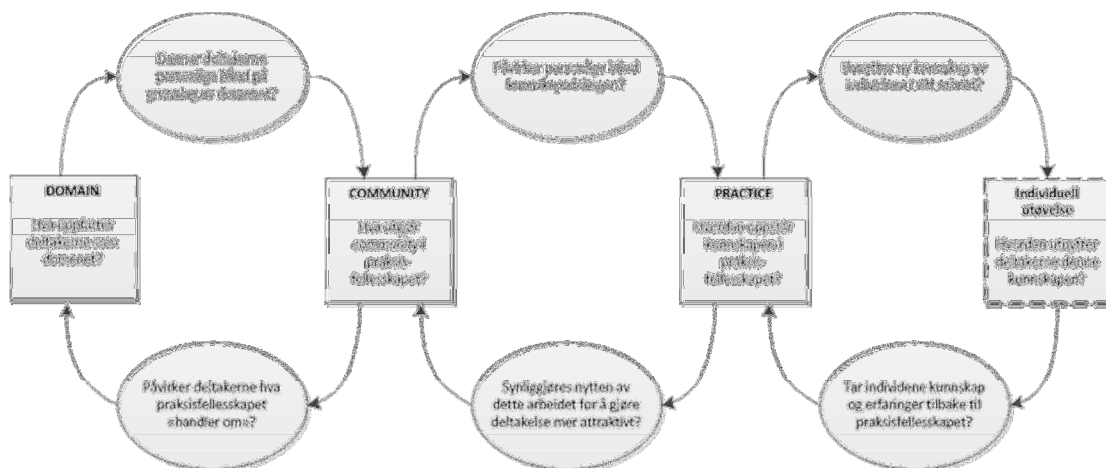
For å lette arbeidet med å tolke det transkriberte intervjumaterialet benyttet jeg Creswells (2009) modell (fig. 3) for dataanalyse. Denne prosessen baserer seg på koding av empirisk data etter kategorier. Koding utføres ved at forskeren noterer hvilket tema som gjelder for hver setning eller paragraf, og så sammenligner temaer på tvers av empirien for å finne overordnede kategorier for disse. På denne måten kan empirisk data fra flere kilder sorteres under overordnede kategorier, noe som letter arbeidet med å analysere dataen mot teorien (Creswell, *ibid.*).





Figur 3: Modell for dataanalyse (Creswell, 2009, s. 185)

Etter Creswells (ibid.) modell for dataanalyse (fig. 3) ble data kodet og sortert i kategorier basert på elementene i den konseptuelle forklaringsmodellen. Dette utgjorde grunnlaget for analyse. Figuren under (fig. 4) viser hvordan denne modellen ble tilpasset for å benyttes som analytisk rammeverk i forbindelse med dette arbeidet.



Figur 4: Konseptuell analysemodell



#### 4. Case

I teorikapittelet presenterte jeg praksisfellesskap, og forklarte hvordan deres evne til å operere på tvers av organisasjoner kan bidra til kunnskapsdeling i offentlig sektor. Jeg forklarte også nødvendigheten av en støttegruppe i organisasjonen som kan støtte og koordinere disse praksisfellesskapene. I dette kapittelet presenterer jeg casestudiet i denne oppgaven. Denne casen er sammensatt av praksisfellesskapet ODF og Prosjektveiviseren.no. Fordi dette interkommunale samarbeidet benytter seg av Prosjektveiviserens infrastruktur for samarbeid, studerer jeg også forholdet mellom PV og ODF som del av denne casen. På denne måten vil jeg få innsyn i hvilken nytteverdi PV har ovenfor praksisfellesskap.

PV har til mål å styrke ledelse, planlegging og kvalitet i offentlige IKT-prosjekter, og medvirke til gjenbruk og helhet i IT-løsningene på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer (Rambøll, 2009). En av de kritiske suksessfaktorene for dette målet, i følge PVs løsningsbeskrivelse, er å understøtte praktisk samarbeid mellom de som deltar i prosjektene, og å koordinere prosjektlederne og -eierne ovenfor myndighetenes prosjektkrav. Slik støtte skal gis gjennom oppbygning av nettverk og *community* (Rambøll, 2009, s. 6). Med begrepet *community* sikter løsningsdesignet til:

*“..innhold og egenskaper ved Prosjektveiviseren som kan understøtte relasjonsdannelse og organisatorisk samordning. Dvs. en plattform for samarbeid, kunnskapsdeling og nettverksskapelse”*  
–Rambøll (*ibid.*, s. 12)

Løsningsdesignet forteller at PV støtter slik samordning ved å legge grunnlaget for nettverksdannelse og erfaringsutveksling. Dette skal oppstå gjennom interaksjon mellom brukere og *“fremming av praksisfellesskaper”* (Rambøll, 2009, s. 22).

Denne beskrivelsen antyder at PV har potensiale for å gi slik støtte til praksisfellesskap i e-forvaltningen. For å vurdere dette potensialet vil jeg undersøke finansieringen og ledelsesforankringen av PV som prosjekt, og utbredelsen av PV som samhandlingsverktøy. Studiet av praksisfellesskapet ODF vil belyse PVs effekt på praksisfellesskap som benytter seg av PVs samhandlingsplattform.

Funnene som presenteres i dette kapittelet vil deretter analyseres i neste kapittel ved hjelp av forklaringsmodellen for praksisfellesskap presentert i kapittel 2.2. Denne analysen vil gi grunnlag for en diskusjon om hvorvidt praksisfellesskap i offentlig sektor er et gunstig steg mot å belyse denne oppgavens problemstilling.

#### 4.1 Om Prosjektveiviseren

I sluttrapporten for Prosjektveiviserens løsningsdesign åpnes det med å understreke behovet for å øke samordningen mellom etater i forbindelse med disse:

*“Det er et stort behov for forbedret samordning og koordinering så vel som mer suksessfulle og generelt bedre suksessrate for offentlige ikt-prosjekter. Behovet kan utledes av resultatene fra de siste tiårenes offentlige ikt-utvikling og er i overensstemmelse med de erfaringer som gjelder i andre sammenlignbare land.”*  
–Rambøll (2009, s. 6).

Rapporten beskriver bestillingen av Prosjektveiviseren som et resultat av disse behovene, og et praktisk tiltak for å møte disse utfordringene:

*“..et tiltak som kan sikre bedre offentlige ikt-prosjekter gjennom styrket planlegging, kvalitetssikring og samordning. (...) Den grunnleggende tanken med initiativet er å synliggjøre og dele de mange erfaringer og metoder, som allerede i dag er i bruk blant forskjellige offentlige myndigheter. En nødvendig forutsetning for et suksessfullt tiltak er derfor å konstruere rammer for samordning og kunnskapsutveksling, hvor verdifulle erfaringer og god praksis kan stilles til rådighet for den offentlige sektor i sin helhet. Kjernen i denne utveksling er en nettbasert veiledning, kalt Prosjektveiviseren”*  
–Rambøll (*ibid.*, s. 6)

Prosjektveiviseren er i dag et operativt og allment tilgjengelig veiledningsopplegg for IKT-prosjekter i offentlig sektor (Prosjektveiviseren.no, 2011). Dens mål er å bidra til å sikre at statlige IKT-prosjekter gjennomføres med samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Dette sikter den å gjøre gjennom å tilby støtte til slike prosjekter på tre nivåer: "veiledning," "governance" og "community." Disse tre tilnærmingene dekker henholdsvis beste praksis for prosjektgjennomføring, innretting etter offentlige styringskrav, og teknisk infrastruktur for samordning og samarbeid.

På veiledningsnivået sikter Prosjektveiviseren å tilby elementer av beste praksis for IKT-prosjektstyring, og presenterer disse etter hvilket punkt i eget prosjekt leseren befinner seg på. Etter løsningsdesignet (Rambøll, 2009) skal ikke dette faglige veiledningsmaterialet skapes fra bunn. Snarere skal eksisterende veiledningsmateriale gjenbrukes i en desentralisert eiermodell hvor det defineres ansvarlige for vedlikehold og oppdatering for hvert enkelt element. Dette fokuset på gjenbruk understrekes av Rambøll:

*“..denne tilnærmingen avspeiler tanken om at det allerede er gode metoder og omfattende materiale til rådighet blant offentlige myndigheter”*  
–Rambøll (2009, s. 7)

Det samme kommer frem i et videointervju på Prosjektveiviserens nettside:

*“(..) vi skulle ikke finne opp noe nytt, vi skulle bare gjenbruke det materialet som er der ute; sette dette inn i en pedagogisk sammenheng.”*  
–Difi (2011).

Årsaken til dette ser ut til å være flerdelt; en kvalitetssikring oppstår ved at alt materiale er under eierskap med ansvar for vedlikehold, det spares tid og ressurser på å gjenbruke slikt materiale, og dette tillater Difi å fokusere på veiledningsmateriale i redaksjonelt øyemed snarere enn alene å ha faglig ansvar for dette (Rambøll, 2009). Governance-delen har som hensikt å gjenspeile og opplyse om gjeldende krav for offentlige IKT-prosjekter.

Den viktigste delen av PV i forhold til denne oppgaven er community-nivået, som skal gi støtte til samordning og samarbeid. Denne siden av PV beskrives av PVs prosjektleder som en todelt satsning. Én del er den nettbaserte samhandlingsplattformen, som står for teknisk understøttelse av samhandling i, og mellom IKT-prosjekter. I tillegg fokuserer Difi også på fostring av kunnskapsnettverk og arrangement av fysiske samlinger. Intervjuobjektet beskriver: *“Community-delen (..) inkluderer også alle disse nettverkene og arenaene, foraene, vi deltar i og fasiliterer. Så det er både en fysisk og en virtuell del av community-et”*

PVs egne nettsider (Difi, 2009) illustrerer sammenhengen mellom disse tre aspektene av PV:



Figur 5: Veiledningskonseptet bak Prosjektveiviseren (Difi, 2009)

## 4.2 Intervjuer i Prosjektveiviseren

Dette delkapitlet dekker intervjuobjektene referert til som deltaker 1, 2 og 3 i tabell 3.A. Grunnet forskjellig flyt i samtalene, ble ikke alle respondentene stilt de nøyaktig samme spørsmålene. Den tredje respondenten, tidligere prosjektleder i PV, ble i utgangspunktet intervjuet i forbindelse med sin rolle i det statlig finansierte kompetansesenteret for fri programvare. Under intervjuet kom deltakerens rolle i forhold til PV frem – noe uventet – og som et resultat av dette ble intervjuet vinklet mot PV, så vel som det overordnede temaet om samordning og deling e-forvaltningen. Data fra dette intervjuet lot seg kode inn under de samme kategoriene som data fra intervjuer med deltaker 1 og 2. Jeg anser det derfor ikke som hensiktsmessig å inkludere den tiltenkte intervjuguiden i denne rapporten sammen med de øvrige intervjuguidene (vedlegg 1 og 2).

Kategori	Spørsmål
Forankring og utfordringer for PV	Hvordan har det vært med tilretteleggelse fra ledelsen?
	Hvordan anerkjennes arbeidets betydning for organisasjonen?
	Hvilke utfordringer har vært, og er aktuelle i innføring og bruk av PV?
Community-bygging	Hva bringer folk sammen i PVs community?
	Hva oppstår i slikt samarbeid gjennom PV?
	Hvordan kan resultater av slikt samarbeid måles?
Samordning	Hva kan gjøres for å oppnå regjeringens mål om økt samhandling og deling?

Data fra intervjuene fremstilles her som en oppsummering av svarene fra hver kategori. Det enkelte intervjuobjekts uttalelser vil presenteres i forhold til sin rolle i ODF.

- *Deltaker 1* er en aktiv deltaker i PV-prosjektet. Deltakeren er ansatt i Difi som rådgiver og er ansvarlig for prosjektveiviserens Community-segment. Deltakeren refereres til som *prosjektdeltaker*.
- *Deltaker 2* er nåværende prosjektleder for PV og ansatt som avdelingsdirektør i Difi. Deltakeren refereres til som *prosjektleder*.
- *Deltaker 3* er ansatt i nasjonalt kompetansesenter for fri programvare og beskrives av deltaker 1 som en sentral aktør innen forvaltningen. Denne deltakeren oppgir å ha startet PV-prosjektet. Deltakeren refereres derfor til som *tidligere prosjektleder*.

### 4.2.1 Forankring og utfordringer for PV

Både prosjektleder og prosjektdeltaker forteller at PV som prosjekt er godt forankret både internt i Difi og eksternt til Fornyings-, administrasjons- og kirke- og kulturdepartementet (FAD). Prosjektdeltakeren viser til bestillingen fra FAD i 2009 som sier at Difi skal etablere et nettbasert veiledningsopplegg for IKT-prosjekter i offentlig sektor. “*Da er det sånn sett forankret i departementet at vi skal gjøre den innsatsen og levere et produkt.*” Internt i Difi er prosjektet forankret i avdelingsdirektørens involvering i prosjektet, og gjennom en styringsgruppe som inkluderer den overordnede direktøren for Difi. Gruppens formål er å

ivareta den overordnede styringen av prosjektet, sørge for at det har fremdrift, og at ting gjøres som de skal.

På spørsmål om hvordan PVs betydning anerkjennes av organisasjonen, forklarer prosjektdeltaker at PV gis sterk legitimitet av regjeringen. Dette kommer av at regjeringen henviser til PV når IT-prosjekter skal følge og synliggjøre sentrale krav: *“I slike felles rundskriv som sendes ut fra departementet, så henvises det blant annet til PV der en kan finne oversikten over disse kravene. Dermed går det ut fra hvert enkelt departement til sine underliggende virksomheter. Det er jo veldig viktig for oss at det gjøres den veien der, for det skaper et litt mer formelt trykk på viktigheten av områder, og at PV eksisterer.”*

Denne legitimeringen, mener prosjektdeltakeren, stammer fra det faktum at regjeringen selv la ned bestillingsordre om at PV skulle utarbeides: *“Dette er jo noe regjeringa selv har bedt om skal lages (...). Det skulle vært rart om de ikke markedsførte noe de selv har bedt om at skal bli utarbeidet.”*

Finansieringen av Prosjektveiviseren er noe den tidligere prosjektlederen uttrykker misnøye med, og uttrykker at det ikke ble tildelt tilstrekkelige midler i forbindelse med utviklingen av PV: *“Jeg mener det er en kommafeil på tallet som ble brukt på det prosjektet; det burde vært ti ganger så stort. Minst.”*

På spørsmål om det tildeles for lite penger til økt samordning, svarer den tidligere prosjektlederen: *“Det er det ingen tvil om. Og i dag er det veldig lite kontroversielt å si det. Spør du lederen i KS, vil de si det samme. Spør du FAD, så sier de at de skal jobbe hardt for at det kommer mer, og spør du Difi er dem også enige. Spør du de i dette prosjektet, vil [prosjektleder] og folk i Difi rundt PV være enige i at de burde fått mer penger. Fordi effekten er så monumental”*

Også prosjektdeltakeren trekker frem finansieringen av Prosjektveiviseren: i oppstarten hadde prosjektet stabile finansieringsrammer takket være Program for Elektronisk Samhandling, som sikret Difi 5 mill. i året fra 2008 til 2010. Men nå som dette er utgått, forutsetter tildeling av ytterligere midler at Difi kan utheve viktigheten av arbeidet: *“Vi er i den samme dansen som de aller fleste må forholde seg til, altså at du må spille inn behovene og få finansiering på bakgrunn av hvilke aktiviteter du har tenkt å gjøre, og synliggjøre viktigheten av det, slik at du går inn i en litt mer vanlig prioriteringsprosess.”*

Men den største utfordringen, mener prosjektdeltakeren, er å sørge for at PV faktisk blir tatt i bruk. Prosjektdeltaker beskriver: *“Hovedutfordringa er å sørge for at den blir tatt enda mer i bruk, og at det vi da prøver å formidle ut faktisk blir tatt til etterretning, at noen begynner å endre atferd. Vi hadde aldri etablert PV hvis det ikke var et mål om at noen skulle gjøre ting på en annen måte, og kjøre prosjektene sine bedre.”*

En annen utfordring har vært å trekke ut erfaringer fra prosjektene som utføres gjennom PVs grupperom på samhandlingsplattformen. Prosjektdeltakeren forteller: *“Det er erfaring som kan være nyttig for andre å vite om, og kunne lære av. Men den erfaringsoppsamlingen der, fra et lukket arbeidsrom til den åpne delen av PV, altså [prosjektveiledningsdelen], det har vi ikke fått til.”*

Prosjektdeltakeren fortsetter: *“Når du er ferdig med en oppgave (...) gidder du ikke sitte og lage erfaringsoppsumming for å dele den med noen andre. Det er jo helt naturlig, men det er jo egentlig det vi vil få til (...). De aller fleste vil jo lukke inne, gjøre ferdig prosjektet og*

*ikke dele etterpå, og det er en stor utfordring akkurat når det gjelder deling, og det å dele fagkunnskap og sånt. Hvis du har gjort ferdig et prosjekt og du har lært masse, hvorfor skal du dele med meg? ‘What’s in it for you?’”*

Den samme problemstillingen tas opp av prosjektleder på spørsmål om aktuelle utfordringer: *“Det er veldig krevende å få noen til å bidra inn med erfaringer. Særlig negative erfaringer (..). Når du først har slitt deg gjennom et prosjekt og endelig er ferdig, så er ikke det første du kommer på at “jo nå skal jeg sette meg ned og analysere dette og skrive en rapport og legge på nettet.” Både fordi du ikke har krefter til det, delvis fordi det ikke blir etterspurt så mye, og fordi du kan få kritikk for å si fra om at du har gjort det på den måten, særlig hvis du har gjort noe negativt. Så det er ingen stimuli til å dele.”*

#### **4.2.2 Community-bygging gjennom PV**

På spørsmål om hva som bringer folk sammen i PVs community, forklarer prosjektdeltakeren at community-delen betraktes av Difi som både virtuell og fysisk. I tillegg å være en samhandlingsplattform på nett, arrangerer Difi nemlig også ansikt-til-ansikt-samlinger: *“Det inkluderer også alle disse nettverkene og arenaene, foraene, vi deltar i og fasiliterer. Så det er både en fysisk og en virtuell del i communityet. Og det som bringer fagmiljøene sammen der er en felles interesse om å utveksle erfaringer og lære av hverandre, for å bli bedre på prosjektledelse og det å gjennomføre prosjekter – og generelt sett holde seg oppdatert (..).”*

Også prosjektlederen tegner et større bilde av community-satsingen enn kun det virtuelle, hvor fysiske samlinger bestående av de “beste” aktørene i et gitt fagfelt blir arenaen for deling. *“Det er erfaringsmessig lettere, og det liker folk. Så har du da nettverk av grupper som vi setter sammen, f.eks. har vi lagd et nettverk for porteføljestyre, hvor vi da inviterer de vi oppfatter som best i landet på porteføljestyre (..). Så begynner de å snakke sammen, så fasiliterer man noen arenaer og møteplasser, og plutselig begynner du å nærme deg (..). Det å legge arenaer er en annen måte å tenke community-bygging på som jeg har vel så stor tro på over tid.”* Prosjektlederen beskriver samtidig PV som en tilrettelegger for slike arenaer, og peker på to konkrete tilfeller i ‘Nettverk for program- og porteføljestyre’ og ‘Forum for prosjektledelse.’

Når det gjelder den virtuelle samhandlingsdelen, forklarer prosjektdeltakeren, var konseptet at denne skulle føre til dannelsen av nye nettverk og utvidelse av eksisterende – men: *“Vi har ingen holdepunkter for å si at det har skjedd.”* Prosjektdeltakeren forteller videre: *“Særlig hvis du tenker på den virtuelle delen, altså dette med samhandlingsrom, så er det i stor grad eksisterende fagmiljøer og eksisterende prosjekter som ønsker å ha et sted å samhandle, og da helst i en lukket forstand.”*

Videre: *“Altså, samhandlinga er flytta til en viss grad over nett, men det er fremdeles innenfor de samme fagmiljøene, de samme kretsene som det nok alltid har vært.”*

Prosjektdeltaker forklarer dermed at når et prosjekt så benytter et lukka PV-prosjektrom, vil i stor grad de samme handlingsmønstrene overføres fra møterommet til nettet. På spørsmål om hvorvidt PV kun blir en forlengelse for slike grupper og nettverk: *“Ja, du kan si det egentlig, altså vi opplever nok sånn inntil videre at det.. det er mer en forlengelse som oppleves som et tilbud du kan bruke, når det gjelder nettbasert samhandling.”*



Igjen vender prosjektdeltakeren tilbake til utfordringen med å høste inn erfaringer fra samarbeidsgruppene på PV, og hvordan disse forventningene ikke har blitt innfridd: *“Det er ikke så lenge vi har kjørt den egentlig, i den formen, men vi har foreløpig ikke fått inn en eneste erfaring der noen har tatt initiativ på egen hånd. Vi har måttet dra ting ut av folk, spør: ‘har du noen erfaringer du vil dele?’ ‘Ja, men jeg vil helst ikke skrive så mye’”*.

Prosjektlederen på sin side fokuserer mest på gevinstene av samarbeid i forhold til kostnader i e-forvaltningen: *“Vi er opptatt av at deling og gjenbruk er bra. Når staten bruker (...) flere hundre millioner på påloggingsløsninger, så er det jo nettopp fordi andre skal bruke de. Ikke fordi Difi eller Brønnøysundregisteret skal ha de, det er gjenbruk av felleskomponenter, og det har jo vært den store politiske tenkingen. Lag fellesskapsløsninger som mange kan ha glede av. Både fordi de blir mer robuste, men også fordi kompleksiteten blir så stor når alle skal prøve å gjøre alt, at det blir bedre å lage noen robuste og ta kompleksitet bort fra de som bare kan benytte de i stedet. Da må du dele og gjenbruke, enten løsningene – komponentene – eller forståelsen av hvordan dette kan brukes. Dette strider jo da med den 100-årige tradisjonen vår med at hver sektor, hvert departement bestemmer selv, og jobber for seg selv. Fordi dette er blitt mer på tvers, krever elektronisk samhandling at man har nye spilleregler. Det er viktig da at man stimulerer til det på nye måter.”*

Prosjektlederen fortsetter så videre inn på temaet om hvordan man måler nytten av slikt samarbeid: *“En annen problemstilling som gjør at dette har blitt både viktig og vanskelig er at man ser at gevinstene ofte kommer frem på helt andre steder enn der man gjør investeringen, som gjør dette krevende.”*

Teorien anbefaler nyttevurdering av praksisfellesskap gjennom systematisk innsamling av anekdoter fra samarbeidet. I følge prosjektdeltakeren har enkelte suksesseksempler blitt brukt som eksempel, men det er ikke noe som gjøres systematisk: *“Vi har vel løftet frem Statens Pensjonskasse (...) som et eksempel på en suksesshistorie der en har et enormt prosjekt med flere leverandører hvor en når målene og leverer på tid og kost. Men ellers er det vel ikke noe systematisk resultatoppsamling fra slike samarbeidsprosjekter”*

#### **4.2.3 Samordning og samarbeid i offentlig sektor**

På emnet om en delingskultur i offentlig sektor, viser den tidligere prosjektlederen til organiseringen i det offentlige, og trekker frem mangfoldet av kommuner, fylker, etater og forvaltningsnivå. Dette betrakter intervjuobjektet som en grunnleggende utfordring i forhold til å skape en kultur for kollektiv kunnskapsbygning, og kunnskapsdeling: *“Man er vant til at den etaten, kommunen eller etaten inni kommunen igjen, får lov til å ta alt på egenhånd uten å tenke på det store resultatet.”*

Dette er en holdning som også reflekteres av prosjektdeltakeren: *“Offentlig sektor er på ingen måte organisert for å dele, det er absolutt ikke det.”*

Prosjektdeltakeren utdyper at bakgrunnen for dette ligger i silokulturen: *“[Det er] mye silotenking, og sektoren er strukturert på den måten. At en har dette siloorienterte verdensbildet hvor enhver statsråd er ansvarlig for egen sektor, og det i liten grad oppmuntres til det. Det er i liten grad insentiver for å gjøre noe på tvers. Så rene organisasjonsmessige faktorer betyr nok ganske mye mer enn en tenker (...).”*

Som et svar på denne problemstillingen etterlyser den tidligere prosjektlederen et sentralt organ som kan ha et koordineringsansvar i forhold til IKT-prosjekter for å sikre gjenbruk og samordning: *“..at én sterkere organisasjon sentralt, ikke nødvendigvis **gjør** all utviklinga, men styrer utviklinga, [og samordner prosjekter].”*

#### **4.3 Praksisfellesskapet "Og Det Fungerer" (ODF)**

"Og Det Fungerer" (ODF) er et samarbeid som har oppstått på grunnlag av et internt IKT-prosjekt i Asker kommune. Formålet med dette prosjektet var å utrede mulighetene for å erstatte Microsoft Office med OpenOffice i kommunens administrasjon, med spesiell fokus på muligheter for integrasjon med kommunens fagsystem. Navnet "ODF" er for øvrig også navnet på OpenOffices standard filformat for tekstdokumenter.

Som det viste seg var det interesse for en slik utredning i andre kommuner. Prosjektledelsen valgte derfor å åpne for et utvidet samarbeid med andre kommuner. Det ble etablert et samhandlingsrom for koordinering og lagring av dokumentert kunnskap på Prosjektveiviseren.no. Samhandlingsrommet for ODF på Prosjektveiviseren er åpent for allmenn deltakelse og innsyn. Med andre ord er det fullt mulig for hvem som helst som er interessert i arbeidet å melde seg på for å delta i diskusjoner og få tilgang til de fleste lagrede dokumentene. Deltakerlisten for dette samhandlingsrommet inkluderer nå ansatte i kommuner, fylkeskommuner og privat sektor.

Deltakerne kan kommunisere med hverandre gjennom innlegg i prosjektrummet på Prosjektveiviseren.no, e-post og telefonsamtaler. Medlemmene avholder i tillegg regelmessige ansikt-til-ansikt-møter i lokalene til Akershus Fylkeskommune i Galleri Oslo.

Tabell 3: Oversikt over praksisfellesskapet ODF

"Og Det Fungerer" (ODF)	
<i>Sponsor</i>	Økonomisk innskudd fra Difi, selvspønst utover dette.
<i>Domene</i>	Integrering av kontorstøtteprogrammet OpenOffice mot fagsystemer i offentlig administrasjon.
<i>Medlemmer</i>	32 registrerte medlemmer på Prosjektveiviseren.no; aktive medlemmer i hovedsak fra kommunal sektor, statlig sektor, akademia.
<i>Aktiviteter</i>	Ansikt-til-ansikt-møter; publisering av testresultater i grupperom og wiki på Prosjektveiviseren.no.
<i>Resultater</i>	Ny kunnskap om integrering av OpenOffice med kommunale fagsystemer Overført kunnskap om bruk av OpenOffice.
<i>Tidsramme</i>	Den nåværende samarbeidsavtalen for utredningsprosjektet tredde i kraft 01.09.09 og utgår 30.06.11. Hvorvidt ODF vil fortsette som praksisfellesskap etter dette er foreløpig usikkert.

#### 4.4 Intervjuer i ODF

Dette delkapitlet dekker intervjuobjektene referert til som deltaker 4, 5, 6 og 7 i tabell 3.A. Grunnet forskjellig flyt i samtalen ble ikke alle respondentene stilt de nøyaktig samme spørsmålene. Koding etter Creswell (2009) viste at samtalen dreide seg rundt de samme overordnede temaene. I tillegg ble deltaker 5 og 6 fra Asker kommune intervjuet samtidig. De oppfattes i denne sammenhengen som to separate intervjuobjekter da de avga separate svar på spørsmålene hvor de var uenige med, eller ønsket å utfylle hverandres svar. I så måte samtykket de gjennom kroppsspråk – for eksempel nikking – hvor de så ut til å være enige i den andres svar.

Intervjuene ble utført med grunnlag i de samme konseptene som ligger til grunn for teorimodellen (fig. 2.3). Dette vil gi et bilde av styrken på strukturdimensjonene *domain*, *community* og *practice* i ODF, og hvorvidt disse forsterker hverandre. De konkrete spørsmålene, og overordnede kategorier, er:

Kategori	Spørsmål
<i>Opphav, støtte og aktivitet</i>	Hvem tok initiativ til ODF?
	Når og hvor ble ODF opprettet?
	Hvor kom ressurser og infrastruktur for samarbeidet fra?
	Hvor ofte møtes dere?
<i>Domain</i>	Er ODFs formål klart og oversiktlig?
	Deltar du frivillig i ODF, eller under pålegg/mandat? Hva var evt. motivasjonen for medlemskap?
	Tilrettelegger arbeidsgiver for deltakelse i ODF?
	Føler du et personlig ønske om å lære om, og utveksle erfaringer/kunnskap innen ODFs tema?
<i>Community</i>	Identifiserer du deg med de andre deltakerne gjennom temaet?
	Ønsker du å gjengjelde andres ytelser innenfor ODF?
<i>Practice</i>	Har du opplevd deling av stille kunnskap? F.eks. "er det noen av dere som vet hvordan.."
	Hva føler du ODF-samarbeidet har resultert i?
	Foretar arbeidsplassen din gevinst- og resultatmåling av din deltakelse i ODF?
	Anerkjennes betydningen av ODFs arbeid av kommuneledelsen din?

Data fra intervjuene fremstilles her som en oppsummering av svarene fra hver kategori. Det enkelte intervjuobjekts uttalelser vil presenteres i forhold til sin rolle i ODF.

- *Deltaker 4* representerer SÅTE-kommunene og deltar i prosjektet med mandat fra arbeidsgiver om å hente ut erfaringer uten å bruke mer arbeidstid enn nødvendig. Dette intervjuobjektet vil derfor omtales som *perifer prosjektdeltaker*.
- *Deltaker 5* er ansatt i Asker kommune hvor den er involvert i prosjektet. Deltakeren igangsatte det interkommunale samarbeidet sammen med deltaker 7. Deltakeren omtales som *sentral prosjektdeltaker*.
- *Deltaker 6* er ansatt i Asker kommune, og er prosjektleder for utredningsprosjektet som står sentralt i ODF. Deltakeren omtales som *prosjektleder*.
- *Deltaker 7* er ansatt i Hamar kommune. Deltakeren og var sentral i oppstarten av ODF og har et koordineringsansvar ovenfor kommunene i prosjektet. Deltakeren omtales som *koordinator*.

#### 4.4.1 Opphav, støtte og aktivitet

Grunnlaget for ODF ble lagt våren 2009 på en kommunal samling i regi av Difi og KS (kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon), hvor Difi presenterte søknadsmidler til kommunale samarbeidsprosjekter. To nåværende ODF-deltakere oppdaget tilfeldigvis at de hadde like interne mandat om å undersøke OpenOffice som alternativt kontorstøttesystem i sine kommuner. På grunnlag av dette ble det stiftet en prosjektgruppe, som søkte om, og mottok prosjektmidler fra Difi. [Sentral prosjektdeltaker] beskriver: *“Da traff vi hverandre, på den samlingen. Traff Hamar, traff Akershus. Vi hadde med oss, på en måte, et ønske om å gjøre noe rundt OpenOffice og ODF i sekken, om du vil. Så var det flere som tenkte på den samme idéen. Vi dannet en prosjektgruppe med basis i den KS-samlingen da.”*

[Koordinator] utfyller fra sin side: *“Jeg og [Sentral prosjektdeltaker] havnet ved siden av hverandre på en KS/Difi-presentasjon av midler som kommunene kunne søke på. Da var det å finne prosjekter du kunne samarbeide om (..) så jobba vi litt med sånn – er Open Office et alternativ til kommunene? Og vi hadde begge to oppdrag internt fra, så der så vi at vi kunne samarbeide”*

Prosjektlederen forteller at disse midlene, 550.000 NOK, ble budsjettert til konsulentutgifter i forbindelse med utredningsarbeidet. Deltakernes reiseaktivitet i forbindelse med fellesmøter finansieres ikke av ODF: Hver deltaker betaler reisa si selv, beskriver den perifere prosjektdeltakeren, som benytter en utleggspost for reiser i forbindelse med stillingen sin. *“Det har jo for så vidt vært en fra Møre og Romsdal fylkeskommune, men han har omtrent ikke deltatt på møter. Det handler vel antageligvis litt om reisetid.”* Koordinatoren forteller at støtten til selve samarbeidet går mer på avskrivning av arbeidstimer enn direkte kapital.

Fellesmøtene avholdes i Akershus fylkeskommunes lokaler i Oslo. Representanten for Akershus i ODF, som ikke ble intervjuet, arrangerer mat og drikke i forbindelse med disse. Om oppmøte på møtene forteller [sentral prosjektdeltaker]: *“På møtene er vi vel en 7 stykker som stort sett alltid er der.”* Videre opplyses at enkelte som bidrar, ikke alltid kan stille opp fysisk pga. lang reise: *“De reiser ikke til Oslo hver gang det skal være noe. Så derfor er vi en mindre gruppe, alle disse 14 er ikke til stede hele tiden.”*

Frekvensen for disse møtene i oslo lå på fire-fem møter i 2010, i følge den perifere prosjektdeltakeren, og periodevis ett møte i måneden i følge prosjektlederen. I følge den perifere prosjektdeltakeren har det heller ikke vært mye direkte kommunikasjon gjennom PV: *“Direkte dialog går gjerne på e-post. Vi bruker ikke PV til direkte kommunikasjon, det er mer dokumenter som følger prosessen som blir lagt inn dit.”*

#### 4.4.2 Domain

I utgangspunktet viser alle intervjuobjektene til prosjektmandatet for ODF. De holder fast ved at dette er ODFs primærfokus, og at agendaen i face-to-face-møtene reflekterer dette. [Sentral prosjektdeltaker] og prosjektleder forteller: *“Det er en veldig ‘tight’ struktur rundt møter og samlinger fordi det er mye som må diskuteres.”* Koordinatoren oppsummerer: *“Det er å teste om vi kan bruke ODF som lagringsformat i forhold til fagsystemer. Det er jo kortversjonen.”* På spørsmål om det vurderes andre Open Source-alternativer i ODF-prosjektet, holder også den perifere prosjektdeltakeren seg til at mandatet for ODF-deltakelsen er fastlåst: *“Ikke i ODF-prosjektet, det hører ikke hjemme. Det er en av de farlige tingene i prosjektet, at man finner interessante ting som er like i omkretsen av det vi holder på med og tar det inn i*

*prosjektet, da eser prosjektet.*” Her tyder en senere uttalelse av den samme deltakeren på ODF-agendaen kun er fastlåst av det formelle prosjektmandatet: *“Dette samarbeidet skal ikke utvides til andre ting enn å jobbe med OpenOffice. Men det er klart at vi samme kan jo samarbeide om hva som helst.”*

Sett bort fra dette mandatet, viser deltakerne tendenser til en tematisk fellesnevner i administrative besparelser gjennom lisensfri programvare. På spørsmål om hvorvidt deltakerne har noen fellesnevner, forteller den perifere prosjektdeltakeren: *“Det handler om to ting – det handler om kostnader, og det handler om å komme seg litt fri fra ei tvangstrøye. Microsoft-systemer har mange fordeler (..) men på en annen side blir en på en måte lukka inne. En føler at det er behov for en viss frihet. Og det bør være konkurranse, det handler jo om økonomi.”* Dette reflekteres også i intervjuet av koordinatoren: *“Vi ønsker jo å ha et alternativt valg. Altså, et monopol er jo ikke noe drømmesituasjon i det hele tatt (..).”* Videre forteller [sentral prosjektdeltaker] og prosjektlederen at det utenfor den fastsatte møtetiden gjerne blir diskutert rundt andre alternative systemer: *“Vi prater jo litt om andre ting mens vi har lunsj, for eksempel (..). Da er det ikke bare snakk om Software – da er det snakk om “hva holder dere på med? Gjør dere noen kule systemer på andre områder?” “- Jo, det gjør vi,” og da kan vi prate. Og ut av det har det jo kommet at vi av og til har fått dem hit, eller at vi har vært andre steder. [Prosjektleder] har vært litt rundt omkring for å fortelle om hva vi gjør, da det er klart at som delingsarena generelt er det klart det fungerer.”*

En annen fellesnevner for intervjuobjektene er frivillig deltakelse. Koordinatoren og den perifere deltakeren hadde begge et eksisterende mandat om å utrede OpenOffice fra sin arbeidsgiver for å vurdere hvorvidt en full innføring vil være hensiktsmessig. De deltar i samarbeidet fordi den samlede kunnskapen og erfaringene vil gjøre deres egen jobb lettere. Den perifere prosjektdeltakeren beskriver mandatet sitt: *“Dette er en jobb vi må gjøre uansett, så derfor var det hensiktsmessig i min mening å være med i dette prosjektet for å skaffe kunnskap som var bredest mulig. Så er det jo i egen interesse at vi er med, så klart.”* Det samme kommer frem fra koordinatoren: *“Det [mandatet] hadde jeg fra før av. Jeg hadde aldri kommet i gang med det, for det er jo litt å teste, og hvilke fagsystemer som kan kjøre mot OpenOffices filformat”*

På sin side tilhører både prosjektleder og [sentral prosjektdeltaker] Asker kommune, hvor et prosjekt for å kjøre en full innføring OpenOffice i kommunal bruk var i gang før ODF ble opprettet. Prosjektlederen hadde blitt av IKT-sjefen i Asker kommune om å lede dette, og [sentral prosjektdeltaker] var også en del av dette prosjektet. De hadde med andre ord allerede forpliktet seg til å utføre dette arbeidet, men som en følge av KS-møtet åpnet de frivillig prosjektet for andre: *Vi skulle innføre OO og prøve ut ODF. Da var det flere som tente på den samme idéen, og sa ‘det vil vi være med på’ – så KS-samlingen fungerte mer eller mindre som en fødestue. Det var allerede på plass en ide, på plass en vei vi skulle gå, men vi fikk med oss flere på veien.”* Videre forteller den sentrale deltakeren om de andre deltakernes motivasjon: *“De andre som kom inn hadde veldig ulike grad av mandat med seg. Noen hadde en ildsjel som jobba i en organisasjon og brant for OO, ODF, og Fri Programvare, og hadde med seg det som mandat. Jobba med tillatelse fra sjefen sin, selvfølgelig, men hadde ikke forankring i toppledelsen på samme måte.”*

Den perifere deltakeren senere i intervjuet tilbake til sin egen frivillighet, og mener dette også gjelder for de andre deltakerne: *“Jeg tviler på at noen deltar her mot sin vilje. At vi har felles interesse i dette, helt opplagt. (..) Vi føler jo på en måte at vi er med å pløye litt ny mark, og det er jo alltid spennende.”* Deltakeren demonstrerer også sin interesse for temaet ved å bidra

med noe arbeid, til tross for sine arbeidsinstruksjoner: *“Jeg må jo innrømme at selv om jeg har instruks om å bidra minst mulig så har jeg jo bidratt.”*

Likevel mener den perifere deltakeren at arbeidsgiveren mer eller mindre tilrettelegger for sin deltakelse i ODF: *“Ja, det gjør de, i at jeg selv styrer tiden,”* men med nevnte begrensning på egeninnsats: *“Jeg har fått melding om å bruke minst mulig tid, ikke involvere meg mer enn nødvendig i prosjektet, ikke være utøvende i veldig stor grad, og det er ikke aktuelt for SÅTE-kommunene å være pilot i prosjektet.”*

Også koordinatoren oppfatter at arbeidsgiveren sin tilrettelegger for deltakelse, gjennom frihet til å oppfylle mandatet slik koordinatoren selv oppfatter det som hensiktsmessig: *“Ja, jeg får prioritere egen arbeidsdag.”* Deltakerens overordnede er rådmannen: *“Jeg kan ikke gå og fortelle i detaljer hva jeg skal gjøre, det har han ikke tid til (...). Så lenge prosjektmandatet er et oppdrag som han er enig i at jeg skal jobbe med, så hvordan jeg utfører jobben, det blander han seg ikke inn i. Men jeg skal rapportere resultater, det skal jeg gjøre selvfølgelig, men hvor mye tid jeg bruker i forhold til reiser og prosjekter, det er min vurdering.”*

#### **4.4.3 Community**

Koordinatoren uttrykker entusiasme over deltakernes felles behov: *“Vi skal oppfylle de samme målsetningene – og ikke konkurrerer vi! Det er jo ikke penger inne i bildet”* *“Slik som kommunene er organisert, og hva vi gjør, det gjør at vi har et annet forhold til deling enn mange andre. Privat sektor deler ikke i det hele tatt, de holder kortene tett inntil seg (...). Kommunene har fordelene av at de er jo ikke konkurrenter når det gjelder samarbeid. Vi kan dele og forme videre.”* Den perifere prosjektdeltakeren mener at disse felles behovene gir deltakerne grunnlag for å identifisere seg med hverandre: *“Ja, det vil jeg si at vi gjør. Kommunene i dette landet, og fylkeskommunene, vi er ikke så forskjellige.”*

I sin omtale av sin motivasjon for å delta, viser den perifere deltakeren til en ansvarsfølelse ovenfor de andre deltakerne: *“Motivasjonen akkurat på det punktet går vel på at en har en pliktfølelse. Man har gått inn i noe som man ikke bare hopper av uten videre (...).”* Deltakeren forteller videre: *“På en måte er jo hele dette prosjektet en dugnad mellom kommuner som er interessert i å finne ut av dette, og gjerne påvirke til både konkurranse i markedet og muligheten for å spare penger. (...) Den motivasjonen tror jeg er ganske felles. Jeg tror og at mange kommuner som ikke er med i dette prosjektet har de samme synspunktene.”* Denne resiprositeten påpekes også av koordinatoren: *“Det er vinn-vinn å samarbeide. Du har noen å dele med og diskutere med, så jeg har aldri problem med å sende av gårde kravspesifikasjon og rapporter, så sant det ikke er sensitiv informasjon eller informasjon unntatt offentlighet. Det er jo lite forretningshemmeligheter hos oss! Så jeg har funnet ut at, gir du, sender du ut noe, så får du noe tilbake igjen av noen andre.”*

På sin side oppgir ikke prosjektlederen og den sentrale prosjektdeltakeren den samme entusiasmen. De trekker frem at deres eget mandat går på å innføre OO i kommunen, mens de andre deltakernes mandater går på å undersøke lønnsomheten av en slik innføring: *“[I oppstarten] så vi på mandatene til hver enkelt aktør. Asker, vi hadde jo et helt klart mandat at vi skulle innføre noe, det var besluttet. De andre aktørene hadde andre mandat, og hadde ikke så klart besluttet at de skulle gjøre en endring. Men de ønsket å være med for å bidra til å se på om dette var mulig og eventuelt ta sin avgjørelse på bakgrunn av det som ble gjort i dette prosjektet.”* De viser til at kunnskap om OpenOffices integreringsevne med fagsystemer i all hovedsak oppstår i Asker kommune, og derfra formidles videre til de andre deltakerne: *“Det*

er her i Asker det gjøres en [implementering av OO], hvor de konkrete resultatene kommer til syne.” Med andre ord fremstår det som “grovarbeidet” gjøres i Asker kommune.

#### 4.4.4 Practice

De dokumenterte erfaringene fra kommunenes utredninger, i hovedsak Asker kommunes innføringsprosjekt, gjøres tilgjengelig i gruppens arbeidsrom på Prosjektveiviseren. “Vi sprer så absolutt informasjon oss i mellom, og det er jo en læringsprosess dette og,” forteller den perifere prosjektdeltakeren, og beskriver gevinsten av deltakelsen sin ovenfor sitt eget arbeid: “Denne prosessen måtte vi satt i gang uansett, men sannsynligvis måtte jeg brukt mer tid på det siden jeg måtte gjort jobben alene. Så jeg føler vel egentlig at jeg har en gevinst av å være med i samarbeidet, å få ut erfaringer i fra andre. Disse erfaringene som Asker gir gjennom praktisk utrulling, de ville vi ikke sittet med ellers. De er viktige.”

I tillegg til den dokumenterte kunnskapen har det blitt bygd opp personlig kompetanse på OpenOffice og integrering mot fagsystemer blant deltakerne. Dette gjelder spesielt deltakerne fra Asker kommune, som forteller at de har blitt landets ledende miljø på praktisk erfaring med OpenOffice i kommunesektoren: “Hvis Kristiansand kommune ville sjekke ut hvem som akkurat nå har mest praksis på dette området, så tror vi det er oss.” Deltakeren påpeker også at de har gjort endringer i OpenOffice-koden og gitt dette tilbake til utviklerne: “Vi har også bidratt inn mot OO som produkt gjennom noen av løsningene som har vært gjort her. Det har løst hvert fall to problemstillinger som lenge har vært kjent i OO og som ble videreført i kodebasen via konsulenten vi hadde inne.”

De øvrige deltakerne forteller at de har tilgang til denne kompetansen gjennom ODF, hvor de kan få besvart konkrete spørsmål via innlegg i PV, eller ved å ta direkte kontakt med andre deltakere: “I alle fall kan jeg ta en telefon eller sende en epost og være sikker på at jeg får et svar på det,” forteller den perifere deltakeren. Prosjektleder bekrefter dette: “Vi har hatt noen slike [telefonsamtaler med utveksling av praktiske erfaringer] frem og tilbake” Videre beskriver prosjektlederen hvordan relasjonene mellom deltakerne har blitt styrket som følge av samarbeidet: “Så er det jo det at vi [har fått] mye tettere bånd til hverandre. (..) Vi har fått et tettere samarbeid. Vi har også kommet frem til at vi kanskje ser, hvert fall jeg personlig, at vi har fått mer oversikt over de utfordringene som er i offentlig forvaltning. Fordi vi er slik en stor gruppe helt i fra fylkeskommuner til kommuner, både stor og liten.” Relasjonsbygging er et tema også koordinatoren vender tilbake til i intervju: “(..) og vi vet hva de andre jobber med, og hvilke utfordringer... jeg vet hvem som nå har peiling på hvilke konsulenter som funker og ikke funker, for eksempel. Altså, jeg vet hvor jeg skal henvende meg”

Selv om deltakerne er enige i nytten av samarbeidet sitt, utfører de ingen metodisk vurdering av denne nytten internt. Heller ingen av deltakernes arbeidsgivere gjør dette ovenfor selve deltakelsen. Som et resultat av dette ser det heller ikke ut som arbeidsgiverne gir noe form for anerkjennelse til deltakerne for deres innsats.



## 5. Diskusjon

I denne oppgaven har jeg frem til nå forklart hvorfor praksisfellesskap kan være et gunstig tiltak i forhold til økt deling og samordning på tvers av organisasjoner i offentlig sektor. Det har også kommet frem at slike praksisfellesskap kan dra nytte av bistand og infrastruktur fra en støttegruppe i organisasjonen. Prosjektveiviserens løsningsbeskrivelse forteller at en av PVs oppgaver er å støtte praksisfellesskap. I dette kapitlet vil jeg ta utgangspunkt i teorien for å diskutere hvorvidt PV ser ut til å kunne yte slik støtte. Deretter vil jeg vurdere det samme på grunnlag av intervjudata fra praksisfellesskapet ODF, som benytter PV i sitt samarbeid.

Statlig sektor er en hierarkisk linjeorganisasjon hvor departementer og ansvarsområder fordeles på regjeringens statsråd. Rapportering innen disse virksomhetene følger linjeprinsippet, og økonomiske midler tildeles med lav grad av horisontal, tverretattlig fokus (FAOS-gruppen, 2007). Som en følge av dette prinsippet om ministerstyre, preges statlig sektor av en kultur hvor hvert departement fremstår som separate siloer med svak samordning (Høydal, 2007; Bringedal v/ Difi, 2009), noe som fører til særlig store utfordringer i forhold til samhandling (Høydal, 2007). Organisering av offentlig sektor er dermed en av de største utfordringene for regjeringens målsetning om forbedret samordning på tvers av sine organisasjoner.

Samhandling kan også være problematisk mellom statlig og kommunal sektor på grunn av kommunenes selvråderett. Samarbeid mellom kommuner har likevel mindre krevende forutsetninger siden de er pålagt å tilby de samme tjenestene og dermed har de samme systembehovene (Devoteam daVinci, 2011). Det finnes likevel ingen fullstendig og fortløpende oppdatert oversikt over hvilke kommuner som jobber på hvilke prosjekter. Dersom dette koordineres vil det ikke stå noe i veien for å etablere domenebestemte praksisfellesskap hvor ansatte i forskjellige kommuner kan delta.

### 5.1 Difi som støttegruppe for praksisfellesskap

Det er viktig at organisasjonen støtter praksisfellesskapet gjennom et "support team," altså en støttegruppe, som beskrives i kapittel 2.1.1. Slik støtte bør inkludere tilgang til teknisk infrastruktur for samarbeid, koordinering av praksisfellesskapene i forhold til hverandre og støtte til fellesskapenes interne koordinatore etter behov. På grunnlag av mine intervjuer i Difi er det min oppfatning at Difi har gode forutsetninger for å utgjøre en slik støttegruppe. Slik støtte til praksisfellesskap gis allerede av Difi på både virtuelt og fysisk nivå. Virtuelt støttes praksisfellesskapene i form av teknologisk infrastruktur for kommunikasjon, samarbeid og kunnskapslagring i form av PV. På fysisk nivå holder Difi fysiske samlinger innenfor et fagområde med relevans for e-forvaltningen, hvor inviteres, og alle som er interesserte kan delta. En av funksjonene til støttegruppen som beskrives av Snyder, Wenger & Briggs (2003) er å være et bindeledd mellom praksisfellesskapene selv, og ovenfor den formelle organisasjonen:

*"Support team functions include educational activities; initiative planning and coordination; coaching for community leaders; managing infrastructure (especially technology); and acting as a liaison among communities and with sponsors to facilitate ongoing learning and alignment"*

-Snyder, Wenger & Briggs (ibid., s. 9).

Difi later til å ha tilstrekkelig forankring til å oppfylle rollen som støttegruppe for praksisfellesskap i offentlig sektor. Prosjektveiviseren er et godt forankret prosjekt, både internt i Difi gjennom Difi-direktørens deltakelse i styringsgruppen for PV, og eksternt ovenfor FAD som bestilte systemet. I tillegg legitimeres PV fra øverste hold ved at regjeringen henviser til PV for krav til offentlige prosjekter i rundskriv til de etatene søker på prosjektmidler utenfor den alminnelige tildelingen.

Koordinering av praksisfellesskap oppgis som en av oppgavene for en støttegruppe, men de forskjellige samarbeidsrommene på PV koordineres ikke ovenfor hverandre. Det finnes heller ingen oversikt over hvilke arbeidsrom som tilhører praksisfellesskap, og hvilke som tilhører alminnelige prosjektgrupper. Difi har utarbeidet en modell for å trekke ut og publisere erfaringer fra deltakerne i disse rommene, men dette er basert på frivillighet. Manglende insentiver for å levere erfaringsrapporter har vist seg å være en utfordring. Dette kan forklares ved å se til Jonathan Allen beskrivelse av verdikonflikter på tvers av avdelinger ved innføring av fellessystemer. Individet opplever ikke at ekstraarbeidet kommer individet selv til gode, og individet ser heller ikke hvor nytten oppstår fordi effekten av arbeidet gjerne oppstår et annet sted i organisasjonen (Allen, 2005).

De fysiske samlingene fremstår som en gunstig måte å samle utøvere under et domene og legge grunnlag for dannelsen av nye praksisfellesskap. Et av intervjuobjektene fra Difi beskriver motivasjonen for deltakerne som en felles interesse om å utveksle erfaringer og lære av hverandre for å styrke sine egne ferdigheter innenfor temaet. Dette stemmer godt med litteraturens beskrivelse av hva som utgjør et praksisfellesskaps domene, og hva som er medlemmenes grunnleggende motivasjon for å delta. På PVs nettsider er to eksempler på praksisfellesskap som har oppstått i slike Difi-arrangerte samlinger: "Nettverk for program- og porteføljestyling" og "Forum for prosjektledelse." Dersom Difi fortsetter å skape praksisfellesskap med de beste i landet på et gitt felt, og disse videreformidler kunnskapen til de øvrige aktørene i offentlig sektor, vil det være et steg på vei mot en delingskultur.

Det er en gjengs oppfatning blant objektene som ble intervjuet i forbindelse med PV at slikt tverretattlig samarbeid fører til besparelser gjennom forebygging av redundant arbeid. Det trekkes blant annet frem at fellesløsninger som kommer flere til gode, er mer robuste og dermed reduserer e-forvaltningskostnader. Nytteeffekten av dette samarbeidet blir likevel ikke målt av Difi; det gjøres nemlig ingen systematisk resultatoppsamling av samarbeid i PV for å illustrere PVs effekt. Teorien foreslår å bruke utradisjonelle metoder som anekdoteinnsamling. Prosjektlederen for PV forklarer at Difi tidvis har løftet frem enkeltteksempler på vellykkede prosjekter, men dette gjøres ikke systematisk. Dersom slik anekdoteinnsamling skal være representativ for praksisfellesskapet, kan ikke kun de mest vellykkede eksemplene brukes. Det må gjøres systematisk, viser Wenger & Snyder (2000): *"..isolated events can be unrepresentative. A systematic effort captures the diversity and range of activities that communities are involved in"* (ibid.). Dette er en utfordring for PV som bør adresseres.

## 5.2 ODF som praksisfellesskap

Teorien viser at et praksisfellesskap skal ha et felles fokus i form av et *domain*, personlige bånd som utgjør et *community*, og felles aktiviteter som forsterker gruppens fellesrepertoar av kunnskap – *practice*. Selv om ODF demonstrerer disse tre strukturdimensjonene, og en nødvendig egenskap for praksisfellesskap – frivillig deltakelse – har ikke intervjuobjektene en oppfatning av at de faktisk tilhører et praksisfellesskap. Dette kan delvis forklares av at ODF oppstod på grunnlag av et mandatfestet prosjekt. Som fremgår av intervjuene er det først og fremst dette prosjektmandatet deltakerne oppfatter som ODFs formål. En annen mulig årsak er at begrepet praksisfellesskap ikke benyttes av Prosjektveiviserens mot brukerne av systemet. Dette vil ikke dermed si at ODF ikke er et praksisfellesskap: i følge Wenger (1998) trenger ikke medlemmene nødvendigvis å bruke dette begrepet, eller i det hele tatt være klar over at de deltar i et praksisfellesskap. Det er ikke språkbruken som definerer et praksisfellesskap, men hvordan medlemmene samhandler for å skape og utveksle kunnskap (*ibid.*). I tillegg er frivillig deltakelse svært viktig for at deltakerne skal dele kunnskap, danne tillit til hverandre og bruke ny kunnskap om domenet i eget arbeid (Snyder, Wenger & Briggs, 2003). Intervjuobjektene har alle blitt pålagt mandat av arbeidsgiver om å utføre et utredningsarbeid i forhold til OpenOffice i kommunene, men den individuelle deltakelsen i ODF ser i høy grad ut til å være frivillig. Deltakerne samarbeider frivillig med hverandre og gir fritt innsyn i resultatene av sitt eget utredningsarbeid. Motivasjonen for deltakelsen kommer av et delt ønske om å lette eget arbeid for å møte dette mandatet fra sin egen arbeidsgiver. Fordi objektene har en høy grad av selvstendighet i arbeidet med å utføre disse mandatene, står de også fritt til å delta i ODF.

### 5.2.1 ODFs strukturdimensjoner

*Domain* er, i følge Wenger (1998; 2004), det bestemte kunnskapsområdet som utforskes av deltakerne, og utvikles av deres felles oppfatning av hva praksisfellesskapet handler om. Intervjuobjektene beskriver ODFs formål som et kartleggingsarbeid av muligheter for å integrere OpenOffice ovenfor en rekke fagsystemer. Dette er et svakt domene fordi det er en konkret oppgave, snarere enn et kunnskapsfelt (*ibid.*, 1998). Et ideelt, alternativt domene kommer frem når deltakerne forklarer motivasjonen bak dette mandatet. Her antydes en felles interesse for kommunale besparelser gjennom lisensfri programvare. Dette vil være et sterkt domene fordi det tar utgangspunkt i et overordnet strategisk behov (Snyder, Wenger & Briggs, 2003) – altså effektivisering av administrasjonen gjennom lavere utgifter. Dette domenet er også knyttet til deltakernes daglige arbeidsoppgaver, noe som gir dem motivasjon til å delta (*ibid.*). Det at dette temaet diskuteres under uformelle omstendigheter i lunsjen under de fysiske samlingene tyder på at dette kan være et felles domene for ODF, enda det ikke oppfattes som det primære fokuset av deltakerne selv. Likevel bærer ODFs grupperom i PVs samarbeidsdel preg av et sterkt fokus på OpenOffice. Diskusjonsbiten er arrangert i kategorier som ikke åpner for generell diskusjon utenfor utredningsprosjektet, kun om selve utredningsprosjektet.

Dimensjonen *Community* består av de personlige båndene som oppstår mellom deltakerne som en følge av fellesaktivitetene de utfører, og en delt tilhørighet til domenet (Snyder, Wenger & Briggs, 2003). Intervjuobjektene i ODF identifiserer seg med hverandre på grunnlag av sine respektive mandater om å utføre det samme utredningsarbeidet i sin kommune. Videre identifiserer de seg med hverandres arbeidsgivere; intervjuobjektene påpeker at alle kommunene i landet utfører de samme tjenestene og dermed har behov for de samme systemene. Til den grad deltakerne forteller om slik identifisering med andre

deltakere, oppgir de nettopp disse likhetstrekkene mellom arbeidsgiverne, og dermed nytteverdien av slikt samarbeid. Dermed identifiserer prosjektdeltakerne seg med hverandre på to nivå: først, på individuelt nivå gjennom det mandatfestede utredningsarbeidet som beskrives som et svakt domene i forrige avsnitt. I tillegg identifiserer de seg med hverandre på grunnlag av de like behovene de har som representanter for sin enkelte kommune.

*Practice* er det kollektive utbyttet av deltakernes aktiviteter med hverandre, derunder kunnskap, verktøy, metoder og erfaringer. Per dags dato har ODF publisert 37 dokumenter i sitt grupperom på PV. Disse er alle relaterte til det formelle utredningsprosjektet. Dette kan tyde på at deltakernes oppfatning av hva ODFs primærfokus er, nemlig dette mandatfestede utredningsprosjektet, er avgjørende for hva som faktisk produseres av ODF. Likevel inneholder ikke dokumentlageret nødvendigvis all kunnskapen som har blitt produsert i ODF. Selv om intervjuobjektene oppgir at møteagendaen er strukturert for å omhandle utredningsarbeidet, kommer det frem at uformell diskusjon oppstår i pausene. Her oppgis kommunale besparelser gjennom lisensfri programvare som et gjengående tema. Slik diskusjon i lunsjpausene er et tegn på at et felles domene har skapt uformelle bånd mellom deltakerne (Wenger, 1998).

### 5.2.2 Observert forhold mellom *domain* og *community*

Det svake domenet ser ikke ut til å medføre en lav grad av identifisering mellom medlemmene. Deltakerne oppgir selv at de identifiserer seg med hverandre gjennom domenet. Dette skal dermed gi dem grunnlag for å danne personlige bånd (Snyder, Wenger & Briggs, 2003; Wenger, 2004). Hvorvidt dette har foregått er vanskelig å tyde av datagrunnlaget, men én indikator som tyder på forsterket *community* er at deltakerne uttrykker ønske om å beholde kontakt med de øvrige deltakerne i etterkant av prosjektet.

Relasjonen mellom *community* og *domain* er ment å illustrere hvordan domenet kan endres i takt med deltakernes oppfatning av hva som er viktig. Dersom det felles oppfattede domenet forblir utredningsarbeidet, vil slutten på dette arbeidet kunne medføre slutten på ODF som aktivt praksisfellesskap. For å forhindre dette, kan det interne lederskapet i ODF lede en debatt blant medlemmene for å konkretisere et sterkere domene – eksempelvis offentlige besparelser gjennom lisensfri programvare – og dermed gi praksisfellesskapet et fornyet formål. Intervjudata viser ingen indikasjon på at dette er planlagt.

### 5.2.3 Observert forhold mellom *community* og *practice*

På grunn av arbeidsfordelingen i ODFs felles utredningsprosjekt gjøres mye av arbeidet individuelt, og resultatet dokumenteres og rapporteres inn til fellesskapet. Det er derfor vanskelig å si hvor mye kunnskap som oppstår som en følge av selve interaksjonen mellom deltakerne. Dersom nytteeffekten av *domain* på *community* oppstår som beskrives i 5.2.2, er det grunnlag for å tro at deltakerne har et godt utgangspunkt for å skape kunnskap i fellesskap. Dette understøttes av den perifere prosjektdeltakeren, som forteller at informasjon blir spredd mellom ODF-medlemmene i hva intervjuobjektet beskriver som en læringsprosess.

Praksisfellesskapets *community* kan styrkes gjennom legitimering fra ledelsen. Slik legitimering kan oppnås dersom ledelsen anerkjenner verdien av praksisfellesskapets *practice*-dimensjon ovenfor organisasjonen, og dermed gjør medlemskap attraktivt (Wenger, 1998; Wenger & Snyder, 2000; Wenger, 2004). En forutsetning for at dette kan gjøres er at det foregår en form for nyttevurdering av praksisfellesskapets positive effekt på

organisasjonen. Datagrunnlaget gir ingen indikasjoner på at dette gjøres, hverken av individenes formelle overordnede eller internt i ODF. Selv om den konkrete nytteverdien av ODFs arbeid dermed ikke synliggjøres ovenfor andre enn deltakerne selv, gis ODFs arbeid positiv omtale i en artikkel på Difis nettsider (Difi, 2009). I tillegg beskrives ODF som en suksesshistorie i en artikkel på Kunnskapsbazaren, en offentlig portal fra Kompetansesenter for Fri Programvare. Jeg har ikke datagrunnlag til å si hvilken effekt denne omtalen har hatt på ODFs deltakere.

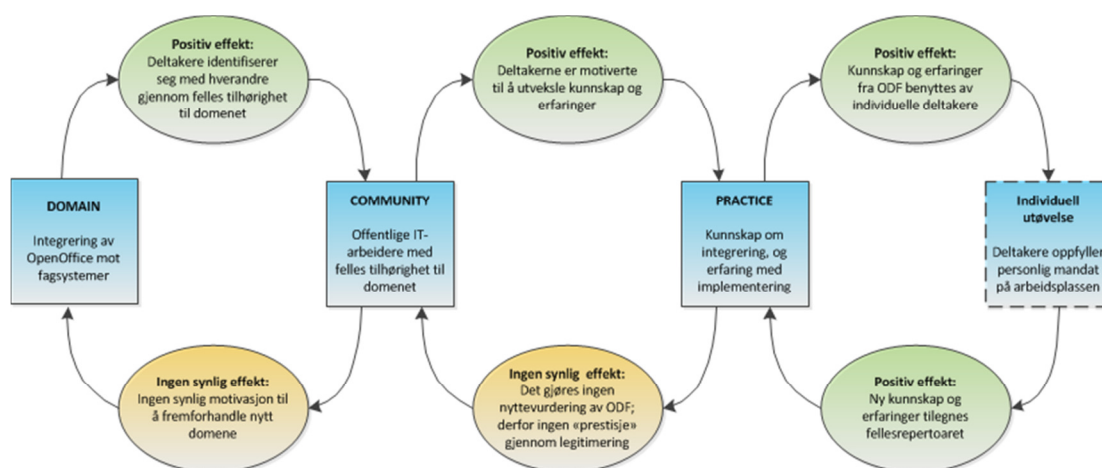
#### 5.2.4 Observert forhold mellom practice og individuell utøvelse

Effekten av praksisfellesskapets kollektive kunnskap ovenfor individets arbeid kan oppsummeres i følgende sitat fra den perifere prosjektdeltakeren: *“denne prosessen måtte vi satt i gang uansett, men sannsynligvis måtte jeg brukt mer tid på det siden jeg måtte gjort jobben alene.”*

Deltakerne fra Asker kommune er de største leverandørene av fortløpende erfaringer til ODF. Dette skyldes at Asker er den eneste kommunen i samarbeidet har en pågående praktisk innføring av OO i administrasjonen. De øvrige deltakerne bidrar ved å hente informasjon om fagsystemenes støtte for OO-formatet fra de enkelte leverandørene. Med andre ord forsterkes ODFs *practice*-dimensjon av de individuelle medlemmenes eget arbeid med domenet, men dette kommer tydeligst frem med deltakerne fra Asker kommune.

#### 5.2.5 Oppsummering av funn

I dette delkapittelet har jeg studert empirisk data ved hjelp av den konseptuelle teorimodellen. Resultatene av denne analysen, oppsummert i figur 6 under, har pekt på at deltakernes personlige forhold styrker deres villighet til å samarbeide, gjør dem villige til å benytte kunnskap og erfaringer fra praksisfellesskapet i eget arbeid, og gjør dem villige til å dele individuelle erfaringer med fellesskapet.



Figur 6: Funn fra analyse av ODF

Samtidig indikerer analysen at ODF ikke oppfyller sitt potensiale. Denne slutningen trekkes på grunnlag av en manglende synliggjøring av nytteverdien til ODFs arbeid. Fordi det ikke utføres nyttevurdering av ODFs aktiviteter er det heller ikke grunnlag for en objektiv synliggjøring av arbeidets nytteverdi. Dette gjør at ODFs arbeid ikke gis vid anerkjennelse for

dets viktighet for organisasjonen. Dermed utnyttes ikke potensialet for at synliggjøring av *practice*-dimensjonen kan styrke *community*-dimensjonen ved å motivere eksisterende deltakere, og gjøre medlemskap mer attraktivt for potensielle deltakere.

Fordi deltakerne representerer kommuner og fylkeskommuner har hverken ODFs prosjektledelse, eller de individuelle deltakernes arbeidsgivere, en fullstendig oversikt over hvor nytteverdien av ODFs arbeid kan oppstå. En systematisk nytteevaluering er derfor en utfordring, men en utfordring som adresseres av Snyder, Wenger & Briggs (2003). Forfatterne anbefaler at det bør utnevnes en sponsor på et overordnet organisasjonsnivå. Dette, viser forfatterne, er nødvendig for synliggjøring av nytteverdi når denne nytten oppstår i forskjellige deler av det offentlige.

## 6. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse faktorer som påvirker en kunnskapsdelingskultur i norsk e-forvaltning. En betydelig slik faktor er offentlig sektors organisasjonsstruktur. Denne er basert på en vertikal rapporteringsplikt som i lav gard oppmuntrer til horisontalt samarbeid. Praksisfellesskapet kan være et nyttig virkemiddel for å omgå disse organisatoriske ulempene. Eksisterende forskning viser at praksisfellesskapet kan være et gunstig format for tverretattlig samarbeid, fordi det opererer uavhengig av formell organisasjonsstruktur. Dette lar eksperter på et gitt felt samarbeide innenfor dette feltet, uansett hvor i offentlig sektor de er ansatt, og benytte ny kunnskap i sitt arbeid i sin formelle avdeling.

For å undersøke praksisfellesskapets mulighet til å oppfylle dette potensialet i offentlig sektor, har jeg undersøkt et eksisterende tverrorganisatorisk samarbeid gjennom en praksisfellesskap-teoretisk linse. Resultatene av denne undersøkelsen viser at praksisfellesskap, med visse forutsetninger, kan være et gunstig virkemiddel for å utøve horisontal kunnskapsdeling i en siloorientert offentlig sektor. Videre har undersøkelsen vist at dette bestemte praksisfellesskapet skaper verdi for det offentlige ved å samle kunnskap fra sine medlemmer, og gjøre den kollektive kunnskapen tilgjengelig for hvert enkelt medlem til å benytte på sin formelle arbeidsplass. Likevel tyder resultatene på at praksisfellesskapet ytterligere potensiale som ikke er oppfylt. Dette kommer av en manglende synliggjøring av nytteverdien av dette bestemte praksisfellesskapets arbeid. En slik synliggjøring vil kunne styrke praksisfellesskapet ved å gjøre medlemskap mer attraktivt for eksisterende, og potensielle fremtidige medlemmer. Videre viser resultatene at dette praksisfellesskapet understøttes positivt av Difi og Prosjektveiviseren gjennom den tekniske infrastrukturen for samhandling som tilbys av PV. Grunnet sin sentrale posisjon i forvaltningen og PVs sterke forankring i regjeringen, står Difi i en gunstig posisjon for å støtte og koordinere slike praksisfellesskap. Difi vil også være godt plassert for å måle nytten av slikt arbeid gjennom systematisk innsamling av anekdoter fra praksisfellesskapenes deltakere. En synliggjøring av positive resultater fra slik nyttemåling vil kunne forsterke praksisfellesskap ved å gjøre deltakelse mer attraktivt for både eksisterende og potensielle medlemmer.

Med forbehold om at kvalitative funn ikke kan generaliseres utenfor denne casens kontekst, understøtter disse funnene antagelsen om at praksisfellesskap er en gunstig samarbeidsform for å møte regjeringens målsetninger. Til forskningsfeltet foreslås det i denne oppgaven en konseptuell teorimodell. Denne modellen illustrerer eksisterende forsknings omtale av praksisfellesskapenes potensiale for selvfornyelse gjennom sine aktiviteter. Dersom modellens nøyaktighet bevises av fremtidig forskning, kan den tjene som et nyttig referansepunkt for organisasjoner som ønsker å støtte og effektivisere etablerte praksisfellesskap innenfor organisasjonen. Modellen kan også tjene som en introduksjon til de sentrale konseptene i litteraturen om praksisfellesskap, og som et rammeverk for analyse av praksisfellesskap, slik denne oppgaven har demonstrert. Implikasjoner for videre forskning er dermed et fortsatt behov for ytterligere forskning på praksisfellesskapets egnethet for kunnskapsdeling i offentlig sektor. Videre er det nødvendig med en validering av den konseptuelle teorimodellen som rammeverk for analyse av praksisfellesskap i organisasjoner.





## 7. Referanser

Allen, J. P. (2005). Value conflicts in enterprise systems. *Information Technology and People*, 18(1), 33-49.

Bringedal, T. v/ Difi (2009). *Nokios 2009: Grenseløs samhandling - Utopi eller nært forestående?* - Av Difi [Nettside]. Aksessert 10. mars 2011, fra <http://www.difi.no/artikkel/2009/11/grenselos-samhandling-utopi-eller-naert-forestaaende>

Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.

Cox, A. M. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527-540.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3. utgave). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Devoteam daVinci (2011). *Felles IKT-utvikling i kommunal sektor: Utfordringer og muligheter med IKT-styring og IKT-samarbeid* [Nettside]. Aksessert 20. mars 2011, fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter\\_planer/rapporter/2011/felles-ikt-utvikling-i-kommunal-sektor.html?id=635163](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter_planer/rapporter/2011/felles-ikt-utvikling-i-kommunal-sektor.html?id=635163)

Difi – Direktoratet for forvaltning og IKT (2009). *Om Prosjektveiviseren*. [Nettside]. Aksessert 14. april 2011, fra <http://prosjektveiviseren.no/om-prosjektveiviseren>

Difi – Direktoratet for forvaltning og IKT (2009). «ODF Og Det Fungerer!» *Praktisk bruk av åpne standarder og fri kontorprogramvare*. [Nettside]. Aksessert 17. mai 2011, fra <http://www.difi.no/artikkel/2009/11/-odf-og-det-fungerer-praktisk-bruk-av-aapne-standarder-og-fri-kontorprogramvare>

FAD – Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2006). *St.meld. nr. 17 (2006-2007)* [Nettside]. Aksessert 10. mars 2011, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/regpubl/stmeld/20062007/stmeld-nr-17-2006-2007-.html?id=441497>

FAD - Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008). *Bedre samordning og styring av store og/eller strategisk viktige IKT-prosjekter i staten* [Nettside]. Aksessert 31. mai 2011, fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter\\_planer/rapporter/2008/bedre-samordning-og-styring-av-store-oge.html?id=520590](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter_planer/rapporter/2008/bedre-samordning-og-styring-av-store-oge.html?id=520590)

FAD – Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008). *St.meld. nr. 19 (2008-2009)* [Nettside]. Aksessert 10. mars 2011, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-19-2008-2009-.html?id=552811>

- FAOS-gruppen (2007). *FAOS-rapporten* [PDF]. Aksessert 10. mars 2011, fra [http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/IKT-politikk/Felles\\_IKT\\_arkitektur\\_off\\_sektor.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/IKT-politikk/Felles_IKT_arkitektur_off_sektor.pdf)
- Høydal, H. R. (2007). *Samordning av samfunnssikkerhet i norsk sentralforvaltning* [Notat]. Aksessert 11. mai 2011, fra <https://bora.uib.no/handle/1956/2486>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Moderniseringsdepartementet (2005). eNorge 2009 [Nettside]. Aksessert 31. mai 2011, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/tema/ikt-politikk/enorge-2009.html?id=439499>
- Myers, M.D. (2008). *Qualitative Research in Information Systems* [Nettside]. Aksessert 28. mai 2011, fra <http://www.qual.auckland.ac.nz>
- Nasjonalt kompetansesenter for fri programvare. (Ingen dato for publisering). *Og Det Fungerer – OpenOffice i kommunen* [Nettside]. Aksessert 31. mai 2011, fra <http://www.kunnskapsbazaren.no/suksesshistorier/og-det-fungerer-openoffice-i-kommunen/>
- Rambøll Management (2009). *Prosjektveiviseren Løsningsdesign Versjon 1.0* [PDF]. Aksessert 31. mai 2011, fra [http://prosjektveiviseren.no/filearchive/losningsdesign\\_v1.0.pdf](http://prosjektveiviseren.no/filearchive/losningsdesign_v1.0.pdf)
- Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 623-639.
- Snyder, W. M. & Briggs, X. S. (2004). 6 - Communities of Practice: A New Tool for Government Managers. In *Collaboration: using networks and partnerships*. (pp. 171-266). Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Snyder, W. M., Wenger, E. C. & Briggs, X. S. (2003). Communities of Practice in Government: Leveraging Knowledge for Performance. *Public Manager; New Bureaucrat*, 32(4), p. 17).
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 474-81.
- Wenger, E. C. (1998). Communities of Practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker*, 9(5).
- Wenger, E. C. (2004). Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal*, 68(3), 1-8.
- Wenger, E. C. (2006). *Communities of practice: a brief introduction* [Nettside]. Aksessert 10. mars 2011, fra <http://ewenger.com/theory/>
- Wenger, E. C., McDermott, R. A., Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Harvard Business Press.

Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.



## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide for respondenter i Difi

**Nøkkelord:** Community of Practice, delingskultur, eForvaltning

**Design:** Semistrukturerte intervjuer på ca 60 min.

#### i. Informasjon om intervju

Dato:

Tidspunkt:

Båndopptaker?:

Intervjuets lengde:

#### ii. Informasjon om informant

Navn:

Alder:

Arbeidsgiver:

Stilling:

Varighet i nåværende stilling:

E-post:

*\*for oppfølging og sitatsjekk i etterkant*

#### iii. Eventuelt: Informasjon om CoP

Medlem av CoP/fagmiljø?

Posisjon i CoP:

Varighet av CoP-medlemskap:

#### 1. Introduksjon

-Forespør bekreftelse av transkripsjon via e-post

-Forklar etiske faktorer og tilby konfidensialitet

-Etterspør bakgrunnsinformasjon om informanten

#### 2. Spørsmål relatert til problemstilling

Hvordan har det vært med tilretteleggelse fra ledelsen?

-Eksempel: hvordan foregår finansiering av PV? Har PV en "trygg" fremtid?

Hvordan anerkjennes arbeidets betydning for organisasjonen?

-Eksempel: Interne aviser, fremvisning av arbeid

-Stikkord: legitimisering av deltakelse

Hvilke utfordringer har vært, og er aktuelle i innføring og bruk av PV?

-Stikkord: finansiering, incentiv, aktivt bruk, promotering av PV

Hva bringer folk sammen i Prosjektveiviserens community?

-Stikkord: felles formål, tverrorganisasjon, kunnskapsbehov, tilhørighetsfølelse

Hva oppstår i slikt samarbeid gjennom PV?

-Stikkord: læring, skaping og overføring av kunnskap, innovasjon

Hvordan kan resultater av slikt samarbeid måles?

-Stikkord: utradisjonelle metoder, anekdoter, "suksesseksempler"

### **3. Øvrige stikkord (temaer fra CoP-modell)**

- Tilrettelegging fra organisasjon og ledelse
- Anerkjennelse av fagmiljøets viktighet for organisasjonen
- Domain (fagområde)
- Community (sosial kapital i fellesskap)
- Felles formål
- Kunnskapsbehov
- Tilhørighetsfølelse
- Tilstrøm av deltakere
- Aktiv deltakelse
- Practice (læring og innovasjon)
- Utradisjonell resultatmåling

### **4. Avslutning**

- Takker for informasjonen
- Avtaler evt. oppfølgingsintervju
- Avklarer eventuell tilgang til intern informasjon (dokumenter, osv).
- Be om forslag til andre aktuelle informanter

## Vedlegg 2: Intervjuguide for respondenter i ODF

**Nøkkelord:** CoP, ODF/OSS, interkommunalt samarbeid

**Design:** Semistrukturerte intervjuer på ca 60 min.

### i. Generelt om intervju

Dato/tidspunkt:

Båndopptaker:

Navn:

Arbeidsgiver:

Stilling:

E-post:

*\*for oppfølging og sitatsjekk i etterkant*

### ii. Informasjon om CoP

Aktuelt CoP: *ODF (Og Det Fungerer)*

Medlem?:

Rolle i ODF:

Varighet av medlemskap:

### iii. Introduksjon

-Bekreft samtykke til digitalt opptak

-Forklar etiske faktorer og tilby konfidensialitet

-Forespør bekreftelse av transkripsjon via e-post

-Etterspør bakgrunnsinformasjon om informanten

### iv. Avslutning

-Takker for informasjonen

-Avtaler evt. oppfølgingsintervju

-Avklarer eventuell tilgang til intern informasjon (dokumenter, osv).

-Be om forslag til andre aktuelle informanter

## 1. Spørsmål

### 1.1 ODFs opprinnelse - kultivering eller naturlig vekst?

Hvem tok initiativ til ODF?

Hvor kom ressurser og infrastrukturen for samarbeid fra? (Prosjektveiviseren?)

### 1.2 Domain og deltakelse

Føler du at ODF-nettverkets formål er klart og oversiktlig?

Eventuelt: kan du oppsummere det i en setning?

Deltar du frivillig? (altså ikke etter krav/mandat)

Eventuelt: hva var motivasjonen for medlemskap?

Tilrettelegger arbeidsgiver for deltakelse? (timeregistrering, reise penger, avspasering, oppmuntring, etc.)

### 1.3 Community

Har du selv et personlig ønske om å lære og utveksle kunnskap/erfaringer innenfor temaet?

Identifiserer du deg med de andre deltakere på grunnlag av temaet?

Ønsker du å gjengjelde andres ytelser innenfor ODF?

#### **1.4 Practice**

Har du opplevd deling av stille kunnskap?

F. eks. "Er det noen av dere som .." og "Ja, nå skal du høre ..."

Generelt sett, hva føler du samarbeidet har resultert i?

F.eks. storkundefordeler vis a vis innkjøp og forhandling med tilbydere, politisk effekt

Foretas det gevinst- og resultatmåling av din deltakelse i ODF ihht arbeidsplass?

Anerkjennes arbeidets betydning av kommuneledelsen? (Interne rundskriv/epost, etc.?)

Stikkord: legitimering av deltakelse i fh.t. arbeidsplass)

#### **1.5 ODFs utvikling og aktivitetsnivå**

Når ble ODF opprettet?

Hvor ofte møtes dere?