

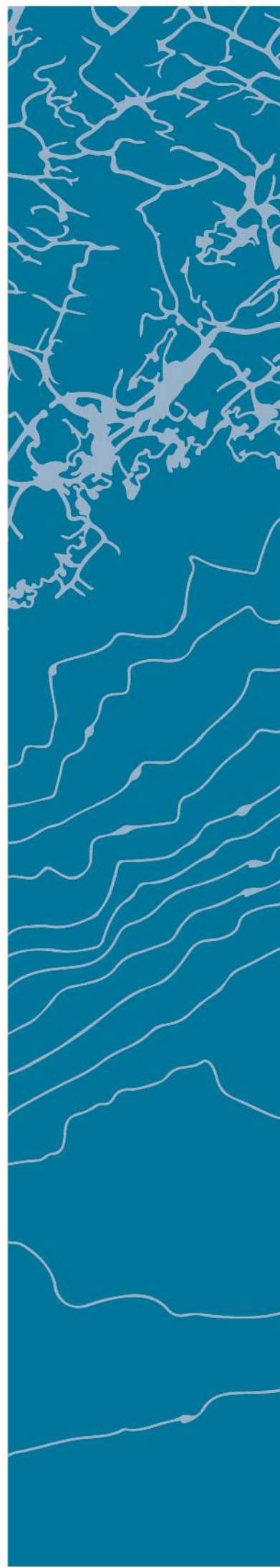
# Lærende nettverk for offentlige tjenesteytere

BÅRD LARSEN

For mastergrad i  
Industriell Økonomi og teknologiledelse

VEILEDER  
James Karlsen

**Universitetet I Agder, 2019**  
Fakultet for teknologi og realfag  
Handelshøyskolen





# I. Forord

Dette har vært en lang prosess. Min samboer har vært en uvurderlig støtte og bidratt med mange gode innspill til oppgave. Takk herlige Ida! Våre to gutter har måttet leve med en far som til tider har vært sugd inn i en akademisk boble. Dessverre ikke like gøy å leke med som såpebobler. Takk til universitetet for tålmodigheten med min snirklete vei hit.

**Location, Date**

---

Signature 1

---

Signature 2

## II. Sammendrag

Tjenesteledet i rehabilitering og habilitering av synshemmede i Norge er lokalisert i kommuner. Det er de som først kommer i kontakt med synshemmede (bruker) og vurderer deres behov for tilrettelegging og ulike typer tekniske hjelpemidler. Synskontakter har formelt sett mange offentlige sektorer å forholde seg til, men tradisjonelt er det fylkesvise Hjelpemiddelsentraler som er neste ledd i formidlingen. Tjenesteledet innenfor synsrehabilitering og habilitering kalles i mange kommuner for synskontakt, de har små stillinger som ofte er i tillegg til en annen deltidsstilling de har innenfor omsorg og helse eller rehabilitering i kommunen. Synskontakter opplever område som faglig bredt og vanskelig for personer uten synsfaglig bakgrunn. Derfor brukes Hjelpemiddelsentralen en del for faglig støtte og samarbeid, i saker som går ut over formidling av standard hjelpemidler. Denne oppgaven har funnet ut at det generelt er lite faglig samarbeid mellom synskontakter, på tvers av kommunegrensene. Der det er usikkerhet blir det søkt råd og hjelp på Hjelpemiddelsentralen. Dette blir da fra sak til sak, noe som betyr lite repetisjon av problemstillinger og dermed lite læring. Like problemstillinger kommer ofte opp, men da fra ulike kommuner. Det har frem til nå vært arrangert samlinger for synskontakter på Hjelpemiddelsentralen. Disse samlingene har bidratt til at synskontakter blir kjent og kan snakke om sin hverdag som synskontakt. Det er også forelesninger av synsrådgivere på disse samlingen slik at synskontaktene skal få faglig påfyll. Generelt er det de samme tema som blir forelest på samlingene hver gang. Det er usikkert i hvilken grad disse samlingene gir noe varig løft faglig sett. Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i synskontakters situasjon som den er i dag for å se på bedre måter for kunnskapsutveksling og læring. Konklusjonen ble å utnytte de muligheter som den siste tiden har kommet i det offentlige for digital samhandling. Som teoretisk fundament ble det brukt praksisnettverk (Communities of Practice – CoP). Denne samarbeidsformen er mye brukt i skolesektoren, men kommer nå mere og mere i det private og andre offentlige sektorer. I USA er det for det meste i kommersiell bruk. Da oppgaven bruker metodologien aksjonsforskning, krever det en aksjon. Derfor er nettverket allerede lansert som ett prøveprosjekt. Denne oppgaven beskriver bakgrunn, teoretisk fundament og resultater fra implementering så langt.

## III. Innhold

I. Forord .....	1
II. Sammendrag.....	2
III. Innhold .....	3
1 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Problemstilling .....	6
2 Case .....	9
3 Teori.....	13
3.1 Systemtenkning, Peter Senge .....	13
3.2 Samhandling, samarbeid og nettverk. ....	17
3.3 Stille- og eksplisitt-kunnskap .....	19
3.4 Praksisfellesskap .....	24
4 Metode.....	27
4.1 Aksjonsforskning .....	27
4.2 Metoder .....	28
5 Funn og Analyse / Diskusjon.....	30
5.1 Data, refleksjon og implementering .....	31
6 Referanser .....	42

## Figurliste

Figure 1 Organisering av NAV (NAV, 2019) .....	9
Figure 2 Ulike typer felles aktivitet (Camarihna-Matos & Afsarmanesh, 2008) .....	18
Figure 3 Infografikk av Vincent Visser (Visser, 2017) .....	23
Figure 4 Aksjonssløyfen av Rolf Fasting (Fasting) .....	28
Figure 5 «Aksjonsspiralen», søken etter muligheter og ideer for læring og forbedring.....	30
Figure 6 Billedutsnitt fra video "pilot strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam" .....	32
Figure 7 Illustrasjon, "arbeid i linje" (HMS – Hjelpemiddelsentral).....	33
Figur 8 Ordsky fra samling for synskontakter (NAV Hjelpemiddelsentral Vest-Agder, 2019)...	34
Figur 9 Ordsky 2 fra samling for synskontakter (NAV Hjelpemiddelsentral Vest-Agder, 2019)	34
Figure 10 Ordsky skapt på samling for synskontakter, 14.mars 2019 (NAV Hjelpemiddelsentral Vest-Agder, 2019).....	37
Figure 11 Læring i kommuner .....	38

# 1 Innledning

Da jeg høsten 2018 begynte å forberede meg til å skrive denne oppgaven, fikk jeg samtidig tilbud om ny jobb. Som utdannet optiker og Hjelpemiddelsentralen ingeniør, ble jeg tilbudt stilling i NAV Vest- Agder. Stillingen lå under avdelingen Hjelpemidler, herunder seksjonen som heter Hjelpemiddelsentralen, med tittelen synsrådgiver (Optometrist/Optiker). Jeg skulle jobbe med koordinering av hjelpemidler til synshemmede. Blant annet innebar det å tilpasse synshjelpemidler for svaksynte, holde kurs og jobbe opp mot kommunene. Alle kommuner i Vest- Agder har egne kontaktpersoner for sine innbyggere med synshemming, herav kalt synskontakter. Synskontaktene jobber med rehabilitering og habilitering, og kort fortalt skal de samarbeide med Synsrådgiverne om brukerne.

Som ny i NAV, og i denne jobben, ble jeg raskt oppmerksom på kommende endringer. Blant annet skulle Vest- og Aust-Agder slå seg sammen og bli Agder, noe som ville bety en sammenslåing av NAV i de to fylkene. Det kom også «varsler» om endringer av arbeidssted, mer digitalisering og effektivisering. Med den kommende endringen, opp mot relevansen av studiene mine, bestemte jeg meg for å skrive en masteroppgave hvor jeg kunne komme tett på endringsprosessen med førstehåndsinformasjon, sett opp mot teorien gjennom studiet. Tematikken jeg valgte ble: Hjelpemiddelsentralens grensesnitt opp mot kommunene, i lys av den pågående digitaliseringen.

I en slik setting ble det en spennende utfordring å gå for metodologien «aksjonsforskning» i masteroppgaven. Aksjonsforskning blir nærmere beskrevet i metodekapittel.

Herfra gikk jeg til verks med å se på dagens digitalisering, hvordan det praktiseres i dag, og på fremtidige muligheter. Et viktig aspekt er, ikke minst, hvordan fungerer dagens praksis, og hvordan kan digitalisering effektivisere dagens samarbeid mellom Hjelpemiddelsentralen og kommunene i Agder.

## 1.1 Bakgrunn

I det følgende vil jeg redegjøre for noe av bakgrunnen for hovedproblemstillingen. Jeg mener at problemstilling er ett noe misvisende begrep i denne oppgaven da vi ikke skal løse ett tydelig definert problem, men heller utnytte en frem arbeidst mulighet. Da vitenskapelig tradisjon jobber med problemstillinger og bedrifter jobber med muligheter har jeg likevel valgt å bruke begrepet problemstilling i denne oppgaven.

### **Hovedproblemstilling:**

*Hvordan utnytte mulighetene av digital teknologi til å øke samhandling, kommunikasjon og felles læring for synskontakter.*

Problemstillingen kom frem gjennom en bred vitenskapelig inngang som delvis blir gjengitt her og i resultat, diskusjons kapitel.

## 1.2 Problemstilling

NAV Hjelpemidler og tilrettelegging har startet en forbedringsprosess som skal forbedre kvalitet og effektivitet av hjelpemiddelformidlingen slik at brukere får adekvat hjelp når de trenger det.

Problemstillingen / muligheten har fremkommet inkrementelt gjennom en bred inngang. Hjelpemidler og Tilrettelegging sin intensive satsning og stegvise innføring av nye digitale løsninger tenkte jeg kunne åpne noen muligheter.

Hjelpemiddelområdet definisjon av seg selv som «kompetanse og ressurscenter» viser at område vil gå fra å være saksbehandler og distributør, til å bli en organisasjon som kan bidra til læring og stille med ressurser i vanskelige saker. Kunnskapsdeling fremstår dermed som sentralt i områdets pågående endring.

Spesielt fokus for digitaliseringen er det på noen søknadsprosesser som i dag er meget omstendelige og lite effektiv. Alle dokumenter skrives ut fysisk hos den person som skal søke, eller av lokal formidler, før søknaden sendes i posten, for så å kopieres inn i det digitale dokumentsystem til NAV. En artikkel på TV2 beskriver denne prosessen på følgende måte:

*Her jobber 12 mennesker med å ta imot brevene, åpne dem og fjerne eventuelle stifter og binders som folk har satt på. Arkene legges i rett rekkefølge i kasser, før de går videre til*



*skanning prosessen. På en vanlig dag skanner de 70.000 ark her. De fordeler seg på nærmere 10.000 søknader (Orset, 2018).*

Mye ressurser er allokert for å digitalisere disse søknadsprosesser og mange forventer at nye digitale søknader skal være på plass i løpet av 2019.

Digitaliseringen innebærer også en forventning av at alle enheter begynner å bruke digitale samhandlingsverktøy og da spesielt ulike former for video-samhandling. Allerede har det vært gjennomført prosjekt der rådgivere på Hjelpemiddelsentral har bistått lokal formidler gjennom videomøte. Dette blir nå gjennomført for alle sentraler i Norge som en foretrukket måte å samhandle med lokale formidlere på. I første omgang er det mest fokus på installasjon og mere konkrete saker ute hos brukere, sak til sak (Kunnskapsbanken, 2018).

Dette vil bidra til å gi en læring av lokale formidlere da de selv må gjøre en del ting som rådgivere og teknikere på Hjelpemiddelsentral før gjorde, enten ved at de reiste ut eller at utstyr og/eller bruker kom til Hjelpemiddelsentralen.

Hjelpemiddelsentralen skal i tillegg til å bidra med ressurser legge til rette for læring og kompetansedeling gjennom kurs og veiledning.

Hjelpemiddelsentralen innehar stor kompetanse innenfor det område som de forvalter, formidling av hjelpemidler for re-/habilitering. Hjelpemiddelsentraler holder ulike kurs for sine samarbeidspartnere i skoler, kommuner, arbeidsliv og for interesseorganisasjoner.

Synsområde på Hjelpemiddelsentralen bidrar inn i felles kurs og foredrag med de andre spesialitetene og de holder egne kurs. På Hjelpemiddelsentralen i Vest-Agder holder Synsrådgivere på feltet syns-re-/habilitering regelmessige kurs for synskontakter fire ganger per år. På disse kursene får Synskontaktene anledning til å treffe andre og diskutere felles utfordringer. Samlingene har vært lagt opp som kursdager, der synsrådgivere står for det faglige innhold.

Hvilken kvalitet disse kursene har når det gjelder å oppnå læring<sup>1</sup> er det vanskelig å måle. Men, evalueringer sendt ut i etterkant, kommentarer fra rådgivere og erfaring fra påfølgende kurs gir noen pekepinner. Kommer nærmere inn på dette i diskusjons kapitel.

Innledende undersøkelser (gjennomgås i diskusjons kapitel) tilsier at den utvidede organisasjonen har potensiale i å forbedre kunnskapen hos sine «kundeled»/1.linje samt jobbe mot en «normalisering» av forholdet til digital kommunikasjon. Det er en mulighet i teknologien som NAV nå har tatt i bruk<sup>2</sup> til bedre, og rikere, kommunikasjon mellom 1.linje, kommunene, og 2.linje, Hjelpemiddelsentral.

Det som er gjennomgått her, og i innledning er en kombinasjon av datainnsamling og opplæring som ansatt.

Problemstillingen, *hvordan utnytte mulighetene av digital teknologi til å øke samhandling, kommunikasjon og felles læring for synskontakter?* er ett resultat av en «jakt» på muligheter. Masterprosjektet ble ikke til på basis av en gitt problemstilling, men heller en søken etter muligheter for forbedring innenfor område formidling av synshjelpemidler. Problemstillingen har følgende underpunkter.

- Hvordan skape denne arenaen?
- Hvordan få det til å bli en effektiv læringsarena?

---

<sup>1</sup> Med læring mener jeg her varig endring eller ny forståelse som resultat av presentert informasjon eller erfaring. Læring gjennomgås mer inngående i teorikapittelet.

<sup>2</sup> Hjelpemiddelsentralen og NAV innførte i 2018 samhandlingsverktøyene Teams og Yammer (del av Office365), samt at eksisterende løsninger for videokonferanse ble erstattet av ett mere brukervennlig og plattformuavhengig system.

## 2 Case

Hjelpemiddelområde i NAV er den statlige organisasjonen som formidler (låner ut) hjelpemidler og gir økonomisk støtte til personer som trenger rehabilitering eller habilitering. Dette område innenfor NAV er i den siste tiden på vei til å bli mere digitalisert og område tar i bruk digitale verktøy for samhandling. Min inngang som forsker og ansatt i denne organisasjonen ble dermed å se på hvilke muligheter som kan utnyttes lokalt gjennom å bruke tjenestens nye verktøy.

Under vil jeg først gi en kort innføring i NAV Hjelpemiddelsentral og deres samarbeid med kommunene gjennom kommunal kontaktperson.

NAV Hjelpemidler og tilrettelegging ligger under arbeids- og tjenestelinjen til Arbeids- og velferdsdirektoratet. NAV sin arbeids- og tjenestelinje er satt sammen av NAV sine fylkesledd, den statlige delen av NAV kontorene og andre enheter (NAV, 2019). Under «NAV Hjelpemidler» ligger Hjelpemiddelsentralene. Figure 1 viser Hjelpemiddelområde sin plassering i NAV sitt organisasjonskart, Fylkesvise NAV Hjelpemiddelsentraler ligger organisatorisk under Hjelpemiddelområde i NAV.

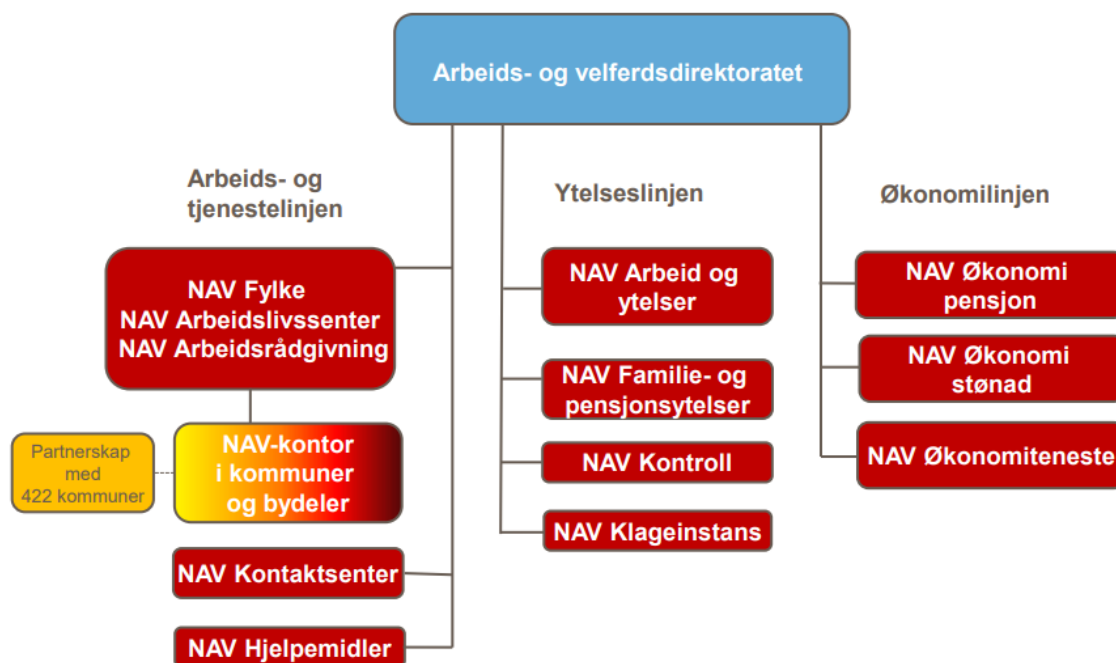


Figure 1 Organisering av NAV (NAV, 2019)

Hva som er Hjelpemiddelsentraler sin oppgave, er kort oppsummert på nettsiden «Kunnskapsbanken.net»<sup>3</sup>:

*Hjelpemiddelsentralene har et overordnet og koordinerende ansvar for hjelpemidler til funksjonshemmede i sitt fylke, og er et ressurs- og kompetansesenter for offentlige instanser og andre som har ansvar for å løse funksjonshemmedes problemer (Kunnskapsbanken).*

Hjelpemiddelsentralenes sentrale oppgave er å formidle tekniske hjelpemidler<sup>4</sup>, veilede kommunal 1.linje og holde kurs for næringsliv og det offentlige.

I alle kommuner er det kontaktpersoner som skal bistå innbyggere som har funksjonsnedsettelse.

Forankringen for kontaktperson, kontaktpersoner i kommuner ligger blant annet i Forskrift om habilitering og rehabilitering, individuell plan og koordinator, § 21. *Koordinator i kommunen*, i denne står det blant annet om koordinator i kommunen:

For pasienter og brukere med behov for langvarige og koordinerte tjenester etter helse- og omsorgstjenesteloven, skal kommunen tilby koordinator, jf. helse- omsorgstjenesteloven § 7-2. Dette gjelder uavhengig av om pasienten eller brukeren ønsker individuell plan.

Koordinatoren skal sørge for nødvendig oppfølging av den enkelte pasient eller bruker. Koordinator skal også sikre samordning av tjenestetilbudet og fremdrift i arbeidet med individuell plan (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012).

Dette er den lovmessige forankringen av en kontakt mellom kommune og stat innenfor område rehabilitering og habiliteringstjenester.

---

<sup>3</sup> Kunnskapsbanken er en nettressurs for kunnskapsformidling innenfor område rehabilitering og habilitering.

<sup>4</sup> Et hjelpemiddel etter folketrygdloven, er utstyr som er egnet til direkte å avhjelpe, erstatte eller kompensere for en funksjonssvikt. Det er i utgangspunktet utstyr som er spesiallaget eller spesialtilpasset for funksjonshemmede (Hordaland, 2018).

Kommuner skal også inngå avtaler som avklarer ulike forhold mellom stat og kommune innenfor rehabilitering og habilitering. Slike avtaler er inngått mellom de ulike regionale Hjelpemiddelsentraler og kommuner i det aktuelle fylke.

Dette er spesifisert i Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven), Kapittel 6. Samarbeid mellom kommuner og regionale helseforetak mv. § 6-2. *Krav til avtalens innhold:*

*Avtalen skal som et minimum omfatte: ... 2. retningslinjer for samarbeid i tilknytning til innleggelse, utskrivning, habilitering, rehabilitering og lærings- og mestringstilbud for å sikre helhetlige og sammenhengende helse- og omsorgstjenester til pasienter med behov for koordinerte tjenester, ... (Lovdata.no, 2012)*

Det er med andre ord gjennom forskrift og lov ett krav om en koordinator for rehabilitering og habilitering i kommunene og det skal utarbeides en samarbeidsavtale mellom kommuner og regionale helseforetak som også inkluderer rehabilitering og habilitering.

I Aust- og Vest-Agder (Agder) har det vært inngått avtale mellom Hjelpemiddelområde NAV og kommunene, innenfor område rehabilitering og habilitering. De fleste andre fylkesvise Hjelpemiddelsentraler har inngått slike avtaler med sine kommuner.

Denne oppgavens hovedfokus er synsrehabilitering og lokale kommune kontakter, 1.linje, innenfor feltet syns-re-/habilitering. Kommunene i Vest-Agder har, frem til nå, vært forpliktet, gjennom en fylkesavtale, å ha kommunale kontakter for re-/habilitering av synshemmede, 1.linje tjenesten. I de fleste kommuner kalles denne funksjonen synskontakt.

I forbindelse med sammenslåing av fylkene Vest- og Aust-Agder skal det etableres en felles Hjelpemiddelsentral for Agder. Avtalen i Agder fylkene, kommende Agder, er under revidering og derfor ikke tilgjengelig for denne studien.

I nyhetsbrev 1-2019 fra Hjelpemiddelsentralen Aust-Agder står det om samarbeidsavtalen imellom kommuner og den kommende Hjelpemiddelsentral for Agder:

*Samarbeidsavtalene mellom kommunene og NAV Hjelpemidler og Tilrettelegging er under revidering. Det pågår nå et stort arbeid med bred involvering, som tar sikte på at*

*den nye avtalen vil være klar før sommeren. Målet er å få til et hensiktsmessig og fremtidsrettet dokument, som begge parter kan forholde seg til (NAV Hjelpemiddelsentral Aust-Agder, 2019).*

I samarbeidsavtale mellom Hjelpemiddelsentralen i Finnmark og kommunene defineres samarbeid gjennom kommunale kontaktpersoner innenfor ulike rehabiliterings- og habiliteringsområder, inkludert synskontakt, på følgende måte:

#### *6. SAMARBEIDSFORMER*

*Kommunen og hjelpemiddelsentralen har ansvar for*

*\* å ha etablert nettverk bestående av kontaktinstans, kontaktpersoner inn områdene syn, hørsel og bevegelse, rekvirenter, samt vaktmester eller tilsvarende, som kontinuerlig holder seg oppdatert innen området hjelpemiddelformidling (NAV Hjelpemiddelsentral Finnmark, 2014).*

Utdraget her speiler essensen av de fylkesvise kommuneavtalene når det kommer til kontaktpersoner for syns re-/habilitering.

Det er ikke noe som tyder på at ny samarbeidsavtale mellom Hjelpemiddelsentralen Agder og kommunene i Agder, kommer til å endre noe på de eksisterende kontaktpersoner som er etablert i henhold til tidligere avtaler.

For område syn og re-/habilitering av synshemmede som denne oppgaven konsentrer seg om forutsettes det at ordningen med lokale synskontakter fortsetter tilnærmet som den er i dag. Eventuelle endringer som kan være fornuftig kan være mere interkommunalt samarbeid der synskontakter dekker flere kommuner. En slik ordning er allerede etablert i kommunene Hægebostad og Åseral. Kommende endringer i kommunestrukturen der det kommer tre nye kommuner kan påvirke stillingsprosenten i noen grad.

## 3 Teori

Her vil jeg presentere teori jeg mener er aktuelt for oppgaven. For denne oppgaven er den sentrale teori hvordan læring skjer og hvordan organisasjoner kan lære gjennom praksis og menneskelig interaksjon.

### 3.1 Systemtenkning, Peter Senge

Peter Senge presenteret I 1995 sin bok, "System Thinking». I denne boken presenterer han en måte å forstå læring mellom mennesker på i forhold til at alt går i sirkler. Han kritiserer det han mener er en lineær måte å tenke på som gjør at man ikke ser helheten i de interaksjoner som vi mennesker skaper. Endringer påvirker hverandre kontinuerlig, det er også disse endringer som gjør at vi lærer og at vi hele tiden må kunne endre vår forståelse. Senge snakker om det han kaller «Shift of Mind» «Man skal se sammenhenger heller en lineære hendelser og effekter» og at man skal «se prosesser av endring fremfor fragmenter». Senge ønsker at vi skal se verden som sirkulære fenomener, der kontinuerlige prosesser påvirker hverandre. Senge forklarer det som tilbakekoblingslooper der det er en «sensor» som registrer innkommende informasjon og sammenligner denne med ett ønske om en tilstand. Tilstanden kan være så tydelig definert som at vi, ønsker ett visst nivå i ett glass vann. Det som da går ut fra «sensoren» vil påvirke neste enhet i sirkelen i forhold til hvor stor forskjell det var fra det eksisterende, mengde vann, og det ønskede. Det er slik det primært settes opp av Senge, som en tilbakekobling av vann-nivå, ønsket nivå og reguleringer for å komme til ønsket nivå. Senge sier «mennesker er del av denne tilbakekoblingsloopen, de står ikke på siden av den». Senge ønsker å få frem at vi er deltager og kan påvirker alle prosesser. Dette betyr også at alle prosesser vil virke på hverandre, med ulik kraft og med ulikt innhold. Om regulatoren i disse tilbakekoblingsprosessene blir endret mye på kort tid kan det føre til at systemet begynner å svinge og bli ustabil.

Senge sier om sannhet; «det er viktig å forstå hva sannhet er, sannhet er en forståelse av systemet, ditt system, det du er en del av og det du er med å skape.» Som individ må man gå ut av de tilbake-koblings-sirkler man er en del av og se på seg selv, kritisk, utenfra.

Senge beskriver fem «disipliner», eller sammenkoblinger, for å oppnå god læring i en organisasjon. Disse fem disipliner er oppsummert i videoen, «The Fifth Discipline in Three Minutes» til MacFarlane. Teksten i neste avsnitt er konstruert med bakgrunn i videoen.

Første disiplin er personlig mestring og refleksjon. Andre disiplinen er vår evne til å bli ledet og derigjennom får et skjevt bilde på virkeligheten. Senge sier det er viktig å være klar over ens egne skjevheter og antagelser. Man må forstå mentale modeller og være mer ærlige i forhold til underliggende forståelser. Tredje disiplin er en felles forståelse om fremtiden eller en visjon. Dette blir ekstra kraftig når person og organisasjon har samme forståelse av denne fremtiden. Fjerde disiplin, er gruppe læring eller team arbeid, man lærer gjennom samhandling, gjennom en fokuserte grupper. Femte disiplin, er systemtenkning, Det er forståelsen av at alt er sammenkoblet i en større kontekst (MacFarlane, 2016).

System tenking er en måte å kunne se helheter på, sammenhenger mellom underliggende elementer som påvirker det vi faktisk ser, som er den bakenforliggende årsak til hva som skjer.

System tenking er ofte presentert som ett isfjell. Det som stikker over vannet er *hendelser*, så kommer tre elementer som er under vann, *mønstre, struktur og mentale modeller*.

Hendelser er ikke bare noe som kommer av seg selv, fra intet. En diagnose, for eksempel diabetes, er forårsaket av noe. Diabetes type 2. er generelt forstått som at personer har spist for mye sukker, dette vil da i Senge sin systemtenkning være ett *mønster*. Personer som handler på definerte måter som fører til at noe skjer. Det kan også være mange tilfeller av brann i en bydel. Mønster da kan være, at søppelkasser ofte blir tent på. Mønster er grunnlaget for handlinger eller hendelser. En som kaster med en fluestang, må bevege stangen i ett spesielt mønster for at flua skal treffe på akkurat det punktet der fiskeren tror at laksen står. Hendelsen er da at flua treffer vannet.

Struktur. Struktur er det som ligger under mønstre. Strukturen er det som må til for å kunne skape mønstre. Hva som gjør at noen mennesker spiser mye sukker og andre ikke gjør det. Handlingsmønstre som forårsaker diabetes, kan være knyttet opp mot markedsføring av sukkerholdige produkter og det kan være sosioøkonomiske forhold innenfor en gruppe. Dette vil da være strukturer som styrer menneskenes handlingsmønstre og, i dette tilfelle, fører til diabetes. Eller det kan være fluefiskeren som har fått interessen for denne aktiviteten gjennom sitt miljø og dermed trent hard for å kunne svinge stanga så flua treffer akkurat der han ønsker. Senge inkluderer også artefakter i struktur. Dette er da ubevisste strukturer som styrer vår adferd og som gjelder for «alle». Senges ni arketyper beskriver ni ulike handlingsmønstre som er vanlig



som reaksjon på ulike situasjoner. Senge beskriver dette som *grunnleggende struktur* og gjennom å være oppmerksom på disse kan man unngå dem eller omgjøre dem til muligheter (Senge, 2006, p. 93). Jean Piaget lanserte begrepet, *skjema*, som var barns *mentale representasjon av informasjon* (Wikipedia). Skjema blir også forklart med reaktivering av handlingsmønstre på grunn av tidligere erfaringer som er dypt forankret i personen (Wikipedia).

Mentale modeller er «ideer» vi har i vårt hode. Euklid sa at øynene «sender ut stråler» og at det er derfor vi ser. Empedokles snakket om «to strømmer», den ene var den som strømmet ut fra menneske og bidro til å skape ett bilde på grunnlag av opplevelser og erfaringer (Thomassen, 2009). Noen kan for eksempel være bitt av en hund og dermed reagere med å trekke seg tilbake uansett hvilken hund personene møter (Visser, 2017). De greske filosofer ga en billedlig forklaring på mentale modeller når de skulle forsøke å forstå synssansen. Senge sier at, *mentale modeller er dypt integrerte antagelser, generaliseringer, eller til og med bilder som påvirker hvordan vi forstår verden og hvordan vi agerer i forhold til den* (Senge, 2006, p. 8). Fluefiskeren kan ha en mental modell av hvordan andre fluefiskere skal se ut og dermed tenke at noen han møter på gata er en fluefisker, selv om de aldri har vært det.

Senges arketyper. Arketyper er innebygde kognitive mønstre som man ubevisst styres av i sine handlinger. Senge henspiller til erfarne ledere som ubevisst og uten å kunne forklare årsaken, tar valg som kanskje går på tvers av generelle oppfatninger, data og råd. Disse valgene er da basert på innlærte mønstre, som Senge kaller arketyper, som ikke kan uttrykkes eller brukes i dialog. Det ville blitt som at leder sier; «vi gjør det på denne måten fordi jeg kjenner på meg at det er riktig». Arketyperne til Senge er ubeviste «negative» handlinger styrt av underbevisstheten. Ved å være disse arketyperne bevist vil man kunne unngå dem.

**Arketype:** *i Carl Gustav Jungs teori en art sjelelige «urbilder», som i sitt vesen alltid vil forbli ubevisste, men kan etterspores i symbolsk form i fantasiprodukter som drømmer, myter, eventyr og sagn. Ifølge Jung går disse ubevisste forestillingene igjen fra generasjon til generasjon, og de er felles for alle mennesker og ikke spesifikke for person («kollektiv underbevissthet»)* (Store Norske Leksikon).

Senge, med flere, oppdaterte «system tankegangens» arketyper i 2002 (Senge, 2006, pp. 389-400). Disse er ulike fra den originale versjonen. Jeg velger å bruke denne oppdaterte versjonen

da Senge selv har vært med på å utvikle dem og de relaterer bedre til en praktisk bruk. Jeg anser dette som en utvikling av teorien og dermed mere tids relevant. Arketypene presenteres under:

«Balancing process with delay»: Tiltak vil sjeldent gi umiddelbare effekter. Boligbygging for å redusere en uønsket prisvekst, blir for intensiv og gir dramatisk fall i prisene. Mulige tiltak: Ha tålmodighet eller endre systemet slik at det responderer raskere.

«Limits to growth»: En prosess er selvforsterkende inntil den, overraskende, begynner å gå saktere. Det kan være en bedrift med nytt produkt som har en kraftig salgsøkning inntil markedet har fått den mengden de klarer å utnytte. Eller man lærer en ny sport, rask utvikling i starten, men går saktere når man nærmer seg toppnivå. Mulige tiltak: Fokuser på den regulerende prosess. I idrett, kanskje fleksibilitet begrenser videre utvikling som fotballspiller. Da må fotballspiller redusere infleksibiliteten (tøye).

«Shifting the burden»: Løsninger som iverksettes er for å løse oppståtte problemer og ikke grunnleggende årsaker. Man setter søkelys på diagnosen og ikke årsaken. Bedrifter må undersøke slik at de klarer å finne den grunnleggende, fundamentale løsningen.

Underpunkt til «Shifting the burden» er: «Shifting the burden to the intervener»: Eksterne konsulenter som lager gode løsninger uten å involvere de ansatte. Det blir ingen intern læring og derfor heller ingen videreføring av løsningene i det øyeblikk konsulenten trekker seg ut.

«Eroding goals»: Undergrave mål, dette er når bedrifter bevist eller underbevist. Kommer med unnskyldninger for å endre standarder eller mål gjennom å ikke bygge på forutsetningene. Forlenger lead time som fordi de ikke klarer å levere på tiden, er ett eksempel. Mulige tiltak: Styrke visjonen.

«Escalation»: Oppponenter som stadig prøver å overgå hverandre. Bedrifter som senker sine priser for å få markedsandeler av konkurrenter, diskusjoner mellom parter, ledere som ønsker mere oppmerksomhet i konkurransen med andre. Det brukes stadig sterkere virkemidler fra begge sider for å oppnå sin individuelle agenda. Mulige tiltak: Finn måter som gjør at begge opplever seier. Om den ene siden iverksetter overdimensjonerte positive tiltak kan det føre til at den andre part føler seg mindre truet.

«Success to the successful»: Den som opplever suksess får mere oppmerksomhet. Denne oppmerksomheten kan allokere mere ressurser til den suksessfulle og dermed utarme de omkring. Hva som oppfattes som suksess kan være tilfeldig, men blir raskt forsterket gjennom økende oppmerksomhet. Mulig tiltak: For å unngå utarming av andre bør de kobles fra hverandre.

«Tragedy of the commons»: Felles ressurser som brukes av flere. Om alle bruker ressursen ukritisk, uten å se behovet alle har for denne ressurs i en helhet, vil ressursen til slutt kunne bli brukt opp. Ett eksempel kan være: Felles sekretær i en bedrift som får flere og flere oppgaver, av de enkelte, og til slutt sykemeldes.

«Fixes that fail»: Kortsiktige tiltak som bare gjør situasjonen verre på lang sikt. Eksempel kan være å låne for å betale på gjeld. Overforbruk av grunnvann er også ett tiltak som på lengre sikt gir store, negative konsekvenser.

«Growth and underinvestment»: Underinvestering i vekstfase kan gjøre at man ikke opprettholder den samme kvaliteten som før. For eksempel dårligere service fordi færre medarbeidere skal gi service til flere kunder (Senge, 2006, pp. 389-400).

Å kjenne til disse arketyper kan gjøre ledere (som ikke er så erfarne) bedre i stand til å ikke handle i tråd med dem, men heller forsøke å fostre dem til egennytte.

Peter Senge sine teorier åpner opp for en forståelse av organisasjonslæring som noe dynamisk og sammenvevd. Den forsøker å sette individet inn i en større sammenheng som ikke er lineært og deterministisk. Det viktigste elementet i teoriene fra «Fifth Discipline» er hvordan vi mennesker er vevd sammen og agerer imellom hverandre på ulike måter (Senge, 2006).

## **3.2 Samhandling, samarbeid og nettverk.**

Det er mange ord som blir brukt når det skal beskrives hvordan vi deltar og i hvor sterk grad vi deltar i grupper eller samfunn. Jeg skal i denne seksjonen ta for meg fire begreper som ofte brukes for å beskrive mellommenneskelig aktivitet. Det er nettverk, styrt nettverk, samarbeid og samhandling.

I en artikkel av Luis M. Camarinho-Matos og Hamideh Afsarmanesh, publisert i boka «Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations» gis det en kort gjennomgang av begrepene nettverking, koordinert nettverking, samarbeid og samhandling. Dette er fritt oversatt fra de engelske begrepene networking, coordinated networking, cooperation og collaboration.

Artikkelen viser en figur der disse begrepene blir sett i sammenheng. Figuren fremstår som en trapp. «Trappen» representerer hvor tett og innvevd mennesker interagerer innenfor de ulike konstellasjonene.

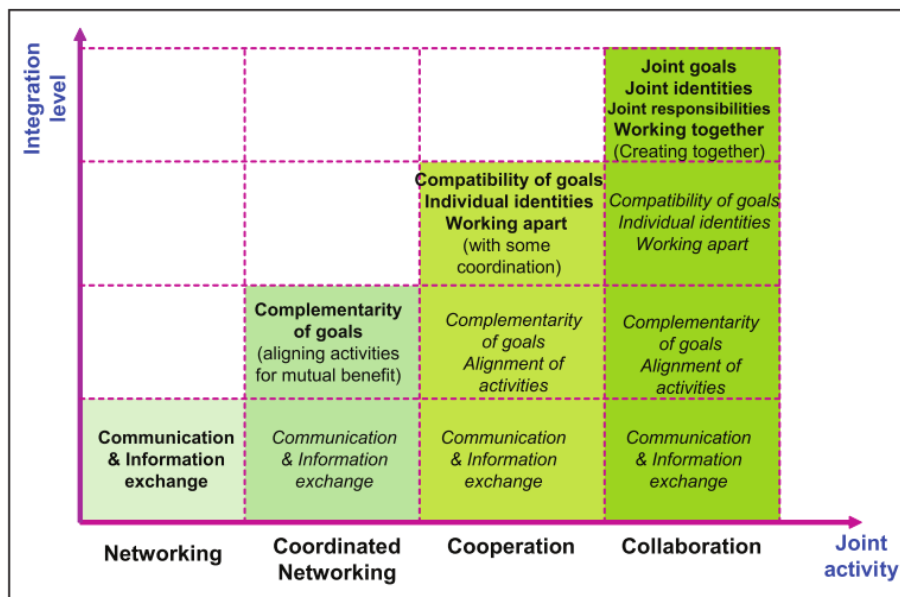


Figure 2 Ulike typer felles aktivitet (Camarinho-Matos & Afsarmanesh, 2008)

Samhandling (collaboration) blir sett på som den ypperste formen for gjensidighet og handling i ulike konstellasjoner av mennesker.

En definisjon av det engelske ordet som ofte likestilles med samhandling, collaboration, er:

*Collaboration: A process in which entities share information, resources, and responsibilities to jointly plan, implement, and evaluate a program of activities to achieve a common goal* (Camarinha-Matos, 2008).

Professor Ottar Ness skriver om samhandling i artikkelen «Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?»:

*Samarbeid kan derfor foregå hver for seg og på tur, hver vår gang, mens samhandling krever en aktiv felles deltakelse mens en arbeider sammen; Man løser oppgaver i fellesskap, gjerne ved å diskutere og forhandler seg frem til beslutninger sammen. Samhandling bygger på likeverdige relasjoner mellom personene (og tjenestene) som samhandler (Ness, 2016)*

Styrt nettverk er en mere løs kobling mellom mennesker som har felles interesse eller hensikt. Her må det være noen som styrer og legger til rette for at nettverket skal opprettholde en viss grad av koordinering.

Nettverk er ulike relativt uforpliktende koblinger mellom mennesker på grunn av likheter dem imellom. LinkedIn er eksempel på ett ustrukturert nettverk med løse knytninger mellom de deltagende. Her er hovedhensikten å få en «fysisk» kobling til så mange som mulig. Det er mulig å kommunisere med andre i nettverket.

*They can all benefit from the information made available/shared, but there is not necessarily any common goal or structure influencing the form and timing of individual contributions (Camarinha-Matos, 2008).*

Nettverk er da tilfeldige og styrte koblinger mellom mennesker som har felles interesse eller felles identitet. Styrt nettverk er en samling selvstendige enheter som jobber mot ett felles mål men de kan gjøre det med ulike metoder og ressurser (Camarinha-Matos, 2008). Samarbeid er som å sende over en oppgave til en annen for å få den løst og denne sender denne tilbake for videre arbeid. Ved samhandling er individer mer eller mindre kontinuerlig i dialog. Det er som de sitter sammen og pusler ett puslespill og alle har fått hver sitt sett biter.

### **3.3 Stille- og eksplisitt-kunnskap**

Formålet med denne seksjonen er å gi en introduksjon til læring, organisasjonslæring og stille kunnskap. Først noen utsagn for å innlede

*A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights (Garvin, 1993).*

I boken «Demokrati i Arbeidslivet» beskriver de organisasjonslæring som;

*Virksomhetens kollektive evne til å bruke erfaringer for å omstille, videreutvikle eller innovere i sine arbeidsprosesser, produkter og markeder eller i sin egen organisasjon (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, p. 97)*

Cummings & Worley i boka "Organization development and change" sier det på følgende måte:

*Organisasjons læring. Dette innebærer at enkeltindivider og grupper, gjennom struktur og sosiale prosesser, lærer og deler kunnskap (Cummings & Worley, 2009, p. 585).*

### **Nonaka og Hirotaka, Kunnskapsformasjon og Ba**

Kan du fortelle meg hvorfor du ikke faller når du går på ski? Kan kunstneren Matisse forklare hvorfor han satte sine streker der hvor han satte dem, slik at det ble en tydelig representasjon av en kropp? Kan en vinsmaker forklare hvorfor han beskriver vinen som nøtteaktig, med ett lite preg av jord og sjokolade? Eller kan jeg si hvorfor jeg fant akkurat den brillen til en kunde, blant hundre andre, når jeg jobbet som optiker?

I det siste tilfelle så kan jeg forsøke å forklare det med; form på ansiktet, hårfarge, øyefarge, personlig stil og farge, men det er så mye mer. Her kan komme inn elementer som kultur, hvor man bor, miljø, arbeid, hvordan kunden prater. Konklusjonen er at jeg ikke kan gi en oppskrift eller formel på hvorfor jeg plukket ut akkurat den brillen. Gjennom mange år har det etter hvert bare blitt en «magefølelse».

Stille kunnskap er definert i Store Norske Leksikon som:

*Taus kunnskap, tacit knowledge, betegnelse for sanseinntrykk, oppfatninger, sosiale regler og vurderinger som er uuttalt, men som ligger som forutsetninger for det menneskelige handlingslivet (Store Norske Leksikon, 2015).*

Stille kunnskap er blitt mere og mere aktuelt i vestlig organisasjonsutvikling de siste tiår. Boken «The knowledge Creating Company» av Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi, utgitt i 1995, beskrev forholdet mellom eksplisitt og stille kunnskap, samt metoder for å få frem stille kunnskap, slik at den kunne bli eksplisitt. Gjennom å «synliggjøre» stille kunnskap vil den bedre nyttes i organisasjonen. Under vil jeg gå gjennom hva Nonaka og Hirotaka (1995) sier om stille kunnskap.

Nonaka og Hirotaka vil ha frem ny kunnskap fra hvordan folk jobber. Ett team som setter sammen motorer for en bilmodell kan ha sine rutiner og prosedyrer de jobber etter. Men over tid utvikler de måter å utføre arbeidet på som avviker fra det standardiserte, teoretiske, i prosedyrer. Er dette ett avvik som reduserer kvalitet og effektivitet, eller begge deler, vil man korrigere tilbake til rutinene. Men, om dette avviket fører til bedre effektivitet, da bør heller rutinene endres, slik at den reflekterer de forbedrede metoder. Kunnskapen om disse endringer i måter å arbeide på ligger hos den enkelte eller i gruppen, det er bevisst eller ubevist eller en kombinasjon av de to. Nye som begynner å jobbe i ett slikt team og har fått opplæring i rutinen, vil oppdage at det er en forskjell. Nonaka og Hirotaka bruker begrepet *tacit knowlegde*<sup>5</sup>, der det på norsk brukes stille kunnskap.

Stille kunnskap er skjult for alle andre inntil vi faktisk handler. Med andre ord, kunnskapen blir gjort synlig for andre i det øyeblikket vi gjør en handling. Stille kunnskap kan bygge opp under argumentasjon og en rekke handlinger, slik at konklusjoner og handlinger kan være resultat av mange små elementer av stille kunnskap. Dermed blir det vanskelig å få frem helheten av den stille kunnskap en person eller flere, innehar. Nonaka og Takeuchi sier at stille kunnskap (*tacit knowlegde*);

*...er veldig personlig og vanskelig å formalisere. Dette gjør det vanskelig å kommunisere eller dele med andre. De sier også at subjektiv innsikt, intuisjon og antagelser faller inn under denne kategorien av kunnskap. Videre, er stille kunnskap dypt forankret i en persons handlinger og erfaring, og likeså i idealer, verdier, eller følelser hun eller han omfavner (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 8).*

Om eksplisitt kunnskap, motsatsen til stille kunnskap, sier Nonaka og Hirotaka:

*Eksplisitt kunnskap er det som kan formuleres med bokstaver, i setninger, eller med tall og ulike tegn, settes ned på et ark eller lagres i en datamaskin (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 9).*

---

<sup>5</sup> Begrepet «tacit knowlegde» ble første gang introdusert av Michael Polanyi i 1958 (Puusa & Eerikäinen).

Dette var hvordan Nonaka og Takeuchi definerte eksplisitt kunnskap i 1995. Jeg vil legge til lyd og video, som en naturlig del av eksplisitt kunnskap i dagens samfunn. Dette kan være i form av podkaster og videosnutter, publisert på åpne eller lukkede nettverk.

Induksjon, det går fra noe stort og generelt ned til noe konkret og enkelt. Observasjoner og deltagelse i prosesser der det er stille kunnskap vil kunne tolkes og analyseres for dermed å bli noe konkret, beskrevet gjennom ord eller tall. Det kan også bli oversatt til ett metafor. Noe som i en kort setning beskriver den aktiviteten som utføres, eller den stille kunnskapen som er brakt frem i lyset. Gjennom dette metafor kan en større visjon eller allmenn forståelse gjøres konkret og innrettet mot den aktuelle problemstilling. Det ligger for eksempel mye stille kunnskap begravet i en visjon. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Deduksjon går fra det konkrete, kunnskap beskrevet med ord og tall, eller premisser til å beskrive annet som er rundt oss. *Rasjonalisme argumenterer med at kunnskap kan oppnås deduktivt ved å bruke mentale konstruksjoner som konsepter, lover eller teori* (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 22).

*Solen har «alltid» stått opp og den vil også stå opp i morgen - fra induksjon til deduksjon* (min kommentar).

Intervju med Nonaka & Takeuchi, Harvard Business Review, 2011:

*Nonaka: Wise leaders ... embrace liberal arts ... and another pillar is, share very critical moment of their challenge, so they articulate, share the most challenging context and judgment, and reflection. Takeuchi: It pays to have the liberal arts background to share your life experiences with others and to really form a network among the peers* (Nonaka & Takeuchi, 2011)

Nonaka og Takeuchi presenterte sitt konsept for organisasjonslæring i boken *The Knowledge Creating Company*. Senere redegjorde Nonaka sammen med Noboru Konno for konseptet «Ba».

Vincent Visser har laget en meget informativ infografikk, som er publisert på nettkanalen «Vimeo». Denne gir en introduksjon til SECI-modellen og ba. Under vil jeg kort redegjøre for konseptene.



## △ 4 TYPES OF BA

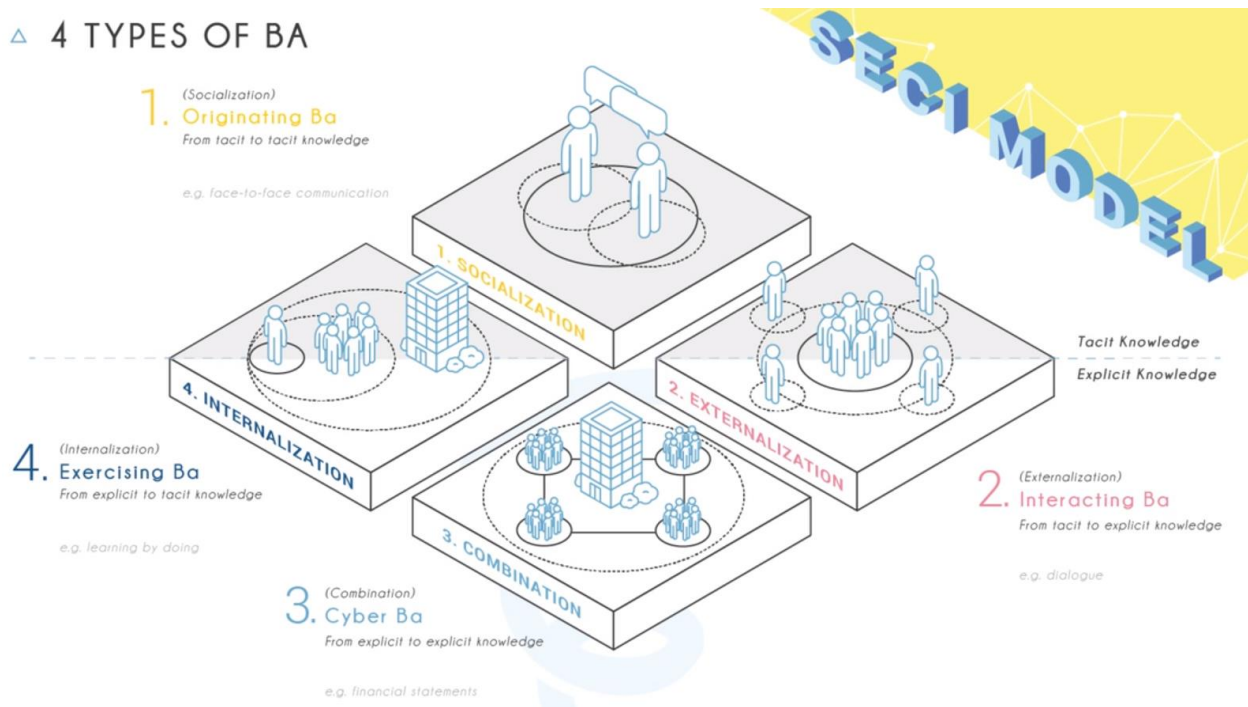


Figure 3 Infografikk av Vincent Visser (Visser, 2017)

*Ba is a shared space, this shared space can be physical, virtual or mental (Visser, 2017)*

Sosialisering har til hensikt å dele stille kunnskap. Her kommer ansatte sammen for å snakke om hvordan de arbeider. Dette er uformelle samlinger, men med mål om å dele kunnskap.

Eksternalisering er når stille kunnskap utvikler seg til å bli eksplisitt, enten gjennom metaforer analogier eller diagrammer. Dette er en prosess med kollektiv refleksjon og dialog for å komme opp med noe nytt og innovativt. Nye konsepter som fremkommer, må møte organisasjonens intensjoner.

Kombinasjon er når aksepterte konsepter blir utviklet til arketyper, det være ett produkt, prosess eller system.

Internalisering er når eksplisitt kunnskap gjøres til stille kunnskap. Dette skjer gjennom opplæring eller praksis i det metoder eller rutiner som din jobb innehar.

Mellom disse ligger ulike former for ba. *Å delta i en ba betyr å bli involvert og heve seg over sine egne begrensende perspektiv og grenser (Nonaka & Konno, 1998).*

### 3.4 Praksisfellesskap

*These people don't necessarily work together every day, but they meet because they find value in their interactions.*

Her oversetter jeg «interactions», ikke med interaksjon, som betyr at de virker sammen under spesielle forholdt (Store Norske Leksikon), men fordi at de jobber sammen i kortere eller lengre perioder for å nå ett felles mål. Disse kortere eller lengre perioder oppstår tilfeldig eller planlagt ut ifra problemstillinger som dukker opp i gruppen.

Gruppen er dermed ikke ett team som er organisert for en spesiell oppgave, gruppen er en mere kontinuerlig sammenkobling av mennesker som deler felles profesjon. I denne gruppen kan det komme opp problemstillinger som gruppen vil samhandle om å løse gjennom deres ulike erfarings- og kunnskapsbakgrunn. Ett team er mere sammensatt av ulike profesjoner og samhandlingen i team går ut på å nytte de ulike spesialiteter til å løse ett problem eller lage ett produkt, som består av «deler» fra flere disipliner. I «Community of Practice» (Lave & Wenger) er det samhandling med personer innenfor samme profesjon, men de har allikevel ulike erfaringer og akkumulert kunnskap innenfor fagfeltet. Gjennom samhandling kan de bruke sin ulikhet til å løse problemer som for den aktuelle gruppe er ikke er allmenn kjent. Det kan være så enkelt som at ett spørsmål eller problem blir besvart umiddelbart av en annen i gruppen / nettverket eller at flere innen gruppen, gjennom dialog kommer frem til en konklusjon, svar, på problemstillingen. Denne konklusjonen vil da være norm for gruppen. Om ikke samhandlingen fører frem til ett akseptabelt svar kan gruppen, som helet, bringe problemstillingen frem for noen eksterne, eksperter innenfor fagfeltet eller andre fagfelt.

Bedrifter må kartlegge hvem som trenger en type kunnskap for arbeidet og deretter hvordan man kan knytte dem sammen for i «praksis-grupper».

Kunnskaps databaser frem til nå har vært lite effektive, de har ofte endt opp med å bli «digital junk yards» for informasjon..

*Tradisjonelle kunnskaps sentre er lokalisert sentral i organisasjonen og separert fra der kunnskapen faktisk skal brukes, nettverk av praktiker skaper ett forum som støtter den levende kunnskap (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002)*

Uten bevist kultivering av samfunnene eller nettverkene, som utvikler seg vil være avhengig av ledig tid hos medlemmene, vil deltagelse mest sannsynlig bli tilfeldig og uregelmessig, spesielt når det er lite ressurser.

Fire områder der Praksis grupper er bra (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002):

- Connect local pockets of expertise and isolated professionals
- Diagnose and address recurring business problems whose root causes cross team boundaries,
- Analyze the knowledge-related sources of uneven performance across performing similar tasks and work to bring everyone up to the highest standard, and
- Link and coordinate unconnected activities and initiatives addressing a similar knowledge domain.

I boken presenteres en modell for læring som kalles *The Multimembership Learning Cycle*.

I en stor organisasjon kan det for eksempel være at team jobber med spesifikt prosjekt, som involverer flere disipliner, eksempelvis; elektroingeniører, mekaniske ingeniører, programmerere, elektronikere, sikkerhets spesialister, prosjektleder og planleggere. Disse er også med i ulike praksisgrupper, i organisasjonen, online eller begge deler. I teamet jobbes det tverrfaglig med å frem arbeide ett produkt innenfor definerte rammer med hensyn på penger og tid. Det kan for eksempel være ett design team for en større leveranse til oljeindustrien eller det kan være utviklingen av en ny bil. Teamet lærer gjennom hva andre disipliner tilfører designet og gjennom diskusjoner mellom ulike disipliner, de finner nye løsninger og de utvikler sine kunnskaper. Som medlemmer av praksisgrupper kan de bringe spesifikke problemstillinger og erfaringer relatert til deres fag, inn i gruppen, diskutere dem og komme med forslag til løsninger. Da vil andre i gruppen lære av det arbeidet som gjøres i teamet og teamet vil lære fra de ulike fag-gruppene. Det kan gi bedre kvalitet for produktet og bidra til å løse problemer teamet selv ikke klarer å løse, gruppen får ny kunnskap fra praktisk erfaring i utvikling av nye produkter (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). Løsninger som bringes til gruppen kan utnyttes i andre team og opp mot nye produkter, det blir en levende kunnskapsbank for spesialister i alle team. Både team og grupper bidrar dermed til kunnskapsutviklingen i organisasjonen. Læringen i

teamet blir «lagret» i produktdokumentasjon, eventuelle forbedringer av rutiner, nye måter å arbeide på samt i praksisgruppene som eventuelt blir brukt av spesialister i teamet.

*It is a lot easier to define a domain when there is already an established discourse ... (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002, p. 30)*

Det er lettere å definere ett saksområde eller arbeidsfelt der man føler seg hjemme når det allerede er en diskurs, en språklig kontekst som definerer fagområde og skaper en kontekst i kommunikasjon mellom fagpersoner. Men, dette trenger ikke å bety at det må eksistere ett spesifikt fagområde for å etablere en praksisgruppe. En gruppe kan også baseres på felles problemer eller interesser.

## 4 Metode

Dette kapittel tar for seg de metoder og metodologi som er brukt i min oppgave

### 4.1 Aksjonsforskning

Aksjonsforskning er en metodologi for og en ramme for hvordan man kan være deltagende i bedrifters endringsprosesser både som forsker og endringskonsulent.

I henhold til Gummings og Worley i boka "Organization, development and change" (s.24-25) følger en klassisk aksjonsforsknings modell 8 steg (fritt oversatt); *Problem identifisering, konsultasjon med en adferdsvitenskapelig ekspert, datainnsamling og forhåndsdiagnose, tilbakemelding til nøkkelpersonell, felles diagnose av problem, felles planlegging for aksjon, aksjon, datainnsamling etter aksjon* (Cummings & Worley, 2009). fra *datainnsamling etter aksjon* går det en loop tilbake til *tilbakemelding til nøkkelpersonell*. Denne modellen fremhever rollen til en endringsagent (konsulent) og relativt liten involvering fra medlemmer i organisasjonen. Moderne bruk av aksjonsforskning behandler endringsagent og deltagere (medlemmer/ansatte) som medelever i en felles læringsprosess (Cummings & Worley, 2009).

Jeg har hatt deltatt i form av forsker og ansatt og dermed som en «fullstendig deltagende forsker» (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015, p. 167). Min tilnærming har derfor vært mere i tråd med en moderne utøvelse av metodologien.

Min involvering i selve prosessen, som forskningen beskriver har vært stor. Ideen til det konkrete tiltak som er igangsatt kom fra meg og kartleggingen i forkant er utført av meg. Organisasjonen, Hjelpemiddelsentralen, er involvert gjennom rapportering og diskusjoner rundt løsninger.

Det er ett ønske om endring selv om det ikke er noen tydelige problemer i samhandlingen mellom Hjelpemiddelsentral og Synskontakt.

*Many managers involved with OD are not experiencing specific organizational problems. Here, diagnosis is development oriented. It assesses the current functioning of the organization to discover areas for future development* (Cummings & Worley, 2009) s.90.

Når det kommer til innsamling av data, spesielt innenfor sosialvitenskapen har Lee Harvey, *Critical Social Research*, oppsummert det på følgende måte:

*Critical social research requires that empirical material is collected. It does not matter whether it is statistical material, anecdotes, directly observed behaviour, media content, interview responses, art works or anything else. Whatever provides insights is suitable* (Harvey, 1990).

Utdraget over er bare tatt med for å vise mangfoldet av hva som kalles data. I min aksjonsforskning har jeg fått erfare viktigheten av å ha «øyne og ører åpne» til enhver tid. Selv en liten bevegelse kan være viktige data for en aksjonsforsker.

Rolf Fasting presenterer «aksjonssløyfen» i videoforelesningen: «Aksjonsforskning og aksjonssløyfen» (Fasting). I videoen presenteres en ordnet sløyfe som går gjennom flere steg, se Figure 4. Fasene i sløyfen stemmer godt overens med min forståelse av moderne aksjonsforskning.



Figure 4 Aksjonssløyfen av Rolf Fasting (Fasting)

## 4.2 Metoder

### Litteraturstudie

Akademiske oppgaver, informasjon på nett, artikler, lover og regler, offentlig informasjon.

### Intervju

Det ble gjennomført intervju med personer på ulike nivåer, lokal leder, spesialist innen pedagogisk re-/habilitering i tredje linje, synsrådgiver (nøkkelinformant) og synskontakter.

## **Spørreundersøkelser**

I to samlinger for synskontakter ble det gjennomført spørreundersøkelser i regi av NAV Hjelpemiddelsentral.

## **Feltnotater og observasjoner**

Jeg har gjennom hele forskningsperioden skrevet en dagbok. I denne har jeg notert ned informasjon som har kommet opp i det daglige arbeid, som har vært relevant for oppgaven. Jeg har hatt mange samtaler, «feltsamtaler», der jeg naturlig har ledet inn mot oppgavens tema.

## 5 Funn og Analyse / Diskusjon

I dette kapittel vil jeg presentere de data jeg har samlet inn, hvordan de er tolket, hva som ble aksjoner og hvorfor den aksjonen som nå prøves ut.

Jeg har arbeidet som en aksjonsforsker som er sterkt forankret i organisasjonen. Dette er mere i tråd med en kontemporær aksjonsforskning der forsker er involvert som en endringsagent. Jeg har vært på leting etter muligheter for gode endringer, gjennom datainnsamling og refleksjon, jeg har fått ideer som er forkastet og evaluert nye ideer er kommet opp. En ide er realisert som en pilot implementering. Piloten er nå på pause for evaluering ved Hjelpemiddelsentralen og blant synskontakter.

I forhold til metodologien aksjonsforskning som er beskrevet i metodekapittelet så er ikke min tilnærming like «ordnet».

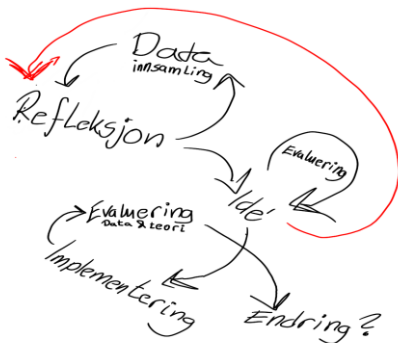


Figure 5 «Aksjonsspiralen», søken etter muligheter og ideer for læring og forbedring

I mitt tilfelle har «nå-situasjon», «analyse og tolkning» vært en og samme. Nå situasjonen har jo endret seg med meg. Men, det har vært en kort tidsperiode slik at en nå-situasjon var relevant. Allikevel vil jeg si at arbeidet har fått frem elementer som ikke har vært en kjent nåsituasjon. For eksempel har presenterte ideer fått frem nye data som ikke kom frem i den initielle fasen. Så ved at jeg har gått helt frem til «plan for ny praksis» og blitt nødt til å gå tilbake igjen, har jeg fått med meg nye data.

Da forkastede ideer og planer blir for mye å komme inn på i denne oppgaven, konsentrerer jeg meg om prosessen mot den aktuelle aksjon som er pilotert, innforstått at det har vært litt «frem



og tilbake». Det under blir presentert «lineært» da jeg ikke er god til å skrive på litterær og poetisk form.

## 5.1 Data, refleksjon og implementering

Vi jobber ikke sammen. Vi jobber i ulike linjer, vi har konstruert barrierer mellom spesialiteter, vi har delt opp samfunnet i små kontrollerbare enheter. Vi utdanner spesialister som kan ta seg av ulike oppgaver som er fragmenter av helheten. Disse utvikler stadig sterkere profesjonsidentitet, det utvikles egne «språk», diskurs som definerer dem selv og andre. De interne diskurser blir sterkere og vanskeligere å komme inn i. Det blir som siloer der det jobbes med løsninger på fragmenter, eller «biter» av ett menneske.

Dette kunne kanskje vært en noe animert oppsummering av flere offentlige rapporter og mine data. I starten av dette kapittel vil jeg fortsette litt på innledningen i første kapittel og trekke inn noe observasjonsdata. Dette er for å danne ett lite bakteppe for min aksjonsforskning.

Leyla Acaroglu sier om siloer i nettartikkelen *Problem Solving Desperately Needs Systems Thinking*:

*Society loves to develop and replicate structured and isolated ways of thinking, from the hypothesis-to-outcome structure of scientific investigations, through to the hyper-structured and inflexible departments of Government—we have designed systems of silos that don't connect to the bigger picture. These isolated systems butt against each other, creating very linear perspectives of problems and limited approaches to solving them (Acaroglu, 2016).*

Organiseringen av det offentlige når det kommer til synsrehabilitering har stor grad av «silofisering». Dette kommer frem når en synshemmet beveger seg mellom ulike faser i livet eller mellom ulike arenaer. For små barn har barnehagen ansvaret, for grunnskole er det skolen, for videregående er det videregående, for universitet er det universitetet, i arbeid er det arbeidsgiver og hjemme er det kommunen som har ansvaret. Tekniske hjelpemidler skal de ansvarlige søke hjelpemiddelsentralen om å få låne, pedagogisk tilrettelegging gjøres av lokal ressurs eller av Statped, gjennom pedagogisk psykologisk tjeneste. Voksenopplæringen er enheten som skal bistå i opplæring av voksen som ikke er i utdanning. Synskontakter er i ulik

grad involvert utenfor hjemmesituasjon. Dette eksemplifiseres gjennom følgende observasjon:  
*Noen synskontakter har god oversikt over kommunestruktur, hvem som skal bidra i ulike faser av livsløpet, arbeid, skole, etc., de kan regelverk i forhold til mangfoldet av re-/habiliteringstiltak for synshemmede. Andre synskontakter har fått beskjed om at de bare skal jobbe med eldre.*

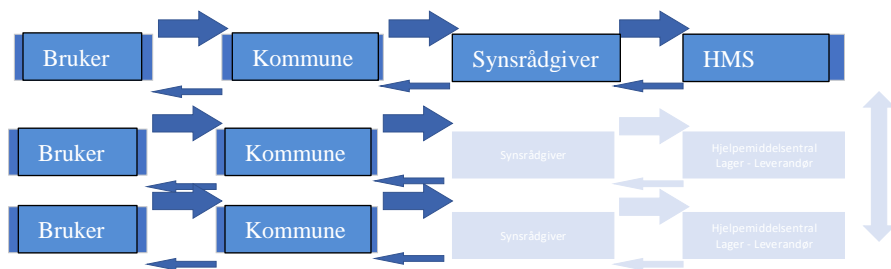
Det er nå i startgruppen ett pilotprosjekt for å øke graden av tverrfaglighet i noen utvalgte Norske kommuner. Prosjektet har som mål at mere arbeid skal gå på tvers av de ulike forvaltningsområder. Informasjons-videoen beskriver godt erkjennelsen av lite kommunikasjon og arbeid på tvers (Helsedirektoratet, 2017)



**Figure 6** Billedutsnitt fra video "pilot strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam"

Utklippet illustrerer, fra venstre mot høyre, utdanningssektoren, helsesektoren, arbeids- og velferdssektoren og omsorgssektoren.

Jeg opplever selv å være i en silo, sammen med synskontakter i ulike kommuner. Mine data indikerer at synskontakt henvender seg til Hjelpemiddelsentralen og sjeldent til andre synskontakter. Synsrådgiver er den koblingen som skaper en høyere silo, det er lineær problemløsning, der problemer blir fremført til synsrådgiver og synsrådgiver sender svar tilbake. Det er en silo som flytter seg opp og ned, ettersom den skal interagere med siloene i kommunene. I tilfelle syns-re/habilitering, representert ved synskontakter, flytter «hjelpemiddelsentral-siloen» seg opp og ned ettersom det er behov for interaksjon. Dette er forsøkt illustrert med figuren under.



**Figure 7 Illustrasjon, "arbeid i linje" (HMS – Hjelpemiddelsentral)**

Å jobbe på tvers for å utveksle erfaringer og øke kompetanse er spesielt viktig for kommuner som ikke har like stor mulighet for å etablere sterke fagmiljøer innenfor spesialist områder. I følge Difi, rapport 2018:8, sier «Ekspertutvalget for kommunereformen»:

*Små fagmiljøer kan, ifølge utvalget, på sikt gjøre det vanskelig å levere gode og likeverdige tjenester til innbyggerne. Det gjelder særlig for spesialiserte tjenester rettet mot utsatte grupper (Difi, 2018).*

Nye digitale løsninger, som stat og kommune tar i bruk, vil kunne øke graden av arbeid på tvers av sektorer, fagmiljøer og spesialistområder. Dette er noe Difi rapporten understreker, men den viser også til utfordringer rundt implementeringen av digitale løsninger.

*Vekst i offentlig sektor, økte krav til tjenestekvalitet og likebehandling mv., har også ført til økt fokus på effektivitet, innovasjon og alternative måter å løse oppgaver på. Innovasjon og digitalisering er sentrale forutsetninger for å kunne møte de utfordringene offentlig sektor står overfor i årene framover. Eksisterende organisatoriske rammer og arbeidsprosesser begrenser imidlertid i noen tilfeller mulighetene for å ta ut gevinstene av dette (Difi, 2018).*

Det over viser at det er stort potensiale for bedre samhandling og samarbeid på tvers av sektorer og innenfor sektorer. Når det kommer til synskontakter, hvordan er situasjonen da.

En ordsky, som ble skapt ut ifra en spørring på samling for synskontakter, viser at synskontakter også opplever noen utfordringer i sin jobb.

Tre stikkord for hva som frustrerer deg i jobben



Figur 8 Ordsky fra samling for synskontakter (NAV Hjelpemiddelsentral Vest-Agder, 2019)

Men, alle synskontakter sier generelt at de liker jobben sin godt. En annen ordsky skapt på den samme samlingen bekrefter det.

Tre stikkord for hva som motiverer deg i jobben



Figur 9 Ordsky 2 fra samling for synskontakter (NAV Hjelpemiddelsentral Vest-Agder, 2019)

Den positive innstillingen og gleden synskontakter opplever i sin jobb vil jeg trekke frem. Det er viktig når man skal jobbe med personer i vanskelige situasjoner og samarbeide med andre. Det er også en god egenskap om man vil etablere nettverk på tvers av egen organisasjon for læring og erfaringsutveksling.

Det første jeg ble oppmerksom på var hvor små stillinger synskontakter har. Hvilke forventninger kunne jeg ha til praktisk erfaring fra så lite mulighet til å praktisere? Det kom jo frem at tiden var en utfordring, og da blir det liten tid til å tenke gjennom hva man har gjort og eventuelt lære av det. Hva består resten av stillingen i, kan det relateres til å jobbe med synsrehabilitering? Blir det mye «restart» fordi man stadig må tilbake til en annen jobb?

Mine data sier at alle jobber innenfor helse eller rehabilitering i kommunen. Noen jobber på omsorgssenter og er ikke lokalisert på samme sted som re-/habilitering. Det er ulikt hvordan

synskontakter kan bruke sin andel av jobbetid på synsrehabilitering. Noen kan disponere tiden litt fritt og andre igjen har definerte tidspunkt i løpet av en uke de må forholde seg til.

Jeg opplevde at synskontaktene er lite i kontakt med hverandre utenom de gangene de var på samlinger i regi av Hjelpemiddelsentralen. Samlinger er populære, og det er tydelig ett etterlengtet forum for å snakke sammen og utveksle erfaringer.

Behovet for mere erfaringsutveksling og kontakt mellom synskontakter mener jeg eksemplifiseres gjennom følgende sitater: *synsområde er så vanskelig; det er alt for lite interkommunalt samarbeid, det er komplisert lovverk; samarbeid med hjelpemiddelsentralen fungerer bra; nå har jeg lært meg dette, men det kommer til å være så lang tid til neste gang, at da har jeg vel glemt det; ulik bakgrunn, men ingen med synsfaglig bakgrunn; det er mye taus kunnskap.*

Kommenterer kort utsagnene for å se dem i sammenheng med praksisnettverk.

Det som er vanskelig for en kan være kjent for en annen, gjennom samarbeid på tvers av kommuner blir kunnskapsbasen større. En synskontakt kan ha god kunnskap om lovverk, men behov for kunnskap som andre synskontakter innehar og er bedre på. Hjelpemiddelsentralen har hatt tradisjon for å bistå i enkeltsaker. Men, endringer på hjelpemiddelområde kan føre til at Hjelpemiddelsentraler ikke kan bruke like mye ressurser på oppsøkende arbeid. Om det er lang tid til en synskontakt igjen får praktisert nyervervet kunnskap i egen kommune, kan det hende at nabokommunen trenger hjelp i tilsvarende sak. Mye helse- og rehabiliterings-faglig bakgrunn hos synskontakter. Det betyr felles grunnkompetanse som gjør at synskontakter har «samme språk» og felles identitet. Dette er en viktig forutsetning for læring og utvikling i ett praksisfelleskap.

Jeg mener at mine data gir godt grunnlag for å anbefale oppstart av praksisnettverk for synskontakter. Det er mye stille kunnskap som kan bli gjort mere eksplisitt. Jeg har også inntrykk av at det er mye fragmentert kunnskap som synskontakter i praksisnettverk kan «sette sammen».

Min personlige erfaring med praksisnettverk mellom synsrådgivere i NAV er god og underbygger anbefalinger for nettverk. Nettverket for synsrådgivere på NAV

Hjelpemiddelsentral er en horisontal plattform for spesialister i ulike fylker. Alle har ulik kunnskap innen spesialiteten og nettverket gjør at denne kunnskapen effektivt kan fordeles mellom medlemmene. Nettverket for synsrådgivere er organisert som en gruppe på ett samhandlingsverktøy fra Microsoft. Man har dermed en eller flere kollegaer «i nærheten» til enhver tid.

I en artikkel publisert på forskning.no sier professor Cathrine Filstad:

*- De uformelle praksisfellesskapene er mer egnet enn formelle tiltak for å skape den nødvendige motivasjon til å lykkes. Fellesskapet skaper identitet, tilhørighet og trygghet til felles kompetanse. Det gir medlemmene motivasjon og mål om felles retning, fremholder Filstad (Farbrot, 2014).*

En løsning som NAV bruker for videokonferanser, gjør det mulig å ha lukkede videokonferanser gjennom nettleser. Dette var etter min mening den mest aktuelle plattform da samhandlingsverktøy så som Teams ikke var tilgjengelig for alle synskontakter.

Jeg startet med en åpen invitasjon til synskontakter i midten av april 2019.

I oppstarten har nettverket vært organisert som felles møter to ganger i uken. Det er da slik at en møteinnkalling sendes ut for ett gjentakende videomøte. Synskontakter kobler seg da på dette møtet en av de to gangene, eller begge om de har mulighet for det. Nå er møtene preget av formalitet på den måten at det er synsrådgiver, NAV Hjelpemiddelsentral, som administrerer og driver møtene. Synsrådgiver blir dermed en tilrettelegger for at Synskontakter kan ha ett praksisnettverk.

I ett prosjekt som nå skal startes i seks kommuner i Agder, kan praksisnettverk ha stor verdi for utveksling av erfaring og læring. Prosjektet har som mål å effektivisere formidlingen av filterbriller til personer med sterk grad av lysømfintlighet. Synsrådgiver i Arendal har erfaring av at filterbriller er utfordrende å formidle for synskontakter. Dette ble tilfeldigvis bekreftet i en spørring utført på samling for alle synskontakter i Agder (14.mars 2019). Ordskyen, **Error! Reference source not found.**, ble skapt på grunnlag av spørsmålet; (nevn) *Tre synshjelpemidler som dere føler er vanskelig å formidle.* Av de seksten som responderte på spørringen går det tydelig frem hvilke hjelpemiddel som var «vanskelig» å formidle.



Figure 10 Ordsky skapt på samling for synskontakter, 14.mars 2019 (NAV Hjelpemiddelsentral Vest-Agder, 2019).

Etter hvert som synskontakter, som er med i prosjektet, høster erfaringer og får ny kunnskap, kan andre synskontakter spille på denne nyervervede kunnskap gjennom sitt praksisnettverk.

Dette prosjektet er ikke kommet helt i gang enda slik at det ikke er mulig å spore eventuelle effekter i praksisnettverk enda. Etter en kort oppstartsperiode av praksisnettverk har vi høstet noe erfaring som jeg kommenterer her.

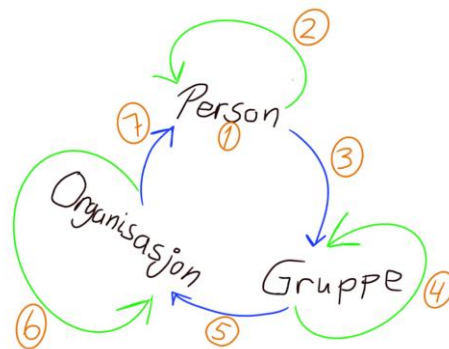
Det har vært tekniske- og organisatoriske utfordringer. Ulike kommuner har ulike datasystemer og ulikt regelverk for bruk av datasystemer. Noen har tilganger og andre har ikke. Noen har nettbrett, noen andre kan ha mobil, bærbar eller stasjonær datamaskin. Den nettbaserte videoløsningen mente jeg var tilpasset alle plattformer og ikke krevde installasjon av noen tilleggsprogrammer. Testing i forkant tydet på at det var tilfelle. Dessverre var ikke det realiteten. Det viste seg å være en del utfordringer med oppkobling og noen endte opp med å ringe inn via sin mobiltelefon. Det vil etter hvert bli utarbeidet en anbefaling for utstyr som kan fungere og instruksjon. Det er også ønskelig at en person fra Helpemiddelsentralen kan besøke synskontaktene for å teste de muligheter som kan brukes lokalt.

Tid som synskontakter har hatt tilgjengelig har ikke alltid passet med møtetidspunkter. Som kjent fra det over, har de har liten tid i sine små stillinger. Her ble frekvens på møter viktig og jeg var glad for at jeg hadde satt opp to møter i uken. Hvert møte var på en halv time. Når møtene var slutt skrev jeg en kort oppsummering som jeg sendte til alle synskontakter slik at de hele tiden kunne «følge med» på diskusjonene.

I starten var det ingen som deltok på møtene, men etter en tid kom flere til. Det har aldri vært mere en fire stykker på møter. Men, det har vært representert flere kommuner på de ulike møter og dermed har det totalt sett deltatt flere enn fire stykker.

Det har vært flere nyttige dialoger der både synskontakter og synsrådgiver har fått ny kunnskap gjennom utveksling av erfaringer. Der det er kommet frem til konklusjon i form av rutine, lov eller overenstemmelse rundt praksis, er dette blitt distribuert til alle synskontaktene via e-post.

Ut ifra teori som er presentert i kapittel over vil jeg nå forsøke å sette prosjektet inn i noen teoretiske rammer. Først presenterer jeg en enkel modell som skal forsøke å illustrere ulike faser og eventuelle læringsutbytte, eller kunnskapsoverføring, i praksisnettverk for synskontakter.



**Figure 11 Læring i kommuner**

Forklaring til stegene i modellen:

1. Person med stille kunnskap
2. Person presenterer stille kunnskap, utveksler erfaring, bruker egen stille kunnskap og forfiner den.
3. Person går inn i gruppe og «presenterer» sin kunnskap for de andre medlemmene i gruppen. Denne kunnskapsdelingen vil være gjensidig mellom alle i gruppen.
4. Gruppen konsoliderer kunnskapen gjennom dialog om medlemmenes erfaringer og kunnskap.
5. Gruppens nyervervede kunnskap overføres til rutine eller metode i organisasjonen. Dette kan være rutine, metode eller prosess i kommuner. (For synskontakter kan det være å utarbeide en arbeidsbeskrivelse, noe de fleste ikke har i dag.)
6. Organisasjonen optimaliserer rutine, metode eller prosess.
7. Person handler etter rutine, metode eller prosess, samtidig som person får nye erfaringer som igjen utvikler ny, stille kunnskap.



Modellen over er hovedsakelig inspirert av mine erfaringer og teori.

Teorien som er beskrevet i kapittel over gir en basis og kontekst for hvordan man kan jobbe med praksisnettverk. Wenger og Lave sine teorier om systemtenkning er nyttig for å tenke hvilke utfordringer eller muligheter som kan dukke opp i løpet av prosjekt og eventuelt kommende nettverk. Deres teorier sier litt mere konkret om praksisnettverk, hvordan man bør gå frem for å etablere dem og hva som kan forventes i forhold til gjennomføring, deltagelse og engasjement. Wengers analogier med at det er åser eller fjell / tinder som deltagere i praksisnettverk skal tre inn i, er en fin abstraksjons for å forstå ulike gruppers karakter. Det sier noe om de utfordringer, men samtidig muligheter vi har. Wenger sier at ett fjell kan være relativt flatt (ås). Mens andre kan være bratte og vanskelige å bestige (fjell/tinder). Samles mange individualister i gruppa blir det bratte fjell. Dette er fordi at kunnskapen i disse praksisnettverk ikke blir forvaltet på rett måte. Praksisen i gruppa blir brukt som ett verktøy for å vise styrke i forhold til andre, ikke en felles plattform for dialog med noen utenfor. Men sterke faglige nettverk kan også være nødvendig for spesialister som det er få av, som har liten mulighet for faglig dialog lokalt. Disse nettverk vil være som bratte fjell helt naturlig (OsloMet, 2015).

Senge sin systemtenkning gir de rammer som vi kan forholde oss til og gir oss verktøy for å jobbe med mere abstrakte forhold i det mellommenneskelig og i samfunnet. Om organisasjoner ønsker å forstå hva som skjer og hvorfor det skjer så nytter det ikke å agere bare når det skjer noe, det er viktig å starte lenge før man må slukke branner. Her viser Senge at det er viktig å gå mot bunnen av mennesker og organisasjoner. Søkes det bredt og grundig finner man ut hvordan visjonen til bedriften virkelig bør være. Synskontakter kan de være presentert for flere ulike visjoner da de jobber i ulike organisasjoner. Hvordan kan det påvirke arbeidet i gruppen, gjør det? Synskontakter kommer fra ulike områder og sikkert er det også forskjell på kultur. Det vil påvirke strukturer og mentale modeller. Noen kan være mere styrt av artefakter en hva andre er, kanskje det er noen artefakter som er ekstra dominerende i en kommune, eller område. Mentale modeller, det påvirker hvordan synskontakter opplever brukere og kan også påvirke behandling av dem. Noe kan en erfaren praktiker klarer å «legge til side» fordi de er mere oppmerksomme på seg selv, visjon, mentale modeller, strukturer og mønster. *En viktig del av vår læring handler om å se sammenhenger mellom det vi gjør, og de konsekvensene dette gir* (Klev & Levin, 2009). Er personer godt kjent med disse faktorene kan de brukes for å utvikle egen kunnskap og

samtidig dele denne kunnskapen med andre, kunnskapsdeling er en effektiv læringsmetode. Ved å tenke læring som en stadig erkjennelse av nye trekk ved seg selv og kolleger, finner en ut hvordan de ansatte kan trives i arbeidet. For ett praksisnettverk vil hendelser være det som initierer en diskusjon eller dialog. Men hendelsen er også mønstre, bare å komme til mønstre vil gjøre en stor forskjell i hvor effektiv læringen er. I sammen med andre kan det være letter å bli konfrontert med seg selv, men om man ser seg selv utenfra vil det også være letter å se hva andre ser og derigjennom ikke være motstridende til endring. I praksisnettverk vil både mønster, struktur og mentale modeller kunne endres gjennom en konvergering til å bli mere like. Læring foregår best i kjente omgivelser og omgivelser blir mere kjente når man blir kjent med de mennesker som agerer i omgivelsene eller interagerer i gruppen. Gjennom å ha en forståelse av hverandre kan vårt nettverk blir mye mere effektivt. Da vil vi kunne jobbe med læring i ett kjent miljø, endre oss selv gjennom læringen samtidig som vi blir i gruppen blir endret som ett resultat av samhandlingen i gruppen. Gjennom dette får vi bli bedre kjent med miljø og vi får en sterkere identitet til de vi jobber med. Wenger, med flere, sier at *kunnskapsutvikling er mest effektivt i ett nettverk av likepersoner* (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002).

I ett internasjonalt samfunn er det representert mange ulike kulturer, i dette ligger det også at mennesker er ulike i lys av system-tankegangen til Peter Senge. Kunnskap er ikke nødvendigvis demokratisk fordelt i verden. Jeg kan for eksempel bare to språk, noen som begrenser mine muligheter betraktelig. I NRK-Radio sier Benedicte Mosby Irgens: *Det meste av det vi lærer om Japan, særlig når det er satt med to streker under, stemmer jo ikke* (NRK Radio, 2019).

Benedicte forsker på Japansk Lingvistikk ved Universitetet i Bergen.

## **Konklusjon**

Min erfaring, gjennom dette prosjekt, er at vi ikke er kommet til «plug-and-play» samfunnet når det gjelder samarbeid og samhandling, på tvers av organisasjoner, mellom kommuner og mellom kommuner og stat. Det er fremdeles telefon og e-post som er den viktigste kanalen for utveksling av informasjon. Men jeg ser muligheter, det kommer nå flere og flere gode løsninger som gjør at vi enkelt kan opprette nettverk på tvers av organisasjoner. Ifølge den teorien jeg har gått gjennom er det ikke «management» av kunnskap som er viktig, det er hvordan den kommer frem og hvordan vi lærer som er viktig.

Aksjonsforskning er en tilnærming for å finne muligheter i organisasjoner som bør brukes mere. Metodologien gir en vitenskapelig systematikk for å jobbe seg fremover via innsamling av data og refleksjon rundt de data som samles inn. Metodologien er ikke like lineær når man får ett oppdrag som ikke er konkret. Men da er kompetanse og erfaring med datainnsamling desto viktigere for å raskt få ett overblikk over organisasjonens situasjon. Refleksjon kan da føre til behov for mere data for å lete etter den muligheten som kan ha stor innvirkning.

Aksjonsforskning er en kreativ og skapende måte å jobbe vitenskapelig på. For meg, som ser på meg selv som en praktiker, med sterkt ønske om å være akademiker, er dette en foretrukken metodologien for meg.

Teorien som ble presentert i teorikapittel mener jeg gir gode modeller for konkret implementering. De gir forståelse for forutsetninger som trengs og begrensinger man eventuelt kan møte både i oppstart og «drift» av praksisnettverk. Kunnskap og læring er områder som har mange nivåer som er både synlige og ikke synlige. Når man er oppmerksom på dette kan man bedre dyrke helheten og ikke bli distraheret av ting eller hendelser som i det lange løp ikke har noen betydning.

I praksisnettverk er det, innenfor arbeidslivet, profesjon og yrke som er felles multiplum. I praksisnettverk vil ett bredt spekter av holdninger og meninger være representert under den overordnede praksis. I Norge er det bred representasjon fra ulike deler av samfunnet i de fleste profesjoner og praksiser. Men, det kan bli faglige «siloeer», grupper som hevder sitt fag over andres og gjennom sitt praksisnettverk forsterker denne ulikheten. Slike tendenser i nettverk må vi være oppmerksomme på. Nettverk må fostre kunnskap og læring, ikke selvhevdelse og intoleranse. Nettverk kobles mot andre nettverk, som individer kobler med individer i ett nettverk. Vi har alle nytte av å jobbe sammen. Ved å være oppmerksomme på og kjenne til våre menneskelige svakheter, ulike persepsjoner, visjoner og kulturer, kan vi nærme oss hverandre, åpent og med en intensjon om å lære.

## 6 Referanser

- Acaroglu, L. (2016, August 2). *Problem Solving Desperately Needs Systems Thinking*. Retrieved from Medium: <https://medium.com/disruptive-design/problem-solving-desperately-needs-systems-thinking-607d34e4fc80>
- Bauch. (2004). *Waste in Product Development*.
- Bergen kommune. (2018). *Mestring og medvirkning*. Retrieved from Bergen kommune: <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/257785/Mestring-og-medvirkning-2018-2021>
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet, från behov till användning*. Pozkal.
- Camarihna-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2008). Concept of Collaboration. In G. D. Putnik, & M. M. Cunha, *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations* (pp. 311-315). London: Information Science Reference (an imprint of IGI Global).
- Camarinha-Matos, L. &. (2008). Concept of collaboration. *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*, 311 - 315.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning.
- Det Norske akademis ordbok. (n.d.). Arketype. Retrieved Mai 19, 2019, from <https://www.naob.no/ordbok/arketyp>
- Difi. (2018). *Organisasjonsformer i offentlig sektor - en kartlegging*. Difi. Retrieved from <https://www.difi.no/rapport/2018/11/organisasjonsformer-i-offentlig-sektor-en-kartlegging>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Farbrot, A. (2014, April 9). *Derfor bør ledere delta i uformelle nettverk på jobb*. Retrieved from forskning.no: <https://forskning.no/partner-handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon/derfor-bor-ledere-delta-i-uformelle-nettverk-pa-jobb/569121>

- Fasting, R. (n.d.). Aksjonsforskning og aksjonssløyfen. SEVU-PPT Nett. Retrieved Mai 19, 2019, from <https://www.sevuppt.no/modul2-organisasjonsutvikling-og-endringsarbeid/modul-2-aksjonsforskning-og-aksjonssloyfen/>
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. Retrieved Mai 2019, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Harvey, L. (1990). *Critical Social Research*. London: Unwin Hyman.
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2012, Januar 01). *Forskrift om habilitering og rehabilitering, individuell plan og koordinator*. Retrieved from Lovdata: <https://lovdata.no/forskrift/2011-12-16-1256>
- Helsedirektoratet. (2017, Mai 7). Pilot strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam. Norge. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=3&v=57FCpNroOpU](https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=57FCpNroOpU)
- Helsedirektoratet. (2018, Mai 1). *Veileder om rehabilitering, habilitering, individuell plan og koordinator*. Retrieved from Helsedirektoratet: <https://helsedirektoratet.no/Retningslinjer/Rehabilitering,%20habilitering,%20individuell%20plan%20og%20koordinator.pdf>
- Highsmith, J. (2004). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Retrieved from Exploration-based processes emphasize nominal
- Hordaland, V. v. (2018, Mars 22). *Tekniske hjelpemidler i dagliglivet*. Retrieved from NAV: <https://www.nav.no/no/Lokalt/Hordaland/NAV+Hjelpemiddelsentral+Hordaland/Lokal+informasjon/tekniske-hjelpemidler-i-dagliglivet--441820>
- Isaacs, W. N. (n.d.). *DIALOGUE: THE POWER OF COLLECTIVE THINKING*. Retrieved from The Systems Thinker: <https://thesystemsthinker.com/dialogue-the-power-of-collective-thinking/>
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis, Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Kunnskapsbanken. (2018, September 17). *Digital samhandling i komplekse brukersaker*. Retrieved from Kunnskapsbanken: <http://www.kunnskapsbanken.net/digital-samhandling-i-komplekse-brukersaker/>
- Kunnskapsbanken. (n.d.). *Om oss*. Retrieved from Kunnskapsbanken: <https://www.kunnskapsbanken.net/om-oss/>
- Leveraas, P. (2018, August 28). *Simon Elvnäs filmet ledere som leder. Det han fikk se var oppsiktsvekkende*. Retrieved from HR Norge: <https://hrnorge.no/aktuelt/simon-elvnaes-film-et-ledere-som-leder-det-han-fikk-se-var-oppsiktsvekkende>
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet - Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lovdata.no. (2012, Juni 22). *Helse og omsorgstjenesteloven*. Retrieved from Lovdata: <https://lovdata.no/lov/2011-06-24-30>
- MacFarlane, M. (2016, Oktober 26). *The Fifth Discipline in Three Minutes*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=MQMRMAmT2gg>
- NAV. (2018, September 09). *Hjelpemidler - legens rolle*. Retrieved from NAV: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Samarbeid/Leger+og+andre+behandlere/hjelpemidler-informasjon-for-leger#chapter-1>
- NAV. (2019, Januar 09). *Organisering av NAV*. Retrieved from NAV: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/organisering-av-nav>
- NAV Hjelpemiddelsentral Aust-Agder. (2019, April 09). *Siste nytt fra Nav Hjelpemiddelsentral Aust-Agder*. Retrieved from NAV: <https://www.nav.no/no/Lokalt/Aust-Agder/NAV+Hjelpemiddelsentral+Aust-Agder/Lokal+informasjon/siste-nytt-fra-nav-hjelpemiddelsentral-aust-agder>
- NAV Hjelpemiddelsentral Finnmark. (2014, September 25). *Samarbeidsavtale med kommunene*. Retrieved from NAV:

<https://www.nav.no/no/Lokalt/Finnmark/NAV+Hjelpemiddelsentral+Finnmark/Relatert+informasjon/samarbeidsavtale-med-kommunene>

- NAV Hjelpemiddelsentral Vest-Agder. (2019). *Datainnsamling aksjonsforskning 2019*. Kristiansand: NAV Hjelpemiddelsentralen Vest-Agder.
- Ness, O. (2016, April 26). *Samarbeid eller samhandling? Er det noen Forskjell?* Retrieved from NAPHA: <https://www.napha.no/content/14929/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell>
- Neus, A. (2001). Managing Information Quality in Virtual Communities of Practice Lessons learned from a decade's experience with exploding Internet communication . *IQ 2001: The 6th International Conference on Information Quality at MIT* (pp. 119-131). Cambridge: MIT.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba", building a foundation for knowledge foundation. *California Management Review*, 40(3).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011, Mai). *The Big Idea - The Wise Leader*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/05/the-big-idea-the-wise-leader>
- NRK Radio. (2019, Mai 9). Krig og fred, om bleier og keisere. Retrieved Mai 2019, from [https://radio.nrk.no/podkast/krig\\_og\\_fred/nrkno-poddkast-26572-153238-09052019010300](https://radio.nrk.no/podkast/krig_og_fred/nrkno-poddkast-26572-153238-09052019010300)
- Oppenheim, B. W. (2011). *Lean for Systems Engineering with Lean Enablers for Systems Engineering*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Orset, T. R. (2018, Desember 30). *NAV bruker 20 millioner kroner årlig på å skanne dokumenter*. Retrieved from TV2: <https://www.tv2.no/a/10302651/>
- OsloMet. (2015, November 5). Open lecture with Etienne Wenger. Oslo, Norge. Retrieved April 2019, from <https://film.oslomet.no/open-lecture-with-etienne-wenger-november-5th-2014>

- Puusa, A., & Eerikäinen, M. (n.d.). Is Tacit Knowledge Really Tacit? 8(3), 307-318. Retrieved Mai 22, 2019, from [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Understanding research philosophies and approaches. In *Research Methods for Business Students* (Vol. 4, pp. 106-135). Research Gate. Retrieved Mai 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/309102603\\_Understanding\\_research\\_philosophies\\_and\\_approaches/figures?lo=1](https://www.researchgate.net/publication/309102603_Understanding_research_philosophies_and_approaches/figures?lo=1)
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organisation*. Kent: Random House Business Books.
- Sonnenfeld, J. A. (1985). Shedding Light on the Hawthorne Studies. *Journal of Occupational Behaviour*, 111-130.
- Store Norske Leksikon. (n.d.). Retrieved from SNL: [www.snl.no](http://www.snl.no)
- Store Norske Leksikon. (2015, April 20). *Taus kunnskap*. Retrieved from SNL: [https://snl.no/taus\\_kunnskap](https://snl.no/taus_kunnskap)
- Thomassen, K. (2009). *Lys og syn, historisk utvikling*. Tromsø: Universitetet i Tromsø. Retrieved Mai 23, 2019, from <https://uit.no/Content/200361/LYS>
- Visser, V. (2017, November 25). Infographic on "The concept of Ba". Retrieved April 2019, from <https://vimeo.com/244478098>
- Weick, K. E. (2015). Unplugged - My Own Book Review. *Management*, 189-193.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice : A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School.
- Wikipedia. (n.d.). Arketype. Retrieved Mai 19, 2019, from <https://no.wikipedia.org/wiki/Arketype>
- Wikipedia. (n.d.). Kognitiv utviklingsteori. Retrieved mai 2019, from [https://no.wikipedia.org/wiki/Kognitiv\\_utviklingsteori](https://no.wikipedia.org/wiki/Kognitiv_utviklingsteori)



Wikipedia. (n.d.). Situated cognition. Retrieved Mai 2019, from  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Situated\\_cognition](https://en.wikipedia.org/wiki/Situated_cognition)