

Aktiviteter og mekanismer med sikte på organisatorisk innovasjon

En studie av en større, distribuert organisasjon

Hanne Wigemyr



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskaplige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

1.juni 2015

Å organisere et kunnskapssamfunn og legge til rette for kunnskapsarbeidere utfordrer mange av våre mentale modeller som ble utformet under industrisamfunnet. Å lede kunnskapsorganisasjoner krever mot og vilje, mot til å gå i fra seg styring og kontroll, og vilje til å stille spørsmål ved om ikke løsninger blir bedre dersom medarbeidernes potensial slippes løs.

(Sandvik, i Krogh, Nonaka, & Ichijo, 2001:11)

Tittel:

Aktiviteter og mekanismer med sikte på organisatorisk innovasjon
- En studie av en større, distribuert organisasjon

Av:

Hanne Wigemyr

Eksamen:

Master i pedagogikk
Kunnskap utdanning og læring

Semester:

Vår 2015

Stikkord:

Organisasjonsinnovasjon, ”ba”, organizational learning mechanism (OLM), offline-mekanismer, ”knowledge creation”, kjernegruppe, Appreciative Inquiry (AI), Buskerud fylkeskommune (BFK).

Copyright Hanne Wigemyr

2015

Tittel: Aktiviteter og mekanismer med sikte på organisatorisk innovasjon
- En studie av en større, distribuert organisasjon

Hanne Wigemyr

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

TEMA OG PROBLEMOMRÅDE:

Dette er en studie om organisasjonsinnovasjon i en større distribuert organisasjon i offentlig sektor. Offentlig sektor er under økende press i forhold til å effektivisere tjenestene sine, dette medfører et behov for endringer med bruk av de tilgjengelige, men dog begrensede ressurser (Aasen & Amundsen, 2011). Ettersom organisasjoner blir påvirket av ytre samfunnsendringer er det avgjørende for deres fremtid hvordan endringene håndteres, og samtidig utnytte seg av og utvikle de økonomiske og menneskelige ressursene.

Utgangspunktet for denne oppgaven er å se på utvalgte studier av hvordan det kan tilrettelegges for at organisasjoner innoverer seg selv. Det er i økende grad fokus på samhandling i organisasjoner, og dette skjer blant annet på tvers av yrker, bransjer, avdelinger og team. Gjennom samhandling skapes kunnskap, ved å utnytte og utforske hverandres erfaringer og kompetanse. Det teoretiske utgangspunktet i denne studien er rettet mot organisasjonsinnovasjon, Nonaka, Toyama, og Konno (2000) sitt begrep om "ba", og Lipshitz, Friedman, og Popper (2007b) sitt perspektiv organizational learning mechanism (OLM). Det er spesielt offline-mekanismer som blir vektlagt innenfor OLM-perspektivet. Oppgaven bygger på én problemstilling og to forskningsspørsmål. Problemstillingen er som følger:

Hvordan tilrettelegges for organisasjonsinnovasjon i en større, distribuert organisasjon?

Forskningsspørsmålene er:

På hvilken måte kan steder for kunnskapsdeling ("ba"), i forbindelse med kjernegruppas aktiviteter, bidra til organisasjonsinnovasjon?

Hvordan kan offline-mekanismer og "ba" sees i sammenheng, i forbindelse med analyse av en kjernegruppe i en større, distribuert organisasjon?

En kjernegruppe er en slags referansegruppe som er bredt representert av ansatte i en organisasjon. Gruppen gir innspill til og har en del av ansvaret for planlegging og oppfølging av utviklingsarbeidet. Studien er foretatt i Buskerud fylkeskommune, og ser på hvordan fylkeskommunen tilrettelegger for organisasjonsinnovasjon ved blant annet opprettelse av en

kjernegruppe, som en organisatorisk læringsmekanisme. For å belyse dette benyttes de teoretiske perspektivene ”ba” og OLM.

METODE:

Studien er en casestudie, der kjernegruppa er caset for å studere kunnskapsdeling med tanke på organisasjonsinnovasjon i Buskerud fylkeskommune. På bakgrunn av en kriteriebasert utvelgelse, har informasjon gjennom intervju av seks deltakere av kjernegruppa dannet grunnlag for undersøkelsen. Det første utvelgelseskriteriet er deltakerens erfaring fra kjernegruppa og det andre er hvilken virksomhet vedkommende er ansatt i. Analysen har sitt utgangspunkt i de tre stadiene innen prosesser henimot organisasjonsinnovasjon: generering, spredning og implementering av idéer (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009).

RESULTATER OG KONKLUSJON:

Studien viser at Buskerud fylkeskommune tilrettelegger ved å skape arenaer for samhandling og kunnskapsdeling, blant annet gjennom kjernegruppa. Oppgaven analyserer og diskuterer på hvilken måte kjernegruppa bidrar og ikke bidrar til potensiell organisasjonsinnovasjon. Ved bruk av ”ba” og OLM som teoretiske perspektivet kan studien vise til flere interessante funn, deriblant hvordan offline-mekanismen kjernegruppa bidrar til ”knowledge creation” og kunnskapsutvikling hos deltakerne. Kjernegruppa påvirker innovasjonsprosessen ved å utvikle kunnskap på strategisk nivå mer enn på operativt nivå. Dette påfølger en del utfordringer relatert til spredning og implementeringsfasen, og da spesielt mot konkretisering og lokal tilpasning av forskjellige tiltak for å nå ut til alle deler av organisasjonen. Sagt på en annen måte kan det se ut som en strategisk plan og en god tanke kan være utfordrende å omsette i praksis. Studien har avdekket at kjernegruppa er et forum for generering av idéer, og er trolig et bidrag for å utvikle organisasjonen videre på det strategiske nivå. Deltakerne lærer mye av andre gjennom samhandlingsprosesser, som de selv kan ta med seg til egen arbeidsplass, og disse samhandlingsprosessene kan sees på som en form for læring på tvers av virksomheter. Dette viser seg å kunne være et bidrag til organisasjonsinnovasjon på deltakernes arbeidsplass.

Med tanke på studiens teoretiske bidrag, viser analysen at ”ba” gir et bredere perspektiv på ”knowledge creation”-prosessen enn OLM, som en følge av dette går til gjengjeld OLM dypere i selve genereringsprosessen av idéer. Videre utfordres måten Nonaka et al. (2000) ser på relasjonen mellom ulike ”ba” som en spiral, parallelt utfordres også Lipshitz et al. (2007b)

sin todeling av henholdsvis interne og eksterne agenter innenfor OLM-perspektivet. Dette munner ut i et forslag til videre forskning fokusert på videreutvikling av teoriene.

Forord

Arbeidslivspedagogikk som fagfelt er for meg inspirerende og givende, nettopp fordi fokus på læring gir muligheter for å utvikle fremtiden. Fagfeltet arbeidslivspedagogikk setter søkelys på å gjøre organisasjoner bedre til å løse oppgavene sine, og er på den måten et positivt bidrag inn i organisasjonslivet. Fem år på universitetet er over, studietiden er ved veis ende, og dette er et håndfast bevis på noe av den kunnskapen jeg har tilegnet meg i løpet av årene som har gått. Med denne oppgaven har jeg fått mulighet til å fordype meg i en liten del av dette, nettopp hvordan kunnskap utvikles og utnyttes gjennom økt grad av samarbeid. De siste årene på KUL-masteren har vært et eventyr, med engasjerte medstudenter, professorer, praksisperioder og ikke minst FALK-forskningsseminar. Takk til alle dere som har undervist og tilrettelagt for et godt læringsmiljø.

Takk til alle dere i Buskerud Fylkeskommune som har latt meg få gjøre denne studien hos dere, og ikke minst for åpenheten dere har vist og friheten jeg har fått til å forske i deres organisasjon. Spesielt takk til informantene som har fortalt åpent og ærlig om deres erfaringer. Trude og Pål: takk for entusiasmen dere har vist for prosjektet, og ikke minst konstruktiv veiledning og innspill underveis. Dere har med dette vist meg at prosjektet er verdifullt for flere enn meg.

Takk til Lars og jentene i P63 for motivasjon, hvile, mat og tålmodighet.

For språkvask, veiledning og oppmuntring: Takk til Andreas og Anne Kristine.

Therese, takk for alt du har gitt meg av inspirasjon, kunnskap, bøker, nysgjerrighet, veiledning og ærlighet gjennom disse årene!

Den største takken vil jeg rette til min veileder, Terje Grønning. Takk for alle gode råd og konstruktive tilbakemeldinger som har utfordret meg og hjulpet meg til å reflektere rundt utfordringene jeg har møtt på veien.

Til 11:30-gjengen: masterskriving hadde ikke vært det samme uten dere!

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Oppgavens problemstilling	3
1.3	Avgrensning	3
1.4	Et par begrepsavklaringer	4
1.5	Oppbygning	5
2	Om Buskerud fylkeskommune	6
2.1	Styrkebasert tenkesett og Appreciative Inquiry (AI)	6
2.2	Kjernegruppa	7
3	Teorikapittel	10
3.1	Organisasjonsinnovasjon	10
3.1.1	En sosial prosess	11
3.1.2	Generering, spredning og implementering av idéer	13
3.1.3	Oppsummering	14
3.2	"Ba"	14
3.2.1	"Knowledge creation" og SEKI-modellen	15
3.2.2	"Knowledge creation" og fire typer "ba"	16
3.2.3	Oppsummering	19
3.3	Organizational learning mechanisms (OLM)	20
3.3.1	Offline/ekstern OLM	22
3.3.2	Offline/intern OLM	23
3.3.3	Oppsummering	24
3.4	Teoretiske perspektiv og videre analyse	25
4	Metode – studiens fremgangsmåte	27
4.1	En kvalitativ casestudie	27
4.2	Valg av datainnsamlingsmetode	29
4.2.1	Kvalitativ intervju – utveksling av synspunkter	29
4.2.2	Dokumenter og observasjon	30
4.2.3	Etiske retningslinjer og vern av informanter	31
4.3	Innhenting av datamateriale	32
4.3.1	Utvelgelse av informanter	32
4.3.2	Intervjuguide	33
4.3.3	Gjennomføring av intervju	34
4.4	Analysearbeidet	35
4.4.1	Transkribering – fra tale til skriftspråk	35
4.4.2	Teori og data – valg av analysestrategi	36
4.5	Oppsummering	37
5	Generering av idéer	38
5.1	Utforske og utnytte kunnskap	38
5.1.1	Får idéer og inspirasjon gjennom andres fortelling	40
5.1.2	Generering av idéer gjennom diskusjon og gruppearbeid	41
5.2	Praksisfellesskap	42
5.3	Kjernegruppas potensial	43
5.4	Oppsummering	44

6	Spredning av idéer	46
6.1	Å spre idéene ut til enhetene	46
6.2	Boundary-spanner	47
6.3	Oppsummering	49
7	Implementering av idéer	51
7.1	Utfordringer	52
7.2	Oppsummering	54
8	Drøfting	55
8.1	"Ba"s bidrag til organisasjonsinnovasjon	55
8.1.1	De fire "ba" i relasjon til hverandre	55
8.1.2	Innovasjon uten "systemising ba"?	58
8.2	Offline-mekanismer og organisasjonsinnovasjon	60
8.3	"Ba" + OLM = sant?	62
9	Konklusjon	64
9.1	Hovedfunn	64
9.2	Begrensninger ved oppgaven	64
9.3	Avsluttende refleksjoner og videre forskning	65
	Litteraturliste	67
	Vedlegg	71

	Tabell 1 <i>Analysekapitlenes struktur</i> (Kilde: forfatterens konstruksjon)	26
	Tabell 2 <i>Skjematisk fremstilling av informanter med utgangspunkt i erfaring fra kjernegruppa</i> (Kilde: forfatterens konstruksjon)	33
	<i>Figur 1 Kunnskap og innovasjon</i> (Kilde: Newell et al. (2009) oversatt av Filstad(2010:250))	13
	<i>Figur 2 "Ba"</i> (Kilde: Nonaka et al. (2000))	17
	<i>Figur 3 OLM</i> (Kilde: forfatterens konstruksjon med utgangspunkt i Lipshitz et al. (2007b))	20
	<i>Figur 4 Kjernegruppa som offline-mekanismen vurdering</i> (Kilde: forfatterens konstruksjon)	44
	<i>Figur 5 Boundary-spanner</i> (Kilde: forfatterens konstruksjon)	48
	<i>Figur 6 "Ba" i kjernegruppa</i> (Kilde: forfatterens konstruksjon)	59

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

15. desember 2014 spiller det norske damelandslaget i håndball EM-kamp mot Polen. Norge ligger under 15-11 til pause (handball.no, 2014), og norske sportsentusiaster sitter spente i sofaen. Klarer laget å snu kampen? Hvordan prestere og levere når mye står på spill? Det er vinn eller forsvinn. Treneren, Thorir Hergeirsson, blir intervjuet av en TV2-reporter i pausen, svaret er oppsiktsvekkende. Hergeirsson forteller at de har opparbeidet seg et lag som utfyller hverandre. De har tre jenter som spiller samme posisjon, men som passer i ulike anledninger. På den måten bygger de lag, gjennom samarbeid. Videre forteller Hergeirsson:

Jeg blir ofte klokere av å vite hva spillerne tenker og høre hva de har i tankene sine [...] Det er ikke slik at vi trenere leser tanker. (TV2, 2014)

Kampen fortsetter, og etter endt andreomgang kan jentene strekke armene i været. Norge vant! En seier med samarbeid og medvirkning som suksessfaktorer.

Måten Hergeirsson som leder av håndballandslaget benytter seg av samarbeid og medvirkning kan til en viss grad overføres til arbeidslivet, det gjelder ikke bare idrett. Riktignok er et håndballandslag betraktelig mindre enn en hel organisasjon, men tanken er den samme. Vi lever i et gjennomorganisert samfunn. Skolen, arbeidsplassen og foreninger er alle organisasjoner som er en del av livene våre og påvirker hvordan vi har det. Desto viktigere er det å forstå mer om hvordan organisasjoner fungerer, og hvordan vi kan lære av dem som lykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Bedrifter og tiltak som fokuserer på samhandling gjennom eksempelvis nettverk, klynger og noder virker å være i stadig vekst. HR-nettverket for medlemmer av NHO (Nelfto.no), regionalt samarbeid og klynger gjennom ulike arenaer (Innovasjon Norge; Trainee Sør) og noder som retter seg mot mer bransjespesifikt samarbeid (gcnode.no) er eksempler på dette. Vel så sentralt er samarbeid på tvers av avdelinger og enheter internt i større bedrifter. Å gjennomføre og drifte slike type nettverk på en måte som gir merverdi for de involverte og organisasjonene deres kan likevel være utfordrende.

Offentlig sektor er en arbeidsplass for omtrent 30 prosent av norske arbeidstakere, og arbeidsprosessene er ofte preget av mange saker og aktører som skal styres innenfor demokratiets og hierarkiets rammer (Aasen & Amundsen, 2011:111). Utfordringer relatert til

offentlig sektor retter seg mot bruk av ressurser. Midlene som er tildelt skal brukes mest mulig effektivt og de menneskelige ressursene skal benyttes for å bedre tjenestene ut i samfunnet. Det er en spenning mellom økende utgifter på den ene siden og krav om effektivisering som igjen skaper et behov for innovasjon på den andre siden. Det meste av forskningen innenfor innovasjonsfeltet er sterkt fokusert på konkurranseutsatte virksomheter (Nordhaug, 2004; Aasen & Amundsen, 2011), i betraktning av dette er offentlig sektor og innovasjon en spennende kombinasjon, hvor innovasjonsforskningen også kan belyse utfordringer som denne bransjen står ovenfor, nemlig levere bedre tjenester mer effektivt.

Å anvende kunnskap blir av mange betraktet som innovasjon, det innebærer i tillegg ”å skape og etablere ny kunnskap” (Gjelsvik, 2007:11). Utvikling og bruk av kompetanse virker å være et område med økt fokus både i samfunnet og i organisasjoner (Nordhaug, 2004; Aasen & Amundsen, 2011). Et av de aller viktigste utviklingstrekkene handler om å tilpasse endringene til den enkelte organisasjon og kontekst, samtidig utvikle relasjoner gjennom samhandling og økt kompetanse. Dette gjør organisasjoner mer dynamiske og tilpasningsdyktige. Utdanningsnivået i befolkningen stiger samtidig som også kompetansen i organisasjoner på mange måter øker, men hvordan kan en benytte seg av dette mest effektivt? Samtidig er et annet utviklingstrekk at organisasjoner og bedrifter stadig opplever et økende press fra omgivelsene om å bruke ressursene på best mulig måte (Nordhaug, 2004). Aasen og Amundsen (2011) velger å kalle det å arbeide smartere, og dette er aktuelt for offentlig sektor, så vel som private aktører. Samfunnsutviklingen har mange navn, de mest brukte er kunnskapssamfunnet og informasjonssamfunnet, men slik Nordhaug (2004) påpeker så kan betegnelsen ”relasjonssamfunnet” kanskje være den mest treffende. Spørsmålet er derfor hvordan organisasjoner arbeider smartere, mer effektivt og både anvende og utvikle kunnskap, med bevissthet om relasjonenes og samhandlingens betydning?

Jeg skal i denne oppgaven se på innovasjon med arbeidslivspedagogiske briller, og hvordan kunnskapsdeling kan sees i relasjon til innovasjon. Kanskje relasjonsperspektivet, læring og samhandling er nøkkelen for å arbeide smartere og mer effektivt? Hensikten med oppgaven er å få mer kunnskap om hvordan en større, distribuert organisasjon tilrettelegger for innovasjon gjennom tiltak som vektlegger økt samhandling og medvirkning. Studien er foretatt i Buskerud fylkeskommune (BFK), hvor en såkalt *kjernegruppe* blir brukt som et spesifikt tiltak i deres utviklingsarbeid som fylkeskommunen har satt i gang. Kjernegruppa er en slags referansegruppe som er bredt representert i BFK, hvor gruppen gir innspill til og har

en del av ansvaret for planlegging og oppfølging av utviklingsarbeidet, dette blir redegjort for i kapittel 2, ”Om Buskerud fylkeskommune.”

1.2 Oppgavens problemstilling

Å utarbeide problemstilling opplevde jeg som en tidkrevende og ikke minst kreativ prosess, hvor refleksjon over min egen rolle ble viktig. På den ene siden skal jeg som forsker gå i andres fotspor, samtidig som jeg bidrar med noe eget. I tillegg skal problemstillingen være retningsgivende og avgrensende for videre valg i forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2010). På den andre siden har problemstillinger varierende abstraksjonsgrad. Hammersley og Atkinson (1996) er opptatt av skillet mellom et substansielt og et generisk nivå, hvor det vil være et konstant samspill mellom disse nivåene innen feltforskning (Hammersley & Atkinson, 1996:61). Det generiske nivået handler om utvikling av teori, og i dette tilfellet pedagogisk teori. Det substansielle har mer lokal interesse, og dermed blir teorien utviklet med henblikk på en substansiell og empirisk undersøkelse (Hammersley & Atkinson, 1996). Ettersom det er i denne dynamikken fagfeltet utvikles, har jeg derfor en overordnet problemstilling på det generiske nivå, og to forskningsspørsmål som er mer substansielt rettet. Problemstilling er:

Hvordan tilrettelegge for organisasjonsinnovasjon i en større, distribuert organisasjon?

Forskningsspørsmålene er:

På hvilken måte kan steder for kunnskapsdeling ("ba"), i forbindelse med kjernegruppas aktiviteter, bidra til organisasjonsinnovasjon?

Hvordan kan offline-mekanismer og "ba" sees i sammenheng, i forbindelse med analyse av en kjernegruppe i en større, distribuert organisasjon?

1.3 Avgrensning

Både problemstilling og forskningsspørsmål kan angripes fra flere innfallsvinkler, og en avgrensning har derfor vært nødvendig. Teorier kan bidra til å avgrense ytterligere, og formålet med denne oppgaven er å se organisasjonsinnovasjon i lys av kunnskapsdeling. Dermed ble følgende to teoretiske rammeverk valgt: ”ba” (Nonaka et al., 2000) og organizational learning mechanism (OLM) (Lipshitz et al., 2007b), og da spesielt rettet mot

kjernegruppa som en offline-mekanisme. ”Ba” er et mentalt, fysisk eller virtuelt rom for kunnskapsdeling, og sees i sammenheng med ”knowledge creation”. På bakgrunn av dette vektlegger denne oppgaven hvordan ulike ”ba” kan bidra til organisatorisk innovasjon, og hvordan arbeidet i kjernegruppa kan nå ut til grasrota. OLM er mekanismer for organisatorisk læring, og har på linje med ”ba” fokus på ”knowledge creation”. OLM har således et mer dyptgående fokus på læring i selve kjernegruppa, som en offline-mekanisme. Både ”ba” og offline-mekanismene blir sett i sammenheng med tre kjerneaktiviteter for organisasjonsinnovasjon: generering, spredning og implementering av idéer. Selv om jeg kunne valgt andre teorier som trolig ville gitt andre svar, mener jeg disse teoriene komplementerer og utfordrer hverandre. Hvordan teoriene kan sees i sammenheng diskuteres i drøftingskapittelet. Teoriene vil forhåpentligvis i fellesskap vise kompleksiteten rundt innovasjon som fenomen. Studiet blir som tidligere nevnt foretatt i Buskerud fylkeskommune (BFK). Ettersom jeg intervjuet seks personer fra kjernegruppa, har dette satt visse begrensninger for studiens vinkling, noe som diskuteres ytterligere i metodekapittelet.

1.4 Et par begrepsavklaringer

BFK arbeider med et organisasjonsutviklingsarbeid som analyseres med sikte på organisasjonsinnovasjon. Begrepene organisasjonsutvikling og organisasjonsinnovasjon er noe uklare, noe også forskjellen mellom dem virker å være. Jeg vil med dette presisere ulikhetene som ligger til grunn i denne oppgaven. Organisasjonsutvikling henviser til BFKs tiltak. Disse tiltakene kan føre til organisasjonsinnovasjon, men trenger ikke nødvendigvis å gjøre det. Organisasjonsinnovasjon viser til den prosessen som fører nye og problemløsende idéer ut i livet (Fivelsdal, Nordhaug, & Bakka, 2004:216; Kanter, 1984:20), en slik forståelse forutsetter at idéene må implementeres i praksis for å omtales som organisasjonsinnovasjon. Organisasjonsinnovasjon er her et mer teoretisk og analytisk begrep, hvor utviklingstiltakene i BFK analyseres i betraktning av organisasjonsinnovasjon, i teoretisk forstand. Derfor kan organisasjonsutvikling være organisasjonsinnovasjon, om man har lyktes i implementering av tiltaket.

”Knowledge creation” ble nevnt som sentralt i forbindelse med ”ba” og OLM. ”Knowledge creation” handler om å skape kunnskap gjennom samhandling og interaksjon. Kunnskaps- og læringssynet i denne oppgaven er derfor av sosiokulturell og sosial konstruktivistisk art. Læring skjer gjennom samhandling, det vil si at individet ikke står i sentrum av

læringsprosessen. Både språk og kultur spiller en sentral rolle for læringsutbytte. Lev Vygotsky (1896-1934) sine idéer fra 1920- og 1930-tallet dannet grunnlaget for dette læringsperspektivet (Bø & Helle, 2008). Kunnskap skapes i relasjoner og samhandling, og på den måten kan individer og organisasjoner lære. Med dette perspektivet er kunnskapen dynamisk (Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003; Krogh et al., 2001; Nonaka, 1994).

1.5 Oppbygning

Som nevnt innledningsvis, er datamaterialet i denne oppgaven hentet fra Buskerud fylkeskommune (BFK). Det vil bli gitt en kort presentasjon av BFK og kjernegruppa i kapittel 2. I kapittel 3 vil det teoretiske rammeverket bli presentert i følgende rekkefølge: organisasjonsinnovasjon, ”ba” og OLM. Videre blir de metodologiske implikasjonene diskutert i kapittel 4. Her blir studiens fremgangsmåte presentert og de ulike utfordringene jeg har møtt underveis drøftes. Analysen er delt inn i tre, hvor utgangspunktet er innovasjonens tre prosesser: generering, spredning og implementering av idéer. I kapittel 5 blir generering av idéer analysert i lys av ”ba” og OLM. Kapittel 6 analyserer spredning av idéer, og hvordan nye idéer kan formidles videre ut i organisasjonen. Videre vil jeg i kapittel 7 analysere siste steg i innovasjonsprosesser, nemlig implementering. I kapittel 8, vil funn analyseres opp mot ”ba” og OLM, for å se på hvilken funksjon kjernegruppa har i en innovasjonsprosess. Videre blir teoriene ”ba” og OLM drøftet opp mot hverandre og hvordan perspektivene både kan utfordre og utfylle hverandre, og jeg vil forsøke å besvare spørsmål som: ”Hva er styrkene og svakhetene ved de enkelte teoriene?” og ”hvordan fungerer kombinasjonen av dem?” Avslutningsvis vil jeg presentere forslag til videre forskning innenfor innovasjon og kunnskapsdeling.

2 Om Buskerud fylkeskommune

Fylkeskommunen er et regional styringsnivå som blant annet har ansvar for utdanning gjennom videregående skoler, tannhelsetjeneste, drift av kulturinstitusjoner, miljøsaker og samferdsel (snl.no). Politikerne velges gjennom folkeavstemming hvert fjerde år og det administrative ansvaret har fylkesrådmannen. Denne masteroppgaven skal se på et større organisasjonsutviklingsarbeid i Buskerud fylkeskommune (BFK). BFK består av 272 228 innbyggere pr. 01.01.2014, hvor fylkeshuset er lokalisert i Drammen. Fylkeskommunen har omtrent 2350 ansatte og består av mange virksomheter som er spredd over store geografiske områder (bfk.no, 2015a). En virksomhet kan for eksempel være en videregående skole. I oppgaven blir uttrykkene enhet, avdeling og virksomhet brukt om hverandre.

Organisasjonsutviklingen i BFK har holdt på i flere år. I 2011 ble det tatt systematiske grep med å starte opp det tenkesettet og utviklingen BFK den dag i dag arbeider med. Det ble ved fylkestinget vedtatt en visjon med tilliggende verdier. Visjonen lyder som følger:

Buskerud fylkeskommune skaper resultater gjennom samhandling. (bfk.no, 2015b)

Verdiene skal legge grunnlaget for å innfri visjonen. Disse er: raushet, åpenhet, mot og entusiasme (bfk.no, 2015b). Tiltakene rundt organisasjonsutviklingsarbeidet har vært omfattende. I tråd med både visjon og verdier er involvering og samhandling på tvers av virksomhetene sentralt. Organisasjonsutviklingsarbeidet har blitt utviklet i samarbeid med et konsultentselskap som har fulgt BFK tett de første årene. 2015 er det første året BFK gjennomfører tiltakene og prosessene selv, og kan således sees på som en milepæl for utviklingsarbeidet. I et dokument for strategisk utvikling står det definert ni tiltak i det videre arbeidet for utviklingsprosessen (vedlegg 4). Tiltakene retter seg mot bruk av intern kompetanse, prosedyrer for å vedta mål for ansatte, organisasjon og innbyggere i Buskerud, samt fortsette spredning av et såkalt styrkebasert tenkesett. Eksempler på dette er BFK-konferansen, kjernegrupper, lokale kjernegrupper, ledertrening og videreutdanning innen det styrkebaserte tenkesettet.

2.1 Styrkebasert tenkesett og Appreciative Inquiry (AI)

Et styrkebasert tenkesett er synonymt med den positiv-psykologiske tankegangen *Appreciative Inquiry*, som ofte forkortes AI (ai-studier.no, 2015; Cooperrider et al., 2003;

Hauger, Højland, & Kongsbak, 2008). *Appreciative* handler om å verdsette det gode, og å se det beste i individet og verden rundt seg. *Inquiry* handler om å utforske og blir klar over det som er og det som kan være. Sammensatt betyr dette å forske på hvordan individer og organisasjoner fungerer på sitt beste (Cooperrider et al., 2003; Hauger et al., 2008). ”Det handler om å skifte fra et negativt fokus, til en positiv spiral” (ai-studier.no, 2015).

Tankegangen bygger på at bak ethvert problem gjemmer det seg en frustrert drøm. Et problem oppstår idet en drøm ikke oppfylles, ”ingen drøm – intet problem!” (McAdam & Lang, 2010:53). utfordringer og problemer møtes ved å spørre hva drømmen er, for så å lete etter alternative handlingsmåter for å oppnå dette (Cooperrider et al., 2003). Organisasjoner blir sett på som organiske, hvor helheten, samspillet og relasjonene er nødvendig for å gjennomføre endringstiltak (Hauger et al., 2008:41). Helhetsprinsippet blir stadig viktigere innenfor AI. Sammen kan organisasjoner nå ambisiøse mål, og dette inkluderer både ansatte i hele organisasjonen, men også organisasjonens sentrale interesser, som brukere, samarbeidspartnere og lokalsamfunn (Hauger et al., 2008:90). Dette tenkesettet er grunnlaget for flere av tiltakene som er igangsatt rundt organisasjonsutviklingen i BFK.

For at ansatte i bedriften skal lære mer om bakgrunnen for tenkesettet har flere tatt AI-studie på Høyskolen i Buskerud (ai-studier.no, 2015). Et annet tiltak, som også kommer til å bli nevnt flere steder i oppgaven er BFK-konferansen. BFK-konferansen har blitt arrangert en gang i året siden 2012, hvor 230-270 ansatte har deltatt hvert år. De siste årene har også skoleelever fra videregående skole deltatt på konferansen. Det var her utarbeidelsen med visjonen og verdiene for BFK startet.

2.2 Kjernegruppa

Tiltaket som denne oppgaven retter ekstra stor oppmerksomhet mot er den såkalte kjernegruppa. Kjernegruppekonseptet ble innført samtidig som det eksterne konsulentfirmaet bidro i utviklingsprosessen, og har sine røtter i AI (Cooperrider et al., 2003). AI har som nevnt fokus på å identifisere det som fungerer godt i en organisasjon, og for å identifisere de gode historiene kan det inviteres til samlinger hvor store deler av organisasjonen er involvert (Cooperrider et al., 2003). Cooperrider et al. (2003) virker ikke å ha noe bestemt begrep for disse samlingene, men i BFK er kjernegruppa et eksempel på en slik samling. Det er en slags referansegruppe som er bredt representert i organisasjonen. Gruppen kommer med innspill til og har en del av ansvaret for å planlegge og følge opp utviklingsarbeidet.

Deltakersammensetningen skal ifølge Cooperrider et al. (2003) velges ut slik at gruppen blir en miniatyr av organisasjonen. Teamdynamikken er viktig, og deltakerne skal oppmuntres til å dele det de har på hjertet. Personer som inviteres bør ha en sterkt tilknytning til organisasjonens vekst og fremtid, samt en verdifull innsikt i tematikk som diskuteres (Cooperrider et al., 2003:35).

I BFK er det etablert kjernegrupper på flere nivå og i ulike enheter av organisasjonen. De kjernegruppene som eksisterer ute i virksomhetene omtales som lokale kjernegrupper. Den kjernegruppa som denne oppgaven har fokus på er hovedkjernegruppa, og blir omtalt videre som kjernegruppa. Denne gruppa består av omtrent 30 ansatte, som samles to ganger i året, hvor deltakerne både er representert fra sentraladministrasjonen og fra virksomhetene rundt i fylkeskommunen. Deltakerne er for det meste ledere, men også andre ansatte med ulike roller deltar. Om jeg henviser til en annen kjernegruppe videre i oppgaven vil jeg presisere dette ved å kalle de andre for lokale kjernegrupper.

Spørsmål jeg har søkt å finne svar på handler om hvilken rolle kjernegruppa har for utviklingsarbeidet i BFK og hva det bidrar til. Hva har det for seg å samle 30 ansatte til en dagssamling to ganger i året? I strateginotatet (vedlegg 4) står det skrevet:

Tiltak 9. Hovedkjernegruppens rolle i det videre OU-arbeidet. Vi redefinerer nå kjernegruppas oppgaver for å ivareta neste trinn i utviklingsprosessen. Hovedkjernegruppa skal i større grad støtte opp under de lokale kjernegruppene som drives i virksomhetene. (Kilde: vedlegg 4)

Jeg deltok på kjernegruppesamlingen som ble avviklet 19/1 – 15. På denne samlingen var det fokus på nettopp å redefinere kjernegruppa, og det var lagt opp for kunnskapsdeling gjennom flere ulike prosesser. Første halvdel bestod av foredrag hvor noen foredrag inneholdt informasjon om ulike prosjekter som foregikk i organisasjonen, mens andre handlet om utviklingsarbeidets historie og evalueringsarbeid som HR-avdelingen har jobbet med. Videre var det gruppeoppgaver med forskjellige tema. Gruppene var på omtrent seks personer, hvor de fleste prosessene foregikk på følgende måte: Et spørsmål ble presentert, alle skulle så reflektere over spørsmålet alene, før de diskuterte sammen i par. Etter at parsamtalen var ferdig ble alle forslagene tatt opp i gruppen. Da alle gruppene hadde gjennomgått disse trinnene fikk hver gruppe presentere de viktigste punktene de hadde snakket om i plenum. Opplegget varte fra 09.00-15.00, inkludert pauser.

Gjennom å organisere utviklingsarbeidet og kjernegruppekonseptet på denne måten bryter BFK med mange av de ellers byråkratiske skillene som er satt opp mellom avdelinger og nivåer i fylkeskommunen. Dette gir mulighet for å åpne opp for samarbeid på tvers mellom avdelinger og det gir de ansatte i BFK mulighet til å påvirke, i en såkalt "bottom-up" prosess. Jeg skal med dette se hvordan teoretiske perspektiver kan anvendes i forbindelse med analyse av BFKs utviklingsarbeid og kjernegruppa.

3 Teorikapittel

I innledning av denne oppgaven har strukturen for teorikapittelet allerede blitt presentert. Første del, 3.1, omhandler organisasjonsinnovasjon generelt, og gir en innføring i feltet. Her blir blant annet innovasjonens tre kjerneaktiviteter presentert, som er henholdsvis: generering, spredning og implementering av idéer. Kunnskapsdeling vil med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene ”ba” og OLM gjennomgå i avsnittene 3.2 og 3.3.

3.1 Organisasjonsinnovasjon

Ettersom innovasjon ikke er et nytt fenomen, er det et stort og komplekst tema. I tillegg er det stor interesse innenfor feltet, som gir en nærmest endeløs litteratur (Fagerberg et al., 2005:1; Gjelsvik, 2007; Newell et al., 2009:188; Wolfe, 1994; Aasen & Amundsen, 2011). Det finnes en rekke ulike teoretiske hovedstrømmer innenfor innovasjonsfeltet (Fagerberg et al., 2005; Fonseca, 2002; Newell et al., 2009; Wolfe, 1994), og å gjøre et dybdykk i disse hovedstrømmene er utenfor denne oppgavens rammer. Selv om det er utfordrende, om ikke umulig å samle inn definisjoner på innovasjon, er det om at innovasjon handler om nye og bedre måter å gjøre ting på (Fonseca, 2002). Innovasjon kan både være tilsiktet og tilfeldig, og jo mer vi lærer jo mer komplekst blir det (Wolfe, 1994). Innovasjon defineres i denne oppgaven som den prosessen som fører nye, problemløsende idéer ut i livet” (Fivelsdal et al., 2004:216; Kanter, 1984:20). Innenfor dette presenterer Fagerberg et al. (2005) et tankeeksperiment om hvordan vårt samfunn ville sett ut i dag uten utvikling av fly, teknologi og telekommunikasjon. For å trekke tankeeksperimentet enda lengre tilbake i tid, kan vi se for oss 2015 uten verken boktrykkerkunsten, hjul eller alfabetet. Å finne nye og bedre måter å gjøre ting på, ligger i menneskets natur (Fagerberg et al., 2005). Innovasjoner har forekommet lenge før litteraturen om fenomenet oppstod, og nettopp dette gjør at innovasjon oppleves som et altomfattende begrep og et komplekst fenomen. Likevel er det hensiktsmessig å trekke opp noen skillelinjer.

Å finne nye og bedre måter å gjøre ting på kan omhandle alt fra arbeidsmetoder, produkter, tjenester til prosesser. Hjulet og flyet er begge eksempler på produktinnovasjon. Innovasjon kan også innebære nye måter å arbeide på, eller andre måter å samarbeide på, og dette kalles prosessinnovasjon. I denne oppgaven er fokuset rettet mot organisasjonsinnovasjon, som er en form for prosessinnovasjon. Innenfor eksisterende litteratur om organisasjonsinnovasjon,

finnes det heller ikke noe ensartet teoretisk rammeverk. En innovasjon kan være ny for individet eller ny for andre enheter (Rogers, 2003:12), for eksempel ny for organisasjonen, bransjen eller verden. Lam (2005) beskriver organisasjonsinnovasjon på følgende måte: ”The term ”organizational innovation” refers to the creation or adoption of an idea or behavior new to the organization” (Lam, 2005:115). Organisasjonsinnovasjon blir dermed forstått i denne oppgaven som implementering av nye idéer i praksis i organisasjonen. Idéene skapes gjennom det jeg i denne oppgaven omtaler som generering av idéer.

Endring er uunngåelig, og det kan se ut som at organisasjoner må fortsette å innovere, de har ikke noe valg (Fonseca, 2002). Ulike bedrifter har ulik evne og interesse for å være innovative, ettersom organisasjoner har ulike strukturer, kulturer og formål. Konteksten påvirker behovet og evnen en organisasjon har til å innovere (Lam, 2005:117). Aktiviteten rundt det innovative er på den ene siden hensiktsmessig for å skape trygghet og stabilitet i organisasjonen, en robusthet til å takle endrende omgivelser. På den andre siden skaper disse prosessene usikkerhet og ustabilitet. Dette er innovasjonens paradoks (Fonseca, 2002:4).

Innenfor prosessinnovasjon skilles det mellom et lineært og interaktivt perspektiv (Newell et al., 2009). Det lineære perspektivet handler om at innovasjonsprosessene kan planlegges å gå i en rett linje fra A til Å, da den er rasjonell, prosessuell og stabil. Imidlertid er kritikken mot denne retningen stor. Kritikerne mener innovasjon skjer gjennom en rekke uintenderte handlinger, som oppstår ved tilfeldigheter. Den består av lange og korte epoker, hvor prosessen til og med kan gå flere steg tilbake. Dette fører oss i retning av det Newell et al. (2009) omtaler som et interaktivt perspektiv, og legger vekt på innovasjonsprosesser som er sammensatt av sosiale samhandlinger og en dose tilfeldigheter, og er med dette det perspektivet som er vektlagt i denne studien.

3.1.1 En sosial prosess

Noen teoretikere påstår at innovasjon verken kan ledes eller kontrolleres, ettersom det kun er de kontekstuelle og organisatoriske betingelser som kan designes og påvirkes, som igjen kan være med på å øke sannsynligheten for at innovasjon inntreffer (Quinn 1991, ref. i Fonseca, 2002:25). Innovasjon blir altså sett på som en sosial prosess, og kan derfor ikke styres eller planlegges. Kulturen og de visjonære lederne binder folk sammen, som igjen påvirker innovasjon (Kanter 1984,1988 ref. i Fonesca, 2002:23). For å få til innovasjon må altså

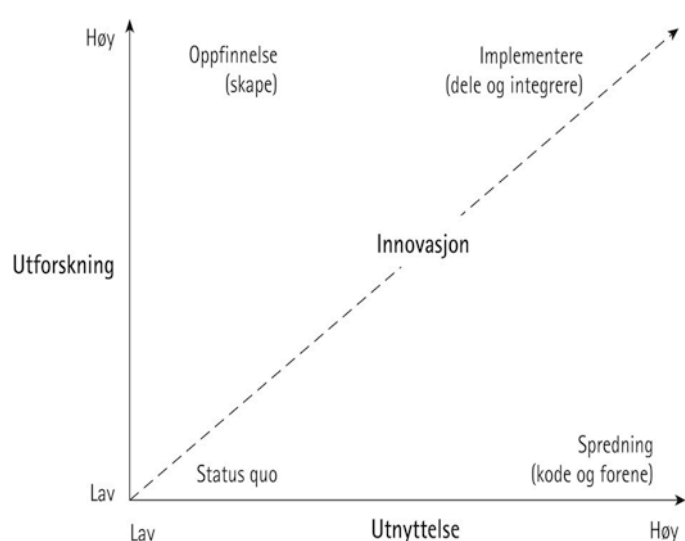
organisasjoner legge til rette for at medarbeidere får mulighet til å treffes ved å skape arenaer for sosiale sammenkomster, og omtales av Kanter (ibid) som ”social arrangements”, et begrep som oversettes til sosiale arrangementer i denne oppgaven. Kanter (1984, 1988, ref. i Fonseca, 2002:23) hevder det er en sterk sammenheng mellom sosiale arrangementer og innovasjon, som igjen betyr at en leder kan designe disse sosiale arrangementene og dermed fremme innovasjon. Utfordringen blir å utvikle sosiale arrangementer med det ”rette” miljøet for å utvikle det kreative potensialet, og designe for sosiale, kulturelle og politiske system. Slike miljøer forutsetter grensekryssing, for å involvere bredden i organisasjonen. I slike sammensetninger vil flere individer med ulike kunnskap være representert. Denne kunnskapen kan være en kilde til innovasjon, men også en barriere (Carlile, 2004), og det er derfor vesentlig å krysse grensene for å utnytte og utvikle kunnskap gjennom interaksjon. I prosjektgrupper eller andre samlinger hvor mange kunnskapsgrenser er krysset, oppstår en risiko for læringsgrenser (”learning boundary”). En læringsgrense er de grenser som må krysses når kunnskap skal formidles fra prosjektgruppen og tilbake til arbeidsplassen (Newell et al., 2009:108)

Der flere mennesker er samlet og interagerer opprettes det bånd mellom individene. Disse båndene kan være sterke eller svake. Svake bånd gir et stort nettverk, og kan bidra til å gi innsikt og idéer til nyskapende aktiviteter (Newell et al. 2009). En person som har stort nettverk, med både svake og sterke bånd omtales som en boundary-spanner. Noen studier viser til viktigheten ved å etablere relasjoner på tvers av avdelinger, internt i organisasjoner, for å bedre kunnskapsdelingen (Newell et al., 2009). Eksempler på dette er at erfaringer kan utveksles, og gode eksempler kan etterfølges og videreutvikles av andre avdelinger. Det kan tenkes at en boundary-spanner er med på å spre nye idéer ut i organisasjonen. I slike tilfeller er det sentralt at språket som brukes i formidlingen transformeres til et forståelig begrepssett ut i organisasjonen (Newell et al., 2009:168). En ulempe ved boundary-spanners er om individene bruker sin posisjon etter personlige interesser, og manipulerer kunnskapsflyten og informasjonen til deres eget formål. Om dette skjer, opererer ikke personen lengre som en boundary-spanner, men som en portvokter. En portvokter mellom ulike grupper, avdelinger eller prosjekter kontrollerer kunnskapsflyten, og medfører i slike tilfeller utfordringer relatert innovasjonsprosesser. Videre skal jeg se nærmere på de tre kjerneaktivitetene i en innovasjonsprosess.

3.1.2 Generering, spredning og implementering av idéer

Innovasjon forstås i relasjon til kunnskap, hvor kunnskapen er dypt forankret i de sosiale prosessene, dermed kan innovasjon oppstå ved å lede til kunnskap (Krogh et al., 2001:11; Newell et al., 2009:183). I den forstand gjør relasjonene og kunnskapen innovasjonsprosessen svært kontekstspesifikk og nært koblet til praksis (Newell et al. 2009:188).

Newell et al. (2009) vektlegger innovasjonsprosesser ut ifra tre kjerneaktiviteter. Først av alt blir en oppfinnelse til, som i denne oppgaven vil omtales som generering av idéer. Videre i steg to skjer en spredning av de genererte idéene, før idéene i tredje steg implementeres i praksis. Dette medfører at koblingen mellom disse tre kjerneaktivitetene er innovasjonsprosessen (Filstad, 2010:249; Newell et al., 2009:189). Innovasjon handler dermed om implementering av nye idéer i praksis, og er en del av en sosial prosess. Det er likevel nyttig å merke seg at en oppfinnelse eller en god idé ikke nødvendigvis blir en innovasjon (Fagerberg et al., 2005:4-5). En oppfinnelse er en ny idé om et produkt eller en prosess, som blir innovasjon idet oppfinnelsen forsøkes å settes ut i praksis. I og med at kunnskap er situert og ofte bundet til en gitt kontekst, kan det være en utfordring å få til. Ikke all innovasjon er god, men heller ikke alle gode idéer blir implementert i praksis. Imidlertid kan implementering av en idé tilsynelatende være vellykket innovasjon i en avdeling, men det er dermed ikke gitt at samme idé vil gi likt resultat i en annen avdeling.



Figur 1 Kunnskap og innovasjon (Kilde: Newell et al. (2009) oversatt av Filstad(2010:250))

I figur 1 kombinerer Newell et al. (2009) kunnskapens utforskende og utnyttende side med de tre kjerneaktivitetene for innovasjon: oppfinnelse, spredning og implementering av idéer (Filstad, 2010; Newell et al., 2009). For å innovere i følge denne modellen, kan det veksles mellom å utnytte og utforske kunnskap. Idéene genereres ved å utforske og utvikle ny kunnskap, spredning utnytter allerede eksisterende kunnskap og implementeringen skjer i et krysningpunkt mellom dem (figur 1). Skillet mellom

utforskning og utnyttelse av kunnskap stammer opprinnelig fra March (1991). Som nevnt tidligere er kunnskapen situert i samhandling. Derfor trengs det settinger, som ”sosiale arrangement” hvor mennesker kan møtes, for å legge et godt grunnlag for en slik innovasjonsprosess som Newell et al. (2009) presenterer.

3.1.3 Oppsummering

I denne oppgaven blir innovasjonsprosesser sett på som sosiale prosesser, hvor individer interagerer. I disse prosessene blir det sentralt å utforske ny kunnskap og utnytte allerede eksisterende kunnskap. Ulike organisasjoner har ulike behov og ulik interesse for å fornye seg. Om behovet er tilstede vil det oppstå utfordringer relatert til autonomi og styring, da en interaktiv innovasjonsprosess ikke kan kontrolleres, men kun tilrettelegges for. Om innovasjonen ikke er tilfeldig, som vi så tidligere, trengs en viss koordinering for å tilrettelegge for sosiale arrangementer, og med henblikk på hva individene som er samlet skal snakke om. Det oppstår en spenning mellom hvor mye som skal styres og grad av autonomi. I forlengelsen av dette kan det stilles spørsmålstegn ved hvordan innovasjonsprosessen kan tilrettelegges? De analytiske begrepene vil basert på dette avsnittet være generering, spredning og implementering av idéer. Utforskning og utnyttelse av kunnskap vil være grunnleggende i alle kjerneaktivitetene, likevel vil jeg peke på første kjerneaktivitet, generering av idéer, som den mest sentrale.

Videre i oppgaven skal jeg ta for meg to ulike teoretiske perspektiv på hvordan kunnskap kan deles gjennom sosiale prosesser, eller sosiale arrangementer, i organisasjoner. Grunnleggende forutsetning er nettopp at kunnskap vokser frem i fellesskap, der mennesker møtes, og i dette møte kan utvikling skje, og i beste fall innovasjon forekomme. Først skal jeg ta et dypdykk i Nonaka`s begrep ”ba”, som også omtales som kunnskapshjelpende kontekster¹. Etter dette skal begrepet organizational learning mechanisms (OLM) redegjøres for.

3.2 ”Ba”

I 1995 skrev Nonaka og Takeuchi (1995) en bok om hvorfor enkelte japanske organisasjoner hadde suksess på noen områder. Perspektivet handler om organisasjoners kapasitet til å skape kunnskap, spre det ut i hele organisasjonen, for så å implementere i produkt, service og

¹ Teorien om ”knowledge creation,” SEKI-modellen og ”ba” er fremstilt i flere artikler, hvor Nonaka har med seg flere forfattere i de ulike tekstene. Se litteraturliste for oversikt over ulike artikler.

systemer, og omtales som ”organizational knowledge creation”. Det vil si at ”knowledge creation” dermed er tett koblet til organisasjonsinnovasjon (Lam, 2005), fordi det stadig skjer en utvikling, som igjen kan gi organisasjoner et konkurransemessig fortrinn (Nonaka & Takeuchi, 1995:3). ”Knowledge creation” oversettes i norsk litteratur til å skape kunnskap eller ”kunnskaping”. Jeg velger å beholde det engelske begrepet ”knowledge creation” da jeg opplever at å skape kunnskap eller ”kunnskaping” ikke nødvendigvis favner ”knowledge creation” som begrep i sin helhet.

Denne oppgaven har fokus på prosessene relatert til kunnskapsdeling i kjernegruppa i Buskerud fylkeskommune, hvilket medfører at hovedfokuset ikke er rettet mot hvordan taus og eksplisitt kunnskap sirkulerer og deles. I følge Fonseca (2002:8) er det ikke nødvendig å snakke om å transformere taus kunnskap til eksplisitt, fordi det bevisste og ubevisste er udelelige aspekter av samme prosess. Fokuset i denne oppgaven er rettet mot prosessen i kjernegruppa, hvordan den enkelte deltaker overfører sin kunnskap til andre gjennom ”ba”. Nonaka og Konno (1998) presenterer en modell med fire ulike kunnskapshjelpende kontekster, ”ba”, som korresponderer med fire kunnskapsdelende prosesser i SEKI-modellen. For at teorien om ”ba” skal gi mening, skal jeg først redegjøre i korte trekk for ”knowledge creation” og SEKI-modellen, før de fire ulike ”ba” presenteres ytterligere.

3.2.1 ”Knowledge creation” og SEKI-modellen

”Knowledge creation” forklares gjennom to dimensjoner, den epistemologiske og den ontologiske. Kort fortalt handler den epistemologiske dimensjonen om forholdet mellom eksplisitt og taus kunnskap. Og den ontologiske dimensjon tar for seg nivået av sosial interaksjon. Kunnskap skapes av individet, og en organisasjon kan derfor ikke skape kunnskap uten individer (Nonaka, 1994:17). Dette synet på kunnskap er grunnleggende i modellen til Nonaka (1994). Modellen er en spiral for organisatorisk ”knowledge creation”. Modellen tar for seg forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap, og hvordan kunnskap sirkulerer fra den ene dimensjonen av kunnskap til den andre gjennom følgende fire prosesser:

- 1) Sosialiseringprosessen omhandler hvordan taus kunnskap kan overføres fra et individ til et annet gjennom interaksjon og samhandling.

- 2) Eksternaliseringsprosess er prosessen hvor den tause kunnskapen blir artikulert og gjort eksplisitt. Denne fasen er svært sentral i en kunnskapsomformingsprosess.
- 3) Den tredje kalles kombineringsprosess eller overføringsprosess, hvor eksplisitt kunnskap overføres fra et individ til et annet, dette skjer eksempelvis via epost, møter, foredrag, dokumenter og rapporter (Nonaka & Konno, 1998:45).
- 4) I internaliseringsprosessen overføres den eksplisitte kunnskapen til taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap blir implementert i praksis, og dette kan både skje i det fysiske og virtuelle rom.

Forkortelsen SEKI står for disse fire prosessene: sosialisering-, eksternalisering-, kombinerings- og internaliseringsprosessen. SEKI-modellen beskriver en dynamisk prosess mellom eksplisitt og taus kunnskap, hvor de ulike formene for kunnskap utveksles og endres. Parallelt med disse fire prosessene i SEKI-modellen, er Nonaka og Konno (1998) også opptatt av hvordan effektiv kunnskapsdeling forekommer gjennom kunnskapsdelende kontekster, ”ba”, som videre kan bidra til økt ”knowledge creation”.

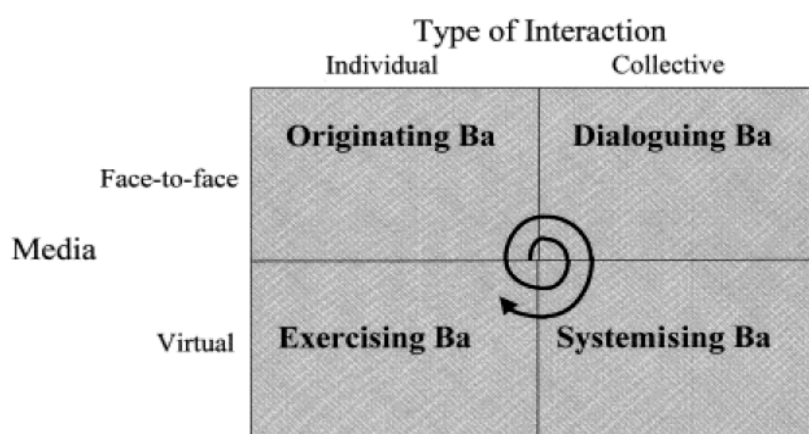
3.2.2 ”Knowledge creation” og fire typer ”ba”

Effektiv kunnskapsdeling er avhengig av kunnskapshjelpende kontekst (”ba”) [...] En kunnskapshjelpende kontekst er felles møtesteder som gjør det mulig å utvikle gode relasjoner. (Krogh et al., 2001:21)

Utgangspunktet for forståelsen av kunnskapshjelpende kontekster er det japanske ordet ”ba,” som på norsk kan oversettes til sted. Et ”ba” kan både være et fysisk, virtuelt og mentalt sted hvor ”knowledge creation” kan forekomme. Kunnskap er dynamisk og relasjonell, og defineres ”som begrunnet, sann oppfatning” (Krogh et al., 2001:36). På engelsk omtales dette som ”justified true beliefs” (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000:19). Det betyr at kunnskap stadig er i bevegelse, og gjennom erfaringer endrer mennesker oppfatning på hva som er sant. Hva som er sant til en hver tid er ikke harde fakta, men avhenger av situasjonen og menneskene som er involvert (Krogh et al., 2001; Nonaka, 1994). ”Ba” kan oppstå rent tilfeldig og spontant, men toppledelsen kan også anlegge ulike ”ba” ved å sørge for fysiske møtepunkt ved kaffemaskin, et møterom, virtuelle rom som teknologibasert kommunikasjon eller andre mentale rom (Krogh et al., 2001; Nonaka, 1994). For å konstruere ”ba,” må lederen sørge for at riktige personer deltar og fremme deltakelse i samspillet. For ledere er det også viktig å kartlegge de spontane ”ba”ene og relasjonen mellom dem for å se hvordan et ”ba” kan

understøtte andre "ba" i en dynamisk "knowledge creation"-prosess. "Ba" gir energi og kvalitet til "knowledge creation"-prosessen (Nonaka et al., 2000:25). Oppsummert handler dette om å konstruere, finne og koble ulike "ba" sammen. For å trekke en linje tilbake til avsnittet om organisasjonsinnovasjon, kan det tenkes at "ba" er et sted hvor det er muligheter for å utnytte og utvikle kunnskap.

Det skilles mellom fire typer "ba," hvor hver type representerer ulike steg i en "knowledge creation"-prosess, og alle fire typene opererer som en slags spiral (figur 2) (Nonaka et al., 2000). Disse fire typene "ba" settes i sammenheng med SEKI-modellen, og er med på å skyte fart på prosessen av "knowledge creation" (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). Jeg tar utgangspunkt i modellen til Nonaka et al. (2000) (figur 2)². Som vi ser i figur 2 krysskobles to dimensjoner. På den ene siden handler det om typen interaksjon, mens på den andre siden er det et spørsmål om hvilke medium som brukes i "ba". Som figur 2 viser, skilles det dermed mellom individuell og kollektiv interaksjon, og når det gjelder media skilles det mellom det mellommenneskelige, altså ansikt til ansikt, og det virtuelle. De fire typene kalles "originating ba", "dialoguing ba", "systemising ba" og "exercising ba". Som nevnt tidligere er "ba" en kunnskapshjelpende kontekst, som både kan være fysisk, mental og/eller virtuell. I tillegg foregår "ba" på ulike nivå, dette betyr at et "ba" kan foregå på individnivå, mens andre "ba" forekommer på organisatorisk nivå. Jeg skal i det følgende ta for meg de fire typene "ba" med utgangspunkt i Nonaka et al. (2000:16-17).



Figur 2 "Ba" (Kilde: Nonaka et al. (2000))

² Nonaka og Konno (1998) og Nonaka et al. (2000) presenterer modellen noe ulikt. Med utgangspunkt i hvor detaljert fremstillingen er og årstall for publisitet, antar jeg at sistnevnte er den siste og mest velutviklede modellen. Jeg tar derfor utgangspunkt i denne, da jeg tolker modellen til Nonaka et al. (2000) som en videreutvikling av modellen presentert i artikkelen til Nonaka og Konno (1998).

"Originating ba" representerer sosialiseringsprosessen i SEKI-modellen, og defineres av individet og interaksjon i det fysiske rom. I *"originating ba"* deles følelser, emosjoner, erfaringer og mentale modeller mellom individene som er samlet. Dette er rommet hvor taus kunnskap overføres fra et individ til et annet, hvor omtanke, kjærlighet, tillit og forpliktelse oppstår i interaksjonen. *"Origination ba"* er det primære *"ba,"* hvor *"knowledge creation"*-prosessen starter. For å overføre taus kunnskap er ansikt-til-ansikt, og det fysiske rom sentralt.

"Dialoguing ba" er mer bevisst konstruert, sammenlignet med *"origination ba"*. Her kan eksempelvis personer med ulik kunnskap og erfaring samles for oppgaveløsning i et prosjektteam på tvers av funksjon, yrke eller virksomhet. Gjennom dialogen formes mentale modeller og ferdigheter til felles termer og begreper. Dette skjer i to prosesser, hvor den første omhandler individet som deler av sine mentale modeller, før individet i steg to reflekterer og analyserer. Det er i *"dialoguing ba"* taus kunnskap blir gjort eksplisitt, og representerer eksternaliseringsprosessen i SEKI-modellen. *"Dialoguing ba"* gir rom for kollektiv refleksjon og mulighet for å institusjonalisere kunnskap i organisasjonens kultur. Det er rom for kreativitet og nyskaping, slik at nye idéer dyrkes og ikke drepes.

"Systemising ba" er et sted for interaksjon, gjerne i en virtuell verden, og representerer kombineringsprosessen i SEKI-modellen. I *"systemising ba"* utveksles kunnskap i eksplisitte former, slik at kunnskap er mulig å formidle videre til andre (Krogh et al., 2001).

"Systemising ba" forekommer i et samarbeidende miljø, og blir mest effektivt støttet gjennom virtuell interaksjon (Krogh et al., 2001; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). Eksempel på dette er informasjonsteknologier som on-line nettverk, group-ware, dokumentasjon og databaser, hvor informasjon kan spres til mange personer av gangen.

Den siste kalles *"exercising ba"* og støtter opp om internaliseringsprosessen i SEKI-modellen. *"Exercising ba"* muliggjør transformasjon av den eksplisitte kunnskapen til taus kunnskap, hvor fokuset er å trene og øve i praksis. Det handler om å bruke det man har lært i arbeidshverdagens gjøremål. Individet internaliserer kunnskapen som har blitt formidlet gjennom *"systemising ba"*. At kunnskapen er internalisert betyr at individene deler en viss form for taus kunnskap, som verdier og ting som ikke trengs å refereres tilbake til dokumenter (Krogh et al., 2001).

3.2.3 Oppsummering

De ulike interaksjonsnivåene og ”ba-ene” foregår på ulike nivå og steder i en organisasjon. Gjennomgangen over kan sees på som ”baby-ba” eller ”subkontekster for kunnskapsutvikling” (Krogh et al., 2001:207). ”Ba” forekommer ofte som autonome enheter som kobles til andre ”ba” gjennom økt kunnskapsutvikling. I en organisasjon forekommer derfor flere ”ba” på ulike nivå og på ulike måter, hvor summen av alle ”ba” utgjør organisasjonen som helhet. Hvilke ”ba” som er mest aktive og hvor de forekommer er organisk og i stadig utvikling (Nonaka et al., 2000). Det som skiller ”ba” fra vanlig interaksjon er at konteksten fremmer kunnskapsutvikling og ”knowledge creation” både på individuelt og kollektivt nivå. Utvikling av kunnskap ligger i interaksjonen, og ikke i individet selv. På den måten genereres kunnskap gjennom samhandling, som igjen kan deles, gjenskapes og forsterkes (Krogh et al., 2001). Som vi tidligere har sett kan ”ba” både utvikles med overlegg og oppstå spontant. At det utvikles med overlegg betyr at toppledelsen kan tilrettelegge for interaksjon ved å tilrettelegge for steder hvor ”knowledge creation” kan forekomme. Dette kan gjøres via det virtuelle, men også ved å etablere tverrfaglige grupper og team, i det fysiske rom, ved å skape forbindelseslinjer mellom ulike deler av organisasjonen, eller på tvers av ulike organisasjoner. De spontane formene for ”ba” kan forsvinne like raskt som de oppstod, og er ikke-intenderte hendelser. På den måten kan det være hensiktsmessig å kartlegge interaksjon og hvor de spontane ”ba” forekommer naturlig. Et ”ba” krever hele veien tilførelse av energi, og en balanse mellom autonomi og ”kreativt kaos” (Krogh et al., 2001). Grensene for et ”ba” blir avgjort av deltakerne, og er derfor dynamisk i forhold til hvem som deltar. Et ”ba” er derfor her-og-nå, ”og det er denne kvaliteten som kan sette fart på virkelig nyskaping” (Krogh et al., 2001:205).

De analytiske begrepene vil fra dette avsnittet være de fire ulike ”ba”: ”originating ba,” ”dialoguing ba,” ”systemising ba” og ”exercising ba”. Disse vil bli sett opp mot generering, spredning og implementering av idéer. Ut ifra en teoretisk forståelse skal ”originating ba” og ”dialoguing ba” sees i sammenheng med generering av idéer, ”systemising ba” i forhold til spredning og ”exercising ba” mot implementering. For å få et bredere teoretisk perspektiv på hvordan interaksjon bidrar til kunnskapsutvikling, skal nå begrepet organizational learning mechanisms (OLM) gjennomgås.

3.3 Organizational learning mechanisms (OLM)

Begrepet organizational learning mechanisms (OLM) presenteres med utgangspunkt i Lipshitz et al. (2007b). OLM er mekanismer som organisasjoner kan tilrettelegge for, ved å skape lærende arenaer i organisasjonen, og i beste fall resulterer dette i organisatorisk læring. Det er i den forstand ikke gitt at læring vil skje selv om en OLM eksisterer i en organisasjon, på samme måte som vi tidligere så at innovasjon ikke skjer automatisk gjennom sosiale arrangementer (Kanter 1984, 1988, ref. i Fonseca, 2002). De kulturelle aspektene er sentrale for hvordan tanker og handlinger blir formet og hvordan interaksjonen skjer i konteksten av OLMer. OLMer er altså mekanismer som organisasjoner kan lære gjennom (Lipshitz et al., 2007b), og i forlengelsen av dette tilrettelegge for innovasjon.

For å klassifisere og sortere de ulike variantene av OLM, har Lipshitz et al. (2007b) kategorisert dem ut ifra to spørsmål. Det første spørsmålet er hvem som er delaktige i læringsprosessen, og det andre spørsmålet handler om hvem som er involvert og hvor læring skjer i forhold til oppgaven som utføres. Med dette som utgangspunkt skilles det mellom interne og eksterne agenter på den ene siden og mellom online og offline læring på den andre (figur 3). Kategoriene gjelder læring, som blant annet ”knowledge creation”, og i mindre grad spredning av kunnskap. Kombinasjonen av dette gir fire grunnleggende varianter av OLMer, som skissert i figur 3.

	Offline	Online
Intern	Evaluering Praksisfelleskap	Onlineforsøk Debrief
Ekstern	Vurdering Scenario- planlegging	Coaching Veiledning

Figur 3 OLM (Kilde: forfatterens konstruksjon med utgangspunkt i Lipshitz et al. (2007b))

Gjennom ulike typer OLM kan dermed læring skje om det er tilpasset til organisasjonens kontekst og situasjon. De variantene som er presentert i figur 3 er med utgangspunkt i Lipshitz et al. (2007b), men det finnes trolig flere ulike former for OLMer som kan forekomme i de ulike kategoriene. På bakgrunn av dette er det om å gjøre å finne den

mekanismen som passer organisasjonen best. Lipshitz et al. (2007b) oppsummerer fire prinsipper som organisasjoner kan bruke som retningslinjer for å velge riktig mekanisme.

- 1) OLMer kan enten være formell eller uformell. Det innebærer at organisasjoner både kan lede og styre slike mekanismer, dette gjelder spesielt de formelle OLMer. I tillegg kan det tilrettelegges for uformelle OLM, som sosiale arrangementer og praksisfellesskap.
- 2) Det finnes ikke noe fasit på hvilken OLM som passer best til ulike typer organisasjoner. OLMen må designes og systematisk implementeres på en måte som passer den spesifikke organisasjon, og hvor ulike OLMer kan utfylle hverandre. Mekanismene designes og reproduseres på bakgrunn av gode historier om hva som allerede har fungert bra.
- 3) Det finnes ikke noe objektive retningslinjer eller klassifiseringskjema for hva og hvordan OLMene bør tilrettelegges, da det må tilpasses menneskene i prosessen.
- 4) Det siste handler om at prosessen er produktet.

Ralph Stayer (ref. i Lipshitz et al., 2007b) sitt råd til de som ønsker å transformere sin organisasjon er at det bare er å begynne. Som punkt fire sier er prosessen produktet. Dette betyr at målet ikke nødvendigvis er satt fra starten av, og heller ikke hvordan tiltaket vil passe og interagere med verken kultur eller strukturen i organisasjonen. Stayers sier selv "Just start [...] if I had waited until I had all answers, I'd still be waiting" (ref. i Lipshitz et al., 2007b:22-23).

Som nevnt skiller Lipshitz et al. (2007b:28) mellom offline og online læring, samt interne og eksterne agenter for læring, som vist i figur 3. Relatert til denne oppgavens case, anser jeg kjernegruppa som et sted for offline læring, da deltakerne blir tatt ut av sin arbeidshverdag for å møtes til heldagssamling. Om kjernegruppas deltakere kan kategoriseres som interne eller eksterne agenter er uklart, men jeg velger å avgrense til de to formene for offline-mekanismer, offline/ekstern og offline/intern OLM, som er vist i venstre kolonne i figur 3. I praksis er antakeligvis alle de fire mekanismene relevant i de ulike tiltakene som fylkeskommunen har igangsatt, og vil med dette påpeke at Buskerud fylkeskommune har online OLMer på andre arenaer. Jeg starter med en gjennomgang av offline/ekstern OLM, før jeg videre redegjør for offline/intern OLM.

3.3.1 Offline/ekstern OLM

Offline/ekstern OLM handler om offline læring, som betyr at læringen forekommer utenfor den faktiske arbeidssituasjonen. I følge Lipshitz et al. (2007b) gjennomføres offline/ekstern OLMer best av eksperter. Det som skiller interne og eksterne agenter uttrykkes som følger:

Usually, these experts are assigned to this task on a full-time basis, possess specialized analytic skills, and work in centralized units that serve as organizationwide repositories of knowledge and as knowledge dissemination center. (Lipshitz et al., 2007b:35)

Det skilles mellom to ulike former for offline/eksterne OLM. Den første handler om *vurdering*, mens den andre retter seg mot *scenarioplanlegging*.

Den første av disse kalles for "postproject assessment unit" (Lipshitz et al., 2007b). Jeg oversetter dette til *vurdering*. Denne formen handler om å observere og identifisere gode læringsmuligheter for å bedre fremtidige aktiviteter. Det kan opprettes egne prosjektgrupper, eller enheter som har i oppgave å studere utvalgte prosjekter for å identifisere beste praksiser og feiltrinn, for videre å spre denne kunnskapen og hjelpe med å implementere i selskapet.

Den andre OLMen kalles originalt for "scenario-planning units" (Lipshitz et al., 2007b), og blir oversatt til *scenarioplanlegging* i denne oppgaven. Før kunne man assosiere planlegging med forutsigbarhet, og ikke læring. Læring var koblet til tidligere erfaringer, og handlet om å se seg tilbake. Dette synet har endret seg. *Scenarioplanlegging* handler om å se for seg et gitt scenario, og løse utfordringene knyttet til dette. Hensikten med OLM som retter seg mot *scenarioplanlegging* er at det er et verktøy for læring. Formålet er ikke å predikere fremtiden, men å endre ledelsens delte mentale modeller (også kalt "world views"). Organisasjoner kan ikke spå fremtiden, og hensikten med scenarioer er at man ikke vet utfallet, og ønsker derfor å øve på ulike alternativer. Ved å være forberedt på mange ulike scenario, vil organisasjonen være bedre forberedt hvis omgivelsene tar en brå vending.

Som nevnt er det sentralt for organisasjoner og velge OLMer som passer deres kontekst og situasjon, dette medfører at offline/ekstern ikke er eneste OLM som tilrettelegger for organisatorisk læring. I betraktning av oppgavens case, skal jeg derfor se nærmere på den andre formen for offlinemekanisme, offline/intern OLM.

3.3.2 Offline/intern OLM

Videre er Lipshitz et al. (2007b) også opptatt av offline/intern OLM, hvor agentene er av intern karakter. De skiller mellom After-Action Reviews (AAR) og Postproject Reviews på den ene siden, som i denne oppgaven oversettes til *selvevaluering*, og *praksisfellesskap* på den andre siden.

Selvevaluering handler om rekonstruksjon av passerte hendelser og er trolig den OLMen som er mest diskutert i litteraturen, og forklares på følgende måte:

The most common format is to discuss what worked well in the last project, what did not work well, and what the group should do to improve in the next project. (Lipshitz et al., 2007b)

Med utgangspunkt i dette er *selvevaluering* er bygd på to prinsipper.

- 1) Det første prinsippet er organisasjonens evne til å samle opp kunnskap som er direkte relevant for suksess i deres arbeid. Kritisk refleksjon over tidligere erfaringer blir en fordel for individuelle medlemmer, enheter og organisasjonen som helhet.
- 2) Det andre prinsippet er at refleksjon har mest for seg når det er samme individer som deltar i handlingen eller i prosjektet. Denne OLMen har både fordeler og ulemper. De som selv har deltatt i handlingen er ansvarlige for resultatet og for implementeringen. De sitter på mest kunnskap om hva som har blitt gjort. Utfordringen er om individet dekker over feilsteg, og at den totale virkeligheten ikke kommer frem i lyset. I forlengelse av dette kan det tenkes at åpenhet, tillit og ærlighet er forutsetninger for en reell *selvevaluering*.

Selvevaluering kan minne om begge offline/ekstern-mekanismene, *vurdering* og *scenarioplanlegging*, hvor alle tre handler om å lære for å være bedre rustet til å løse fremtidige oppgaver (Lipshitz et al., 2007b). Forskjellen på *selvevaluering* og *vurdering* er henholdsvis interne og eksterne agenter som er involvert i prosessen. *Scenarioplanlegging* på sin side ser for seg potensielle utfordringer i fremtiden, mens *selvevaluering* ser på hvordan fremtidige handlinger kan håndteres ved å se tilbake og lære av tidligere erfaringer.

Den andre formen for offline/intern OLM er *praksisfellesskap*. Opprinnelig stammer begrepet fra ”Community of Practice,” og har i senere tid blitt utbrodert i ulike verk (Cox, 2005; Lave

& Wenger, 1991; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). Et *praksisfellesskap* er en gruppe av mennesker som er samlet for å dele informasjon og kunnskap, og for å reflektere over problemer med felles interesse. Felles for mange former for fellesskap er at individene lærer gjennom samhandling, og kan lett forveksles med andre former for interaksjon, som for eksempel trening, og andre settinger hvor situert læring forekommer, imidlertid har *praksisfellesskapet* flere unike trekk. *Praksisfellesskap* er frivillig og selvorganiserte. De fokuserer på å bedre profesjonelle ferdigheter, har fokus på team og jobbrelatert prestasjon og er fordelt ut over organisasjonen. At de er selvorganiserte betyr at de ikke kan bli bestemt eller overstyrt av ledelsen i organisasjonen. Likevel kan organisasjonen støtte og tilrettelegge for *praksisfellesskap* ved utradisjonelle metoder (Nonaka et al., 2000). I *praksisfellesskap* er kunnskapen teknisk sett både taus og situert. I tillegg kan *praksisfellesskap* se ut til å ha mye til felles med ”ba”. Til tross for noen likheter, er det også her en forskjell. I ”ba” er kunnskapen både taus og eksplisitt, avhengig av hvilke ”ba” man befinner seg i. Samtidig kan ”ba” forekomme både med overlegg og ved tilfeldigheter, til forskjell fra et *praksisfellesskap* som er selvorganisert (Lipshitz et al., 2007b; Nonaka et al., 2000). Ut ifra dette kan det tenkes at et *praksisfellesskap* kan forekomme i ”ba,” samtidig som ”ba” rommer mer enn *praksisfellesskapet* alene. Grensene som omgir et *praksisfellesskap* avgjøres av oppgavens karakter, men grensene for et ”ba” er avhengig av deltakerne i ”ba”et (Krogh et al., 2001:205).

3.3.3 Oppsummering

Som vi har sett kan OLM-perspektivet sees som et supplement til ”ba”-perspektivet, gjennom dets fokus på ”knowledge creation.” Offline-mekanismene *vurdering, scenarioplanlegging, selvevaluering* og *praksisfellesskap* er gjennomgått som fire typer OLM innenfor henholdsvis offline/ekstern og offline/interne OLM. For organisasjoner er det sentralt å finne de OLM som passer ens egen kultur og kontekst, for å få best læringsutbytte. I betraktning av organisasjonsinnovasjonens tre kjerneaktiviteter, skiller Lipshitz, Friedman, og Popper (2007a) tydelig mellom ”knowledge creation” og ”knowledge dissemination”, som innebærer at OLM gjelder læring og ”knowledge creation,” mer enn spredning (Lipshitz et al., 2007a). For å lykkes i å spre kunnskap må sender være motivert for å dele, samtidig som mottaker må være åpen og mottakelig for å få. Motivasjonen til både å dele og motta avhenger av egeninteressen, individets interesse for organisasjonen, kunnskapens relevans for individets arbeidsoppgaver og organisasjonens utfordringer, videre fremheves også grad av forpliktelse

som en faktor for hvor mye som spres (Lipshitz et al., 2007a). Samtidig poengterer Lipshitz et al. (2007a) at både ”knowledge creation” og ”knowledge dissemination” fremhever en rekke utfordringer som er nødvendig å se i sammenheng, og det er derfor sentralt å se idégenerering, spredning og implementering i relasjon til hverandre. Analytisk er offline-mekanismer spesielt aktuelt i forbindelse med å genererer nye idéer, og begrepene offline-mekanismene *vurdering, scenarioplanlegging, selvevaluering og praksisfellesskap* blir sett på videre i analysen og drøftingen.

3.4 Teoretiske perspektiv og videre analyse

Innovasjon skjer i en veksling mellom å utforske ny kunnskap og utnytte allerede eksisterende kunnskap (Newell et al., 2009), og vi har nå sett hvordan organisasjonsinnovasjon også kan oppfattes som en slik veksling. Innovasjon foregår gjennom tre prosesser: generering, spredning og implementering av idéer (Newell et al., 2009). Videre har begrepene ”ba” og OLM blitt gjennomgått med sikte på kunnskapsdeling, ”knowledge creation” og innovasjon.

Som tidligere nevnt kan ”ba” sees i sammenheng med Newell et al. (2009) tretrinnsprosess for innovasjon. Det kan tenkes at idéene blir til i ”origination ba” og ”dialoguing ba”, de nye idéene blir spredd i ”systemising ba.” Tilslutt blir idéene implementert i ”exercising ba”, ved at den eksplisitte kunnskapen blir internalisert og brukt i arbeidshverdagen. ”Ba” forekommer på ulike nivå i en organisasjon. I motsetning til ordinær interaksjon, fremmer ”ba” kunnskapsutvikling og ”knowledge creation”. Som et supplement til ”ba”-perspektivet, er OLM-perspektivet valgt. Da OLM defineres i relasjon til ”knowledge creation” vil det være naturlig å tenke at offline-mekanismer bidrar mer i genereringsfasen enn til spredning og implementering, samtidig kan ikke sprednings- og implementeringsprosessen utelukkes. Alle tre prosessene er sentrale innenfor innovasjon. På den måten utfyller OLM-perspektivet læringsaspektet ved innovasjonsprosessen, samtidig som ”ba”-perspektivet gir et mer overordnet blikk i forhold til hele tretrinnsprosessen for innovasjon. ”Ba”-perspektivet kan dermed sees i lys av alle tre prosessene for innovasjon, noe OLM i teoretisk forstand ikke kan. I tabell 1 er analyse- og drøftingskapitlenes struktur skissert. Strukturen viser hvilke elementer som blir analysert i de ulike kapitlene.

Tabell 1 Analysekapitlenes struktur (Kilde: forfatterens konstruksjon)

Kap 5 Generering av idéer	Kap 6 Spredning	Kap 7 Implementering
”originating ba” ”dialoguing ba” offline-mekanismer	”systemizing ba” boundary-spanner	”exercising ba”
Kap 8 Drøfing alle fire ”ba” i sammenheng OLM, intern/ekstern offline-mekanismer		

4 Metode – studiens fremgangsmåte

I dette kapitlet skal jeg ta for meg metodologiske spørsmål knyttet til den kvalitative forskningsmetoden som er grunnlaget for studien.

[Metode er] en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder. (Auberts 1972, ref. i Everett & Furseth, 2004:129-130)

Jeg skal i det følgende gi en beskrivelse av min fremgangsmåte, om forskningsprosessen og de kontekstuelle forhold, dette er høyst nødvendig for at leseren skal få innblikk i hvordan jeg har arbeidet steg for steg i denne studien, og videre gi leseren mulighet til å vurdere de valgene som har blitt gjort (Thagaard, 2013:138). Dette gjøres med et ønske om å presentere en meningsfull oppgaven og at de vurderingene jeg har tatt fremmer en forskningsmessig forsvarlig oppgave. Innledningsvis blir forskningsdesignet redegjort for, og valget av en kvalitativt casestudie. Innhenting av datamaterialet drøftes videre, samt de metodiske utfordringer som oppstod på veien. Avslutningsvis i dette kapitlet blir analysestrategi diskutert.

4.1 En kvalitativ casestudie

Jeg hadde allerede litt kjennskap til BFK, da jeg gjennom en praksisperiode fikk delta på en BFK-konferansen som ble avholdt mars 2014. Med tanke på hva jeg den gang så av utviklingsarbeidet til BFK, ble jeg interessert i å få mer kunnskap om hvordan denne måten å organisere på kan påvirke innovasjonen og organisasjonens evne til å utvikle seg. Etter samtaler med kontaktperson i BFK, ble jeg mer nysgjerrig på hvilken rolle den såkalte kjernegruppa har i forhold til organisasjonsutviklingsarbeidet som helhet og videre hvilken rolle kjernegruppa har ut til de ulike virksomhetene. Jeg hadde en tanke om at det eksisterer mange ulike erfaringer fra samlingene, og disse erfaringene antok jeg at både var bevisste og mulig å uttrykke, samtidig som en del av erfaringene trolig er ubevisste, som en form for taus kunnskap. Et spørsmål jeg stilte meg var hvordan disse erfaringene og kunnskapen flyter mellom kjernegruppa og organisasjonen som helhet, og det var disse refleksjonene som dannet grunnlaget for denne forskningsoppgaven.

Et forskningsdesign er en plan eller skisse for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Thagaard, 2013:54). Forskningsdesign deler inn retningslinjer for prosjekter, og innebærer *hva* undersøkelsens fokus er, samt *hvor* og *hvordan* undersøkelsen skal utføres.

Undersøkelsens *hva* er organisasjonsinnovasjon og kunnskapsdeling i en større, distribuert organisasjon. Undersøkelsen ble utført i BFK, nærmere bestemt i kjernegruppa, dette er undersøkelsens *hvor*. BFK er en enkeltorganisasjon, hvor kjernegruppa er et tiltak innenfor organisasjonsutviklingen, studien har med dette fokus på et spesifikt fenomen. Fenomenet er organisasjonsinnovasjon i BFK, hvor kjernegruppa er caset, med hovedmål om å forklare fenomenet innovasjon gjennom kunnskapsdeling. Da en casestudie defineres ut ifra valg av objekt, og ikke metode (Stake, 1994:435), kan denne studien klassifiseres som en casestudie. Kjernegruppa er objektet jeg skal studere, og er valgt fordi det er unikt på sitt område. Da jeg ser på innovasjon i en større, distribuert organisasjon, ønsker jeg å se på noe større enn kjernegruppa som enhet alene, og derfor vil ikke ”intrinsic” casestudie være aktuelt. Et kollektivt casestudie ville vært av interesse, da flere case kunne vært forsket på (Stake, 1994), men på bakgrunn av begrenset med tid ville ikke dette vært gjennomførbart. På bakgrunn av et fokus på en større sammenheng enn kjernegruppa alene, klassifiseres studien som et ”instrumentelt casestudium” (Johnson & Christensen, 2012:397; Stake, 1994:437; Thagaard, 2013:56). Videre er caset, kjernegruppe i offentlig sektor, tvilsom representativt for utviklingsarbeid i offentlige sektor generelt. Da det i tillegg eksisterer mindre forskning på området (Amundsen, 2013), blir caset unikt i sitt tilfelle. Hensikten ved denne studien er derfor ikke å foreta en undersøkelse om tilrettelegging av organisasjonsinnovasjon generelt i offentlig sektor, men med utgangspunkt i dette unike caset, kan kunnskap om kjernegruppa og forhåpentligvis lignende fenomener tilegnes (Siggelkow, 2007:20). Metoden som ble brukt for å finne svar på dette, og som er undersøkelsens *hvordan*, er en kvalitativ tilnærming til innhenting av data, hvor jeg har brukt kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode.

For å gjøre meg kjent innenfor forskningslitteraturen på området, startet jeg tidlig med å søke litteratur innenfor valgt tema. Opparbeidelsen av en bedre forståelse av fagfeltet, bidro til å se muligheter innenfor innhenting av empiri og ikke minst valg av case. Etter at avtalen om et samarbeid med BFK var klargjort høsten 2014, startet jeg med systematisk kartlegging av organisasjonen. Dette gjorde jeg ved å undersøke strategiske dokumenter, referater fra ulike møter, samlinger, evalueringer og relevant teori. I betraktning av hva Dalen (2013) er opptatt av er det sentralt å bevege seg inn i det empiriske feltet som prosjektet skal gjennomføres i.

Før jeg landet på valg av kjernegruppa som case, diskuterte jeg i samråd med både veileder og kontaktperson i BFK alternative innfallsvinkler til valgt tema. For meg var det først og fremst viktig å ta en nærmere titt på temaet innovasjon og kunnskapsdeling, samtidig som forskningsprosjektet måtte være gjennomførbart innenfor gitte rammer. Prosjektet skulle gjennomføres i løpet av et semester, noe som setter betingelser for nødvendige avgrensninger.

4.2 Valg av datainnsamlingsmetode

Som nevnt har jeg valgt en kvalitativ tilnærming til denne studien, jeg vil kort presentere mine refleksjoner rundt dette valget. Kvalitative studier søker å gå i dybden og kjennetegnes ved analytiske beskrivelser, mens kvantitative metoder vektlegger det som kan måles i kvantitet og frekvenser, og dermed problemstillinger som statistisk kan generaliseres (Thagaard, 2013:17). Kvalitative studier kan derfor gi tilgang på informasjon som er utilgjengelig på andre måter (Rambøl, 2014:33). Ved bruk av kvalitativ tilnærming kan jeg få tilgang på mer nyansert og detaljert informasjon om fenomenet, og det er mulig å finne spesielle kjennetegn og egenskaper ved fenomenet som studeres. Innenfor fenomener vi vet lite om og som er forsket lite på, egner den kvalitative tilnærmingen seg svært godt (Johannessen et al., 2010:32). Da kjernegruppa ansees som rimelig nytt på forskningsfeltet, og hensikten ved studiet er å se på kjernegruppa som fenomen, anså jeg derfor en kvalitativ tilnærming som mest hensiktsmessig.

4.2.1 Kvalitativ intervju – utveksling av synspunkter

Da jeg først hadde valgt en kvalitativ tilnærming var spørsmålet hvilken kvalitativ metode som kunne gi best svar på spørsmålene mine. Jeg var i starten åpen for ulike innfallsvinkler, hvor dokumentanalyse, observasjon og intervjuer ble nøye vurdert. For å få nyanserte og fyldige data fra flere perspektiv hadde det vært interessant å foretatt en studie som kombinerte disse tre innfallsvinklene, dette kalles metodetriangulering (Johnson & Christensen, 2012:269). Av hensyn til rammene masteroppgaven setter, ville ikke dette alternativet være gjennomførbart. Det kunne derfor være hensiktsmessig å velge én metodisk orientering og eventuelt utfylle med perspektiver fra andre metoder (Dalen, 2013:26; Everett & Furseth, 2004). Neste steg var dermed å velge én hovedmetode for datainnsamling. Etter å ha mottatt en rekke dokumenter fra tidligere kjernegruppesamlinger, forstod jeg raskt at dette ikke ga tilstrekkelig med informasjon om fenomenet. Da jeg skulle studere

organisasjonsinnovasjon i BFK, gjennom kjernegruppa som et konkret tiltak, var det også utfordrende å bruke observasjon som metode. Forskningsspørsmålene og vinklingen måtte da ha vært annerledes. Tidsaspektet gjorde også denne formen vanskelig å gjennomføre, da samlingene forekommer to ganger i året.

Siste alternativ som ble vurdert var intervju. ”Intervjuundersøkelser egner seg godt til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse” (Thagaard, 2013:13). Et kvalitativt intervju kan dermed gi informasjon om kjernegruppas ringvirkninger ut i organisasjonen, hva deltakerne må forberede seg på og hva de selv deler av erfaringer og kunnskap på samlingene. Denne informasjonen hadde ikke vært mulig å innhente gjennom utelukkende observasjon som metode. Den metoden som trolig ville gi mest utfyllende og utdypende data for å besvare denne oppgavens problemstilling, ble dermed vurdert å være intervju. Samtidig kunne observasjon og lesing av dokumenter bidra med supplerende informasjon til intervjuene. Observasjon er ofte sikrere for å få informasjon om hva som faktisk skjer, en såkalt ”bruksteori”. Imidlertid innebærer et intervju å spørre folk, noe som gjør at datamaterialet blir farget av informantens syn og oppfattelse. Datamaterialet blir derfor hva informantene selv oppfatter og kan i den forstand risikere at den ”uttrykte teorien” ikke stemmer overens med hva som faktisk foregår (Argyris, 1987; Johannessen et al., 2010). Jeg ser det derfor som sentralt å supplere intervjuene med dokumentlesing og observasjon.

4.2.2 Dokumenter og observasjon

I et intervju utveksles synspunkter (Dalen, 2013:13), og forskerens oppgave er å ivareta informantene på en etisk forsvarlig måte. Jeg har valgt å bruke et semistrukturert intervju som hovedmetode, med observasjon og lesing av dokumenter som supplerende informasjonskilder. For å få tilstrekkelig med bakgrunnsinformasjon om caseet har jeg, som tidligere nevnt, lest meg opp på dokumenter, deriblant tidligere referat fra ulike samlinger. I tillegg har jeg fått en bedre forståelse for kjernegruppa som fenomen gjennom deltakende observasjon på en kjernegruppesamling. Her fikk jeg delta på lik linje som de andre og jeg opplevde dette som verdifullt. Det ga meg bedre forståelse både for det interne språket som eksisterer på arbeidsplassen og for dokumentene jeg hadde lest. ”Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet” (Dalen, 2013:15). Både dokumentlesing og deltakelse på kjernegruppesamling har gitt meg innsikt og kunnskap om BFK og kjernegruppa, og har

blitt brukt som bakgrunnsmateriale til intervjuene. Dokumenter som er lest er deriblant tidligere masteroppgaver av Amundsen (2013) og Rambøl (2014), samt referater fra tidligere kjernegruppesamlinger og andre relevante dokumenter (vedlegg 4). En slik forforståelse kan bidra til å få en best mulig oppfatning av informantens opplevelser og uttalelser (Dalen, 2013:16), hvor denne forforståelse også er viktig for senere tolkning (Gadamer 1984, ref. i Dalen, 2013:16-17). Å ha en bedre forståelse for fenomenet, og ha fått innpass i arbeidsplassens miljø, bidro til at jeg som forsker hadde enklere for å forstå de ord og begreper som ble brukt i intervjuet. Eksempler på et slengord som ble brukt er ”de på fylket,” som betyr ansatte som har kontorer på fylkeshuset. Tilsammen dannet dette grunnlag for utarbeidelse av spørsmål til intervjuguiden og innhenting av datamaterialet, som styrker forskerens og informantens forståelse av hverandre, og derav den økologiske validiteten (Nicolini, 2009).

4.2.3 Etiske retningslinjer og vern av informanter

Thagaard (2013) presenterer tre etiske retningslinjer som er særlig relevant for studier som behandler personopplysninger, disse er: *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvenser* ved å delta i forskningsprosjekter. Forskeren har et etisk ansvar ovenfor informanten, slik at informanten og datamaterialet blir behandlet med redelighet og nøyaktighet. Intervjuene startet med en gjennomgang av prosjektets formål, hvor jeg igjen opplyste om mulighet for å trekke seg, og unngå å svare på spørsmål om de ønsket det. Dette ble gjort i henhold til forskningsetiske retningslinjer, om *informert samtykke* (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009; Thagaard, 2013). Videre spurte jeg om tillatelse til bruk av lydopptaker, hvor samtlige samtykket til bruk av lydopptak. Jeg ønsket å bruke lydopptaker for å sikre best mulig dokumentasjon av intervjuet. I tillegg noterte jeg ned kroppsspråk når det var nødvendig, for å sikre min forståelse under behandling av datamaterialet. Å håndtere lydopptaker på en profesjonell måte, hevder Dalen (2013) at tilrettelegger intervjusituasjonen bedre. Jeg informerte videre om hvordan lydfilene kom til å bli behandlet og oppbevart i henhold til forskningsetiske retningslinjer og *konfidensialitet* (Kvale et al., 2009:90; Thagaard, 2013:28). Det siste prinsippet, *konsekvenser*, ble tatt hensyn til både i analysen, men også avslutningsvis i intervjuet ved å oppsummere det som var sagt. Dette gjorde jeg for å sjekke om min oppfattelse stemte med informantens, for å bekrefte om min forståelse var korrekt eller ei, som igjen dannet et bedre grunnlag for riktig tolkning i analysen (Thagaard, 2013:31). Dette omtales som ”participant feedback,” og er viktig for å styrke

tolkningsvaliditeten i oppgaven (Dalen, 2013; Johnson & Christensen, 2012). Etter oppsummeringen spurte jeg, som en debrief, om informantene hadde noe de ønsket å utdype eller å legge til (Kvale et al., 2009). Dette opplevde jeg som fruktbart, da jeg fikk enda mer utfyllende informasjon på de punktene informantene tok opp.

4.3 Innhenting av datamateriale

4.3.1 Utvelgelse av informanter

I denne typen prosjekt skal valg av informanter være hensiktsmessig, og ikke nødvendigvis representativ for utvalget (Johannessen et al., 2010:107). Selv om utvalget må være tilgjengelig, må likevel valg av informanter gjøres på bakgrunn av oppgavens problemstilling (Everett & Furseth, 2004:135). Etersom deltakerne av kjernegruppa normalt er spredd ut over et stort geografisk område, og under forutsetning at intervjuet skal være frivillig, informerte jeg alle i kjernegruppa om forskningsprosjekt på kjernegruppesamlingen i januar. Dermed fikk alle deltakerne samme informasjon og lik mulighet til å delta. I etterkant av samlingen sendte jeg ut mail til alle deltakerne av kjernegruppa med forespørsel om de ønsket å stille til intervju. Jeg fikk tolv respondenter, og gjorde et strategisk kriteriebasert utvalg for å kunne avspeile ulike dimensjoner av fenomenet. Utvelgelse av informanter har blitt gjort på grunnlag av følgende valgte kriterier:

- 1) Maksimal variasjon ut ifra deres erfaring fra kjernegruppa (Corbin & Strauss 2009, i Dalen, 2013:43; Johannessen et al., 2010:107).
- 2) Hvilken del av organisasjonen vedkommende representerer.

Som nevnt tidligere er oppgavens problemstilling avgjørende for utvelgelse av informanter, men også for antall informanter (Johannessen et al., 2010:104). Da min problemstilling retter seg mot organisasjonsinnovasjon i lys av kjernegruppa, ble de to kriteriene for utvalget sentrale. Ut ifra de valgte kriteriene anså jeg det som hensiktsmessig å intervju seks personer (tabell 2). På den måten fikk jeg en bred variasjon i hvilke deler av organisasjonen som var representert, samtidig som jeg fikk informasjon fra både erfarne deltakere og nykommere av kjernegruppa. Oppgaven er meldt til NSD (vedlegg 1) og informantene har gitt skriftlig samtykke til å delta (vedlegg 2). Av hensyn til informantenes anonymitet, velger jeg å ikke oppgi alder, kjønn, stilling og arbeidsplassens geografiske plassering (Thagaard, 2013), derfor veksler jeg vilkårlig mellom bruk av han og hun i analysedelen. Det er heller ikke

Tabell 2 Skjematisk fremstilling av informanter med utgangspunkt i erfaring fra kjernegruppa (Kilde: forfatterens konstruksjon)

Kode	Erfaring fra kjernegruppa
Informant 1	Fra starten av
Informant 2	Middels, 2 år
Informant 3	Ny
Informant 4	Ny
Informant 5	Fra starten
Informant 6	Fra starten

relevant for oppgaven å vite hvem som arbeider med hva, men for å vise at jeg har bredde i yrkesbakgrunn og arbeidsplass nevner jeg arbeidsplasser uavhengig av kode. I utvalget er det ledere av ulike enheter og avdelinger, med en bredde av toppleder, ledere, mellomledere og medarbeider. Personene tilhører også ulike arbeidssteder som er geografisk spredd, mens hovedvekten tilhører fylkeshuset.

4.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet med hensyn til case, teori og forskningsspørsmål (vedlegg 3). En intervjuguide er nødvendig for å sikre at tema og spørsmål som skal dekke de viktigste områdene blir belyst. Det er derfor viktig at alle tema som tas opp er relevant for problemstillingen (Dalen, 2013:26). I tillegg vil gode spørsmål som gir tykke beskrivelser gi et bedre grunnlag for tolkningsprosessen, og derved bidra til å styrke den deskriptive validiteten (Johnson & Christensen, 2012), og nettopp derfor var jeg nøye med å utarbeide en intervjuguide i henhold til forskningsspørsmål og de teoretiske perspektivene (Kvale et al., 2009:145). De teoretiske begrepene ble operasjonalisert til spørsmålsformuleringer som var mulig for informantene å svare på, samtidig som oppbyggingen av spørsmålene var sentral for å få en god struktur (Thagaard, 2013). At jeg på forhånd hadde lest tidligere referat og vært med på en kjernegruppesamling, ga meg et godt grunnlag for å formulere spørsmål som reflekterte det som faktisk foregikk. Dette omtales som økologisk validitet, og styrkes om spørsmålene er i samsvar med informantens forståelse og forskerens oppfattelse (Cicourel, 1982; Nicolini, 2009).

Både veileder og kontaktperson fra BFK så gjennom intervjuguiden i forkant, og kom med konstruktive tilbakemeldinger. Som Dalen (2013) påpeker, brukte jeg utsagn fra tidligere

referater for å konkretisere spørsmålene, og ba informantene om deres synspunkt (vedlegg 3). Jeg stilte både åpne og mer lukkede spørsmål, for å gi dem mulighet til å snakke fritt, samtidig som jeg kunne følge opp svarene om nødvendig. Å legge til rette for oppfølgingsspørsmål er viktig for å øke tolkningsvaliditet (Johnson & Christensen, 2012). Eksempler på dette er da informantene ivrig fortalte om ”vi” som gjorde det ene og det andre, kunne jeg kontrollere med oppfølgingsspørsmål som ”hvem er vi?” Intervjuguiden ble dermed tilpasset informantene, noe som er en fordel ved et semistrukturert intervju. Jeg har tidligere erfaring med intervju fra både praksisperioder og skoleoppgaver, dette har gjort meg tryggere i rollen som intervjuer. Et prøveintervju ble foretatt på en medstudent, slik at jeg kunne øve meg i intervjurollen, så vel som å formulere meg, og respondere på det som ble sagt (Dalen, 2013:30).

4.3.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i uke 8, 9 og 10. Jeg anså det som hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene 4-6 uker etter kjernegruppesamlingen i januar av flere grunner. Valget gjorde jeg først og fremst av hensyn til problemstillingen. Da jeg ønsket å få svar på hva som foregikk på kjernegruppesamlingen anså jeg det som sentralt å ikke vente for lenge. Samtidig ønsket jeg svar på hvilke ringvirkninger kjernegruppearbeidet har gitt. Derfor var det nødvendig å gi litt tid, med hensyn til spørsmål om overføringsverdien til egen arbeidsplass. I uke 11 skulle deltakerne på BFK-konferansen, og det var derfor viktig å avvikle intervjuene før konferansen, slik at arbeidet rundt kjernegruppa ikke ble blandet med impulser fra BFK-konferansen.

Jeg kontaktet informantene via mail, og avtalte sted og tidspunkt. Da informantene meldte sin interesse for å delta på intervju, informerte jeg om at oppgaven var godkjent av NSD og sendte ved ”informasjons- og samtykkeerklæring” (vedlegg 2). På den måten var alle klar over at deltakelsen var frivillig, og at de hadde rett til å trekke seg når de måtte ønske. Dette la til rette for at prosjektet kunne sette i gang etter ”deltakernes informerte og frie samtykke,” og er i tråd med forskningsetiske retningslinjer (Thagaard, 2013:26). Et par dager i forveien fikk informantene en mail med informasjon om hovedtema og de tre delområdene jeg hadde strukturert intervjuguiden etter. Denne temaoversikten bidro til å forberede informantene om hva slags temaområder de kunne vente seg å få spørsmål om (Thagaard, 2013).

Intervjuene ble gjennomført på et sted informantene selv valgte. Jeg var bevisst på å la dem velge selv, slik at intervjuet foregikk i trygge omgivelser. Oppstart av intervjuet er viktig for atmosfæren og min plassering ovenfor informanten kan påvirke opplevelsen (Johannessen et al., 2010:146). Derfor forsøkte jeg å plassere meg slik at vi satt med 90 graders vinkel, og der det lot seg gjøre, satt informanten på plassen med mulighet for å kikke ut vinduet. Dette gir en opplevelse av rom til å tenke, og minsker følelsen av et forhør. Å tilrettelegge for god atmosfære og trygge omgivelser ble gjort for å sikre at informantene var fri til å si det de mente.

4.4 Analysearbeidet

I analysen kan det være fordelaktig å tenke på at intervjuet er en fortelling. Spørsmålet er da hvordan den opprinnelige historien som ble fortalt kan rekonstrueres og presenteres for leseren av denne oppgaven (Kvale et al., 2009:201). For å rekonstruere informantens fortelling på en best mulig måte er det viktig å utføre både transkribering og analyse med nøyaktighet.

4.4.1 Transkribering – fra tale til skriftspråk

Da transkribering ansees som en start på analysen, medfører det en fordel å gjøre det selv (Dalen, 2013:55). Første intervju ble transkribert direkte etter intervjuet av to hensyn. For det første anså jeg det som gunstig å transkribere mens intervjuet fortsatt var friskt i minnet (Dalen, 2013:58), for det andre lærte jeg mye om meg selv som intervjuer (Kvale et al., 2009), denne erfaringen tok jeg med meg i de resterende intervjuene.

Transkribering handler også om å gjøre datamaterialet klart for analyse (Kvale et al., 2009:118), i mitt tilfelle handlet dette om å gjøre om tale til skriftspråk. Jeg stilte meg selv spørsmål om hva som er gyldige formuleringer fra muntlig tale til et skriftspråk, da det kan være problematisk, både i praktisk og prinsipiell forstand (Kvale et al., 2009:186). Jeg foretok en meningsanalyse, som ikke gjorde det nødvendig med detaljerte eller spesifiserte former for transkripsjon (Kvale et al., 2009:191). Jeg transkriberte pauser og fyllord i de tilfellene det påvirket meningsinnholdet, men det er viktig å husk at transkripsjonen opprinnelig er en samtale og et resultat av noe man har kommet frem til i fellesskap. Av hensyn til det tredje etiske forskningsprinsippet, *konsekvenser*, samt deskriptiv validitet, har jeg tilpasset sitat i analysen slik at meningsinnholdet kommer tydeligere frem (Thagaard,

2013). Helt sentralt for en forskningsoppgaves troverdighet og reliabilitet er at forskeren klarer å beskrive det som faktisk foregikk i virkeligheten. Nøyaktighet i transkripsjonen og bearbeiding av datamaterialet er med andre ord viktig for å styrke deskriptiv validitet (Johnson & Christensen, 2012:265; Kvale et al., 2009; Thagaard, 2013).

4.4.2 Teori og data – valg av analysestrategi.

Denne oppgavens formål er å se på hvordan organisasjonsinnovasjon foregår i en større, distribuert organisasjon. Jeg har analysert på hvilken måte kjernegruppa har bidratt til innovasjon, noe som blir presentert i de neste kapitlene. Det er først i analysen at teorien blir koblet til datamaterialet, og jeg skal derfor analysere organisasjonsinnovasjon med sikte på de tre kjerneaktivitetene: generering, spredning og implementering av idéer. De tre prosessene blir sett i lys av to utvalgte teoretiske aspekter, ”ba” og OLM, som tilsammen danner grunnlag for analysen av innovasjon og kunnskapsdeling. Jeg vil med dette presisere at jeg ikke har foretatt en evaluering av organisasjonsutviklingsarbeidet til BFK.

Opgavens analyse har en abduktiv tilnærming fordi analysen er et samspill mellom induksjon og deduksjon (Dalen, 2013:99; Thagaard, 2013:198). På den ene siden forutsetter abduksjon, på samme måte som deduksjon, et teorigrunnlag før datainnsamling. Med tanke på at jeg startet tidlig med å finne relevant litteratur på feltet, har dette vært sentralt i studien. På den andre siden baseres analysen på empiriske data, hvor enkelttilfeller analyseres opp mot generelle teorier, i henhold til en induktiv tilnærming (Johnson & Christensen, 2012:17).

Da studien er en instrumentelt casestudie vil en helhetstenking i analysesituasjonen være å foretrekke. Analysestrategien jeg har valgt er en teoretisk analyse, som noen forskere hevder er å foretrekke for casestudier (Kvale et al., 2009:199; Yin, 2014:136). Som nevnt tidligere ble de teoretiske begrepene operasjonalisert under utarbeidelsen av intervjuguiden. På den måten tok jeg de abstrakte begrepene ned til et hverdagspråk for å snakke om tematikk og problemstilling på en forståelig måte for informantene. Empirien operasjonaliseres tilbake, fra hverdagspråk til teoretiske begreper gjennom analysen. Det er viktig å fremheve at jeg gjennom analysen har tolket empirien i lys av de utvalgte teoretiske begrepene, noe som setter rammer for tolkningen. For informantene kan det virke provoserende å se et sitat i en forskningskontekst, fordi det muligens kan oppleves for snevert og lite nyansert (Thagaard, 2013:31). Jeg har derfor med stor nøyaktighet forsøkt å gjengi informantene så godt det lar

seg gjøre, innenfor rammene av et forskningsstudie, det har derfor vært viktig å vektlegge rike beskrivelser i rapporten.

Å analysere betyr å dele noe opp i mindre biter eller elementer (Kvale et al., 2009:21). Da caset skal sees i en større organisatorisk sammenheng, er det sentralt å analysere deelementene i lys av en helhetstankegang. Analysekapitlene består av tre deler: generering, spredning og implementering av idéer. Til sammen utgjør disse tre delene en helhet innenfor organisasjonsinnovasjon. Dette er i tråd med en hermeneutisk tolkning, som vektlegger en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn (Johannessen et al., 2010:362). Da jeg er interessert i å analysere de teoretiske perspektivene opp mot empirien, er ikke grounded theory eller en induktiv tilnærming til analysen aktuell. Grounded theory tar utgangspunktet i empirien i seg selv, og utvikler teori på grunnlag av det innsamlede datamaterialet (Dalen, 2013:17).

4.5 Oppsummering

Denne oppgaven er en kvalitativ instrumentell casestudie, hvor abduksjon og teoretisk analyse blir brukt som analysestrategi. En teoretisk analyse handler om å definere noen teoretiske antakelser som styrer analyseprosessen videre (Johannessen et al., 2010). Dette innebærer at jeg som forsker har en viss forforståelse i lys av teoretiske begreper. Dette er i tråd med Hansons tese, som går ut på at vi ser med våre teorier (Hammersley & Atkinson, 1996:46; Lund, 2002:41). I tillegg har jeg også lest dokumenter og deltatt på en kjernegruppesamling for å tilegne meg tilstrekkelig forståelse av fenomenet og organisasjonen. Hermeneutikken vektlegger forforståelse og fortolkning, og det enkelte sitat eller utsagn må forstås i en større kontekst. Delelementene må med andre ord forstås i lys av helheten (Dalen, 2013:17). Denne forforståelsen har påvirket min tolkning av datamaterialet, noe som har vært hensikten ved denne studien. Med ønske om å presentere min forskning og gjøre prosessen åpen, har jeg tatt ulike avveininger for å gjøre dette til en forskningsetisk forsvarlig oppgave.

De tre kommende kapitlene presenterer resultatene av analysen gjennom de tre delementene: generering, spredning og implementering av idéer. De teoretiske perspektivene "ba" og OLM vil bli analysert etter skissen presentert i avsnitt 3.4, side 26. Delelementene vil sammenfattes til en helhet i kapittel 8, "drøftingskapittelet."

5 Generering av idéer

Da det etter manges mening ikke finnes noe enkeltstående teori om beste praksis, må organisasjoner se seg nødt til å finne sin egen måte å gjøre det hele på (Newell et al., 2009). Innovasjonsprosesser er, som mye forskning har kommet fram til, sosialt interaktive prosesser (Fonseca, 2002; Newell et al., 2009). Innovasjonens paradoks er at utvikling skal skape trygghet og robusthet, men i prosessen kan mye oppleves som usikkert og uklart (Fonseca, 2002:4), som også gjelder prosesser i forbindelse med organisasjonsinnovasjon. Dette medfører at målet for utviklingsprosessen ikke alltid er klart og tydelig. Det er ikke én tydelig og klar idé og derfor ser jeg det som sentralt å snakke om generering av nye idéer, i stede for én idé for utvikling. Her er generering av både små og store idéer sentralt for å drive utviklingsarbeidet videre. Newell et al. (2009) vektlegger utforskning og utnyttelse av kunnskap som to aspekt ved innovasjonsprosessen, og jeg skal i det følgende analysere på hvilken måte kjernegruppa legger til rette for både utnyttelse og utvikling av kunnskap, og i forlengelsen av dette på hvilken måte kjernegruppa er en arena for å generere nye idéer, gjennom ”knowledge creation” for videre utviklingsarbeid i BFK.

5.1 Utforske og utnytte kunnskap

Fylkeskommunen er interessert i innspill for videre utvikling og ønsker å bruke kjernegruppa som et bindeledd mellom organisasjonen vi er en del av her på [min arbeidsplass] og strategien i Buskerud fylkeskommune. Informant 3

Informant 3 ser på kjernegruppa som en arena hvor arbeidet ute i de ulike enhetene skal samkjøres og videreutvikles i forhold til den overordnede strategien til BFK. En annen informant trekker også frem forholdet mellom det strategiske og operative plan, hvor vedkommende opplever at sin oppgave i kjernegruppa er å bidra med erfaringer fra sin egen enhet og sette det i relasjon til den strategiske utviklingen. På den måten opplever informanten kjernegruppa som bindeleddet mellom strategien i BFK og det som skjer ute på arbeidsplassene. Flere informanter fremhever også at kjernegruppa har i oppgave ”å holde prosessen i gang,” og ”dra utviklingsarbeidet videre uten å miste grunnlaget,” og dette tilrettelegges det for gjennom gruppeprosesser i kjernegruppa hvor fylkeskommunens fremtid diskuteres. Følgende sitat fra informant 1 uttrykker dette: ” [Det] har vært [...] diskusjon om hvordan man skal tenke organisasjon [og det] har vært mye høylytt diskusjon om hva en organisasjon er og hvordan og hvilken vei vi skal gå.” På den måten kan det virke som at

kjernegruppa både utforsker kunnskap ved å snakke om organisasjonens fremtid, samtidig som kunnskapen utnyttes da gruppemedlemmenes innspill og erfaringer er grunnlaget for diskusjonene. Diskusjonene dreier seg både om det å dele erfaringer fra de ulike virksomhetene, på det operative plan, og om utviklingsarbeidet videre, på det strategiske plan. Sagt på en annen måte er innspill fra grasrota grunnlaget for videreutvikling av strategien i BFK. Kjernegruppa er en ”kanal for å skaffe informasjon fra gulvet og opp,” hvor man kan lære mye av ”å høre hva som faktisk skjer” (informant 1). Det er særlig to funn i datamaterialet som er spesielt interessant relatert til generering av idéer, og er følgende:

- 1) I møtet med andre på kjernegruppesamlingen får informantene idéer og inspirasjon gjennom hverandres fortellinger, dette blir videre analysert i avsnitt 5.1.1.
- 2) Fortellingene danner videre grunnlag for diskusjon om utviklingsarbeidet. Historiene ”forskes på” ved å diskutere hva som skjer og hvorfor? Dette danner grunnlag for ”utvikling” i stede for ”vedlikehold” av utviklingsarbeidet, som en informant fremhever. Organisasjonens fremtid blir dermed diskutert, og nye idéer for videre drift genereres og dette blir analysert ytterligere i avsnitt 5.1.2.

Begge punktene over er i tråd med offline/ekstern-mekanismen *vurdering*. Offline-mekanismen *vurdering* er en arena for å finne de gode historiene for å bedre fremtidige aktiviteter (Lipshitz et al., 2007b:29). Det første punktet bidrar til å bedre informantens fremtidige aktiviteter i arbeidshverdagen direkte, mens den andre punktet relateres mer til utvikling på det strategiske plan. At fylkeskommunen er interessert i innspill fra grasrota kan være med på å identifisere de gode historiene, og på den måten kan offline-mekanismen *vurdering* være med å tilrettelegge for generering av nye idéer. På samme måte kan offline/intern-mekanismen *selvevaluering* trekkes inn her. *Selvevaluering* handler om å lære gjennom kritisk refleksjon over tidligere erfaringer, og at dette har mest for seg når det er samme individ som har utført oppgaven som evaluerer (Lipshitz et al., 2007b). Deltakerne av kjernegruppa er utfordrende å kategorisere som interne eller eksterne agenter, fordi det er avhengig av hva som diskuteres og hvem som er med i diskusjonen. I hvilken grad deltakerne av kjernegruppa er interne eller eksterne agenter blir drøftet i kapittel 8. Samtidig er det interessant å se nærmere på prinsippet om kritisk refleksjon i relasjon til *selvevaluering* og styrkebasert tenkesett. I offline-mekanismen *selvevaluering* samles kunnskap som er direkte relevant for suksess videre, gjennom kritisk refleksjon. Prinsippet som BFK tar utgangspunkt i er som nevnt styrkebasert tenkesett. Styrkebasert tenkesett har fokus på de gode historiene

og hva som har fungert, og fremtidige aktiviteter bygges på disse erfaringene. Informantene opplever samkjøringen mellom kritisk refleksjon og styrkebaserte tenkesettet noe ulikt. Noen syntes dette er problematisk, da ”det har vært altfor lite lov å si negative ting.” Når motforestillinger kom frem, har det vært ”såpeglatt,” og motforestillingene ble ikke diskutert videre. Samtidig opplever andre informanter at styrkebasert tenkesett er forenelig med kritisk refleksjon: ”Jeg opplever at det hele tiden har vært vurdert hva man kan gjøres annerledes og jeg syntes de har vært flinke til det,” sier informant 2. Datamaterialet viser at informantene har ulik opplevelse av hvordan kjernegruppa er en arena for kritisk refleksjon, som her sees i sammenheng med offline-mekanismen *selvevaluering*. Videre i kapitlet skal vi se nærmere på de to funn nevnt over. Det første handler om å få idéer og inspirasjon fra andre deltakere av kjernegruppa, og det andre handler om å diskutere fylkeskommunens fremtid.

5.1.1 Får idéer og inspirasjon gjennom andres fortelling

Det første punktet, om at informantene får idéer og inspirasjon gjennom andres fortellinger, skal nå analyseres i lys av ”dialoguing ba” og offline-mekanismen *vurdering*. ”Dialoguing ba” handler om å møtes for å lære på tvers, og gjennom dialogen formes mentale modeller (Nonaka et al., 2000). På den måten kan idéer genereres ved å kommunisere med hverandre i samhandlingen, slik som også offline-mekanismen *vurdering* også fremhever. På dette punktet støtter offline-mekanismen *vurdering* seg til ”dialoguing ba” i teoretisk forstand. Eksempelet som nå skal trekkes frem forteller hvordan gode historier har generert nye idéer hos informant 4 og hans kollega (boks 1). Dette er et eksempel på hvordan deltakerne får inspirasjon og idéer fra andre, som kan brukes i egen praksis. I forhold til de teoretiske perspektiv viser eksempelet hvordan en kombinerings av offline-mekanismen *vurdering* og ”dialoguing ba” genererer nye idéer gjennom kunnskapsdeling.

BOKS 1: TRANSFORMERT BEGREPSSETT

I et foredrag på kjernegruppesamlingen 19/1 fortalte foredragsholder om hvordan deres enhet hadde arbeidet med utviklingsarbeidet, og hvor vanskelig det hadde vært å formidle innholdet i utviklingsarbeidet ut i sin virksomhet. Det ble brukt ord som virket ”fremmed” i formidling av det styrkebaserte tenkesettet. Foredragsholder delte av sine mentale modeller, om hvordan de hadde oversatt ordene slik at det passet bedre til deres kontekst. Sitatet under viser til hvilke refleksjoner informant 4 gjorde seg etter å ha hørt foredraget.

Både [min kollega] og jeg ble bevisst på at det blir brukt begrepet styrkebasert tenkesett, AI-begrepet som begrep er borte [...] det blir en navnegrøt her. Så styrkebasert tenkesett er et mer fornuftig brukt benevnelse på det vi gjør.
Informant 4

”Dialoguing ba” gir rom for kollektiv refleksjon, og mulighet for å institusjonalisere det i organisasjonens kultur (Nonaka et al., 2000). Informant 4 reflekterte sammen med sin kollega over det som ble sagt, og de ble sammen bevisst på at ”styrkebasert tenkesett” muligens er en mer fornuftig benevnelse for å lykkes med å innovere, gjennom å spre og implementere utviklingsarbeidet i BFK. Dette er i tråd med at språket må transformeres til et forståelig begrepssett, for å spre ut i organisasjonen (Newell et al., 2009:168). På den måten bidro foredragsholder med å tilrettelegge for at deltakerne av kjernegruppa kunne lære og utvikle nye ideer for hvordan utviklingsarbeidet videre kan spres og implementeres. Eksempelet viser hvordan offline-mekanismen *vurdering* og ”dialoguing ba” sammen utvikler mentale modeller gjennom å dele erfaringer (Lipshitz et al., 2007b; Nonaka et al., 2000) og hvordan informant 4 og hans kollega kan lære av andre og etterfølge de gode eksemplene (Newell et al., 2009). Informant 4 og hans kollega ble etter dette foredraget en erfaring rikere, fordi det som ble sagt genererte nye idéer hos dem.

5.1.2 Generering av idéer gjennom diskusjon og gruppearbeid

Punkt to, om å generere nye idéer gjennom diskusjon og gruppearbeid, skal sees i lys av ”originating ba.” ”Originating ba” er den primære ”ba”, som understøtter sosialiseringprosessen, hvor individer møtes i det fysiske rom for å interagere og utvikle kunnskap gjennom samhandling. Det skaper kultur å interagere sammen (Nonaka et al., 2000). De fleste informantene opplevde gruppearbeidet som svært verdifullt og tiden ble

brukt på å konkretisere og utvikle idéer for å drive prosessen videre. Likevel opplever et par informanter mindre vellykkede gruppearbeid. Informant 2 forteller om nye gruppemedlemmer som ikke hadde fått god nok innføring i hva som skulle gjøres, og dette ødela flyten i dialogen. Siden de nye ikke forstod hva som skulle gjøres ble en prosess som i utgangspunktet var lagt opp til å dele tanker og erfaringer ”ødelagt” (Informant 2). Alle skulle si litt hver, men dette ble det ikke mulighet til i denne gruppen. Informant 3 var selv ny i kjernegruppa av året, og hennes historie utfyller opplevelsen informant 2 hadde i forhold til gruppearbeid og nye medlemmer. Informant 2 og 3 utfyller hverandre både i forhold til at de representerer hvert sitt perspektiv, henholdsvis ny og gammel deltaker i kjernegruppen, og at de var med i forskjellige arbeidsgrupper. Informant 3 ga uttrykk for at det var vanskelig å forstå hva kjernegruppa er, og ikke minst hva hennes bidrag var inn i prosessen.

Det er jo en god metode i utgangspunktet å kunne dele erfaringer og høre hva andre tenker... men jeg syntes faktisk det var litt vanskelig denne gangen fordi jeg ikke forstod hva vi skulle dele, og det har noe med at jeg er ny og ikke visste hva en kjernegruppe var, eller er. Og ja, så jeg forstod ikke helt hva vi diskuterte i starten, eller hva vi skulle dele. Informant 3

Eksemplene viser at det er utfordrende å være tilstede og bidra i gruppearbeidet når man ikke deler samme forståelse av konteksten. Var de nye medlemmene godt nok integrert og sosialisert, slik at de fikk innpass og kunne delta i ”originating ba”? På den måten står fraværet av ”originating ba” i kontrast til offline-mekanismen *vurdering* i dette tilfellet. Å dele av sine erfaringer og lære av hverandre for å generere nye idéer forutsetter at individene som samhandler har lik forståelse for prosessen og hva som skal gjøres. Når dette ikke er tilfellet, som informantene over forteller, forekommer heller ikke generering av nye idéer for de aktuelle individene eller gruppene. Kjernegruppa består imidlertid av mer enn gruppearbeidet, og samtlige informanter påpeker at det å treffe hverandre er verdifullt. Vi skal nå se på offline-mekanismen *praksisfellesskap*.

5.2 Praksisfellesskap

Datamaterialet viser at samtlige informanter verdsetter nettverk og *praksisfellesskapet* høyt. I forbindelse med småpauser og lunsj, fremhever informantene at de bygger nettverk, og får en bedre forståelse for organisasjonen som helhet. Da jeg spurte om informantene hadde hatt kontakt med andre deltakere av kjernegruppa mellom samlingene, var svaret enstemt. Ingen har kontaktet noen på eget initiativ, men kunne gjerne gjort det om de hadde hatt noe å spørre

om. Samtidig fremhever informantene at det er enklere å ta kontakt når man treffes på andre sammenkomster, som BFK-konferansen og ledersamlinger. Noen av informantene påpeker at samarbeide på tvers har bidratt til mer dynamikk mellom avdelingene og revet ned ”vanntette skott” som eksisterte før.

Som tidligere nevnt er ”knowledge creation”, samt utforsking og utnyttelse av kunnskap sentralt i kjernegruppa. For å få bedre innblikk i hva kjernegruppas oppgaver er, skal vi i det følgende se hva informantene selv svarer. Svarene er rettet både mot hvordan det er, men også hvordan de ser for seg at det kan være.

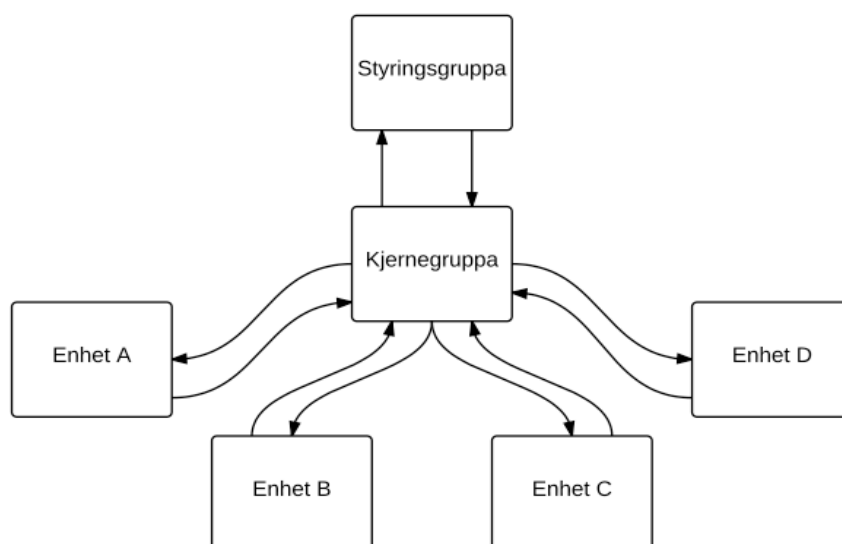
5.3 Kjernegruppas potensial

Deltakerne av denne studien kommer med ulike forslag til hvordan kjernegruppa bør være for å tilrettelegge for utvikling på både det strategiske og operative plan. Informant 4 forteller om et ønske og et behov om å konkretisere idéene til handling, og sette dette i system, slik at det er mulig å både spre og implementere tankene ute i virksomhetene. Informant 4 skisserer et forslag: ”Styringsgruppa tar det ned til kjernegruppa og at kjernegruppa bør møtes i hvert fall fire ganger i året for å konkretisere det som kommer fra styringsgruppa, også må det opp igjen.” På den måten kan kjernegruppa være fremtidsrettet ved å konkretisere idéene i enda større grad, slik at handlingene ute i organisasjonen samsvarer med strategien, noe som flere informanter er enige i. Dette kan igjen være med på å utvikle BFK med grunnlag for hva som fungerer godt og hva som ikke har vært like vellykkede tiltak. Kanskje forslaget kan gjøre kjernegruppa til en mer strukturert offline-mekanisme for *vurdering*?

Med en slik forståelse av kjernegruppa, blir gruppen en arena for å generere nye idéer, og tilrettelegge for at deltakerne enklere både kan spre og implementere idéene på egen arbeidsplass. Dette peker på hvor tett koblet innovasjonsprosessens tre kjerneaktiviteter er. Uavhengig av om idéene blir konkretisert eller ei, virker deltakerne å være bevisst på deres rolle som ”spyspisser og eksponenter,” og sørge for at utviklingsarbeidet ”faktisk når ut i alle organisasjonsenheter” (informant 5).

Oppsummert er det flere forhold som er av interesse. Figur 4 er forfatterens egen konstruksjon som viser sammenhengen mellom disse innspillene. Pilene indikerer kunnskapsflyten mellom de ulike enhetene. Forslaget til informant 4 handlet om at

styringsgruppa må samarbeide tett med kjernegruppa, for å få frem gode idéer som samstemmer med strategien og kan være nyttig å bruke i enhetene. Dette er vist med pilene mellom kjernegruppa og styringsgruppa. Som vi har sett tidligere har flere informanter poengtert at det viktigste med kjernegruppa er de innspill som kommer dit, og på den måten genereres idéer gjennom diskusjoner og samhandling, som er vist ved pilene fra enhetene til kjernegruppa i figuren. Det materialet som kommer til kjernegruppa må videre drøftes og diskuteres på strategiske nivå. I tillegg bør medlemmene være spydspisser, og eksponenter for at de erfaringer som kjernegruppa-medlemmene sitter med blir formidlet ut i de ulike enhetene på det operative plan, dette er vist ved pilene som går fra kjernegruppa og tilbake til enhetene. Igjen ser vi en tett kobling mellom kjerneaktivitetene i en innovasjonsprosess; idéene spres med et ønske om å implementere idéene i praksis. Etter en oppsummering av generering av idéer, skal de neste kapitlene ta for seg spredning og implementering.



Figur 4 Kjernegruppa som offline-mekanismen vurdering (Kilde: forfatterens konstruksjon)

5.4 Oppsummering

Fylkeskommunen er interessert i prosesser hvor samarbeid står i høysetet. Dette gjøres blant annet via kjernegruppa, som samler flere ansatte fra ulike deler av organisasjonen for å dele erfaringer og dra utviklingsarbeidet videre. Informantene forteller at de anser kjernegruppa som et bindeledd mellom det strategiske og operasjonelle nivå. Dette ble skissert i figur 4, hvor pilene representerer hvordan kunnskapen flyten fra operativt nivå, og danner grunnlag for diskusjoner for organisasjonens fremtid på det strategiske nivå. Offline-mekanismen

vurdering og *selvevaluering* ble trukket frem. Her så vi hvor utfordrende det er å kategorisere deltakerne i kjernegruppa som interne eller eksterne agenter, likevel innebærer begge offline-mekanismene blant annet å kartlegge de gode eksemplene. Vi så også at det var uenigheter blant informantene i hvilken grad positivt tenkesett er forenlig med kritisk refleksjon. Videre viste datamaterialet to sentrale funn relatert til generering av idéer. Det første var hvordan informanter fikk idéer og inspirasjon fra andre, her ble informant 4 og hans kollega trukket frem som et eksempel på hvordan de lærte gjennom et foredrag om hvordan språkbruken transformeres. Dette ble sett i lys av ”dialoguing ba,” og hvordan kjernegruppa støtter opp om dette punktet.

Det andre funnet er relatert til hvordan diskusjoner og gruppearbeid genererte nye idéer for videre strategisk arbeid. Selv om dette viste seg å være givende for mange informanter, har det likevel vært utfordrende for andre. Å bidra til generering av nye idéer om ”originating ba” ikke er tilstede ble utfordrende for de gruppene som hadde nye deltakere av kjernegruppa. Videre viste analysen at samtlige informanter verdsatte *praksisfelleskapet*, ved at samlingen bidrar til å bygge nettverk.

Funn viser at prosesser hvor ”knowledge creation” forekommer bidrar til kunnskapsutvikling og generering av nye idéer. Figur 4 presenterer informantenes forståelse av hva kjernegruppa bidrar med og burde bidra med i utviklingsarbeidet. Det kan tolkes som et eksempel på offline-mekanismen *vurdering*, da det er fokus på å finne de gode eksemplene og ta lærdom av det andre får til. Som vi har sett viser datamaterialet at sammenhengen mellom generering av idéer og spredning av idéene er tett koblet til hverandre. Utsagnet til informanten under representerer foreneligheten mellom det å generere nye idéer, spre dem og implementere gjennom bruk i dagliglivet. Spørsmålet informanten fikk var hvordan kjernegruppa arbeidet for å dele gode eksempler. Svaret leder oss over til neste kapittel.

Det er en post på programmet som heter det, så da gjør vi det. Men enda viktigere er jo hvordan vi får spredd det videre, for vi er jo i en gruppe i en stor organisasjon med mange deler, så det er jo egentlig mer interessant hvordan vi kan få forankret dette. Hvordan få brukt det i dagliglivet i våre egne deler av organisasjonen? Informant 5

6 Spredning av idéer

Utsagnet som forrige kapittel avsluttet med, viser hvor tett koblet alle tre prosessene for å få til organisasjonsinnovasjon er. Spredning av idéer viser seg å skje i flere faser, hvor første fase handler om å dele av gode erfaringer inn i kjernegruppa, som danner grunnlag for videre diskusjon og ”knowledge creation.” Denne fasen er allerede analysert i forrige kapitlet om generering. Neste fase, som er fokuset i dette kapitlet, innebærer å spre idéene som allerede er generert i kjernegruppa ut til enhetene. Som vist tidligere er det ikke nok med en god oppfinnelse, om den ikke når ut (Fagerberg et al., 2005), dette setter søkelyset på hvor viktig det er å spre og implementere de genererte idéene for å oppnå innovasjon. Datamaterialet analyseres i betraktning av de teoretiske perspektivene ”systemising ba” og ”boundary-spanner”. Offline-mekanismer vil bli nevnt der det er relevant, men som påpekt tidligere er OLM i hovedsak en mekanisme for ”knowledge creation,” og vil derfor ikke være like relevant i denne kategorien.

6.1 Å spre idéene ut til enhetene

Å spre en idé byr på utfordringer om idéen ikke er tydelig formulert. I datamaterialet kommer det tydelig frem hos de fleste informantene at det er et behov for utvikling, men hva utviklingsarbeidet går ut på, og deres rolle i dette er uklar. De fleste trekker frem at deres oppgave er å ”bringe kunnskapen ut” og ”ta tilbake det som blir sagt og gjort.” For å bruke informant 5’s begrep, virker det ut ifra datamaterialet at de fleste er bevisst på sin rolle som ”spydspiss.” Samtidig uttrykker samtlige informanter en viss usikkerhet rundt hva det er ønskelig at de skal formidle videre. Grad av usikkerhet varierer imidlertid i noe grad hos informantene. Utsagnet under tjener som et eksempel på usikkerheten som ble påpekt.

For meg var det at oppdraget var så uklart [...] Hva skal jeg gjøre? Informant 6

En potensiell svakhet ved kjernegruppekonseptet er videre om ”kjernegruppa driver med sitt” (informant 4) og ikke er tydelig nok på at det som skjer i kjernegruppa skal spres ut i organisasjonen. Informantene er stort sett enige om at medlemmer av kjernegruppa har som oppgave å ta tilbake det som blir sagt og gjort i sin virksomhet. Dette er i tråd med det et par informanter fremhever som en av de mest positive effektene ved kjernegruppa. Deltakelse i kjernegruppa har gitt noen av informantene bedre organisasjonsforståelse. Det blir påpekt at en stor utfordring er å få hele organisasjonen til å gå ”i takt”, men i hvilken takt? Igjen er

oppdraget uklart, og det etterlyses konkretiseringer og tydelighet i forhold til hva som skal og bør gjøres mellom samlingene.

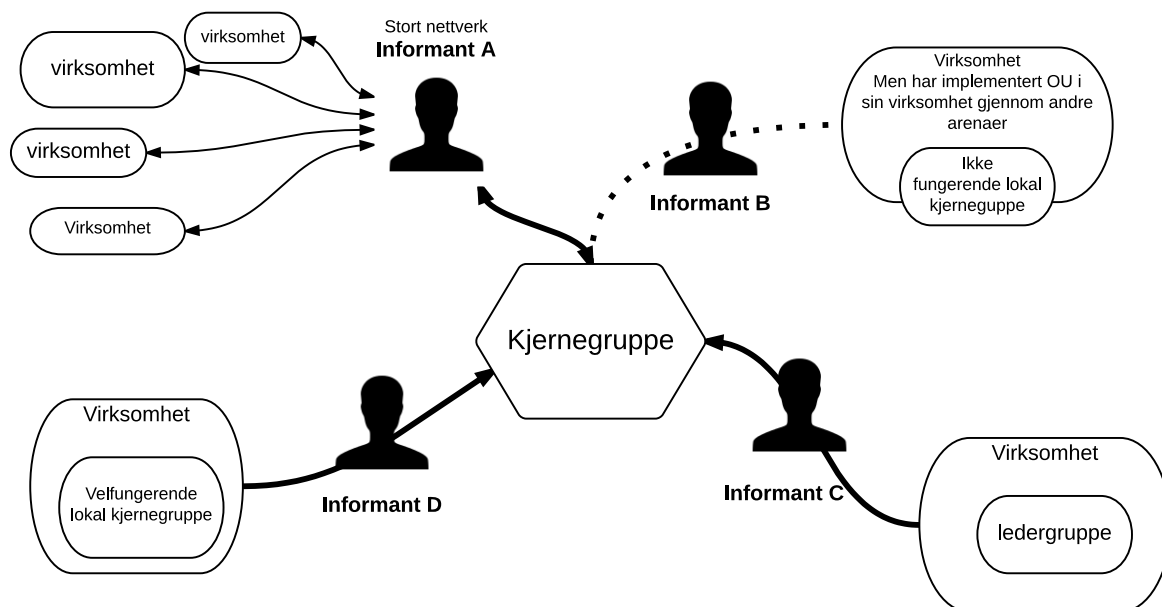
Å spre informasjon kan som nevnt sees i lys av det teoretiske begrepet ”systemising ba”. Som datamaterialet viser, er informantene oppmerksomme på deres rolle som ”spydspisser,” og deres oppgave om å spre informasjon ut til egen enhet. Imidlertid er informantene usikre på hva som skal spres, og prosessen blir dermed utfordrende å gjennomføre. ”Systemising ba” er relatert til kombineringsprosessen i SEKI-modellen. I ”systemising ba” spres eksplisitt informasjon og kunnskap ut til hele eller deler av organisasjonen. Her er det et språk mellom datamaterialet og teorien. I følge Nonaka et al. (2000) spres eksplisitt informasjon og kunnskap best gjennom det virtuelle rom, som epost, online nettverk, dokumentasjon og databaser. Et par informanter etterlyser referater fra tidligere samlinger, som kan tjene som verktøy for kunnskapsdeling i ”systemising ba”. Ut over dette er det få tegn på at virtuelle verktøy blir brukt i spredningsprosessen. Deltakerne av denne studien benytter andre arenaer for å ”ta tilbake det som blir sagt og gjort” på kjernegruppesamlingene. Eksempler er gjennom ledergrupper, avdelingsmøter og det som omtales som lokale kjernegrupper, samtidig etterlyser andre informanter arenaer for å ta det med tilbake til egen arbeidsplass. Hvilke arena som blir brukt avhenger av deres enhet, hvor det er mest naturlig og hva som er tilgjengelig av muligheter. Andre tar tilbake det de selv har lært, uten at det blir spredd ytterligere i deres enhet. Oppsummert ser vi at deltakerne av kjernegruppen står i en særskilt posisjon i forhold til kunnskapsdeling og spredning av informasjon ut til virksomhetene. Dette kan videre kobles til det teoretiske begrepet om boundary-spanner.

6.2 Boundary-spanner

Deltakerne av kjernegruppa kan tenkes å være boundary-spanners, nettopp fordi de krysser grenser mellom de ulike enhetene i organisasjonen (Newell et al., 2009). I figur 5 har forfatteren selv skissert hvordan noen informanter fungerer som boundary-spanners³. Informant A fungerer som en boundary-spanner ut til en rekke virksomheter. Her flyter informasjonen begge veier, både fra virksomhet, via informant A til kjernegruppa, og tilbake igjen. Informant B opplever å ha implementert utviklingsarbeidet (OU) i sin virksomhet, men dette har skjedd uavhengig av kjernegruppas prosesser. Informant C opplever stor verdi av å

³ Figur 5 er lagd på bakgrunn av empiri. For å beholde informantenes anonymitet, er nye koder tillagt i denne skissen.

dele erfaringer fra sin virksomhet inn i kjernegruppa, men det er svært utfordrende å ta noe med tilbake igjen. Det som eventuelt blir tatt tilbake skjer gjennom ledergruppa. Informant D har en velfungerende lokal kjernegruppe, og opplever å ha mer erfaring å dele inn i kjernegruppa enn hva som blir tatt med tilbake og overført i egen virksomhet. Som vi ser benyttes ulike arenaer for å spre idéene.



Figur 5 Boundary-spanner (Kilde: forfatterens konstruksjon)

Det er to punkter som er utfordrende når det gjelder en boundary-spanner. Det ene er når personen fungerer som portvokter for informasjonsflyten (Newell et al., 2009). Det kan eksempelvis være kritisk om informant A stopper informasjonsflyten, da denne personen har et stort nettverk i organisasjonen. Den andre utfordringen ved hvordan en boundary-spanner fungerer er om informasjon som spres utover blir misforstått eller feilaktig forklart. Dette skal eksemplifiseres med en historie som informant 1 forteller.

Jeg kan fortelle en god historie som har en liten sånn hake ved seg. Informant 1

Historien handler om en klasse på en videregående skole som hadde høy strykpersent i matematikk. ”Så gjorde de noen grep der som gjorde at hele klassen stod året etter.” Når denne historien ble fortalt som en suksesshistorie til andre deler av organisasjonen, ble det styrkebaserte tenkesettet ”fremstilt som en faktor som førte til suksess, men det som førte til suksess er at de faktisk fikk en matematikklærer. [...] Klassen hadde ikke hatt

matematikkklærer det året de strøk [...] og det kom aldri frem i historien [...] Det er liksom noen suksesshistorier som ikke er suksesshistorier, men som egentlig bare er normal praksis.”

Historien er et eksempel på hvor utfordrende det kan være når historien går gjennom flere ledd, og at informasjonen som blir gitt er feilaktig. Denne begrensede studien har ikke grunnlag for å stadfeste hva som var årsaken til matematikkhistorien som ble fortalt, og heller ikke hva som er den hele og fulle sannhet, likevel kan det ut ifra perspektivene i litteraturen være flere alternativer. For det første kan det være, som nevnt, en utfordring om personer i en organisasjon fungerer som portvoktere (Newell et al., 2009). En portvokter står i en posisjon hvor informasjonsflyten kan kontrolleres og dermed være et hinder for åpenhet og fri kunnskapsflyt i en organisasjon. For det andre kan det tenkes at i en større, distribuert organisasjon er denne utfordringen særlig stor.

Alle tolker informasjon som blir gitt på sin egen måte og jo nærmere man er de man ønsker å bidra inn mot, jo lettere er det å engasjere kanskje? Det forsvinner jo alltid noe i et ledd. Informant 3

Informant 3 forklarer at jo mer distansert man er fra hverandre, jo mer forsvinner på veien, som imidlertid henger sammen med at kunnskapen er situert og kontekstuell (Lipshitz et al., 2007a:111). Dette utfordrer tidligere påstand fra informant 5 om at organisasjonen bør gå i takt. Om informasjon forsvinner på veien kan en enhet raskt komme i urytme i forhold til ønsket strategisk utvikling, men om deltakerne blir innrullet i ”originating ba” og har felles verdier og forestillinger om hva som skal formidles, kan det tenkes at samkjøringen økes i større grad (Krogh et al., 2001). For det tredje kan matematikkhistorien kobles til det teoretiske perspektivet offline-mekanismen *selvevaluering*. Offline-mekanismen *selvevaluering* handler om rekonstruksjon av passerte hendelser, og er basert på to prinsipper. Det første handler om organisasjoners evne til å samle opp kunnskap, og reflektere kritisk over passerte hendelser. Det andre prinsipper bygger på at refleksjonen har mest for seg når det er samme individer som deltar i handlingen eller prosjektet, og som vi ser her oppstår utfordringen om den totale virkeligheten ikke kommer frem i lyset (Lipshitz et al., 2007b).

6.3 Oppsummering

Informantene fremhever at deres rolle som deltakere av kjernegruppa er å spre idéene ut til sin enhet, på den måten kan resultatene fra utviklingsarbeidet i kjernegruppa nå store deler av

organisasjonen. Utfordringen oppstår da en del informanter er usikre på hva og hvordan det skal tas tilbake til egen arbeidsplass. Som en følge av dette etterlyses mer tydelighet om oppdraget og hva som skal gjøres mellom samlingene for å lykkes med spredningen. Spredning ble sett i lys av ”systemising ba,” her viste det seg å være et sprik mellom empiri og teori, da empirien viser til andre typer spredningsmetoder enn virtuelle verktøy, som virker å være anbefalt i ”systemising ba” (Krogh et al., 2001; Nonaka et al., 2000). Ettersom det blir brukt ulike arenaer for å spre, hvor det er større fokus på deling i fysiske rom via avdelingsmøter, ledersamlinger eller lokale kjernegrupper, enn virtuelle rom, undres jeg over om denne måten å spre kan kategoriseres innenfor ”systemising ba”?

Videre viser datamaterialet at informantene i denne studien kan anees som mulige boundary-spanners. Historie om matematikklasse med høy strykprosent ble beskrevet som et eksempel på hvor utfordrende det er å fortelle og spre historier uten at informasjon eller viktige detaljer forsvinner på veien, utfordringer som portvokter og offline-mekanismen *selvevaluering* ble i den forbindelse gjennomgått. Informantenes kobling mellom ulike enheter og kjernegrupper ble skissert i figur 5, hvor informantene uttrykte at det var enklere å bidra med sine erfaringer fra arbeidsplassen inn i kjernegruppa, enn det var å ta noe med tilbake til arbeidsplassen fra kjernegruppa. Vi har nå sett på to av prosessene til organisasjonsinnovasjon, og neste utfordring er å gjøre tanken om utviklingsarbeid om til handling, hvordan tilrettelegge for at idéene blir implementert i arbeidshverdagen?

7 Implementering av idéer

Vi har sett hvordan erfaringer blir delt og idéer generert i kjernegruppa. Relatert til implementering opplever samtlige informanter at noe er overførbart til egen arbeidsplass, likevel eksisterer det stor usikkerheten også i denne prosessen; usikkerheten om hva som skal overføres og ikke minst hvordan. Som nevnt tidligere blir kjernegruppa sett på som et bindeledd mellom det operative og strategiske plan, noe som også gjør seg gjeldende i implementeringsfasen. Forekommer det innovasjon på et strategisk fylkeskommunalt nivå? Eller på et mer operativt enhetsnivå? Jeg skal i dette kapittelet analysere potensiell innovasjon i BFK, og hvordan BFK gjennom kjernegruppa tilrettelegger for implementering av idéer. Dette gjøres i lys av det teoretiske perspektivet ”exercising ba”. I følge litteraturen er implementering den siste av tre kjerneaktiviteter for å oppnå organisasjonsinnovasjon (Lam, 2005; Newell et al., 2009). Når kunnskapen og idéene er implementert i praksis, har forhåpentligvis også organisasjonen oppnådd innovasjon, og på den måten blir implementeringsfasen kronen på verket. Uavhengig av om idéen er stor eller liten, handler implementeringsfasen om å gjøre idéen om til handling. Og for å lykkes med dette påpeker både datamaterialet og litteratur at kontekst og kultur er faktorer som spiller inn (Fagerberg et al., 2005).

Da jeg spurte informantene om det som skjer i kjernegruppa er overførbart til egen arbeidsplass, var det gjennomgående likheter i informantenes svar. Noe er overførbart, og at ”det er en god tanke, men lang vei til handling” (informant 1). For å implementere trengs det handlingskompetanse, og evnen til å overføre idéene til egen praksis. Det som fremheves som overførbart er små teknikker, metoder og verktøy, som er spesielt relatert til det styrkebaserte tenkesettet, som er et fundamentet i arbeidet. Videre påpekes det at organisasjonen arbeider bedre sammen som et konsern, fordi det nå er ”en annen holdning til felles løsninger” (informant 5). Utfordringene som informantene fremhever er avstanden mellom å si og å gjøre, altså forskjellen på tanke og handling. Det er ”alltid vanskelig å overføre og å nå frem,” uttrykker informant 3. Et par informanter påpeker at det er en ulempe om ingen andre utenfor kjernegruppa merker en forandring, og dette kan tolkes som et tegn på ikke oppnådd organisasjonsinnovasjon på enhetsnivå. Det vil dermed være vanskelig å holde oppe entusiasmen for utviklingsarbeidet, og derfor viktig å anse implementering som en sentral del av kjernegruppearbeidet. Utviklingsarbeid tar tid, spesielt i en større, distribuert organisasjon som BFK, noe informant 5 uttrykker i sitatet under:

[...] man vet at dette her skjer over tid, det skjer en utvikling. Det er ikke noe som skjer i morgen, men når vi snur oss og ser tilbake så har det skjedd masse på disse årene, det har det gjort, men du klarer ikke å ta en revolusjon i morgen. Det går kanskje i små organisasjoner, men ikke i en så stor og sammensatt som vår.

Informant 5

Utsagnet over indikerer at det er mulig å se endringene ved å se flere år tilbake, og organisasjonsinnovasjon virker å være oppnådd til en viss grad. Utsagnet indikerer også at det har skjedd små forandringer underveis, dette kan tjene som et eksempel på karakteristikken ved interaktiv innovasjon, som skjer gjennom prosesser, og forekommer i ulike faser (Newell et al., 2009). At kjernegruppa i det hele tatt er i drift kan også tolkes som et tegn på organisasjonsinnovasjon på fylkeskommunalt nivå, og at utfordringene i fremtiden er å bedre de svake forbindelseslinjene mellom kjernegruppa og arbeidsplassen. Til tross for disse svake forbindelseslinjene opplever informantene at det er visse elementer som er overførbart til egen arbeidsplass, dette kan sees i lys av den fjerde og siste formen for ”ba”. ”Exercising ba” handler om internaliseringsprosessen, og innebærer å overføre kunnskap og bruke det man har lært til arbeidshverdagens gjøremål. Dette tolker jeg som å implementere ny kunnskap og nye idéer i praksis. Som nevnt fremheves små teknikker, verktøy og metoder på spørsmålet om hva som er overførbart fra kjernegruppa til egen arbeidsplass. Utsagnene under konkretiserer de små teknikkene og verktøyene:

Det er noe med måten man stiller spørsmål på, dette å få folk til å diskutere to og to og tre og tre, før man tar en felles diskusjon. Informant 5

Jeg opplever jo at veldig mye av det er overførbart, [...] måten å jobbe på, lytte fra andre, møte nye mennesker. [...] Det er viktig, men problemet er at folk ikke gjør det. Informant 1

7.1 Utfordringer

Utfordringen som informant 1 belyser i sitatet over handler om at mye er overførbart, men det blir ikke gjort, utviklingsarbeidet stopper i slike tilfeller opp i ”exercising ba”. Ut ifra litteraturen er det flere forhold som kan påvirke at det ikke skjer. Den som skal dele må være motivert for å gi, og den som skal motta kunnskap må på sin side være åpen for å motta. Motivasjonen påvirkes både av egeninteresse og interesse for organisasjonen (Lipshitz et al., 2007a). Da organisasjonsinnovasjon defineres som implementering av nye idéer i praksis,

kan det virke som at innovasjon ikke har forekommet i dette tilfellet, og at innovasjonsprosessen stopper opp i forsøket på å implementere.

I tillegg til at innovasjonsprosessen kan virke å stoppe opp i ”exercising ba,” kan det synes at en like stor utfordring er om overføring til arbeidsplassen allerede har stoppet opp i ”systemising ba”. ”Systemising ba” ble analysert i forrige kapittel angående spredning. Empirien viste her at det var stor usikkerhet hos de fleste informantene om hva oppdraget var og hva som skulle spres, noe som fører til vanskeligheter med å overføre idéene til egen arbeidsplass. Om idéene, teknikkene, eller verktøyene ikke blir spredd kan det tenkes at innovasjonsprosessen har stoppet opp før implementeringsprosessen starter. På den måten ser vi at ”exercising ba” henger tett sammen med ”systemising ba” for å lykkes med organisasjonsinnovasjon. ”Exercising ba” kan dermed bidra til organisasjonsinnovasjon ved å implementere nye idéer i praksis, og blir utfordrende både når implementeringen ikke skjer, og om kunnskapsdelingen stanser i ”systemising ba” i spredningsfasen.

Vi har nå sett at det er noe som er overførbart, likevel opplever en del informanter en distanse mellom kjernegruppa og egen arbeidsplass. På spørsmål om hva som kan bidra til en bedre kontinuitet og overførbarhet til egen arbeidsplass er svar som blir gitt konkretisering, tydelighet, økt forpliktelse, eierskap, hyppige møter, nærhet og lokal tilpasning. Utsagnet til informant 4 representerer viktigheten av å tilpasse til egen arbeidsplass og kontekst:

Vi jobber alle virksomheter, tror jeg, styrkebasert, men på en litt ulik måte. [...] Nå opplever jeg at det er litt mer åpenhet for at vi kan kjøre litt ulike veier på de ulike virksomhetene, for det må tilpasses hvert enkelt sted. Informant 4

Dette sitatet eksemplifiserer at implementeringen av utviklingsarbeidet i BFK foregår på ulike arenaer og på mange plan, noe som er i samsvar med de strategiske tiltakene i strateginotatet (vedlegg 4). Imidlertid kan utsagnet over indikere at utviklingsarbeidet har ført til en innovasjon på deres arbeidsplass, men det kommer til syne på ulike måter i de forskjellige virksomhetene. Det er derfor verdifullt å ha flere plattformer å spille på i implementeringsfasen, noe utsagnet til informant 3 representerer:

Selve idéene organisasjonsutvikling og [det styrkebaserte] tenkesettet er jo implementert her og vi har det jo med oss i det daglige arbeidet og måten vi leder på, og hvordan vi jobber. Men uavhengig av [...] hvor godt jeg var informert [om

kjernergruppesamlingen] så har jeg blitt introdusert for tenkesettet og metoden [på andre områder]. Informant 3

På arbeidsplassen til informant 3 har organisasjonsinnovasjon forekommet, men via andre arenaer enn kjernergruppa, noe som forsterker Lipshitz et al. (2007b) poeng om å tilrettelegge for flere og ulike OLM, som er gjensidig avhengige og kan utfylle hverandre. På den måten kan utviklingsarbeidet nå flere deler av organisasjonen

7.2 Oppsummering

Dette kapittelet har tatt for seg hva analysen av datamaterialet kan si om implementering, relatert til organisasjonsinnovasjon i BFK. Analysen viser at organisasjonsinnovasjon har blitt implementert på noen informanters arbeidsplass, dette som et resultat av prosesser både i og utenfor kjernergruppa. Kjernergruppa bidrar til utvikling gjennom små teknikker, verktøy og metoder som er overførbart til egen arbeidsplass. Disse teknikkene og metodene er med på å øke medbestemmelsen og samarbeid i organisasjonen.

Som vi har sett er innovasjon gjennom kjernergruppa begrenset, da det er uttrykt stor usikkerhet blant informantene om hvordan de skal bidra i implementerefasen, det er lang vei fra idé til handling. Det er videre uklarhet i forhold til relasjonen kjernergruppa har til BFK sentralt, men også relasjonen kjernergruppa har ut til enhetene. En negativ effekt av kjernergruppa ville være om ingen andre merket en forandring. Sagt på en annen måte ville det være en ulempe om kjernergruppa ble en prateklubb, hvor andre ansatte, utenfor kjernergruppa, ikke ser endringer. Videre viste datamaterialet at selv om disse små teknikkene og metodene er overførbart til egne arbeidsplasser, blir det ikke alltid gjennomført, som kan ha noe med motivasjon til ansatte å gjøre (Lipshitz et al., 2007a). Analysen tok for seg og stilte spørsmål om innovasjonsprosessen stopper opp i ”systemising ba” og i ”exercising ba,” hvor forholdene ville vært bedre tilrettelagt om det var mer fokus på konkretisering og lokal tilpasning i følge informantene.

8 Drøfting

Som vi så innledningsvis er problemstillingen i denne oppgaven tredelt. I de tre foregående kapitlene har hver av kjerneaktivitetene for organisasjonsinnovasjon blitt grundig analysert. I dette kapitlet skal jeg rette fokuset mot forskningsspørsmålene, som videre vil munne ut i en konklusjon for den overordnede problemstillingen. Det overordnede spørsmålet er hvordan en større, distribuert organisasjon kan legge til rette for organisasjonsinnovasjon, med sikte på to forskningsspørsmål rettet mot kjernegruppa.

På hvilken måte kan steder for kunnskapsdeling ("ba"), i forbindelse med kjernegruppas aktiviteter, bidra til organisasjonsinnovasjon?

Hvordan kan offline-mekanismer og "ba" sees i sammenheng, i forbindelse med analyse av en kjernegruppe i en større, distribuert organisasjon?

Jeg starter med å drøfte "ba" opp mot organisasjonsinnovasjon, før jeg videre overveier offline-mekanismer mot organisasjonsinnovasjon. Avslutningsvis drøftes i hvilken grad "ba" og OLM analytisk sett kler hverandre, det vil si hvordan de både er utfyllende og utfordrende perspektiver i denne studien.

8.1 "Ba"s bidrag til organisasjonsinnovasjon

Som vist avslutningsvis i kapittel 7, forekommer organisasjonsinnovasjon i BFK, men i en ganske ufullstendig form. Hvorfor er det slik? Gjennom de foregående tre kapitlene har samtlige "ba" blitt analysert. "Originating ba" og "dialoguing ba" ble analysert i lys av generering av idéer, "systemising ba" i forhold til spredning og til slutt "exercising ba" mot implementering av idéer. Funnene fra analysen er fragmenterte, og jeg skal nå se på dette opp mot teorien til Nonaka et al. (2000) som helhet, dette gjøres ved å se de fire "ba" i relasjon.

8.1.1 De fire "ba" i relasjon til hverandre

I forhold til "originating ba", som det primære "ba" hvor "knowledge creation"-prosessen starter, viste analysen ulike funn. Det kan være utfordrende å bidra til generering av nye idéer om "originating ba" ikke er tilstede. Et par informanter uttrykte dette ved at nye medlemmer av kjernegruppa førte til at gruppeprosessene fungerte svært dårlig, hvor informantene verken utforsket eller utviklet nye kunnskaper, og "knowledge creation"-prosessen kom aldri i gang. Imidlertid opplevde andre informanter gruppearbeidet som givende, og fortalte flere

eksempler på innholdsrike samtaler de hadde hatt i arbeidet. Det kan syntes at fungerende kunnskapsdeling forutsetter erfarne deltakere av kjernegruppen, da de nyankomne opplevde gruppeprosessene forvirrende. På den andre siden er det tenkelig at nye medlemmer bidrar med en frisk pust, for å skape nye former og utvikle ”knowledge creation”-prosessen. Nye deltakere kan forhindre ”groupthink”, og er muligens nødvendige for å kunne tenke nytt og utvikle organisasjonen ytterligere. Siden ”originating ba” tilsynelatende ikke var tilstede i gruppene hvor det var nye medlemmer, kan det tenkes at organiseringen setter en brems på ”knowledge creation”-prosessen. At nye medlemmer skal være årsaken til at kunnskapsdelingsprosessen ikke fungerer, er trolig ikke hele sannheten. Analysen viser at det er etterspørsel etter en bedre innføring og en forklaring på hva som skjer og hva informantene selv skal bidra med inn i kjernegruppa. Kan det være slik at bedre introduksjon og en dypere innføring av kjernegruppas formål for nye deltakere kan være et bidrag for å øke kunnskapsdelingsprosessen for kjernegruppa som helhet? Og ved å gjøre dette, kan kjernegruppa i større grad bidra til innovasjon?

Kjernegruppa ble videre analysert ut ifra ”*dialoguing ba*” og hvordan deltakerne av kjernegruppa fikk nye idéer og inspirasjon gjennom andres fortellinger. Funnene her viser at informantene opplever dette som svært positivt, og ble eksemplifisert ved informant 4 og hans kollega som tilegnet seg ny kunnskap om hvordan språkbruket kunne transformeres for å nå ut i organisasjonen. Eksempelet belyser også hvor sammensatt relasjonen mellom de ulike ”ba” er, og at relasjonen mellom dem er sentralt. ”*Systemising ba*” var tredje ”ba” som ble undersøkt i analysen av kjernegruppa, og ble sett opp mot spredning av idéer. I denne prosessen overføres eksplisitt kunnskap og spres ut i organisasjonen. I forhold til ”*systemising ba*” fremheves virtuelle verktøy som mest egnet i prosessen med spredning av kunnskap. Samtidig viser også et upublisert materialet av Konno (2009) at inndelingen av virtuelle verktøy er for snevert. I dette materialet er mellommenneskelig og virtuell media byttet ut med subjektiv og objektiv (Konno, 2009:8). Da dette er en forelesningsfoil, er det vanskelig å lese hva Konno (2009) legger i det, likevel kan det tolkes som at inndelingen er under utvikling. Spredning kan forekomme både gjennom det virtuelle, manuelle og det fysiske gjennom eksempelvis kunnskapsaktivister (Krogh et al., 2001).

Funn i materialet viser videre at spredning er utfordrende, fordi det er uklart for informantene hva som skal deles i deres enhet. Fra sentrale hold virker det ikke å være fastlagt hva slags kanaler som skal brukes og hvordan det skal formidles. Om spredning i ”*systemising ba*” skal

foregå gjennom det fysiske, som møter og samlinger eller det virtuelle er ikke definert. Som følge av dette er det opp til informantene selv å spre kunnskapen ut i ens egen enhet. Potensialet til å spre ligger der, som vi tidligere så i forhold til boundary-spanning. Imidlertid skjer spredning av verktøy, metoder og små teknikker gjennom andre arenaer enn virtuelle verktøy. Eksempler på slike arenaer er ledergrupper, avdelingsmøter og lokale kjernegrupper.

Avslutningsvis i en "knowledge creation"-prosess skal den nye kunnskapen internaliseres til taus kunnskap, gjennom "*exercising ba*," analysen viser flere interessante funn. Det etterlyses mer konkretisering og nærhet til praksis, på den måten oppstår en viss avstand mellom kjernegruppa og arbeidsplassen. Samtidig er det, som nevnt, noen teknikker og metoder som er overførbare til egen arbeidsplass. Det er blant annet måter å stille spørsmål på, lytte til andre og la alle få ytre sine meninger gjennom ulike prosesser. Til tross for distansen mellom kjernegruppa og egen arbeidsplass uttaler flere informanter at styrkebasert tenkesett er implementert i deres enhet, og "alle jobber styrkebasert på sin måte."

Ut ifra analysen berører kjernegruppa flere ulike "ba," og det kan syntes at det er "dialoguing ba" som er best representert i kjernegruppa, da "knowledge creation" skapes gjennom samtale med andre, ved å utnytte og utvikle kunnskap. Det ble belyst eksempler hvor trolig "originating ba" ikke var tilstede, og dette stoppet "knowledge creation"-prosessen. I dette tilfellet skjedde det trolig ikke noe innovativt. Dette viser hvor elementært "originating ba" er for å snakke samme språk, og for å skape kunnskap sammen. Datamaterialet har også belyst ulike ringvirkninger kjernegruppa har ut i organisasjonen. Det ble sett på hvordan "systemising ba" og "exercising ba" både kan støtte opp og hindre organisasjonsinnovasjon. "Systemising ba" skjer i det kollektive, og helst via virtuelle medier, slik at eksplisitt kunnskap kan formidles til et stort antall mennesker (Krogh et al., 2001:207). Analysen viser at kunnskap bli spredd ut til enhetene, men det skjer via andre arenaer enn virtuelle medier. Som nevnt skjer spredning fortrinnsvis i det fysiske rom, som på avdelingsmøter, ledersamlinger og i lokale kjernegrupper. På den måten skjer spredningen i en totrinnsrakett, først til deltakerne av kjernegruppa, så videre til medarbeidere på avdelingsmøter, ledersamlinger eller lokale kjernegrupper. Denne begrensede studien mangler funn på hvorvidt noe blir spredd videre ut i organisasjonen herifra, men analysen viser at informantene virker villige til å formidle og spre videre, om det hadde kommet en tydeligere bestilling eller en større forpliktelse rundt hva som skal gjøres mellom samlingene. "Exercising ba" handler om implementering i praksis, og er utfordrende fordi ulike

virksomheter trenger tilpasninger til sin kontekst. Dette henger sammen med behovene som ble etterlyst av informantene om hva skal spres og hvordan. Funn viser at situasjonen er fragmentert, og årsaken til det kan være mange, hvor blant annet innovasjonsprosessen kan stoppe opp i manglende forsøk på å implementere i ”dialoguing ba.” Et annet spørsmål man kan stille seg er om alle fire ”ba” må være involvert for å støtte opp om en innovasjonsprosess? Er det muligheter for å oppnå ”knowledge creation,” selv om eksempelvis virtuelt basert ”systemising ba” ikke er involvert?

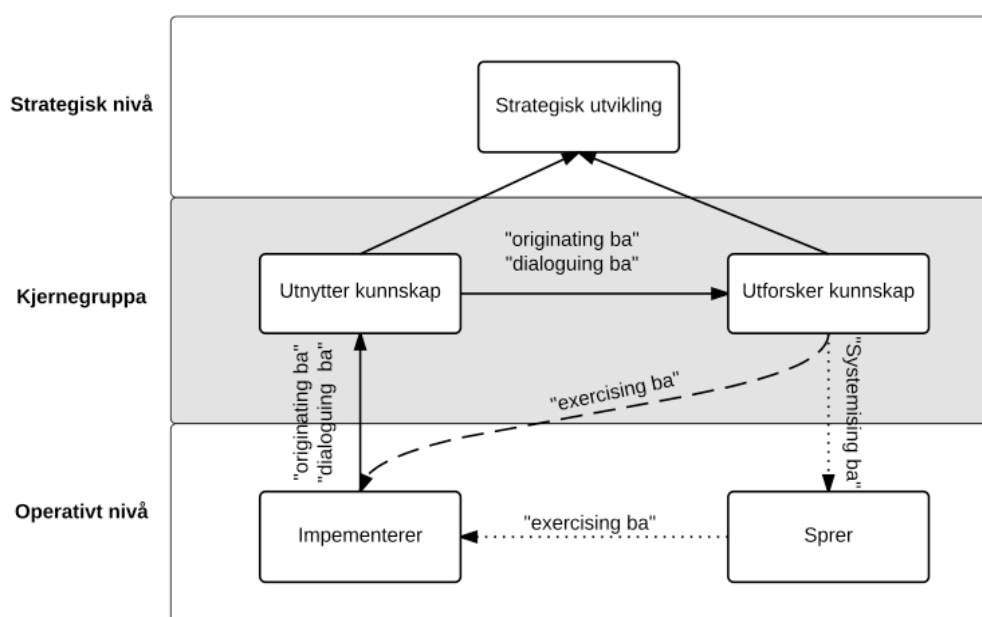
8.1.2 Innovasjon uten ”systemising ba”?

Analysen viser at det er utfordrende for informantene å spre kunnskap ut i organisasjonen, fordi de mangler konkretisering av innhold og lokal tilpasning. På den andre siden lærer deltakerne av kjernegruppa endel små teknikker og metoder som de overfører til egen arbeidshverdag. Om bruk av disse metodene ikke eksplisitt blir formidlet gjennom ”systemising ba,” viser analysen at deltakerne selv benytter seg av det de har lært og på den måten kan det virke som at deres ”knowledge creation”-prosess hopper over ”systemising ba”. Et eksempel er historien om transformert begrepssett, hvor informant 4 og hans kollega lærte gjennom et foredrag at styrkebasert tenkesett er mer anvendelig begrep enn Appreciative Inquiry (AI). Relatert til spredning etterlyser informanten konkretisering av innhold, da det er utfordrende å spre, altså mangel på ”systemising ba”. Samtidig viser informanten gjennom intervjuet et konsekvent begrepsbruk, nemlig styrkebasert tenkesett. På den måten tolker jeg at informanten har internalisert kunnskapen og bruker den, bevisst og ubevisst, i egen praksis. På individuelt plan har informanten tilegnet seg ny kunnskap som språkbruk, som har hjulpet vedkommende til å implementere utviklingsarbeidet i praksis i sin enhet. Innovasjon virker å skje uten at ”systemising ba” er berørt.

Teorien som ligger til grunn for oppgaven handler om fire ulike ”ba” som figurativt blir satt opp som en spiral for å vise de tette koblingene mellom dem (Krogh et al., 2001). Spiralen beveger seg fra dialogen, til å skrive ned eksplisitte dokumenter som deretter kan internaliseres til taus kunnskap. Teorien tar også for seg hvordan kunnskapsutvikling kan skje på ulike nivå. Eksempelet over viser at vedkommende har utviklet kunnskap på individuelt nivå, på tross av fraværet av ”systemising ba.” Og antakeligvis bidrar fraværet av ”systemising ba” til at kunnskapsutvikling på organisatorisk nivå ikke forekommer i like stor grad. Funn viser også at det styrkebaserte tenkesettet er implementert i noen enheter,

uavhengig av kjernegruppa. Det vi ser er at kjernegruppa tidvis bidrar til kunnskapsutvikling og generering av idéer, gjennom utnyttelse og utforskning av kunnskap.

Figur 6 er en skisse over hvordan de ulike "ba" kan sees i relasjon til de tre kjerneaktivitetene for organisasjonsinnovasjon. Kjernegruppa er illustrert i midten, ved grå rute og de to hvite rutene representerer henholdsvis et strategisk og operativt nivå. Først og fremst viser analysen at kjernegruppa bidrar mer til idégenerering opp til strategisk nivå, enn idégenerering på operativt nivå, og er vist i figuren ved tydelige piler opp til strategisk utvikling. Generering av idéer er i denne skissen representert ved aktivitetene utnyttelse og utforskning av kunnskap. Her ser vi at både "originating ba" og "dialoguing ba" er tilstede i begge prosessene. "Originating ba" er en mer grunnleggende type "ba", hvor kunnskapsdeling og generering i sin tur er en forutsetning for kunnskapsdeling og generering av idéer i "dialoguing ba". Begge disse er derfor plassert innen samme prosesser i figuren, og virker å være sterke i de sammenhengene begge "ba" er tilstede, derav heltrukket pil i figuren. I forhold til spredning og implementering av idéer ut til det operative nivå, har analysen vist at deltakerne av kjernegruppa har implementert teknikker og metoder direkte til egne praksiser, uten å være involvert i "systemising ba" gjennom virtuelle medier. Dette er vist ved en stiplet linje fra utforskning av kunnskap til implementering på operativt nivå. Med tanke på spredning til operativt nivå anvendes "systemising ba" på andre områder enn virtuelle medier, dette gjør imidlertid implementering gjennom "exercising ba" på det operative plan utfordrende. Dette er skissert med prikkede linjer i figuren, da dette tilsynelatende ikke fungerer optimalt.



Figur 6 "Ba" i kjernegruppa (Kilde: forfatterens konstruksjon)

Denne begrensede studien har ikke grunnlag for å konkludere hva BFK og kjernegruppa i fremtiden bør gjøre for å tilrettelegge for kunnskapsdelende kontekster. Samtidig viser informantene at konkretisering og lokal tilpasning hadde vært ønskelig for at kjernegruppa i enda større grad kan bidra med spredning og implementering, for å oppnå organisasjonsinnovasjon. Antakeligvis vil mer konkretisering føre til mer styring, som igjen kan svekke autonomien i ”knowledge creation”-prosessen. En fordel med kjernegruppa slik den er i dag, er at friheten er stor og dette skaper en arena for ”knowledge creation”. Ulempen oppstår når friheten blir for stor. Her oppstår en balanse mellom styring og frihet til å tilpasse til lokal kontekst. Samtidig viser også analysen at utfordringen er å få organisasjonen til å gå i takt, jeg vil tro at det da er nødvendig med styring på noen punkter for å kunne lede organisasjonen i en og samme retning. Det oppstår en spenning mellom styring og samkjøring vs autonomi og kreativitet.

8.2 Offline-mekanismer og organisasjonsinnovasjon

Det teoretiske perspektivet om OLM påstås å være mest anvendbart når det gjelder forståelse av offline-mekanismer som et forum for ”knowledge creation” (Lipshitz et al., 2007a). I likhet med resultat fra bruken av ”ba”-perspektivet, viser det seg at kjernegruppa bidrar mer til ”knowledge creation”-prosessen enn sprednings- og implementeringsprosesser. I denne studien har offline-mekanismer blitt analysert opp mot ”knowledge creation,” og den første prosessen for organisasjonsinnovasjon, generering av idéer.

Analysen viser at kjernegruppa har elementer av flere typer offline-mekanismer i seg, hvor både *selvevaluering* og *vurdering* kan betegne aktiviteten som skjer i kjernegruppa. Det har vært utfordrende å definere om deltakerne av kjernegruppa er interne eller eksterne aktører. På den ene siden kan de tolkes som interne aktører når egen praksis evalueres. På den andre siden påpeker Lipshitz et al. (2007b) at rollen som eksterne aktør vanligvis utøves best av eksperter som arbeider på heltid og gjerne i sentraliserte deler av organisasjonen (Lipshitz et al., 2007b). Jeg stiller spørsmålsteget både ved hva som menes med eksperter, og at eksterne arbeider heltid, da deltakerne som evaluerer aktiviteter som foregår i andre enheter, verken kategoriseres som interne eller eksterne aktører. Kan de være ekstern/interne aktører? Vi ser her at deltakerne av kjernegruppa får en dobbelt rolle, som intern aktør når det er snakk om aktiviteter relatert til egen virksomhet og en ekstern/intern rolle i diskusjoner relatert til

aktiviteter i andre enheter. På den måten kan det virke som at gruppesammensetningen klarer å utnytte fordelene av intern kompetanse, samtidig som nye innspill kan komme når andre øyne ser utfordringer fra flere sider. Om kjernegrupped medlemmene ikke i direkte forstand kan kategoriseres som eksterne ut ifra Lipshitz et al. (2007b) egen definisjon, ser vi ut ifra analysen at deltakernes funksjon kan variere avhengig av oppgavens karakter. Kan teorien om OLM tilegnes en ny dimensjon om ekstern/interne aktører, slik deltakerne av kjernegruppen tidvis virker å være?

Videre er kjernegruppa, som nevnt, et offline-tiltak, og fordelene ved denne organiseringsformen er at deltakerne kan samles på tvers av enhetene, og både utnytte hverandres kunnskap og utforske ny kunnskap. Å arbeide tverrfaglig innebærer et arbeid med å overkomme eksisterende kunnskapsgrenser (Newell et al., 2009:108). Ansatte fra, for eksempel, skoler sitter med en del erfaring som eksempelvis ansatte fra sentrale hold i fylkeskommunen ikke har like god kjennskap til. For å skape kunnskap i en "knowledge creation"-prosess må disse grensene krysses. Funn viser at deltakerne av kjernegruppa har et behov for å koble arbeidet fra samlingen til daglig drift, noe som også virker å være et ønske fra BFK sentralt. Analysen viser at det er mangel på konkretisering og lokal tilpasning, og nettopp dette oppstår som en utfordring i kjølvannet av kjernegruppa som en offline-mekanisme. Informantene har et behov for å koble det som skjer offline, med det de selv arbeider med online, dette er trolig for å at kjernegruppesamlingen skal kunne oppleves som verdifull ut i hele organisasjonen, og ikke bli en prateklubb. I offline-mekanismer hvor mange kunnskapsgrenser er krysset, oppstår en risiko for at det blir mange læringsgrenser (learning boundaries) (Newell et al., 2009:108). En læringsgrense er utfordringer relatert til å formidle det som skjedde i offline-mekanismene til andre ansatte som ikke er en del av kjernegruppa og de "knowledge creation"-prosessene som foregår der. På den måten kan en ulempe ved offline-mekanismer være at arbeidet innenfor mekanismene blir fjernt fra arbeidshverdagens egen kontekst. I tillegg kan mange læringsgrenser oppstå, som gjør arbeidet med spredning og implementering ekstra utfordrende, noe som virker å være tilfellet for BFK. Det oppstår utfordringer i forhold til relevansen av det som skal diskuteres og tas opp, slik at det er overførbart til arbeidsplassene som deltakere representerer. Om avstanden her blir for stor, virker det som at innovasjonsprosessen ikke når målstreken. Her viser datamaterialet at kjernegruppa bidrar i stor grad til generering av idéer, mens det var mindre funn relatert til de to siste kjerneaktivitetene, spredning og implementering. Dette kan være fordi graden av spredning og implementeringsprosessen til egen arbeidsplass er avhengig av

deltakerens egeninnsats og gjennomføringsevne, i tillegg til at læringsgrensene må krysses. Å krysse læringsgrensene krever innsats og energi, og er derfor utfordrende å gjennomføre i praksis, samtidig er dette grenser som må overkommes i offline-mekanismer som har en tverrenhetlig funksjon.

Perspektivet om OLM utvider dermed synet på hvilke virkninger kjernegruppa har hatt for informantene, noe som ikke hadde fremkommet med ”ba” som eneste teoretiske perspektiv. Dette ble spesielt tydelig i kapittel 5, om generering av idéer. Her ga offline-mekanismen *praksisfellesskap* et annet perspektiv som ”ba” ikke ville gitt. Informantene påpekte hvor viktig nettverksbygging og relasjoner er, og at noen informanter opplevde dette som det viktigste ved kjernegruppesamlingene. Med tanke på de teoretiske perspektivene ”ba” og OLM, og i hvilken grad de virker å passe sammen, skal jeg videre drøfte dem opp mot hverandre i henhold til studiens formål.

8.3 ”Ba” + OLM = sant?

Å se innovasjon i BFK og kjernegruppa i tilknytning til ”ba” og OLM har gitt ulike innfallsvinkler. Teoriene påvirker vår forforståelse (Hammersley & Atkinson, 1996:46; Lund, 2002:41), og dette viser seg også i denne oppgaven. Jeg opplever at ”ba” gir et spennende perspektiv på hvilke deler av innovasjonsprosessen kjernegruppa bidrar mest til. OLM og offline-mekanismene ga videre et utfyllende perspektiv på kjernegruppa som case. Dette kan eksemplifiseres med offline-mekanismen *praksisfellesskap*, som nevnt avslutningsvis i forrige avsnitt, og *scenarioplanlegging*.

Den våkne leser har nok allerede etterspurt offline-mekanismen *scenarioplanlegging* i de foregående kapitlene. *Scenarioplanlegging* er ikke gjennomgått i analysen, fordi det ikke virker å ha forekommet på kjernegruppesamlinger, likevel kunne det vært en interessant vinkling å tenke seg noen av gruppeprosessene i kjernegruppa som *scenarioplanlegging*. Da tenker jeg at en case, eller et gitt scenario kunne bli tildelt, hvor gruppene måtte finne en løsning i fellesskap. Løsningene kunne diskuteres, og på den måten kan deltakerne være mer rustet til å møte fremtidens utfordringer. Det ble påpekt i datamaterialet at det er vanskelig å huske på det man har lært når man står i situasjonene, kanskje en slik løsning ville internalisert kunnskapen og problemløsningsmetoder hos deltakerne av kjernegruppa, for å enklere kunne bruke det i praksis på egen arbeidsplass? Funn viser at kjernegruppa har en del

utfordringer relatert til konkretisering og lokal tilpasning, og kanskje en bolk med *scenarioplanlegging* kunne bidratt med å prøve ut det styrkebaserte tenkesettet, og muligens internalisert tenkesettet hos medlemmene av kjernegruppa? På den måten kunne kunnskapen som skapes i kjernegruppa enklere overføres til de enkelte enhetene, fordi det er lokalt tilpasset og tenkt ut i konkrete løsninger på forhånd.

Ut ifra drøftingen, viser det seg at bruk av begge perspektivene har gitt en rik beskrivelse med tanke på "knowledge creation" og hvordan kunnskapsdeling kan forekomme, trolig fordi perspektivene utfyller hverandre på dette området. På den andre siden er "ba" et bredere og mer omfattende perspektiv, da både generering, spredning og implementering er sentralt. Offline-mekanismene på sin side blir noe begrenset i forhold til "ba," da det gjør et dypdykk i offline-mekanismen i seg selv, og har fokus på "knowledge creatin" heller enn spredning. På den måten oppleves perspektivet om offline-mekanismene som noe mer spisset til kjernegruppa, mens "ba" kan i større grad overføres til organisatorisk innovasjon. Begrensningene i OLM ligger i at fokuset er mest rettet mot "knowledge creation," og ikke så mye om spredning. Dette gjør at OLM gjør seg bedre for å tolke første innovasjonsprosess, generering av idéer. Spiralen om "ba" og hvordan kunnskap sirkulerer gjennom deltakelse i ulike rom, har også vært nyttig, men samtidig noe utilstrekkelig i forbindelse med studien. På tross av at "ba" blir sett på som en omfattende teori, har den også vist seg å være begrenset for å dekke de prosessene som ser ut til å være i sving i BFK, da "knowledge creation" i følge teorien forekommer i en spiral (Nonaka et al., 2000). Det har vist seg å ikke være eneste veien å gå, da informanter har tilegnet seg kunnskap og lært gjennom deltakelse i kjernegruppa, og videre implementert den nye læringen på sin arbeidsplass, uten at "systemising ba" har vært berørt.

Da jeg både ønsket å se på innovasjon i BFK som en større, distribuert organisasjon og hvordan kjernegruppa bidrar til innovasjon har perspektivene utfyllt hverandre og gitt meg flere perspektiver på ett og samme fenomen. Perspektivene har også utfordret hverandre i henhold til "ba" som tar for seg både generering, spredning og implementering, og OLM som har flere mekanismer relatert til offline-læring. I denne oppgaven vil jeg derfor si at "ba" + OLM = sant, nettopp fordi perspektivene utfyller og utfordrer hverandre på et grunnleggende vis både på et teoretisk nivå og i selve studien.

9 Konklusjon

9.1 Hovedfunn

Hovedfunn viser at kjernegruppa er et tiltak som til en viss grad tilrettelegger for både utnyttelse og utvikling av kunnskap, og er en arena for å generere nye idéer for videre utviklingsarbeid. Kjernegruppa bidrar i større grad til ”knowledge creation” enn til spredning og implementering på organisasjonsnivå. Dette viser seg i forhold til hvordan informantene har mer å fortelle om hva de har delt av kunnskap inn i kjernegruppa og hva de har lært gjennom dialoger og samhandling, enn spredning og implementering. Kjernegruppa blir på den måten et forum for generering av idéer. Det viser seg også at det er en viss spredning av idéer mellom deltakerne av kjernegruppa på tvers av enhetene. Slik analysen viser, bidrar kjernegruppa mer til utvikling av nye idéer på strategisk nivå, enn hva informantene klarer å bringe tilbake til egen organisasjon, på operativt nivå. Det informantene tar med seg tilbake er små teknikker som de selv anvender, men som viser seg å være vanskelig å spre videre til resten av organisasjonen

BFK tilrettelegger for organisasjonsinnovasjon ved å skape arenaer for samhandling og medvirkning ved å utnytte og utvikle kunnskap. Selv om kjernegruppa bidrar i noe grad til organisasjonsinnovasjon, virker gruppen å ha et større potensial enn hva som er resultatene i dag. Informantene ønsker mer konkretisering og tilpasning til egen kontekst, for å enklere gjennomføre tiltak på arbeidsplassen. Sagt på en annen måte er lokal tilpasning og konkretisering sentralt for å lykkes, noe som er spesielt viktig i BFK som en større, distribuert organisasjon.

9.2 Begrensninger ved oppgaven

Denne oppgaven har en rekke personlige og vitenskapelige begrensninger på grunn av rammer, tid og valg som er tatt underveis. Personlige begrensninger retter seg mot min rolle som forsker. Denne masteroppgaven er forfatterens første forskningsarbeid, hvor manglende erfaring kan medbringe nybegynnerfeil. Vitenskapelig begrensninger retter seg både mot valg om avgrensninger og forskningsdesign. Da jeg har valgt å intervjuere deltakere av kjernegruppa, har det resultert i lite funn relatert til spredning og implementering. I tillegg har intervju som metode bydd på utfordringer relatert til data om ”originating ba,” da det defineres som det rom hvor taus kunnskap overføres mellom individer, er det rimelig å anta

at det er utfordrende å få empiri gjennom intervju som datainnsamlingsmetode. På grunn av oppgavens begrensede rammer, var det heller ikke mulig å gjennomføre noe supplementerende datainnsamling for å få mer data på området.

Selv om studien har lite data relatert til spredning og implementering, poengterer deltakerne av denne studien at det er sentralt i arbeidet med kjernegruppa og utviklingsarbeidet. Jeg kunne derfor ved å kombinere observasjon ute i virksomhetene, samt øke informantgruppen med ansatte utenfor kjernegruppen, fått mer datamateriale relatert til spredning og implementering. Det ville da vært interessant å få med informanter fra operativt nivå, det vil si ansatte som ikke er deltakere i kjernegruppa. På den måten kunne svarene blitt sammenlignet i forhold til spredning og implementering og hva som forekommer ute i virksomhetene, i form av bruksteori (Argyris, 1987; Busch, Dehlin, & Vanebo, 2010).

Dersom spredning og implementering skulle vektlegges mer i datainnsamlingsmetoden kan det tenkes at en triangulering mellom kvalitativ og kvantitativt metode kunne funnet svar på hvor kjent arbeidet i kjernegruppa er for grasrota. Holder kjernegruppa på med sitt, uten at resten av organisasjonen merker noe til arbeidet? Imidlertid kan det også tenkes at en metodetriangulering kunne gitt mer data på hva kjernegruppas bidrag til organisasjonsinnovasjon er. Studie har også sin begrensning ved at kun kjernegruppa er valgt som case. Utviklingsarbeidet i BFK er omfattende, og analysen viser at innovasjon forekommer via andre foretak enn kjernegruppa og også mer enn hva denne studien har sett på. Ved å kombinere flere case, hadde studie trolig fått flere data relatert til det store bildet om hvordan innovasjon tilrettelegges i en større, distribuert organisasjon.

9.3 Avsluttende refleksjoner og videre forskning

De valgte teoriene har altså satt rammer for hvordan jeg har sett fenomenet. Ved valg av andre teoretiske perspektiv ville jeg antakelig har fått andre svar. De valgte teoriene, ”ba” og OLM var imidlertid med å peke på hvordan kunnskapsdeling skjer i kjernegruppa, noe som var formålet ved denne studien. Oppgaven svarer ikke på i *hvilken grad* BFK tilrettelegger for organisasjonsinnovasjon utover kjernegruppa, og heller ikke *hvordan* kjernegruppa i fremtiden bør organiseres for å oppnå organisasjonsinnovasjon. Det ville være interessant å se hvordan BFK kan arbeide for å øke utviklingsarbeidet gjennom spredning og implementering. Samtidig ville også fenomenet lokale kjernegrupper vært interessant å se

nærmere på, i lys av spredning og implementering til lokal kontekst. Hvordan kan en lokal kjernegruppe organiseres, for å støtte opp om økt organisasjonsinnovasjon, og for å bistå til at hele organisasjonen går i takt?

Som påpekt er utviklingsarbeidet i BFK forankret i Appreciative Inquiry (AI). Prosessene i kjernegruppa påvirkes av dette perspektivet, samtidig som det fritt skal genereres idéer for videre arbeid. Her oppstår en spenning som noen av informantene har påpekt, og som analytisk sett kan være interessant å se mer på. Hvor mye skal prosessene styres av et perspektiv i forhold til hvor fritt genereringsprosessene skal være? Dette har jeg ikke hatt anledning til å forfølge ytterligere, men med sikte på videre forskning vil denne tematikken være interessant.

Videre ville det også vært interessant med mer forskning relatert til ”ba”-spiralen i vestlig kontekst. Ved å rette fokuset spesielt mot ”systemising ba” og ”exercising ba,” kan de begrensningene jeg opplever å finne i denne studien utvikles videre. Dette blir opp til fremtidens forskning å se nærmere på.

Litteraturliste

- ai-studier.no. (2015). ai-studier.no. Lastet, fra http://www.ai-studier.no/emne_en/index.426.do
- Amundsen, Hege Tveisme. (2013). *Læring i praksisfellesskaper : kjernegruppedlemmers læring av Appreciative Inquiry*. (Masteroppgave), Høgskolen i Vestfold. Lastet ned fra http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys_brage_36580
- Argyris, Chris. (1987). Seeking Truth and Actionable Knowledge: How the Scientific Method Inhibits Both. *Philosophica*, 40.
- bfk.no. (2015a). bfk.no. Lastet, fra <https://http://www.bfk.no>
- bfk.no. (2015b). visjoner og verdier. Lastet, fra <http://www.bfk.no/Om-fylkeskommunen1/Organisering/Visjon-og-verdier/>
- Busch, Tor, Dehlin, Erlend, & Vanebo, Jan Ole. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Bø, Inge, & Helle, Lars. (2008). *Pedagogisk ordbok : praktisk oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Carlile, Paul R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Cicourel, Aaron V. (1982). Interviews, Surveys, and the Problem of Ecological Validity. *The American Sociologist*, 17(1), 11-20.
- Cooperrider, David L., Whitney, Diana, & Stavros, Jacqueline M. (2003). *Appreciative inquiry handbook : the first in a series of AI workbooks for leaders of change*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, Andrew. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527-540.
- Dalen, Monica. (2013). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Everett, E. L., & Furseth, Inger. (2004). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Fagerberg, Jan, Mowery, David C., Nelson, Richard R., Asheim, Bjørn Terje, Bruland, Kristine, & Grodal, Stine. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

- Filstad, Cathrine. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Fivelsdal, Egil, Nordhaug, Odd, & Bakka, Jørgen Frode. (2004). *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Fonseca, José. (2002). *Complexity and innovation in organizations*. London: Routledge.
- gcnoden.no. 12.05.15). Næringsklynge innen olje- og gassnæringen på Sørlandet. Lastet, fra <http://gcnoden.no>
- Gjelsvik, Martin. (2007). *Innovasjonsledelse : ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforl.
- Hammersley, Martyn, & Atkinson, Paul. (1996). *Feltmetodikk* (2. utg. utg.). Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- handball.no. (2014). Statistikk håndballkamp Norge-Polen. Lastet, fra <http://www.handball.no/p1.asp?p=46236>
- Hauger, Bjørn, Højland, Thomas Gedde, & Kongsbak, Henrik. (2008). *Organisasjoner som begeistrer : appreciative inquiry*. Oslo: Kommuneforl.
- Innovasjon Norge. 12.05.15). Bedriftsutvikling. Lastet, fra <http://www.innovasjon norge.no/no/Bygg-en-bedrift/>
- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line, & Tufte, Per Arne. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnson, Burke, & Christensen, Larry B. (2012). *Educational research : quantitative, qualitative, and mixed approaches* (4th ed. utg.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1984). *Change masters*: Simon and Schuster.
- Konno, N. (2009). *Ba for knowledge creation or sharing dynamic context in motion (place for knowledge creation)* World Bank. Lastet ned fra http://info.worldbank.org/etools/docs/library/251702/Konno_session6_IC5.pdf
- Krogh, Georg von, Ichijo, Kazuo, & Nonaka, Ikujiro. (2000). *Enabling knowledge creation : how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

- Krogh, Georg von, Nonaka, Ikujiro, & Ichijo, Kazuo. (2001). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner* (Sølvi Lillejord, Overs.). Oslo: NKS forl.
- Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend, Anderssen, Tone Margaret, & Rygge, Johan. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lam, Alice. (2005). Organizational Innovation. I Jan Fagerberg & David C. Mowery (Red.). *The Oxford handbook of innovation*: Oxford University Press.
- Lave, Jean, & Wenger, Etienne. (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lipshitz, Raanan, Friedman, Victor J., & Popper, Micha. (2007a). *The Dissemination of Knowledge. Demystifying Organizational Learning*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lipshitz, Raanan, Friedman, Victor J., & Popper, Micha. (2007b). *Organizational Learning Mechanisms. Demystifying Organizational Learning*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lund, Thorleif. (2002). *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub.
- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McAdam, Elspeth, & Lang, Peter. (2010). *Anerkendende arbejde i skoler : at skabe fælles trivsel*. København: Mindspace.
- Nelfto.no. 12.05.15). HR-nettverk for medlemmer av NHO. Lastet, fra <http://nelfo.no/Medlem/Medlemsfordeler/HR-nettverk/>
- Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry, & Swan, Jacky. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2nd ed. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nicolini, Davide. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40(2), 195-212.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *Calif. Manage. Rev.*, 40(3), 40-+.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Plan.*, 33(1), 5-34.

- Nordhaug, Odd. (2004). *Strategisk kompetanseledelse : teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Rambøl, Nora Kook. (2014). *Relasjonell handlekraft i arbeidslivet*. (Masteroppgave), Universitetet i Oslo.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed. utg.). New York: Free Press.
- Siggelkow, Nicolaj. (2007). PERSUASION WITH CASE STUDIES. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- snl.no.). fylkeskommune. Lastet, fra <https://snl.no/fylkeskommune>
- Stake, R. (1994). Case Studies. I Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research*. London, UK: Sage.
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Trainee Sør. 12.05.15). traineesor.no. Lastet, fra http://www.traineesor.no/index.php?expand=18&show=18&topmenu_2=18
- TV2 (2014). EM-sending, håndballkamp Polen-Norge. 15.12.14 Intervju Hergeirson.
- Wenger, Etienne, McDermott, Richard, & Snyder, William M. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wolfe, Richard A. (1994). ORGANIZATIONAL INNOVATION: REVIEW, CRITIQUE AND SUGGESTED RESEARCH DIRECTIONS*. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431. doi: 10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Aasen, Tone Merethe Berg, & Amundsen, Oscar. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg