

# Interorganisatorisk kunnskapsdeling i et politisk landskap

*En nettverksanalyse av kunnskapsprosesser og innflytelse fra en interesseorganisasjon*

Jill Maristad Håvet



Masteroppgave i Pedagogikk  
Kunnskap, utdanning og læring

Pedagogisk forskningsinstitutt  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2015



# Sammendrag av masteroppgave i Pedagogikk – Kunnskap, utdanning og læring

**Tittel:**

Interorganisatorisk kunnskapsdeling i et politisk landskap. En nettverksanalyse av kunnskapsprosesser og innflytelse fra en interesseorganisasjon.

**Av:**

Jill Maristad Håvet

**Eksamen:**

Master i Pedagogikk,  
Kunnskap, utdanning og læring

Studiespesialisering: Læring, teknologi og arbeid

**Semester:**

Vår 2015

**Stikkord:**

Kunnskapsdeling, samarbeid, innflytelse, politiske prosesser

© Jill Maristad Håvet

2015

Interorganisatorisk kunnskapsdeling i et politisk landskap. En nettverksanalyse av kunnskapsprosesser og innflytelse fra en interesseorganisasjon

Jill Maristad Håvet

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

IV

# Sammendrag

## Problemområde

Denne studien tar utgangspunkt i hvordan Dyrevernalliansen som en interesseorganisasjon og enhet for analysen utvikler spesialisert kunnskap om dyrevelferd gjennom ulike problemløsende aktiviteter. Kunnskapen deles videre i et interorganisatorisk nettverk med aktører i det politiske og byråkratiske systemet. Politisk arbeid i forhold til lovverksendringer og det å sette dyrevern på agendaen er høyt prioritert av Dyrevernalliansen, men hvor et samarbeid gjennom ulike nettverksrelasjoner er av betydning for muligheter til innflytelse i beslutningsprosesser. Forskning knyttet til interorganisatoriske nettverk og politikk tyder på at samarbeid kan bidra til at organisasjoner oppnår mer sentrale og innflytelsesrike posisjoner i forhold til andre aktører og virksomheter (Hardy et al., 2003; Manev og Stevenson, 2001). Dyrevernalliansens kunnskapsrolle i det politiske landskap er sentralt for en videre utvikling av fremtredende kunnskapsbehov og en kritikk av mangler på områder hvor et spørsmål om dyrevelferd legitimeres ut fra menneskets interesser og behov. Om effektiv kunnskapsdeling i et nettverk bestående av offentlige aktører skal muliggjøres, avhenger av ulike faktorer som påvirker utformingen av samarbeidet. Dette vil kunne være i forhold til hvordan forskjellige interessekonflikter og meningsforskjeller håndteres, hvem som får hvilke fordeler av det og under hvilke omstendigheter. Dermed vil interaksjonen mellom aktørene og strukturen ved nettverket være sentralt.

Med utgangspunkt i dette vil oppgaven analysere 1) hvordan kunnskap utvikles i Dyrevernalliansen som et grunnlag for interorganisatorisk kunnskapsdeling, og 2) i hvilken grad organisasjonsstruktur påvirker kunnskapsdeling og samarbeid gjennom nettverksrelasjoner. For å belyse dette benyttes blant annet Yrje Engeströms (2000, 2001) modell fra aktivitetsteorien som analyseverktøy. Dette er for å kunne drøfte hvordan grensekryssende aktiviteter kan bidra til en forståelse av hvordan kunnskap utvikles, benyttes og deles i en nettverksammenheng. I tillegg vil oppgaven analysere hvordan ulike interesser og konflikter mellom virksomhetene i nettverket håndteres, og under hvilke omstendigheter og med hvilke fordeler kunnskapen deles ved å belyse 3) hvilke faktorer som er av betydning for å fremme et slikt samarbeid og hvilke som kan føre til hindringer og 4) i hvilken grad kunnskap som deles mellom en interesseorganisasjon og forvaltningen kan bidra til å endre

eller forbedre politiske beslutninger. Dermed vil et fokus på makt og kultur med bakgrunn i den formelle strukturen kunne belyse de ulike posisjonene og for hva som kommer på «dagsordenen» gjennom hva som gis oppmerksomhet og hvem som får delta. Kulturen i organisasjonenes praksisfellesskap består også av ulike normer og verdier som er av betydning for hvilke gruppers interesser og oppfatninger som dominerer (Drake et al., 2004).

## **Metode**

Denne studiens metodiske tilnærming er en kvalitativ og empirisk case-studie hvor det delvis strukturerte forskningsintervjuet som representeres av tre intervjudeltakere, blir benyttet for å innhente nødvendig kontekstuell informasjon og gi mulighet for å forstå fenomenet interorganisatorisk kunnskapsdeling fra deltakernes ståsted. Disse tre intervjudeltakerne er valgt ut gjennom en strategisk utvelging, hvor egenskaper som er hensiktsmessige i forhold til undersøkelsens teoretiske perspektiver og problemstilling er vektlagt. Intervjudeltakerne anses som svært relevante for studiens fokusområde, og utvalget oppleves som realistisk i forhold til oppgavens omfang, tidsramme og med hensyn til kvaliteten ved analyseprosessen. Formålet med studien er imidlertid ikke en generalisering av funnene, men å kunne oppnå større innsikt og dybde i tema og det teoretiske utgangspunktet.

## **Hovedfunn og konklusjoner ved studien**

For å kunne belyse oppgaves fokusområde som er interorganisatorisk kunnskapsdeling, blir det tatt utgangspunkt i kunnskapens kompleksitet gjennom et prosessuelt og praksisrelatert perspektiv. Først analyserer oppgaven hvordan kunnskapsutvikling i Dyrevernalliansen utgjør et grunnlag for kunnskapsdeling gjennom nettverksrelasjonene. Analysen av datamaterialet viser at organisasjonens kunnskapsarbeid med bakgrunn i en vurdering av eksisterende behov og mangler virker å være deres primære funksjon og ressurs, og utgjør et viktig grunnlag for endringsprosesser i det offentlige. Det å kunne påvirke politiske beslutninger virker å henge nøye sammen med en utvikling av spesialisert og vitenskapelig kunnskap i enkeltsakene, gjennom en dokumentasjon av mulige forbedringer på området. I denne sammenheng tyder datagrunnlaget på at organisasjonens utarbeidelser spiller en sentral rolle som et medierende verktøy for kunnskapsdelende aktiviteter mellom virksomhetene.

Organisasjonen kan dermed med utgangspunkt i Drake et al. (2004) betegnes som et vitenskapelig praksisfellesskap som vurderer og analyser kunnskapen gjennom etablerte

metoder for å kunne forstå underliggende prosesser. Denne kunnskapsrollen i det offentlige vil være en del av både formelle og uformelle funksjoner for hvordan kunnskapen deles i nettverket. Dyrevernalliansen virker ut i fra analysen derfor å inneha en «dobbel» funksjon der organisasjonen utvikler ny kunnskap eller forbedrer eksisterende behov, men også ved å være en observatør og veileder ovenfor det politiske systemet og næringen ved å dokumentere ulike forhold. Her virker også organisasjonens ulike kommunikasjonsstrategier for muligheter til innflytelse inn. Det vil si at på bakgrunn av datamaterialet fremstår organisasjonens formelle funksjoner gjennom utarbeidelser og møtevirksomhet, mer som en del av muligheter for å synliggjøre deres perspektiver i forhold til en deltakelse i beslutningsprosessene. Videre fremgår organisasjonens uformelle rolle som en del av sosiale relasjoner knyttet til dialog på et personlig nivå. Informantene opplever deling av kunnskap på et mer personlig nivå hvor også tillit virker å være en faktor av betydning, selv om dette ikke eksplisitt er en del av fokusområdet.

For å videre belyse samarbeidsmuligheter i det politiske nettverket og dermed muligheter for innflytelse i beslutninger, blir Engeströms (2000,2001) modell benyttet som analyseverktøy. Ut i fra analysen virker systemenes tolkning og forhandling omkring utviklingen av et objekt som nært knyttet opp mot maktstrukturer og dominerende verdier i nettverket. Dette ble også videre tydeliggjort gjennom en analyse av arbeidet med pelsdyrforskriften som utgangspunkt for å illustrere hindringer i prosessene. Dette ledet frem til et spørsmål om hvorvidt det Engeström (2001) betegner som et felles objekt er mulig ved grensekryssende aktiviteter, med utgangspunkt i systemenes ulike fellesskap og regler. Datamaterialet tyder her på at en felles utvikling av et objekt hvor systemene deler fokus og mål for området, vil kunne være vanskelig å oppnå i praksis. Praksisfellesskapenes sterke kulturer kan øke konfliktnivået mellom virksomhetene og et samarbeid med utgangspunkt i felles meningsforståelser vil ikke nødvendigvis være grunnlaget for en dialog i en nettverkssammenheng. I stor grad virker dette å handle om hvilke verdier og maktforhold som dominerer i nettverket, hvorav det politiske systemet kan sies å inneha en dominerende posisjon. Derfor vil også Dyrevernalliansen måtte balansere mellom egne behov og hva som er realistisk i forhold til en gjennomføring i enkeltsakene. Dermed vil en håndtering av kunnskapen ved virksomhetenes grenser innebære det Carlile (2004) betegner som en forhandling hvor forskjellene må identifiseres for at en transformasjon av domene-spesifikk kunnskap skal kunne muliggjøres.





# Forord

Jeg kan nesten ikke tro at jeg nå sitter her og skriver det siste som er igjen på masteroppgaven og at fem år på Universitet i Oslo nesten er over! Masterstudiet har gitt meg muligheten til å fordype meg i det spennende området som arbeidslivspedagogikk er. Denne oppgaven har gitt meg en faglig innsikt i organisasjoner som en arena for kunnskapsdeling og hva kunnskapsarbeid har å si for et utrolig viktig område som dyrevelferd. Dette har uten tvil gitt meg en videre inspirasjon for møte med arbeidslivet og de utfordringer som venter!

Studietiden har vært en periode i livet mitt som har vært preget av både gode og mindre gode øyeblikk. Jeg opplevde å måtte ta en pause fra studenttilværelsen etter tapet av min pappa og jeg hadde nesten ikke trodd at jeg skulle kunne fortsette der jeg slapp. Utrolig nok sitter jeg her i dag som nesten ferdigutdannet arbeidslivspedagog. Jeg har også hatt mange flotte øyeblikk med både studenter og lærere, fra noe jeg tror kan sies å være den beste KUL-klassen på masterstudiet i pedagogikk noen sinne! Takk til Tonje som fast studiepartner i forelesninger og for koselige kaffepauser i mellom, og spesielt for at du holdt ut med meg gjennom statistikkemnet ☺ Jeg vil også takke Leif C. Lahn som veileder og for gode faglige innspill og tilbakemeldinger på mine bekymringer underveis i prosessen.

Jeg vil rette en stor takk til Dyrevernalliansen som ga meg muligheten til å gjennomføre studien hos dere og til informantene som stilte opp til intervju. En spesiell takk til Marianne Kulø for inspirasjon og mange gode innspill! Dere har gitt meg innsikt i det utrolig arbeidet dere gjør for dyrene i hverdagen!

Mamma, takk for at du hadde troen på meg når jeg trengte det som mest og var bekymret og i tvil. Du har hjulpet meg mer enn du aner og har vært en stor trygghet i livet mitt! Til slutt vil jeg også takke pappa for all støtte og hjelp frem til jeg startet på universitetet, og jeg vet at du hadde vært utrolig stolt om du hadde vært her i dag.

Jill ☺

Holmestrand, juni 2015



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Oppgavens tema og aktualitet.....	1
1.2	Fokusområde og avgrensning.....	2
1.3	Oppgavens struktur.....	3
2	Presentasjon av Dyrevernalliansen.....	4
2.1	En interesseorganisasjons innflytelse.....	4
2.2	Konflikter om kontroll og verdier.....	5
3	Teoretisk grunnlag: Kunnskapsutvikling og deling mellom organisasjoner.....	7
3.1	Kunnskap og kunnskapsprosesser i organisasjonen.....	8
3.1.1	Kunnskapens dimensjoner i organisasjonen.....	9
3.1.2	Kunnskapen i praksis.....	11
3.1.3	En sammenfatning av kunnskap i organisasjonen.....	12
3.2	Organisasjonsstruktur for kunnskapsprosesser.....	12
3.2.1	Organisasjoner i et kunnskapsnettverk.....	13
3.2.2	Aktivitetsteorien som rammeverk.....	15
3.2.3	En sammenfatning av struktur for kunnskapsprosesser.....	19
3.3	Aspekter ved interorganisatorisk kunnskapsdeling.....	19
3.3.1	Kontekst for legitime kunnskapsprosesser.....	20
3.3.2	Ambisjoner for kunnskapsdeling.....	22
3.3.3	En sammenfatning av ulike faktorer for kunnskapsdeling.....	26
4	Metodisk tilnærming.....	27
4.1	Case-studien.....	28
4.2	Kvalitativt forskningsintervju.....	30
4.3	Den metodiske fremgangsmåten.....	31
4.3.1	Utforming av intervjuguiden.....	31
4.3.2	Gjennomføring av intervjuene.....	32
4.3.3	Valg og informasjon om informantene.....	34
4.4	Analysetilnærming til datamaterialet.....	36
4.4.1	Temasentrert kodingsstrategi.....	37
4.5	Refleksjoner ved studiens kvalitet.....	39

5	Kunnskapsutvikling og interorganisatorisk deling: en interesseorganisasjons innflytelse.....	41
5.1	Kunnskapsarbeid og ekspertise .....	41
5.1.1	Hvordan utvikles kunnskap om dyrevelferd i en interesseorganisasjon? .....	41
5.1.2	Dyrevernalliansens kunnskapsrolle i det offentlige .....	45
5.1.3	Strukturelle dimensjoner for utvikling og deling av kunnskap – en nettverksanalyse .....	50
5.1.4	Oppsummering .....	56
5.2	Interorganisatorisk kunnskapsdeling .....	57
5.2.1	Kunnskapsdeling på tvers av grensene.....	57
5.2.2	Innflytelse i offentlige beslutningsprosesser .....	63
5.2.3	Oppsummering .....	69
6	Kunnskapsprosesser i et politisk landskap .....	70
6.1	Et sosiopolitisk perspektiv på kunnskapsutvikling.....	70
6.2	Innflytelse gjennom kunnskapsdeling i nettverksrelasjoner.....	72
7	Avsluttende refleksjoner .....	75
7.1	Hovedfunn ved oppgaven.....	75
7.2	Oppgavens begrensninger.....	77
7.3	«Veien videre».....	78
	Litteraturliste .....	79
	Vedlegg.....	85

<b>Figur 1:</b>	Ett aktivitetssystem og et nettverk av aktivitetssystemer (R.Engeström, 2009:268)	14
<b>Figur 2:</b>	Aktivitetssystemets struktur (Engeström, 2001:135).	16
<b>Figur 3:</b>	Tematisk tankekart (Forfatterens konstruksjon basert på Braun og Clarke, 2006)...	38
<b>Figur 4:</b>	Tematisk tankekart som viser prosessen fra tre til to hovedtemaer (Forfatterens konstruksjon basert på Braun og Clarke, 2006).	39
<b>Figur 5:</b>	Komponenter ved interagerende aktivitetssystemer (Forfatterens konstruksjon basert på Engeström, 2000).	54

# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens tema og aktualitet

Ofte finner jeg fremtredende overskrifter i mediens oppslag som inneholder uttrykk som «dyrevernorganisasjonene raser!» eller «en sterk kritikk fra dyrevernorganisasjonene». Det virker også som at et fokus på dyrevern gjennom sosiale medier som kanal, i større grad benyttes av folk og organisasjonene selv. Det finnes nå Facebook-grupper som «Ja til dyrepoliti!» og «Forby pels nå» og som virker å inspirere til et aktivt engasjement. Disse gruppene gir muligheter for å diskutere og oppfordre andre til deltakelse, samtidig som de fungerer som en kanal for å spre kunnskap og informasjon fra dyrevernorganisasjoner. En ting er imidlertid det å søke mediens oppmerksomhet, men hvilket arbeid ligger egentlig bak en dyrevernorganisasjons engasjement i hverdagen for dyrenes rettigheter? I denne sammenheng har jeg ofte stilt meg spørrende til hvordan dyrevernorganisasjoner setter saker på agendaen og hvilken rolle har de egentlig som en interesseorganisasjon i det offentlige og i samfunnet for øvrig?

Ifølge Rune Ellefsen (2013a:135) er det i dag flere forhold som skiller den tidligere dyrevernbevegelsen fra den moderne, hvor det første er at formålet ved dyrevernarbeidet er endret. Den tidligere bevegelsen snakket om å «være snill mot dyrene», men dagens dyrevernarbeid er basert på en etisk og faglig plattform med mål for dyrenes rettigheter. Dyrevernorganisasjoner benytter i dag andre uttrykks- og arbeidsformer med et fokus på å spre kunnskap og informasjon både til befolkningen og det politiske systemet. Tidligere ville dette kunne ha foregått gjennom medlemsblader og kanskje organiserte møter, men i dag er det en større profesjonalisering gjennom kanaler som massemedia. Det finnes også muligheter for organisasjonene til å foreta undersøkelser og skape kampanjer for å rette et politisk press mot endring. Derfor vil denne oppgaven med utgangspunkt i Dyrevernalliansen undersøke hvilke muligheter en interesseorganisasjon har i forhold til å påvirke beslutningsprosesser, hvor politiske og byråkratiske aktører er av betydning for deltakelsen. Dyrevernalliansens fokus på et faglig basert og profesjonalisert dyrevernarbeid oppfattes her som et viktig aspekt når det gjelder den moderne dyrevernbevegelsens metoder i dag. Dette er utgangspunktet som er forankret i denne oppgaven og kan karakteriseres som en samfunnsmessige begrunnelse for studien (Thagaard, 2013).

Med utgangspunkt i Dyrevernalliansen som en interesseorganisasjon, vil denne oppgaven kunne analysere sosiale og politiske prosesser som virker mindre belyst fra et arbeidslivspedagogisk ståsted. Ut fra en faglige begrunnelse for studien vil oppgaven belyse kunnskapsdeling i et offentlig nettverk gjennom aspekter som interessekonflikter og innflytelse. Dette for å vise hvordan de ulike virksomhetenes praksisfellesskap i det offentlige interagerer i en forhandlende praksis. Beslutningsprosesser i et slikt politisk landskap kan bestå av ulike aktører og virksomheter som har forskjellige mål, verdier og kunnskapskrav. Ifølge Hartley og Benington (2006) innebærer kunnskapsutvikling og delende aktiviteter mellom offentlige virksomheter, i større grad samarbeidsprosesser på tvers av organisasjonsgrensene. Det finnes derfor flere mulige fordeler av et samarbeid gjennom et interorganisatorisk nettverk. En fordel vil kunne være muligheten til å identifisere forskjeller mellom organisasjonenes interesser, for å videre utvikle en dypere forståelse av perspektivene. Likevel vil et samarbeid i nettverket også avhenge av hvilke maktstrukturer som dominerer og effekten vil dermed kunne variere i forhold til posisjoner og ressurser.

I denne oppgaven vil det derfor undersøkes 1) hvordan kunnskap utvikles i Dyrevernalliansen som et grunnlag for interorganisatorisk kunnskapsdeling, og 2) i hvilken grad organisasjonsstrukturen i form av et aktivitetssystem, påvirker kunnskapsdeling og samarbeid gjennom nettverksrelasjoner. Oppgaven vil da rette et fokus mot aktivitetsteorien og Engeströms (2000,2001) modell som analyseverktøy. Videre i oppgaven vil det undersøkes hvordan ulike interesser og konflikter i nettverket håndteres. Da vil det også være sentralt å belyse under hvilke omstendigheter kunnskapen deles gjennom relasjonene, ved å analysere 3) hvilke faktorer som er av betydning for å fremme et samarbeid og hvilke som kan føre til hindringer. Når det gjelder maktstrukturer i en nettverkssammenheng, vil også et spørsmål om 4) i hvilken grad kunnskap som deles mellom en interesseorganisasjon og forvaltningen kan bidra til å bedre utvikle eller endre politiske beslutninger, være sentralt.

## **1.2 Fokusområde og avgrensning**

Gjennom et fokus på Dyrevernalliansens arbeid med utvikling og deling av kunnskap, er studiens fokusområde knyttet til hvordan kunnskapen blir videreformidlet og delt til aktører i det politiske systemet. En del av denne tilnærmingen er et fokus på en større kontekst hvor interessekonflikter og innflytelse er av stor betydning for beslutningsprosesser. Hovedfokus for kunnskapsprosessene vil imidlertid være knyttet til i hvilken grad kunnskapsdelende

aktiviteter fungerer som en mulighet for innflytelse i beslutningsprosesser. Oppgaven støtter seg dermed til et nettverksperspektiv som også vil ta utgangspunkt i sosiale og kulturelle dimensjoner ved kunnskapsdeling. Oppgaven vil imidlertid ikke ha et fokus på individ- eller læringsaspekter ved kunnskapsdelingen. Oppgavens tema er derfor:

*Interorganisatorisk kunnskapsdeling i et politisk landskap. En nettverksanalyse av kunnskapsprosesser og innflytelse fra en interesseorganisasjon.*

## **1.3 Oppgavens struktur**

I den neste delen, kapittel 2, vil oppgaven presentere Dyrevernalliansen som case-studien og enhet for analysen. Oppgaven vil da drøfte en interesseorganisasjons betydning i forhold til andre aktører og også hvilke konflikter og verdier som virke å være sentrale knyttet til skillelinjene i dyrevelferdsdebatten. I kapittel 3 vil oppgaven først redegjøre for valgene i det teoretiske rammeverket og deretter vil oppgaven drøfte kunnskapsbegrepets kompleksitet for så videre drøfte Yrje Engeströms (2000,2001) aktivitetsteori i forhold til interorganisatorisk kunnskapsdeling og muligheter for samarbeid. Kulturelle faktorer som kan fremme eller hindre kunnskapsdelende aktiviteter vil også være i fokus. Kapittel 4 er en redegjørelse og drøfting av de metodiske valgene for oppgavens kvalitative case-studie og egne refleksjoner ved studiens ulike prosesser. Oppgaven vil så rette et fokus på analysen av datamaterialet i kapittel 5, hvor den første delen tar for seg presenterer og analyserer kunnskapsutvikling i Dyrevernalliansen og strukturelle dimensjoner for kunnskapsdeling. Den andre delen av analysekapittelet presenteres og drøftes samarbeidsmuligheter mellom virksomhetene og organisasjonens innflytelse i det offentlige. I kapittel 6 vil oppgaven sammenfattende drøfte analysekapittelet og datamaterialet som er presentert, i forhold til de teoretiske bidragene. Til slutt vil kapittel 7 presentere hovedfunn og konklusjoner, samt oppgavens begrensninger og muligheter for videre forskning.

## 2 Presentasjon av Dyrevernalliansen

Den moderne dyrevernbevegelsen ble født mer enn 120 år etter at den første organiserte norske dyrevernbevegelsen markerte seg, og utviklingen fortsatte utover 2000-tallet. I 2001 ble Dyrevernalliansen etablert og representerte en noe annen strategi enn tidligere aksjonsrettede bevegelse. Dyrevernalliansens mål var å bygge opp en faglig basert enhet som skulle forsvare dyr i møte med byråkrati, politikk og forskning. Organisasjonen fokuserer på lobbyvirksomhet ovenfor den offentlige forvaltningen og det politiske systemet. De tar ofte initiativ til lovendringer og deltar på møter og høringer på Stortinget og i departementene. Bakgrunnen for deres virksomhet var å påvirke myndighetenes arbeid og startet med utviklingen av den nye dyrevelferdsloven. Arbeidsmåten ble videreført med lobbyvirksomhet mot politikk, hovedsakelig ovenfor dyr i industrilandbruk, pelsdyroppdrett og dyreforsøk. Dyrevernalliansen er et godt eksempel på en dyrevernbevegelse som har en strategi som baserer seg på et mer kunnskapsbasert og profesjonelt arbeid for dyr. De har blant annet opprettet Dyrevernfondet som har som formål å støtte vitenskapelig forskning som fremmer dyrs velferd og interesser (Ellefsen, 2013a; [www.dyrevern.no](http://www.dyrevern.no)). I tilknytning til dette baserer organisasjonen seg på kunnskapsarbeid på et faglig og vitenskapelig grunnlag som søker å utfordre og påvirke forskjellige sterke aktører, med vekt på kritikk av dagens dyrehold. Samtidig jobber de tett på politikere og andre aktører for å skape endringer i samfunnet og sentralt for dette vil være utvikling og deling av kunnskapsressurser gjennom en forhandlende praksis.

### 2.1 En interesseorganisasjons innflytelse

Et demokrati vil oppleve politiske aktiviteter fra ulike interessegrupper og organisasjoner hvor interesseorganisasjoner befinner seg i et samvirke med deler av den offentlige forvaltningen. En interessegruppe kan defineres som medlemmer av en organisasjon som arbeider for å oppnå politisk innflytelse (Binderkrantz, 2008:177). I forbindelse med dette lanserte Stein Rokkan på slutten av 1960-tallet, begrepet korporatisme eller korporativ pluralisme og «to-kanal hypotesen» som tok utgangspunkt i at interesser i samfunnet ikke er avhengig av valgresultater eller Stortinget for påvirke politikk og beslutninger. Interesseorganisasjoner hadde en alternativ kanal, den korporative kanal med andre ressurser til å påvirke, men likevel uten legitimitet til å fatte vedtak. Dermed er tett kontakt med



politikere og andre sentrale aktører viktig for muligheter til innflytelse (Nergaard, 1987:273). Lobbyvirksomhet er et virkemiddel til påvirkning praktisert gjennom mindre formelle relasjoner, møter og korrespondanse. Mer formaliserte metoder for politisk deltakelse vil blant annet kunne være høringsinstituttet. I tillegg vil det å bygge koalisjoner gjennom samarbeid og formelle forhandlinger, kunne bidra med økt innflytelse. I dag vil også media virke inn som en viktig tredje kanal og som en arena for å påvirke beslutninger og dele kunnskap og informasjon (Rommetvedt, 2005; Binderkrantz, 2008). En interesseorganisasjon vil benytte ulike strategier for å påvirke beslutninger som identifiseres gjennom hvilke metoder og politiske mål organisasjonen har. Binderkrantz (2005:696) skiller mellom *direkte strategier*, hvor kontakten foregår og er rettet mot byråkratiske beslutningstakerne og *indirekte strategier* som søker å påvirke gjennom mobilisering og media. Strategiene benyttes ofte i forskjellige stadier av en prosess og til ulike formål. De indirekte brukes ofte for å få en sak på agendaen og de direkte noe senere i prosessene.

Interesseorganisasjoner står ofte ovenfor vanskelig avveininger når det gjelder deres posisjon for å kunne påvirke, uten å måtte inngå for store kompromisser. Organisasjonene må besitte ressurser som er av verdi for aktører de interagerer med for å oppnå innflytelse. Kunnskap vil i denne oppgaven kunne være en slik ressurs. Muligheter for innflytelse i beslutningsprosesser krever at budskap og metoder er tilpasset, samtidig finnes det en risiko for å bli utelukket dersom disse fremstår som uoppnåelig for situasjonen. Dermed ønsker interesseorganisasjoner politisk innflytelse samtidig som byråkrater og politikere med kontroll over byråkratiet, har en interesse av å bygge relasjoner og samarbeide med de organisasjonene som kontrollerer verdifulle ressurser (Binderkrantz, 2008; Ellefsen, 2013a).

## 2.2 Konflikter om kontroll og verdier

Mattilsynet er kontrollinstansen med forvaltningsansvar for tilsyn av dyrehold i landet og er en sentral aktør for muligheter til innflytelse. De skal følge opp bekymringsmeldinger og kontrollere om dyrehold foregår i henhold til dyrevelferdsloven og forskrifter. Mattilsynet har derimot siden opprettelsen i 2004 måtte tåle en del kritikk for blant annet oppfølging av bekymringsmeldinger og kontroller (Ellefsen, 2013a). Riksrevisjonens undersøkelse i Dokument 3:8 (2011-2012:61) vurderte kravet til enhetlig tilsyn og saksbehandling der resultater viste at det var «vesentlig variasjon i vedtak i samme saker». Matrelaterte kriser og utbrudd av dyresykdommer har også ført til at dyrevelferdstilsynet til tider har vært svakere.

Et tilsyn med forvaltningsansvar må imidlertid ha legitimitet og tillit for å kunne få aksept for beslutninger. Rune Ellefsen (2013a) hevder at den mest grunnleggende kritikken er rettet mot et dyrevelferdstilsyn, utført av et Mattilsyn som er underlagt og forankret i Landbruks- og matdepartementet. Departementet har et ansvar for næringsinteresser og et formål om økt næringsvirksomhet og produksjonsdyrene er en viktig del for disse politiske områdene. Dermed ligger det begrensninger for hva de kan gjøre uten at virksomheten kommer i konflikt med departementets mål. Områdene vil kunne komme i konflikt med hverandre og føre til begrensninger for dyretilsynet. Selve dyrevelferdsbegrepet er noe omstridt og innebærer ofte ulike definisjoner og innhold fra flere interessegrupper. Dyrevernalliansens arbeid er blant de som bygger på Brambell-komiteens kriterier for god dyrevelferd og referert til som «de fem friheter», det vil si frihet fra sult og tørste, fra fysisk ubehag, fra smerte, skade og sykdom, fra angst og frykt og frihet til å utføre naturlig atferd ([www.dyrevern.no](http://www.dyrevern.no)).

Det kan sies at til tross for arbeid med å fylle begrepet med ulikt innhold, går det fortsatt skillelinjer i behandling og bruk av dyr i norsk dyrevelferdsdebatt. Betegnelser som «produksjonsdyr» og «forsøksdyr», som vi setter på dyrene etter hvilket formål det er snakk om, er blant annet med på å avsløre behandlingen av og negative konsekvenser for dyrene. Slike sosiale konstruksjoner spiller en rolle i formidling av verdier og kan sies å illustrere en form for *konseptuell makt*. Ifølge kulturhistorikeren Ingvill Riise (ref. i Ellefsen, 2013a:72) vil det si at makt også ligger til grunn for vår bruk av språket og i de ulike uttalelser som legges frem av grupper med makt. Et eksempel på dette hevder Ellefsen (2013a) finnes i høringsnotatet til lovutkastet av dyrevelferdsloven. Departementenes skille mellom begrepets faglige vurderinger med hensyn til dyrets behov og opplevelser og de skjønsmessige vurderinger i forhold til bruk av dyr til næring, gir liten forståelse for hvordan en slik avveining skal kunne praktiseres og åpner dermed opp for ulike tolkninger.

Skillelinjene i debatten tar utgangspunkt i en diskusjon rundt det etiske grunnlaget for bruk av dyr hvor motsetningene kan sees ut fra aktører som fokuserer på dyrets interesser og egenverdi, og de som tar hensyn til de økonomiske interessene og økt næringsvirksomhet. Ulike motsetninger i interesser og grunnpremisser utgjør grunnlaget for analysen i denne studien. Ifølge Ellefsen (2013b) kan en slik konflikt mellom de ulike perspektivene forstås som en del av en sosial prosess som representerer ulike systemer basert på aktørenes egne verdier og spesifikke ekspertise. Interessekonflikten er dermed direkte knyttet mot bestemte verdier som vil kunne vanskeliggjøre et samarbeid med utgangspunkt i kunnskapsdeling.

### 3 Teoretisk grunnlag: Kunnskapsutvikling og deling mellom organisasjoner

I denne delen av oppgaven vil jeg vise til det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for min oppgave. Oppgaven vil beskrive og analysere hvordan kunnskap kan deles mellom en interesseorganisasjon og forvaltningen for å bedre utvikle eller endre politiske beslutninger. Hvilke faktorer kan bidra med å støtte og eventuelt hindre et slikt samarbeid? For å undersøke dette vil det være av betydning å drøfte hvilken type kunnskap som kan deles og under hvilke betingelser. Derfor vil Nonaka og Takeuchis (1995) tilnærming belyses for å gi en forståelse av kunnskapsbegrepets kompleksitet og for å kunne drøfte ulike dimensjoner ved kunnskapsprosesser. Deres tilnærming fokuserer på utvikling av kunnskap gjennom individet og på et organisatorisk nivå, men deres modell for kunnskapsutvikling innehar en forholdsvis lineær tilnærming til kunnskapsprosesser. For å kunne videre analysere kunnskap og deling mellom organisasjoner vil et større fokus på sosial interaksjon og faktorer, knyttet til en bredere institusjonell kontekst være av betydning for oppgavens studie.

En interaktiv og prosessuell tilnærming vil kunne ta hensyn til at politiske interesser og makt har påvirkningskraft og dette vil være sentralt i min tilnærming for å kunne beskrive 1) hvordan kunnskap utvikles i Dyrevernalliansen som et grunnlag for interorganisasjonell kunnskapsdeling. Jeg har videre valgt å benytte meg av Yrje Engeströms (2000,2001) aktivitetsteori som rammeverk for å kunne analysere 2) i hvilken grad organisasjonsstruktur påvirker kunnskapsdeling og samarbeid gjennom nettverksrelasjoner. I denne sammenheng støtter jeg meg til et nettverksperspektiv for hvordan en interesseorganisasjon som en del av et kunnskapsnettverk, vil kunne utvikle og dele kunnskap i det offentlige. Et interorganisasjonell perspektiv, hvor sosiale relasjoner påvirkes av ulike faktorer kan bidra med å analysere hvordan ulike aktører i et offentlig deltar i en samarbeidende og forhandlende praksis, og derfor bidra med å belyse 3) hvilke faktorer som er av betydning for å fremme et slikt samarbeid og hvilke som kan føre til hindringer og 4) i hvilken grad kunnskap som deles mellom en interesseorganisasjon og forvaltningen kan bidra til å endre eller forbedre politiske beslutninger.

I første del av dette kapitlet vil jeg vise til og drøfte kunnskapsbegrepets kompleksitet og utfordringer knyttet til dette. Det vil være av betydning gjennomgå ulike dimensjoner ved kunnskapsprosesser i organisasjoner og drøfte aspekter ved kunnskap i praksis. I andre del vil oppgaven videre analysere aktivitetssystemet som rammeverk for samarbeid og den tredje delen vil beskrive hvordan deling av kunnskap kan fremmes eller hindres mellom to ulike systemer i et kunnskapsnettverk, hvor interesser og praksisfellesskap kan betegnes som ulike.

### 3.1 Kunnskap og kunnskapsprosesser i organisasjonen

Alle organisasjoner er på en eller annen måte avhengig av å kunne administrere kunnskap for å nå sine mål og kunnskap blir i større grad betraktet som en strategisk ressurs i dagens kunnskapssamfunn (Filstad, 2012). Arbeidslivets forventninger både i forhold til individet, men også til organisasjonen har endret seg. Innovasjon og utvikling av kunnskap virker å være sentralt i ulike kunnskapsintensive organisasjoner. Derfor vil en utforskning av kunnskapsbegrepets kompleksitet være nødvendig for å få en forståelse av hvilken kunnskap det er vi snakker om og hvordan slik kunnskap kan best anvendes i og mellom organisasjoner (Filstad, 2012; Newell et al., 2009). Organisasjonskunnskap er et begrep som benyttes innenfor en rekke tradisjoner og omfatter ulike definisjoner, men avgjørende for en forståelse av kunnskapen er ifølge Filstad (2012) hva slags og hvilken type kunnskap det er snakk om for så å kunne vurdere hva som er verdifull kunnskap og hvordan best utnytte den innenfor organisasjonen. Kunnskap i organisasjonen knyttet mot spørsmål om «å vite hva», vil for eksempel kunne være et strategidokument med kunnskap om ønsker for de neste årene, og representerer kunnskapens *epistemologiske* dimensjon. Men det er også nødvendig å tolke og få en forståelse av et slikt strategidokument blant medarbeiderne i fellesskap, og dette omtales som kunnskapens *ontologi* og det «å vite om» (Filstad, 2012:97-98).

Nonaka og Takeuchi (1995) definerer kunnskap som en «dynamic human process of justifying personal belief toward the «truth» (s.58), det vil si kunnskap som sann overbevisning i forhold til individets egen oppfattelse av sannhet. Nonaka (1994) hevder at et fokus på kunnskap som en dynamisk menneskelig prosess, distanserer seg fra tradisjonell epistemologi som fremhever kunnskap som statisk og absolutt. Han fremhever videre et skille mellom «kunnskap» og «informasjon» hvor informasjon betegnes som «a flow of messages» og kunnskap konstrueres og organiseres «by the very flow of information, anchored on the

commitment and beliefs of its holder» (s.15). Det er viktig å knytte kunnskap og utviklingen av den mot menneskelig handling og anvendelse, med et grunnlag i den enkeltes verdisystem. Nonakas (1994) kunnskapsbegrep og teori om utvikling av kunnskap i organisasjonen er imidlertid nært knyttet til kognitiv psykologi og det semantiske aspektet som vektlegger individets valg for å skape mening. Kunnskapen forstås her ved sin tause dimensjon som kan gjøres eksplisitt og deles med andre, for så å lagres som ny kunnskap hos individet (Filstad, 2012).

Orlikowski (2002) og Blackler (1995) er derimot blant forskere som mener kunnskapsbegrepet i form av «knowledge» gir assosiasjoner til og et fokus på fakta, elementer og disposisjoner, mer enn handling og praksis. Orlikowski (2002) hevder at begrepet «knowing» legger vekt på den gjensidige sammensetningen av kunnskap og praksis. På norsk er det imidlertid ingen god nok oversettelse som gjør at det vil fungere tilsvarende, annet enn alternativer som *vitende* eller *vite-hvordan*. Ifølge Filstad (2012) vil kompetansebegrepet også kunne bidra til en forståelse av det å ha kunnskap, samtidig som det innebærer å ha de nødvendige ferdighetene og verdiene for å kunne anvende kunnskapen i praksis gjennom det å løse konkrete arbeidsoppgaver. Kunnskapen avhenger i stor grad av den sosiale konteksten den anvendes i og får først sin verdi i handling og i praksis. Kunnskapsbegrepet bør derfor behandles slik at komplekse kunnskapsutviklingsprosesser i det praktiske arbeidslivet også fokuserer på det sosiale og kulturelle perspektivet.

### **3.1.1 Kunnskapens dimensjoner i organisasjonen**

Organisasjonslitteratur har som vist ovenfor, ulike tilnærminger til kunnskap og kunnskapsprosesser. Flere ulike tilnærminger med fokus på kunnskapsprosesser i organisasjoner skiller mellom den eksplisitte dimensjonen og den tause dimensjonen ved kunnskap, og har i senere tid lagt vekt på og referert til Michael Polanyis (1966, ref. i Nonaka og Takeuchi, 1995) distinksjoner. Bakgrunnen for Polanyis skille var at vi har kunnskap om mer enn vi kan uttrykke gjennom språket. Kunnskapens eksplisitte dimensjon referer til kunnskap som er lett å uttrykke og kodifisere gjennom det formelle språket. Eksplisitt kunnskap er i utgangspunktet enklere å overføre gjennom språket og til å lagre, som for eksempel dokumenter og bøker eller meldinger. Elektroniske databaser er også et eksempel på dette. Den tause dimensjonen ved kunnskap er personlig og kontekstspesifikk, og dermed vanskelig å kommunisere og formalisere. Taus kunnskap er forankret i konkrete handlinger

og i praksis, og kan blant annet innebære individuelle ideer, erfaringer, emosjoner og verdier (Nonaka og Takeuchi, 1995; Nonaka, 1994). Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) vil deling av taus kunnskap mellom individer gjennom kommunikasjon være en analog prosess som krever at sakens kompleksitet behandles samtidig, «her og nå», hvorav den eksplisitte kunnskapen tar for seg hendelser eller objekter som karakteriseres som «der og da». Med utgangspunkt i hvordan kunnskap skapes og utvikles, skiller Nonaka og Takeuchi (1995) mellom fire former for konvertering og overføring av kunnskap i SEKI-modellen. Deres modell kan sies å legge hovedvekten på det individuelle, samtidig som de hevder at kunnskapen utvides gjennom sosial interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap.

Konstruksjon og utvikling av kunnskap betegnes av Nonaka og Takeuchi (1995) som en vekselvirkning mellom taus og eksplisitt kunnskap og mellom individer. Denne prosessen utløser en spiral som kan føre til kunnskapsutvikling. Denne prosessen begynner med *sosialisering* (fra taus til taus kunnskap) hvor individene deler erfaringer og har muligheten til å skape taus kunnskap ved å dele mentale modeller. *Eksternalisering* (fra taus til eksplisitt kunnskap) innebærer prosessen med å artikulere og oversette den tause kunnskapen til ideer som kan forstås av andre, og utløses ofte gjennom dialog. Eksempler på dette kan være metaforer, modeller og hypoteser. Uttrykk som er utilstrekkelige kan bidra til kollektiv refleksjon og interaksjon mellom individene. Den tredje prosessen karakteriseres som *kombinering* (fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap) og innebærer en transformasjon av eksplisitt kunnskap gjennom en systematisering av konsepter. Individer utveksler og kombinerer kunnskap gjennom ulike medium som dokumenter, møter, telefon samtaler og databaserte kommunikasjonsnettverk. Til sist, vil en *internalisering* (fra eksplisitt til taus kunnskap) av ny kunnskap gjennom en transformasjon av eksplisitt til taus kunnskap, finne sted.

Kunnskapen kan karakteriseres som mangesidig og vil ikke nødvendigvis kunne skilles fra hverandre (Blackler, 1995). Kunnskapen tilbyr organisasjoner muligheter til å skape fordeler, samtidig som det strides rundt de ontologiske, epistemologiske og politiske kvalitetene ved den. Det er derfor viktig å ikke redusere kunnskapen til en organisatorisk egenskap og en funksjonell ressurs som undergraver kunnskapens kompleksitet (Kalling og Styhre, 2003). I denne sammenheng kan organisasjonskunnskap forstås som «a learned set of norms, shared understandings and practices that integrate actors and artefacts to produce valued outcomes within a specific social and organizational context» (Scarborough, 2008 sitert i Newell et

al.,2009:6). Kunnskapen bør forstås som konstituert og rekonstituert i hverdagslig praksis gjennom gjensidige forhold og aktivitetsflyt i bestemt kontekster (Orlikowski, 2002:252) og produsert innenfor historiske, sosiale og språklige relasjoner som er grunnlagt i spesifikke former for konflikt og arbeidsdeling (Gherardi og Nicolini, 2001 ref. i Kalling og Styhre, 2003:60).

### 3.1.2 Kunnskapen i praksis

Nonaka og Takeuchi (1995) bidrar til en forståelse av kunnskapsbegrepets kompleksitet og hvordan kunnskap kan utvikles i organisasjoner som en prosess hvor erfaring gjennom sosialisering, eksternalisering og kombinerer kan internaliseres i individets tause kunnskapsbase. Likevel insisterer Nonaka (1994) på at kunnskap er en spesifikk enhet som utvikles hos individet og som genereres i interaksjon med andre. Skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap og prosesser for utvikling av kunnskap, kan imidlertid sies å presentere et individualisert perspektiv. Det strides også om hvorvidt Nonaka og Takeuchis (1995) tolkning av taus kunnskap er misforstått i forhold til Polanyis opprinnelige argumenter. Tsoukas (2003) er kritisk til en kategorisering av kunnskapsbegrepet og hevder at taus kunnskap ikke kan konverteres eller overføres til eksplisitt kunnskap. Eksplisitt og taus kunnskap er ikke nødvendigvis på hver sin side at et sammenhengende hele, men taus kunnskap kan sees som en annen side av eksplisitt kunnskap. Gjennom en forståelse av den tause kunnskapen, vil det finnes nye måter å interagerer sosialt på. Orlikowski (2002) argumenterer for et perspektiv i likhet med dette, hvor taus kunnskap er uatskillelig fra og oppstår gjennom handling.

Kunnskapen utvikles fra situerte og pågående relasjoner i bestemte kontekster, aktiviteter og struktur og innebærer ofte refleksjon over handling og muligheter for endring. Brown og Duguid (2001) opprettholder distinksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap, men hevder også at praksis vil være grunnleggende for at kunnskapen skal kunne sirkulere i et fellesskap. Hvis individer deler praksis så vil også den tause kunnskapen kunne deles i fellesskapet.

En forståelse av kunnskap i praksis vil dermed kunne bidra med å analysere hvordan ny kunnskap «flyter» inn og ut av organisasjoner, og mellom disse. Kunnskap kan være vanskelig å dele og kan sies å være *sticky* og fester seg til praksis. Derfor vil ofte kunnskapen være vanskelig å dele mellom ulike spesialiserte områder og individer med ulik ekspertise eller mellom ulike organisasjoner. Paradoksalt vil en inndeling av spesialiserte områder med ulik praksis kunne virke verdifullt for utvikling av spesifikk kunnskap, samtidig som at det

dannes barrierer og kunnskapsgrenser for deling av denne kunnskapen mellom grupper av profesjonelle (Newell et al., 2009:16). Praksis er med på å skape epistemiske barrierer mellom ulike fellesskap i en organisasjon og mellom kunnskapsnettverk. Individuer med ulik praksis har også ulike synspunkter, antakelser og tolkninger og slike forskjeller bidrar ifølge Brown og Duguid (2001:207) med «the fluidity of networks» hvor ny kunnskap kan være vanskelig å sirkulere, inntil den underliggende praksisen blir felles utover det opprinnelige området for fellesskapet. Tillit og samarbeid vil være dermed være viktige faktorer for å overvinne slike epistemiske forskjeller.

### **3.1.3 En sammenfatning av kunnskap i organisasjonen**

En gjennomgang av kunnskapsbegrepet og ulike perspektiver på kunnskapsprosesser fremhever dens kompleksitet i forhold til utvikling av kunnskap i praksis. Nonaka og Takeuchis (1995) rammeverk bidrar til en forståelse av hvilke typer kunnskap som kan involveres i kunnskapsarbeid, gjennom en vekselvirkning mellom taus og eksplisitt kunnskap. SEKI-modellen unngår imidlertid viktige faktorer som interesser, makt og politisk dynamikk som kunnskapsarbeid i og mellom organisasjoner vil møte. En prosessuell og praksis relatert tilnærming belyser derimot dette nærmere og ser taus og eksplisitt kunnskap som gjensidige og gjennom å definere hverandre. Ulike aktørers interesser og tolkninger på tvers av sosial og institusjonell kontekst vil være av betydning for legitimering av bestemte former for kunnskap og kunnskapsutvikling. Derfor vil Engeströms (2000) aktivitetsteori og konseptet om knotworking trekkes inn for utvide perspektivet og for å videre se på hvilke faktorer som påvirker interorganisatorisk samarbeid og deling av kunnskap.

## **3.2 Organisasjonsstruktur for kunnskapsprosesser**

I den forrige delen av kapittelet ble det gitt en innledende presentasjon av kunnskapsbegrepet og hvordan ulike kunnskapsprosesser kan utvikles i praksis. I denne delen av oppgaven vil det fokuseres videre mot hvordan organisasjonsstrukturen, som i denne oppgaven innebærer en interesseorganisasjon i form av et aktivitetssystem, kan påvirke kunnskapsprosessene i forhold til nettverksrelasjoner. Dette er for å videre kunne analysere hvordan kunnskapsarbeid og deling foregår gjennom nettverksrelasjoner og hvordan dyrevelferd som «objektet» for kunnskapsarbeid påvirkes av ulike faktorer. Oppgaven vil derfor videre presentere et rammeverk som integrerer dette ved å definere aktivitet som et sosialt fenomen og gjennom å



tolke individuell kunnskap, handling og ferdigheter i en bredere forståelse av organisasjonskunnskap, kompetanse og kollektiv utvikling. Aktivitetsteorien som rammeverk for den videre analysen vil derfor kunne ta for seg utfordringer knyttet til ekspertise, samarbeid og kunnskapsdeling.

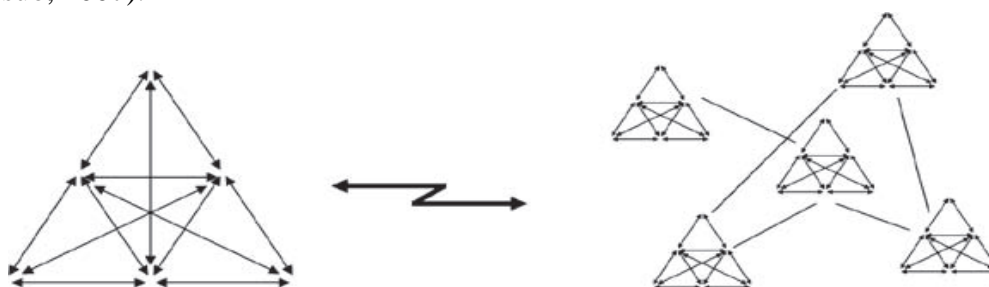
### 3.2.1 Organisasjoner i et kunnskapsnettverk

Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere er begreper som i senere tid har blitt sentrale innenfor kunnskapsbaserte perspektiv på organisasjoner og litteratur basert på strategisk kunnskapsadministrering. Kunnskapsarbeid referer til bestemte organisatoriske aktiviteter og profesjoner som vektlegger teoretisk kunnskap, kreativitet og bruk av sosiale og analytiske ferdigheter. En kunnskapsarbeider innehar en profesjonell ekspertise og spesialiserte ferdigheter knyttet til oppgaver som krever utvikling av ny kunnskap eller bruk av eksisterende kunnskap på nye måter. Kunnskapen vil i kunnskapsintensive organisasjoner være produksjonens primære mål og virkemiddel, og arbeidet karakteriseres ut fra problemløsende aktiviteter som krever autonomi. En kunnskapsarbeider vil være avhengig av å både skape, bruke og dele ulike typer kunnskap i sitt arbeid. Kunnskapsarbeid innebærer ofte også underliggende sosiale nettverk som knytter sammen individer og organisasjoner innenfor et bestemt geografisk område eller sektorer, og hvordan ulike typer nettverk vil kunne medvirke til kunnskapsprosesser og kunnskapsflyt mellom organisasjoner. Et prosessuelt nettverksperspektiv utvider mulighetene for å studere dynamiske kognitive, sosiale og politiske prosesser der nye ideer utvikles, kommuniseres og deles innenfor en bestemt kontekst over tid (Newell et al., 2009; Swan et al., 1999). Nettverk vil kunne bidra med å knytte individer på tvers av organisasjoner og er en sentral kilde til kunnskapsdeling og det som kan betegnes som *spillovers* hvor kunnskapen flyter og krysser organisasjonsgrenser (Newell et al., 2009:165).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013:228-229) kan et nettverk defineres ut fra ulike dimensjoner som knytter de ulike organisasjonene sammen. *Sammenknyttingen* vil kunne defineres ut fra hvordan organisasjonene er koblet sammen. Dette kan være gjennom å utnytte hverandres ressurser hvor begge parter kan dra nytte av et samarbeid, eller knyttet til samarbeid ved spesielle oppgaver eller funksjoner. *Nettverkets tetthet* vil også være av betydning, hvor enkelte organisasjoner vil ha tette relasjoner, mens andre tar del i løse koblinger og samhandler i perioder. Disse to dimensjonene forutsetter en viss direkte

samhandling, men organisasjoner kan også befinne seg i et nettverk med *indirekte* koblinger som samler grupper eller individer på tvers av grensene og deler kunnskap rundt bestemte fenomener eller interesser. *Grad av formalisering* er den fjerde dimensjonen og beskriver hvorvidt nettverket er knyttet sammen av uformelle koblinger gjennom enkeltindivider eller ved mer formell struktur og formulerte retningslinjer.

Et nettverk som består av ulike sosiale relasjoner av og mellom individer og kollektiver, som også skaper kunnskap gjennom sin evne til å få tilgang til, benytte seg av og dele kunnskapen kan dermed karakteriseres som et *kunnskapsnettverk*. Et kunnskapsnettverk defineres ofte som et sett av noder, enten individer eller kollektiver som fungerer som distribuerte «kunnskapsbaser» som arbeider for å skape og dele kunnskap. Nodene er koblet til sosiale relasjoner, formelle og uformelle, som kan muliggjøre eller hindre denne innsatsen. Betydningen av kunnskapsnettverk er en viktig del for forståelsen av kunnskapsutvikling, som i større grad er et resultat av kollektivt samarbeid mellom individer og organisasjoner. Relasjoner i form av forhandling i kommunikasjonsprosesser i nettverket er sentrale for at kunnskapsarbeidet skal finne sted. Kunnskapens dimensjoner og egenskaper vil også kunne påvirke kunnskapsprosessene, og samarbeid i kunnskapsnettverk vil forbedre både kvaliteten på og verdien av ny kunnskap (Hansen, 2002; Phelps, Heidl og Wadhwa, 2012). Innenfor nettverksteori legges det ofte stor vekt på de sosiale relasjonene og hvordan styrken ved ulike typer relasjoner påvirker konstruksjon av ny kunnskap, bruken av den og innsats i forhold til deling. Det er imidlertid viktig å også analysere hvordan objektet (formål) for et felles arbeid kan bidra til produktive endringer, noe sosial nettverksteori ofte overser. Aktivitetsteorien legger vekt på å fange opp skifter i arbeidslivet og kan derfor fungere som et rammeverk for å analysere felles kunnskapsarbeid mellom ulike aktivitetssystem. Aktivitetssystemer kan imidlertid også sees og analyseres som en del av et kunnskapsnettverk, men hvor objektet vil være av stor relevans for meningskonstruksjon i og mellom de ulike systemene (Engeström og Kerosuo, 2007).



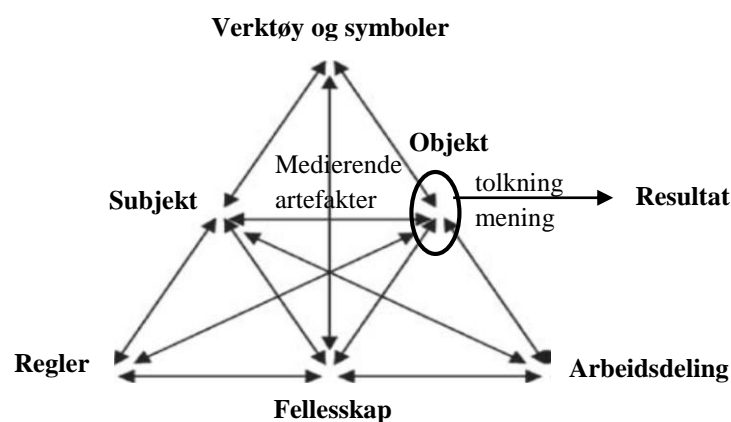
**Figur 1:** Ett aktivitetssystem og et nettverk av aktivitetssystemer (R.Engeström, 2009:268)

### 3.2.2 Aktivitetsteorien som rammeverk

Aktivitetsteorien som et analytisk verktøy vil kunne favne mange ulike deler ved menneskets deltakelse i kollektive aktiviteter både innenfor og mellom aktivitetssystemer. I denne oppgaven har jeg imidlertid valgt å ta utgangspunkt i hvordan aktivitetssystemet kan belyse samarbeidsrelasjoner og grensekryssing knyttet til utviklingen av et felles objekt. Fra en aktivitetsteoretisk tilnærming vil det grunnleggende være menneskelig deltakelse i aktiviteter som orienteres mot objekter. Deltakelsen i aktiviteter er situert i det kollektive, og kulturell-historisk aktivitetsteori kan i dag karakteriseres ut fra en utvidelse av analyseenhetene fra enhetlig systemer til to eller flere sammenkoblede aktivitetssystem. Denne tilnærmingen skiller mellom kortvarige og målrettede handlinger og langvarige objekt- relaterte aktivitetssystem. Et hovedfokus vil imidlertid ligge ved et historisk aktivitetssystem som utvikler seg og er i konstant bevegelse, i tråd med andre nettverk relasjoner og aktivitetssystem (Engeström, 2000; Sannino, Daniels og Gutiérrez, 2009). Et interagerende aktivitetssystem vil kunne forstås ut fra sin historie og ut fra motstand og strukturelle konflikter som kan bidra til utvikling og endring, både innenfor og mellom disse (Lundby, 2007). Aktivitetssystemet kan ifølge Engeström (2000,2011) derfor oppleves som motstridende av natur. Hans teori om ekspansiv læring ser motstand som historiske stridigheter som kan håndteres i aktivitetssystemet og kan bli til en drivende kraft for endring. En aktivitetsteoretisk tilnærming tar dermed utgangspunkt i kunnskap som kontekstspesifikk hvor kunnskapen skapes i relasjoner og gjennom forhandlinger i en sosial prosess, og derfor problematiserer også dette perspektivet forståelsen av kunnskapsoverføring fra en kontekst til en annen. Ved å ta utgangspunkt i den kollektive prosessen for deling av kunnskap blir aktivitetssystemet en type møteplass og en arena for ulike tradisjoner, synspunkter og interesser.

Engeström (2001) har utviklet en modell av aktivitetssystemet i en triangulær struktur, som viser ulike funksjoner ved samfunnsmessig aktivitet som et systemisk hele (figur 2). Modellen tar utgangspunkt i at prosessene knyttet til sosial utveksling mellom aktører, produksjon av verktøy og individuelle mekanismer som regulerer dette, er alle deler som er sammenkoblet i et helhetlig og interagerende system. Innenfor aktivitetsteorien vil imidlertid fokus på kunnskapsarbeid være i form av ekspertise, definert som effektiv aktivitet der individuelle eksperter er en del av aktivitetssystemet de operer innenfor (Blackler, 1993). Deltakere i aktivitetssystemet deler ikke nødvendigvis samme mening i forhold til aktivitetene, men de

deler «the process of engagement and construction of their subjectively unique understandings of their participation» basert på kommunikasjon av ulike budskap innenfor og på tvers av aktiviteter og deltakerens tidligere erfaring med bestemt praksis (R.Engeström, 2009:262). Selve rammeverket bygger imidlertid på tre generasjoner av forskning basert på sosiokulturell orientert psykologi, med bidrag fra blant andre Lev Vygotsky og Alexei Leont'ev. Vygotsky introduserte ideen om kulturell mediering av verktøy og symboler, ofte uttrykt gjennom et objekt, subjekt og medierende artefakter. Han representerer trekanten øverst i den triangulære strukturen som knytter verktøy (medierende artefakter), subjektet (individ eller gruppe) og objektet (oppgave eller formål) sammen.



**Figur 2:** Aktivitetssystemets struktur (Engeström, 2001:135).

Objektet betegnes som råmaterialet som åpner opp for ulike tolkning og oppstår fra ulike perspektiv og medierende verktøy gjennom arbeidsdelingen. Leont'ev beveget seg utover et individuelt fokus og demonstrerte et skille mellom individuell handling og kollektive aktiviteter, en tankegang som Engeström (2001) følger opp gjennom de tre faktorene nederst i strukturen. Disse omfatter menneskets sosiale aktiviteter i fellesskap, regler for samhandling (normer og verdier) og arbeidsdeling (spesialisering og funksjon). Trekanten i den høyre delen av strukturen viser til relasjonen mellom fellesskapet, arbeidsdeling for hvem som gjør hva i fellesskapet og objektet. Den siste trekanten som er nede til venstre er knyttet mot hvordan regler for aktivitetene, subjektet, som kan være individ eller en gruppe, er avgrenset fra fellesskap med ulike oppgaver (Engeström, 2001; Sannino, Daniels og Gutiérrez, 2009).

Engeström (1987 ref. i 2011:7) hevder at ekspansiv læring er bevegelsen fra handling til aktivitet: «the essence of [expansive] learning activity is production of objectively, societally new activity structures (including new objects, instruments, etc.) out of actions manifesting the inner contradictions of the preceding form of the activity in question». Engeströms (2011)

teori om ekspansiv læring er sentralt i hans rammeverk og han vektlegger læringsprosesser hvor subjektet transformeres fra isolerte individer til kollektiver og nettverk. I denne oppgaven vil imidlertid ikke læringsaspektet være i fokus, men hvordan medlemmer av ulike aktivitetssystem samarbeider og deler kunnskap i et nettverk. Samtidig kan det sies at læring, kunnskap og kompetanse er integrerte prosesser gjennom ulikt profesjonelt arbeid og i den daglige arbeidspraksisen. Læring kan derfor ikke forstås som separat fra kunnskapsdelingsprosesser, men som en kontinuerlig prosess i organisasjonens praksis (Filstad, 2012).

### **Knotworking og grensekryssing**

Det som skiller aktivitetsteorien fra andre sosiokulturelle teorier er fokuset på aktivitet og da spesielt objektet. Handlingen bør forstås i en bredere systemisk kontekst som også tar for seg faktorer som sikter utover den gitte situasjonen. I dag er menneskelig aktivitet i større grad dominert av langvarige samarbeidsrelasjoner som tar utgangspunkt i flere aktivitetssystemer. Flere forskjellige aktivitetssystemer kan være engasjert i såkalte «runaway objects» som er delvis delte objekter i komplekse og distribuerte aktivitetsområder. Slike allianser vil være sentrale for å utvide og utforske verdiene i aktivitetsobjektene og kan fremme interorganisatorisk utvikling og læring (Yamazumi, 2009:214). Objektet for ulike aktiviteter kan i organisasjonslitteraturen ifølge Blackler (2009:24) komme nærmest og sammenlignes med ideen om «the primary task», altså organisasjonens hovedoppgaver eller formål. Komplekse arbeidsrelasjoner gjennom fleksible strukturer og nettverk, gjør at konseptet om «knotworking» kan fungere som et analyseverktøy for hvordan det samarbeides om et bestemt objekt mellom ulike aktivitetssystem i et kunnskapsnettverk (Engeström, 2000).

På denne måten fungerer knotworking som en form for grensekryssing hvor samarbeidet kobler aktivitetssystemene sammen i kunnskapsnettverket. Begrepet *grensekryssing* eller «boundary-crossing» tar utgangspunkt i at en stor del av kommunikasjonen utføres gjennom individuelle relasjoner som krysser de organisatoriske grensene og knytter sammen medlemmene med eksterne aktører og organisasjoner. Grensekryssing vil være sentralt for kunnskapsflyt og for å generere en reaksjon til og innflytelse på sosiopolitiske omgivelser. Tilgang til bestemmelsesprosesser vil kunne oppstå gjennom grensekryssing og samarbeid (Manev og Stevenson, 2001). Det vil også være ulike aktører innenfor et aktivitetssystem som har relasjoner til andre systemer og nettverk, som kan gjøre kontakt og samarbeid enklere.

Dette kan føre til at noen individet får rollen som kunnskapsmegler ved å bytte eller veksle kunnskap som er tilgjengelig i et aktivitetssystem, men som er en mangelvare i et annet (Newell et al., 2009). Knotworking er en kollektiv måte å organisere arbeid på og kan sammenlignes med teamarbeid, men til forskjell er punktet eller «the knot» mindre stabil, oppgaveavhengig og en midlertidig sammenslutning. «The knot» eller punktet referer til «a rapidly pulsating, distributed and partially improvised orchestration of collaborative performance between otherwise loosely connected actors and activity systems» og knotworking er da bevegelsen «of tying, untying and retying together otherwise separate threads of activity» (Lundby, 2007:201). Knotworking er avhengig av sosial interaksjon knyttet til objektet som skal undersøkes og ikke isolert fra konteksten. Sentralt i samarbeidet er et delt objekt som gir felles fokus og forståelse av hva nettverksrelasjonen handler om. Mediering av symbolske og materielle artefakter gjør kommunikasjon mulig og holder aktivitetssystemene sammen. Artefakter kan også fungere som grenseobjekter som deles på tvers av problemløsende aktiviteter og praksis. Slike objekter vil ifølge Carlile (2002) ha en kritisk rolle i å overkomme grenser som skapes av språket (syntaktiske grenser), meningsforskjeller (semantiske grenser) og praksis (pragmatiske grenser).

Koordinering og deling av kunnskap på tvers av grenser er representert av de tre perspektivene som er referert til av Carlile (2002) i avsnittet ovenfor. Effektiv kunnskapshåndtering på tvers av de organisatoriske grensene belyser ikke bare relasjonen mellom aktørene som deler felles kunnskap, men også hvordan de vurderer hverandres domene-spesifikke kunnskap. Deling av kunnskap på tvers av *syntaktiske* grenser sees ofte fra et perspektiv hvor kunnskapen kan innhentes og dermed «overføres», men vil oppfattes som problematisk i forhold til uforenlige forskjeller og standarder som påvirker kunnskapsdomener. En overgang til *semantiske* grenser oppstår når kulturelle aspekter og meningsforskjeller dannes rundt kunnskapskonstruksjonen. Kunnskapen vil oppleves som taus, situert og vanskelig å kodifisere. Forskjellene kan forhandles gjennom bruk av grenseobjekter eller aktører som fungerer som grensekryssere. I noen tilfeller vil det imidlertid ikke kun handle om tolkning og formidling av meningsforskjeller, men handle om en forhandling av interesser og politiske konsekvenser mellom ulike aktører (Carlile, 2004). Nonaka og Takeuchis (1995) eksternaliseringsprosess vil for eksempel ikke kunne oppdage at gjennom å gjøre kunnskapen eksplisitt så vil også ulike interesser avdekkes og kunne skape en barriere for utvikling av delte meninger. Kunnskapen er ofte uatskillelig fra handling i spesifikke kontekster og deling av kunnskap handler om å endre noe av den eksisterende

kunnskapen som en del av prosessen med å transformere kunnskap. Et fokus på *pragmatiske* grenser anerkjenner kunnskap som en del av praksis og interessekonflikter vil kunne forhandles gjennom delte artefakter og metoder for å kunne forstå og vurdere kunnskapen ved grensen. Aktørene deltar i en stadig tilbakevendende prosess for å finne løsninger og dele kunnskapen gjennom å skape enighet og endringer som er nødvendig (Carlile, 2004; Kellogg et al., 2006).

### **3.2.3 En sammenfatning av struktur for kunnskapsprosesser**

I denne delen av kapittelet har oppgaven sett på hvordan organisasjonsstrukturen i form av et aktivitetssystem i nettverksrelasjoner, kan fungere som en strategi for å håndtere skiftende omgivelser. Et aktivitetssystem vil kunne beskrive ulike aspekter ved organisasjonens struktur med fokus på menneskelig aktivitet og med utgangspunkt i individuelle og sosiale mekanismer. Et samarbeid knyttet til felles objekter er sentralt for å kunne skape muligheter for interorganisatorisk kunnskapsdeling. Derfor vil en analyse med utgangspunkt i strukturen til et aktivitetssystem og muligheter som finnes ved grensekryssende aktiviteter, bidra til en forståelse av hvordan kunnskap skapes, benyttes og deles som en del av et større nettverk. Det vil imidlertid finnes barrierer knyttet til samarbeid og felles aktiviteter rundt et delt objekt, hvor ulike aktørers interesser og politiske føringer kan komme i konflikt. Aktivitetssystemet karakteriseres ut fra hvordan strukturelle konflikter kan bidra til endring, både i og mellom et nettverk av flere ulike systemer. Derfor vil den siste delen av kapittelet beskrive og drøfte ulike faktorer som kan påvirke deling av kunnskap i en interorganisatorisk sammenheng.

## **3.3 Aspekter ved interorganisatorisk kunnskapsdeling**

Behovet for effektiv kunnskapsutvikling og deling har, både innenfor offentlig og privat sektor, fått en økt anerkjennelse i løpet av senere år. Pågående endringer i behov og etterspørsel gjør at organisasjoner konstant må tolke og reagere på komplekse arbeidsomgivelser og signaler. Deling av kunnskap på tvers av organisasjoner kan fungere som en strategisk aktivitet ved å ha en forståelse av faktorer som støtter eller hindrer utviklingen av et effektivt system. Et fokus på det interorganisatoriske nivået betyr at fokuset rettes mot organisasjonen som et hele og hvordan organisasjonen produserer og deler kunnskap gjennom kollektiv handling og aktivitet med andre. Det er ifølge Blackler (2009)

viktig å analysere og å beskrive praksis i en større kontekst. Som en del av fokuset på aktivitetssystemer i et kunnskapsnettverk vil det ofte være noen med mer kontroll over ressurser og kunnskapsbehov enn andre. Kunnskap og informasjon som deles og distribueres mellom organisasjoner er i denne sammenheng objekter av stor verdi.

Målet med kunnskapsdeling er å kunne skape ny kunnskap ved å kombinere den eksisterende kunnskapen med den nye, eller å utnytte den eksisterende kunnskapen på en bedre måte. Kunnskapsdelingen er et virkemiddel og en utvekslende prosess hvor individer eller grupper kommuniserer sin kunnskap ubevisst eller bevisst til fordel for den ene eller begge parter (Nooshinfard og Nemati-Anarki, 2014:243-45). Kunnskapsdeling innebærer derfor mer enn kun overføring av kunnskap i form av «drag and drop» metaforen, hvor eksplisitt kunnskap beveger seg fra en kontekst til en annen. Kunnskapen oppdages, utvikles og undersøkes som en del av en aktiv og kontinuerlig prosess i relasjon til nye formål eller sammen med eksisterende kunnskap (Hartley og Benington, 2006:104). Derfor vil oppgaven her drøfte interorganisatoriske forhold som kan gi en forståelse av hvordan interesser, makt og kulturelle forskjeller kan påvirke kunnskapsprosesser. Det er imidlertid også viktig å presisere at kunnskapsdeling på et interorganisatorisk nivå kan risikere å overse den uformelle interaksjonen i forhold til mer formelle kanaler. Derfor bør en analyse av slike prosesser også involvere kunnskapsutvikling og deling gjennom medierende artefakter og individer eller grupper i organisasjonene, for å inkludere interpersonlige faktorer som påvirker samhandling (Nooshinfard og Nemati-Anarki, 2014).

### **3.3.1 Kontekst for legitime kunnskapsprosesser**

Organisasjoner er ofte avhengig av legitimitet i omgivelsene for at kunnskapen skal aksepteres og kunne deles i et interorganisatorisk nettverk. Organisasjoner må forholde seg til de institusjonelle omgivelsene, det vil si ulike normer, verdier og forventninger som har betydning for hvordan organisasjonen aksepteres. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) ligger det en grunnleggende antakelse i det institusjonelle perspektivet at legitimitet er viktig for organisasjoners overlevelse. I dette ligger oppfattelsen om at organisasjonene ivaretar de verdier som oppleves som viktige og dette er preget av omgivelsenes forventninger. Robertson, Scarbrough og Swan (2003) bidrar med en analyse av hvordan den institusjonelle konteksten påvirker prosess og praksis hvor kunnskapen skapes. Dette gjennom å vise hvordan kunnskap er nedfelt i ulike institusjonelle kontekster ved å utvikle en heterogen



tilnærming. I motsetning til Nonakas (1994) tilnærming som tar for seg skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, som oppstår på samme måte på tvers av organisatoriske og institusjonelle kontekster, fokuserer de på forskjellene mellom kontekster og hvordan institusjonelle faktorer som autonomi og legitimering av kunnskap påvirker kunnskapsprosessen. Robertson et al. (2003) hevder imidlertid at Nonakas (1994) analyse av sosial interaksjon gjennom sosialiseringprosessen, presenteres som en muliggjørende tilstand for handling mer enn som en påvirkning til ulike handlinger. Rollen de profesjonelle institusjonene har for å regulere og påvirke konstruksjon og bruk av kunnskap er viktig å vektlegge. I forhold til arbeidspraksis vil for eksempel profesjonens jurisdiksjon gjennom normer og standarder sikre kontroll over bestemte arbeidsaktiviteter. Et annet trekk ved den institusjonelle konteksten som kan være sentralt, er hvilke metoder som brukes for å skape kunnskap og også legitimere den på institusjonelt nivå. Engeström (ref. i Virkkunen, 2009) hevder i samsvar med dette at kunnskapsutvikling som en komplisert historisk prosess, også involverer en transformasjon av institusjonaliserte former for sosial praksis. I denne prosessen vil både individuell og kollektiv læring, kognitiv utvikling og utvikling av artefakter interagere. Engeström ser kunnskapsutvikling som en del av en samarbeidende aktivitet knyttet til epistemisk handling med bakgrunn i analysing av ideer og problemer, hvor aktivitetene legitimeres gjennom bredere institusjonelle faktorer. Legitimitet vil som oftest kunne bygges opp gjennom det å strategisk utvikle relasjoner med sentrale aktører.

Scott (1995, ref. i Jacobsen og Thorsvik, 2013:214) deler inn de institusjonelle omgivelsene inn i tre søyler som en organisasjon må tilpasse seg for å oppleves som legitim. *Den regulative søylen* er karakterisert ut fra ulike internasjonale og nasjonale kontrolltiltak og reguleringer som må tas hensyn til for å oppnå legitimitet og for å ikke svekke omdømmet. Den andre søylen er *den normative søylen* som karakteriserer normer og verdier i samfunnet og som viser til de oppgaver og mål som er av betydning. Her vil grunnlaget for tilpasning være hvordan former for sosial forpliktelse tilpasser seg verdier i samfunnet og legitimiteten er basert på moralsk aksept. Til slutt omhandler *den kognitive søylen*, hvordan ulike sosiale grupper innenfor samme handlingsmiljø utvikler felles meninger og oppfatninger om hva som bør gjøres. Organisasjonens legitimitet er her bestemt av, i hvilken grad det finnes samsvar mellom allmenne forventninger av sentrale aktører i miljøet. Organisasjoner som ikke tilpasser seg forventningene kan få et legitimitetsproblem der hvor det avvikes fra og skapes usikkerhet om hva som skjer. Selv om organisasjoner er forankret i kulturelle og sosiale forhold som legger føringer på hva som bør oppfattes som legitimt er vil dette likevel kunne

varierte. En organisasjon kan også oppleve flere og konkurrerende oppfatninger som vil kunne være sentralt for organisasjonens legitimitet. En strategi for å håndtere skiftende omgivelser vil imidlertid kunne være å danne et samarbeid med andre autonome enheter i et nettverk. Et interorganisatorisk nettverk eksisterer ofte for å kunne samarbeide og dele kunnskap gjennom utvikling av nye ideer og en videre sirkulering av disse til flere mottakere. En slik samhandling i et nettverk vil kunne danne grunnlaget for og bidra til å bygge opp organisasjonens legitimitet gjennom strategiske relasjoner med andre aktører. Ifølge Grandori og Soda (1995) vil organisasjoner ofte legitimeres gjennom en tilhørighet til ulike nettverk og ulike typer interorganisatorisk nettverk innebærer også forskjellige kombinasjoner av koordinerende mekanismer som er med på å påvirke samhandling og samarbeid blant aktørene. De hevder det finnes ti slike mekanismer som må tas i bruk av aktører i et nettverk for at kunnskapsutvikling og deling kan finne sted. Disse mekanismene innebærer blant annet kommunikasjonskanaler, sosial koordinering gjennom bestemte normer og individer med en rolle og ekspertise som kan knytte flere individer sammen.

Et sosialt nettverk vil primært basere seg på personlige kontakter og interpersonlig veksling av informasjon og kunnskap. I kontrast til dette vil et byråkratisk nettverk også være underlagt formell samhandling og de formelle mekanismene. De koordinerende mekanismene som kan påvirke kunnskapsdeling gjennom samhandling kan dermed deles inn i *formell* koordinering, knyttet til planlagte og formelt etablerte prosedyrer, regler og prosesser og koordinering som er formell, men ikke nødvendigvis planlagt på forhånd som møter og diskusjoner. Muligheter for kunnskapsdeling vil imidlertid kunne begrenses til det som er planlagt og innebærer mindre fleksibilitet. Den andre kategorien er de *uformelle* mekanismene. Disse mekanismene kan resultere i en mer åpen form for kommunikasjon som kan føre til større innsats for deling av kunnskapen. Uformell koordinering kan dermed også ha en kunnskapsmegler rolle som gir muligheter for deling på tvers av de formelle grensene (Newell og Swan, 2000; Willem og Buelens, 2007).

### **3.3.2 Ambisjoner for kunnskapsdeling**

I denne oppgaven er offentlig politikk og retningslinjer en sterk kilde til endring, og behovet for ny kunnskap sees i forhold til innhold og prosess. Drivkraften for kunnskapsgenerering og bruk vil ikke nødvendigvis være for å oppnå konkurransedyktige fordeler, men heller behovet for å reagere på etterspørsel eller press fra samfunnet og myndigheter. I tillegg vil presset til at

forvaltningen skal øke produktivitet og effektivitet, kunne bety at det finnes et ekstra utbytte ved utvikling og bruk av for innovative løsninger og ny kunnskap. Interorganisatoriske systemer og nettverk er et virkemiddel for å nettopp kunne distribuere og dele nye løsninger og praksis blant profesjonelle grupper, men disse består ofte av ulike interesser og ekspertise. Alle organisasjoner består av grupper og individer med særegne interesser, men samhandling mellom organisasjoner krever også at organisasjonenes mål, strategier og ulike kulturer ikke skaper for store barrierer til at deling av kunnskap blir for komplisert. Effektiv deling av kunnskap innen et interorganisatorisk nettverk avhenger i stor grad av utformingen i forhold til hvordan forskjellige perspektiver og interessekonflikter håndteres, hvem som får hvilke fordeler av det og under hvilke omstendigheter. Dermed er interaksjonen mellom aktører og strukturen ved nettverket sentralt. Den interaktive dimensjonen i nettverket som involverer kommunikative aspekter og makt, tar for seg nettopp det at aktørene utøver makt ved å benytte seg av de muligheter og ressurser som de har tilgang til individuelt og kontekstuet, som for eksempel kunnskapen. Disse ressursene som aktivt velges, kombineres og brukes, muliggjør en mektig transformasjon av interaksjonen mellom nettverk aktørene ved at de kan rekonstruere ressursene til dominerende strukturer som brukes ved bestemte formål (Hartley og Benington, 2006; Sydow og Windeler, 1998).

### **Ulike roller og innflytelse**

Et fokus på interessekonflikter og makt er sentralt ved kunnskapsdeling i en interorganisatorisk sammenheng for å kunne analysere hvorfor ulike aktører aksepterer og deler eller utfordrer kunnskapen til hverandre. For å kunne identifisere ulike maktstrukturer mellom aktører, så er det viktig å fokusere på hvem som kontrollerer ressursene og hvem som har den formelle autoriteten (Hardy og Phillips, 1998). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) vil maktbruk mellom organisasjoner kunne forekomme når aktører ønsker å oppnå et resultat eller nå et mål ved å overvinne motstand, og utøves som oftest hvis det foreligger uenighet mellom partene. Makt er dynamisk og en sosial relasjon mellom to eller flere aktører og en form for dette vil for eksempel kunne være bytemakt basert på at en aktør eller organisasjon kontrollerer visse ressurser som den andre ønsker seg. Avhengighet blir dermed også en del av maktbegrepet og i forhold til graden av makt i relasjonene. I forholdet mellom en organisasjon og andre organisasjoner oppstår det ofte en asymmetrisk avhengighet der en organisasjonen er mer avhengig av et interorganisatorisk samarbeid. Makten ved en slik asymmetrisk samarbeidsrelasjon vil kunne gi parten med minst grad av avhengighet

muligheter til større innflytelse. Makt kan være direkte knyttet til personer eller situasjoner, men i organisasjonssammenheng vil den også ofte kunne være indirekte, skjult og ideologisk. Jacobsen og Thorsvik (2013:174) skiller i denne sammenheng mellom ulike *maktbaser* med utgangspunkt i ulike former for makt som grunnlag. En maktbase som vil kunne være sentralt er kontroll over «dagsorden», hvor makten ligger i det å kunne definere ulike legitime deltakere i beslutningsprosesser og de synspunkt som representeres. I denne sammenheng vil det kunne være aktører med formell autoritet og legitim rett til å ta beslutninger, som myndighetene hvor makten ofte ligger hos en bestemt organisasjon. Andre maktbaser vil kunne være kontroll over informasjon og personlige ressurser. En organisasjon som er avhengig av en annen for kritiske ressurser slik som ekspertise, vil kunne havne i en mindre gunstig maktposisjon. Allianser og nettverk er også former for maktbaser der en aktør får tilgang til flere maktbaser ved å inngå i allianser med andre som kontrollerer flere av disse. Makt og konflikt er en del av alle organisasjoner og påvirker også samarbeid og forhandlinger mellom disse. Mennesker som arbeider med forskjellige oppgaver og ansvar, spesialisert innenfor ulik ekspertise og som er medlemmer av ulike subkulturer har ofte interesser som kan komme i konflikt.

Drake, Steckler og Koch (2004) hevder at ulike organisasjonssystemer har forskjellige kulturer som vokser frem fra de profesjonelle felleskapene med forskjellige språk og verdier. Systemene ser seg fra ulike roller som kan være en barriere for deling av kunnskap. Dette kan sammenlignes med tidligere beskrivelse av hvordan ulike aktivitetssystem med forskjellige funksjoner som utgjør et systemisk hele, påvirker kollektiv aktivitet i form av et bestemt objekt. Dette er mekanismer som vil påvirke interaksjonen mellom systemene og hvordan bestemte interesser og kunnskap håndteres. I tillegg til kulturelle forskjeller mellom virksomheter i offentlig sektor, finnes også kulturelle barrierer mellom ulike subkulturer innenfor disse virksomhetene som ofte vokser frem fra de bestemte praksisfellesskapene. Disse forskjellene kan føre til hindringer for effektiv deling av kunnskap, som er nødvendig for beslutningsprosesser i samfunnet. Kunnskap som en kilde til makt, kan også føre til at noen aktører eller grupper motiveres for å monopolisere eller hindre deling av kunnskap og informasjon fra andre som følge av egeninteresse og prioriteter (Drake et al., 2004; Zhang og Dawes, 2006).

Drake et al. (2004:69) identifiserer følgende tre subkulturer i offentlige virksomheter, som vil kunne drøftes opp mot ulike ambisjoner og interesser knyttet til denne studiens fokus på

dyrevelferdsproblematikk. Det vil si at det kan eksistere motsetninger mellom virksomhetenes praksisfellesskap med utgangspunkt i verdigrunnlag og organiserte interesser. Den første subkulturen karakteriseres som *den vitenskapelige subkultur*, hvor eksperter samler og analyserer data og genererer ny kunnskap til myndighetene som den største forbrukeren. Etablerte metoder for å analysere og forstå underliggende prosesser og fenomener vil være sentralt for å øke kunnskap innen sitt domene. Dyrevernalliansen og andre dyrevernorganisasjoner som NOAH og Dyrebeskyttelsen Norge er interesseorganisasjoner, med en kritikk av næringen og myndighetene som forvalter dyrs rettsregler gjennom det å dokumentere uetiske forhold og mangler. Ved et fokus på dyrenes status og gjennom å problematisere legitimiteten ved dyrehold i dag, søker aktørene å utvikle kunnskap for å blant annet forbedre dagens lovverk. Aktørenes formål vil være rettet mot etiske hensyn med dyrenes livsforhold og rettigheter i sentrum (Ellefsen, 2013b).

*Den politiske subkulturen* beskriver ifølge Drake et al. (2004) de politiske arenaene der konkurrerende interesser forhandles for å best mulig administrere og distribuere endelige ressurser til ulike formål. Virksomheter som fungerer som operasjonelle systemer med ansvar for å administrere og kontrollere disse ressursene er *den byråkratiske subkulturen*. Aktører som Mattilsynet innenfor den byråkratiske subkulturen og i stor grad departementene som en del av den politiske, representerer interesser som kjennetegnes av å sikre at dyrehold og næringshensyn skjer innenfor lovbestemmelser og forskrifter. Dette med utgangspunkt i de forsvarlige rammene og ikke nødvendigvis med et fokus på etiske områder. Hovedoppgaven vil derfor være regulering av dyrehold i forhold til praktiske og økonomiske rammer og dermed vil spørsmål knyttet til legitimiteten ved påføring av lidelse unngås (Ellefsen, 2013b). Medlemmer fra ulike praksis og kultur vil kunne betrakte kunnskapen ut fra egne perspektiver og formål, noe som kan skape et vanskelig grunnlag for samhandling mellom virksomhetene.

Den dominerende subkulturen vil ofte forme diskurser og referanserammer for beslutninger innenfor virksomheten. Den politiske subkulturen vil for eksempel kunne dominere og dermed marginalisere den vitenskapelige for politiske hensikter. Medlemmer fra de ulike subkulturene kan ofte betrakte samme kunnskap og informasjon ulikt, noe som kan avhenge av referanseramme og verdier. Det vil ofte rettes et fokus mot bestemte typer kunnskap for å kunne utføre deres primære funksjoner. Den vitenskapelige subkulturen ser ofte informasjon som en forsterkende kobling mot kunnskap og praksis for forståelse og problemløsning. I forhold til kunnskapsdelende aktiviteter deltar de ofte i utvikling og dokumentering av

kunnskap. Medlemmer av byråkratiske subkulturer fokuser på hvordan kunnskapen kan hentes inn og distribueres best mulig med hensikt å støtte administrative funksjoner. Kunnskapen benyttes til å implementere og rapportere ulike handlinger. Ofte havner denne gruppen i en mellomposisjon mellom den vitenskapelige og politiske subkulturen, hvor medlemmer innehar forskjellige posisjoner på ulike nivå. I den politiske subkulturen vil kunnskapen være sentralt i forhold til forming av lovgivning og politiske avgjørelser og for å legitimere de ulike beslutningene. Samtidig som den demokratiske strukturen baserer seg på kunnskap og perspektiver fra alle tre, vil hver enkelt system ha ulike primære funksjoner for hvordan kunnskap benyttes og dermed påvirke samarbeid og deling av kunnskap. Organisasjonsstrukturen er dermed tett knyttet til både makt og kultur og den formelle strukturen kan sies å fordele makt i forhold til enkelte posisjoner og for hva som kommer på «dagsordenen» gjennom hva som gis oppmerksomhet og hvem som får delta. Kulturen i organisasjonene består også av ulike normer og verdier som er av betydning for hvilke gruppers interesser og oppfatninger som dominerer (Drake et al., 2004; Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### **3.3.3 En sammenfatning av ulike faktorer for kunnskapsdeling**

I denne delen av det teoretiske rammeverket har ulike faktorer for hvordan organisasjonen som et hele i en interorganisatorisk sammenheng, kan dele kunnskap gjennom kollektiv aktivitet med andre aktører. Dette for at den videre analysen av datamaterialet innehar et fokus på de sosiale og politiske prosessene ved kunnskapsdeling og for å kunne oppnå et helhetlig perspektiv på organisasjonens aktiviteter. De teoretiske bidragene her er benyttet for å drøfte hvilke aspekter ved organisasjonsstrukturen som er med på å påvirke kunnskapsdeling mellom aktører i det offentlige. Faktorer som makt, ulike interesser og virksomhetenes forskjellige funksjoner med bakgrunn i systemenes praksisfellesskap og verdigrunnlag vil være sentralt for en videre analyse av Dyrevernalliansen og deres samarbeid med den offentlige forvaltningen i enkeltsaker. I tillegg vil en organisasjoner og deres arbeid ofte legitimeres gjennom en tilhørighet til et interorganisatorisk nettverk og de ulike koordinerende mekanismene som er med på å påvirke samarbeid mellom aktørene (Drake et al., 2004; Grandori og Soda, 1995).

## 4 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil oppgaven presentere metodiske valg som ligger til grunn for at studien skal fremgå som troverdig og redelig i analysen og fremstillingen av den. Gjennom et fokus på forskningsprosessen og de valgene jeg har tatt underveis ønsker jeg at oppgaven viser en åpenhet og fleksibilitet som bidrar med å styrke det Thagaard (2013) refererer til som forskningens legitimitet. Ifølge Thagaard (2013) er dette sentralt i valget av et kvalitativt design hvor fremgangsmåtene bør kunne endres med utgangspunkt i den informasjonen som dataene gir. I denne oppgaven har dette vært viktig i forhold til utformingen av det kvalitative forskningsdesignet knyttet til arbeidet med forskningens problemstilling og hvordan studien skulle organiseres. Forskningens design er retningsgivende for utførelsen av prosjektet og innebærer den faglige konteksten for å beskrive *hva* studien skal rette fokus mot, *hvor* den utføres, *hvem* deltakerne bør være og *hvordan* den bør gjennomføres. I denne oppgaven vil undersøkelsens forskningsdesign ta utgangspunkt i kunnskapsdeling i en interorganisatorisk sammenheng, med fokus på Dyrevernalliansen som en interesseorganisasjon og hvor deres medarbeiderne er studiens deltakere. Studien vil fokusere på hvordan Dyrevernalliansen som organisasjon skaper kunnskap og deler den gjennom nettverksrelasjoner med andre aktører. Oppgavens formål er derfor å studere og oppnå rikholdig informasjon omkring en bestemt enhet og ulike kontekstuelle forhold, og kan karakteriseres som et kvalitativt case-studie der utvalget for studien vil kunne gi en dypere forståelse av enheten (Thagaard, 2013).

Ifølge Thagaard (2013) vil valg av et kvalitativt forskningsopplegg søke å gå i dybden av et sosialt fenomen og vektlegge betydningen av prosesser som tolkes ut fra den konteksten de inngår i. For å få en forståelse av fenomenet som studeres, er nærhet til deltakerne vesentlig. Derfor valgte jeg i forhold til mitt tema å benytte kvalitativt forskningsintervju som fremgangsmåte og metode for å kunne samle inn data og analysere informasjonen om caset. *Metoden* kan dermed forklares som de teknikker og prosedyrer som benyttes for å samle og analysere data, men metoden er imidlertid informert av *metodologien* som kan relateres til den prosessen og valg av forskningsdesign som tydeliggjøres i relasjon til forskningsprosjektet. Dette innebærer at forskerens teoretiske og filosofiske tilnærming kan knyttes til forventninger for hvordan forskningen utføres og derfor vil epistemologien være sentralt i den metodologiske tilnærmingen. I denne sammenheng hvor det kvalitative forskningsintervjuet representerer studiens metode vil den epistemologiske tilnærmingen være av betydning for hvordan dataene forstås og gir kunnskapen mening. Innenfor kvalitative tilnærminger har

fortolkningen en sentral plass for hvordan den sosiale verden erfares og forstås av ulike individer, og derfor vil også forskningsintervjuet som metode gi mulighet for å oppdage spesifikke prosesser gjennom deltakerens erfaringer med ulike hendelser og relasjoner. Derfor vil denne oppgaven støtte seg til en *kontekstualistisk* tilnærming hvor de kulturelle og sosiale aspektene oppfattes som grunnleggende for produksjon av kunnskap. Deltakerens egne forståelser og forskerens tolkninger er en del av dette, og hvor kulturelle meningssystemer er med på å påvirke begge parter i intervjusituasjonen. Et forskningsintervju innenfor en slik tankemodell vil dermed samle inn og analysere data i henhold til konteksten, men funnene kan imidlertid være noe kontekst-spesifikke. I tillegg vil forskningsintervjuet i denne oppgaven bære preg av at kunnskapen utvikles i den sosiale interaksjonen mellom forsker og deltaker, og ikke som verdi-nøytral og upåvirket av forskningsprosessen. Epistemologisk refleksivitet vil være viktig i forhold til at forskeren reflekterer over forskningsspørsmålene, intervjustrukturen og analysemetoden. Dermed vil også intervjusituasjonen og forskningsprosessen operere innenfor rammene av en *sosialkonstruktivistisk* modeller (King og Harrocks, 2010).

I den første delen av kapittelet vil det redegjøres for case-studien som undersøkelsesopplegg, for å kunne gå i dybden og undersøke et sosialt fenomen og hva det vil si i denne oppgaven. Det kvalitative forskningsintervjuet redegjøres deretter for som metode for datainnsamlingen og den metodiske fremgangsmåten og prosessen for dette i denne oppgaven. Det blir videre i kapittelet lagt vekt på intervjuguidens utforming som utgangspunkt for intervjuene og hvordan gjennomføringen av intervjuene har fungert. Jeg vil komme til å også komme til å gi en begrunnelse for valg av informanter og informasjon om disse. Til slutt i kapittelet belyses analyseprosessen for datamaterialet og egne refleksjoner ved studiens kvalitet.

## 4.1 Case-studien

Fokuset på kvalitativ metode gir mulighet til å gå i dybden og oppnå forståelse av et sosialt fenomen og dermed kunne fremheve mening og prosesser. Case-studien er i denne sammenheng et undersøkelsesopplegg som gir muligheten til å studere få enheter og dermed innhente mye informasjon omkring de. I forhold til tema for denne oppgaven som er kunnskapsdeling og samhandling i en interorganisatorisk sammenheng, omhandler studien en større enhet (Dyrevernalliansen) og formålet med analysen vil rette seg mot kunnskapsprosessene og organisasjonen som helhet og ikke enkeltpersonene som jeg har fått



informasjon fra. Forskningsdeltakerne i studien vil imidlertid bidra med nødvendig kontekstuell informasjon og gir mulighet for å forstå fenomenet fra deres ståsted (Thagaard, 2013; Postholm, 2010). Ifølge Yin (2014:16) vil en case-studie kunne defineres som en empirisk basert undersøkelse som innebærer at et fenomen eller case studeres i dybden og innenfor dens praktiske kontekst. Grensene mellom fenomenet og konteksten vil ikke nødvendigvis være tydelige og derfor vil kontekstuelle forhold være svært relevante for caset. Dermed vil forskningstilnærmingen søke å avdekke interaksjonen mellom ulike faktorer og i sammenheng med dette vil de ulike interorganisatoriske faktorene i denne oppgaven være betydningsfulle for hvordan kunnskapsdeling og samhandling muliggjøres mellom aktører med forskjellige interesser og verdier som grunnlag for beslutninger. Ofte blir case-studier betraktet som en mindre hensiktsmessig form for empirisk undersøkelse i forhold til muligheter for å kunne generalisere funnene. Denne oppgaven kan imidlertid karakteriseres som en *indre* case-studie der enheten i seg selv er fokuset for analysen og formålet er å bidra til en «forståelse av enhetens egenart». Fokuset vil være rettet mot hvordan Dyrevernalliansen som enhet for analysen, skaper og deler kunnskap med andre aktører. Dermed vil muligheter for en generalisering av funnene være knyttet opp mot den teoretiske tilnærmingen og hvordan de empiriske funnene kan belyse de teoretiske konseptene (Thagaard, 2013:59; Yin, 2014).

En case-studie vil også kunne trekke fordeler fra og basere seg på tidligere utvikling av teoretiske tilnærminger for videre datainnsamling og analyse. Forskningsprosessen preges derfor ofte av *abduktive* tilnærminger til metoden. Det vil si at utgangspunktet for forskningsprosessen vil representeres av etablert teori på området og analysen av dataene som samles inn kan gi grunnlag for nye teoretiske perspektiver. Forskningen preges dermed av et samspill mellom en deduktiv og induktiv tilnærming, men abduksjon kan sies å være nærmere en *deduktiv tilnærming* som går ut fra en generell hypotese fra tidligere teorier og tester dette opp mot empirien. En *induktiv modell* vil derimot ta utgangspunkt i de empiriske dataene og utvikler teoretiske perspektiv på grunnlag av dataanalysene (Thagaard, 2013; Alvesson og Sköldbberg, 2009). Forskningsprosessen i denne oppgaven kan sies å være i tråd med en abduktiv tilnærming, men hvor det teoretiske rammeverket ble utarbeidet i forkant av datainnsamlingen som analyseverktøy. For å opparbeide kunnskap om konteksten ble det også gjennomført et uformelt møte i forkant og innhentet informasjon og kunnskap som dannet noe av bakgrunnskunnskapen, i tillegg til ulike dokumenter fra organisasjonen. Tema for intervjuguiden ble utviklet med grunnlag i teorien og bakgrunnskunnskapen, og justert

underveis i prosessen. Arbeidet vekslet mellom teorien og empirigrunnlaget i de ulike delene av forskningsprosessen.

## 4.2 Kvalitativt forskningsintervju

I forhold til tema for denne oppgaven var det viktig å velge en metode som kunne benyttes for å innhente informasjon om og analysere ulike prosesser og mening i forbindelse med interorganisatorisk kunnskapsdeling. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å få omfattende informasjon om menneskers perspektiver og synspunkter omkring temaet som blir tatt opp (Thagaard, 2013). I denne oppgaven er intervjudeltakernes perspektiver viktige for å belyse kunnskapsutvikling og deling mellom ulike aktører. Selv om organisasjonen som en enhet er i fokus, så er imidlertid individenes egne erfaringer i forhold til hendelser, synspunkter og kunnskap med på å forme organisasjonens verdigrunnlag og kultur. Kunnskapen som oppdages og analyseres kan ikke direkte overføres, men deles av enkelt individer som medlemmer av et fellesskap i organisasjonen. Dermed vil intervjuet kunne være et grunnlag for å gi innsikt i personenes tanker og erfaringer, og utgangspunktet for kunnskapsproduksjon i det kvalitative forskningsintervjuet er den sosiale interaksjonen mellom forsker og personen som intervjues. Intervjusituasjonen og hvilken betydning samtalen gis, er da en viktig forutsetning for hvordan kunnskapen genereres og kan forstås. I stedet for en objektiv distanse hvor samtalen kun er en observerbar verbal utveksling og forskeren er en «nøytral» mottaker for deltakerens erfaringer representert, vil et nært samarbeidsforhold mellom forsker og deltakere anses som sentralt for kunnskapen som kommer frem i intervjusituasjonen.

I denne oppgaven anser jeg et slikt samarbeidsforhold som viktig for å belyse ulike faktorer som kan være med på å påvirke kunnskapsprosesser og deling mellom ulike aktører i et politisk ladet landskap. Det er imidlertid viktig å påpeke at et slikt subjekt-subjekt forhold mellom forsker og personer som deltar i studien innebærer mulig påvirkning for forskningsprosessen både ved den informasjonen som deltakeren er villig til å gi, men også forskerens innflytelse på datainnsamlingsprosessen og tolkningen av den. Derfor er refleksjon over mulige innvirkninger på forskningsprosessen og resultatene av betydning (King og Harrocks, 2010; Thagaard, 2013).

## 4.3 Den metodiske fremgangsmåten

### 4.3.1 Utforming av intervjuguiden

Utformingen av forskningsintervjuet kan gjøres på ulike måter. I tilfeller hvor en uformell tilnærming med *lite struktur* benyttes, vil spørsmål kunne tilpasses de tema som bringes opp, og kan være fordelaktig som en innledning til en undersøkelse. En annen tilnærming er et *strukturert* opplegg hvor spørsmålenes rekkefølge er fastlagt og dermed kan gi sammenlignbare svar. I denne oppgaven ble det imidlertid benyttet en *delvis strukturert* tilnærming som utgangspunktet for utformingen av intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene. Det vil si at temaene som var viktige i forhold til problemstillingen, var fastsatt på forhånd og spørsmålene ble utarbeidet etter disse. I denne sammenheng vil det være viktig med fleksibilitet til å kunne endre rekkefølgen på tema og spørsmål i forhold til det enkelte intervjuet og deltakernes forutsetninger. Ettersom intervjuet først og fremst er en samtale om et emne av felles interesse, var det viktig at jeg også var åpen for at intervjudeltakere kunne ta opp temaer som ikke var planlagt. Temaene som jeg ønsket informasjon om ble bygget opp med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, samtidig som det var viktig med fleksibilitet til å kunne bevege seg mellom disse underveis (Thagaard, 2013:97).

I forhold til det å kunne sette seg inn i intervjudeltakernes situasjon i forhold til tema, var det viktig å opparbeide kunnskap på området og jeg foretok derfor i begynnelsen av forskningsprosessen et omfattende litteratursøk i forhold til kunnskapsutvikling og deling for å få bedre innsikt og forståelse. Dette gjorde også at jeg kunne fokusere og avgrense det teoretiske rammeverket bedre til forskningens formål og problemstilling og i forhold til utarbeiding av aktuelle spørsmål. I tillegg foretok jeg søk og analyse av viktige dokumenter knyttet til caset for å tilegne meg kunnskap om dyrevelferd som er organisasjonens formål, men også for å få en forståelse av de ulike interessekonfliktene på området. Dokumentene som ble benyttet for å oppnå bakgrunnskunnskap var blant annet stortingsdokumenter og offentlige utredninger, men også mer spesifikke fagnotater som er utarbeidet av Dyrevernalliansen ettersom deltakerne i studien har kunnskap og ekspertise som er knyttet opp mot bestemte dyrevelferdsområder, som blant annet pelsdyrproduksjon og industrilandbruk. Disse dokumentene dannet dermed også noe av grunnlaget for utformingen av intervjuguiden og ble benyttet som et felles referansepunkt for tema i spesielt det første intervjuet, noe som også knyttet tema til intervjudeltakerens eget arbeidsområde og

ekspertise. Dette ble derimot ikke mulig i forhold til de andre intervjuene på grunn av deltakernes tidsbegrensninger og derfor ble guiden også endret noe i forhold til mer konkrete spørsmål knyttet opp mot temaområdene. Ifølge King og Harrocks (2010) vil en endring av guiden gjennom datainnsamlingsprosessen også være av betydning for større innsikt i gjennomføringen av intervjuene. Jeg opplevde blant annet at noen spørsmål fra det første intervjuet kunne endres til å bedre å favne deltakernes erfaringer og også for å skape en bedre flyt i overganger mellom temaene. Intervjuguidens spørsmål ble utformet med flere forslag til spørsmål som skulle dekke de ulike temaene og forskningsspørsmålene som jeg ønsket å belyse. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009:144) er det lurt å utarbeide intervjuguiden med utgangspunkt i en *tematisk* dimensjon hvor spørsmålene er knyttet opp mot den teoretiske oppfatningen av forskningstema og for analysen som skal utføres etter intervjuene, og en *dynamisk* dimensjon som skal holde samtalen i gang og gi intervjudeltakeren mulighet til å snakke om egne opplevelser og erfaringer. I overensstemmelse med en slik tilnærming til intervjuguiden forsøkte jeg å utarbeide intervju spørsmålene opp mot de teoretiske forskningsspørsmålene som jeg ønsket informasjon om, samtidig som jeg forenklet disse begrepsmessig og delte de opp i flere korte formuleringer. Et eksempel på dette er i forhold til et tematisk forskningsspørsmål som jeg ønsket å belyse i intervjuet var: «i hvilken grad bidrar interorganisatorisk kunnskapsdeling til innflytelse for organisasjonen?». I intervjuguiden ble dette imidlertid uttrykt i spørsmål som «hva opplever du som viktig med å dele kunnskap for organisasjonen?», «hvilke muligheter kan deling av kunnskap gi organisasjonen?» og «hvordan opplever du andre aktørers interesse i forhold til dette?». Spørsmålene under hvert tema i intervjuguiden ble utformet slik at de ikke nødvendigvis måtte følges i en bestemt rekkefølge, men at spørsmålene skulle kunne benyttes i tråd med og følge opp intervjudeltakerens svar.

### **4.3.2 Gjennomføring av intervjuene**

Et overordnet mål med intervjusituasjonen er å skape en atmosfære som bidrar til at personen som intervjues opplever muligheter for å kunne åpne seg om de temaene som tas opp i fortrolighet. Dette forutsetter ifølge Thagaard (2013) at forskeren uttrykker sitt engasjement på en klar og tydelig måte. I denne forbindelse ble forskningens formål og tema først drøftet med en kontaktperson i organisasjonen for at medarbeiderne videre skulle ha mulighet til å vurdere ønske om deltakelse. De som hadde mulighet til og ønsket å delta ble også informert i begynnelsen av intervjuet gjennom en *briefing* der formålet med intervjuet og forskningens

tema ble avklart og eventuelle innvendinger om bruk av lydopptaker. Dette er også viktig for skape kontakten med intervjudeltakeren og kunne utforme en fortrolig og avslappet situasjon (Kvale og Brinkmann, 2009:141). Jeg oppdaget imidlertid fort at en utfordring som en nybegynnende intervjuer var å ha spørsmålene om temaene for intervjuet tilgjengelig, samtidig med det å skulle være tilstede i situasjonen og gi respons til intervjudeltakerens svar, noe som er knyttet opp mot erfaring og trening i intervjusituasjoner. Erfaringen ble imidlertid fort at dette innebærer å prøve seg frem med det å finne en balanse mellom å kunne stille spørsmål, lytte og gi tilbakemeldinger. Dette kunne også variere fra den enkelte intervjusituasjonen og i forhold til intervjudeltakernes ulike utsagn. I tillegg var tiden en utfordring i forhold til tema og spørsmål som var sentrale for forskningens formål og hvor mye tid som skulle benyttes til hvert av temaene. Jeg måtte underveis i prosessen fra det første intervjuet, som også var det lengste, omstrukturere intervjuguiden slik at de viktigste områdene ble forsøkt dekket samtidig som jeg også etterhvert forsto hvilke spørsmål som var mest relevante for intervjudeltakerne selv (Kvale og Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013).

Forskningsspørsmålene i et kvalitativt intervju bør fokusere på mening og erfaring knyttet til intervjudeltakerne og dermed variasjon i forhold til et bestemt fenomen (King og Harrocks, 2010). I forhold til spørsmålene og intervjuguiden opplevde jeg at det å stille oppfølgende spørsmål i tillegg til hovedspørsmålene som var fastsatte i guiden, var viktig for å få mer nyanserte og detaljert informasjon. Dette ga også muligheten til å be intervjudeltakeren om å utdype eller gi eksempel på en hendelse eller situasjon som ble beskrevet, gjennom spørsmål som «Kan du gi et eksempel på dette?» eller «Hva var betydningen av samarbeidet?».

Hensikten var å gi intervjudeltakeren mulighet til å beskrive konkret en hendelse som var en del av deres opplevelser og dermed kunne gi mer informasjon i forbindelse med spesielle situasjoner (Thagaard, 2013). I denne sammenheng forsøkte jeg også å oppmuntre intervjudeltakeren gjennom å signalisere interesse for det som ble sagt eller for å oppfordre til en klargjøring av informasjonen. Ifølge Thagaard (2013:102) betegnes slike kommentarer som *prober* og kan bidra til flyt i samtalen gjennom responser som «ja ..., hmm ...» eller et nikk fra intervjueren. Videre ønsket jeg også informasjon om hva intervjudeltakeren opplevde i forhold til andre aktørers interesse for samhandling og kunnskapsdeling. I den sammenheng benyttet jeg meg av det Kvale og Brinkmann (2009:148) betegner som *indirekte* spørsmål. Dette var da for eksempel gjennom spørsmål som «Hvordan opplever du medias interesse i forhold til kunnskapen som deles?» eller «Hvordan opplever du andre aktørers interesse for samarbeid?», der noen av spørsmålene også var mer spesifikt rettet mot enkelte aktører. Dette

for også å kunne følge opp med spørsmål knyttet til konteksten og analysere de ulike aktørenes samarbeidsforhold knyttet opp mot interesseområdet som er dyrevelferd. Ved slutten av intervjuene ble deltakerne spurt om det var noe mer de ønsket å tilføye eller stille spørsmål om, noe som ga muligheten til å følge opp hvis noe var uklart. Temaene som var utformet i forbindelse med intervjuguiden ble en retningsgivende for intervjuene, men hovedspørsmålene som var utformet under hver av disse kunne variere i forhold til intervjudeltakerens ekspertise. Noen spørsmål var imidlertid faste for å kunne få et godt analysegrunnlag. Jeg opplevde også at noen spørsmål ble besvart gjennom intervjudeltakerens utsagn og eksempler, men det å stille de igjen fungerte som en oppsummering for begge parter. Det ble også benyttet lydopptaker i intervjuene for å best mulig kunne analysere og dokumentere dataene. Ingen av deltakerne hadde noen innvendinger mot dette og jeg opplevde ingen forstyrrelser i forbindelse med dette. Fordelen med lydopptak var at jeg kunne fokusere på intervjusamtalen og observere reaksjoner underveis. Opprinnelige ønsket jeg å føre notater underveis, men utfordringen var at dette ble enda et element i tillegg til å stille relevante spørsmål og kunne gi oppmerksomhet i forhold til det som ble sagt. Jeg valgte derfor å notere det viktigste etter intervjuene og transkribere disse kort tid etter.

### **4.3.3 Valg og informasjon om informantene**

I kvalitativ forskning vil et generelt utvalgsriterium for hvem forskeren skal få informasjon fra være basert på et *hensiktsmessig utvalg*, det vil si at formålet for forskingen styrer valget av personer og setting, hvor personene velges ut fra de kvalifikasjoner eller egenskaper som er hensiktsmessige i forhold til undersøkelsens teoretiske perspektiver og problemstilling (Postholm, 2010:39, Thagaard, 2013). I samsvar med dette ble det foretatt en hensiktsmessig eller strategisk utvelgelse av informanter til intervjuene, ettersom oppgaven søker informasjon og kunnskap om hvordan kunnskapsdeling mellom aktører finner sted med utgangspunkt i en interesseorganisasjon. I denne oppgaven er interesseorganisasjonen (Dyrevernalliansen) selve enheten for analysen og det var derfor av betydning å innhente kunnskap om medarbeidernes egne erfaringer og opplevelser med utvikling og deling av kunnskap i en nettverksammenheng. Organisasjonen har imidlertid kun ti fagansatte per i dag fordelt på tre avdelinger, og ledes av et styre. Formålet med oppgaven har et fokus på samarbeid og deling av kunnskap med andre aktører og innebærer at deltakerne hadde erfaringer fra og kunnskap på området, noe som dermed begrenset dette utvalget i en viss grad.

Ifølge King og Harrocks (2010) er variasjon i utvalget i forhold til forskningstema et kriterium som er ofte fremsatt, men i denne oppgaven har ikke dette nødvendigvis vært vektlagt for å oppnå gode data knyttet til undersøkelsens problemstilling og fokusområde. For å kunne finne frem til potensielle personer i organisasjonen som var villig til å delta i undersøkelsen, ble det opprettet kontakt med en person i organisasjonen som var viktig for videre tilgang til miljøet. Personen ga informasjon om hvem i organisasjonen som arbeidet med kunnskapsutvikling og samarbeid med aktører og som kunne være interessante for oppgavens tema. Utvelging av deltakere basert på en slik fremgangsmåte kan betegnes som et *tilgjengelighetsutvalg* og i utgangspunktet vil det kunne oppstå noen etiske problemer knyttet til en slik strategi. Et problem som kan oppstå er at utvalget vil kun bestå av personer innenfor samme miljø eller nettverk, eller at personer som ønsker å delta i studien har høyere utdanning og i større grad mestrer sin livssituasjon. I denne oppgaven anses det som nødvendig for kunnskap om tema og i forhold til caset at deltakerne er personer i fra organisasjonen ettersom dette er fokusområde i oppgaven, og kan derfor sies å representere en noe ensartet populasjon. Organisasjonen består også kun av fagansatte med høyere utdanning og anses derfor ikke å representere en skjevhet i forhold til seleksjonen (Thagaard, 2013:63).

Ettersom kvalitative studier bygger på en noe annen logikk enn kvantitative er ikke utvelgingsprinsippet basert på et representativitetsprinsipp. Det avgjørende for å utforske problemstillingen er at utvalget er egnet til dette. Størrelsen på utvalget i oppgavens undersøkelse er tre informanter som anses som svært relevante for fokusområdet, noe som anses som realistisk i forhold til oppgavens omfang og tidsramme. En retningslinje for kvalitative utvalg innebærer at antall deltakere ikke bør overskride muligheten til å kunne gjennomføre en omfattende analyse (Thagaard, 2013). Når det gjelder intervjudeltakernes relevans i forhold til studiens problemstilling, arbeider en av informantene i denne studien innenfor fagavdelingen i organisasjonen og de to andre informantene er lokalisert i informasjonsavdelingen. Driftsavdelingen anses ikke som nødvendig å representere i forhold til oppgavens problemstilling. En videre fremstilling og presentasjon av informantenes rolle i organisasjonen er valgt bort for å redusere muligheten for gjenkjennelse utad. I forhold til utvalgets størrelse vil det kunne gi muligheten til en dyperegående og intensiv analyse for utforsking av kunnskapsprosesser i organisasjonen og samarbeid utad. En studie av ytterligere enheter eller et større utvalg anses ikke som nødvendig for å kunne gi en forståelse av studiens prosesser, og basert på dette oppleves de tre informantene som et tilstrekkelig antall med hensyn til det Thagaard (2013:66) refererer til som et *metningspunkt* for utvalgets

størrelse. Derfor er utvalgets størrelse knyttet til et hensyn for den praktiske gjennomføringen og kvaliteten i forhold til studiens datamateriale og analyse. Dette er ikke for å foreta generaliseringer, men for å kunne være representativt for det teoretiske utgangspunktet og tema, og dermed gi større innsikt og dybde i oppgavens case.

## 4.4 Analysetilnærming til datamaterialet

Kvalitativ forskning innebærer ofte en analyse som fokuserer på konteksten og dybden i datamaterialet og analysen av de kvalitative forskningsintervjuene i denne oppgaven er gjort på bakgrunn av en temasentrert analytisk tilnærming, dette for å få et dybdeperspektiv og for å kunne fokusere på temaer som representeres i studien. Tematisk analyse er en metode for å kunne identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i datamaterialet og en fordel ved metoden er at datamaterialet organiseres og kan beskrives detaljert. Sentralt ved valg av metode og det metodologiske grunnlaget er at disse stemmer overens med det forskeren ønsker å finne ut av, og ettersom denne oppgaven støtter seg til en kontekstualistisk tilnærming vil en anerkjennelse av individets opplevelser og meningsforskjeller, også i en bredere sosial kontekst være av betydning for analysen. Ved å også fokusere på underliggende ideer og antagelser som er med på å forme meningsinnholdet gjennom sosiale og strukturelle dimensjoner, vil den tematiske analysen operere innenfor en konstruktivistisk.

En tematisk analyse innebærer en mulighet for å kunne studere informasjon om temaene fra hver intervjudeltaker. Av betydning for denne oppgaven er det å kunne gå i dybden på de ulike temaene og fremheve betydninger på tvers av datamaterialet. Forskningsprosessen og utarbeidelsen av intervjuguiden var preget av en vekselvirkning mellom teori og empiri og det samme gjelder analyseprosessen. Intervjuguiden som ble utformet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket og praksisnære tema for å ivareta informantenes kunnskapsområder, vil kunne virke styrende inn på hvilke temaer som ble dekket under intervjuene. Det er også å viktig at det fremgås at forskeren innehar en aktiv rolle i analyseprosessen hvor temaer i datamaterialet er et resultat av en tolkende prosess og noe som «oppstår» i materialet ramme (Braun og Clarke, 2006). Analyseprosessen etter transkribering fokuserte imidlertid på å koding som også skulle ivareta tema og områder som ikke nødvendigvis var utarbeidet på forhånd, samtidig som teksten ble knyttet opp mot de teoretiske begrepene. En kritikk av temasentrerte analyser er at en sammenligning av utsnitt fra intervjuer, løsriver informasjonen fra sin opprinnelige sammenheng. Derfor er det viktig med et helhetlig perspektiv som



ivaretar hver deltaker og situasjonen som utsnittet er en del av og i relasjon til miljøet samhandlingen foregår i (Thagaard, 2013). I denne sammenheng har jeg forsøkt å analysere og tolke utsnittene fra intervjuene i forhold til konteksten som de er en del av og samtidig vil en analyse av sammenhengene mellom temaene kunne gi et grunnlag for en forståelse av datamaterialets helhet.

#### **4.4.1 Temasentrert kodingsstrategi**

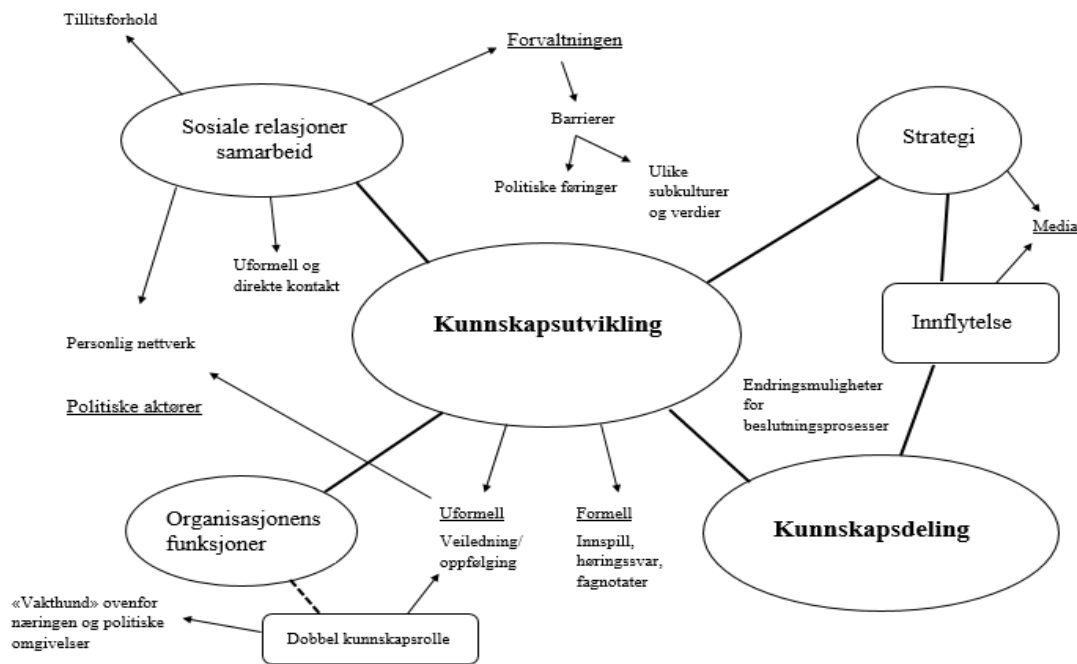
Etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert, noe som kan betegnes som en del av den første analyseprosessen hvor datamaterialet gjøres enda mer kjent for forskeren. Et spørsmål i denne delen av prosessen er om intervjuene skal transkriberes delvis eller fullt (King og Harrocks, 2010), og ettersom fokus for forskningsintervjuene i denne oppgaven var å belyse ulike erfaringer og opplevelser ved organisasjonen som enhet ble det foretatt en detaljert transkribering. Dette ga også bedre innsikt i hvert enkelt intervju og mulighet for å identifisere temaer på tvers av datamaterialet som var relevante for problemstillingen. Etter transkriberingsprosessen og nøye gjennomlesing av intervjutekstene markerte jeg relevant materiale og benyttet jeg meg av en såkalt kodingsramme<sup>1</sup> for hvert av intervjuene for å gi en bedre oversikt og mulighet for koding, hvor intervjuteksten ble plassert i den første kolonnen. Prosessen med å kode dataene innebærer at datautsnittene betegnes med begreper som gir uttrykk for meningsinnholdet og gir mulighet til å reflektere over sammenhengen mellom kodene. Kodene representerer enkelte setninger eller utsnitt av intervjuteksten hvor noen koder er tilknyttet det teoretiske utgangspunktet og andre ble utviklet underveis i analyseprosessen (Thagaard, 2013).

Den andre og tredje kolonnen i kodingsrammen ble benyttet for å gi en kort beskrivelse av kodetyper og innholdet i utsnittene for å bedre kunne sammenligne på tvers av datamaterialet. Som en del av stadiet med den deskriptive kodingen ble alle mønstre kodet for at dataene ikke skulle løsrives helt fra konteksten og for å kunne se mulige sammenhenger. Noen deler av teksten ble kodet flere ganger og dannet relasjoner eller motsetninger til andre deler av teksten. Den fjerde kolonnen er en del av det King og Harrocks (2010) betegner som tolkende koding og hvor fokuset ble rettet mot tolkningen av meningsinnholdet. Ifølge Braun og Clarke (2006) vil kodingen blant annet avhenge av om temaene er datadrevet eller teoretisk drevet, og i denne oppgaven er tilnærmingen til datamaterialet med utgangspunkt i en spesifikk

---

<sup>1</sup> Se vedlegg 1 for utsnitt som illustrerer denne prosessen.

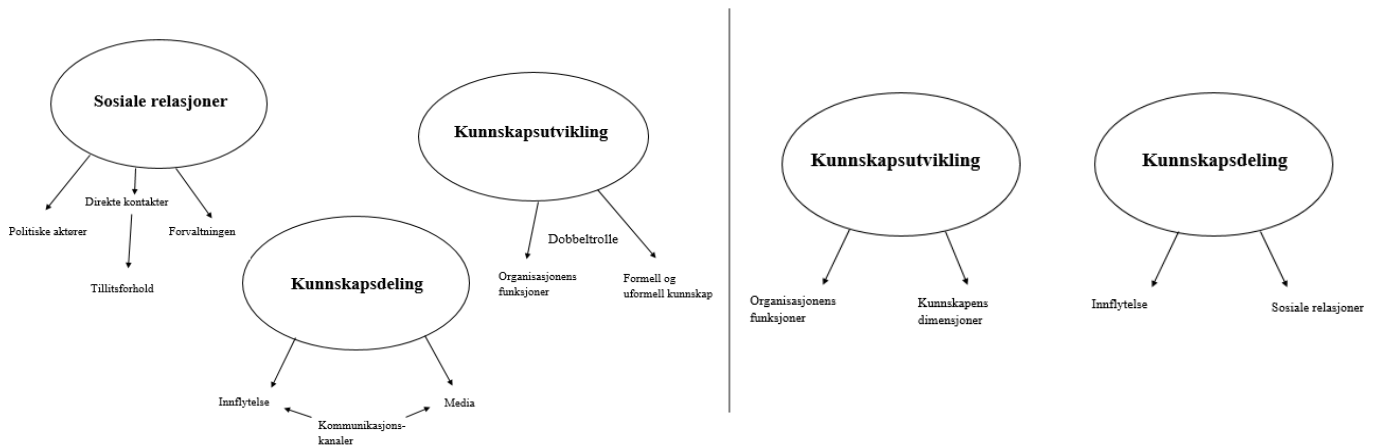
problemstilling og teoretisk interesse som også innebærer at deler av datamaterialet i større grad vil være av betydning. Når alt datamaterialet var kodet ble analysen rettet mot et bredere nivå hvor kodene ble sortert til potensielle tema og utsnitt fra intervjuetekstene som var relevante ble samlet sammen innen de identifiserte mønstrene. Dette gjorde det mulig å identifisere og sammenligne temaer og undertemaer på tvers av datamaterialet. Ifølge Braun og Clarke (2006) vil en visuell representasjon ofte forenkle organiseringen og hjelpe med å analysere hvordan de ulike kodene kan kombineres til et overordnet tema. Derfor benyttet jeg meg av tankekart for å organisere disse og mulige relasjoner på tvers av datamaterialet.



**Figur 3:** Tematisk tankekart (Forfatterens konstruksjon basert på Braun og Clarke, 2006).

Figur 3 illustrerer det første tankekartet som viser former for mulige hovedtemaer, undertemaer og sammenhenger mellom disse. Denne prosessen innebar en refleksjon over sammenhengene i datamaterialet, samtidig som det var en tilbakevendende prosess mellom empiri og teori hvor også relasjoner til det teoretiske utgangspunktet ble mer fremtredende. Noen temaer fremsto imidlertid som mindre relevante som overordnede temaer ettersom det ikke var nok datamaterialet som støtter dette og flere av de falt sammen med hverandre. Datamaterialet innenfor hovedtemaene bør virke meningsfylt sammen, samtidig så bør det være et tydelig skille mellom hovedtemaene (Braun og Clarke, 2006). Nedenfor i figur 4 vises det tematiske tankekartet og en hierarkisk struktur for hvordan antall hovedtema og undertema ble avgrenset underveis i prosessen, for så å kunne identifisere «essensen» innenfor hver av de. Undertemaene bidrar til å gi struktur og identifiserer de mest sentrale

aspektene ved hovedtemaene. Hovedtemaene ble utarbeidet hovedsakelig med bakgrunn i det empiriske materialet, men samtidig var det teoretiske utgangspunktet styrende for spørsmålene som ble stilt under intervjuene og dermed også for hvilke områder som ble dekket i større grad enn andre.



**Figur 4:** Tematisk tankekart som viser prosessen fra tre til to hovedtemaer (Forfatterens konstruksjon basert på Braun og Clarke, 2006).

Undertemaene kan imidlertid betegnes som noe mer datadrevet ettersom intervjudeltakernes svar dekket områder som ikke nødvendigvis var hovedfokus, men som ble sentrale bidrag for oppgavens utvikling. Temaene er dermed et resultat av den deskriptive og tolkende kodingen av datamaterialet, og dermed en del av en kategorisering som innebærer refleksjon over meningsinnholdet hvor interaksjonen mellom forskerens forforståelse og tendenser i datamaterialet er sentralt.

## 4.5 Refleksjoner ved studiens kvalitet

Den kvalitative forskningen bygger på et grunnlag om at mennesket konstruerer sin egen sosiale virkelighet og gir egne erfaringer mening. Menneskers ulike meningskonstruksjoner sees ofte også i forhold til en større samfunnsmessig kontekst. Kriterier for kvalitet i kvalitativ forskning er derfor ulik den kvantitative og det strides ofte om hvilke kriterier som bør benyttes. Forskningens pålitelighet vil med utgangspunkt i en positivistisk forskningslogikk dreie seg om å fremheve nøytralitet som ideal, hvor resultater er uavhengig av forskeren og de som studeres. I utgangspunktet vil det referere til et spørsmål om *reliabilitet* og i den sammenheng muligheten for repliserbarhet som et kriterium. Denne oppgaven har derimot en konstruktivistisk tilnærming og prinsippet om repliserbarhet vil ikke være relevant ettersom forskerens subjektivitet er med på å forme forskningsprosessen og funnene kan ikke

nødvendigvis reproduseres ved å følge samme metodologi. Likevel vil kvaliteten i forhold til forskningens pålitelighet henge nøye sammen med en redegjørelse for hvordan dataene har blitt utviklet gjennom forskningsprosessen (King og Harrocks, 2010; Thagaard, 2013). I denne sammenheng har det i oppgavens analyseprosess og i rapporteringen av fremgangsmåtene ved innsamling av datamaterialet blitt beskrevet så detaljert og konkret som mulig, for å styrke reliabiliteten gjennom det Silverman (2011, ref. i Thagaard, 2013:202) betegner som «å gjøre forskningsprosessen gjennomsiktig». I studier hvor intervju som forskningsmetode benyttes, vil en nær kontakt mellom personene som studeres og forsker være nødvendig og de dataene som samles inn vil derfor kunne knyttes til de som deltar i studien. I denne studien har det vært sentralt å inneha en reflektert holdning til datainnsamlingen i forhold til et etisk ansvar og vern av informantene og av den grunn har det vært viktig å foreta etiske forhåndsregler i behandling av personopplysninger og konfidensialitet. Personopplysninger som kan identifiseres har blitt anonymisert ved å blant annet benytte nummer på de ulike informantene både i det transkriberte materialet og i oppgaven. Det er imidlertid vanskelig å opparbeide en fullstendig anonymitet rundt deltakerne i studien, spesielt innad i organisasjonen hvor medarbeidere vil kunne kjennes igjen. Dette er også på grunn av organisasjonens størrelse og gjennom mine besøk der. Samtidig har det også vært viktig å vurdere utsagn i forhold til om informantene tydelig kunne gjenkjennes eller mulig blitt stilt i et dårlig lys ved at teksten løsrives fra sammenhengen. I tilfeller hvor informanten kunne gjenkjennes som ved dialekt eller hvor utsagn har vært vanskelig å fremstille skriftlig, har disse blitt bearbeidet uten at meningsinnholdet har blitt endret (Kvale og Brinkmann, 2009:185; Thagaard, 2013).

Det legges videre vekt på å kunne gi en detaljert beskrivelse og illustrasjoner av hvordan analyse og tolkning av datamaterialet har blitt gjort, noe som gjør at forskningsprosessen også kan vurderes nøyere steg for steg. En slik vurdering av grunnlaget for tolkninger kan bidra med å styrke studiens *validitet*. En vurdering av validitet vil handle om at resultatene i studien presenterer den virkeligheten som har blitt studert og om tolkninger er gyldige i forhold til dette. En gjennomsiktighet vil innebære at grunnlaget for fortolkninger tydeliggjøres, noe som det legges vekt på i analyseprosessen i denne studien ved å konkret redegjøre grunnlaget for fortolkningene som ble gjort underveis. Når det gjelder informasjonen som gis av de enkelte deltakerne i studien vil den etiske ansvarligheten også innebære at det i presentasjonen av datamaterialet, markeres tydelig hva som er egne fortolkninger og den forståelsen som informanten har av egen situasjon og opplevelser (Thagaard, 2013).

# 5 Kunnskapsutvikling og interorganisatorisk deling: en interesseorganisasjons innflytelse

I dette kapittelet vil oppgaven presentere og analysere datamaterialet som er samlet inn gjennom kvalitative intervju, med utgangspunkt i den teoretiske tilnærmingen for å kunne belyse tema og problemstilling. Det vil tillegg benyttes en analyse av dokumenter fra organisasjonens kunnskapsarbeid i form av fagnotater og epost korrespondanse for å kunne illustrere organisasjonens arbeid i ulike kunnskapsprosesser. Fokuset vil være rettet mot hvordan den strukturelle dimensjonen gjennom aktivitetssystemet og kunnskapnettverkets egenskaper kan bidra til en muliggjørende kontekst for kunnskapsdeling mellom ulike aktører i et offentlig system, men også være til hindring. I den første delen av dette kapittelet vil oppgaven presentere 1) hvordan kunnskap utvikles i Dyrevernalliansen som et grunnlag for interorganisatorisk kunnskapsdeling og 2) i hvilken grad organisasjonsstrukturen i form av et aktivitetssystem, påvirker kunnskapsdeling og samarbeid gjennom nettverksrelasjoner. For å analysere dette benyttes blant annet aktivitetsteorien og Engeströms (2000,2001) modell som analyseverktøy. I den andre delen av kapittelet analyserer oppgaven hvordan ulike interesser og konflikter i nettverket håndteres og under hvilke omstendigheter kunnskapen deles gjennom nettverksrelasjonene, ved å belyse 3) hvilke faktorer som er av betydning for å fremme et slikt samarbeid og hvilke som kan føre til hindringer og 4) i hvilken grad kunnskap som deles mellom en interesseorganisasjon og forvaltningen kan bidra til å bedre utvikle eller endre politiske beslutninger.

## 5.1 Kunnskapsarbeid og ekspertise

### 5.1.1 Hvordan utvikles kunnskap om dyrevelferd i en interesseorganisasjon?

Tidligere i den teoretiske tilnærmingen til oppgaven i 3.1, ble kunnskapens ulike dimensjoner og dens betydning i organisasjoner drøftet og det ble vist hvor komplekst kunnskapsbegrepet kan være. En diskusjon av kunnskapen i praksis viser at taus og eksplisitt kunnskap ikke nødvendigvis er to forskjellige prosesser, men avhenger av hverandre. Ny kunnskap utvikles

ikke nødvendigvis ved at taus kunnskap blir eksplisitt, men ved at handling og aktiviteter fremheves på nye måter gjennom sosial interaksjon i bestemte kontekster, og dermed kan innebære muligheter for endring. I det offentlige vil ofte det politiske systemet kunne være en katalysator for endring og gi signaler om kunnskapsbehov i forhold til innhold og prosesser (Hartley og Benington, 2006). I sitt arbeid med dyrevelferd tar ofte Dyrevernalliansen initiativ til lovendringer hvor kunnskapsarbeidet fokuserer på mål om blant annet å forbedre driftsformer og regelverk. Det å kunne påvirke eksisterende politikk og beslutningsprosesser innebærer i stor grad det å kunne innhente informasjon omkring enkeltsaker som prioriteres og videre utvikle spesifikk kunnskap. En av informantene forklarer at deler av arbeidsoppgavene innebærer å håndtere all informasjon som kommer inn til organisasjonen i form av blant annet rapporter, kopi fra møtereferater og vitenskapelige tidsskrifter:

*[...] all den informasjonen som kommer inn, analyserer jeg til hvordan den kan brukes av oss. Alt fra om det kan brukes som dokumentasjon på noe uetisk som foregår eller om det kan brukes som en fagkilde eller om det er noe vi ønsker å formidle på en eller annen måte, så jeg sorterer, lagrer og vurderer og gir det videre inn i organisasjonen (Informant 1).*

Informasjonen som «flyter» inn i organisasjonen blir ifølge informanten analysert og vurdert av medarbeidere for hvordan den best kan benyttes til å utvikle kunnskap for enkeltsaker som er i fokus og deles med andre aktører. Kunnskapsarbeid virker å være organisasjonens primære funksjon og ressurs, enten gjennom å utvikle ny kunnskap eller ved å benytte seg av eksisterende kunnskap på nye måter. I denne sammenhengen belyser informanten hvordan den eksisterende informasjonen kan nyttiggjøres ved å utforske hvordan ny kunnskap kan utvikles i organisasjonen.

Det kan virke som at det også ligger en viss strategisk tilnærming til bruk av kunnskapen hvor organisasjonens fokus først og fremst er ved en utforsking og utvikling av ny kunnskap i praksis. Ifølge Swan et al. (1999) vil en utforskning av kunnskapen gjennom kunnskapsdeling kunne være det som kan muliggjøre en utvikling av nye genuine tilnærminger. Arbeidet med kunnskapsutvikling som er relevant inn mot spesifikke problemområder kan tolkes som en stadig tilbakevendende prosess hvor informasjon samles inn, vurderes og tolkes og gis videre inn i organisasjonen for analyser. Ifølge Informant 1 er informasjonshåndteringen kun en del av arbeidsprosessene som organisasjonen tar del i. Denne prosessen er forholdsvis konstant, men en annen del av kunnskapsarbeidet er å følge opp enkeltsaker som kan være en del av langsiktige prosesser. Informanten gir et eksempel på dette hvor Mattilsynet hadde lagt ut en

artikkel på sin hjemmeside for innspill til en utredning om kalkunvelferd. Dette som et skritt på veien mot en vurdering av om forskriftene i regelverket for kalkun skal forbedres.

Informanten forteller videre at:

*Jeg har jo jobbet med kalkun de siste to årene og ser på hvordan de kan forbedre grunnleggende driftsformer, selv om de skal gå inn i de store hallene så kan man gjøre grep med å innrede og gi de dagslys. Så jeg har sendt et brev til Mattilsynet med innspill til hvordan de kan bestille best mulig utredning [...] hva jeg mente de burde be Vitenskapskomiteen om å innhente faginformatjon om og gjøre en utredning om (Informant 1).*

Informantens utsagn viser hvordan organisasjonen jobber spesialisert på enkeltområder hvor de finner mulige kunnskapsbehov i forhold til regelverket. En av oppgavene vil da være å forsøke å påvirke beslutningsprosessene ved å dokumentere muligheter for forbedring med bakgrunn i den vitenskapelige kunnskapen og erfaringen som medarbeideren har på området. Informantens utsagn viser hvor viktig den tause kunnskapen i form av erfaringer og kontekstspesifikk kunnskap er i denne typen spesialisert arbeid. Brevet som ble sendt til Mattilsynet angående kalkunvelferd var basert på informantens erfaring og kunnskap på området:

*Da skrev jeg at vår erfaring er at det er veldig varierende hvor stor kompetanse kalkunprodusenter har på området og det bør kartlegges for å se på om det behøves å stille strengere krav til kompetanse i regelverket. Da har jeg ikke vist til noen kilde, men til vår erfaring (Informant 1).*

En videre tolkning av dette er at andre aktører har forholdsvis høy grad av tillit til organisasjonen og medarbeidernes kompetanse og kunnskap på de ulike områdene. Informanten mener likevel at i tillegg til å vise til erfaring så vil henvisninger til en tredje instans i form av vitenskapelige kilder ofte være det beste.

I forhold til spesialiserte arbeidsprosesser forteller en informant 3 at organisasjonen har forholdsvis få saker de prioriterer å arbeide med i forhold til andre dyrevernorganisasjoner, dette for å kunne innhente all relevant kunnskap på det bestemte området:

*[...] vi jobber mer og mer spesialisert slik at vi velger ut noen prosjekter som vi følger helt ut. [...] vi er også de som ofte definerer informasjonsbehovet og skaffer ny informasjon (Informant 3).*

Betydningen av det å utvikle kunnskap rundt et bestemt tema i begynnelsen av et prosjekt består av å samle inn informasjon som kan brukes i de arbeidsprosessene som de er inne i.

Dette ved å først sette seg nøye inn i problemstillingen som er prioritert og ta direkte kontakt med enkelte aktører for mer informasjon:

*Da utarbeider man jo så mye informasjon som mulig, og i den fasen så ringer man jo rundt også, som for eksempel til Mattilsynet for å hente informasjon derfra, hva slags regelverk det er, hvordan det overholdes og hva slags erfaringer de har. Så undersøker man gjerne hva som har skjedd politisk med denne saken og da hender det jo også at man snakker med stortingspolitikere (Informant 2).*

Den første fasen virker å være interaktiv da medarbeiderne arbeider med å utvikle og avgrense analysen ved problemstillingene i forhold til informasjonen som samles inn. Informanten belyser at i organisasjonens kunnskapsarbeid vil de sosiale relasjonene med enkeltindivider i andre organisasjoner være av betydning for saker hvor ny kunnskap utvikles. I denne sammenhengen vil direkte kontakt kunne bidra med til å trekke ut eksisterende informasjon og kunnskap fra andre aktører for å kunne kombinere den på nye måter. Medarbeiderne i organisasjonen virker dermed å være avhengig av utveksling gjennom blant annet personlige nettverk.

Informanten viste i utsagnet ovenfor til individer i Mattilsynet og stortingspolitikere for hvordan eksisterende kunnskap tilegnes, men for kunnskapsarbeidet er også andre vitenskapelige instanser av betydning:

*Jeg ringer og snakker med fagpersoner, det kan være Landbrukshøgskolen på Ås for eksempel, folk der ute som jeg kan ringe og forhøre meg med når det gjelder forskjellige saker [...] Jeg synes at det stort sett er veldig positivt og jeg syntes at folk bidrar mye i de forskjellige instansene (Informant 2).*

Det fremkommer av ulike utsagn fra informantene at de underliggende sosiale nettverkene virker å være helt sentrale for kunnskapsprosessene og medvirker til kunnskapsutvikling og deling mellom aktørene. Fra informantenes synspunkter fremstår kunnskap og kunnskapsutvikling som integrert i praksis og en del av sosial interaksjon med individer enten innad i organisasjonen eller med individer fra andre organisasjoner. I samsvar med Orlikowski (2002) kan dette vise at kunnskap i praksis er en del av og genereres gjennom handling og aktiviteter i vedvarende sosiale relasjoner. Disse eksemplene viser hvordan datamaterialet tyder på at Dyrevernalliansens arbeid med kunnskapsutvikling er nært relatert til en utforsking av eksisterende kunnskap gjennom medierende artefakter, i sosial interaksjon med ulike aktører. Dette kan videre tolkes som at samhandling mellom ulike aktører er en del



av og oppstår når kunnskapen identifiseres og analyseres som en utviklende del av kunnskapsprosesser i organisasjonen, i tråd med Kerosuo, Mäki og Korpela (2015).

### 5.1.2 Dyrevernalliansens kunnskapsrolle i det offentlige

Ovenfor ble Dyrevernalliansens relasjon til spesialisert kunnskap og kunnskapsarbeid presentert, og i forhold til dette er også en analyse av den institusjonelle påvirkningen på kunnskapsprosessene sentralt. Virksomheter som kan plasseres innenfor ulike institusjonelle kontekster kan ifølge Robertson et al. (2003) etablere forskjellige mekanismer for hvordan profesjonelle institusjoner påvirker kunnskapsprosesser, som blant annet legitimering av kunnskapen. Dette kan imidlertid også relateres til Drake et al. (2004) undersøkelse i forhold til hvordan kunnskapsprosesser i ulike offentlige subkulturer kan føre til hindring i samhandling og kunnskapsdeling, ettersom disse ofte betrakter kunnskapen ulikt med bakgrunn i forskjellige referanserammer og verdier. Kunnskapen oppdages, analyseres og utvikles ulikt i forhold til hvilket arbeid som skal utføres og med utgangspunkt i de ulike yrkesfelleskapene hvor meningsforskjeller ofte er av betydning for hvordan kunnskapen tolkes. Ofte vil ulikt fokus på kunnskapen og forskjellige meninger kunne skape barrierer for videre samhandling og deling av kunnskap for organisasjonen. Det epistemologiske grunnlaget vil derfor kunne føre til implikasjoner for kunnskapsutviklende og delende aktiviteter (Robertson et al., 2003).

Ettersom Dyrevernalliansen i stor grad forsøker å definere ulike kunnskapsbehov i forhold til blant annet lovverket, vil også en kritikk av eksisterende kunnskap eller mangel på den kunne vanskeliggjøre muligheten for å dele kunnskapen til andre aktører. I denne forbindelse fremgår det fra datamaterialet at det ofte oppstår en del uenigheter mellom organisasjonen og andre aktører når de oppdager kunnskapshull og mangler, deriblant Mattilsynet i forhold til kritikk av eksisterende kunnskap på området:

*[...] jeg kritiserte de jo for enkelte ting og de var uenig i den kritikken. Så det ble jo en del argumenter fram og tilbake. Jeg prøvde jo å få de til å utarbeide bedre statistikker som jeg mente ville gjøre det mye bedre, men de prioriterer jo annerledes enn det vi gjør (Informant 2).*

På bakgrunn av informantens utsagn kan ulikheter i prioritering blant annet innebære forskjeller i hvordan aktørene betrakter kunnskapen og bruken av den. Dyrevernalliansen kan utfra Drake et al. (2004) karakteriseres som en del av et vitenskapelig fellesskap der

utvelgelse og analysering av kunnskap innebærer etablerte metoder for å kunne forstå underliggende prosesser og fenomener, i tillegg til det å forbedre eksisterende kunnskap på området. Informasjonen som tilegnes kan derfor tolkes som et virkemiddel som kan knyttes til forskning, eksisterende kunnskap og praksisfellesskapet for å kunne forstå ulike problemer og hvordan best løse disse. Mattilsynet som er kontrollinstansen med et forvaltningsansvar for dyretilsynet kan imidlertid betegnes som en del av en byråkratisk subkultur med medarbeidere som håndterer de daglige aktivitetene med et ansvar for lovverket og reguleringer.

Medlemmer av en slik kultur kan sies å betrakte informasjon og kunnskap mer som et «produkt» som må håndteres effektivt, som en del av grunnlaget for og som et virkemiddel til administrasjonen. Virksomhetens primære oppgaver knyttet til kunnskapsutvikling og deling er det å dokumentere og implementere handlingsprosesser i praksis. Datamaterialet støtter en slik tankegang hvor fokuset kan sies å være mer rettet mot hvordan kunnskapen tilegnes og kan distribueres for å effektivt støtte ulike prosedyrer og funksjoner i praksis.

Arbeidsprosesser for hvordan kunnskapen best benyttes i praksis kan derfor sies å ofte være ulike og betegnes ifølge Informant 1 som «*grunnleggende forskjellige*» når det gjelder verdigrunnlaget som kunnskapen bygger på:

*De er ikke en nøytral instans som bare skal forvalte lovverket og holde tilsyn med det, de er politisk farget [...] de har jo en helt annen rolle enn vi som er fristilt og kan aktivt si nøyaktig hva vi mener. Så vi er veldig forskjellige i posisjoner og verdigrunnlag (Informant 1).*

Datamaterialet tyder videre på at informantene opplever Mattilsynet som i stor grad som politisk styrt og da spesielt i forhold til Landbruks- og matdepartementet, som dette utsagnet illustrerer:

*[...] de sitter vel i «skvisen» da. Jeg tror det er mange der som skulle ønske at de kunne gjøre mye mer enn det de faktisk gjør, men de er tilbakeholdende. Jeg vet at det er flere i Mattilsynet som også ønsker å løsrive seg fra Landbruksdepartementet, eller at dyrevelferden blir utseksjonert da. Det har det også vært sagt på åpne møter fra mellomledere (Informant 2).*

Det kan virke som at informantene har en opplevelse av at Mattilsynet er i en mellomposisjon der de i stor grad også påvirkes av næringsinteresser og politiske føringer. En tolkning av dette er også at den politiske subkulturen har en dominerende maktposisjon som ofte marginaliserer de andre virksomhetene i beslutningsprosesser.

En gjennomgang av datamaterialet tyder på at Dyrevernalliansens kunnskapsrolle i det offentlige og i samfunnet for øvrig, også i stor grad innebærer kontakt med politiske aktører i form av partirepresentanter og politisk ledelse. Dersom Drake et al. (2004) benyttes vil de politiske aktørene karakteriseres ut fra et fellesskap med fokus på forhandling mellom ulike interesser og hovedoppgaven med fokus på kunnskapsutvikling og deling, vil i en slik kontekst knyttes til en prioritering i beslutningsprosessene. Virksomhetenes ulike hovedoppgaver der kunnskap og informasjon er av betydning for endringsprosesser kan sees i forhold til Engeströms (2000) teoretisering. Utviklingen av et aktivitetsobjekt er knyttet opp mot et spørsmål om flere virksomheter og aktører i form av aktivitetssystemer, kan gjennom samarbeid være engasjerte i felles distribuerte og komplekse aktivitetsområder.

### **“Dobbeltrollen”: organisasjonens tilnærming til kunnskapsutvikling og deling**

Dyrevernalliansens kunnskapsrolle i det offentlige kan gjennom analysen vist ovenfor tolkes som en del av et vitenskapelig praksisfellesskap med fokus på en analyse av eksisterende informasjon og en videre utvikling og dokumentasjon av kunnskap (Drake et al., 2004). Informantenes ulike utsagn viser også at det er politiske aktører og byråkratiet i form av Mattilsynet, som i størst grad er i fokus for organisasjonens kunnskapsutvikling og deling i en nettverkssammenheng. En videre analyse og tolkning av datamaterialet og øvrige dokumenter<sup>2</sup> viser at organisasjonens relasjon til kunnskapen og deres overordnede funksjon i samfunnet kan karakteriseres som en «dobbel» kunnskapsrolle. Når informasjon og kunnskap flyter inn i organisasjonen utvikler medarbeiderne ny kunnskap på områder der kunnskapsbehovet er størst, samtidig som organisasjonen også dokumenterer og observerer de politiske og byråkratiske omgivelsene. Kunnskapen kan dermed sies å inneha en formell og uformell funksjon for organisasjonen, som også kan bidra med å gi en større forståelse av organisasjonens rolle for hvordan kunnskapen kan deles med andre aktører. Ifølge informant 1 så er organisasjonen først og fremst en faginstans som i mange tilfeller fungerer som en rådgiver, blant annet ovenfor næringsvirksomheter hvor de forsøker å:

*[...] løfte frem noe som de burde vite eller være klar over, og som er i tråd med deres egeninteresse å forhold seg til [...] hvordan man kan gjøre konstruktive tiltak, samtidig som det er økonomisk realistisk (Informant 1).*

---

<sup>2</sup> Disse dokumentene består av epost korrespondanse mellom en medarbeider i Dyrevernalliansen og flere medarbeidere i Mattilsynet, knyttet til arbeid med forskrifter for pelsdyr hvor blant annet faglige dokumenter ble delt mellom aktørene.

Som faginstans er den vitenskapelige kunnskapen et grunnlag for hvordan organisasjonen forsøker å tydeliggjøre faktorer ved dyrevelferd gjennom kunnskapsdeling, i tråd med lovverket. Flere av informantene påpeker også at det ikke alltid er fokus på hva organisasjonen er interessert i å formidle der og da, men i stor grad hva det er behov for og hvilke områder som det er muligheter for å påvirke. Dette innebærer dermed at organisasjonen må balansere mellom egne interesser og hva andre aktører opplever som realistisk å gjennomføre når de velger ut et område å arbeide ut i fra. En videre gjennomgang av datamaterialet viser at informantene legger stor vekt på ulike problemløsende og tolkende aktiviteter, og i den sammenheng spiller dokumentasjon og skriftlige bekreftelser en stor rolle i kunnskapsutvikling og deling. Problemløsende og interaktive aktiviteter i organisasjonen og mellom aktører innebærer dermed bruk av artefakter, også teknologiske verktøy som epost og telefon, både i forhold til hvordan kunnskapen utvikles, men også senere i prosessene hvor kunnskapen deles med aktører.

Med bakgrunn i Engeströms (2000) modell vil artefakter kunne fungere om medierende faktorer for de kollektive aktivitetene. Det fremgår videre av datamaterialet at de viktigste faglige dokumentene som blir utarbeidet er utredninger i form av fagnotater og høringssvar- og innspill i enkeltsakene. Fagnotatene som er korte utredninger på spesialiserte områder der det eksisterer et kunnskapsbehov, kan blant annet kan gi muligheter til forbedring av regelverk. Høringssvar- og innspill er ifølge informant 3 eksempler på utredninger gjennom en formalisert kontakt hvor medarbeiderne ofte også er deltakende i prosesser av utarbeidelser som for eksempel nye forskrifter. Et høringsutkast er et eksempel på en utredning som organisasjonen legger mye arbeid i for å kunne synliggjøre organisasjonens perspektiver basert på faglige utredninger og ifølge informant 1 fungerer disse også som en «*oppdatert status*» på deres synspunkter i enkeltsaker. Kunnskapsarbeidet med utgangspunkt i dokumentasjon og faglige utarbeidelser kan tolkes som en del av organisasjonens formelle funksjon og rolle i det å utvikle kunnskap og som en del av kunnskapsdelende prosesser med andre aktører (Willem og Buelens, 2007). Informantene fremhever betydningen av slike utarbeidelser og forteller at:

*[...] da snakket jeg mye med de ulike personene for å få kunnskap til fagnotatet og når jeg var ferdig med fagnotatet så sendte jeg det til dem, så de kunne bruke det som et grunnlag i sitt arbeid (Informant 2).*

*De tar vi og gir til samarbeidspartnere eller aktører som vi ønsker å markedsføre oss for og for å vise hvordan vi jobber (Informant 1).*

Vitenskapelige utarbeidelser kan dermed sies å være sentralt for organisasjonens kunnskapsprosesser og i forhold til kunnskapsdelende aktiviteter. I tillegg kan også disse tolkes som en del av en overordnet strategisk arbeid hvor kunnskapsdelingen fungerer som et virkemiddel for innflytelse i ulike prosesser.

Når det gjelder organisasjonens funksjon som en del av en mer uformell rolle kan dette tolkes i sammenheng med og som en betydelig del av organisasjonens nettverk og sosiale relasjoner. Gjennom analysen av datamaterialet virker denne kunnskapsfunksjonen å fremtre som todelt, hvor veiledning og oppfølging i forhold til forbrukere og politikere fremstår som en del. Men organisasjonen fungerer også som en observatør som dokumenterer ulike forhold i omgivelsene. Dette kan illustreres gjennom utsagnet til denne informanten:

*[...] mange i næringen og i Mattilsynet eller i offentlige etater, løfter frem at vår beste funksjon kanskje er som «vakhund» og det betyr jo at vi bare er der og at vi observerer og følger med (Informant 1).*

Informanten viser til hvordan organisasjonen ofte er med på å forhindre uetiske forhold ved å observere og dokumentere dette. Videre virker også rollen som observatør og rådgiver som en del av deres påvirkningskraft og mulighet til innflytelse ikke bare i forhold til politiske aktører, men også ovenfor næringsvirksomheter:

*[...] vi ser jo også at hvis vi løfter frem og «pusher på» om at noe er en bra løsning og det er praktisk for norsk landbruk, og løfter frem enkeltaktører som gjør det så opplever vi av og til at næringen kanskje henger seg på (Informant 1).*

Det kan virke som at denne uformelle funksjonen som ofte fremtrer gjennom mer direkte kontakt også er en form for kunnskapsdeling i forhold til andre aktører, hvor kunnskapsdelingen igjen virker som et virkemiddel for å kunne formidle ny kunnskap. Dette kan relateres til Willem og Buelens (2007) i forhold til hvordan de mer uformelle mekanismene for kommunikasjon og kunnskapsdeling ofte resulterer i en bredere sirkulering av kunnskap på organisasjonsnivå, ved å være mindre bundet til formelt etablerte relasjoner. Denne uformelle funksjonen virker å være knyttet til samarbeidsrelasjoner med flere ulike aktører hvor informantene blant annet opplever at medarbeiderne ofte fungerer som fagkonsulenter:

*Politikere har også kunne ringe til oss for å få dybdekunnskap da om områder som skal opp i komiteen for eksempel. Så jeg opplever den kunnskapsdelingen som ganske åpen (Informant 2).*

Informant 2 forteller videre i sammenheng med dette, en opplevelse av at også forbrukere ofte tar kontakt for veiledning i forbindelse med konkrete enkeltsaker og at kunnskapsdelingen ofte kan være en del av dette:

*[...] det er flere ganger at vi har blitt oppringt av dyreeiere der Mattilsynet var på vei inn for å avlive dyrene og det kan være vanskjøtselssaker for eksempel, der vedkommende hadde forbedret seg og var engstelige for at Mattilsynet skulle komme inn og avlive (Informant 2).*

I slike tilfeller vil en form for uformell veilederrolle kunne oppstå for organisasjonen og det kan virke som at forbrukerne har tillit til deres kompetanse og muligheter for innflytelse ovenfor de politiske og byråkratiske aktørene. Forbrukerne kan derfor tolkes som en del av et større uformelt nettverk der organisasjonens rolle inngår i en mer personlig form for deling av kunnskap.

### **5.1.3 Strukturelle dimensjoner for utvikling og deling av kunnskap – en nettverksanalyse**

I denne delen av analysen vil aktivitetsteorien og Engeströms (2000,2001) modell som ble drøftet i kapittel 3.2, benyttes nærmere for å kunne illustrere nettverksrelasjonene og kunnskapsdelingen ytterligere fra Dyrevenalliansens perspektiv. I denne oppgaven knyttes kunnskapsdeling til politiske beslutningsprosesser og hvordan dette kan belyse betydningen av interorganisatoriske nettverk mellom autonome virksomheter, som her analyseres i form av aktivitetssystemer. Engeströms (2001) teori tar utgangspunkt i hvordan ulike aktivitetssystemer har forskjellige utgangspunkt for utvikling og deling av et objekt, og med bakgrunn i en kollektiv refleksjon over individenes ulike meningsforståelser. Motstanden som oppstår i aktivitetene ved at individene stiller spørsmål ved akseptert praksis, bidrar til at kunnskapsutvikling blir en del av en bevisst kollektiv aktivitet. Som analysert ovenfor i 5.1.1 vil medarbeidernes individuelle og felles aktiviteter i Dyrevenalliansen gjennom epistemiske handlinger, slik som analysering og vurdering av problemområder, kunne føre til utviklingen av et nytt objekt gjennom aktiviteter i praksis. Kunnskapen i form av et nytt objekt vil dermed kunne deles med aktører som medlemmer av andre aktivitetssystem, men spørsmålet blir da om en grensekryssing i forhold til kunnskapsdeling mellom aktivitetssystemene lar seg gjøre i forhold til et delt objekt og felles meningsforståelser i et politisk landskap? Hvordan kan kunnskap om dyrevelferd som overordnet objekt, bidra til å skape en felles forståelsesramme mellom aktivitetssystemene?

I Dyrevernalliansen vil aktivitetene kunne variere fra å være spesialiserte handlinger i tilknytning til enkeltsaker, men også i forhold til mer generelle kunnskapsområder på et overordnet nivå i forhold til dyrevelferdsproblematikken. Kunnskapsaktivitetene innebærer som drøftet tidligere, først og fremst utvikling av ny eller en forbedring av eksisterende kunnskap i form av problemløsende og tolkende handlinger som videre deles med aktører i byråkrati og politikken. Disse kunnskapsaktivitetene inkluderer i stor grad sosiale relasjoner både i utviklingsprosesser, så vel som i kunnskapsdelingen og innebærer dermed et nettverk av ulike aktører i en såkalt «forhandlende grensekryssing» mellom virksomhetene (Yamazumi, 2009). Fellesskapet i aktivitetssystemet kan utfra en drøfting av Drake et al. (2004) karakteriseres som et vitenskapelig fellesskap hvor reglene i systemet preges av subkulturens normer og verdigrunnlag. Ifølge Engeström (2000) deler dermed individene mål og fokus for objektet eller problemområdet, ofte forskjellig fra andre praksisfellesskap i andre aktivitetssystemer. De medierende prosessene i aktivitetssystemet bidrar med å forme relasjonene mellom individene og kulturen innad i organisasjonen, men også utad gjennom systemets struktur og kunnskapsrolle i nettverket.

En tolkning av organisasjonen i en bredere institusjonell og kulturell kontekst vil kunne beskrive dynamikken for taust kunnskap som en del av handling i praksis og hvordan medarbeiderne kommuniserer, tolker og forhandler i ulike situasjoner. I datamaterialet synliggjøres dette blant annet gjennom en informants perspektiv på kunnskap i organisasjonen:

*[...] kunnskap og «know how» på mange forskjellige temaer er helt avgjørende for oss. [...] i all hovedsak er det to typer kunnskap vi trenger, det ene er den vitenskapelige kunnskapen som fagavdelingen har og det andre er kunnskapen i forhold til kommunikasjonen eksternt (Informant 3).*

En tolkning av informantens utsagn er at den tause kunnskapen i stor grad relateres til handling i praksis og individuell kommunikasjon med andre aktører. Kunnskapsdeling i forhold til såkalte immaterielle ressurser vil i større grad kunne innebære åpen kommunikasjon rundt aktiviteten og den tause kunnskapen. En videre tolkning av dette, er at organisasjonens kunnskapsarbeid er strukturert i forhold til det Engeström (2000) betegner som arbeidsdelingen i organisasjonen. Dette innebærer at den vitenskapelige kunnskapen er en del av organisasjonens aktivitetssystem i forhold til aktivitetsobjektets formål og innhold og hovedsakelig tilknyttet fagavdelingen. Kommunikasjon, tolkning og forhandling er aspekter ved organisasjonens rollestruktur for samhandling og kunnskapsdeling rundt objektet

og mulige endringer i forhold til resultatet av en slik prosess. Datamaterialet tyder også på at en stor del av kommunikasjonen eksternt i forhold til andre aktører er tilknyttet informasjonsavdelingens arbeid. På dette området vil også media som en arena være av stor betydning for formidling og som kunnskapsdelingskanal og også kunne fungere som et bindeledd mellom flere aktivitetssystemer.

Organisasjonens funksjoner og aktiviteter vil ifølge Engeström (2001) være nært knyttet opp mot hvordan de ulike delene virker sammen i et sammenhengende hele, hvor aktivitetssystemets bestemte regler, fellesskap og arbeidsdeling vil være sentrale komponenter som identifiserer og synliggjør deres interesser og kultur ovenfor andre aktører, samtidig som de er en mulig hindring til kunnskapsdelingen. I forhold til et interorganisatorisk samarbeid vil også det å kunne overskride og krysse grensene som skapes av de ulike aktivitetssystemenes meningsforskjeller og praksis være helt nødvendig for muligheten til å transformere kunnskap mellom systemene. Nedenfor vil dette drøftes nærmere ved å analysere en spesifikk aktivitet som kan bidra med å illustrere i hvilken grad kunnskapsdeling muliggjøres omkring et delt objekt mellom to aktivitetssystemer.

### **Pelsdyrforskriften – eksempel på et aktivitetsobjekt i nettverket**

Et fokus på Dyrevernalliansen med utgangspunkt i aktivitetsmodellen gir muligheten til å analysere prosjekter eller oppgaver som organisasjonen forsøker å transformere og dele med andre aktører. Et kollektivt aktivitetssystem er drevet av et felles motiv i fellesskapet som er nedfelt i aktivitetsobjektet. Praksis vil derfor være knyttet til målet i den forstand at aktivitetsobjektet er retningsgivende for mulige handlinger og resultater. Men så snart målet nås, vil objektet rekonstrueres av nye mål og handlinger i og mellom aktivitetssystemene (Engeström, 2000). Objektet for aktivitetene generelt i Dyrevernalliansen på et overordnet nivå, er en forbedring av dyrevelferd og dette kan sies å historisk ha beveget seg fra tidligere epokers tankegang som «vær snill mot dyrene» til et fokus på dyrenes rettslige status og egenverdi (Ellefsen, 2013a). Det overordnede målet for aktivitetene er knyttet opp mot bedre dyrevelferd gjennom en forbedring av menneskers holdninger og regelverket, men også nærmere bestemt mot områder hvor objektet er forholdsvis spesialisert gjennom målorienterte handlinger.

For å kunne illustrere en kunnskapsdelende prosess mellom to aktivitetssystemer tas det her utgangspunkt i en bestemt enkeltsak mellom Dyrevernalliansen og Mattilsynet med fokus på



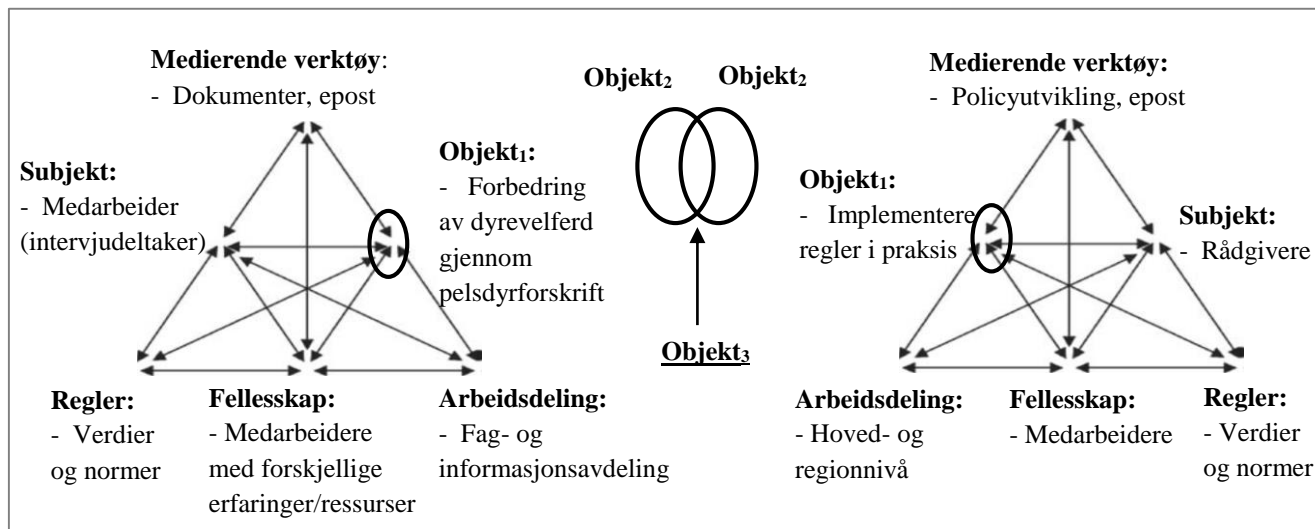
mulige forbedringer i regelverket ved pelsdyroppdrett. Den historiske bakgrunnen for en slik forbedring tar utgangspunkt i St.meld. 12 (2002-2003) hvor det blant annet ble gitt en ti års frist for en vesentlig forbedring av levestandarden til pelsdyr og dette var da et viktig mål da forskrift for pelsdyr skulle revideres på nytt. Dagens forskrift for hold av pelsdyr (2011) er en revidert versjon av den første forskriften fra 1998, og har en del forbedrede dyrevelferdskrav om levestandard. I denne prosessen hentet Mattilsynet inn representanter fra ulike interesseaktører og deriblant dyrevernonorganisasjoner som deltakere i et diskusjonspanel. I tillegg var Dyrevernalliansen en av høringsinstansene som var med på å vurdere og uttale seg i forhold til utkastet til den nye forskriften. En av informantene var i denne sammenheng deltakende i dette arbeidet og forteller at:

*[...] da visste jeg tanken bak hver paragraf og samtidig observerte jeg at det skjedde veldig liten endring i praksis fra gammel versus ny for å si det sånn, det var derfor jeg bet meg fast (Informant 1).*

Informantens utsagn viser at det ble foretatt en beslutning for å følge opp denne saken nærmere ettersom det opplevdes at forskriften førte til få endringer i praksis. Spesifikt i forhold til denne saken fremgår det fra høringsutkastet at Dyrevernalliansen foreslo hvordan det burde utvikles en alternativ driftsform som integrerer en miljøberikelse i systemet hos pelsdyrene, og i den sammenheng en tydeligere formulering i forskriftene (Mattilsynet, 2010). Mattilsynet var enig i en slik tydeliggjøring i krav til forskriftene om å ta hensyn til «pelsdyrenes artstypiske eteatferd», men ifølge informant 1 var imidlertid *dagens godkjente praksis jamfør gammel forskrift*. Med utgangspunkt i aktivitetsteorien og Engeström (2001) vil motsetningen mellom ny og gammel praksis og informantens opplevelse av lite endring i praksis, utløse et behov for og et ønske om en forbedring av forskriftene. Kritikken av gammel forskrift har dermed ført til det som kan karakteriseres som det første objektet (en forbedring av pelsdyrforskriften) som vil være i konstant utvikling gjennom prosessen. Dette objektet er selve råmaterialet for den videre prosessen og retningsgivende for aktiviteten som innebærer kunnskapsdeling mellom systemene.

Nedenfor i figur 5 er Engeströms (2000) modell benyttet for å illustrere hvordan de ulike delene i aktivitetssystemene fungerer akkurat i denne saken, hvorav aktivitetssystemet til venstre representerer Dyrevernalliansen og systemet til høyre viser til hvordan Mattilsynets handlinger i forhold til objektet medieres av ulike faktorer. Figuren viser et utgangspunkt for aktivitetssystemene med bakgrunn i ulike praksisfellesskap og motivasjon for objektets formål, og gir mulighet for å kunne analysere sammenkoblingen. Med utgangspunkt i denne

modellen vil objektet kunne bevege seg fra å innebære et råmateriale og en ureflektert tilstand, til et kollektivt og meningsfullt objekt utviklet gjennom og mellom aktivitetssystemene.



**Figur 5:** Komponenter ved interagerende aktivitetssystemer (Forfatterens konstruksjon basert på Engeström, 2000).

Fra informantens perspektiv utløste opplevelsen av et kunnskapsbehov og mangler i praksis, et ønske om forbedring av regelverket. Denne aktiviteten innebærer direkte kontakt med flere rådgivere i Mattilsynet, som ikke nødvendigvis deler samme opplevelse eller ønsker i forhold til objektet og dets utgangspunkt. Motivasjonen bakenfor objektet kan dermed tolkes som en del av en grunnleggende motsigelse eller spenning mellom opplevelsen av tidligere praksis ved forskriften og nye behov. Likevel virker kunnskapsdelingen, gjennom å opplyse om mangler fra informant 1 som et virkemiddel og som en mulighet til å kunne påvirke subjektet (rådgivere) i det andre systemet, hvor samarbeid om forbedring er mulig. Min tolkning av en slik aktivitet ut fra en interesseorganisasjon som et eget aktivitetssystem, ved kunnskapsdeling om et objekt til et annet system som for eksempel Mattilsynet er imidlertid noe ulik Engeströms (2000,2001) analyser av denne prosessen. Grunnen til det er at konteksten i denne oppgaven innebærer en asymmetrisk maktstruktur og ulike ambisjoner for samarbeid mellom disse systemene.

Denne aktivitetens målfokus og strategiske tilnærming i organisasjonene, vil også kunne sees i forhold til regler innad i fellesskapet der verdigrunnet anses som sentralt for aktiviteten og da hvordan objektet behandles ut i fra subjektens idealer knyttet til et ønsket resultat. Et

kollektivt aktivtetsobjekt vil da være nært knyttet til subjektets oppfatning som drivende for individuelle handlinger. Disse oppfatningene og verdiene er igjen mediert av fellesskapet og de kulturelle normene. Som en grunnleggende del av denne aktiviteten og en videre utvikling av objektet, er subjektets refleksjon og vurdering av kunnskapsbehovet sentralt.

Aktivtetsobjektet fremkom først for informanten (subjektet) som en del av et problemområde og gjennom handlinger som krever løsninger i form av en ny aktivitetsstruktur og samarbeid med Mattilsynet. Aktiviteten består av flere ulike handlinger og delprosesser hvor refleksjon og deling av kunnskap er en viktig del av disse prosessene. Den nye pelsdyrforskriften<sup>3</sup> ble formulert som et funksjonskrav fremfor mer spesifikke utformingskrav som i større grad lar det være opp til oppdretteren hvordan forskriftskravet skal tolkes og etterleves i praksis (Dyrevernalliansen, 2013) og informanten forklarer at:

*[...] da var det spesielt viktig, da det var sånne «vakre ord» i forskriftene og praksisen ikke ble endret, å få en veileder (Informant 1).*

Mattilsynets begrunnelse i høringsrunden var at forskriften skulle sette en standard som skulle ta høyde for en videreutvikling av oppholdsene til pelsdyrene og etterlyste den gangen mer satsing på forskning fra pelsdyrnæringen. Dyrevernalliansen benyttet seg i denne sammenhengen av å utarbeide et brev som tydeliggjorde at pelsdyrnæringens etterlevelse av kravene ikke var i samsvar med St.meld. 12 (2002-2003) og en manglende vilje til å etterleve forskriften utover et minimumskrav (Dyrevernalliansen, 2014a). Dette brevet kan tolkes som et verktøy for hvordan kunnskap om behov i praksis ble forsøkt delt mellom systemene, samtidig som dette vanskeliggjøres når det fremstår en kritikk av manglene i praksis fra et av aktivitetssystemene.

Som en mulig løsning på problemet opplevde informanten at en tilsynsveileder for veterinærene til forskriftene var en viktig utvikling for å sikre at tilsynspraksisen var i tråd med kravene, ettersom det var flere nye krav. Dette kan tolkes som en del av den kollektive utviklingen av det andre objektet hvor det tillegges en meningsforståelse og tolkning fra aktivitetssystemet og hvor tilsynsveilederen er en del av det ønskede resultatet av prosessen og kunnskapsdelingen. Kommunikasjonen mellom aktivitetssystemene og subjektene virket

---

<sup>3</sup> De nye kravene som er i fokus i denne saken er § 17 Fôr og vann, med spesifikt krav til «artstypiske eteaterferd» uten en spesifisering for hvordan dette skal gjøres. § 11 Krav til oppholdsene, med krav om at enheten skal inneholde egnede aktivtetsobjekter (som kjøttbein) og innretning som skal stimulere til leke- og aktivtetsbehov. Dyrevernalliansens gjennomgang av Mattilsynets tilsynsrapporter fra pelsdyrfermer i 2012 viser at dette ofte ikke er tilfelle og at gammel praksis godkjennes, dvs. kun tildeling av fôrgrøt (Dyrevernalliansen, 2014b).

imidlertid å skape en motstand og spenning i forhold til den videre utviklingen av det tredje objektet (tilsynsveilederen) som kan karakteriseres som det potensielt delte og felles utviklede objektet som gir handlingene kontinuitet og mening. Mattilsynets aktivitetssystem knyttet til denne saken kan imidlertid tolkes ut fra et perspektiv hvor objektet går fra en ureflektert tilstand til et meningsfylt og utviklende prosess gjennom kunnskapen som deles om mangler i praksis, fra subjektet i det andre systemet (Dyrevernalliansen). Kunnskapsdokumenter og utarbeidelser ble sendt mellom systemene og kan sies å virke inn som grenseobjekter og også som medierende verktøy for den kunnskapsdelende aktiviteten. I denne sammenheng virker nettverket mellom aktivitetssystemene, å gi en mulighet for en bevegelse av disse verktøyene. Kunnskapen som deles vil kunne virke inn og bidra til en utvikling av det andre objektet hos Mattilsynet og starte prosessen med utviklingen av tilsynsveilederen (objekt 3). Det kan imidlertid virke som at informantens opplevelse av motsetninger mellom subjekt og fellesskapet i den andre aktørens aktivitetssystem bidrar til hindringer i samarbeid mellom systemene. En annen tolkning er at motsetningene mellom systemene påvirkes av ulik motivasjon og interesse i forhold til objektet og aktiviteten. I tilknytning til Engeströms (2000,2001) teoretisering vil en forutsetning for det delte objektet være samarbeid og en felles meningsforståelse for hva nettverket handler om. Dette vil oppgaven analysere ytterligere i den neste delen av analysekapittelet.

#### **5.1.4 Oppsummering**

I denne delen av oppgaven har datamaterialet blitt presentert og analysert i forhold til hvordan kunnskap om dyrevelferd utvikles som et grunnlag for kunnskapsdeling i en interesseorganisasjonen. Kunnskapen utvikles gjennom medarbeidernes innhenting og analyse av informasjon og for en videre utarbeidelse av kunnskap gjennom fagdokumenter og høringssvar. Kunnskapsdelingen i et interorganisasjonisk nettverk innebærer ofte en forhandlende praksis gjennom kontakt og samarbeid med ulike aktører, deriblant politikere og byråkratiet i form av Mattilsynet. Dette ble tydeliggjort ved å illustrere kunnskapsutvikling og deling ved en forbedring av pelsdyrforskriften hvor aktivitetssystemenes ulike regler og fellesskap ofte synliggjøres og kan være til hindring for samarbeid og kunnskapsdeling. Derfor vil den neste delen av kapittelet analysere og presentere datamaterialet i forhold til hvordan samarbeid og kunnskapsdeling muliggjøres ved grensene av aktivitetssystemene gjennom en forhandlende praksis.

## 5.2 Interorganisatorisk kunnskapsdeling

### 5.2.1 Kunnskapsdeling på tvers av grensene

I den forrige delen av kapittelet ble aktivitetssystemet benyttet som verktøy for å analysere kunnskapsdeling mellom Dyrevernalliansen og Mattilsynet som to interagerende systemer hvor samarbeid knyttet til et felles objekt ifølge Engeström (2001) vil være sentralt for aktiviteten. Gjennom et arbeid med pelsdyrforskriften var aktivitetssystemene engasjerte i et delvis felles objekt gjennom en forbedring av det eksisterende regelverket. Denne formen for samarbeid i bestemte enkeltsaker kan karakteriseres som «knotworking» og en form for intens samhandling mellom aktører som ellers er løst sammenkoblet i nettverket, men som er engasjert i problemløsende aktiviteter og løsninger når det kreves av et delt objekt. Objektet var likevel kun delt i den forstand at det overlapper når subjektene er involvert i en felles gjennomføring av prosessen (utvikling av tilsynsveilederen), samtidig som det felles objektet besto av konflikter med utgangspunkt i en påvirkning fra kravene innen de ulike aktivitetssystemene. Aktivitetssystemene har hver sine primære interesser og ambisjoner for utviklingen av objektet og det mulige resultatet av aktiviteten.

En tolkning ut fra Drake et al. (2004) går ut på at bestemmelsesprosesser i det offentlige ofte er et område hvor de ulike systemene med hver sine praksisfellesskap og forskjellige verdigrunnlag, ønsker å påvirke beslutningsaktivitetene ut fra ulike interesser. De ulike virksomhetene har forskjellige mandater, mål og former for press som påvirker kunnskapsarbeidet for dyrevelferd og et samarbeid mellom systemene. Dyrevernalliansens praksisfellesskap og kollektive handlinger virker å basere på et vitenskapelig kunnskapsgrunnlag som spesialiserer seg på dyrenes levemiljø og atferd, i tillegg til et fokus på å kommunisere og dele denne kunnskapen med byråkratiske og politiske aktører. Kunnskapen utvikles gjennom et vurderingsgrunnlag hvor myndighetene er mottakeren og forbruker. Til forskjell fra en vitenskapelig praksis vil politiske virksomheter søke å benytte kunnskapen til å prioritere og rettferdiggjøre bestemmelsesprosessene. Byråkratiske virksomheter vil engasjeres i en implementering og rapportering av ulike handlinger, hvor kunnskapen operasjonaliseres for å tjene ulike administrative funksjoner. Disse ulike praksisfellesskapene med grunnlag i forskjellige primære funksjoner, må forsøke å forhandle i praksis gjennom formelle og uformelle former for samarbeid.

En informant påpeker i denne sammenheng at samarbeid og kunnskapsdeling ofte blir hindret av de ulike virksomhetens primære ambisjoner og forteller i denne sammenheng ut fra et samarbeid med Mattilsynet:

*[...] de står ofte i veien for det vi jobber for. De jobber for bøndernes interesser, og da vil det alltid gå foran dyrene (Informant 2).*

Ifølge Drake et al. (2004) vil en utfordring for byråkratiet ofte kunne være at de havner i en mellomposisjon i forhold til den vitenskapelig og den politiske subkulturen i det offentlige. Dette virker å kunne være tilfelle ut fra en tolkning av datamaterialet og dermed også kunne være en mulig årsak til konflikter i en dialog mellom aktørene i forhold til ulike perspektiver på kunnskap. Det blir fortalt at det oppleves som at:

*[...] de er ikke tøffe nok i sitt system til å på en måte «holde fanen» for dyrevelferd og få den saken belyst internt da, det kan være litt frustrerende. De kan ofte virke positivt innstilt og optimistiske når de snakker med oss, men det fører gjerne ikke frem (Informant 1).*

Informanten opplever at det finnes ulike medarbeidere i Mattilsynet som har forskjellige forhold til et arbeid for dyrevelferd internt i virksomheten, der noen oppleves som positivt innstilte til kunnskapen som deles og som ofte fører til nær og personlig kontakt mellom individer fra deres organisasjon og den byråkratiske virksomheten. Kommunikasjonen oppleves av informanten i dette tilfelle som direkte med mulighet til å kunne «luften seg» i forhold til saker som skal skje fremover. Dette kan tolkes som at individer i de ulike organisasjonene med grunnlag i ulike kulturer, i noen tilfeller danner et tillitsforhold der en opplevelse av samme verdier og engasjement til kunnskapen finnes. I forhold til dette vil også en spenning eller stridigheter kunne oppstå innad i byråkratiet mellom medarbeidere som arbeider nærmere praksisområdet og de som arbeider nærmere den politiske ledelsen, noe som også kan være med på å påvirke muligheter for endring i beslutningsprosesser. En annen informant forteller i denne sammenheng at:

*Jeg vet egentlig ikke hva de mener sentralt i Mattilsynet om pelsdyr for eksempel, om de er for eller imot. Det er splittet blant saksbehandlerne, men hva de mener på toppene rundt omkring det vet jeg ikke (Informant 2).*

Det virker som at informantene dermed opplever en manglende enhetlig profil innad i Mattilsynet som i stor grad kan føre til en hindring for samarbeid og kunnskapsdelingen:

*[...] jeg synes ikke de har en gjennomført profil, det er akkurat som om det er litt sånn lokale kulturer og som er litt personavhengig (Informant 1).*

Ifølge Engeströms (2000,2001) rammeverk vil en samhandlende praksis ta utgangspunkt i at det skapes en felles forståelse for hva objektet og nettverket innebærer. Det vil si at felles meningsforståelser er av betydning for utviklingen av et delt objekt. Men en slik tilnærming kan sies å overse viktige aspekter i forhold til maktstrukturer og at kunnskapen konstant må forhandles gjennom interaktive prosesser på tvers av grensene mellom systemene. Muligheten for en felles forståelse eller referanseramme i mange saker vil kunne være problematisk.

### **Grensekryssing: en strategisk kollektiv aktivitet?**

For at kunnskapen skal kunne føre til en større innflytelse i viktige beslutninger, vil kunnskapsdeling på tvers av organisasjonsgrenser i nettverket innebære dynamiske sosiale og politiske prosesser. I denne sammenheng vil et spørsmål om hvilke samarbeidsmuligheter som kan eksistere mellom forskjellige systemer med ulike interesser og kunnskapsarbeid, være av betydning. Engeströms (2001) teori som tar utgangspunkt i et fokus på historiske spenninger og motsetninger i og mellom systemene, er imidlertid noe forskjellig fra hvordan interessekonflikter påvirker nettverksrelasjonene. Derfor vil enkeltsaker som er knyttet opp mot interesseområder som avviker i enda større grad i verdigrunnlag og normer mellom systemene, kunne gjøre en transformasjon av kunnskap og samarbeid vanskelig. Ofte vil et samarbeid med andre aktører for Dyrevernalliansen, ifølge informant 3 være avhengig av hvilke kampanjer eller enkeltsaker det handler om og også hvilken livsfase de er inne i, men informanten påpeker videre at:

*[...] for oss er en samarbeidspartner noen som vi har felles interesser med i en konkret sak, det kan være på et smalt område. Det er helt likegyldig om vi i en annen sammenheng er motstandere (Informant 3).*

Et samarbeid med utgangspunkt i forskjellige aktivitetssystem kan tolkes ut fra at felles interesser på et område innebærer at et objekt for samarbeid inkluderer en forhandlende praksis, ettersom systemene i andre sammenhenger kan være svært uenige i kunnskapsprosessene. Ut fra datamaterialet kan det virke som at samarbeid og sosiale relasjoner med aktører også er knyttet til i hvilken grad innflytelse og påvirkning er mulig og hvilke aktører som best kan bidra med en slik innflytelse på de bestemte beslutningsprosessene:

*Vi har også kontakt med næringene som ofte er våre motstandere, men i noen tilfeller også er våre samarbeidspartnere. Det samme gjelder næringslivet (Informant 3).*

Dette kan tolkes som at samarbeid med ulike aktører i stor grad er nært knyttet til en form for strategiske relasjoner i nettverket, men hvor også meningsforskjeller fortsatt vil gjøre seg gjeldende i enkeltsakene. Utviklingen av et delvis felles objekt avhenger kanskje like mye av maktposisjoner mellom systemene og hvilke aktører som kontrollerer viktige ressurser, som en felles enighet rundt objektets utvikling og resultat. Dermed vil resultatet av objektet også innebærer verdier eller samfunnsmessig motiv som utvikles gjennom den bestemte aktiviteten og i delprosessene.

Med utgangspunkt i de forskjellige praksisfelleskapene vil de ulike aktørene med bakgrunn i ulike typer kunnskapsarbeid og ofte domene-spesifikk kunnskap i det offentlige, utføre koordinerende arbeid på tvers av grensene mellom aktivitetssystemene. Med tilknytning til Carlile (2004) vil dette innebære at medlemmene av de ulike aktivitetssystemene må koordinere kunnskapsarbeid ved grenser som er preget av usikkerhet og konstant forandring. Ved en semantisk grense mellom aktivitetssystemene vil en utvikling av felles meningsforståelse være nok for at kunnskapsdeling mellom aktørene muliggjøres, men der hvor en semantisk prosess ikke løser problemene vil den pragmatiske grensen være fremtredende. Det vil si at aktørene må forhandle og transformere kunnskapen ved å drøfte ulikhetene ved den domene-spesifikke kunnskapen. Håndtering av kunnskap ved en pragmatisk grense vil innebærer vekselvirkning frem og tilbake mellom systemene hvor kunnskapsdelingen fungerer som et sentralt virkemiddel for å kunne få til en endringsprosess. Kunnskapen er en del av de ulike subjektens erfaringer og investert i praksisfelleskapenes måte å utføre arbeid på gjennom deres interesser og handlinger. For at kunnskapsdeling kan effektiviseres ved en slik grense vil transformasjon av subjektens eksisterende kunnskap være sentralt.

Dette ble tydeliggjort gjennom eksempelet med pelsdyrforskriften hvor aktørene måtte bedre identifisere de forskjellene som skapte barrierer for resultatet. For at en tilsynsveileder for forskriften skulle kunne utvikles måtte subjektene identifisere hvilke kunnskapsmangler som var synliggjort ved den eksisterende kunnskapen. Samtidig opplevde informanten en mangel på samsvar rundt hva funksjonskravene faktisk innebar og hvordan de skulle etterleves fra de ulike lokale avdelingenes tilsynspraksis fra Mattilsynets side. Dette viser hvordan interessekonflikter fremtrer i denne forhandlende prosessen og hvordan arbeidet med å få



utviklet en tilsynsveileder basert på ulike oppfatninger av praksis gjør samarbeidet vanskelig, ettersom Dyrevernalliansens subjekt opplevde at forskriften kun var en «glansbilde-versjon» av næringens hensyn til artstypisk eteatferd og at praksis innebar at det ble godkjent at dette ikke ble ivarettatt. Representanter fra Mattilsynet svar på informantens spørsmål om fremgangsmåter ved tilsyn med pelsdyrfarmer, var at praksis innebærer at bestemmelsene gir rom for bruk av et faglig skjønn.

De sosiale relasjonene mellom systemene i forhold til et slikt samarbeid hvor konflikter og motsetninger oppstår kan tolkes i forhold til hvordan nettverket er sammenkoblet og tetthet i forhold til relasjonene gjennom et samarbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En analyse av datamaterialet ved informantenes utsagn tyder på en ad hoc utvikling av nettverket og at samarbeid mellom systemene som til tider er preget av usikkerhet og begrensninger i forhold til noe som også kan tolkes som at nettverksprosessene ikke nødvendigvis alltid er kontrollerte og organiserte. Den mer uformelle koordineringen ved grensene virker å være basert på individuell kontakt og kommunikasjon mellom subjektene i enkeltsakene. Den formelle tilnærmingen kan imidlertid sies å innebære prosesser som hvor sosiale relasjoner i større grad er knyttet til politisk møtevirksomhet og høringsinnspill, men også gjennom utarbeidelser hvor artefakter som fagnotater og dokumenter vil være sentrale for påvirkning i beslutninger. De vitenskapelige dokumentene kan sies å representere en bevegelse mellom aktørene i nettverket og som et virkemiddel for kunnskapsdelingen og en transformasjon av kunnskapen, noe Carlile (2004) betegner som grenseobjekter. Informant 1 opplevde at det i helt konkrete enkeltsaker som for eksempel et hørings svar, der det gjennom en kommunikasjon med Mattilsynet blir brukt mye av det som organisasjonen har utarbeidet og delt av innspill på forhånd. Informanten forklarer i den sammenheng at:

*[...] det handler gjerne om at vi har enkeltpersoner i Mattilsynet som vi har ganske direkte kontakt med, som jeg tror er helt legitimt og slik deres rådgivere jobber [...] så det er jo et sånt tillitsforhold som er bygd opp over flere år (Informant 1).*

Informantens utsagn kan tolkes som at de uformelle mekanismene er med på å bidra til en mer åpen form for kommunikasjon som kan føre til større muligheter for at kunnskapen som deles blir benyttet av den andre virksomheten i beslutningsprosesser. Den uformelle relasjonen tydeliggjøres ytterligere når en annen informant forteller at:

*[...] vi kan drøfte ting uten at det føles som at det skal brukes i en form for strategi senere, at man holder tilbake informasjon. Jeg føler det ikke sånn, jeg synes det er reelle drøftinger i de fleste tilfellene (Informant 2).*

Informantens utsagn kan tolkes som at deling av kunnskap gjennom uformelle former for kommunikasjon ofte er mindre strategisk basert i forhold til samarbeidsmuligheter. Denne formen for kommunikasjon kan karakteriseres som mindre bundet til de formelle grensene mellom virksomhetene som blant annet politiske møter og høringsinstituttet innebærer. I denne sammenheng vil kanskje en mer åpen dialog muliggjøre deling av kunnskap ved grensene i større grad enn den formelle mekanismene (Willem og Buelens, 2007).

Den uformelle koordineringen kan tolkes som mindre strategisk basert enn det den formelle virker å være, ved at fokus i større grad er på den personlige kontakten mellom individene. Dette kan være knyttet til å oppnå dybdekunnskap på et bestemt område og ikke nødvendigvis muligheten for videre innflytelse i enkeltsakene. Når det gjelder dette som kan karakteriseres som mer formell koordinering, vil det ifølge informant 3 innebære en deltakelse i prosesser som for eksempel svar på høringer og utarbeidelser av forskrifter. Da sitter de i arbeidsgrupper eller deltar i faste kontaktmøter som de blant annet har med Mattilsynet. Kontaktmøtene er et eksempel på muligheter hvor dyrevernorganisasjonene kan stille spørsmål ved den aksepterte praksisen og hvor det blir gått igjennom hva som har blitt gjort. Informant 2 opplever imidlertid slike halvårslige møter som mindre nyttige for endringsmuligheter:

*Det er mer for å «slå i bordet» med at de samarbeider med dyrevernbevegelsene og med bøndene, men jeg ser jo at det er noe helt annet de møtene de har med bøndene. De blir tatt mye mer seriøst (Informant 2).*

Det virker som at interessekonflikter mellom virksomhetene ofte er en avgjørende hindring for samarbeidsprosessene selv om virksomhetene også er innforstått med at denne kontakten og dialogen er nødvendig for en videre utvikling og transformasjon av kunnskapen:

*[...] jeg tror at både vi og Mattilsynet er innstilt på at den kontakten må vi ha. Av og til er den ganske tilspisset og andre ganger er den bedagelig. Det avhenger både av sak og person på begge sider (Informant 3).*

En gjennomgang av datamaterialet tyder derfor på at informantene opplever et samarbeid mellom aktørene i nettverket som nødvendig, samtidig som den til tider er preget av uenighet med bakgrunn i de større interessekonfliktene på området. Disse interessekonfliktene virker i

stor grad å være knyttet til skillelinjene i dyrevelferdsdebatten og de ulike aktørenes perspektiv på dyrevernavproblematikken. Verdigrunnet i de ulike virksomhetenes praksisfellesskap er i stor grad knyttet til i hvilken grad synet på dyr, legitimeres ut fra en problematisering av dyrenes rettslige og moralske status eller en reproduksjon av dagens tilstand.

Tidligere drøfting av Drake et al. (2004) viser at de tre subkulturene i det offentlige, den vitenskapelige, byråkratiske og politiske, kan ha noe ulike perspektiver på hvordan kunnskap i denne sammenheng kan brukes og til hvilke formål. Dette kan føre til utfordringer i forhold til koordinering ved grensene og en produktiv kunnskapsdeling. Motsetningene i aktørenes praksisfellesskap og regler vil også kunne tolkes som en grunnleggende historisk spenning i praksis med bakgrunn i de enkelte aktørenes aktivitetssystem som en barriere for samarbeid i beslutningsprosessene. Hver av disse virksomhetenes hovedoppfatninger med bakgrunn i fellesskapet har en praksis som kan studeres som en sosial prosess med fokus på og ønsker om å påvirke utformingen av samfunnet. Samtidig vil en innflytelse av dyrevelferdsområdet være en del av en større prosess gjennom det å utøve makt og hvor myndighetene som representanter av det dominerende perspektivet er med på å påvirke i hvilken grad andre aktører kan nå frem med sin kunnskap og innflytelse.

### **5.2.2 Innflytelse i offentlige beslutningsprosesser**

Interesseorganisasjoner som søker å påvirke beslutningsprosesser vil som analysert i denne studien, interagere med byråkratiet og politiske aktører og i tillegg kommunisere med opinionen gjennom media kampanjer. Men dette avhenger av hvilke politiske aktiviteter som er i fokus og hvilke muligheter som finnes for å bli hørt og invitert med i prosessene. Selv om problemområder og bekymringer fra organisasjonene ofte tydeliggjøres og begrunnes grundig, kan en politisk endringsprosess være vanskelig å oppnå. Nært knyttet til et spørsmål om muligheter for endring vil faktorer som makt og ressurser være av stor betydning (Binderkrantz, 2008). Dette tydeliggjøres i datamaterialet med utgangspunkt i kunnskap som en ressurs med et strategisk formål:

*[...] innflytelsen er veldig basert på kunnskapen, det henger veldig nøye sammen. Men kunsten er jo da også å kunne bidra med kunnskap, og i tillegg være en pressgruppe for man må ikke bli for snill heller (Informant 2).*

Utsagnet over viser igjen en tydeliggjøring av den balansegangen som organisasjonens funksjon står ovenfor i det offentlige. Dette ved å bidra med kunnskapsutvikling på mangelområder, samtidig som deres rolle består av å være en observatør og en pressgruppe ovenfor næringen så vel som de politiske aktørene. Muligheten for effektiv kunnskapsdeling og innflytelse vil kunne henge sammen med organisasjonens lokalisering i nettverket og sammenknyttingen mellom virksomhetene. Dette innebærer hvordan organisasjonen er koblet sammen med de andre virksomhetene, blant annet gjennom det å utnytte hverandres ressurser hvor partene kan dra nytte av samarbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I denne sammenheng vil grensekryssingen mellom virksomhetene gjennom bestemte funksjoner og oppgaver kunne gi Dyrevernalliansen tilgang til beslutningsprosesser ved at organisasjonen er lokalisert sentralt i nettverket. Det vitenskapelige grunnlaget som organisasjonens kunnskap tar utgangspunkt i knyttet til en kritikk av mangler på en rekke områder, bidrar med å gi en form for kompetansetillit og autoritet gjennom kunnskapsarbeidet. Kunnskapen kan sies å være en form for makt som gir muligheter for innflytelse og i forhold til dette kan kunnskapsdelingen fungere som et virkemiddel for å få dyrevern inn på dagsordenen:

*[...] det er vårt beste kort på hånda. Det å gå ut med alt som har med dyrevelferd å gjøre innenfor alle disse ulike saksfeltene er kjempe viktig. Og der vil jeg si at Dyrevernalliansen har fått en del gjennomslag, på den måten at det er noe som blir tatt mer hensyn til, det blir inkorporert som en del av vurderingsgrunnlaget nå og det gjorde det ikke før (Informant 2).*

Datamaterialet tyder på at organisasjonens utvikling av kunnskap og en videre kunnskapsdeling gir muligheter for oppnå endringer gjennom blant annet lovverket, etter at det synliggjøres et behov for slike endringer for politiske og byråkratiske virksomheter. Informant 3 påpeker i denne sammenheng at:

*[...] grunnen er jo som regel at de har blitt påvirket av noen, da som regel oss når det gjelder dyrevern (Informant 3).*

Utsagnene fra informantene kan dermed tolkes som at den organisatoriske konteksten i nettverket er med på å skape press i forhold til bestemte kunnskapskrav og oppnår legitimitet på det institusjonelle nivået ved at organisasjonens aktiviteter valideres offentlig av både forbruker og beslutningsaktørene. Men som drøftet tidligere vil imidlertid mulighetene for å påvirke beslutningstakere innebære makt og kulturelle forhold for forhandling og kompromiss i praksis. Makt i form av hierarkiske posisjoner og formell autoritet i nettverket vil først og

fremst innebære de politiske aktørene og til en viss grad byråkratiet i forhold til å kunne legitimere hvem som er legitime deltakere i beslutningsprosesser og hvilke synspunkter som skal representeres. Derfor kan det også sies at makt er tilknyttet organisasjonens sentralitet og ikke nødvendigvis en direkte kontroll over ressurser, og i den forstand vil Dyrevernalliansens makt inkludere en mobilisering gjennom eksisterende sosiale relasjoner og en tilgang til maktbasene som er nevnt. Det å inngå i nettverksrelasjoner med andre som kontrollerer ulike maktbaser ved å benytte kunnskapsdelingen som et virkemiddel kan skape muligheter for legitim makt og autoritet (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Hardy et al., 2003).

En tolkning i denne sammenheng vil derfor kunne være at nettverkets struktur og maktfordeling kan karakteriseres som en form for asymmetrisk utvekslingsforhold. Det kan virke som at noen av virksomhetene innehar en mer dominerende posisjon og er mindre avhengig av andre aktører. Samarbeidsforholdene i et asymmetrisk utvekslingsforhold kan derfor fungere som et virkemiddel for å beskytte organisasjonens posisjon og interesser ettersom aktørenes formål, verdier og meninger i stor grad er forskjellige. Men en tolkning ut fra Hardy og Phillips (1998:219) er at Dyrevernalliansen har gjennom sin funksjon, mulighet til å påvirke de sosiale og politiske prosessene uten å nødvendigvis ha en formell autoritet ved at organisasjonen har det som betegnes som *diskursiv legitimitet*. Det vil si at gjennom å «tale dyrenes sak» og ved å ha legitimitet på dyrevelferdsområdet med bakgrunn i den vitenskapelige kunnskapen, har organisasjonen mulighet til å påvirke myndighetene ved direkte kontakt eller ved å benytte seg av media og opinionens meninger. Aktører med stor tilgang på ressurser, diskursiv legitimitet og kontakt med beslutningstakere kan sies å ha best mulighet for å effektivt påvirke området for dyrevelferd, og min tolkning av datamaterialet er at Dyrevernalliansen er en slik aktør. Virksomhetenes deltakelse i nettverket kan dermed sies å være en strategisk tilnærming til samarbeidende aktiviteter fra alle parter, som innebærer en utveksling av både kunnskap og innflytelse i beslutningsprosesser. Dyrevernalliansen som en interesseorganisasjon i det offentlige har i denne sammenheng en form for mellomfunksjon mellom myndighetene og samfunnet, ved å representere en kollektiv interesse knyttet til dyrevern. I tillegg vil da en ressurs for beslutningstakerne være at organisasjonen kan transformere offentlige krav fra samfunnet til politisk-relevante utarbeidelser gjennom blant annet vitenskapelige rapporter og fagnotater.

Når det gjelder aktivitetene og mulighetene for et delt objekt mellom aktørene, så vil den politiske konteksten kunne være knyttet til subjektens ulike behov og motivasjon.

Subjektenes motivasjon kan tolkes som bundet i ideelle og ønskede resultater for prosessen og mediert av praksisfelleskapets kulturelle normer. Dermed vil min tolkning av interorganisatorisk samarbeid og kunnskapsdelende aktiviteter være noe ulik Engeström (2000,2001) studier blant annet i forhold til grunnlag for motsetninger mellom aktørene. Selv om Dyrevernalliansen har store kunnskapsrike ressurser, vil muligheter for endring også være basert på å bli hørt og det å effektivt tydeliggjøre kunnskapsbehovene som finnes. Men ifølge informant 1 er endringsmulighetene ofte vanskelig å få til i praksis:

*[...] vi får informasjon av de og vi gir de kunnskap, men vi opplever ikke at det blir fulgt opp (Informant 1).*

Informantens utsagn belyser en form for utvekslingslogikk mellom organisasjonen og Mattilsynet, samtidig som det oppleves at den kunnskapen som deles ikke nødvendigvis fører til endringer i praksis. Informanten belyste dette videre ved å forklare at en utarbeidelse i form av et hørings svar for endring i forskrifter, sjeldent vil føre til en reell endring i praksis ved at mye allerede er bestemt på forhånd. Men samtidig oppleves det i andre konkrete enkeltsaker at det blir brukt mye av innspillene som organisasjonen har sendt ut. En slik utveksling innebærer at det er noe å forhandle om og utvekslingen kan karakteriseres som en forhandlingsprosess hvor kunnskap og informasjon anses som verdifulle ressurser for aktørene (Binderkrantz og Krøyer, 2012).

Når det gjelder hva som er mulig å oppnå med utgangspunkt i kunnskapsprosessene, vil fokus også være rettet mot hva som er realistisk å gjennomføre i forhold til mål og resultater. I denne sammenheng forteller informant 1 at:

*[...] all ny faglig kunnskap som ligger på bordet, og da tar de plutselig bare et grep som er typisk når de har blitt presset av næringen eller departementet og det kan være utrolig frustrerende (Informant 1).*

Utsagnet belyser et aspekt som virker å være gjennomgående i datamaterialet, og det er i forhold til hvordan næringsinteresser ofte overskygger den faglige kunnskapen som deles på et bestemt område. Dette kan imidlertid tolkes som at næringen virker styrende for hva som faktisk blir prioritert av beslutningstakerne og at organisasjonen ofte må derfor forholde seg til hva som det er interesse for, når de velger saker som det skal fokuseres på. Informanten opplever at saker hvor det finnes betydelig næringsinteresser, gjør et samarbeid og muligheter for påvirkning i beslutninger vanskeligere i forhold til saker hvor aktørene ikke må forholde

seg til næringen. Det kan tolkes som at dette ofte er et sentralt aspekt ved samhandling som kan føre til hindring for organisasjonens innflytelse.

### **Kommunikasjonsstrategier for kunnskapsdeling**

Samarbeid gjennom grensekryssende aktiviteter som kunnskapsdeling har stor betydning for deltakelse i beslutninger for en interesseorganisasjon og i denne sammenheng vil det være knyttet til hvordan de ulike aktivitetene også innebærer forskjellige aktører og strategier for innflytelse. En forhandlende praksis mellom aktørene innebærer imidlertid at det finnes en tilgang til arenaer hvor en utveksling kan finne sted. Når det gjelder deling av kunnskap fra en interesseorganisasjon så vil en spredning av kunnskap kunne skje til flere ulike aktører gjennom flere viktige kanaler. Kommunikasjonen vil kunne formidles gjennom en kombinasjon av uformelle og formelle kanaler, men også gjennom elektroniske kanaler som epost eller massemedier.

En gjennomgang av datamaterialet tyder på at for Dyrevernalliansen vil potensielle kommunikasjonsstrategier for innflytelse først og fremst innebære direkte kontakt med beslutningstakere, det vil si politiske aktører eller byråkratiet (Binderkrantz, 2008). Tilgang til beslutningsprosesser gjennom de formelle mekanismene som høringsinnspill og møter, men også de uformelle som ved direkte og individuell kontakt mellom enkeltindivider i virksomhetene er sentrale for innflytelse. Informant 3 forteller at ved å arbeide tett på beslutningstakere vil organisasjonen kunne oppnå politiske endringer som blant annet at dyrevelferd inkorporeres i de politiske partienes programmer, hvor de blant annet bidro til at Arbeiderpartiet programfestet avvikling av pelsdyrnæringen. Samtidig påpeker en annen informant at kommunikasjonsstrategiene ofte kombineres og avhenger av hverandre:

*Vi jobber jo helhetlig, så et enkelt brev til Mattilsynet ville ikke hatt samme effekt hvis vi ikke samtidig fikk noen andre til å sende inn en sak i media. [...] vi passer på at det koordinerer med at Mattilsynet får et brev og kanskje at en politiker tar den saken i spørretimen. Så vi løfter frem saker på flere arenaer samtidig (Informant 1).*

Utsagnet ovenfor belyser hvordan organisasjonen benytter flere strategier samtidig og hvor en mer indirekte form for strategi og innflytelse inkludere media og kontakt med journalister. Disse kommunikasjonsstrategiene som organisasjonen benytter kan betegnes som en kombinasjon av «push» faktorer knyttet til kontakt med beslutningstakere og «pull» faktorer som fokuserer på media som en viktig arena (Binderkrantz, 2011:117).

Informanten påpeker videre at media er en viktig arena for kunnskapsdeling og påvirkning av beslutningstakere, også for å kunne formidler saker som ofte er faglig komplekse. Arbeidet med pelsdyrforskriften var imidlertid en sak som viste seg å være for faglig kompleks til at media var interessert i å gi den plass og at deres valg av saker kan betegnes som «populistisk». Informanten fremhever i den sammenheng at saker som er enklere å kommunisere, både med befolkningen og media ofte prioriteres i forhold til måloppnåelsen. I tillegg vil en sak i media kunne muliggjøre et større press på beslutningstakerne:

*[...] først når en sak kommer i media og vi tipser hvem de skal snakke med i Mattilsynet om det, og at de blir stilt litt «til veggs», da begynner snøballen å rulle i byråkratiet. Da blir det plutselig en sak de prioriterer, fordi de har sett at media er på saken (Informant 1).*

Informanten opplever at også Mattilsynet følger med på hva media interesserer seg for og hvis de står mellom to saker, og en av disse får mye omtale i sosiale medier vil det ofte være at denne blir valgt fremfor en sak hvor kanskje flere dyr behøver hjelp. Det kan derfor tyde på at bruken av massemedia eller web basert deling av kunnskap gjennom blant annet sosiale medier, vil også kunne være av betydning for hvordan organisasjonens utøving av makt og muligheter for påvirkning blant aktørene. Mobilisering gjennom ulike relasjoner og kommunikasjonskanaler innebærer ikke bare forsøk på å promotere sosiale eller politiske agendaer, men også muligheten til å etablere bestemte meninger og definisjoner av problemer som legitime mot de som argumenterer imot. Uenighet rundt kunnskap vil være sentralt for de ulike mobiliseringsdynamikkene (Hardy og Phillips, 1998; Krinsky og Crossley, 2014).

En tolkning av datamaterialet tyder på at en plass i mediebildet ofte gis til organisasjoner med tilgang til beslutningsprosesser og ifølge informant 2 er det viktig å:

*Kreve sin plass i mediene når det er saker som er oppe til debatt for å få tilsvar [...] det å være «på hogget» og følge med (Informant 2).*

Informant 2 forklarer videre at journalister som er opptatt av dyrevelferd blant annet tar kontakt for å høre om hvilke områder og tema som står på agendaen fremover, som kan være interessant for de å dekke i media. Informanten påpeker at media er kanalen mellom beslutningstakerne og befolkningen, noe som bidrar til at politikere også følger nøye med der. Datamaterialet belyser også et annet interessant aspekt ved det å ha nær kontakt med journalistene, det at kunnskapsdeling også er en del av dette nettverket. Informant 2 opplever at organisasjonen deler kunnskap i form av rapporter og legger ofte frem sine faglig baserte



argumenter på denne måten. Funnene i datamaterialet tyder på at de ulike kommunikasjonsstrategiene benyttes i ulike stadier av kunnskapsprosessene, avhengig av formål og aktør. Indirekte kommunikasjon med media er muligens en måte for organisasjonen å få en sak på agendaen, hvor mer direkte former for kontakt med beslutningstakere oppstår både i tidlige og senere stadier av prosessen. Det kan også tyde på at det å oppnå innflytelse i saker hvor konfliktnivået mellom aktørene er høy, krever mer intensiv kontakt både med beslutningstakerne og gjennom en indirekte innsats på området (Binderkrantz, 2005).

### **5.2.3 Oppsummering**

Det fremgår fra analysen i denne delen av kapittelet at kunnskapsdeling som et virkemiddel for en forhandlende praksis, ofte vanskeliggjøres av de forskjellige virksomhetenes praksisfellesskap i forhold til ulike interesser og oppfatninger om endring i praksis. Analysen tyder på at virksomhetene er innforstått med at et samarbeid ved grensene er nødvendig, men likevel kan mulighetene for utviklingen av et felles delt objekt ofte være problematisk i forhold til virksomhetenes forskjellige posisjoner i nettverket. Dyrevernalliansen som en interesseorganisasjon i et politisk landskap vil imidlertid få tilgang til beslutningsprosessene gjennom å benytte både formelle og uformelle former for kommunikasjonsstrategier. Media vil i tillegg kunne fungere som en sentral strategisk arena for deling av kunnskap og innflytelse.

# 6 Kunnskapsprosesser i et politisk landskap

## 6.1 Et sosiopolitisk perspektiv på kunnskapsutvikling

Denne oppgaven har ved å benytte seg av Engeströms (2000,2001) teori og modell som verktøy beskrevet hvordan Dyrevernalliansen med utgangspunkt i et aktivitetssystem, utvikler kunnskap internt for så å dele kunnskapen i nettverksrelasjoner med beslutningstakere i politiske virksomheter. Datamaterialet tyder på at Dyrevernalliansens kollektive handlinger består i å forbedre dyrevelferd gjennom å utvikle eller bearbeide eksisterende kunnskap ved å innhente og håndtere informasjon fra sentrale aktører. Aktivitetene innebærer å analysere og dokumentere mangler rettet mot spesifikke problemområder der organisasjon opplever at det finnes et kunnskapsbehov eller ved å kritisere eksisterende praksis.

Kunnskapsarbeidet i organisasjonen virker å ta utgangspunkt i den vitenskapelige kunnskapen for å kunne påvirke beslutningsprosessene hvor både formelle og uformelle relasjoner er av betydning. En tolkning av datamaterialet er at kunnskapen og spesielt taus kunnskap er relatert til praksis og individenes kommunikasjon med andre aktører. I denne sammenheng virker organisasjonens rollestruktur og funksjon i nettverket å være en medierende faktor mellom aktivitetsobjektene og andre systemer i enkeltsakene. Innad i organisasjonen virker imidlertid arbeidsdelingen å mediere mellom praksisfellesskapet og deres primære formål som er en forbedring av dyrevelferd. Basert på informantenes utsagn virker dermed arbeidsdelingen i tråd med Engeströms (2000) modell å være strukturert i forhold til fagavdelingens vitenskapelige arbeid og utvikling av kunnskap knyttet til objektets innhold og hvor informasjonsavdelingens kommunikasjonsrolle i nettverket er basert på kunnskapsdeling og samarbeid i en forhandlende praksis.

### **Organisasjonens rolle i nettverket**

En analyse av datamaterialet i lys av det teoretiske rammeverket kan tyde på at Dyrevernalliansens funksjon og kunnskapsrolle i det offentlige innehar en dobbeltrolle i den forstand at både formelle og uformelle aspekter bidrar til å gi en forståelse for hvordan

kunnskapen deles i nettverksrelasjonene. Det virker som at den formelle funksjonen i stor grad innebærer den vitenskapelige kunnskapen som et grunnlag for problemløsende og tolkende aktiviteter, hvor utarbeidelser som fagdokumenter og høringsinnspill vil være sentralt både som artefakter for kunnskapsdeling, men også som en statusrapport for deres synspunkter ovenfor aktører. Dermed kan den formelle funksjonen sies å inngå i et overordnet strategisk arbeid hvor innflytelse i nettverket er av betydning. Dyrevernalliansens funksjon virker imidlertid å være knyttet til mer uformelle mekanismer som det å være observatør ovenfor næringen og beslutningstakerne, men også som rådgivere når politikere eller befolkningen ønsker kunnskap og veiledning. Det ser ut til at kommunikasjon og sosiale relasjoner mellom virksomhetene er en viktig del av organisasjonens kunnskapsrolle, og spesielt i forhold til påvirkningsmuligheter i beslutningsprosesser.

Det epistemologiske grunnlaget kan derfor sies å omfatte muligheter for påvirkning og dermed også tolkes som en del av et overordnet strategisk arbeid i organisasjonen hvor kunnskapsdelingen virker å være et virkemiddel for større innflytelse og påvirkningskraft i beslutningsprosesser. Det epistemologiske grunnlaget har også implikasjoner for de kunnskapsutviklende og delende aktivitetene i forhold til en legitimering av kunnskapskrav på et institusjonelt nivå. Ettersom de ulike virksomhetene i det offentlige kan tolkes ut fra ulike praksisfellesskap og subkulturer så vil også legitimeringsgrunnlaget for de ulike profesjonelle kontekstene i tråd med Robertson et al. (2004) sies å ha ulike institusjonelle nivå for hvilke metoder som kunnskapen utvikles og analyseres innenfor. Dyrevernalliansen kan i denne sammenheng tolkes ut fra en vitenskapelig kontekst med først og fremst et normativt grunnlag hvor normer og verdier virker styrende for organisasjonens mål og oppgaver. I tillegg vil organisasjonen måtte tilpasse seg ulike internasjonale og nasjonale kontroll- og reguleringstiltak for å kunne oppnå legitimitet. Dette vil kunne si at lover og bestemmelser virker inn på organisasjonens oppgaver og muligheter for innflytelse i enkeltsaker (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### **Muligheten for grensekryssing og et felles objekt**

For å kunne analysere organisasjonen i en bredere institusjonell kontekst ble aktivitetsteorien benyttet for å kunne beskrive hvordan organisasjonen som et aktivitetssystem samarbeider, tolker og forhandler i praksis med andre virksomheter i nettverket. En analyse av hvordan Dyrevernalliansen deler og utvikler kunnskap rundt et objekt med muligheter for samhandling

med for eksempel Mattilsynet er imidlertid noe ulik Engeströms (2000) studier. Hvorvidt muligheten for et delvis felles objekt er sannsynlig i den forstand Engeström benytter modellen er vanskelig å si. I forhold til at subjektene i de ulike systemene deler mål og fokus for objektet eller problemområdet vil imidlertid kunne være vanskelig å oppnå i praksis, ettersom praksisfellesskapene i de ulike virksomhetene har nokså ulikt verdigrunnlag og i forhold til innhold som objektet tillegges av virksomhetene. Dersom studien til Drake et al. (2004) følges, så vil de ulike subkulturene i det offentlige kunne beskrives som nokså forskjellige ut fra praksisfellesskapene og kunnskapen vil kunne betraktes på forskjellige måter med bakgrunn i virksomhetenes primære oppgaver. Flere sterke kulturer vil kunne øke konfliktnivået og pelsdyrforskriften som et eksempel på et aktivitetsobjekt i nettverket, er med på å tydeliggjøre de konfliktene som ofte oppstår mellom virksomhetene hvor virkemidler og mål anses som svært ulike.

Motsetningene som ifølge Engeström (2001) er en del av historiske stridigheter og som en drivende kraft for endring, kan imidlertid sees i forhold til Dyrevernalliansens rolle for å endre beslutningstakernes og næringens legitimering av industriell bruk av dyr, og i forhold til et større fokus på en profesjonalisering av dyrevernarbeid hvor synsing knyttet til dyrevelferd erstattes av fagbaserte slutninger. Kunnskapsdeling som et virkemiddel vil være sentralt for organisasjonens muligheter til endring og utvikling på området. I denne forbindelse viser Engeströms teori å være nyttig som utgangspunkt, for å belyse hvordan motstand som oppstår i aktivitetene gjennom organisasjonens kritikk av akseptert praksis også kan føre til en utvikling eller forbedring av kunnskap som en del av en bevisst kollektiv aktivitet ved grensene mellom systemene. En slik forhandlende grensekryssing innebærer en viss grad av samhandling mellom virksomhetenes, samtidig som en slik forhandling vil være preget av praksisfellesskapenes normer.

## **6.2 Innflytelse gjennom kunnskapsdeling i nettverksrelasjoner**

### **Strategiske relasjoner i nettverket**

Analysen av datamaterialet virker å vise at de sosiale nettverksrelasjonene med politiske og byråkratiske aktører er av stor betydning for organisasjonens kunnskapsdeling for å kunne påvirke beslutninger i enkeltsaker. Samarbeidet kan sies å produsere strategiske effekter for

organisasjonen, samtidig som kunnskapsdeling som et virkemiddel ikke kan fungere gjennom en ren overføring fra en aktør til en annen. Deling av kunnskap tar utgangspunkt i individuell kontakt mellom aktørene i form av formell eller uformell koordinering på tvers av grensene. Kunnskapsutvikling og deling innebærer muligheter for deltakelse i de formelle og uformelle prosessene og dermed innflytelse i saker som kan sikre at dyrevelferden på mange områder økes. Organisasjonens funksjon i de politiske og sosiale prosessene er viktig for at områder som ofte blir glemt i det store bildet, blir synliggjort og forbedret. Muligheten for et samarbeid med utgangspunkt i en felles meningsforståelse mellom aktørene knyttet til utviklingen av et problemområde, vil nødvendigvis ikke være grunnlaget for en dialog og kan være problematisk med utgangspunkt i interessekonfliktene.

I den forbindelse kan en samarbeidende praksis tolkes som nært knyttet opp mot en form for strategiske relasjoner, men hvor meningsforskjellene fortsatt vil gjøre seg gjeldende. En tolkning er at interessekonfliktene vil kunne påvirke nettverksrelasjonene i den forstand at en transformasjon av kunnskapen gjennom grensekryssende aktiviteter vanskeliggjøres. Motsatte interesser som varierer fra sak til sak kan derfor vanskeliggjør muligheten for å forene de ulike aktivitetssystemenes deler til en helhet hvor det eksisterer et samarbeidsrom for et felles objekt. Engeströms (2000,2001) fokus på utviklingen av et felles objekt vil i stor grad være rettet mot at praksisfellesskapenes meningsforskjeller og tolkning innebærer en endring for en videre utvikling av objektet. Dette virker å være i samsvar med det Carlile (2004) betegner som en semantisk grense, men i denne studien vil imidlertid ikke en utvikling av felles meningsforståelser være nok for at kunnskapsdeling og utvikling av et felles objekt muligliggjøres. Håndteringen av kunnskap mellom systemene virker å innebære en forhandling hvor forskjellene må identifiseres for å videre kunne koordinere kunnskapsarbeidet ved grensene.

Dermed vil en mulig hindring for transformasjon av domene-spesifikk kunnskap mellom systemene også handle om at kunnskapsarbeidet og virksomhetenes primære formål er svært ulike da Dyrevernalliansen utfører faglige analyser og vurderinger av kunnskapsbehov som innebærer et fokus på de etiske aspektene ved dyrehold, men Mattilsynets hovedoppgaver kan sies å være implementering av handlinger i praksis. Virksomhetene kan dermed sies å representere ulike organiserte interesser som påvirker utviklingen at et delt objekt. Det vitenskapelige systemet virker å være motivert for å bedre dyrevelferden gjennom utviklingen av regelverket og en klart definert målsetting om å ivareta dyrenes interesser. Mattilsynet og

det byråkratiske systemet unngår i stor grad de etiske spørsmålene, men et fokus på dyrevelferd gjennom hensyn til det praktiske og økonomiske hvor hovedoppgaven er å sørge for at dyrehold skjer innen rammene av lovbestemmelsene. I stor grad leder dette til et spørsmål om hvilke verdier det er som dominerer i nettverket og hvilken betydning maktforhold har for innflytelse? De tre virksomhetene som det har vært fokus på i denne studien plasserer seg nokså ulikt i nettverket når det gjelder hierarkiske maktstrukturer, da den politiske subkulturen ofte innehar en dominerende posisjon med formell makt og hvor den byråkratisk kan sies å havne i mellom denne og den vitenskapelige, som representeres av Dyrevernalliansen. Det er i den forstand holdepunkter for å si at det eksisterer tette forbindelser mellom organisasjonsstrukturene, makt og kultur i nettverket. Nettverkets struktur i denne sammenheng fordeler makten knyttet til aktørenes posisjoner og vil ha betydning for hva som kommer på dagsordenen og hva som ikke kommer i fokus, og kan sies å bestå av en kamp om hvilke synspunkter som skal ivaretas i nettverket. Med utgangspunkt i Hartley og Benington (2006) så vil det kunne sies at de mest effektive interorganisatoriske nettverk er de som er mest direkte og eksplisitte i forhold til ulikheter i interesser og mål, men som har fått det til å fungere ved å forhandle om et felles formål knyttet til et spesifikk objekt. Dermed kan ulike interesser og ekspertise benyttes for å skape en dialog om hvordan best utvikle og bruke kunnskapen.

### **Innflytelse gjennom ulike kommunikasjonsstrategier**

Påvirkningsmuligheter for Dyrevernalliansen som en interesseorganisasjon i et politisk landskap innebærer som analysert, flere ulike strategisk kommunikasjonskanaler for hvordan kunnskapsdelingen effektivt skal kunne bidra med muligheter for endring. Det kan derfor virke som at organisasjonens direkte kontakt gjennom både uformell og formelle koordineringer med beslutningstakerne og næringsaktører er sentralt for ulike deler av prosessene som enkeltsakene er inne i. Men videre vil også en mer indirekte form for kommunikasjon gjennom media kunne føre til at kunnskapsdelingen skaper et politisk press og gis større oppmerksomhet blant politikere og også befolkningen. I tillegg vil media kunne benyttes for å synliggjøre og opplyse om praksis ovenfor befolkningen, noe som kan skape et folkelig press gjennom opinionen og samtidig kunne bidra med å øke forståelsen av dyrevernarbeid (Ellefsen, 2013a). Det virker dermed som at Dyrevernalliansens kunnskapsarbeid handler om viktige tilpasninger av metoder for hvordan de skal kunne få tilgang til sentrale beslutningsprosesser.

# 7 Avsluttende refleksjoner

I denne oppgaven har Dyrevernalliansens kunnskapsrolle som interesseorganisasjon i det offentlige vært fokusområde. Oppgaven har i denne sammenheng forsøkt å svare på hvordan kunnskapsutvikling og deling i saker som omhandler dyrevern kan gi muligheten for innflytelse i beslutningsprosesser og det ble derfor gjennomført tre kvalitative forskningsintervju i tillegg til dokumentanalyse av fagdokumenter og epostkorrespondanse, for å kunne gå i dybden av denne problematikken. Studiens fokus og problemområde har derfor vært:

*Interorganisatorisk kunnskapsdeling i et politisk landskap. En nettverksanalyse av kunnskapsprosesser og innflytelse fra en interesseorganisasjon.*

## 7.1 Hovedfunn ved oppgaven

Oppgaven har hatt et fokus på organisasjonskunnskapens kompleksitet og et utgangspunkt i en praksisrelatert tilnærming for å først analysere og beskrive 1) hvordan kunnskap utvikles i Dyrevernalliansen som et grunnlag for interorganisatorisk kunnskapsdeling. Analysen av datamaterialet viser i kapittel 5.1 at medarbeiderne først må håndtere og vurdere eksisterende informasjon og kunnskap i forhold til enkeltsaker som organisasjonen ønsker å prioritere og forbedre gjennom beslutningsprosessene. Arbeidsdelingen i organisasjonen virker dermed å inneha to sentrale funksjoner ved nettopp en utforskning for hvordan kunnskapen skal kunne nyttiggjøres videre, men også i forhold til en kommunikasjons- og formidlingsrolle for hvordan kunnskapen skal deles med aktører. Det vitenskapelige grunnlaget kan dermed sies å være fundamentet for kunnskapsarbeidet som organisasjonen baserer sine arbeidsprosesser på. Her vil utarbeidelser og fagdokumenter være av stor betydning for problemløsende aktiviteter i nettverket mellom virksomhetene. Det kan virke som at utarbeidelsene fungerer som en medierende faktor i kunnskapsdelingen og de kollektive aktivitetene, som ofte bidrar til dialog mellom aktørene. I tillegg kan det sies at slike utarbeidelser også strategisk fungerer som et virkemiddel til press i nettverket og nært knyttet til organisasjonens sentrale funksjoner.

Kapittelet har videre belyst 2) i hvilken grad organisasjonsstrukturen i form av et aktivitetssystem, påvirker kunnskapsdeling og samarbeid gjennom nettverksrelasjonene. For å

analysere dette støttet studien seg til et nettverksperspektiv ved å blant annet benytte aktivitetsteorien og Engeströms (2000, 2001) modell som analyseverktøy. Datamaterialet tyder på at de ulike delene i strukturen, da spesielt arbeidsdelingen, praksisfellesskap og regler er sentrale for utviklingen av kunnskap og kunnskapsdelende aktiviteter i en nettverkssammenheng. Arbeidsdelingen i form av avdelingene kan sies å mediere medarbeidernes ulike erfaringer og ressurser, og utviklingen av organisasjonens oppgaver og formål. I forhold til å dele kunnskapen med andre aktører så vil organisasjonens funksjon i nettverket gjennom en kritikk av eksisterende kunnskap eller kunnskapshull, kunne skape en barriere for samarbeid i enkeltsaker. Dette ble synliggjort gjennom analysen i forhold til utviklingen av et arbeid med pelsdyrforskriften hvor virkemidler og mål ble tolket som forskjellige. Verdigrunnet og fellesskapet virker å være helt sentralt for organisasjonens rolle i nettverket og da i forhold til mål og virkemidler. Gjennom et tydelig fokus på en profesjonalisering av dyrevernarbeid vil kunnskapsdelingen fungere som et virkemiddel for å oppnå en forbedring av dyrevelferd gjennom beslutningsprosessene.

Det fremgår videre at både de formelle og uformelle relasjonene i nettverket virker inn på mulighetene for innflytelse, hvor koordineringen av den «doble» kunnskapsrollen kan sies å relateres til ulike mekanismer for hvordan kunnskapen deles mellom virksomhetene i nettverket. Den formelle mekanismen virker å være sentral for kunnskapsdeling i enkeltsaker hvor organisasjonens synspunkter tydeliggjøres og som en mulighet for forbedring av eksisterende praksis. Her virker de sosiale relasjonene i større grad å være knyttet til politisk møtevirkosomhet og gjennom utarbeidelser som vil være sentrale for organisasjonens innflytelse i beslutningsprosesser. Organisasjonens uformelle rolle synliggjøres imidlertid i de sosiale relasjonene både med politiske og byråkratiske aktører, men også ovenfor næringsvirksomheter og befolkningen. Rollen som kan betegnes som observatør og veileder, kan sies å fremtre som en sentral del av nettverksrelasjonene og for kunnskapsdelingen som virkemiddel. Det virker som at informantene opplever denne kommunikasjonen som åpen i forhold til kunnskapsdelingen og som mindre strategisk basert i forhold til samarbeid. Samarbeidmuligheter virker imidlertid i mange tilfeller å være knyttet til ulike strategiske relasjoner i nettverket fra virksomhetene, men hvor utviklingen av et objekt kan sies å avhenge mer av dominerende verdier og makt og kanskje mindre av felles meningsforståelser. Analysen viser her 3) hvilke faktorer som er av betydning for å fremme et samarbeid og hvilke som kan føre til hindringer.



Mulighetene for grensekryssende aktiviteter mellom virksomhetene virker å variere fra sak til sak, og hvilke interesser og verdier som dominerer på området. Ved å følge studien til Drake et al. (2004) vil også motsetningene mellom virksomhetenes praksisfellesskap og verdigrunnlag kunne virke inn med tanke på interessekonfliktene som eksisterer i dyrevelferdsdebatten. Når det gjelder hvordan virksomheter med ulike kulturer betrakter og fokuserer på kunnskapen i forhold til sine arbeidsprosesser, vil deres primære formål og oppgaver bidra til eller kunne være til hindring for en mulig kunnskapsdelende kontekst og også 4) i hvilken grad kunnskap som deles mellom en interesseorganisasjon og forvaltningen kan bidra til å bedre utvikle eller endre politiske beslutninger. Datamaterialet tyder på at det er en mulighet for at virksomhetenes ulike betraktninger når det gjelder deres primære mål og virkemidler spiller inn i forhold til løsninger på konfliktene i enkeltsaker.

Organisasjonens muligheter for innflytelse i beslutningsaktiviteter vil baseres på et vitenskapelig grunnlag og mulighetene for å kunne dele den gjennom ulike kommunikasjonsstrategier med de politiske og byråkratiske aktørene. Til forskjell oppleves det av informantene at disse aktørene betrakter kunnskapen mer i forhold til egne interesser og behov i endringsprosessene. Dermed vil muligheter for påvirkning ofte balanseres i henhold til behov og andre interesser når enkeltsakene prioriteres og følges opp. Dette vil kunne sies å være et av kompromissene for organisasjonen i en forhandlende praksis.

## 7.2 Oppgavens begrensninger

Denne oppgaven er en analyse av Dyrevernalliansens kunnskapsrolle og har tatt utgangspunkt i organisasjonens medarbeidere for å belyse kunnskapsarbeid internt og deling av ressurser med politiske aktører i det offentlige. En slik fremstilling er som drøftet i metodekapittelet en noe kontekstspesifikk tilnærming som gjør at muligheten for å foreta generaliseringer er knyttet opp mot det teoretiske utgangspunktet og ikke nødvendigvis fokus for formålet med analysen. Tolkninger som er gjort med utgangspunkt i datamaterialet og det teoretiske rammeverket er basert på forskerens egen forforståelse og ut fra informantenes opplevelser av situasjonene. Dette er imidlertid en begrensning ved at informasjonen som er gitt mangler grunnlag for en uttalelse om konkrete forhold ved samarbeidsrelasjonene og detaljer knyttet til beslutningsprosesser fra flere sider. Selv om oppgavens empiriske utgangspunkt med tre intervjudeltakere har gitt god dybde og innsikt i studiens tema og enhet for analyse, så kunne det likevel ha vært en fordel å ha intervjuet personer fra Mattilsynet og ulike politiske aktører

for å gi en større bredde i studien. Dette kunne ha gitt muligheter for et komparativt perspektiv hvor også aspekter ved samarbeid og ulike perspektiver på kunnskap kunne blitt belyst fra flere sider. Mulighetene for en slik kompleks fremstilling av forholdet mellom virksomhetene er imidlertid begrenset i forhold til en tilgang til disse arenaene, i tillegg til oppgavens tid og størrelse.

### **7.3 «Veien videre»**

Utgangspunktet for analysen i denne studien har vært et nettverksperspektiv med utgangspunkt i Engeströms (2000,2001) teori, supplert med studier som Drake et al. (2004) knyttet til kulturelle og strukturelle faktorer ved kunnskapsdeling. Dette for å gi analysen større bredde for hvilke aspekter som kan fremme eller hindre nettverksrelasjoner. Denne analysens fokus viser at kunnskapsprosesser blant virksomheter i et politisk landskap, påvirkes av faktorer som verdier, interesser og maktstrukturer, men det er samtidig viktig å ikke glemme individenes individuelle erfaringer og handlinger. Dette har imidlertid ikke vært fokusområde ettersom studiens analyse er rettet mot interorganisatorisk kunnskapsdeling i strukturelt og praksisrelatert perspektiv. Men en analyse på et interpersonlig nivå hvor også et fokus på læringsaspektet mellom virksomhetene, kunne vært interessant å se nærmere på. Et videre fokus som også kunne vært av interesse er en nærmere studie av interesseorganisasjoners kommunikasjonsstrategier i forhold til kunnskapsprosesser, og da også medias spesifikke rolle i denne prosessen.

# Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research. Second Edition*. London: SAGE Publications.
- Binderkrantz, A. (2005). Interest Group Strategies: Navigating Between Privileged Access and Strategies of Pressure. *Political Studies*, 53(4), 694-715.
- Binderkrantz, A. (2008). Different groups, different strategies: How interest groups pursue their political ambitions. *Scandinavian Political Studies*, 31(2), 173–200.
- Binderkrantz, A. (2011). Interest groups in the media: Bias and diversity over time. *European Journal of Political Research*, 51, 117-139.
- Binderkrantz, A. & Krøyer, S. (2012). Customizing strategy: Policy goals and interest group strategies. *Interest Groups & Advocacy*, 1(1), 115-138.
- Blackler, F. (1993). Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems and the reframing of management. *Journal of Management Studies*, 30(6), 863-884.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Blackler, F. (2009). Cultural-Historical Activity Theory and Organization Studies. I Sannino, A., Daniels, H. & K.D, Gutierrez (Red.), *Learning and Expanding with Activity Theory* (s.19-39). New York: Cambridge University Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Carlile, P.R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.

- Carlile, P.R.(2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Drake, D.B., Steckler, N.A. & Koch, M.J. (2004). Information Sharing in and Across Government Agencies. The Role and Influence of Scientist, Politician, and Bureaucrat Subcultures. *Social Science Computer Review*, 22(1), 67-84.
- Ellefsen, R. (2013a). *Med lov til å pine. Om bruk og beskyttelse av dyr*. Oslo: Fritt Forlag.
- Ellefsen, R. (2013b). Å fylle «dyrevelferd» med mening: Skillelinjene i dyrevelferdsdebatten. *Sosiologi i dag*, 43(2), 85-113.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7), 960-974.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.
- Engeström, Y. & Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, 19(6), 336-342.
- Engeström, R. (2009). Who Is Acting in an Activity System? I Sannino, A., Daniels, H. & K.D, Gutierrez (Red.), *Learning and Expanding with Activity Theory* (s.257-273). New York: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2011). Activity Theory and Learning at Work. I Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & B. O'Connor (Red.), *The SAGE Handbook of Workplace Learning* (s.86-105).
- Filstad, C. (2012). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grandori, A. & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.

- Hansen, M.T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Hardy, C. & Phillips, N. (1998). Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain. *Organization Science*, 9(2), 217-230.
- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T.B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Hartley, J. & Benington, J. (2006). Copy and Paste, or Graft and Transplant? Knowledge Sharing Through Inter-Organizational Networks. *Public Money & Management*, 26(2), 101-108.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. 4 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kalling, T. & Styhre, A. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations*. København: Copenhagen Business School Press.
- Kellogg, K.C., Orlikowski, W.J. & Yates, J. (2006). Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations. *Organization Science*, 17(1), 22-44.
- Kerosuo, H., Mäki, T. & Korpela, J. (2015). Knotworking and the visibilization of learning in building design. *Journal of Workplace Learning*, 27(2), 128-141.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Krinsky, J. & Crossley, N. (2014). Social Movements and Social Networks: Introduction. *Social Movement Studies*, 13(1), 1-21.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju. 2 utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Landbruksdepartementet (2002). *Om dyrehold og dyrevelferd*. St.meld. nr. 12 (2002-2003). Oslo: Landbruksdepartementet.
- Lundby, K. (2007). Interdisciplinarity and Infrastructure. Mediation and Knotworking in Communication Research. *Nordicom Review, Jubilee Issue*, 195-209.
- Manev, I. M. & Stevenson, W. B. (2001). Balancing Ties: Boundary Spanning and Influence in the Organization's Extended Network of Communication. *International Journal of Business Communication*, 38(2), 183-205.
- Mattilsynet (2010, 29.november). Sammenstilling og vurdering av høringsuttalelser – utkast til ny forskrift om hold av pelsdyr. *Brev til Landbruks- og matdepartementet*.
- Neergaard, K. (1987). Stortinget og interessegruppene: forholdet mellom den korporative og den numeriske kanal til innflytelse. *Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 90, 273–85.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation. Second Edition*. London: Palgrave Macmillian.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nooshinfard, F. & Nemati-Anarki, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. *The Electronic Library*, 32(2), 239-261.
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Phelps, C., Heidl, R. & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.
- Postholm, M.-B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier. 2 utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2003). Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects. *Organization Studies*, 24(6), 831-857.
- Rommetvedt, H. (2005). Norway: Resources count, but votes decide? from neo-corporatist representation to neo-pluralist parliamentarism. *West European Politics*, 28(4), 740-763.
- Sannino, A., Daniels, H. & Gutierrez, K. (2009). Activity Theory Between Historical Engagement and Future-Making Practice. I Sannino, A., Daniels, H. & K.D, Gutierrez (Red.), *Learning and Expanding with Activity Theory* (s.144-159). New York: Cambridge University Press.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.
- Sydow, J. & Windeler, A. (1998). Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness. *Organization Science*, 9(3), 265-284.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode. 4 utgave.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Tsoukas, H. (2003). Do we really understand tacit knowledge? I Easterby-Smith, M. & M.A. Lyles (Red.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (s.411-427). Cambridge: Blackwell Publishing.
- Virkkunen, J. (2009). Two Theories of Organizational Knowledge Creation. I Sannino, A., Daniels, H. & K.D, Gutierrez (Red.), *Learning and Expanding with Activity Theory* (s.144-159). New York: Cambridge University Press.
- Willem, A. & Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581-606.

Yamazumi, K. (2009). Expansive Agency in Multi-Activity Collaboration. I Sannino, A., Daniels, H. & K.D, Gutierrez (Red.), *Learning and Expanding with Activity Theory* (s.212-227). New York: Cambridge University Press.

Zhang, J. & Dawes, S. (2006). Expectations and perceptions of benefits, barriers, and success in public sector knowledge networks. *Public Performance & Management Review*, 29(4), 433-466.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods. Fifth Edition*. California: Sage Publications.

### **Elektroniske kilder:**

Dyrevernalliansen. *Politikk*. Hentet 10.02.2015, fra Dyrevernalliansen

[http://www.dyrevern.no/politikk\\_samfunn/politikk](http://www.dyrevern.no/politikk_samfunn/politikk)

Dyrevernalliansen (2013, Desember). Pelsdyroppdrett - mulige forbedringer i regelverket.

*Fagnotat*. Hentet 17.02.2015, fra

[https://www.regjeringen.no/contentassets/16492b04f8224c41b08a025191deab1e/kilde\\_30\\_forbedringer\\_forskriften\\_dyrevernalliansen\\_2013.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/16492b04f8224c41b08a025191deab1e/kilde_30_forbedringer_forskriften_dyrevernalliansen_2013.pdf)

Dyrevernalliansen (2014a, 3. Mars). Pelsdyrenes levemiljø: Aktuelle dyrevelferdsproblemer og løsninger. *Brev til Pelsdyrutvalget*. Hentet 17.02.2015, fra

[https://www.regjeringen.no/contentassets/16492b04f8224c41b08a025191deab1e/innspeiling\\_om\\_problemer\\_og\\_loesninger\\_dyrevernalliansen\\_3mars2014.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/16492b04f8224c41b08a025191deab1e/innspeiling_om_problemer_og_loesninger_dyrevernalliansen_3mars2014.pdf)

Dyrevernalliansen (2014b, April). Pelsdyrs behov for matsøk og eteatferd. *Fagnotat*. Hentet 17.02.2015, fra

[https://www.regjeringen.no/contentassets/16492b04f8224c41b08a025191deab1e/fagnotat\\_pelsdyrs\\_behov\\_for\\_matsoek\\_og\\_eteatferd\\_april\\_2014.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/16492b04f8224c41b08a025191deab1e/fagnotat_pelsdyrs_behov_for_matsoek_og_eteatferd_april_2014.pdf)

Pelsdyrforskriften (2011). *Forskrift om hold av pelsdyr*. Hentet 20.04.2015, fra Lovdata

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-03-17-296>

Riksrevisjonen (2011-2012). *Riksrevisjonens undersøkelse av Mattilsynet*. (Dokument 3:8).

Hentet 17.02.2015, fra [https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2011-2012/Dokumentbase\\_3\\_8\\_2011\\_2012.pdf](https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2011-2012/Dokumentbase_3_8_2011_2012.pdf)



# Vedlegg

**Vedlegg 1: Tematisk kodingsramme for analyse**

**Vedlegg 2: Informasjon og samtykkeskjema**

**Vedlegg 3: Intervjuguiden**

Utskrift Intervju 2	Kodetype	Beskrivende koder	Fortolkende koder
<p><b>Informant:</b> Ja ... altså vi kan si at DV er fagbasert, ikke sant, så det er jo ... da går jeg veldig nøye inn i problemstillingene, men når vi skal ta for oss et arbeid ... når man velger seg ut et felt, som pelssaken ikke sant, så har man kastring av griser som en sak og så har det vært økologisk mat og dyrevelferd som noen eksempler. Da utarbeider man jo så mye informasjon som mulig, og i den fasen så ringer man jo rundt også, som for eksempel da til MT for å hente informasjon derfra ... hva slags regelverk det er, hvordan det overholdes og hva slags erfaringer de har og sånt. Så undersøker man jo gjerne hva som har skjedd politisk med denne saken, og da hender det jo også at man snakker med stortingspolitikere da ... de som har jobbet med det.</p> <p>Men veldig mye av arbeidet foregår internt og man jobber jo strategisk da kan man si, i DV for å kunne få mest mulig ut av den informasjonen som vi samler inn. Så gjør man noen valg i forhold til om man vil gå ut til pressen med ting, det kan være i forhold til ting som skal skje i Stortinget tidspunkter</p>	<p>Info. Prosess Aktivitet</p> <p>Sos. Relasjoner</p> <p>Strategi</p>	<p>Arbeidsprosessen</p> <p>Strategisk arbeid internt</p>	<p>Hvordan individer i org. arbeider med ulike enkeltsaker, hva som er viktig for å utvikle kunnskap om et tema</p> <p>Direkte kontakt med enkeltaktører for å innhente informasjon til videre utvikling av kunnskap</p> <p>Arbeidsprosesser internt er ofte strategiske i forhold til info. som innhentes, prioriteringer i forhold til hva som skal offentliggjøres</p>

<p>som faktisk er opptatt av det. Adresseavisen også, de fikk inn en ny kommentator som er opptatt av dyrevelferd og ringte da til meg for å høre hvilke områder som sto på agendaen for eksempel da fremover som kunne være interessant å dekke. Så vi blir jo da brukt også som fagkonsulenter og det er veldig positivt. Politikere har også kunne ringe til oss for å få dybdekunnskap da om områder som skal opp i komiteen for eksempel. Så jeg opplever den kunnskapsdelingen som ganske åpen. Er veldig positivt overasket over at vi blir tatt såpass seriøst da i de ulike delene av samfunnet.</p> <p><b>Meg:</b> opplever du at dere, gjennom den kunnskapen dere bygger opp får innflytelse? Områder som dere vil ...</p> <p><b>Informant:</b> ja absolutt, den innflytelsen er veldig basert på den kunnskapen, det henger veldig nøye sammen. Hvis man blir «stemplet» som aksjonist da er man på en måte parkert på sidelinjen. Men kunsten er jo da også kunne bidra med kunnskap, men i tillegg være en pressgruppe for man må ikke bli for snill heller. Så det er jeg veldig opptatt av, å finne den balansegangen der. Man skal ikke bli for gode venner med de man sitter og</p>	<p>Sos. Relasjoner</p> <p>Kontekst Aktivitet</p>	<p>Noen individer som tar kontakt fra andre org.</p> <p>Org. rolle</p> <p>Sammenheng mellom kunnskap og innflytelse</p>	<p>Aktører fra ulike media tar kontakt for kunnskap om ulike enkeltsaker og tema</p> <p>Politiker som tar kontakt med org. for dybdekunnskap, kan sies å basere seg på individenes egne erfaringer og opplevelser?</p> <p>Kunnskapens dobbel rolle? Fungere for å oppdatere og som strategi for org.</p>
--	--	---	--

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

## *”En analyse av interorganisatorisk samarbeid og kunnskapsdeling”*

### **Bakgrunn og formål**

Dette prosjektet er i forbindelse med min masteroppgave i Pedagogikk, studieretning Kunnskap, utdanning og læring ved det Utdanningsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo. Tema for oppgaven er interorganisatorisk kunnskapsdeling med fokus på Dyrevernalliansens samarbeid med andre aktører. Formålet med masteroppgaven er å finne mer ut av hvordan Dyrevernalliansen utvikler ny kunnskap og hvordan kunnskap om dyrevelferd deles mellom ulike organisasjoner. Problemstilling og forskningsspørsmål for oppgaven vil være: Hvordan utvikler og deler Dyrevernalliansen kunnskap med andre aktører? Hvilke konsekvenser har dette i forhold til dyrevelferd som interesseområde?

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Jeg ønsker å gjennomføre intervju med 3-4 personer i deres organisasjon, gjerne med ulike erfaring og bakgrunn. Spørsmålene for intervjuene vil omhandle temaet kunnskapsdeling, i forhold til samarbeid med andre aktører, samt noen generelle spørsmål knyttet til din arbeidsorganisering på arbeidsplassen. Intervjuene var tenkt til å vare i ca. 45 min, men hvis tiden er et problem er dette opp til hver enkelt. Jeg ønsker å bruke båndopptaker og føre notater underveis. Intervjuene ønskes gjennomført i uke 13-14 og videre avtale om tid og sted blir vi enige om.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Disse vil kun være tilgjengelig for meg og eventuelt min veileder og ingen enkeltpersoner vil kunne kjennes igjen i den publiserte utgaven. Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 1/6-2015 og all identifiserbar data vil bli slettet etter endt sensur, senest i August 2015.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg via e-mail. Det er også mulig å kontakte min veileder for ytterligere spørsmål. Samtykkeerklæring kan du ta med ferdig utfylt til avtalt møte.

Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Jill Maristad Håvet

Tlf: 47677654

E-mail: jillmh@hotmail.com

Veileder:

Professor Leif C. Lahn

Institutt for Pedagogikk, UiO

Tlf: 22857076 / 99557448

E-mail: l.c.lahn@iped.uio.no

## **Samtykke til deltakelse i masteroppgaven**

Jeg har mottatt og lest informasjon om masteroppgaven «En analyse av interorganisatorisk samarbeid og kunnskapsdeling», og er villig til å delta i intervju

-----

(Navn blokkbokstaver)

-----

(E-mail adresse)

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Intervjuguide

Jeg holde på å skrive en masteroppgave som er knyttet opp mot arbeidslivspedagogikk med et tema i forhold til hvordan kunnskap skapes og deles mellom organisasjoner. Formålet med masteroppgaven er å finne mer ut av hvordan Dyrevernalliansen utvikler ny kunnskap og hvordan kunnskap om dyrevelferd deles mellom ulike organisasjoner. I hvilken grad skaper kunnskapsdelingen innflytelse for organisasjonen? Det er frivillig deltakelse og det er mulig å trekke seg når som helst. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Prosjektet er også meldt inn til og godkjent av Personvernombudet for forskning (NSD).

## Arbeidsorganisering og samarbeid:

1. Kan du forklare litt om hva du arbeider med til daglig?
  - Eksempel på dette?
2. Hvilke aktører/organisasjoner er du mest i kontakt med i forhold til ditt arbeid?
  - Hva innebærer denne kontakten?
  - Er det gjeldende for de andre ansatte også? Eller er de i kontakt med andre?
3. Hvilke aktører er viktige for organisasjonens muligheter til å kunne påvirke enkeltsaker?
  - Kan du gi noen eksempler på dette?
4. Hvordan opplever du at det samarbeides mellom dyrevernorganisasjonene?
  - Hva er fordelene/til hindring? Hva var betydningen av det?
5. Hva opplever du som viktig med det å kunne samarbeide med andre aktører?
  - Hvordan styrker dere samarbeid med andre aktører?
6. Hvordan opplever du andre aktørers interesse for samarbeid?
  - Hva kan være med på å fremme eller hindre interessen for dette?
7. Hvordan oppleves media i forhold til samarbeid?

## Kunnskapsutvikling:

8. Hvordan vil du definere kunnskap i forhold til din arbeidssituasjon?
  - Hva slags type kunnskap blir utviklet?
9. Hvordan utarbeides/utvikles kunnskap internt? Strategisk arbeid for dette?
10. Hvilke metoder benyttes for å utvikle og legitimere kunnskap i organisasjonen?
  - Eks. fagnotat? Svar på høringsforslag?

11. Hvilke endringsmuligheter/påvirkning opplever du at kunnskapsutvikling kan gi?

- Eksempel på dette?

12. Hvilken betydning mener du erfaring har for utvikling av ny kunnskap?

### **Kunnskapsdeling: (interorganisatorisk)**

13. Hvilke aktører deles kunnskapen med?

- Hvorfor er det viktig å dele kunnskap? Hva fører det til?
- På hvilke arenaer deles den?
- Deles det mer med noen fremfor andre? Hva er grunnen til det?

14. Hvilken type kunnskap deles?

- Hva innebærer dette? Hva opplever du at kan vanskeliggjøre deling av kunnskap for organisasjonen? Hva kan bedre muligheter for deling?

15. Hvilken betydning har kunnskapsdeling med andre aktører for organisasjonens arbeid?

16. Hvordan opplever du aktørers interesse for kunnskapen dere deler?

17. I hvilken grad bidrar kunnskapsdeling til innflytelse ovenfor aktører?

- Hva innebærer det?

18. Hvilken rolle har media som kanal for deling av kunnskap? Hva er viktig?

- Hvilken interesse har de for den kunnskapen dere deler?

19. Hvilke muligheter/arenaer finnes for deling av kunnskap mellom organisasjoner? Er disse formelle/uformelle?

- Hvordan/hvorfor benyttes disse?
- Hvordan opplever du dette i forhold til ditt arbeid?

20. Hvilke kommunikasjonskanaler benyttes for å dele kunnskapen?

- Hvorfor? Hva ble delt gjennom disse?

21. Hvilken betydning har personlige nettverk for deling av kunnskap?

- Hva er viktig eller ikke? Hvorfor?

22. I hvilken grad deles det mer med noen aktører fremfor andre? Hvorfor?

23. Hva opplever du som viktig med det å dele din kunnskap?

### **Avsluttende spørsmål:**

24. Ønsker du å tilføye noe i forhold til det vi har snakket om?