

Kommunikasjonsavdelingen som bindeledd

en kvalitativ casestudie av dens mulige rolle for organisasjonslæring

Susanne Melsom Klausen



Masteroppgave i pedagogikk
Kommunikasjon, design og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

1. juni 2019

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

Kommunikasjonsavdelingen som bindeledd
*En kvalitativ casestudie av dens mulige rolle for
organisasjonslæring*

AV:

Susanne Melsom Klausen

EKSAMEN:

PED 4590 Masteroppgaven
Kommunikasjon, design og læring

SEMESTER:

Vår 2019

STIKKORD:

Organisasjonslæring i høyere utdanning
Kommunikasjon
Internkommunikasjon
Tredjegerasjons aktivitetsteori
Grenseobjekter
Grensesoner
Grensekryssing
Spenninger og motsetninger
Ekspansiv læring

© Susanne Melsom Klausen

2019

Kommunikasjonsavdelingen som bindeledd

En kvalitativ casestudie om dens mulige rolle for organisasjonslæring

Susanne Melsom Klausen

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

Trykk: Copycat avdeling Lysaker

Sammendrag

Problemområde og problemstilling

I denne oppgaven undersøker jeg om kommunikasjonsavdelingen kan være et viktig bindeledd for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon.

På grunn av kommunikasjonsavdelingens unike plassering, kan de være en sentral enhet for å koordinere dette behovet. Fordi de kan ligge som et nytt lag og har mulighet til å jobbe med intern organisering og koordinering på tvers av organisasjonen som tradisjonelt sett har vært løst koblet. Hos organisasjoner har kommunikasjon tradisjonelt sett ikke vært et felt som hovedprioritet. Fokuset har vært mer på informasjon og kommunikasjon ut til samfunnet enn å anerkjenne viktigheten med internkommunikasjon.

Vi ser nå at samfunnet påvirker og de som jobber innenfor dette feltet har begynt å profesjonalisere seg selv. I en kunnskapsorganisasjon har ikke dette feltet hatt særlig høy prioritering, vi ser likevel at også de nå har begynt å jobbe med å heve kompetansen og profesjonalisere sitt fagfelt. Jeg har derfor tatt for meg en kommunikasjonsavdeling for å se hvordan de jobber med organisasjonslæring i dette feltet på tvers av alle enheter og inkluderer alle som jobber med dette.

Min problemstilling er derfor:

Hvilken rolle kan kommunikasjonsavdelingen ha for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon?

Forskningsspørsmålene mine er:

1. Hvilket initiativ er tatt fra kommunikasjonsavdelingen for å fremme organisasjonslæring?
2. Hva er opplevelsen av disse initiativene?

Metode og datainnsamling

Min oppgave er en kvalitativ casestudie, hvor analyseenheten min er kommunikasjonsavdelingen ved et universitet. Datamaterialet mitt stammer fra 6

semistrukturerte intervjuer, samt offentlige og interne dokumenter og aviser. Både avisene og de offentlige dokumentene har blitt anonymisert, for å opprettholde anonymiseringen av individene som tilhører universitet jeg ser på. Fordi jeg tar for meg praksisen og aktivitetene kommunikasjonsavdelingen og kommunikasjonsnettverket hvor alle enheter møtes og samarbeider i det som kan kalles en grensesone. Har jeg brukt Engeströms (2001) tredjegerasjons aktivitetsteori som analytisk rammeverk, sammen med teorien om ekspansiv læring. Jeg har sett på initiativene kommunikasjonsavdelingen har tatt for å skape samarbeid og organisasjonslæring i organisasjonen.

Hovedkonklusjoner og funn

I min oppgave fant jeg at kommunikasjonsavdelingen, ved å ta *ledelsen* i nettverket, har mulighet for å skape *brobygging* på tvers av enhetene. Dette fordi nettverket fungerer som en grensesone fordi nettverket jobber aktivt i grensesonen. Ved å passe på at denne grensesonen er et *fritt rom* hvor *kritiske refleksjoner* og diskusjoner kan oppstå, kan nettverket skape *ny kunnskap* og *endring av praksis*.

Slik jeg tolker min data mener jeg at kommunikasjonsavdelingens rolle innenfor organisasjonslæring er at den kan fungere som et bindeledd mellom de løstkoblede enhetene. Dette fordi den kan binde fellesskapet og de ulike enhetene og fakultetene sammen gjennom nettverk som kan skape brobyggere innad og på tvers i en kunnskapsorganisasjon.

Forord

Dette har vært en lang og lærerik reise! Jeg vil først takke mamma og pappa å være uvurderlige støttespillere i løpet av disse seks årene. Først gjennom fire år på lærerhøyskolen, for så to år til på denne mastergraden. Jeg vil takke heiagjengen min Frederik og hvordan du alltid klarte å muntre opp en sliten student i sluttspurten av skrivingen, du er et unikum.

Jeg vil gjerne takke for all hjelp og veiledning fra de tålmodige veilederne mine Bjørn Stensaker og Palmyre Pierroux. Jeg vil også takke «lunjsgjengen», for å alltid være der når man trengte å få ut litt frustrasjon, diskutere noe man lurer på, eller rett og slett bare ha en veldig hyggelig lunsjpause.

Jeg vil også takke alle informantene mine som har tok seg tid ut av en opptatt hverdag for å la seg intervju av meg.

Susanne Melsom Klausen

Oslo, mai 2019

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Sammendrag..... | V |
| Figur og tabell oversikt | XI |
| 1 Innledning..... | 1 |
| 1.1 Samfunnet i endring | 1 |
| 1.2 Presentasjon av caset..... | 2 |
| 1.2.1 Hvorfor kommunikasjonsavdelingen?..... | 3 |
| 1.3 Den lærende organisasjon..... | 4 |
| 1.4 Avgrensing av oppgaven | 5 |
| 2 Relevant forskning..... | 6 |
| 2.1 Kommunikasjon og informasjon..... | 6 |
| 2.2 Organisasjonskommunikasjon | 7 |
| 2.3 Internkommunikasjon | 8 |
| 2.4 Internkommunikasjon og organisasjonslæring | 8 |
| 2.5 Organisasjonslæring | 9 |
| 2.6 Når flere aktivitetssystemer møtes..... | 12 |
| 2.7 Organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon | 13 |
| 2.8 Flere dimensjoner av grenser og læring..... | 14 |
| 3 Aktivitetsteorien som rammeverk..... | 16 |
| 3.1 Aktivitetsteorien..... | 16 |
| 3.2 Grensesoner | 21 |
| 3.3 Grenseobjekter..... | 23 |
| 3.4 Ekspansiv læring | 24 |
| 3.5 Oppsummering..... | 26 |
| 3.5.1 Initiativer | 26 |
| 3.5.2 Opplevelse | 27 |
| 4 Metodisk design | 29 |
| 4.1 Casestudiet..... | 30 |
| 4.1.1 Design av casestudiet | 31 |
| 4.2 Datainnsamlingen | 33 |
| 4.2.1 Dokumenter..... | 33 |
| 4.2.2 Kvalitativt intervju..... | 34 |
| 4.2.3 Lydopptak..... | 36 |
| 4.3 Transkribering..... | 36 |
| 4.4 Begrensninger i metoden | 37 |
| 4.4.1 Utvalg av informanter og forskningsmaterialet | 37 |
| 4.5 Analysen av data | 39 |
| 4.6 Systematisering av data | 40 |
| 4.7 Det etiske aspektet..... | 41 |
| 5 Presentasjon av data | 43 |
| 5.1 Initiativer | 45 |
| 5.1.1 Grensesonen..... | 45 |
| 5.1.2 Grensekryssing..... | 47 |
| 5.1.3 Samling av fellesskapet..... | 48 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5.2 | Bruk av redskaper | 51 |
| 5.2.1 | Internkommunikasjon | 51 |
| 5.3 | Opplevelse | 53 |
| 5.3.1 | Spenninger | 55 |
| 5.4 | Oppsummering | 60 |
| 6 | Drøfting | 62 |
| 6.1 | Initiativer | 62 |
| 6.2 | Opplevelse..... | 65 |
| 6.3 | Oppsummering..... | 67 |
| | Litteraturliste | 69 |
| | Vedlegg 2: Informasjonsskriv | 72 |
| | Vedlegg 3: Intervjuguide Delta | 75 |
| | Vedlegg 4: Intervjuguide informanter i AS2 | 76 |

Figur og tabell oversikt

| | |
|--|----|
| Figur 1 model av en fagbyråkratisk organisasjonsstruktur i Erlie 2006 s. 97 | 2 |
| Figur 2 Triadisk representasjon av aktivitet (Engeström s. 30 1999b)..... | 17 |
| Figur 3 representasjon av aktiviteten av å skrive og holde en tale..... | 18 |
| Figur 4 representasjon av et komplekst aktivitetssystem..... | 20 |
| Figur 5 Tredjegerasjons aktivitetssystem (Engeström s. 136, 2011)..... | 21 |
| Figur 6 Ideell ekspansiv læringsyklus som fører til læring på organisatorisk nivå | 27 |
| Figur 7 de seks stegene i en casestudie..... | 32 |
| Figur 8 oversikt over aktivitetssystemene mine..... | 44 |
| Figur 9 oversikt over aktiviteten og aktivitetssystemene | 61 |
| Figur 10 illustrasjon av starten på den nye syklusen | 66 |
| Figur 11 Modell over hvordan en minisyklus kan bli en full syklus for ekspansiv læring | 67 |
| | |
| Tabell 1 kategorier jeg kodet datamaterialet mitt inn i | 41 |
| Tabell 2 oversikt over informantene..... | 44 |

1 Innledning

I denne oppgaven skal jeg først begrunne hvorfor jeg har valgt det temaet jeg har valgt og hvorfor jeg mener det er viktig.. Videre vil jeg forklare hvorfor jeg har valgt en kommunikasjonsavdeling som case, samt presentere mine forskningsspørsmål. Deretter vil jeg forklare den litt av den historiske utviklingen av kommunikasjon som fagfelt, organisasjonslæring, samt relevant forskning. Etter dette vil jeg avklare begrepene jeg bruker i oppgaven, samt gå dypere inn i relevant teori og tidligere forskning. Forså å beskrive hvilke metoder jeg har brukt for å samle inn mitt datamateriale, tilslutt vil jeg analysere min empiri og drøfte funnene mine i lys av teori for å svare på forskningsspørsmålene mine.

Det er gjort relativt lite forskning på organisasjonslæring i høyere utdanning og hvordan legge til rette for det. Både Dee & Leišytė (2016), Holyoke, Sturko, Wood & Wu (2012), Cierna, Sujova, Habek, Horska & Kapsdorferova (2017) og Patterson (1999) trekker frem i sine studier, på tross av at universiteter er samfunnsinstitusjoner hvor mandatet er blant annet å fremme læring, bruker de sjelden læring til å forbedre seg selv. Jeg mener at dette er et interessant område å forske på fordi det er et viktig etter hvert som samfunnet endrer seg og kunnskapsorganisasjoner skal kunne klare å fortsette god samhandling med samfunnet. Kunnskapsorganisasjoner kan dra nytte av å se på konseptene og anvendelsene av organisatorisk læring. Dette for å fostre en organisatorisk endring, forbedre kvaliteten ved å bruke data i beslutningsprosessen, samt utvikle og implementere strategier for å forbedre institusjonell effektivitet (Dee & Leišytė 2016). I min oppgave har jeg valgt å ta for meg kommunikasjonsavdelingen som en mulig enhet for å løse denne oppgaven.

1.1 Samfunnet i endring

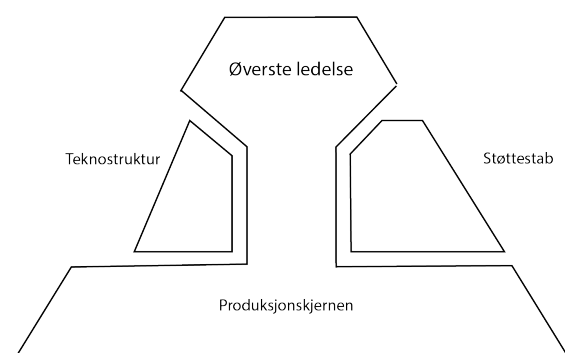
Universitetene eksisterer i samspill med omgivelsene. For å mestre de stadige endringene er det derfor viktig med kontinuerlig læring og kompetanseutvikling (Prelicean & Bejinaru, 2016). I takt med endringer i samfunnet ser vi at universitetene begynner å ligne mer og mer på kommersielle virksomheter på grunn av samfunnets krav og press utenfra, men det kan også komme press internt som årsplaner og strategier fra den sentrale ledelsen (Dee and Leišytė 2016; Elken, Stensaker & Dedze 2018). Dette kan være blant annet fordi det er et

skifte i samfunnet, som skaper diffuse grenser mellom de akademiske grensene med tanke på tverrfaglig forskning og entreprenør samarbeid. Dette kan kreve en mer fleksibel og enhetlig organisasjonsstruktur hos et universitet, noe som i sin tur vil kreve et sterkere fokus på å jobbe strategisk og målrettet mot et felles mål. Hvor blant annet opprettelser av nettverk som samarbeider på tvers kan føre til en mer helhetlig strategi og en effektiv link til ledelsen (Dee & Leišytė 2016; Cierna et al. 2017). Kunnskapsorganisasjoner kan derfor ha nytte av å konseptuere fra organisasjonslæring og øke en bedre bevissthet på organisasjonslæring og kommunikasjon.

Et av problemene med den tradisjonelle oppbygningen til kunnskapsorganisasjoner er at de kan skape silolignende enheter, som kommuniserer lite (Dee & Leišytė 2016). Et annet problem som kan oppstå er det høye nivået av spesialisering og strukturelle forskjeller (akademiske avdelinger, forskningsinstitutter og administrative enheter). Sammen med kulturelle verdier og belønningssystemer som promoterer individuelle prestasjoner, kan dette føre til at enhetene utvikler et eget «språk» innad i enhetene. Disse tingene kan hemme organisasjonslæring og blir en utfordring for å få informasjonsflyt på tvers av enhetene, som sammen med dialog er en nøkkelkomponent for utvikling i en organisasjon (Cierna et al. 2017; Dee and Leišytė 2016). Det er derfor viktig å fokusere på endring og hvordan oppnå et samarbeid på tvers av organisasjonen på alle nivåer

1.2 Presentasjon av caset

Dette bringer meg videre til min casestudie, som tar for seg en kommunikasjonsavdeling ved et universitet. Dette universitetet, i likhet med andre universiteter, har en særegen oppbygning, og det Erlie (2006) kaller en fagbyråkratisk organisasjonsstruktur.



Figur 1 model av en fagbyråkratisk organisasjonsstruktur i Erlie 2006 s. 97

Etterhvert som universitetet forandrer seg, kan det argumenteres for at forandringene kan føre til at rollen til kommunikasjonsavdelingen formes til å bli mer profesjonell (Elken, et al. 2018). Dette kan vi også se på alle endringene denne kommunikasjonsavdelingen har gjennomgått i løpet av 50 år. Det begynte som Kontoret for opplysningsarbeid i 1962, hvor noen av oppgavene var å gjøre resultater fra forskning kjent. Internt var informasjonen til de ansatte distribuert via en intern publikasjon, som startet som to ganger i halvåret deretter ett nummer hver fjortende dag. Senere skiftet det navn til informasjonsavdelingen, til kommunikasjonsavdelingen i 2010. For å til slutt hete *Seksjon for kommunikasjon og samfunnskontakt*, hvor *kommunikasjon* og *samfunnskontakt* er hver sin underavdeling, sammen med universitetsledelsens kommunikasjonsstab.

Etter hvert som universitetene beveger seg mot en fastere struktur, nærmer kommunikasjonsavdelingene seg stadig mer posisjonen som «limet i organisasjonen». Derfor har de også et godt utgangspunkt for å ta hånd om læringsfunksjonene. I tråd med denne hypotesen kan vi se at avdelingen har opprettet et kommunikasjonsnettverk hvor hver av enhetene er representert med et medlem. Noen av nettverkets oppgaver er å formidle kommunikasjonsbehov og diskutere saker. På bakgrunn av dette er min problemstilling:

Hvilken rolle kan kommunikasjonsavdelingen ha for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon?

For å svare på dette har jeg to forskningsspørsmål:

1. Hvilke initiativ er tatt fra kommunikasjonsavdelingen for å fremme organisasjonslæring?
2. Hva er opplevelsen av disse initiativene?

1.2.1 Hvorfor kommunikasjonsavdelingen?

Det er begrenset med kunnskap og forskning på kommunikasjonsavdelinger som en spesifikk organisasjons enhet og en egen spesifikk profesjon innenfor høyere utdanning og om deres utvikling kan bli sett på som en del av universitetenes mål mot profesjonalisering (Elken et

al. 2018). På bakgrunn av andre organisasjonsstudier argumenterer Elken et al. (2018) likevel for at avdelingens utvikling kan ses som en del av universitetenes prosess mot å bli mer profesjonell organisasjon, samt at det er gode muligheter for at avdelingen utvikler seg slik at kommunikasjonen blir mer profesjonell.

Kommunikasjonsavdelingen kan være en spesielt interessant enhet å studere, fordi den kan fungere som en koordinator på tvers av enhetene (Elken et al. 2018). Selv om en kommunikasjonsavdeling historisk sett har hatt mer fokus på å sende informasjon ut til samfunnet eller fra ledelse og nedover til enhetene (Erlie 2006), fant Elken et al. (2018) i sin artikkel, at selv om de er rettet mot den sentrale ledelsen og hva ledelsen setter som normer og strategier, spiller de også en viktig rolle innenfor intern koordinering. Med utviklingen av kommunikasjonsavdelingen og profesjonalisering av dens rolle, blir oppgavene til de ansatte stadig mer spesialisert (Whitchurch, 2008). På bakgrunn av denne stadige spesialiseringen, ikke bare her men også ellers i samfunnet, har grensene mellom de ulike aktørene og profesjonene blitt stadig mer synlig. For å unngå fragmentering, må det skapes samarbeid på tvers av de ulike institusjonene (Akkerman & Bakker, 2011). «Communication departments seem to take on a role as mediators between the institutional leadership and the often complex and quite fragmented heartland of the university» (Elken et al. s. 10, 2018). På bakgrunn av dette kan muligens kommunikasjonsavdelingen fungere som et nytt lag av intern organisatorisk koordinering på tvers av grensene til enhetene innad hos universitetene (Elken et al. 2018).

1.3 Den lærende organisasjon

I motsetning til begrepet «organisasjonslæring», som først og fremst studerer prosessene som skjer inne i organisasjoner for å kunne forstå, kritisere og forbedre. Blir begrepet «den lærende organisasjon» sett på som en tittel, en ideell type organisasjon, som har kapasitet til å lære effektivt som igjen gjør at bedriften vokser og blomstrer (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Å oppnå tittelen «lærende organisasjon» kan være vanskelig. Organisasjonen må kontinuerlig følge med på hva den driver med, samtidig som den trenger å utnytte kunnskap fra tidligere erfaringer (Cierna et al. 2017). Effektiv kommunikasjon mellom organisasjonens individer er særdeles viktig for suksessen til en organisasjon (Crampton, Hodge, Mishra, 1998). Denne oppgaven kommer til å fokusere på begrepet

«organisasjonslæring» fremfor «den lærende organisasjon». Dette fordi den skal ta for seg selve prosessene innenfor universitet.

På grunn av oppgavens begrensning har jeg valgt å fokusere på organisasjonslæring og kompetanseheving innenfor kommunikasjonsfeltet. Dette fordi det er interessant å se på hvordan kommunikasjonsavdelingen profesjonaliserer seg selv og feltets historiske utvikling.

For å kunne svare på mine forskningsspørsmål, er det viktig å først vite hvilket perspektiv som er relevant for å forstå koblingen mellom en kommunikasjonsavdeling og organisasjonslæring. Jeg vil derfor i neste kapittel skrive om den historiske utviklingen til kommunikasjon som fagfelt. Samt ulike organisasjonslæringsperspektiver, for så å begrunne hvorfor jeg valgte aktivitetsteorien som mitt perspektiv

1.4 Avgrensning av oppgaven

På grunn av oppgavens begrensning og temaet er stort har jeg valgt å fokusere på organisasjonslæring innen for kommunikasjonsfeltet og kommunikasjonsavdelingen mens den profesjonaliserer seg selv.

2 Relevant forskning

For å kunne undersøke hvilken rolle kommunikasjonsavdelingen kan ha for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon, er det viktig å forstå koblingen mellom kommunikasjonsavdelingen og organisasjonslæring. Jeg vil først starte med å beskrive kort om utviklingen til organisasjonskommunikasjon har hatt og litt om den tradisjonelle plassen en kommunikasjonsavdeling i en organisasjon. For å kunne svare på mine forskningsspørsmål er det viktig forstå hva organisasjonslæring er, og ulike perspektiver på det jeg vil derfor også redegjøre for ulike perspektiver på organisasjonslæring. Til slutt skal jeg drøfte hvorfor jeg har valgt aktivitetsteorien og ekspansiv læring som mitt analytiske rammeverk. Siden case mitt er kommunikasjonsavdelingen og de jobber i et kommunikasjonsnettverk, vil også forskning på både internkommunikasjon, grensesoner og grensearbeid være aktuelt å se på.

2.1 Kommunikasjon og informasjon

Kommunikasjonsbegrepet har utviklet seg fra 1950-tallet og fokusere kun på kommunikasjon i en ren forretningsmessig målsetning, hvor ønsket var å forbedre sine kommunikasjonsaktiviteter relatert til forretningsvirksomhet (Neher, 1997). I dag har begrepet det utviklet seg til det som kalles organisasjonskommunikasjon. Dette har ført til at fokuset nå ligger på alle typer organisasjoner, inkludert universiteter (Røsdal, 2007).

Selve kommunikasjonsfaget har utviklet seg ut fra fagområdet «informasjon og samfunnskontakt». Som Erlieen trekker frem (2006) ser vi likevel ofte motforestillinger i organisasjoner som ikke er klare for forandring. Motforestillinger som at informasjonsavdelingen bare skal lage informasjonsprodukter som aviser og årsberetninger og at de ikke skal blande seg inn i organisasjon og ledelse.

Informasjon blir ofte sett på som en flyt av beskjeder og meldinger i kun én retning, mens kommunikasjon er en toveis prosess (Erlieen, 2006). Vi ser nå en utvikling i de fleste organisasjoner innenfor nettopp dette fagområdet «informasjon og samfunnskontakt», ta i bruk ordet «kommunikasjon» for å beskrive egen virksomhet. Denne omstillingen har gjort at

flere universiteter har omstrukturert informasjonsavdelingen og delt den i to. En som har mer fokus på samfunnet utad og en som har mer fokus på kommunikasjon. Jeg har likevel ikke klart å finne forskningslitteratur som tar for seg på hvilken måte denne avdelingen og nettverket kan skape aktiviteter/miljø som kan fremme eller hemme organisasjonslæring. Jeg håper derfor at min forskning kan være et bidrag til dette feltet.

I kommunikasjonsfaget har det vært motforestillinger om hva som er hensiktsmessig i en organisasjon. Litteraturen skriver ofte informasjon og kommunikasjon om hverandre, selv om det er et vesentlig skille mellom begrepet *informasjon* og *kommunikasjon* (Erlie 2006). En måte å illustrere skillet på er å bruke Arbeids- og administrasjonsdepartementets, AAD, (2001) definisjon på informasjon og kommunikasjon: «I norsk språkbruk benyttes disse begrepene ofte om hverandre. En enkel måte å skille mellom begrepene på er å si at kommunikasjon betegner prosessen og informasjon produktet eller budskapet. Informasjon er dermed det som blir formidlet i en kommunikasjonsprosess»

2.2 Organisasjonskommunikasjon

Goldhaber (1993) beskriver organisasjonskommunikasjon som en prosess. Denne prosessen oppstår innenfor et komplekst, åpent system hvor både interne og eksterne omgivelser påvirker og blir påvirket. Videre hevder han at både beskjeder og informasjonsflyt er viktig. Samtidig som begrepet også involverer individene innenfor systemet og deres holdninger, følelser, forhold og ferdigheter.

Kommunikasjon skjer ved bruk av informasjonskanaler som eksisterer i det formelle nettverket, men også det uformelle nettverket. Informasjonskanalene innenfor det formelle nettverket inkluderer møtevirksomhet, e-mail, telefonsamtaler og interne bedriftsaviser (Neher 1997; Erlie 2006). Det formelle nettverket er organisasjonsnettverket, mens det uformelle nettverket er jungeltelegraf. Ledelsen har ofte ingen aktiv rolle over informasjonsflyten hos det uformelle nettverket (Crampton et al. 1998). Likevel viser forskning at hvilke kommunikasjonskanaler som blir tatt i bruk, kan ha påvirkning på organisasjonens effektivitet (Clampitt, 2005).

2.3 Internkommunikasjon

Erlie (2006 s. 17) definerer internkommunikasjon slik: «Med intern kommunikasjon mener jeg informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen». Welch & Jackson (2007 s.193) går dypere og bruker en flerdimensjonal «stakeholder approach» for å definere det: «strategic management of interactions and relationships between stakeholders within organisations across a number of interrelated dimensions including, internal line manager communication, internal team peer communication, internal project peer communication and the internal corporate communication». Både Welch & Jackson (2007) og Erlie (2006) trekker frem at internkommunikasjon og ekstern kommunikasjon henger sammen, god internkommunikasjon er en forutsetning for god ekstern kommunikasjon. Hvor godt den interne kommunikasjonen blir formidlet avhenger av riktig valg av redskap. Erlie (2006) argumenterer også for at kvaliteten på den interne kommunikasjonen avgjøres i stor grad av den rådende ledelsesfilosofien og kommunikasjonsferdighetene til den enkelte lederen. Hvis organisasjonen oppnår god internkommunikasjon kan det bidra til å forebygge konflikter, flyten i beslutningsprosessene bedres, samt økte muligheter for faglig utvikling (Erlie 2006).

2.4 Internkommunikasjon og organisasjonslæring

Forskningen til Yeomans (2008) fokuserer på relasjonen mellom intern kommunikasjon og organisasjonslæring fra et fortolkende perspektiv. Yeomans (2008) brukte en fenomenologisk metodologi for å fange essensen av opplevelser relatert til kommunikasjon og læring blant ansatte i en helseorganisasjon i Storbritannia som ønsket å bli en lærende organisasjon.

Yeomans (2008) fant at intern kommunikasjon kan bidra til å utvikle organisasjonslæring gjennom «sense-making» prosesser, men det var ikke alle aktiviteter som fungerte like bra. I denne organisasjonen bestod disse prosessene: personlige brev og memos, linjestyringsinteraksjoner og interaksjoner med andre kollegaer. Læringen var assosiert med tilegnelse av kunnskap gjennom dag-til-dag interaksjoner, selvutvikling og studie. Yeomans (2008) fant at noen kommunikasjons typer var bedre enn andre, men at det varierte fra konteksten og hvilken profesjon innenfor helseorganisasjonen de tilhørte. I forbindelse med en nasjonal plan satte bedriften i gang organiserte «sense-making» aktiviteter som læringssejser, teammøter, nyhetsbrev og events som læringskonferanser. Det viste seg at

nyhetsbrev og læringskonferanser ikke var det mest fremtredende blant ansatte som en måte å lære på. Møter ble sett på som nyttig, men ble ofte nedprioritert på grunn av andre oppgaver som ble sett på som viktigere. Det de mente at linjesjefen deres var den viktigste kilden for læring og informasjon. Denne studien gir innsikt i hvordan yrkesgrupper skaper mening og reproducerer deres sosiale verden gjennom diskursiv praksis, og at bruk av interne kommunikasjonsstrategier burde matche meninger i den mangfoldige sammenhengen i både det sosiale og kulturelle.

2.5 Organisasjonslæring

Fokuset på organisasjonslæring og kompetanseheving økte rundt 1990-tallet i takt med informasjonsteknologiens inntog, da bedrifter så både behovet og nødvendigheten for å effektivisere og øke profitten i bedriftene (Crampton, Hodge et al. 1998). De første som refererte til organisasjonslæring og tanken om at organisasjoner kan lære er imidlertid Cyert og March (1963). De bygger sin definisjon på en behavioristisk tilnærming, hvor enheten for analysen er på organisasjonsnivå. Læringen skjer ved at det er en kontinuerlig i et stimulus-respons system og læring er erfarings basert. De bygger definisjonen sin på en behavioristisk tilnærming, enheten for analysen er organisasjonen.

Et annet perspektiv er den kognitivbaserte læringsteorien dobbelkrets- og enkelkretslæring til Argyris og Schön (1997). Denne teorien ble et viktig bidrag til feltet som helhet, fordi de skiller mellom organisasjonene som har kapasitet, og organisasjonene som ikke har kapasitet til å engasjere seg betydelig til læring. De ser på læring som en prosess og har fokuset på individet og mentale modeller. Et tredje perspektiv er Senge (2006) sitt system perspektiv. Senge (2006) introduserer fem ferdigheter for å kunne forstå og mestre utfordringene som organisasjoner kan oppleve. Senge (2006) ser på organisasjonen som en helhet og mener at det må være et fokus på kontinuerlig læring både på et individuelt og kollektivt nivå. De ansatte kan ikke bare være opptatt av sin egen oppgave, de må også kunne løfte blikket og ta et mer helhetlig ansvar for organisasjonen.

Det siste perspektiv jeg skal trekke frem er Engeströms tredjegerasjons aktivitetssystem og ekspansiv læring (1999a;1999b;2001). Denne teorien bygger på en sosiokulturell læringsteori, som mener medierende artefakter, som språk og systemer, medierer menneskers handling og

sosiale samspill. Minimums analyseenhet i Engeströms (2001) teori er to komplekse aktivitetssystemer som interagerer med hverandre, hvor hvert aktivitetssystem er drevet av egne indre motsigelser. Interaksjonen og den ekspansive læringen blir sett på som praksisen til aktivitetssystemene, og det blir innført et potensielt felles objekt som kobler systemene sammen. Dette er et perspektiv som ikke er like ofte brukt i forbindelse med organisasjonslæring. Jeg vil likevel argumentere for at det er dette perspektivet som er mest relevant for å kunne svare på forskningsspørsmålene mine. Det kan argumenteres for at siden denne kunnskapsorganisasjonen har den særegne strukturen kan man dele dette universitetet inn i mange forskjellige aktivitetssystemer. I min oppgave deler jeg den inn i to aktivitetssystemer. Den sentrale ledelsen og de administrative enhetene, mens det andre består av alle de fristilte enhetene som fakulteter, biblioteket og museer. I denne oppgaven blir dermed fokuset på praksisen til den aktuelle kommunikasjonsavdelingen. Her blir selve kommunikasjonen, aktiviteten og samhandlingen mellom disse to et viktig fokus. Jeg ser også de fem prinsippene Engeström har utviklet for å se om denne teorien er et riktig valg passer til min case.

Engeström (2001 s.136-137) oppsummerer fem prinsipper for når det passer å bruke sin teori er:

1. Den primære analyseenheten består av to eller flere aktivitetssystemer.
2. Det flerstemmige i et aktivitetssystem. Et aktivitetssystem består alltid av et fellesskap med forskjellig synspunkter, tradisjoner og interesser. Fordelingen av arbeid i et aktivitetssystem skaper forskjellige posisjoner for deltagerne. Det flerstemmige øker i et nettverk av interagerende aktivitetssystemer, dette kan skape en kilde til både problemer og innovasjon. Det krever handlinger som oversettelse og forhandlinger.
3. Aktivitetssystemer skapes over tid og kan kun analyseres i lys av sin egen historie, sammen med ideene og redskapene som har vært med på å forme den.
4. Den sentrale rollen motsetninger har som kilde for endring og utvikling. Motsetninger er ikke det samme som problemer eller konflikter. Motsetninger er historisk akkumulerte strukturelle spenninger innenfor og mellom aktivitetssystemene. Aktivitetssystemer er åpne systemer, når et aktivitetssystem tar opp i seg nye elementer

fra utsiden, leder det ofte til en aggregert sekundær motsetning hvor noen eldre elementer (som regler eller fordeling av arbeid) kolliderer med det nye. Slike motsetninger genererer forstyrrelse og konflikter, men også innovative forsøk på å endre aktivitetssystemet.

5. Muligheten for ekspansive forandringer i aktivitetssystemet. Et aktivitetssystem beveger seg gjennom relativt lange sykluser av kvalitative transformasjoner. Når motsetninger i et aktivitetssystem øker, vil noen individuelle deltagere begynne å stille spørsmål og avvike fra den etablerte normen. Noen ganger vil dette føre til en felles visjon og et bevisst samarbeid for forandring. En ekspansiv transformasjon er oppnådd når objektet og motivet for aktiviteten er rekonseptualisert for å ta imot en radikal bredere horisont av muligheter enn i det tidligere modus av aktivitet.

På bakgrunn av disse fem prinsippene, mener jeg tredjegerasjons aktivitetsteori sammen med ekspansiv læring, er det mest relevante perspektivet for å forstå koblingen mellom kommunikasjon og organisasjonslæring. Jeg synes det er viktig å ta hensyn til det kulturelle og historiske aspektet til kommunikasjon som fagfelt og kunnskapsorganisasjonen, samt konteksten til handlingene/aktivitetene til kommunikasjonsavdelingen. Spenninger og motsetninger som dukker opp i ny praksis trenger å ses i lys av den historiske og tradisjonelle plassen til kommunikasjon som fagfelt. Mellom hvert aktivitetssystem oppstår det et grensefelt, nettverket representerer hver representant sitt fakultet, hvor hvert fakultet har sin egen agenda ovenfor hva deres ledelse vil. Samtidig som kommunikasjonsdirektøren representerer hva rektoratet vil. På bakgrunn av definisjonen til AAD (2001) der kommunikasjon ses på som en prosess, kan det argumenteres for at for å få til en god intern kommunikasjon må man få alle på samme bølgelengde.

Mellom de to aktivitetssystemene oppstår det et område hvor subjektene fra hvert system møtes for å samarbeide. For å forstå dette samarbeidet og hvordan de kommuniserer har jeg tenkt å benytte meg av teorien om grensesone og grenseobjekter som både Star & Griesemer (1989), Engeström & Miettinen (1999) har forsket på. Engeström og Miettinen (1999) ser også viktigheten med å utforske konseptene oversettelse og grensekryssing. De mener disse begrepene er viktige for å analysere utfoldelsen av objekt orientert samarbeidsaktivitet blant forskjellige aktører, ved å fokusere på verktøy og metodene brukt for å skape grenseobjektet i

konkrete arbeidsprosesser. Han mener at aktivitetsteorien trenger verktøy som dialog og debatter for å kunne analysere og transformere nettverk (Engeström & Miettinen 1999). Dette er noe jeg vil gå dypere inn på i kapitlet om aktivitetsteorien.

Aktivitetsteorien ser også på konteksten til handlingen, altså reglene, fellesskapet og arbeidsdelingen noe som er interessant fordi det er store forskjeller og sprik i de to aktivitetssystemene som hører til i samme organisasjon.

2.6 Når flere aktivitetssystemer møtes

Jensen (2018) tar for seg tre aktivitetssystemer som arbeider i grensesonen for å oppnå et fellesmål. Dette er en kvalitativ studie på skoleforbedring på tvers av virksomheter som har skoleforbedring som overordnet hensikt, hvor formålet var tosidig. Jensen (2018) ville bidra til økt kunnskap om spesifikke aspekter ved profesjonelt grensarbeid som har skoleforbedring som overordnet hensikt. Det andre formålet var å demonstrere at aktivitetsteorien er et godt teoretisk rammeverk for analyse av profesjonelt arbeid i grensesoner. Den teoretiske rammen og metodiske tilnærmingen til grensarbeid er tredje generasjons aktivitetsteorien til Engeström, hvor de tre aktivitetssystemene: Skoler, Universiteter og kommuneadministrasjon, møtes i et grenseområde for å samarbeide. Empirien deres er hentet fra skoleforbedringsprosjekter og teamarbeid. Boken består av to studier, datamaterialet er først og fremst basert på lydinnspilte interaksjoner fra møter i teamene som er studert, samt feltnotater, intervjudata og dokumentdata. Selv om de supplerer for å ha en bredere forståelse for den sosiokulturelle forståelsen, er det først og fremst interaksjonsanalyse som er hovedfokuset deres.

Jensen (2018) sin empiri gir innsyn i hvor krevende det kan være å framforhandle felles formål og fokus, og viktigheten med å gjøre eksplisitt hva som står på spill for den enkelte virksomhet. Videre trekker hun frem at de som møtes i grensarbeidet må reflektere over ulike tilnærminger og utforske konkrete måter å jobbe på. Det kom også frem i analysen at om mangfoldet av perspektiver kommer til uttrykk og blir tatt hensyn til når de samarbeider rundt ulike utfordringer, kan det gjøre profesjonelle grensarbeidet mer innovativt. Den individuelle handlekraften er viktig som en medierende ressurs i grensarbeidet. Jensen (2018) fant også at stegene i ekspansiv læring var en viktig del av å endre praksisen til

skolene. Aktivitetsteorien spilte en viktig rolle for å belyse prosesser i grensearbeidet, blant annet fordi den viser hvordan spenninger kan trigge videre utvikling.

Forskningen er relevant fordi den dekker samarbeid, men samtidig dekker den ikke kommunikasjonen som foregår og utfordringer. En forskjell er blant annet at kunnskapsorganisasjonen jeg studerer er såpass stor at den kan deles inn i flere aktivitetssystemer, men de er fremdeles del av en og samme organisasjon.

2.7 Organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon

Siden jeg undersøker organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon, og disse er anderledes i forhold til andre typer organisasjoner, ser jeg det også som hensiktsmessig å trekke frem forskningen til Cierna et al (2017). Denne artikkelen baserer seg på en kvantitativ forskning og tar for seg organisasjonslæring og implementering av dette i kunnskapsorganisasjoner. Cierna et al. (2017) tar også for seg hvorfor det er viktig at kunnskapsorganisasjoner begynner å fokusere mer på organisasjonslæring, enn det de tradisjonelt har gjort før.

De brukte en undersøkende metodologi og samlet inn datamateriale gjennom strukturerte spørreskjemaer. Fokuset deres var på høyere utdanningsinstitusjoner i både Slovakia og andre land i EU, samt noen utvalgte bedriftsorganisasjoner for sammenligning. Datamaterialet stammer fra et utvalgt av 545 respondenter, fordelt på 134 Slovakiske og 111 utenlandske høyere utdanningsorganisasjoner. De hadde også 300 Slovakiske bedriftsorganisasjoner. Hypotesen de jobbet ut ifra var at det ikke var noe forskjell mellom konseptet lærende organisasjon i høyere utdanningsinstitusjoner og bedriftsorganisasjoner, på tross av den fundamentale forskjellen i oppbyggingen av de forskjellige organisasjonene.

De fant at å få til en god informasjonsflyt og dialog er en nøkkelkomponent for å utvikle en organisasjon, men at det er utfordrende å få til kommunikasjon på tvers av enheten da de ofte har egne «språk» innad i enhetene. Cierna et al. (2017) fant at på tross av særtrekkene ved hvordan en kunnskapsorganisasjon er bygget opp, kan de sidestilles med bedriftsorganisasjoner. Det viktigste er ikke størrelsen eller strukturen til organisasjonen, men at organisasjonen er klar over effektiviteten til ens egne ledelse, mulighetene for forbedring, samt å skape målbare mål. Deres artikkel foreslår elementer og en algoritme for å

implementere en filosofi for læring, basert på Senge (2006) sine fem disipliner. Problemet med denne artikkelen er at de fokuserer ikke nok på den interne kommunikasjonen, samt at de ikke går dypere inn i hvem som skal koordinere dette. Algoritmen deres minner om Engeströms (1999b) ekspansive læringsteori, men den mangler fokuset på hvordan skape samarbeidet når de mange perspektivene i en kunnskapsorganisasjon møtes. Den foreslår heller ikke å pilotere før man implementerer, noe som er viktig før man endrer, særlig i kunnskapsorganisasjoner som er løst koblete og har for tradisjon å dra i hver sin vei.

2.8 Flere dimensjoner av grenser og læring

I Engeström, Engeström & Kärkkäinen (1995) sin argumenterer de for at læring ikke bare er vertikal. Kunnskapen fra eksperten går ikke bare ovenfra og opp, eller nedenfra og opp. De mener man må ha en bredere og et mer flerdimensjonalt syn på det. De anerkjenner at læring vertikalt er viktig, men for å forstå hvordan individer tilegner seg kunnskap er det samtidig mer og mer relevant å ta hensyn til den horisontale dimensjonen. Ekspertene beveger seg mellom flere parallelle aktivitetskontekster. I disse kontekstene er det forskjellige kognitive verktøy, regler og mønstre i sosiale interaksjoner, som kan både komplementære eller motstridene. De ulike kontekstene har ulike kriterier for ekspertise, som igjen fører til at eksperten må forhandle og kombinere ingredienser fra flere forskjellige kontekster for å oppnå en hybridløsning. Det vertikale forholdet mellom ekspert og novise blir utfordret i dialogisk problemløsning. Ut ifra dette vokser det frem to nye sentrale teorier, *polycontextuality* og *grensekryssing*. I deres studie utforsket de tre forskjellige variasjoner av polytextuality og grensekryssing, for å utvikle kunnskap om det horisontale aspektet av ekspertise.

Polycontextuality kan bli sett på som «koordinerende multitasking». Sett med aktivitetsteoriens øyne betyr det at eksperter ikke bare er involvert i flere oppgaver samtidig og deltagelse i spesifikke oppgaver innenfor en og samme aktivitet. De er også med i flere fellesskap (Engeström et al. 1995). Grensekryssing er når eksperter fra hvert aktivitetssystem krysser en grense for å samarbeide, de går inn i et ukjent område (Engeström et al. 1995).

I deres studie fant at der problemene var vanskelig å forstå og ikke definerte det horisontale perspektivet viste seg. Deltagerne måtte bevege seg på tvers av grenser for å søke og gi hjelp,

for å finne informasjon og redskaper uansett hvor de tilfeldigvis var tilgjengelig. De fant også at det var viktig å ha identifisert de konkrete problemene og engasjere de andre på den andre siden av grensen var viktig for å krysse grensen, det hjalp ikke å bare ha møter. Videre fant de at grensekryssing ikke nødvendigvis er avhengig av et gjensidig aksepterte fortolkninger på tvers av grensen for at samarbeidet skulle være fruktbar. Å argumentere forskjellene og kontrastene kan trigge en signifikant kollektiv formasjon av et konsept på den ene eller begge sidene av grensen. Det siste de fant var at grensekryssing kan være en gjensidig prosess av problemløsning, hvor de opprinnelige påtatte rollene til de forskjellige individene kan bli forandret eller reversert.

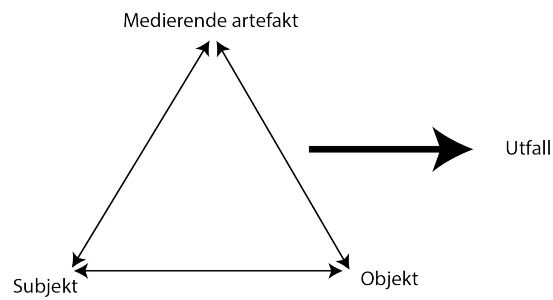
3 Aktivitetsteorien som rammeverk

I dette kapitlet skal jeg gi en bedre forståelse av hva tredjegerasjons aktivitetssystem er. Jeg kommer også til å definere begreper jeg mener er viktige for å kunne analysere funnene mine. Jeg skal først gjøre rede for aktivitetsteorien og muligheten den gir for ekspansiv læring, som er det jeg skal bruke for å analysere datamaterialet mitt. For å forstå kommunikasjonsnettverket og deres rolle mellom kommunikasjonsavdelingen og ledelsen vil jeg også forklare begrepene: grenseområde, grenseobjekt, samt forskjellige problemer med kommunikasjon.

3.1 Aktivitetsteorien

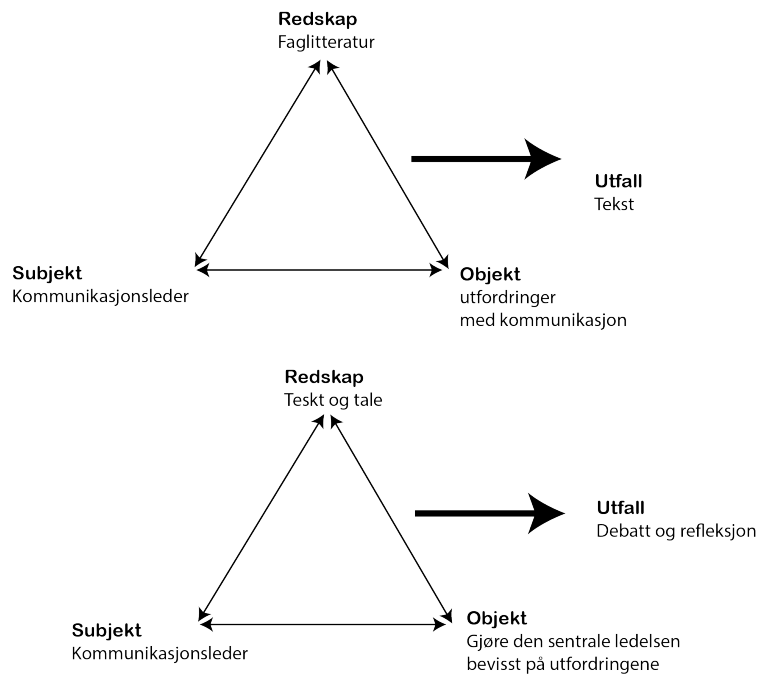
Kulturhistorisk aktivitetsteori, heretter kun kalt aktivitetsteorien, ble først startet av Lev Vygotsky (1978). Aktivitetsteorien bygger på den sosiokulturelle læringsteorien som ser på mennesket som en aktivt handlende og ansvarlig. Kunnskap kan ses på som en konstruksjon av forståelse og mening skapt i møte mellom mennesker i sosial samhandling, som fører til at den er en stadig endring og fornyelse. Den sosiale, kulturelle og historiske settingen som mennesker lever i får betydning for menneskets oppfattelse og forståelse. På denne måten vil individer innenfor samme kontekst mer eller mindre kunne dele en felles forståelse (Engeström 1999). Det betyr for eksempel at administrative ansatte og forskere på samme fakultet kan skape en felles forståelse i sosial samhandling.

Vygotsky (1978) hevdet at den viktigste måten mennesker utvikler sin bevissthet er ved hjelp av språk og tegn. I handlings- og interaksjonsprosesser kan individet ta aktivt i bruk kulturelle artefakter eller hjelpemidler. Vygotsky kalte disse for «tools» og «signs», redskap og tegn. Redskap er en del av den materielle verden som har blitt omformet gjennom historien ved å være en del av målrettede handlinger. Vygotskys ide om kulturell mediering for handling blir vanligvis uttrykt ved den kjente triangelen: subjekt-objekt og medierende artefakt (Figur 2). Produksjonen av enhver aktivitet involverer subjektet, objektet med handlingen, og de medierende artefaktene, *redskapene*.



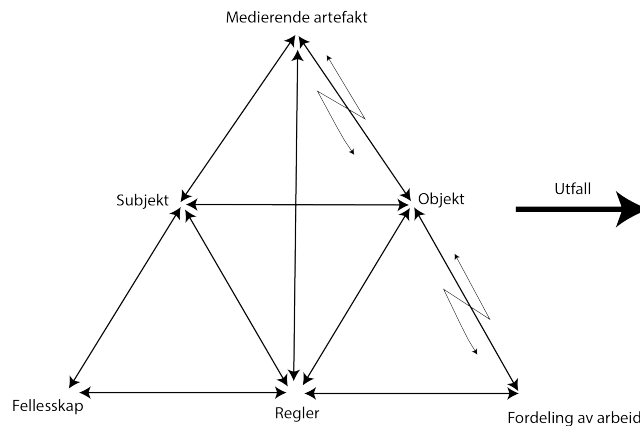
Figur 2 Triadisk representasjon av aktivitet (Engeström s. 30 1999b)

Her er selve analyseenheten til forskeren subjekt, objekt, redskapet den bruker og utfallet for å forstå aktiviteten. Figurene ovenfor representerer aktivitet. Et eksempel på slik aktivitet er hvis en kommunikasjonsleder ved et fakultet som skal skrive en tale om hvordan heve kompetansen innenfor kommunikasjonsfeltet. *Subjektet* blir da kommunikasjonslederen, *redskapet* blir faglitteratur, *objektet* er å skrive om utfordringer for å heve kompetansen for kommunikasjon ved universitetet? *Utfallet* blir da teksten. Hvis denne lederen skal holde talen for den sentrale ledelsen blir *redskapene* den skrevne teksten og språket han bruker. Disse blir brukt for å formidle objektet som er å bevisstgjøre den sentrale ledelsen om utfordringene. Utfallet blir da debatt og refleksjon rundt utfordringene. Figuren under er basert på Engeström sin modell (1999b s. 30) og representerer disse to aktivitetene.



Figur 3 representasjon av aktiviteten av å skrive og holde en tale

Den ble senere videreutviklet av Vygotskys student og kollega, Alexei Leont'ev (1978). Han var opptatt av selve motivet med handlingen, hvorfor utfører subjektet nettopp denne handlingen? Aktivitetsteorien ser på hvordan redskaper, det kollektive, samt de historiske og materielle forutsetningene sammen former aktivitet og kontekst til problemløsning og kunnskap (Engeström, 2001). Alexei Leont'ev (1978) utvidet derfor denne trekanten til det som blir kalt andre generasjons aktivitetsteori, figur 3. Leont'ev mente det var viktig å skille mellom individets handling og fellesskapets handling, for å sette det i sosial og kulturell handling og forstå hvorfor individet utfører aktiviteten (Engeström 2001). Leont'ev representasjon av aktivitet viser den individuelle, men også gruppens aktivitet sammen i ett kollektivt aktivitetssystem. *Reglene* i et aktivitetssystem er eksplisitte/implisitte regler, normer, konvensjoner og standarder som begrenser handling Ut ifra dette utviklet Engeström (1999b) denne komplekse modellen som viser strukturene av et komplekst aktivitetssystem.

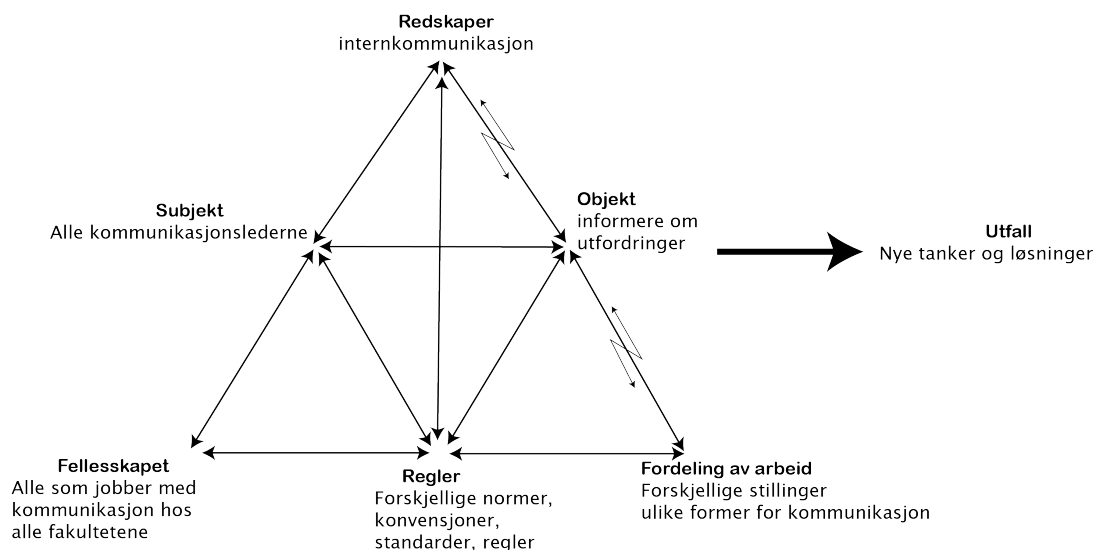


Figur 3 modell for andregenerasjons aktivitetssystem utviklet av Engeström (s 31, 1999b)

Med utgangspunkt i Engeströms beskrivelse av denne modellen (s. 31 1999b) kan vi ta eksempelet med kommunikasjonslederen videre. Hvis vi samler alle som jobber med kommunikasjon hos alle fakultetene hos et universitet, endrer vi på hvem som er *subjektet*, men *objektet* er fremdeles det samme. *Fellesskapet* er alle som jobber med en eller annen form for kommunikasjon, *subjektet* blir derfor alle kommunikasjonslederne fra hvert fakultet. *Fordelingen av arbeid* er alle de forskjellige stillingene og formene for kommunikasjon de i fellesskapet jobber med. *Reglene* her er alle de forskjellige eksplisitte/implisitte regler, normer, konvensjoner og standarder fakultetene har. De viktigste *redskapene* innad i aktivitetssystemene blir da ulike former for internkommunikasjon, som nyhetsbrev, epost og møter og intranett.

Engeström var opptatt av det flerstemmige i aktivitetssystemet og hvordan forskjellige synspunkter, tradisjoner og forståelser skapte utfordringer innad i et aktivitetssystem og når andre aktivitetssystemer møtes. Hvordan forskjellige synspunkter, tradisjoner og forståelser kan skape utfordringer for kommunikasjon. Det er nettopp disse utfordringer som den tredje generasjonen aktivitetsteori, heretter kun kalt aktivitetsteorien, fokuserer på (Engeström 1999a; Engeström 2001). Teorien tar utgangspunkt i at enheten for analyse er menneskelig aktivitet og konteksten den oppstår i. Enheten for analyse er hele aktivitetssystemet og dets samhandling med ett eller flere andre aktivitetssystemer (Engeström 2005; Mørch, Hansen Åsand, Ludvigsen 2006). Engeström har plassert lyn for å illustrere spenninger mellom sentrale komponenter i aktivitetssystemet (1999b).

Tar vi denne teorien videre inn i vårt eksempel, er den sosiale konteksten her at *fellesskapet* er fordelt på mange forskjellige fakulteter som er løst koblete. *Reglene* i dette aktivitetssystemet er også løst koblet, fordi hvert fakultet er mest opptatt av sine interne regler. Dette sammen med den fragmenterte inndelingen i *fordelingen av arbeid* fordi noen har formell kompetanse innenfor kommunikasjon og andre ikke. Det er også et stort spenn på hvor mange stillingsprosenten de har og hvilke typer oppgaver de utfører. Dette kan skape spenninger innad i aktivitetssystemet. Lyn 1 representerer hvor vanskelig det er for dette fellesskapet å kommunisere med hverandre for å oppnå objektet. Lyn 2 representerer at det er vanskelig å få til en felles diskusjon for å oppnå objektet, fordi de forskjellige fakultetene, *fellesskapet*, drar i hver sin retning.

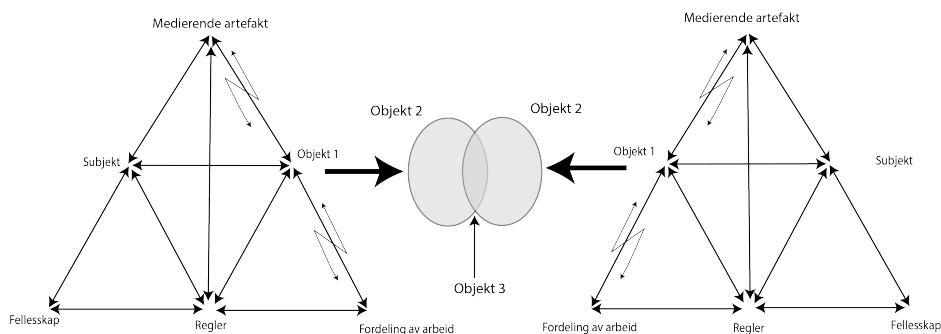


Figur 4 representasjon av et komplekst aktivitetssystem

I min oppgave er det to aktivitetssystemer og deres samhandling jeg undersøker. Det første er det jeg beskrev over. Det andre består av kommunikasjonsavdelingen. Her er *fellesskapet* de tre enheten avdelingen er delt inn i; Seksjon for kommunikasjon, Seksjon for samfunnskontakt, Universitetsledelsens kommunikasjonsstab. *Subjektet* er kommunikasjonsdirektøren, seksjonssjef for kommunikasjon, seksjonssjef for samfunnskontakt, gruppeleder kommunikasjon enhet for lederstøtte. *Objektet* er å heve kompetansen i kommunikasjonsfeltet, *Redskapene* er de samme som det andre

aktivitetssystemet, *reglene* her er alle de forskjellige eksplisitte/implisitte regler, normer, konvensjoner og standarder den sentrale ledelsen har bestemt. Lyn 1 representerer det samme, lyn 2 representerer at de forskjellige seksjonene vil forskjellige ting, samtidig som direktøren kan oppleve en spenning mellom hva den vil og hva ledelsen vil.

Når disse to møtes, vil objekt 2 være hvordan de mener det skal gjøres og Objekt 3 blir da et felles objekt, enighet, eller potensiell enighet om hvordan de skal gjøre det. Engeström (2011) skapte en modell for å illustrere denne dynamikken i dialogen, nettverket av de interagerende aktivitetssystemene og da mange perspektivene. I mitt eksempel blir da *objekt 2* hvordan det aktivitetssystemet mener det skal gjøres. *Objekt 3* blir da en felles forståelse av hvordan oppnå å heve kompetansen innenfor fagfeltet hos hele organisasjonen, samt en arena for å diskutere faglige utfordringer. På bakgrunn av dette kan vi representere aktiviteten mellom en analyseenhet ved hjelp av figur 5.



Figur 5 Tredjegerasjons aktivitetssystem (Engeström s. 136, 2011)

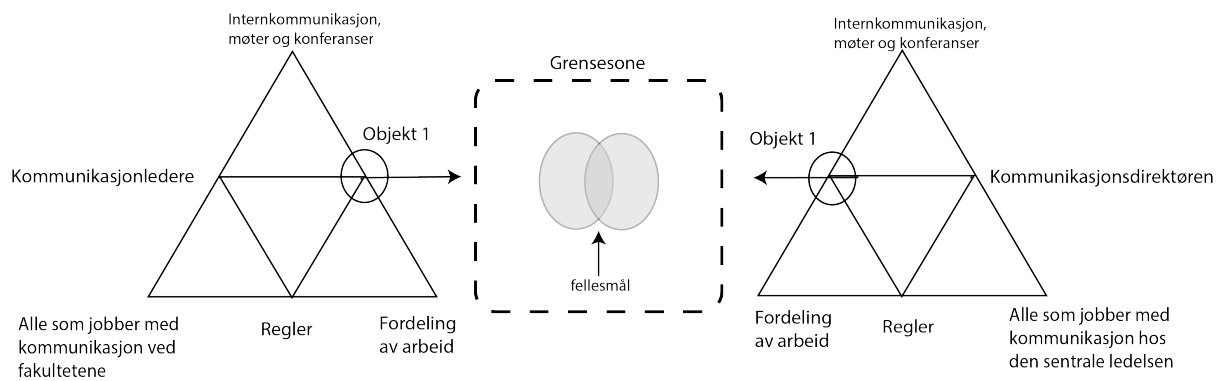
3.2 Grensesoner

I det komplekse og flerstemmige område som oppstår når forskjellige aktivitetssystemer møtes, foreslår Konkola, Tuomi-Gröhn, Lambert, Ludvigsen (2007) å kalle dette en grensesone. Konkola et al. (2007) definerer en grensesone som et område hvor forhåndsbestemte rutiner og rigide mønstre ikke eksisterer. Det er også her aktivitetssystemene får reflektere over egen struktur, holdninger, normer, roller og oppfatninger. Når de forskjellige aktivitetssystemene møtes for å diskutere tidligere erfaringer

og planlegge fremtidige handlinger, kan det oppstå læringsprosesser oppnådd ved det kollektive aktivitetssystemet (Ludvigsen, Krangle et al. 2011; Tuomi-Gröhn, Engeström, Young 2003). Kunnskapen som blir delt mellom disse aktivitetssystemene skapes gjennom interaksjoner, mellom disse aktivitetssystemene er en prosess som involverer aktiv tolkning, moderere og rekonstruere ferdigheter og kunnskap. Gjennom dette samarbeidet kan de to systemene sammen finne og skape noe som begge kan tjene på. Denne typen aktivitet kaller Konkola (2007) «grensesone aktiviteter». Individuelle mål oppheves og et team med felles mål skapes: «This team has a shared task: to develop work practices by benefiting from each participant's theoretical and practical expertise and with the help of a network of the necessary activity systems (Konkola et al. 2007, s. 224). Det er her *objekt 3* skapes (Engeström 1999a; 2001). For å jobbe inne i grensesonen, må subjektene fra de krysse hver sin grense og inn i den ukjente grensesonen. Det viktig at de møter hverandre og at alle krysser grensen for å få et fruktbart utfall.

Boundary-crossing actions are always two-sided interaction. If only one party attempts to cross a boundary but receives no response, the action is incomplete and cannot be categorized as boundary crossing. To be expansive, such actions need to be characterized by mutual engagement and commitment to change in practices. Moreover, whether or not a boundary-crossing action is expansive can ultimately only be determined in the broader context of transformation in the activity systems involved. (Engeström s 3-4, 2003)

I min oppgave er det her de to aktivitetssystemene mine møtes, *grensesonen*, er kommunikasjonsnettverket.



Figur 6: Modell av aktivitetssystemene som møtes i grensesonen

Det er i denne sonen subjektene fra begge aktivitetssystemene mine må krysse sin egen grense for å få til et godt samarbeid. I kapittelet hvor jeg legger frem dataen min forklarer jeg begge aktivitetssystemene jeg har som analyseenhet.

3.3 Grenseobjekter

Alle aktivitetssystemer er mediert av redskaper og objekter, Et medierende artefakt kan være et objekt, begrep, en plan, idé eller aktivitet som fungerer som en brobygger og holder de forskjellige aktivitetssystemene sammen (Mørch et al. 2006). Objekter blir ofte kalt et *grenseobjekt* (Tuomi-Gröhn e al. 2003), og er et begrep som først ble diskutert av Star og Griesemer (1989).

Et grenseobjekt, et begrep først introdusert av Star og Grisemer (1989), er et objekt som blir brukt når to forskjellige kunnskapsdomener møter hverandre for å opprettholde integriteten til informasjonen som skal deles. De forskjellige aktørene i domenene må etablere en felles *modus operandi*, arbeidsmodus, som gjør at informasjonen blir forstått uavhengig av tid, sted og domene (Star og Grisemer 1989). Ifølge Star (1989) er et grenseobjekt: «both plastic enough to adapt to local needs and constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites» (Star 1989 s. 46).

Det er forskjellige tilnærminger til ordet grenseobjekt, noen mener grenseobjektet som det felles målet. Andre mener det som et medierende redskap for å bygge bro og forståelse mellom to aktivitetssystemer (Akkerman & Bakker 2011a). Et eksempel på dette kan være

fagspråket til en kunnskapsdomene (Mørch et al. 2006). I min oppgave bruker jeg begrepet *grenseobjekt* som et objekt brukt som et redskap som skaper felles forståelse og fungerer som en brobygger mellom to aktivitetssystemer. Et eksempel på dette kan være at for en pedagog har ordet *redskap* forskjellige betydninger, enn det vil for eksempel ha for en gartner.

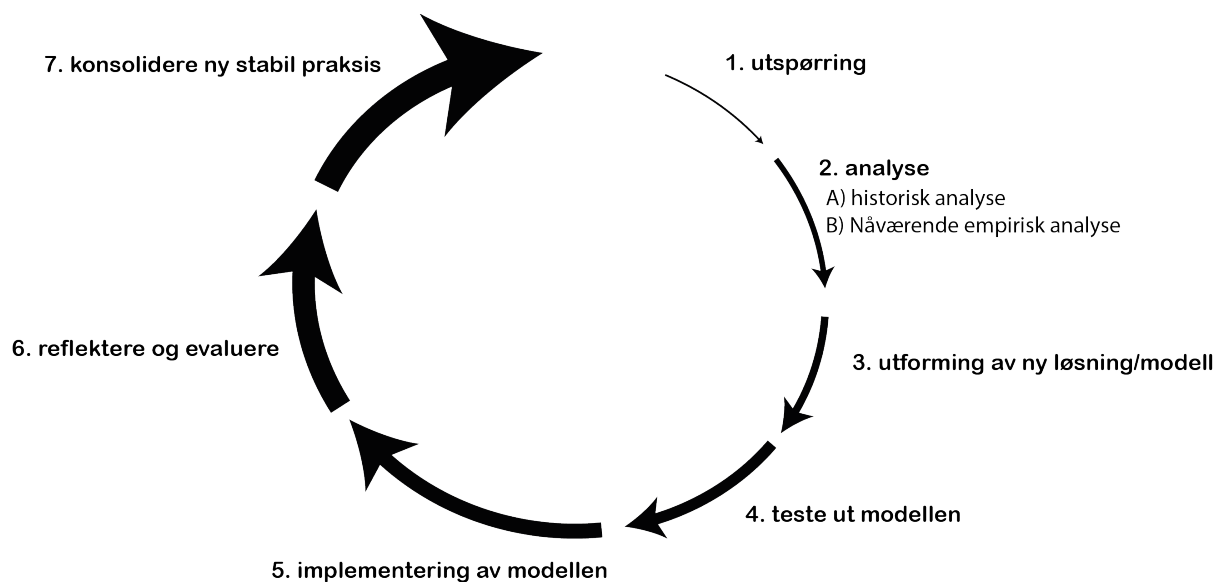
Mennesker som har forskjellige tilnærminger til aktiviteten, kan bruke grenseobjektet til å koordinere sin aktivitet rundt objektet. Dette kan igjen gi en felles forståelse for aktiviteten. Spenningsene rundt betydningen av grenseobjektet er en del av hva deltagerende må ta hensyn til når de prøver å koordinere sine forskjellige interesser (Tuomi-Gröhn et al. 2003). Det er viktig å skape et grenseobjekt for å klare å utvikle og opprettholde sammenheng mellom de forskjellige interagerende aktivitetssystemene. I min oppgave vil jeg si at grenseobjektet er det profesjonsorienterte språket som hører inn under fagfeltet kommunikasjon. De trenger å skape en felles forståelse av domenet.

Når en institusjon skal endre fellesskapets praksis, og implementere det på tvers av enhetene, kan det være vanskelig for dem å trekke det inn i egen praksis (Benn, Edwards, & Angus-Leppan, 2013). I denne komplekse situasjonen kan et medierende artefakt, brukt riktig, legge til rette for at de som er i grensesonen klarer å få en felles forståelse. Realisering av potensialet som representasjoner og redskaper har for å fasilitere for grensekryssing, er avhengig av hvordan de blir brukt (Engeström, Engeström, & Kärkkäinen, 1995). I mitt tilfelle blir det aktuelt å se på hvordan de bruker de ulike redskapene de har for internkommunikasjon.

3.4 Ekspansiv læring

Engeström (1999b) sin ekspansive læringsteori er basert på at forståelse går fra det abstrakte til det konkrete. For å forstå essensen av objektet må man se på hvilke motsetninger som lå til grunn for utviklingen av det. Engeström (1999b) mener at en teoretisk idé eller konsept starter som en abstrakt liten enhet, en *germ cell*, som sakte, men sikkert transformeres til et konkret system av flere konstant utviklede manifestasjoner. Med abstrakt mener Engeström (1999b) en liten enhet, separert fra helheten. Den ekspansive syklusen begynner med at individuelle subjekter setter spørsmålsteget til den aksepterte praksisen og den utvider seg gradvis utover i organisasjonen.

Engeström (1999b s.383-384) beskriver en ideell sekvens fra det abstrakte til det konkrete i en ekspansiv syklus på denne måten: 1) Det starter med å stille spørsmål, kritisere og avvise noe av den godtatte praksisen og eksisterende kunnskapen. 2) Analyse av praksisen som involverer mentalt, muntlig eller praktiske endringer for å finne ut hva som forårsakende eller forklarende mekanismer. Det blir enten gjort en historisk- eller empirisk analyse. 3) Modellere den nye ideen, dette gjøres ved å konstruere en eksplisitt, forenklet modell av den nye ideen som både forklarer og tilbyr en løsning på den problematiske situasjonen. 4) Teste ut modellen, ved å undersøke og eksperimentere for å forstå dynamikken, potensialet og begrensningene. 5) Implementering av modellen, konkretisere den ved å ta den i bruk. 6) Reflektere og evaluere prosessen. 7) Konsolidere utfallet inn i en ny stabil form for praksis.



Figur 7: Sekvens av epistemisk aktivitet i en ekspansiv læringsyklus (Engeström, s. 384 1999).

Proessen til en ekspansiv lærings sirkel burde bli forstått som konstruksjon og resolusjon av spenninger og motsetninger i et komplekst system som inkluderer objekt, medierende artefakt og perspektivene til deltagerende. Tradisjonelt sett har denne teorien blitt brukt på større organisasjoner over mange år, men den kan også ses innad i team som jobber sammen. Her kan det oppstå minisykluser av innovativ læring, men de kan kun bli sett på som potensielt ekspansive (Engeström 1999b). Engeström (1999b) trekker frem:

«A large-scale, expansive cycle of organizational transformation always consists of small cycles of innovative learning. However, the appearance of small-scale cycles of innovative learning does not in itself guarantee that an expansive cycle is going on. Small cycles may remain isolated events, and the overall cycle of organizational development may become stagnant, regressive, or even fall apart (Engeström 1999b s. 385).

Dette betyr at selv om teamet i seg selv kan lære noe i grensesonen, trenger det ikke nødvendigvis å føre til læring på et organisatorisk nivå. For at en full læringssyklus skal skje, kreves det et konsentrert og strategisk arbeid (Engeström 1999b).

For at kommunikasjonsnettverket skal klare å heve kompetansen i hos hele universitetet må de derfor først klare å skape en minisyklus innad i grensesonen, for deretter å jobbe strategisk for å klare å skape en ekspansiv læringssyklus på et organisatorisk nivå. En fullkommen syklus er sjelden, modellen som illustrerer læringssyklusen er ideell.

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gått i dybden på aktivitetsteorien og hvordan denne teorien sammen med arbeid i grensesonen kan brukes som redskap til å analysere aktivitetene en kommunikasjonsavdeling kan ha for organisasjonslæring. Aktivitetsteorien gir et konseptuelt rammeverk for å forstå menneskelig og arbeidsrettet utviklingsprosesser, samt analysere det dynamiske forholdet mellom individet og de sosiale strukturene (Engeström 1999a; Mørch et al. 2006; Verenikina 2010). Dette har gitt forskning grunnlag for å analysere data, hvor målet er å oppnå fundamentale forandringer på det organisatoriske nivået (Engeström 2001; Verenikina 2010). Med denne analyserammen kan jeg se på aktivitetene, *initiativene*, kommunikasjonsavdelingen tar for å fremme organisasjonslæring og hvordan opplevelsen av disse kan gi. Som er det jeg undersøker i denne oppgaven.

3.5.1 Initiativer

Initiativer som kan tas for å skape et godt samarbeid er å se på redskapene som blir brukt for å mediere til samarbeid og refleksjon (Ludvigsen et al 2011). Redskap som kan brukes, er både redskaper for internkommunikasjon, som e-post og intranett. De kan skape møteplasser hvor alle fra *fellesskapene* kan møtes for å diskutere og for å kunne skape en felles forståelse

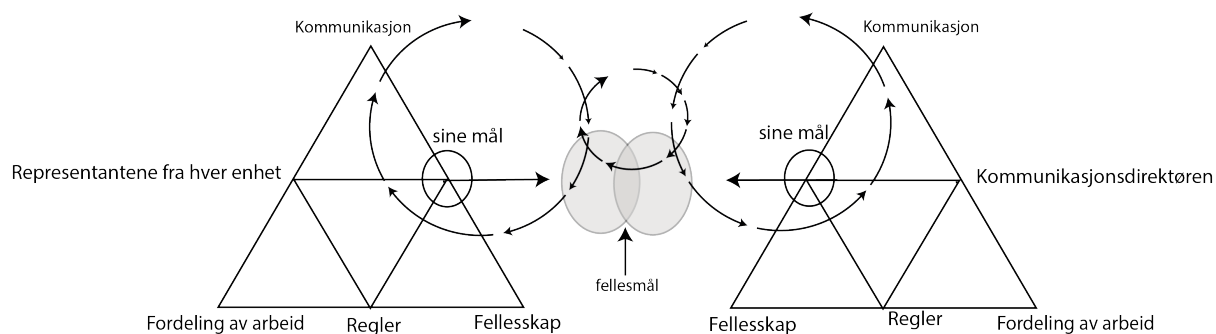
og en kollektiv læringszone. De kan også bruke redskaper for en eksplisitt mediering, for eksempel bruke et dokument for å trigge en spesifikk diskusjon og refleksjon for rundt et spesifikt tema (Wertsch, 2007). Eller som et grenseobjekt for å skape en *brobygger* mellom de to aktivitetssystemene. Samle fellesskapet til å gå i en retning er viktig (Engeström 1999a).

Selv om arbeidet i grensesonen må være *et fritt rom*, trenger de også en som tar ledelsen og fører arbeidet videre (Konkola et al. 2007). Lederen må likevel passe på å ikke ta styringen, jobbe i grensesonen, klare å samle alle subjektene i grensesonen krever løse strukturer.

3.5.2 Opplevelse

Aktivitetssystemer er åpne systemer som kan ta opp *ny kunnskap og praksis*, men for at det skal skje er det viktig at motsetningene og spenningene mellom tradisjonell praksis og ønske om endret praksis fører til *kritisk refleksjon* (Engeström 2001). Hvis de klarer å sette i gang læringsprosesser som fremmer refleksjon og kritiske tanker burde det starte en minisyklus. Hvis de i grensesonen klarer så å jobbe målrettet og strategisk for å videreføre denne minisyklusen ut i en større syklus som fører til at de i aktivitetssystemene opplever endringer i praksis og læring. Ved å klare fullføre en syklus, har det i følge Engeström (1999b) skjedd en full transformasjon av tidligere praksis og en permanent endring i praksis på organisatorisk nivå.

På bakgrunn av dette har jeg laget en modell av hvordan den ideelle aktiviteten ser ut:



Figur 6 Ideell ekspansiv læringsyklus som fører til læring på organisatorisk nivå

4 Metodisk design

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det to klassiske retninger innen forskningsstrategi for å undersøke et forskningsspørsmål: kvalitativ forskning og kvantitativ forskning (Bryman 20015). Kvantitativ forskning generer data som gjør det mulig å gjennomføre numerisk analyse. Den bruker statistiske kalkuleringer, søker forklaringer og korrelasjoner, og data er ofte generaliserbare. Kvalitativ forskning beskriver et fenomen i kontekst, tolker prosesser og meninger, bruker teoretisk baserte konsepter, samt søker å forstå det som blir forsket på og kan som oftest ikke bli generaliserbart (Bryman 2015; Silverman 2014).

Det er likevel ikke slik at den ene retningen ekskluderer den andre. Avhengig av hva forskeren skal forske på kan det være aktuelt med en kombinasjon av disse to metodene, *mixed methodes* (Bryman 2015). Innenfor disse strategiene er det også karakteristiske fremgangsmetoder en forsker må ta stilling til: deduktiv og induktiv metode (Bryman 2015). Deduktiv er som oftest assosiert med kvantitativ metode og induktiv med kvalitativ metode (Bryman 2015).

Valget mellom disse tilnærmingene er avhengig av hva du skal forske på, selv om det ikke nødvendigvis er et enten eller valg, må forskeren reflektere over hva som vil passe forskningsspørsmålet (Bryman 2015; Silverman 2014). Det er noen spørsmål Silverman (2014) trekker frem som viktig å reflektere over før forskeren tar et valg:

1. Hva prøver jeg egentlig å finne ut av? Hva slags type forskningsspørsmål har jeg.
2. Hvilken type fokus på temaet mitt vil jeg oppnå? Vil jeg gå mer i detalj på et fenomen, eller er jeg mest opptatt av å utføre standardiserte og systematiske sammenligninger?
3. Hvilken metode kan gi best informasjon om temaet? Er det en kvantitativ, kvalitativ eller en kombinasjon av de to som vil best innsikt i temaet jeg skal forske på.
4. Hvilke praktiske rammer har jeg for prosjektet mitt? Hva er for eksempel tidsaspektet mitt og hva slags type data kommer jeg til å tilgang til.

I min oppgave undersøker jeg om en kommunikasjonsavdeling kan fungere som et bindeledd mellom ledelse og fakulteter for å skape organisasjonslæring hos en kunnskapsorganisasjon.

Jeg vil derfor fokusere på enheten «kommunikasjonsnettverket», som er arenaen hvor både den sentrale ledelsen og de andre enhetene møtes. Som strategi kan nok både kvalitativ metode og mixed methodes gi god innsikt i teamet og forskningsspørsmålene mine, men tidsrammen for mitt arbeid er relativt kort. Jeg ser det derfor som mer hensiktsmessig å ikke velge for omfattende strategier og datainnsamlingsmetoder som strekker seg over et lengre tidsspenn. På bakgrunn av dette ble min valgte strategi en kvalitativ metode for casestudien.

En forsker må også ta et valg om hvilke metodiske tilnærminger det er mest relevant å bruke. Det er viktig å vite om det er mest hensiktsmessig å bruke foreliggende data eller om forskeren selv skal gå ut i felten for å generere nye data (Thagaard 2018). Det er også viktig å vurdere hvilke metoder som kan brukes for å samle inn datamateriale og hvilke som er passende for prosjektet. Videre er det viktig å ikke benytte seg av for mange forskjellige typer datainnsamling, samt at det ikke blir samlet inn for mye data (Silverman 2014). Balansen mellom for lite data, for mye data og akkurat passe data er en vanskelig prosess. Ofte går forskere frem og tilbake i sin analyse, datainnsamling og litteratur (Bryman 2015; Silverman 2014).

De vanligste metodene brukt av kvalitative forskere er: observasjon, tekst- og dokumentanalyse, intervju og fokusgrupper, lyd- og videoopptak. Det vanligste er å kombinere flere metoder. Forskningsstrategien former hvilke metoder som burde velges og hvordan de blir brukt (Silverman, 2014). Jeg har valgt å bruke både dokumenter og intervjuer. Dokumentene er brukt som bakgrunnsinformasjon og til sammenligning av hva dokumentasjonen sa om hensikten med nettverket og hva informantene mine sa om samme sak.

I dette kapittelet vil jeg begrunne mine valg av metoder brukt i forskningsdesignet. Jeg vil først redegjøre for noen metoder som er mulige å bruke og hva det er hensiktsmessig å avveie før valg av metode. Deretter vil jeg utdype valget av metoder og hvorfor jeg valgte dem.

4.1 Casestudiet

Det er ikke en fasit for når det er mest riktig å bruke casestudier i sitt forskningsdesign. Det er likevel noen kjennetegn på når det kan passe best. Casestudier er ofte tilknyttet kvalitativ

forskning, men det trenger ikke nødvendigvis å være det (Bryman 2016; Yin 2009). I følge Yin (2009) er det likevel tre forskjellige trekk som kan brukes som en pekepinn på om casestudiet er det riktige valget. Hvis studiet har «hvorfor» eller «hvordan» spørsmål som forskningsspørsmål, hvis forskeren har liten kontroll over hendelsene, eller hvis fokuset er på et samtidsfenomen i en sin naturlige kontekst. Bryman (2016) trekker også frem at det som ofte skiller casestudier fra andre type studier er at forskeren er mest opptatt av de unike trekkene til caset, at selve caset er objektet man er interessert i å gå i dybden på. Bryman (2016) trekker også frem at det mest naturlige er å bruke det når studiet fokuserer på en familie, organisasjon eller et fellesskap.

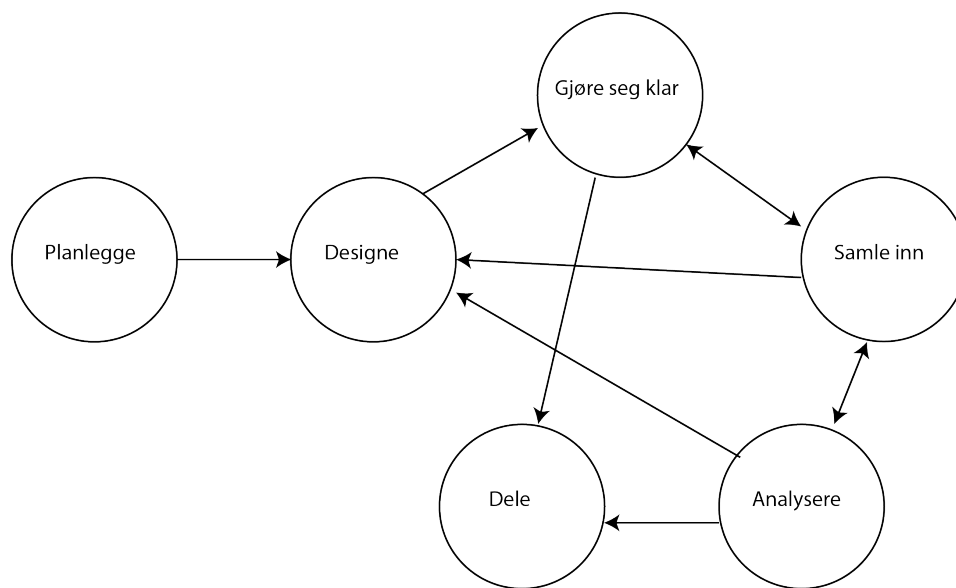
Siden jeg allerede har konkludert at kvalitativ forskning kan svare best på mine forskningsspørsmål og min studie fokuserer på en veldig spesifikk ting og i en kontekst som har utviklet seg til å være et samtidsfenomen. Samtidig som selve objektet jeg studerer er en del av en organisasjon, ser jeg det som mest hensiktsmessig å foreta en casestudie.

4.1.1 Design av casestudiet

Når valget har havnet på casestudie, er det flere ting å ta hensyn til når det gjelder designet av det. Siden min oppgave springer ut fra artikkelen til Elken et al. (2018), som fant at utviklingen og profesjonaliseringen til kommunikasjonsavdelinger kan gjøre at de kan fungere som viktige koordinatorene på tvers av en kunnskapsorganisasjon, hadde jeg en deduktiv tilnærming til caset jeg skulle studere. En deduktiv tilnærming, er en tilnærming hvor forskeren bruker kunnskap som allerede eksisterer og relevante teoretiske ideer innenfor det domene en skal forske på. Deretter utvikles en hypotese som forskeren går i dybden på for å bekrefte eller avkrefte (Bryman 2016).

Innsamlingen av data blir drevet av det teoretiske, forskeren må likevel være åpen for å gå frem og tilbake mellom teori og innsamlet datamateriale. Dette gjør at vi kan gjenkjenne mønstre i dataene våre og knytte perspektiver fra analysen av våre data til annen relevant teori. Teoretiske perspektiver som gir en bakgrunn for prosjektet, inneholder begreper som er relevante for analysen. Ved å bruke disse kan vi få innspill til videre analyse og tolkning av data når vi gjennomgår annen relevant teori (Thagaard 2018; Bryman 2016).

I følge Yin (2009) er det å gjennomføre et casestudie en lineær, men repeterende prosess. Yin (s. 1, 2009) har utviklet en modell (figur 7) som illustrerer hvordan en forsker burde designe casestudiet sitt. Denne modellen syntes jeg passet til min casestudie, så jeg brukte den som utgangspunkt da jeg planla studiet mitt. Enheten for analyse og forskningsspørsmålene forandret seg også underveis, etter hvert som jeg samlet inn data og gjennomførte analyser.



Figur 7 de seks stegene i en casestudie

Jeg startet med å planlegge og identifisere hva jeg skulle forske på. Problemstillingen min er:

Hvilken rolle kan kommunikasjonsavdelingen ha for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon?

Under designprosess fant jeg derfor teorier om kommunikasjonsfeltet og organisasjonslæring, det var også her jeg planla hvilken enhet hos kommunikasjonsavdelingen jeg skulle gå i dybden på. Jeg har begrenset med tid for å utføre mitt forskningsprosjekt. Rammene for å gjennomføre litteratursøk, innsamling av data, analysere og skrive rapporten er på ett semester. På bakgrunn av dette valgte jeg en *singelcasestudie* som metodisk tilnærming og tar kun for meg en case, i motsetning til *multiplecasestudie* (Yin 2009) som tar for seg flere.

Deretter gjorde jeg meg klar til å samle inn data ved å innhente samtykke til intervjuene jeg skulle gjennomføre og lage en intervjuguide. Da jeg først startet å samle inn data, brukte jeg dokumenter som lå offentlig tilgjengelig på nett. Av en av informantene fikk jeg også tilgang til interne nettsider og dokumenter. Jeg gjennomførte et intervju med samme informant.

Under innsamlingen og den første analysen framkom informasjon som medførte at jeg valgte å endre innfallsvinkel. Dette gjorde at jeg gikk tilbake til designprosessen og endret enhet for analyse og design. Jeg innhentet på nytt samtykke av personer innenfor den nye enheten jeg gikk i dybden på, for så å utvikle en ny intervjuguide. Etter dette samlet jeg inn data fra ytterligere 4 personer samt supplerende dokumenter. Tilslutt analyserte jeg de nye funnene mine.

4.2 Datainnsamlingen

Da jeg skulle samle inn data, måtte jeg vurdere hvilke metoder som på best mulig måte kunne svare på det jeg undersøker. Før man setter i gang burde forskeren undersøke hva som forekommer av naturlig data, fordi denne typen data kan gi et viktig innblikk i det man studerer. Naturlig data er datamateriale som har blitt produsert uten forskerens innblanding. Det kan være interaksjoner som allerede finnes der ute, for eksempel internett-chatter, eller det kan være dokumenter som for eksempel årsrapporter til en organisasjon eller stortingsmeldinger fra regjeringen (Silverman 2014).

4.2.1 Dokumenter

Dokumenter fra organisasjoner kan gi et viktig innblikk i en organisasjon, men det er viktig å reflektere over hva de kan og ikke kan bli brukt til og at de ikke kan erstatte andre typer datamateriale (Silverman, 2014). Det finnes fordeler og ulemper ved å bruke disse dokumentene. Ulempen er at dokumenter fra organisasjon ofte er lite objektive, og trenger derfor å bli analysert i kontekst med annen data. Fordelen er at man får enda en kilde for data man kan bruke i sin analyse (Bryman, 2016). Slik jeg tolker både Silverman (2014), Bryman (2016) og Thagaard (2018) er denne typen dokumenter en god datakilde, så lenge man tar hensyn til dokumentenes begrensninger og evaluerer deres *relevans, autentisitet og troverdighet, representativitet og meningsinnhold* i lys av forskningsspørsmål. Viktigheten av

disse tre kriteriene må også ses i lys av hva slags type organisasjonsdokument som blir brukt (Bryman, 2016).

Grunnen til at jeg valgte denne typen kilde i tillegg til intervju er at det mest sannsynlig kommer til å gi et mer helhetlig inntrykk. Fordelen med dokumenter er at de har blitt lagd uten påvirkning av forskeren og ofte kan bli sett på som mer objektivt datamateriale (Silverman 2014).

Ved å bruke dokumenter får jeg sett på hva som er meningen og hva som er realitet. Så lenge dokumentene faller innenfor de tidligere nevnte kriteriene, vil dette tilføre noe positivt til mitt datamateriale og øke forskningens kvalitet. Dokumentene mine var både offentlige årsrapporter, artikler og nettsider. Jeg fikk også tilgang til noen interne nettsider og dokumenter fra den første informanten min.

4.2.2 Kvalitativt intervju

Når man utfører en casestudie kan man bruke en rekke ulike metoder, allikevel er samtalebaserte dybdeintervjuer en av de mest brukte metodene i denne type forskning (Andersen, 2013). Slik jeg ser det, vil denne metoden være passende som metode for mitt prosjekt også, fordi jeg er ute etter å forstå og sette meg inn i forskningsobjektets situasjon. Som Silverman (2014) trekker frem, kan intervjuer fungere som en god supplerende metode til den naturlige dataen som finnes og gi en annen type innsikt. Til tross for ulempene ved å benytte intervju, som at metoden er tidkrevende og mer kostbart, er det en god måte å gå i dybden på det du lurer på og innhente informasjon direkte fra de du forsker på (Bryman 2016).

Det er uenighet i litteraturen om hva som er den beste mengden informanter. Det er viktigere å ha fokus på selve forskningsprosessen, og med hensyn til validitet og reliabilitet er det viktig å være åpen for at det kan bli nødvendig å endre antallet informanter for å opprettholde kvaliteten på oppgaven (Beitin, 2012). Jeg startet med mye dokumenter og ett intervju, underveis i oppgaven endret jeg dette oppsette og brukte færre dokumenter og utførte ytterligere fire intervjuer. Jeg anonymiserte intervjuobjektene mine etter det greske alfabetet i rekkefølgen jeg intervjuet dem. Det ble derfor Alfa, Beta, Delta, Gamma, Epsilon.

Jeg brukte en delvis strukturert tilnærming i intervjuene mine, som er en vanlig måte å holde et kvalitativt intervju på (Silverman, 2014; Thagaard, 2018). Fordelen med det delvis strukturerte intervjuet er at temaene er gitt så man er sikker på at man får med det man trenger i forhold til forskningsspørsmålene (Thagaard, 2018). Når man holder et intervju med ressurssterke informanter, er det viktig at man antar en bevisst og aktiv forskerrolle for å få best mulig kvalitet, i motsetning til en passiv lyttende rolle (Andersen, 2013; Silverman, 2014).

Men hvis det dukker opp andre interessante forhold som ikke hadde vært bestemt i forkant så er det viktig å ha fleksibiliteten til å endre rekkefølgen på svarene, komme med oppfølgende spørsmål og få klarhet hvis det er noen av svarene som er inkonsekvente. Dette kan lede deg inn på andre aspekter du ikke hadde tenkt på selv (Bryman, 2016; Thagaard, 2018).

Det første intervjuet hadde likevel flere åpne spørsmål enn de fire siste. Intervjuene med Beta, Delta, Gamma og Epsilon hadde en litt mer strukturert form, fordi jeg ville ha mulighet til å sammenligne flere av spørsmålene. Jeg passet likevel på å ha en viss fleksibilitet for å kunne fange opp aspekter jeg ikke hadde tenkt på, som jeg kunne bringe inn i de neste intervjuene. Intervjuguiden min endte derfor opp med å ha like temaer og noen like spørsmål, men også forskjellige spørsmål som ga mulighet til å sammenligne svar som hadde dukket opp fra tidligere informanter.

Det er viktig å se på intervju som en form for sosial samhandling, de skal være sosiale, men skal også preges av profesjonalitet (Andersen, 2013). Slik jeg tolker dette, er det viktig å sette trygge, men profesjonelle rammer for intervjuet. Jeg lot informantene mine selv bestemme hvor de ville møtes, klokkeslett og dag. Dette gjorde jeg fordi jeg intervjuet mennesker som har liten tid i jobbhverdagen og jeg ville ikke at intervjuet skulle bli et stressmoment for dem. Å gjøre det på denne måten kan øke kvaliteten på intervjuet og informasjonen som kommer frem, fordi informanten føler seg mer avslappet og tryggere i situasjonen.

Jeg avtalte også med dem at jeg kunne kontakte dem på nytt, hvis nye spørsmål dukket opp under selve analysen av datamaterialet. Datainnsamling og analyse henger tett sammen (Bryman, 2016) og det kan plutselig dukke opp behov for å få en klarhet i noe jeg kommer over mens jeg analyserer, eller det dukker opp nye spørsmål underveis.

4.2.3 Lydopptak

Under intervjuene valgte jeg å bruke lydopptaker. Dette for at jeg skulle slippe å bare fokusere på å skrive ned ordrett hva informanten fortalte som også kan virke forstyrrende. Det er også viktig at jeg som intervjuer til en viss grad skal være en del av samtalen og være klar til oppfølgingsspørsmål (Silverman, 2014; Andersen, 2013; Bryman, 2016), det er likevel viktig å gi mulighet for taushet. Som Kvale and Brinkmann (2015) trekker frem, det kan være lurerer å gi informanten tid for refleksjon og mulighet for å assosiere i stedet for et intervju som ligner mer på et kryssforhør. I følge Bryman (2016) er også andre gode grunner til å ta opp lyd under intervjuet, blant annet vil dette åpne opp for muligheten til å undersøke svarene flere ganger og at svarene kan undersøkes nøyere.

Det er likevel viktig å være oppmerksom på at noen informanter kan synes lydopptak er ukomfortabelt fordi alt blir dokumenter, dette kan påvirke kvaliteten og informasjonen på intervjuet (Bryman, 2016). Jeg kommer også til å forsikre at alt blir konfidensielt og at alt blir slettet etter at oppgaven er ferdig. Slik jeg ser det vil fordelene med å ta opp lyd veie opp for de eventuelle negative sidene. Det viste seg også under intervjuene at informantene forventet at jeg tok opp lyden og hadde ingen kvaler rundt dette. Dette kan ha noe med at det ikke er et særlig betent tema jeg undersøker på.

4.3 Transkribering

De fem intervjuene min varte tilsammen på litt over 3 timer. For å gjøre intervjuene klare for analysering, valgte jeg derfor å transkribere. Siden jeg er mer opptatt av innholdet enn hvordan informasjonen ble sagt, valgte jeg å ikke transkribere alle de små tenkepausene eller omformuleringene midt i setningene. Jeg valgte også å ikke ta med «eh»-er og lignende. Jeg har også valgt å bruke disse tegnene [] når jeg har tatt vekk noen i transkriberingen hvis jeg har anonymisert noe, eller lagt til kontekst. Kvale and Brinkmann (2015) påpeker at det ikke er et standardsvar på hvordan transkriberingen skal foregå. Hvor mange av de forskjellige dimensjonene som skal med i transkriberingen er avhengig av hva intervjuet skal brukes til. Det er likevel viktig å passe på integriteten til intervjuobjektet og forme det til noe som ikke stemmer med virkeligheten, som igjen kan påvirke reliabiliteten til intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015; Silverman 2014).

4.4 Begrensninger i metoden

For å sørge for at det er høy kvalitet på mine funn og resultater, er det viktig å ha en åpen refleksjon rundt oppgavens validitet og relabilitet (Postholm og Jacobsen, 2011). Det er viktig å ta hensyn til troverdigheten, validiteten og relabiliteten i innhenting av data. Er funnene mine pålitelige? Viser de det de sier at de skal vise og kan jeg faktisk stole på disse funnene? Hvilke eventuelle feilkilder kan eksistere (Postholm og Jacobsen, 2011).

For å finne validiteten, eller gyldigheten, til forskningen, må vi se på den indre og ytre gyldighet.

Når vi snakker om indre validitet er det snakk om kvaliteten og troverdigheten til dataanalysen. Viktige spørsmål som: er det brukt logiske modeller? Er forklaringene godt bygget opp? Slike spørsmål er det viktig å reflektere rundt for å finne casestudiets indre validitet.

Andersen (2013) trekker frem at en av styrkene til casestudier ofte er god indre validitet, takket være innhenting av ulike datatyper som blir brukt på et enkelt tilfelle ofte gir en god forståelse det som forskes på. Den ytre validiteten går ut på om jeg kan generalisere funnene mine til andre, om de er representative for en større populasjon (Andersen, 2013; Postholm og Jacobsen, 2011). Her stiller casestudier svakere, nettopp fordi den kun går i dybden på få enheter (Andersen, 2013, Bryman 2016). Yin (2009) mener likevel at casestudier nødvendigvis har en dårlig ytre validitet, han deler casestudier inn i kategoriene enkeltcaser og multippelcaser. Hvor multippelcaser har en sterkere ytre validitet enn det enkeltcaser har.

For å etablere reliabilitet, trenger jeg å dokumentere på en god måte fremgangsmåtene, datagenereringen og analysen min (Andersen, 2013). Et eksempel på dette er å gjøre lydopptak av intervjuene. Dette gjør det mulig for andre forskere gå igjennom intervjuene, noe som kan styrke reliabiliteten til studiet (Bryman, 2016).

4.4.1 Utvalg av informanter og forskningsmaterialet

Andersen (2013) trekker frem at det er viktig å velge ut informanter som gir best mulig innblikk i situasjonen. I valget av informanter er det viktig å velge de som kan gi best mulig innblikk i situasjonen og som er de mest ressurssterke innenfor sitt domene (Andersen, 2013).

For å besvare mine forskningsspørsmål startet jeg med å se hva som fantes av dokumenter på nettet og bygge videre på det. Jeg så blant annet på årsplaner som ligger åpne på nettet. Her fant jeg at et av målene til ledelsen ved dette universitetet er kompetanseutvikling og få forskerne ved universitetet. De vil at forskerne og akademikerne skal bli enda mer aktive og synlige i samfunnsdebatten, samt virke som en mer strukturert og samlet organisasjon utad.

Mitt utvalg av informanter ble valgt ut ifra hva jeg mente kunne gi informasjon som kunne belyse mine forskningsspørsmål på en god måte. Fordi kommunikasjonsavdelingen driver med mange forskjellige aktiviteter som kan anses som kompetanseheving på tvers av institusjonen, måtte jeg først velge meg ut en aktivitet jeg kunne fokusere på. Dette gjorde jeg ved å først kontakte seksjonssjefen ved denne kommunikasjonsavdelingen, jeg forklarte hva jeg forsket på og hva jeg trengte for å kunne belyse mine forskningsspørsmål. Seksjonssjefen sendte meg tre forskjellige prosjekter jeg kunne se nærmere på.

Ett av prosjektene jeg ble tilsendt handlet om kursing av forskere og kursporteføljen til kommunikasjonsavdelingen. Denne kursporteføljen inneholder blant annet kurs om bruk av sosiale medier, kronikkskriving og muntlig formidling. Jeg hadde allerede startet en tidlig analyse av dokumenter som ligger ute offentlig, på bakgrunn av dokumentene jeg hadde sett på tidligere, valgte jeg dette prosjektet fordi den virket interessant. Jeg fikk en kontaktperson, som har ansvaret for kursporteføljen og den mest kompetente og ressurssterke personen innenfor området jeg forsket på. Denne kontaktpersonen er derfor et godt valg som informant, informant Alfa, fordi personen kan gi meg best mulig innblikk i det jeg undersøker. Av Alfa fikk jeg tilgang til kursporteføljen, samt andre relevante dokumenter om kursene og informasjon om kommunikasjonsnettverket som er en møtearena for blant annet diskusjon av kurs. Under intervjuet fikk jeg også enda mer informasjon om nettverket og under analysen oppdaget jeg at dette kunne være en enda bedre enhet å gå dybden på. Jeg valgte derfor å gå tilbake til design prosessen. Det å være åpen for å måtte gå frem og tilbake underveis i studiet trekker både Bryman (2016) og Yin (2009) frem når de diskuterer forskningsdesign.

De andre informantene ga seg på grunnlag av informasjon som kom frem i det første intervjuet. Alfa informerte om at det i dette nettverket satt en representant fra hver enhet, for å skape en bedre informasjonsflyt fra ledelse og ned, samt nedenfra og opp. Dette er ikke unikt for en kunnskapsorganisasjon, det er en stadig mer vanlig praksis for høyere utdanningsinstitusjoner i både Norge og andre land (Dee & Leišytė, 2016).

Under intervjuet med Alfa kom det frem at en utfordring i nettverket er at ikke alle har lederstillinger hos sin egen enhet, noe som gjør at de muligens ikke har tilgang til informasjon som andre har på sitt fakultet. Dette kan være en potensiell hemming av organisasjonslæring fordi de ikke har samme tilgangen til ledermøter og tilhørende informasjon. For å få et mer helhetlig bilde, valgte jeg å kontakte informant Beta som har en lederstilling, Delta som er kommunikasjonsdirektøren og sitter som eier for nettverket. Jeg valgte Gamma som også har en lederstilling, samt en stor og varierende enhet. Jeg kontaktet Epsilon fordi denne informanten representerer den minste enheten, samt selv om informanten har en lederstilling, er ikke stillingen knyttet opp mot en ledertittel. På denne måten fikk jeg undersøkt om dette påvirker informasjonsflyten, som er viktig når det gjelder organisasjonslæring og kompetanseheving.

Dokumentene jeg har valgt å fokusere på er både offentlige dokumenter, som årsplaner, strategier og innlegg på nettsider fra ledelsen og avisartikler. Disse ga meg bakgrunnsinformasjon og data om hvordan denne organisasjonen har jobbet i 13. år med å bedre internkommunikasjonen, profesjonalisere kommunikasjonsfaget og øke kompetansen til de som jobber med kommunikasjon.

4.5 Analysen av data

Det er flere fremgangsmåter som kan benyttes for å analysere datamaterialet som har blitt innsamlet, men for å klare å håndtere kompleksiteten og omfanget, er det viktig å gjøre en analytisk og systematisk forenkling under innsamlingen. I motsatt fall kan det bli vanskelig å se helheten og forstå kunnskapen (Andersen, 2013). En måte å være i forkant under innsamlingen, er å skrive memonotater til seg selv om tidlige ideer rundt nøkkelkonsepter og

prosesser, for deretter å skrive ned dataen og organisere ideen logisk og kutte ut tidligere tanker og ideer som ikke lenger stemmer (Silverman, 2014).

Jeg startet med en tidlig analyse av datamaterialet mitt. Det er viktig å ikke vente med det til slutt etter at alt er ferdig samlet inn. Fordi datamaterialet er med på å forme utviklingen forskningsspørsmålene. Innsamlingen av data og gjennomføringen av analysen er aktiviteter som hører sammen, det er viktig å gå frem og tilbake mellom teori og data (Silverman, 2014; Bryman, 2016). I følge Silverman (2014) vil dette gjøre det enklere å bestemme seg for hvor mye av datainnsamlingen jeg trenger for å svare på mine forskningsspørsmål.

Jeg brukte derfor det første forskningsspørsmålet mitt til å utvikle hvilken teori jeg skulle bruke for å analysere datamaterialet. Dette førte meg til aktivitetsteorien og ekspansiv læring, sammen med teorien om grenseobjekter og grensekryssing. Jeg brukte disse begrepene til å utvikle de to siste spørsmålene hvor initiativ er knyttet opp mot grenseobjekter og grensekryssing, mens effekt er knyttet opp mot spenninger og motsetninger innenfor ekspansiv læring.

4.6 Systematisering av data

For å systematisere og organisere datamaterialet mitt på en meningsfull måte, har jeg valgt en enkel systematisering hvor jeg plasserer datamaterialet mitt i kategorier. Koding og kategorisering er den vanligste formen for dataanalyse i dag, fordi det meste av datatypene en forsker samler inn er ustrukturert. (Bryman, 2016; Kvale & Brinkmann 2015).

Fordelen med kategorisering og koding av datamaterialet er at det kan hjelpe til med strukturering av informasjonen som har blitt samlet inn, det er også denne metoden som oftest blir anbefalt til uerfarne analytikere (Kvale & Brinkmann, 2015). Det finnes likevel ulemper ved å kode datamaterialet, en ulempe er for eksempel at det kan risikere å redusere betydningen av informasjonen og plassere det i altfor forenklede kodebokser (Kvale & Brinkmann, 2015). Et annet eksempel er at ved å dele alt opp i for mange små deler kan ta det ut av konteksten det egentlig er behov for å inkludere, for å forstå informasjonen den gir (Bryman, 2016). For å

For å ikke bryte opp materialet til for små enheter som ikke gir mening, valgte jeg å dele inn dataen min inn i disse kategoriene

Tabell 1 kategorier jeg kodet datamaterialet mitt inn i

| |
|----------------------------------|
| Kategorier: |
| Internkommunikasjon og samarbeid |
| Spenninger og motsetninger |
| Opplevelse |
| Utfordringer |

4.7 Det etiske aspektet

Når det gjelder det etiske aspektet av min datainnsamling er deltagelse valgfritt, informantene står fritt til å trekke seg når som helst, selv etter å ha signert samtykke til deltagelse, forskningsprosjektet er også meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Jeg brukte samtykkeskjema foreslått av NSD, der jeg har tilpasset og fylt inn informasjon som passet mitt prosjekt. Intervjuobjektene mine fikk informasjon om casestudiet og mitt formål med oppgaven før de signerte samtykkeskjemaet. Det er dette Kvale and Brinkmann (2015) kaller informert samtykke.

Som Thagaard (2018) trekker frem, kan det være vanskelig å gi fullstendig informasjon om prosjektet, fordi prosjektet kan endre seg underveis, noe som igjen fører til at det samtykket en deltager gir ikke vil være basert på fullstendig informasjon om prosjektet. Selv om min oppgave og forskningsspørsmål endret seg underveis, har selve temaet og problemstillingen hele tiden vært det samme. Kommunikasjonsavdelingen som en mulig koordinator for organisasjonslæring på tvers av enhetene, har hele tiden vært temaet. Det som imidlertid har endret seg, er enheten for analyse, som har beveget seg fra kursporteføljen til kommunikasjonsnettverket. Slik jeg ser det, har derfor ikke informasjonen Alfa fikk fremfor de andre, endret seg såpass at samtykket er basert på feil informasjon.

Konfidensialitet er en viktig side for å utføre et forsvarlig forskningsprosjekt (Silverman 2014; Thagaard 2018). Både kunnskapsorganisasjonen og informantene mine har jeg valgt å anonymisere, de eneste som vet hvem jeg har intervjuet, er veilederen og biveilederen min.

Samtykkeskjemaene er lagret på et forsvarlig sted, og jeg har kun brukt kodenavnene jeg har gitt dem i de lagrede dokumentene mine. At informantene vet at de blir anonymisert kan også skape bedre data, fordi det kan føre til at informanten føler seg trygg på å kunne snakke fritt (Kvale & Brinkmann 2015). En utfordring med å intervju små grupper, er at det kan skape en konflikt mellom å opprettholde konfidensialiteten og muligheten for å etterprøve resultatene mine (Thagaard 2018).

Siden det nettverket jeg fokuserer på ikke består av mange mennesker, velger å heller prioritere anonymiteten til informantene mine fremfor å gjøre det mulig for etterprøving, noe som vil svekke relabiliteten til studiet mitt. Dette betyr at alle data som involverer persondata, vil bli slettet når prosjektet er ferdig, i tråd med godkjenningen fra NSD.

5 Presentasjon av data

I dette kapitlet vil jeg presentere datamaterialet, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine:

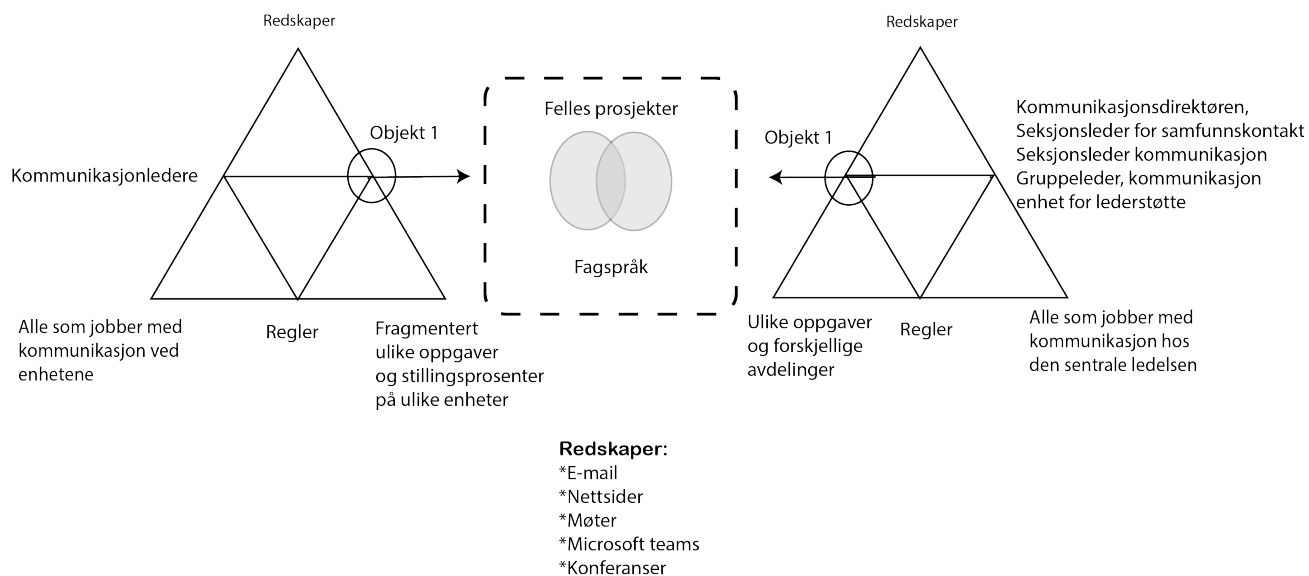
- Hvilke initiativ er tatt fra kommunikasjonsavdelingen for å fremme organisasjonslæring?
- Hvordan oppleves disse initiativene?

Den første delen av dette kapitlet vil jeg fokusere på hvilke initiativer som er tatt fra kommunikasjonsavdelingen. Her trekker jeg frem samarbeid, hvilke samarbeidsarenaer de har og hvordan de tilrettelegger for internkommunikasjon. Her kommer jeg også til å se på mulige utfordringer som kan hindre godt samarbeid. Jeg vil særlig trekke frem spenninger og motsetning, fordeling av arbeid, bruk av medierende artefakter og arbeid i grensesoner. For å forstå spenningene og motsetningene fullt ut, er det viktig å huske på den historiske utviklingen. Kommunikasjonsfeltet har ikke vært et av feltene som har vært prioritert i en organisasjon, og viktigheten med en god informasjonsflyt både frem og tilbake blir ofte ikke tatt hensyn til (Crampton 1989; Erlie 2006). Nye ideer innenfor denne praksisen kan derfor muligens skape store spenninger og motsetninger, både innad i fellesskapene i hvert aktivitetssystem og mellom hvert aktivitetssystem.

Informasjonen jeg har hentet er fra offentlige dokumenter, som strategiplaner og aviser og åpen informasjon om hvert fakultet på organisasjonens nettsider. Interne dokumenter som kursporteføljen, informasjon om kommunikasjonsnettverket og informasjon om kommunikasjonsfrokostene, i tillegg til de fem intervjuene. Den første informanten, informant Alfa, sitter ikke i selve nettverket, men jobber tett med dem og tilfører viktige synspunkter utenfra. Alfa hører til i aktivitetssystem Sentralt og var den som først gav meg informasjon om nettverket, som jeg videre bygget caset mitt rundt. I dette kapitlet vil jeg først definere aktivitetssystemene mine, som nevnt i metodekapitlet har jeg anonymisert informantene mine med navn. Navnene er fra det greske alfabetet, i rekkefølgen jeg intervjuet dem i. Beta, Gamma og Epsilon er utvalget fra subjektene som representerer fellesskapet i Aktivitetssystem 2 (AS2), Delta er subjektet som representerer fellesskapet i Aktivitetssystem 1(AS1).

Tabell 2 oversikt over informantene

| <u>Informant</u> | <u>Stilling</u> | <u>År i nettverket</u> | <u>Aktivitetssystem</u> |
|------------------|-----------------------------|--|-------------------------|
| Delta | Kommunikasjonsdirektør | Siden januar 2019 | AS1 |
| Alfa | Seniorrådgiver | Ikke i nettverket, men har jobbet tett med de siden opprettelsen 2010 | AS1 |
| Beta | Seksjonssjef -kommunikasjon | Siden det ble opprettet 2010 | AS2 |
| Gamma | Seksjonssjef -kommunikasjon | Siden 2013 | AS2 |
| Epsilon | Kommunikasjonsansvarlig | Siden det ble opprettet 2010 | AS2 |



Figur 8 oversikt over aktivitetssystemene mine

5.1 Initiativer

De Kommunikasjonsavdelingen har tatt flere initiativer for å profesjonalisere kommunikasjonsfeltet på tvers av organisasjonen og heve kompetansen til alle som jobber med kommunikasjon. Et av de nyeste tiltakene for å få et mer samlet trykk på aktiviteter og koordinere innsats er å samle all kommunikasjonsvirksomhet for første gang på fire-fem år, slik at kommunikasjonsavdelingen er samlet igjen.

Opprettelsen av selve nettverket kan vi se på som et initiativ fra kommunikasjonsavdelingen for å bedre samarbeidet, internkommunikasjonen og øke kompetansen hos alle ansatte som jobber med kommunikasjon. Akkurat selve dreiningen mot kommunikasjon som fagfelt startet i denne kunnskapsorganisasjonen i 2006, med en ny kommunikasjonsdirektør som hadde som mål å rendyrke kommunikasjonsavdelingen. Selve avdelingen gikk fra å hete informasjonsavdelingen til kommunikasjonsavdelingen, hvor et av hovedfokusene skulle bli på internkommunikasjon. Det var også denne direktøren som tok initiativet til økt samarbeid og opprettet nettverket i 2010 under navnet informasjonsrådet. Rådet ble opprettet fordi daværende direktør ønsket en arena hvor informasjon om hva som hendte ute på de forskjellige enhetene kunne bli fanget opp. Dette nettverket endret navnet i 2015 til kommunikasjonsnettverket, dette for å ha enda mer fokus på kommunikasjon, informasjonsflyt og samarbeid. Det er totalt 17 personer som sitter i nettverket. Det er varierende inntrykk på hvordan dette nettverket har fungert opp igjennom årene.

5.1.1 Grensesonen

Når aktivitetssystemene møtes i nettverket, kan vi se på det som at de jobber sammen i grensesonen. Det er her de flerstemmige subjektene skal jobbe sammen mot et felles mål, hvordan dette arbeid blir utført har påvirkning på hvor fruktbart resultatet blir og hvordan dette påvirker organisasjonslæring og kompetanseheving hos organisasjonen som helhet. utfordringer som oppstår her er når de forskjellige reglene til aktivitetssystemene, *normene og målene*, og de flerstemmige *perspektivene til fellesskapene*, skal klare å bli enige om målet og hvordan komme seg dit (Engeström 1999b).

Ved navneskiftet fikk nettverket også et nytt mandat, som er i mer eller mindre grad like de som er i dag. Jeg velger å trekke frem noen av disse fordi jeg syne disse reflekterer

forskningsspørsmålene mine og er interessante å sammenligne med informasjonen informantene mine har kommet med.

Noen av mandat punktene til nettverket:

Utdrag 1

| |
|--|
| Formålet med kommunikasjonsnettverket: |
| <i>Styrke og profesjonalisere kommunikasjonsarbeidet på alle nivåer i organisasjonen</i> |
| <i>Bedre informasjonsflyt mellom enheter på kommunikasjonsfeltet</i> |
| <i>Legge til rette for erfaringsdeling og kompetanseutvikling</i> |
| <i>Samarbeide om felles prosjekter</i> |

Vi ser av disse utdragene at kommunikasjonsavdelingens intensjon var å skape et nettverk som letter koordinering. Det skulle skape en arena som fremmet refleksjon og diskusjon. Hvor læring kan skje av og med hverandre, som igjen tas med videre nedover i organisasjonen og inn i hvert sitt aktivitetssystem. Også dette har informantene litt variert inntrykk av.

Utdrag 2

Beta: ja altså i enkelte saker så har det altså, [Universitetet] var tilstede på [...] for første gang i fjor. Vi fikk jo en orientering, muntlig, relativt raskt fra fungerende kommunikasjonsdirektør og andre som hadde vært der. Det synes jeg var kjempenyttig, for min ledelse sa: «å vi må være til stedet på [...] neste år» jeg sa «jaha, men hvorfor?» ikke bare fordi alle andre sier at vi må være der, vi må være der for en grunn og da fikk jeg relativt rask input av de som har vært der sånn at jeg kunne begynne tenke på hvordan jeg skulle rådggi vår ledelse. Så ja, det altså har en helt klart nyttig verdi.

Utdrag 3

Gamma: ... det er jo en fin arena for erfaringsutveksling også er det jo opp til oss å bruke det sånn også da ... Jeg synes det fungerer, som informasjonen til oss, det er en fin arena for at de sentralt kan informere oss om pågående prosjekter og ting de driver med sentralt. Som

det er viktig at vi driver med og kjenner godt til også er det også sånn at vi kan ta opp saker av vår interesse, og da kan vi melde om det og de er veldig lydhøre sentralt

Det er varierende meninger om nettverket og nytteverdien informantene har hatt. Dette kan ha noe med hvor mange som jobber med kommunikasjon i hver avdeling og hvor mange de da har å spille ball med innad hos sin enhet. Gamma har den største avdelingen av mine informanter med totalt 16 som jobber med kommunikasjon innenfor den lokale ledelsen, totalt 20 personer som jobber med kommunikasjon når man inkluderer instituttene. Beta sin avdeling er det 4 personer, de har ansvaret for hele fakultetet inkludert instituttene og i Epsilons avdeling er det 2 totalt, denne enheten har ingen institutt. En tilbakevendende diskusjon er ledelsen i nettverket. Kommunikasjonsdirektøren sitter som eier av nettverket, men de forskjellige lederende har ofte hatt fokus et annet sted.

At dette har hatt en påvirkning på nytteverdien av nettverket, kan ha sammenheng med at det påvirker *fordelingen av arbeid*, innad i selve grensesonen. Som Engeström & Sannino (2010) trekker frem i et samarbeid er det både en horisontal fordeling av oppgaver og en vertikal fordeling av makt.

5.1.2 Grensekryssing

Når det gjelder å ha et fruktbart samarbeid er det som tidligere nevnt, viktig at begge parter krysser grensen sin. Vi ser at mandatet legger opp til dette

Utdrag 4

| |
|--|
| Den enkelte representant skal: |
| <i>formidle lokale behov for veiledninger, standarder og kompetanseutvikling på kommunikasjonsfeltet</i> |
| <i>bruke nettverket til erfaringsdeling og som et diskusjonsforum for å teste idéer og for å gi hverandre råd i faglige spørsmål</i> |
| <i>distribuere informasjon fra nettverket til kollegaer på enheten/underliggende enheter</i> |

Det er derfor interessant å se om det er dette som blir gjort. Utdragene jeg trekker frem under er hva de tenker om dette samarbeidet.

Utdrag 5

Beta: Det at [Universitetet] og [universitetets] ledelse, har sin agenda og den skal jo selvfølgelig favne hele [Universitetet], men samtidig så har jo fakultetet og instituttene sine agendaer og jeg som kommunikasjonsleder svarer for vår ledelse og er ansvarlig ovenfor vår ledelse, jeg kan ikke beordres av kommunikasjonsdirektøren med mindre det er avklart med min leder, så min prioritering vil alltid være det direktør og dekan sier jeg skal gjøre. Derfor er jo dette nettverket, det er jo på en måte et forhandlingsorgan i den forstand at kommunikasjonsdirektøren er nødt til å appellere til vår velvilje vi som er kommunikasjonsledere/representerer ved fakultetene for å få oss med, for å løfte organisasjonen og dette vil jo være ulikt et privat konsern hvor kommunikasjonsdirektøren antagelig vil kunne både beordre og pålegge og kreve osv. det er sånn [universitet] er, vi driver alle med forhandlingsledelse.

Utdrag 6

Gamma: ... så er det litt opp til oss om hvordan vi bruker det også. For det forutsetter jo en sånn gjensidighet i dette. Vi kan ikke bare sitte på rumpa og vente at alt skal komme oven ifra på en måte. det skal jo være en gjensidighet, og dette nettverket fungerer godt sånn at vi kan spille ball med hverandre når det er ting vi ønsker å ta opp. Men så er det dette at vi har litt ulikt fokus til litt ulik tid...

Vi ser at en av utfordringene til dette samarbeidet er den interne kommunikasjonen og at ønskene og behovene til alle blir møtt. Engeström (2003) trekke frem at det har ikke skjedd en grensekryssing og læring hvis ikke begge parter har krysset grensen sin. Ut ifra det informantene forteller, kan det virke som at dette har vært av problemene for å klare å heve kompetansen innenfor kommunikasjonsfeltet og arbeidet med å bedre den interne kommunikasjonen. AS2 er avhengig at AS1 også krysser grensen sin og er villig til å samarbeide i grensesonen, som er nettverket.

5.1.3 Samling av fellesskapet

Fordi fellesskapet er fragmentert og ofte drar i hver sin retning kan det som nevnt tidligere skape spenninger innad i egne aktivitetssystemer. Dette kan påvirke diskusjonen i grensesonen fordi det blir vanskelig å skape en felles diskusjon. Ved å klare å samle fellesskapet dra nytte av de ulike perspektivene som en medierende ressurs i arbeidet, fordi som nevnt i forrige kapittel drar man nytte av deres erfaringer og ulike perspektiver.

Et resultat av kommunikasjonsnettverket og ønsket om å styrke og profesjonalisere kommunikasjonsarbeidet på alle nivåer i organisasjonen var innføringen av kommunikasjonsfrokoster. I 2016 ble den første kommunikasjonsfrokosten satt i gang, disse blir holdt to ganger i året. De gjelder for alle som jobber med kommunikasjon i organisasjonen, uansett stillingsprosent.

Utdrag 7

Gamma: ... Vi følte behov for at alle som jobber med kommunikasjon treffes med jevne mellomrom, jeg synes det er en god ting, jeg tenker at dette må vi fortsett med. Jeg tror ikke det nødvendigvis bedrer internkommunikasjonen, men jeg tror at man kan ta opp ting der av felles interesse, ulike ikke sant, det har vært sosiale medier, det har vært hvordan å få ting på pressen, hvordan, alle disse tingene som mange av oss er interessert i og det har vært stor interesse for de frokosten, så det er helt tydelig at de har en funksjon, så det synes jeg at vi skal fortsette med, men jeg tror ikke nødvendigvis bedrer internkommunikasjonen, bortsett fra at man treffes da. Og det er også viktig, da kan det bli litt lavere terskel for å ta opp tlf. for å ringe noen andre og diskutere ting med dem.

Utdrag 8

Epsilon: . har såkalt kommunikasjonsfrokost, ... det mener jeg man kan se på som et kompetansehevende tiltak da, det er ofte problemstillinger eller temaer som man vet at mange har behov for å få noe input i forhold til eller som det er viktig å jobbe med, og da, ofte så har man inn en foredragsholder, eller to eller tre innlegg, eller plenumsdiskusjoner eller gruppediskusjoner. Vi har som oftest drøyt to timer på oss. Det er to ganger i året ... det er jo ikke kjempe svært, man bruker et par timer to ganger i semesteret, men jeg tror det er viktig likevel. Også for å holde dette feltet litt sammen, for her kommer alle på alle nivåer, helt ned til de som jobber deltid med kommunikasjon, helt ned på instituttavdelings-nivå de inviteres til dette, som oftest så er vi rundt 50-60-70 mennesker på de frokostene. Jeg tenker at det

er veldig viktig at kommunikasjonsfolk på alle nivåer av og til løfter blikket og det har litt med motivasjon, det har litt å se hvilken i sammenheng står vi i, hva er det vi felles jobber imot? hva er verdt å være oppmerksom på? ... Så de frokostene er viktige tenker jeg da, så går det på rundgang i kommunikasjonsnettverket og ansvaret for å arrangere de.

Her er, slik jeg ser det et godt eksempel på felles prosjekter som skaper samarbeid og kompetanse innad i nettverket. som kan ha en innvirkning på organisasjonslæring hos både. Et annet initiativ kommunikasjonsavdelingen har er kursutvikling for nye kommunikasjonsrådgivere for å forbedre kompetansen.

Utdrag 9

Beta: det som er utfordring er at ledelsen sentralt har en agenda og en retning, og fakultetene hver for seg har ikke nødvendigvis helt samme retning selv om man sånn overordnet sett stort sett går i samme retning. det var jo en samling her for en stund siden i forbindelse med Strategi 2030 og da ble [universitetet] først beskrevet som en super tanker som er vanskelig å vende kursen på. Så var det en annen som sa «egentlig er vi en haug med småbåter som.. litt ulike retning, av og til seiler vi i samme retning og andre ganger ikke». Så det er der utfordringen ligger også innenfor kommunikasjonsarbeidet. Så når man skal profesjonisere, og jeg sier når, for det må man. Så må man finne de felles sakene som kan brukes for å profesjonisere. Hvis man kan gjøre det på saker hvor båtene går i litt ulike retninger så får du det ikke til. Nettopp på grunn av det jeg sa hva lokal ledelse vil prioritere. ... Så utfordringen, kall det nedsiden om du vil, er jo at hvis man ikke finner den derre felles plattformen, så blir det bare en diskusjonsklubb hvor alle parter sitter med kjepphestene sine og rir dem. Og det er, hvis jeg skal være litt slem så har det vel vært en del av det tidligere hvor man da har sittet og hørt om lange innlegg hvor man er sånn «jaja». Jeg opplever at retningen er god og det er kanskje det aller viktigste sett med mine briller.

5.2 Bruk av redskaper

Etter hvert som kommunikasjonsfeltet har utviklet seg, ser betydeligheten av en toveis dialog. Medierende artefakter er redskaper som kan tas i bruk for å denne typen samhandling. Jeg skal nå se på hvordan medierende artefakter kan trigge internkommunikasjon og samarbeid. Om kommunikasjonsavdelingen bruker disse aktivt for å forbedre samarbeidet mellom aktivitetssystemene, som kan gi bedre organisasjonslæring.

5.2.1 Internkommunikasjon

Dette er et tema som organisasjonen jeg ser på har, ifølge dokumenter og intervjuobjekter, brukt 13 år på å forbedre. Det er derfor interessant å høre at informasjonsflyt og internkommunikasjon flere av informantene ønsker seg mer og bedre av. Det er også et ønske om å jobbe mer målrettet med det.

Utdrag 10

Delta: nei vi er ikke helt oppe og står, der tror jeg. Vi har opprettet noe som heter teams, for å kunne dele mere. Men vi har litt igjen, vi jobber på en måte få til en felles saker å jobbe med. Tror det er viktig.

Det er også interessant at nettverket har skiftet navn enda en gang, uten at det fullt ut er fanget opp av informantene i A2, det er heller ikke endret på nettsidene deres. Kun i Microsoft Teams.

Hva er forskjellen på kommunikasjonsleder-nettverket og kommunikasjonsnettverket? Et initiativ fra den nye lederen er innføring av teams, dette programmet bringer muligheter for samhandling på en slik måte som informantene ønsker. Det ser likevel ikke ut som at Delta har kommunisert dette godt nok ut til nettverket.

Utdrag 11

Delta: Vi har faste møter og nå prøver jeg å, det har vært tradisjon for å ta opp veldig operative saker, men prøver mer å legge opp til strategiske saker sånn at jeg får hentet inn deres kompetanse og vurdering av hvordan ting er og lager strategier fremover, som feks så

sier jo både den rapporten «[universitetet] sett utenfra» som er hentet inn i strategiprosessene at vi er fragmenterte i kommunikasjonsuttrykket og at vi må bli mer tydeligere og mer samlet og sånn. og det sier også de som har vært i kommunikasjonsnettverket, vi har gjort analyser da. Og da må vi lage en kanalstrategi, og må vi se hvilke er hovedkanalene, hvilke er det vi skal satse? Hva er det behov for i det? det vil være noe vi bygger sammen tenker jeg da og så må jo det bygges opp til en sak, kanskje er det på universitetsledelsesnivå, vet ikke helt hvor vi skal forankre og sånn. men dette er et eksempel på en strategisk sak. så helt konkret så samhandler vi med møter, vi har etablert nå det som heter en redaksjon hvor vi får innspill til aktuelle store forskningsnyheter så vi kan samle kommunikasjon knyttet til det.

Utvikling av en felles kanalstrategi og Strategi 2030, for å samle organisasjonen og få et helhetlig bilde utad. Kommunikasjonsavdelingens jobb med strategi 2030, er det gjennomført flere samarbeid og tankesmier. Et slikt samarbeid har vært en arbeidsgruppe som tar for seg organisasjonen sett uten i fra.

Arbeidsgruppene kan betraktes som stimuli for å sette i gang diskusjoner i nettverket. Rapporten den nevnte arbeidsgruppen produserte, ble brukt som et redskap for eksplisitt mediering. Med eksplisitt mediering menes at en artefakt blir brukt med en bestemt hensikt for å trigge en spesifikk handling (Wertsch 2007). Delta brukte det de fant som en åpning for å diskutere fremtiden og finne en felles forståelse og mål de kan jobbe mot innenfor kommunikasjon. Rapporten ble brukt helt spesifikt for å fremme refleksjon og diskusjon rundt kommunikasjon som kompetansefelt og hvordan bedre dette fagfeltet hos organisasjonen som helhet.

Utdrag 12

Epsilon: ... selve jobben starter når strategien ligger der og vi fra kom. siden skal se på: «okey, hva betyr dette? hva innebærer dette for kommunikasjonsfeltet? hva er det vi skal gjøre?» ikke sant, fordi et kommunikasjonsarbeid og kommunikasjonsstrategi har ingen berettigelse i seg selv. Den har hele sin berettigelse i at den er forankret i virksomhetsstrategien. Kommunisere for å kommunisere er jo helt meningsløst, det er jo for at du skal bidra til noe. Så det blir et viktig punkt tenker jeg, fra nyttår, målet er vel at

strategien skal vedtas i desember av universitetsstyret og da tipper jeg at operasjonaliseringen blir sak nr én fra nyttår da.

Her ser vi at dialogen og samarbeidet i nettverket er viktig. Ut ifra dette, kan vi se at kommunikasjonsavdelingen legger til rette for diskusjoner som er viktig i samarbeid i grensesonen. De bruker møter som en medierende faktor for å fremme diskusjon, på denne måten blir også de ulike *perspektivene* til de i nettverket også brukt som et redskap. Det kan også se ut som at et av Delta klarer å legge til rette for mye mer diskusjon og refleksjon ved å også bruke den ferdiglagde strategi 2030, til igjen å skape kommunikasjon og finne måter å jobbe sammen for å nå et felles mål.

Som vi ser, kan kommunikasjonsavdelingen dra nytte av de medierende artefaktene for å ta initiativer og koordinere for organisasjonslæring. A1 og A2 kan også bruke de medierende artefaktene til å bedre samarbeidet i grensesonen og oppnå det fellesmålet på en god måte.

5.3 Opplevelse

Når vi ser på opplevelsen av selve nettverket over tid er det litt forskjellige inntrykk av nettverket. Noen har syntes at det har fungert veldig bra. Andre synes at det har vært litt nyttig, mest fordi de har skapt en uformell kommunikasjonskanal, som kan brukes hvis det dukker opp noe. Som vi ser av utdragene under er det veldig forskjell på hvordan de ser og opplever det.

Utdrag 13

Epsilon: Delta har i mye større grad, lagt inn en bolk hvor hun informerer om ting som skjer sentralt, som også kan ha betydning utover i langt større grad enn tidligere, som vi har vært vant med og igjennom det dukker det også opp ting som diskuteres, det er veldig ofte meningsutvekslinger, synspunkter og diskusjoner i det nettverksmøtet. helt klart. Det sitter mange veldig kompetente folk i det rådet som har lang fartstid på kommunikasjon ... på enhetene, så det er noe å lære av Erfaringsdeling ... det er kanskje ikke vært noen veldig systematisk erfaringsdeling i betydning «nå har vi det punktet på agenda, det fakultetet

kommer og forteller om det de gjør på det feltet», det har hendt, men det er ikke så ofte. Men det dukker jo opp i samtalene, «jammen vi har sånn og sånn erfaring» hvis vi diskuterer et eller annet. «Vi gjør det på den måten og vi erfarer at det fungerer, det fungerer ikke». Så på den måten er erfaringsdelingen en tydelig del av diskusjonen, men ikke strukturert som en egen greie da. Det er i veldig stor grad et diskusjonsforum, tar opp forskjellige ting, «hvordan skal vi løse dette, hvordan skal vi få til dette, hva kan vi få til i fellesskap?»

Utdrag 14

Beta: Ja det har det, men egentlig mer personene enn nettverket som sådan. Men det har vært et fint sted for å få informasjon, briefinger når det har vært fellessatsinger sånn som ... [prosjekt] ... fint sted å få informasjon ... Den type grep ser vi jo mer av, det har jo sammenheng med sittende rektoratet at det har ønsket å ta den type grep. Så jeg tenker at måten det nettverket brukes på henger sammen med ledelsens ønsker og ambisjoner, og det tror jeg at du vil se på fakultet også. Hvis man har en ledelse som ønsker å bruke kommunikasjonsfunksjonen aktivt, så vil de gjøre det og hvis ikke så er det noe som bare er.

Utdrag 15

Beta: Over tid har det nettverket fungert veldig varierende, nåværende kommunikasjonsdirektør, ... er jo fersk i stolen fortsatt, har nok høye ambisjoner for det virker det som. så jeg synes jo at det ser bra ut. Hennes forgjenger som var fungerende direktør i to år.. Min opplevelse var at han var mere på nettverket enn hun som var før der igjen. Det er ikke noe jeg vil kritisere henne for, for jeg tror hun var for bundet opp i ledelsen. Så hun hadde lite kapasitet til å vende seg mot nettverket. ... frem til den nye direktøren har tatt mere styring nå. Det er ikke et nettverk som har vært kjempeviktig for meg på et fakultet. Men enkelt personene i nettverket og ikke minst tilgangen til kommunikasjonsdirektøren har vært viktig.

Utdrag 16

Epsilon: det har vært veldig viktig, veldig verdifullt, jeg sitter jo på en veldig liten enhet som fakultet å regne. Vi er jo det minste fakultetet og det å være en del, og jeg sitter der, i utgangspunktet er det kun min stilling som er en kommunikasjonsstilling også har vi, hvis vi samler alle stillingsressursene vi bruker på kommunikasjon, studentrekruttering, nettarbeid osv. så er vi oppe i 2- 2 1/2 stilling, men mye av det er midlertidig faktisk, men vi jobber med å permantisere det. men i utgangspunktet ligger det inne ca 1-1 1/2 fast stilling. Og da snakker vi alt fra nettredaktør til vår IT-mann som er nettredaktør, til studentrekruttering og alt imellom skal stappes inn i disse stillingene. Så det betyr at man sitter som kommunikasjonsperson, relativt alene på liten enhet og da er det å være en del av dette større nettverket, veldig verdifullt i forhold til å bare ha kontakt med noen som holder på med noe av det samme, i tillegg så har det vært veldig lærerikt. En periode så hadde vi ofte inne eksterne som kom og holdt et eller annet foredrag om et eller annet og det var ofte kommunikasjonsdirektører i alt fra SAS til «you name it». De snakket feks om krisehåndtering, krisekommunikasjon, endringsledelse, en del forskjellige temaer da som har en helt tydelig kommunikasjonsside som er aktuelt for oss. Og det var det jo veldig mye å lære av om man oppdaget at her var det et helt fagfelt som het kommunikasjon. Jeg har ikke kommunikasjonsutdanning, så det har vært veldig nyttig, veldig lærerikt og veldig verdifullt. Og man funnet samarbeidspartnere, man har samarbeidet om ulike ting, med ulike enheter om alt fra events til å utvikle ressurser osv. Jeg ser det som et veldig viktig organ fra vær side sett. absolutt.

5.3.1 Spenninger

Historisk sett har kommunikasjon og kommunikasjonsavdelingen i denne organisasjonen, hatt fokus på synlighet og vendt mer mot hva ledelsen vil og reglene innenfor A1. Det som kommer frem fra intervjuene, er de nye tankene og flere av subjektene i grensesonen som stiller spørsmål ved tidligere praksis. Introduksjon av ny teknologi blir lagt frem, for å fremme internkommunikasjon. Det virker likevel ikke som om at dette blir godt nok informert om. Ved introduksjonen av disse ble kommunikasjonsnettverkets navn endret, fra kommunikasjonsnettverket til kommunikasjonsleder-nettverket for å skille mellom generelt fokus på kommunikasjonskompetanse og kommunikasjonsledere. Det er likevel interessant at dette ikke har blitt fanget opp av de andre subjektene i nettverket.

Når kommunikasjonsavdelingen skal jobbe med å profesjonalisere kommunikasjonsfeltet og både samle og heve kompetansen i denne kunnskapsorganisasjonen, møter gammel praksis nye tanker. I aktivitetsteorien ser man på disse motsetningene og spenningene som kan dukke opp når nyskaping og nytenkning skal initieres. Dette skjer når de som skal lære, selv er involvert i skapelsesprosessen og implementeringen av de nye objektene og aktivitetene (Engeström & Sannino 2010). Jeg skal nå ta for meg motsetningene og spenningene som dukker opp når aktivitetssystem 1, møter aktivitetssystem 2 i grensesonen.

Med ny direktør som kommer har en annen bakgrunn enn en kunnskapsorganisasjon er det stor sannsynlighet for at nye ideer og tanker om nåværende praksis kommer inn i aktivitetssystemet. Jeg ville derfor vite hvilke visjoner og planer Delta hadde for både kommunikasjonsfeltet hos organisasjonen, samt nettverket.

Utdrag 17

Delta: Det er litt i omforming, poenget nå, det jeg driver med nå det er å se på hva slags behov er det [Universitetet] har for kommunikasjonsvirksomhet. Hva er det vi gjør, få en oversikt over det vi driver med også må vi se om det treffer målene vi skal. For vi skal jo sørge for at studentene får studert mest mulig, og forskerne får forsket mest mulig og gjøre det enkelt for dem å gjøre det da. det er lissom sånn primær aktivitet også skal vi selvfølgelig jobbe med å øke kunnskap og tillit til [Universitetet] som organisasjon. og da har vi masse arrangementer, så er det veldig viktig å, vi begynner litt sånn på topp. Også pågår det nå en kommunikasjonsprosess om hvordan [Universitetet] skal utvikle seg de neste ti årene og kommunikasjonsvirksomheten vil være et av virkemidlene vi har for å utvikle [organisasjonen]. Det som het kommunikasjonsnettverket, så kommer du rett inn i det som jeg driver med nå, for nå driver jeg og ser på om vi skal gjøre om litt på det. Hvor vi ønsker å ha, vi kaller det kommunikasjonsleder-nettverket og med det så ønsker jeg å ha de som, da er det ikke ledere på alle fakultetene, men det er noen som har den hatten og hvis de ikke har det så er det i hvert fall en. For det å ha en leder gruppe, eller nå er ikke det en ledergruppe, men det er en koordineringsinstans, men blir den for vid så får du på en måte ikke koordinert det nok. Så jeg ønsker å ha en med da, ett menneske fra hvert fakultet og institutt. så det er kommunikasjonsleder-nettverket og så ønsker vi det store kommunikasjonsnettverket som er alle de som jobber med kommunikasjon. ... jeg ønsker å skille litt.

Her er et eksempel på en ny tanke som både utfordrer tankegangen hos fellesskapet i begge aktivitetssystemene, men kanskje mest den sentrale ledelsen i A1 som er vant til at direktøren er mest rettet innad. Det er verdt å nevne at det virker som at den sentrale ledelsen er mer åpen for å forbedre kommunikasjonsfeltet i organisasjonen.

Vi kan se på det Delta gjør som handling for å sette i gang det Engeström (1999b; 2010) kaller en «germ cell». Delta kommer med nye ideer som spenner med tidligere ideer og starter analyser av gammel praksis. Etter at Delta overtok direktørstolen har det kommet flere nye ideer som kan skape det Engeström kaller motsetninger. De kan trigge en syklus med ekspansiv læring. Det er interessant at flere er enig om at praksis må endres. De er likevel avhengig av at noen setter i gang utspøringsprosessen, som igjen er hvordan kommunikasjonsavdelingen og sentral ledelse i A1 interesserer seg for og initierer denne starten. Samtidig som de også må få med seg lokal ledelse i A2.

Under intervjuet med Delta var jeg interessert i å høre visjonene for nettverket. Siden Delta har en annen bakgrunn enn tidligere direktører og mer opptatt av å samle organisasjonen, samt har frigjort seg mer fra sentral ledelse enn de tidligere. Allerede her viser Delta en endring av praksis. Jeg var derfor opptatt av visjonene og det som kan føre til motsetninger og spenninger i nettverket, som igjen kan føre til det Engeström (1999b) kaller mini sykluser av potensiell ekspansiv læring, fordi disse minisyklusene kan videre skape ekspansiv læring i hele aktivitetssystemet.

I tilfeller der de som jobber sammen opplever spenninger i utøvelse av praksis, kan det sette i gang en prosess hvor medlemmene i teamet stiller spørsmål. Som nevnt i teorikapittelet, kan det sette i gang første og andre steg i det Engeström (1999b) kaller den ekspansive læringssyklusen. Hvor medlemmene etter å ha stilt spørsmål om bakgrunnen for nåværende praksis, analyserer praksisen. Dette involverer mentalt, muntlig eller praktiske endringer for å finne ut hva som forårsaker eller forklarende mekanismer. Det blir enten gjort en historisk- eller empirisk analyse. I dette tilfellet under jobbingen med Strategi 2030, ser vi at det har blitt satt ned en arbeidsgruppe som lagde en rapport «xx sett uten i fra» for å fokusere på kommunikasjon. Vi ser at initiativet fra kommunikasjonsavdelingen med å ha tankesmier og

arbeidsgrupper, fører til refleksjoner og diskusjoner innad i nettverket og i hvert av aktivitetssystemene.

En annen spenning som Delta vil innføre er måter å måle kommunikasjonen som virkemiddel og effekten av kommunikasjonen, det Delta kaller «harde endepunkter». Dette er en ny tanke som ikke har vært en del av denne organisasjonens tidligere praksis innenfor kommunikasjonsfeltet.

Utdrag 18

Intervjuer: Er det ikke en kommunikasjonsstrategi som ligger ute som er bygget på årsplanen?

Delta: joda, den er sikkert fin, men den har veldig vide mål og alt er fint, men du må jo på en måte målrettet det mer og har mere målbare mål. Ja vi skal kommunisere, check, ja det gjør vi. ... jeg er vant med fra helse at vi hadde harde endepunkter. Blir folk friskere eller overlever de eller ja.. unngår de skade? hva er det her? får vi flere forskningsprosjekter, får vi flere målgrupper til å vite at vi forskning på det og det område feks inn i pressen. Får vi de studentene vi ønsker oss. Får vi bedre gjennomføring av studentene. Det er de målene som vi har på strategi sånn stort, også må vi konkretisere dem og hva er det vi gjør da. Jo, vi driver kampanje for å rekruttere studenter, så vi en effekt av den kampanjen? førte det, kan man si at det tiltaket der, den millionen vi brukte på det førte til ja... Sånn vil jeg komme opp i speed, men det tar litt tid å bygge det. ... Vi må jo vise effekten av det vi gjør, det er ikke bare man gjør for gøy lissom. Det har en betydning, det er faktisk

Utdrag 19

Delta: Det å bruke kommunikasjon som virkemiddel har ikke hatt så høy status kanskje, men det får mer og mer status og da må du gjøre det profesjonelt og kommunikasjonsfaglig godt. Ikke bare sette opp en ny nettside og opprette en twitterkonto. Og det å måle effekt og få opp kpi systemer, keep og performance indikatorer osv. Knytter evaluering av kommunikasjonsinnsats løpende til resultater. I næringslivet: «selger du mer brus eller gjør du ikke det? Slutter folk å røyke, eller ble de mer inspirert til å kjøpe snus?» Vi må finne måter å måle kommunikasjonen på. Her er vi veldig gode på det med studentrekruttering,

altså vi kan måle hele tiden. Ser vi effekt av den kampanjen, får vi de studentene vi ønsker oss? osv, mens på forskning og andre områder så har vi ikke helt de målingene. Jeg synes vi gjør veldig mange tiltak men jeg vet ikke effekten av det, og når vi gjør mange tiltak i mange kanaler, som vi ikke vet effekt av så blir det i hvert fall fragmentert uttrykk hvis det blir et uttrykk.

Intervjuer: Det dere driver med nå, er å utvikle måter å måle effekten på?

Delta: vi utvikler kommunikasjonsstrategi arbeid, også vet jeg ikke om det blir et dokument som heter kommunikasjonsstrategi, men da må vi få opp mål for virksomheten også må vi måle de målene. Så det å få målbare mål, på noen områder har vi det, men vi har ikke en sånn systematisk måte å gjøre det på. Om man bruker det til å måle. Det har ikke vært så vanlig i kommunikasjonsfaget heller.

Utdrag 18 og utdrag 19 viser enda et eksempel på en ny motsetning, som de nå skal samarbeide om i grensesonen og som kan implementeres i organisasjonen. De neste utdragene ser vi et eksempel på gammel måte å gjøre det på versus den nye måten Delta vil benytte.

Her ser vi at tidligere praksis ikke har fokusert på kommunikasjon som fagfelt. Det har heller ikke vært tradisjon for å jobbe med det strategisk, samt og måle effekten av dette arbeidet. Kommunikasjon som fagfelt har blitt nedprioritert, dette er ikke unikt for denne organisasjonen. Tradisjonelt sett har fokuset på kommunikasjon som fagfelt og den viktige internkommunikasjonen og en koordinering blant enheter for å heve kompetanse og organisasjonslæring vært nedprioritert (Clampit, 1998; Neher 1997).

Når det gjelder effekter og utfall av disse motsetningene er dette noe som må måles over tid, vi kan bare se på potensialet for effekt.

Utdrag 20

Delta: ... jeg merker at det er en veldig felles oppfatning altså det er nesten at jeg føler at jeg slår opp åpne dører. De har bare ventet på at noen skal gjøre det. Det er veldig bre enighet om at «ja vi må få til mer koordinering, vi må få til et mer samlet uttrykk, vi må få til bedre kanaler vi må ha bedre interninformasjon, vi må gå mer i takt i samme retning», uten at det

skal gå utover akademisk frihet osv. men akademisk frihet er ikke å ha sin egen kanal. Så det er noe med den, det går til et visst punkt, men når vi begynner å styre blir det nok litt vanskeligere, men foreløpig er det veldig positiv stemning synes jeg. Det er mer sånn at de er veldig utålmodige i å komme i gang.

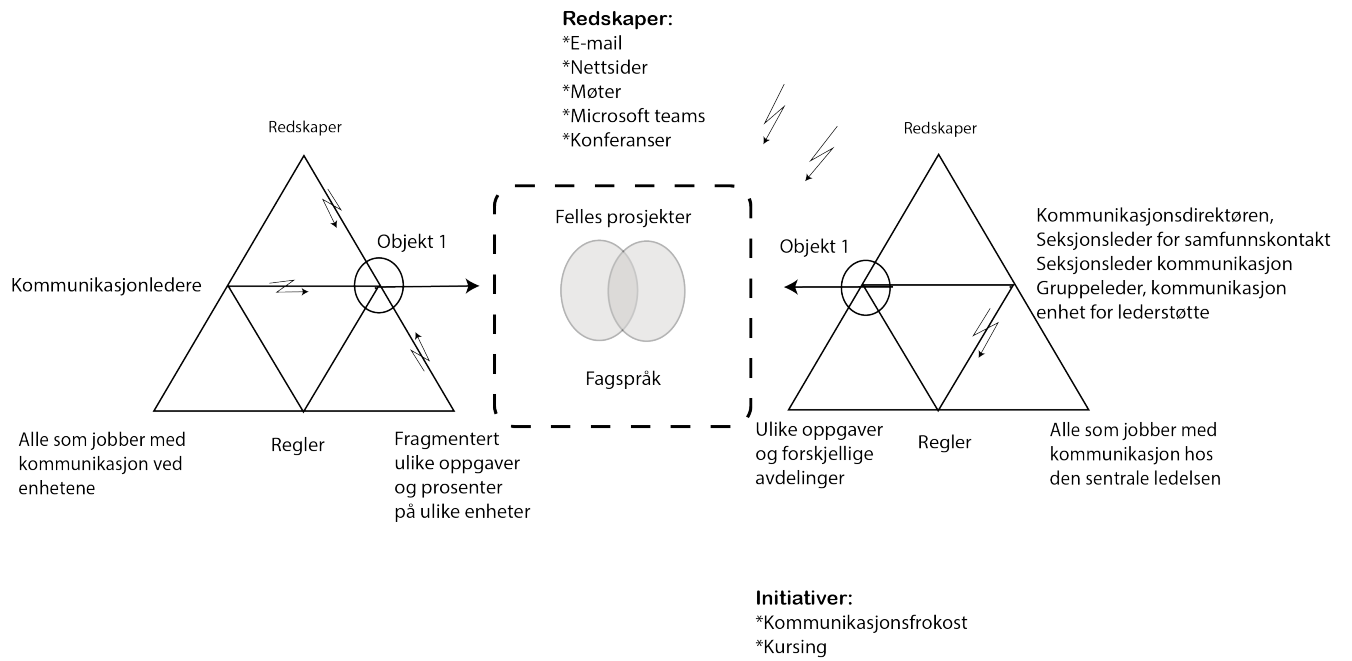
Kanalstrategien er også et eksempel på en motsetning som kan skape spenning innad i aktivitetssystemene. Noen av enhetene er opptatt av den akademiske friheten. Historisk sett i denne organisasjonen, og lignende kunnskapsorganisasjoner, har enhetene i fellesskapet hos A2 hatt en veldig fristilt og nesten silo lignende struktur. Å samle dette til et samlet uttrykk kan bli en utfordring, hvor intern kommunikasjon kan være et viktig redskap for å samle enhetene, hindre misoppfatninger som at det er noen av enheten som er mer rettet mot turisme som er redd for at deres identitet bli borte i den nye fellesstrategien, ved å ha en god intern kommunikasjon kan hindre slike oppfatninger. Det kan også skape en arena hvor godt samarbeid kan oppstå.

5.4 Oppsummering

I presentasjonen av datamaterialet mitt kommer det frem at selv om kommunikasjonsavdelingen har hatt som mål å profesjonalisere kommunikasjonsfaget i organisasjonen og forbedre den interne kommunikasjonen i 13 år, har det vært vekslende resultat. Samtidig kan man se at selve nettverket har hatt en til dels positiv påvirkning, som kommunikasjonsfrokostene som har tatt opp aktuelle temaer for alle som jobber med kommunikasjon. Terskelen for å diskutere faglige spørsmål og erfaringer har blitt senket. Den uformelle kommunikasjonen som Beta trekker frem som viktig for en organisasjon er der, samtidig som den formelle og strategiske utviklingen har vært sviktende.

Nye spenninger og motsetninger fører til analyser av den nåværende praksisen. Det kommer også frem i analysen at både A1 og A2 må bruke de medierende artefaktene de har. Et nytt redskap Delta har introdusert, er Microsoft Teams. Dette er et verktøy som har potensiale til å legge til rette for bedre internkommunikasjon både mellom A1 og A2, men også innad i

fellesskapet i hvert aktivitetssystem. I drøftingskapittelet skal jeg i lys av teorien og forskningen gå dypere inn i funnene mine.



Figur 9 oversikt over aktiviteten og aktivitetssystemene

6 Drøfting

I dette kapitlet skal jeg drøfte funnene mine i lys av teori, opp mot min empiri for å kunne svare på min problemstilling: Hvilken rolle kan kommunikasjonsavdelingen ha for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon? I forrige kapittel presenterte jeg dataen min inn i initiativer og opplevelser, hvor jeg brukte underkategoriene; grensesone, grensekryssing, samling av fellesskapet, bruk av redskaper, regler og spenninger. I dette kapitlet skal jeg fokusere mer på opplevelsene de har opplevd av initiativene og bruken av nettverket i seg selv. Slik at jeg kan svare på problemstillingen min: *Hvilken rolle kan kommunikasjonsavdelingen ha for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon?*

For å kunne si noe om dette, vil jeg først svare på spørsmålene mine:

- Hvilket initiativ er tatt fra kommunikasjonsavdelingen for å fremme organisasjonslæring?
- Hva er opplevelsen av disse initiativene?

For å svare på dette vil jeg se på om initiativene kommunikasjonsavdelingen har tatt, møter det teorien sier. Klarer de å skape rammer som fungerer som *brobygger* mellom de to aktivitetssystemene? Er sonen der subjektene møtes *et fritt rom*? Hvordan er det med *ledelsen* av samarbeidet i grensesonen? og klarer alle i fellesskapet å *bli samlet*?

For å kunne svare på hvordan subjektene opplevde disse initiativene, er det viktig å se om de opplevde at de opplevde spenninger som førte til diskusjon og refleksjon som førte til ny kunnskap og endring av praksis.

6.1 Initiativer

I 13 år ha Universitetet har hatt som mål å forbedre kommunikasjonsfeltet. I dagens organisering av feltet, har kommunikasjonsnettverket fått en sentral rolle. Selv om nettverket skiftet navn fra informasjonsråd til kommunikasjonsnettverk, kommer det frem fra informantene mine at navnebyttet ikke har medført endring av betydning. Bedring av intern

kommunikasjon er en av tingene alle trekker frem som et savn og ønske om forbedring, samt en tydeligere ledelse. Fraværet av en tydelig ledelse og varierende grensekryssing, kan være årsaker til at endringer i perioden har gitt varierende resultater og til at opplevd kvalitet blant informantene ikke er entydig positiv.

Kommunikasjonsnettverket fungerer som en grensesone, mellom de lokale kom.avd. og den sentrale kom.avd. For at de i nettverket skal klare å øke sin kompetanse, er det viktig at det nettverket som er deres grensesone, oppleves som et *fritt rom* og har god kommunikasjon. Det er viktig med et godt samarbeid i grensesonen hvis læring skal skje (Tuomi-Gröhn et al. 2003). God samhandling er avhengig av en leder som leder uten å ta over styring (Erlien 2006; Jensen 2018).

Siden kommunikasjonsdirektøren sitter som eier av nettverket, er det naturlig at den personen tar en aktiv rolle i å lede nettverket med tanke på ledelse. Det er viktig at arbeidet ikke blir for styrt, men er fleksibelt nok til at alle parter har mulighet til å delta og påvirke (Jensen 2018). For at et samarbeid mellom løstkoblede enheter skal være fruktbart, er det viktig at det er en tydelig leder som klarer å ha oversikt over de forskjellige ressursene og kompetanse som de involverte aktørene bringer inn i teamet.

En slik tilnærming gir en bedre fordeling av arbeid og styrer samarbeidet i en felles retning (Engeström 1999b; Jensen 2018). Vi ser fra blant annet utdrag 15 og 16 at ledelse av nettverket har hatt betydning for at deltakerne opplever varierende grad av nytteverdi og hva de har fått ut av nettverket. Det kommer også frem at aktiviteten fra ledelsen har vært varierende i lengden.

Det virker som at Delta jobber mer aktivt for å bedre arbeidet i grensesonen og skape en felles forståelse. Som å diskutere kommunikasjon i nettverket, hva de i nettverket selv mener med det begrepet og hvilken relasjon kommunikasjonsbegrepet har til organisasjonen. Diskusjon rundt et tema som kan ha ulike perspektiver, referansepunkter og forståelse hos hvert enkelte representant, er viktig for å kunne samarbeide i en grensesone (Konkola et al. 2007). Det er likevel bare nyttig hvis det er en leder som klarer å spille på de mange ulike meningene og drive diskusjonen fremover (Tuomi-Gröhn et al. 2006).

Det kommer frem, at det av og til blir holdt foredrag om forskjellige temaer innenfor kommunikasjonsfaget. Disse foredragene kan ses på viktig som viktige fordi de bidrar til at individene i grensesonen får en felles forståelse av feltet og et felles fagspråk. At to forskjellige aktivitetssystemer klarer å ha en felles forståelse, som et fagspråk, kan være en viktig *brobygger* og legge til rette for et godt samarbeid (Mørch et al. 2006).

Som nevnt tidligere, er felles forståelse av fagfeltet og fagspråk en viktig del av et samarbeid i grensesonen. Ved profesjonalisering av seg selv kan det skape et bedre samarbeid. Initiativene jeg vill trekke frem nærmere er kommunikasjonsfrokostene, kursene og foredragene på møtene. For å klare å profesjonalisere seg er blant annet det å skape en felles yrkesetikk og kunnskapsbase viktig (Ihlen 2013). Som Cierna et al. (2017) trekker frem, så er det viktig å få til en god informasjonsflyt og dialog selv om det kan være vanskelig fordi enhetene er så løst koblede.

Det er derfor interessant å se at en av tingene nettverket gjør, er å organisere kommunikasjonsfrokoster for å *samle fellesskapet*. Ved å samle fellesskapet i hele organisasjonen på denne måten skaper det bånd på tvers av organisasjonen som kan bedre internkommunikasjonen og samarbeid slik at det åpnes for læring på tvers av kunnskapsgrenser (Dee & Leišytė 2016; Engeström et al. 1995; Yeomans 2008). Det andre initiativet kom. avd. gjør er kursing av alle som jobber med kommunikasjon. For å klare å samarbeide om fellesprosjekter, er det viktig at de klarer å opparbeide et felles begrepsapparat og bruke et felles språk i kommunikasjon, diskusjon og drøftinger (Mørch et al. 2006; Yeomans 2008).

Hvis vi ser på bruken av redskaper har det også vært varierende praksis. Det er viktig å bruke redskapene på riktig måte for å skape god informasjonsflyt (Erlie 2006). Deltakerne i nettverket bruker både e-mail, nettsider, møter, konferanser og Microsoft teams. Det er viktig å bruke teknologien bevisst for å bedre intern kommunikasjon som kan øke mulighet for faglig utvikling, når informasjon skal ut er det viktig å reflektere over målgruppen for informasjon og deres behov (Erlie 2006). De teknologiske redskapene A1 og A2 har tilgang til er både Microsoft Teams som åpner for en mer interaktiv kommunikasjon, e-post, telefon og intranett. For at kommunikasjonsavdelingen skal klare å dra nytte av verktøyene på en god

måte er det viktig å være kritisk til bruk. Skal det være aktiv utsendelse av informasjon (push) eller passiv tilrettelegging (pull) der brukerne selv henter ut informasjon? (Erlieen 2006).

Jensen (2018) fant at for å få til et fruktbart samarbeid trenger man et fellesprosjekt i grensesonen. Ut ifra datamaterialet (mitt kommer det frem at de har prøv, men det er vanskelig å finne noe alle vil og har behov for, fordi de har forskjellige behov til forskjellige tider. Når det gjelder samling av fellesskapet så er det i følge Konkola et al. (2007) viktig å finne fellesprosjekter. Et av problemene er at fellesskapet er splittet inn i enheter som har veldig forskjellige behov. Det er som utdrag 9 nevner; «vi er som små båter som drar i hver retning». Dette viser hvor viktig det er med fellesprosjekter for å kunne samarbeide.

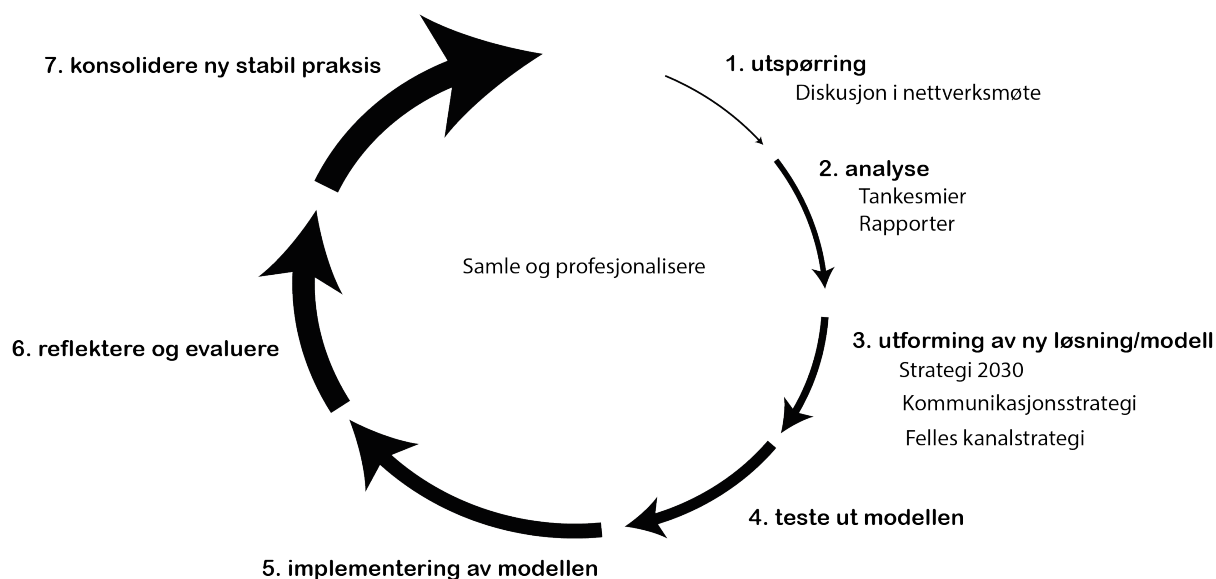
6.2 Opplevelse

For å svare på forskningsspørsmål 2 må vi se på om informantene opplevde ny kunnskap og praksis, samt kritisk refleksjon. Som utdrag 15 og 16 viser, er det forskjellig opplevelse av dette.

Det framkommer at det eksisterer spenninger og motsetninger innad i aktivitetssystemene. Det at fellesskapet i A2 historisk sett har vært relativt fragmenterte, kan påvirke hvordan subjektene samlet går inn i grensesonen. Det kommer frem (utdrag 3) at de opplever nettverket som *et fritt rom*, men at det ikke nødvendigvis skaper et rom for kritisk refleksjon. Basert på mine data er det rimelig å beskrive opplevd nytteverdi av kommunikasjonsnettverket som svært varierende. Det kommer likevel frem at nettverket gir rom for å ta opp enkeltsaker av betydning og gi dem meningsfylt behandling. Nettverket har gitt rom for diskusjon og refleksjon, kanskje ikke alltid i selve møtene, men på grunn av at nettverket har det oppstått broer for å krysse grensene innad i systemene også.

Slik jeg tolker dataen er de inne i en ny ekspansiv syklus nå, om de klarer å hindre at den stagnerer blir interessant.

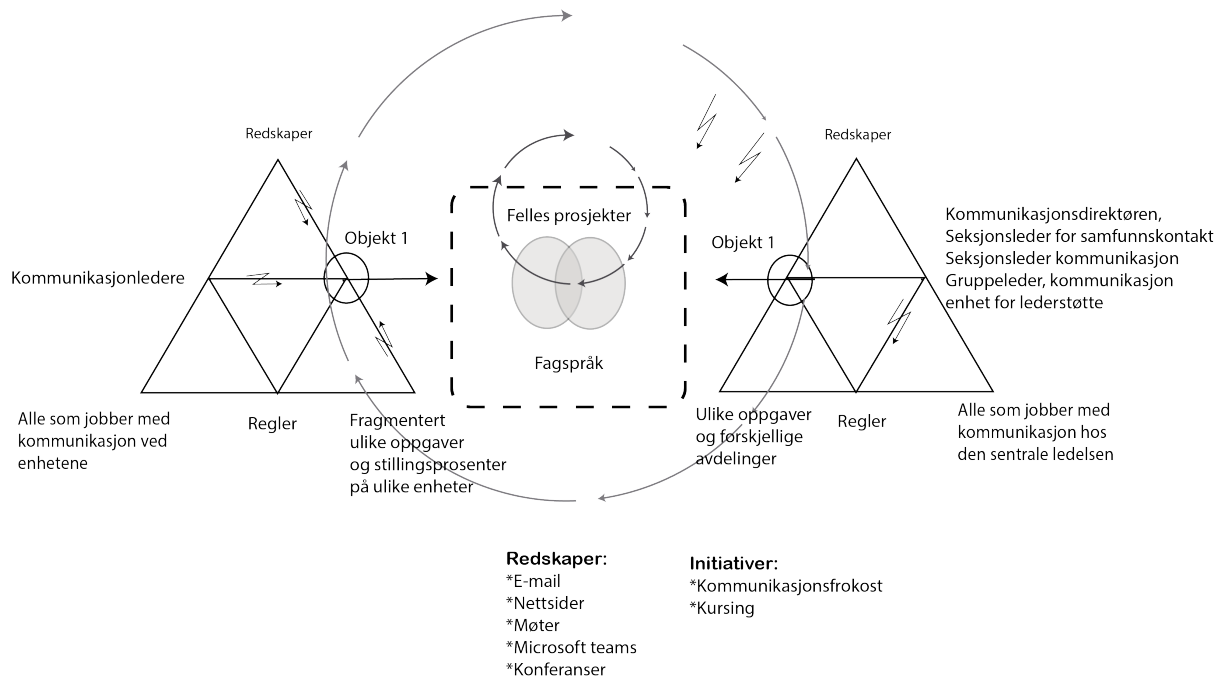
Modellen under viser dette:



Figur 10 illustrasjon av starten på den nye syklusen

Hvis nettverket klarer å utnytte denne ekspansive sirkelen kan det skje organisatoriske endringer.

Figur 11 viser et ideal, den situasjonen er ikke alltid mulig å oppnå, men den er noe å strekke seg etter. Hvis den sentrale kom.avd skal klare å bevege seg i denne retningen, er det viktig å benytte seg av spenningene som oppstår og dra nytte av de ulike perspektivene (Jensen 2018; Konkola et al. 2007). Det er likevel ikke bare opp til AS1, de andre fra AS2 som sitter i nettverket må også ta ansvar, subjektene fra begge aktivitetssystemene trenger å krysse grensen inn i sonen. Slik jeg ser det i lys av teori, må AS1 å fortsette med den aktive rollen den har tatt det siste halvåret, fordi arbeid i grensesonen trenger en leder så det blir strategisk jobbing mot målet (Engeström 1999b; Engeström et al. 1995; Jensen 2018). Denne lederen må være aktiv, styre og klare å holde oversikt over hvor man kan hente kompetanse (Engeström et al. 1995).



Figur 11 Modell over hvordan en minisyklus kan bli en full syklus for ekspansiv læring

Slik jeg tolker min data mener jeg at kommunikasjonsavdelingen sin rolle innenfor organisasjonslæring er at den kan fungere som et bindeledd mellom de løstkoblede enhetene. Fordi den kan binde fellesskapet og de ulike enhetene og fakultetene sammen gjennom nettverk som kan skape brobyggere innad og på tvers i en kunnskapsorganisasjon.

6.3 Oppsummering

Jeg har i oppgaven valgt å fokusere på en veldig liten del av et stort felt i en stor kunnskapsorganisasjon. Slik jeg ser det har kommunikasjonsavdelingen en sentral plass med tanke på intern koordinering hvor de kan klare å bygge broer mellom enhetene i organisasjonen og samle fellesskapet. Om de klarer å utnytte denne plassen er avhengig av at de bruker redskapene de har tilgjengelig riktig, og strategisk.

Oppgavens omfang gjør at funnene mine ikke kan ses på som generaliserbare. Å generalisere var heller ikke hensikten med denne oppgaven, for det som er datamaterialet mitt for lite i

omfang. Min hensikt var å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen min, og gi et innblikk et tema som ikke har blitt like mye forsket på.

Litteraturliste

- Administrasjonsdepartementet, A. o. (2001). *Informasjonspolitik for statsforvaltningen*. Statens forvaltningstjeneste Informasjonsforvaltning Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjonspolitikk/aad_info.politikk_orig.pdf
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of educational research*, 81 (2), 132-169.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Argyris, C., & Schön, D. A. J. R. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. (77/78), 345-348.
- Benn, S., Edwards, M., & Angus-Leppan, T. (2013). Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects. 26(2), 184-202. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026613489559>. doi:10.1177/1086026613489559
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cierna, H., Sujova, E., Habek, P., Horska, E., & Kapsdorferova, Z. (2017). Learning organization at higher education institutions in the EU: proposal for implementing philosophy of learning organization--results from research.(Report). *Quality and Quantity*, 51(3), 1305. doi:10.1007/s11135-016-0332-3
- Clampitt, P. G. (2005). *Communicating for managerial effectiveness* (3rd ed. ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584. doi:10.1177/009102609802700410
- Cyert, R. M., & March, J. G. J. E. C., NJ. (1963). A behavioral theory of the firm. 2(4), 169-187.
- Dee, J. R., & Leišytė, L. (2016). Organizational Learning in Higher Education Institutions: Theories, Frameworks, and a Potential Research Agenda. In M. B. Paulsen (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (Vol. 31, pp. 275-348). Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-319-26829-3_6 doi:10.1007/978-3-319-26829-3_6
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (2nd ed. ed.).
- Elken, M., Stensaker, B., & Dedze, I. (2018). The painters behind the profile: The rise and functioning of communication departments in universities. *Higher Education*, 76(6). doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-018-0258-x>
- Engestrom, Y., Engeström, R., & Kärkkäinen, M. (1995). Polycontextuality and Boundary Crossing in Expert Cognition: Learning and Problem Solving in Complex Work Activities. *Learning and Instruction*, 5(4), 319-336. doi:10.1016/0959-4752(95)00021-6
- Engestrom, Y., & Miettinen, R. (1999). Introduction. In Y. Engestrom, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki-Gitai (Eds.), *Perspectives on Activity Theory* (pp. 1-15). Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1999a). Activity theory and individual and social transformation. In Y. Engestrom, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki-Gitai (Eds.), *Perspectives on activity theory* (pp. 19-38). Cambridge: Cambridge University Press.

- Engeström, Y. (1999b). Innovative learning in work teams. In Y. Engeström, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki-Gitai (Eds.), *Perspectives on Activity Theory* (pp. 347-404).
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an Activity Theoretical Reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156,157-161. doi:10.1080/13639080020028747
- Engeström, Y. (2003). The horizontal dimension of expansive learning: weaving a texture of cognitive trails in the terrain of health care in Helsinki. In A. Frank & J. E. G. (Eds.), *Milestones of vocational and occupational education and training*: Bertelsmann.
- Engeström, Y., Engeström, R., & Kärkkäinen, M. (1995). Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction*, 5(4), 319-336. doi:10.1016/0959-4752(95)00021-6
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of Expansive Learning: Foundations, Findings and Future Challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1-24. doi:10.1016/j.edurev.2009.12.002
- Erlien, B. (2006). *Intern kommunikasjon : planlegging og tilrettelegging* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication* (6th ed. ed.). Madison, Wis: W.C. Brown & Benchmark.
- Holyoke, L. B., Sturko, P. A., Wood, N. B., & Wu, L. J. (2012). Are Academic Departments Perceived as Learning Organizations? *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 436-448. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143212438219>. doi:10.1177/1741143212438219
- Ihlen, Ø. (2013). *PR og strategisk kommunikasjon : teorier og fagidentitet*. Oslo: Universitetsforl.
- Jensen, R. (2018). *Profesjonelt arbeid i grensesoner : skoleforbedring på tvers av virksomheter*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Konkola, R., Tuomi - Gröhn, T., Lambert, P., & Ludvigsen, S. (2007). Promoting learning and transfer between school and workplace. *Journal of Education and Work*, 20(3), 211-228. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/13639080701464483>. doi:10.1080/13639080701464483
- Krange, I., Moen, A., & Ludvigsen, S. (2012). Computer-Based 3D Simulation: A Study of Communication Practices in a Trauma Team Performing Patient Examination and Diagnostic Work. *Instructional Science: An International Journal of the Learning Sciences*, 40(5), 829-847. doi:10.1007/s11251-012-9214-9
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leont'ev, A. N. (1978). *Activity, consciousness, and personality*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ludvigsen, S., Krange, I., & Moen, A. (2011). Intersecting trajectories of participation : temporality and learning. In S. Ludvigsen, A. Lund, I. Rasmussen, & R. Säljö (Eds.), *Learning Across sites: New tools, infrastructures and practices* (pp. 105-121). Abingdon: Routledge, 2011.
- Neher, W. W. (1997). *Organizational communication : challenges of change, diversity, and continuity*. Boston: Allyn and Bacon.
- Patterson, G. (1999). The learning university. *The Learning Organization*, 6(1), 9-17. doi:10.1108/09696479910255675
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2011). *Læreren med forskerblikk : innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Kristiansand: Høyskoleforl.

- Prelipcean, G., & Bejinaru, R. (2016). Universities as learning organizations in the knowledge economy.(Report). *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(4), 469.
- Røsdal, T. (2007). Intern kommunikasjon i en høyteknologisk bedrift. In R. Karlsdottir (Ed.), *Læring, jon og ledelse i organisasjoner kommunikas* (pp. s. 45-63). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* ([Rev. and updated]. ed.). New York: Currency/Doubleday.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Tuomi - Gröhn, T., Engeström, Y., & Young, M. (2003). From Transfer To Boundary-crossing. In T. Tuomi - Gröhn & Y. Engeström (Eds.), *Between school and work: New perspectives on transfer and boundary-crossing* (First edition ed., pp. 1-15). The boulevard, Langfold Lane
Kidlington, Oxford, UK: Elsevier Science Ltd
- Verenikina, I. (2010). *Vygotsky in twenty-first-century research*. Paper presented at the EdMedia: World Conference on Educational Media and Technology.
- Vygotsky, L. S., Cole, M., John-Steiner, V., Scribner, S., & Souberman, E. (1978). *Mind in society : the development of higher psychological processes*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177. doi:10.1108/13563280710744847
- Wertsch, J. V. (2007). Mediation. In H. Daniels, M. Cole, & J. V. Wertsch (Eds.), *The Cambridge Companion to Vygotsky* (pp. 178-192). Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitchurch, C. (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of "Third Space" Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377-396. doi:10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x
- Yeomans, L. (2008). "... It's a general meeting, it's not for us ...": Internal communication and organizational learning - An interpretive approach. *Corporate Communications*, 13(3), 271-286. doi:10.1108/13563280810893652
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th. ed. ed. Vol. vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Den kommuniserende kommunikasjonsavdelingen?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke: *Hvilken rolle kan kommunikasjonsavdelingen ha for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon?* I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

På bakgrunn av at kommunikasjonsavdelingen kan ses på som en tverrgående enhet i en kunnskapsorganisasjon, er problemstillingen i min masteroppgave masteroppgaven: *Hvilken rolle kan kommunikasjonsavdelingen ha for organisasjonslæring i en kunnskapsorganisasjon?*

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke perspektiver er relevante for å forstå koblingen mellom kommunikasjonsavdelingen og organisasjonslæring?
2. Hvilke initiativ er tatt fra kommunikasjonsavdelingen for å fremme organisasjonslæring innenfor kommunikasjonsfeltet?
3. Hva slags effekter gir disse til organisasjonslæring?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt ved pedagogikk, ved universitet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en del av utvalget, fordi du har en innsikt som kan hjelpe meg til å belyse mine forskningsspørsmål. Du har blitt kontaktet fordi jeg har, under min forskning, oppdaget at du kan gi relevant og god informasjon som kan belyse mine spørsmål.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du gjennomfører et intervju med meg. Jeg ønsker også å ha mulighet for å ta kontakt etter intervjuet, hvis det dukker opp noe i etterkant som jeg lurer på. Intervjuet innebærer spørsmål som kan belyse mine forskningsspørsmål. Intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker, hvis du er komfortabel med det.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Utenom meg, er det er kun veilederne mine Palmyre Pierroux og Bjørn Stensaker som vil ha tilgang til opplysningene.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 24. oktober, etter dette vil alle opplysninger og opptak slettes.

Dine rettigheter:

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Institutt for pedagogikk* ved:
- Palmyre Pierroux: palmyre.pierroux@iped.uio.no,
- Bjørn Stensaker: bjorn.stensaker@iped.uio.no eller
- Susanne Melsom Klausen: susanmkl@student.uv.uio.no
- Vårt personvernombud: behandlingsansvarlig@uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) Eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Palmyre Pierroux og Bjørn Stensaker
Prosjektansvarlige

Susanne Melsom Klausen
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Den kommuniserende kommunikasjonsavdelingen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest ca. 24. oktober

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide Delta

Intervjuguide – Delta

1: Hva er din visjon for nettverket?
Hvordan har du tenkt å oppnå det?

2: Hvordan kommuniserer dere innenfor kommunikasjonsnettverket?
-Noe mer enn bare møter?
- Nettsider?
- Hva synes du fungerer best?

3: Hvordan synes du samarbeidet fungerer?
-Er det relevant for deg?

4: Hvem setter dagsordenen for møtene?
-Hvordan blir den satt?

5: Hvordan opplever du nettverket med tanke på arena for erfaringsdeling og diskusjonsforum?
-Fungerer det, blir det brukt til det?
-Effekt?
Hva diskuteres? -Synes du det er til nytte for deg og din enhet?

6: Hvordan synes du kommunikasjonsnettverket fungerer?

7: Hvordan distribueres informasjonen fra nettverket ut til de forskjellige enhetene (både fakulteter og institutter)

8: Hvordan fanger du opp lokale behov for kompetanseutvikling på kommunikasjonsfeltet

9: Hva gjør dere for å styrke og profesjonalisere kommunikasjonsarbeidet på alle nivåer i organisasjonen?

10: Er det noe som du ser på som særlig utfordrende?

Vedlegg 4: Intervjuguide informanter i AS2

Intervjuguide AS2

1: Hvor lenge har du vært en del av nettverket?

- Det skiftet navn fra informasjonsrådet til kommunikasjonsnettverket i 2015?

-Har det blitt mer fokus på kommunikasjon (dialog begge veier

-Har det blitt større endringer i nettverket allerede? Endret struktur?

-Har nettverket endret navn? Og måte den har fungert tidligere?

-effekt av endringen til den nye kom. Direktøren?

2: Hvordan kommuniserer dere innenfor kommunikasjonsnettverket?

-Noe mer enn bare møter?

- Nettsider?

- Hva synes du fungerer best?

3: Hvordan synes du samarbeidet fungerer?

-Er det relevant for deg?

4: Hvem setter dagsordenen for møtene?

-Hvordan blir den satt?

5: Hvordan opplever du nettverket med tanke på arena for erfaringsdeling og diskusjonsforum?

-Fungerer det, blir det brukt til det?

-Effekt?

Hva diskuteres? -Synes du det er til nytte for deg og din enhet?

6: Hvordan synes du kommunikasjonsnettverket fungerer?

7: Hvordan distribueres informasjonen fra nettverket ut til de forskjellige enhetene (både fakulteter og institutter)

8: Hvordan fanger du opp lokale behov for kompetanseutvikling på kommunikasjonsfeltet

9: Hva gjør dere for å styrke og profesjonalisere kommunikasjonsarbeidet på alle nivåer i organisasjonen?

10: Er det noe som du ser på som særlig utfordrende?