

Skabelsen af en vidensorganisation

Frimann, Søren; Hersted, Lone; Søbye, Anne; Bach, Sissel Kondrup

Published in:
Forskning og Forandring

DOI (link to publication from Publisher):
[10.23865/fof.v1.1219](https://doi.org/10.23865/fof.v1.1219)

Creative Commons License
CC BY-NC 4.0

Publication date:
2018

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Frimann, S., Hersted, L., Søbye, A., & Bach, S. K. (2018). Skabelsen af en vidensorganisation. *Forskning og Forandring*, 1(2), 25-47. Artikel 2. <https://doi.org/10.23865/fof.v1.1219>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Skabelsen af en vidensorganisation

Authors: Søren Frimann¹, Lone Hersted¹, Anne Søbye² & Sissel Kondrup Bach¹

Affiliation: ¹Department of Learning and Philosophy, Aalborg University, Denmark; ²Centre for Deafblindness and Hearingloss (CDH) in Aalborg, Denmark

Contact corresponding author: Søren Frimann: frimann@learning.aau.dk

Sammendrag

Denne artikel handler om, hvordan aktionsforskning kan bidrage til professionsudvikling ved at udvikle og forankre faglig viden i praksis i en højt specialiseret offentlig organisation, som iværksætter indsatser og tilbud til borgere med særlige behov. Artiklen er baseret på et etårigt aktionsforskningsprojekt, hvor organisationen ønskede at udvikle reflekteret faglig viden og begreber i relation til organisationens praksisser i et dialogisk baseret udviklings-samarbejde på tværs af professioner i organisationen. Baggrunden var skærpede krav om, at medarbejderne skal forholde sig reflekterende til viden og udvikle ny viden. Organisationens arbejdede på at blive en 'vidensorganisation', hvor 22 medarbejdere fra forskellige afdelinger og professioner sammen med forskere og interne konsulenter deltog i fire cykliske aktions-forskningsprocesser. Forskningsdesignet byggede på kvalitative metoder, og der er indsamlet, transskriberet og analyseret empiri gennem hele projektet. Projektet viste, at etableringen af et åbent dialogisk og udfordrende refleksiøvt lærings- og handlerum kan bidrage til organisatorisk læring, hvor deltagerne i fællesskab bliver aktivt involverede i at udvikle viden i relation til egen profession og på tværs af professioner. I forløbet fik deltagerne realiseret en række vidensprojekter i organisationen, ligesom de fik integreret faglige begreber, teorier og nyere forskningsbaseret viden i praksis. Kritisk refleksion førte til professionsudvikling og en diskursiv reorganisering af vidensbegrebet.

Nøgleord

Aktionsforskning, organisatorisk læring, tavs viden, socialkonstruktionisme.

©2018 Søren Frimann, Lone Hersted & Anne Søbye, Sissel Kondrup Bach. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), allowing third parties to share their work (copy, distribute, transmit) and to adapt it, under the condition that the authors are given credit, that the work is not used for commercial purposes, and that in the event of reuse or distribution, the terms of this license are made clear.

Citation: Frimann S., Hersted L. & Søbye A., Bach S. K. (2018). <<Skabelsen af en vidensorganisation>>, *Forskning og Forandring*, 1(2), 25–47. <https://doi.org/10.23865/fof.v1.1219>

Abstract

This article is a contribution to the discussion of the use of action research as an approach to creating organizational learning in a time of change, where the criticism of New Public Management as a paradigm is being replaced by new approaches based on higher levels of co-creation through dialogue processes. The article presents and discusses a concrete example of how a larger public, educational institution through action research attempts to create organizational learning and knowledge development through participatory processes. The preliminary results of the project show a high degree of participant engagement, strengthened agency, a sharper language awareness and a nuancing of practice-oriented (often tacit) knowledge as well as enhanced incorporation of academic concepts, theories and contemporary research-based knowledge into the practice. The overall conclusion of the study is that action research as an approach can contribute positively to bridge building between theory and practice and between the organization's many different actors towards a higher degree of knowledge sharing and the creation of new knowledge.

Keywords

Action research, organizational learning, tacit knowledge, social constructionism.

Indledning

Denne artikel bygger på et etårigt aktionsforskningsprojekt, *Den reflekterende praktiker*. Projektet ligger inden for dialogtraditionen (Gustavsen & Pålshaugen, 2015; Gergen & Gergen, 2015; Duus m.fl., 2012; Coghlan & Brannick, 2010; Nielsen, 2004; Reason & Bradbury, 2001; Gustavsen & Engelstad, 1986), som er udviklet og gennemført i et samarbejde mellem Center for Døvblindhed og Høretab (CDH) og Aalborg Universitet (AAU). Ønsket var at udvikle og forankre faglig viden i praksis og ekspliciterede eksisterende erfaringsbaseret viden i en højt specialiseret offentlig organisation, hvis kerneopgave er at levere undervisning, rådgivning og vejledning samt gennemføre sundhedsfaglig behandling af borgere med døvblindhed og høretab.

Projektet udsprang af en nysgerrighed i forhold til at undersøge, hvorvidt en deltagervinvolverende og dialogisk tilgang kunne muliggøre organisationens udvikling af en tydeligere identitet som vidensorganisation og samtidig skabe organisatorisk forandring og empowerment (Phillips, 2011) i forhold til en styrket oplevelse af at kunne handle, tage ejerskab og mestre rollen som vidensmedarbejder.

Vi var nysgerrige efter at finde ud af, i hvor høj grad en oplevelse af at mestre rollen som vidensmedarbejder ville kunne fremme udviklingen af medarbejdernes professionelle identitet og CDH's identitet som vidensorganisation. Hvordan kunne læringsrum designes og faciliteres, så de kunne styrke udvikling og anerkendelse af viden, der udsprang af praksis? Hvilken betydning ville arbejdet med aktionsforskning få for medarbejdernes oplevelse af sammenhæng og evne til at bygge bro mellem teori og praksis?

I projektet har vi undersøgt, hvordan aktionsforskning med inspiration fra socialkonstruktivistisk tænkning kan skabe rammerne for refleksion, læring, italesættelse

af tavs viden, vidensdeling og vidensproduktion i praksis. Projektet trækker desuden på metoder fra den systemiske tradition, da der blev arbejdet med inddragelse af et reflekterende team med inspiration fra Tom Andersen (1991). Det reflekterende teams rolle var at forholde sig undersøgende, spørgende og reflektivt til arbejdet med udvikling af viden i aktionsforskningssessionerne.

Vi har i forbindelse med projektet undersøgt, hvordan denne tilgang til aktionsforskning med afsæt i dialog, medarbejderinvolvering og prøvehandling i praksis kunne understøtte vedvarende og bæredygtig organisatorisk læring og vidensproduktion. I artiklen udforskes og udfordres vidensbegrebet, ligesom vi belyser vores måde at arbejde med det på gennem konkrete eksempler fra projektet.

Den organisatoriske kontekst

På CDH er der i skrivende stund 330 ansatte fordelt på mere end 30 faggrupper – primært lærere, pædagoger, psykologer og konsulenter. Medarbejderne har til opgave at samarbejde tværprofessionelt og bidrage til at løse organisationens kerneopgave, der består i at sørge for, at børn og voksne med tilknytning til CDH får de bedst mulige vilkår for at mestre deres eget liv med de forudsætninger, de har. Socialstyrelsen, de lokale myndigheder, ledelsen og aftagere af centrets specialiserede indsatser og tilbud stiller skærpede krav til medarbejderne om systematisk at kunne indsamle, udvikle, bearbejde og formidle viden om døvblindhed og høretab. Ledelsen fokuserer på, at medarbejderne på CDH skal kunne indfri disse krav på en måde, som opleves relevant, meningsfuld og udviklende for professionerne og forbrugerne.

De skærpede krav om vidensarbejde udgør et paradigmeskifte i forhold til den tidligere praksis i organisationen. Medarbejderne skal nu løbende og eksplicit kunne gøre rede for sammenhængen mellem teoretisk viden og deres erfaringsbaserede kundskaber. Ledelsen og medarbejderne havde inden projektets opstart været gennem overvejelser om, hvordan man kunne understøtte organisatorisk læring og udvikling, så organisationen i højere grad blev i stand til at indfri kravene om denne form for vidensarbejde.

Forud for projektet var de ansatte bekymrede for, hvordan de skulle indfri de skærpede krav om at arbejde mere systematisk med viden. Medarbejderne har mellemlange eller lange videregående uddannelser samt efteruddannelser inden for specialområdet. En af udfordringerne er, at medarbejderne med tiden har taget deres viden for givet, og at begreber og teorier ofte ikke (længere) eksplicit italesættes i relation til den faglige praksis. Derfor ønskede medarbejderne at undersøge, hvordan de i højere grad kunne sprogliggøre deres viden ved at udtrykke den i begreber, herunder hvordan de kunne eksplicitere tavs, implicit viden (Nonaka, 1994).

Medforsker A: "Hvis jeg skal indsamle, udvikle, bearbejde og formidle viden, skal jeg kunne italesætte de faglige tilgange, metoder og begreber, der knytter sig til min praksis."

Som praktikere har medarbejderne således en tavs implicit erfaringsbaseret viden. I daglig tale refereres der i organisationen til medarbejdernes implicitte, erfaringsbaserede viden som "DET". Det er en indholdstom reference, der kan have mange forskellige betydninger, fx begreber og kundskaber, som udfolder sig i praksis.

"DET" opleves som en kropslig viden bundet til de personer, der anvender den i en bestemt kontekst. "DET" lader sig vanskeligt udtrykke med ord, men kan tilnærmelsesvis forklares som følger: *"Tacit knowledge is deeply rooted in action, commitment, and involvement in a specific context"* (Nonaka, 1994, s. 16).

I et eksempel fra 3. session udtrykker en medforsker, at det ikke længere er tilstrækkeligt at referere indforstået til egen praksis og omtale elementer fra praksis som "DET". Der skal udvikles en fælles forståelse af fagbegreber blandt organisationens medlemmer for at imødekomme kravene om vidensarbejde. Hun tilføjer i den forbindelse:

Medforsker B: "Vi kan mange ord, men vi bliver faktisk ikke særligt konkrete. (...) Det er vi simpelthen nødt til at blive bedre til at blive skarpe på. Det kan ikke nytte noget, at vi bare siger, at vi arbejder med totalkommunikation (...)¹. Det [eksplicitering] bliver der stillet større og større krav om, at vi skal kunne."

Både organisationens ledere og medarbejdere havde et ønske om at arbejde med de nye krav i et proces- og forandringsperspektiv med afsæt i en deltagerinvolverende og samskabende tilgang. Der blev derfor etableret et forskningssamarbejde med Aalborg Universitet for at undersøge og skabe viden om, hvordan dialogiske processer kan understøtte organisatorisk læring, vidensdeling og vidensudvikling i en organisation som CDH. Den dialogiske tilgang bygger på tanken om, at det er muligt at koble begreber og teoretisk viden til erfaringsbaseret viden ved at engagere sig i fællesskaber, hvor viden udveksles, nuanceres, perspektiveres og samskabes. Skabelse og kvalificering af viden bliver derved hele organisationens anliggende og ikke kun en individuel udfordring. Projektet bygger på antagelsen om, at viden kan skabes og organiseres i fællesskab gennem social interaktion, dialog, reflektive processer og prøvehandling, hvor den enkelte deltagers udfordringer og erfaringer bliver italesat, perspektiveret og udfordret. I den forbindelse er det organisationens opgave at bidrage til at skabe sociale fællesskaber og strukturer, som kan støtte udvikling af viden (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Problemfelt og problemformulering

Kravet om et øget fokus på vidensarbejde ligger i forlængelse af evidensbølgens fokus på dokumentation, kontrol og effektmåling (Kongsgaard & Rod, 2018; Cochrane,

1 (...) markerer udeladelse af indhold i taleturen.

1972) samt styringsparadigmet New Public Management (NPM), som har præget den offentlige sektor siden 1980'erne (Andersen m.fl. 2017; Torfing, 2013; Hood, 1995). Hensigten med at udvikle en forsknings- og vidensbaseret praksis er at medvirke til, at hver enkelt borger får de bedst mulige vilkår for at mestre egen tilværelse (Special-sektoren, 2018).

NPM fokuserer overvejende på kvantitative måle- og styringsredskaber, som anvendes til at organisere og effektivisere i et lineært og topstyret perspektiv, hvor virkeligheden forenkles på trods af dens iboende kompleksitet, og hvor organisatoriske forandringer implementeres med udgangspunkt i forestillingen om, at forandringer kan udrulles i det organisatoriske system på instrumentelle og reificerende måder. Torfing (2013) argumenterer for, at NPM har ført til de-kobling, manglende koordination, manglende samarbejde og øget silodannelse i offentlige organisationer. NPM har også ført til manglende motivation blandt medarbejdere pga. et begrænset fokus på samarbejde, involvering af medarbejdere, (tvær)faglighed, værdier og etik (Ibid.).

Ledelsen på CDH kunne have valgt NPM som tilgang og implementeret forandringerne top-down for at indfri kravet om vidensbaseret. Imidlertid var ledelsen og de ansatte kritiske overfor NPM og implementeringstilgangen, som de ikke vurderede ville føre til værdifuld viden, udvikling og kvalitet i praksis. Derfor ønskede CDH at arbejde samskabende med vidensudvikling *indefra* ved at inddrage hele det organisatoriske system i en udviklingsproces med fokus på vidensdeling og vidensproduktion gennem dialog og prøvehandling, som kunne integrere teorier og begreber i organisationens praksisser og fællesskaber. Desuden var ønsket at skabe en kultur, hvor viden deles på tværs af faggrupper i hele organisationen. Aktionsforskningsprojektet skulle således sætte en bevægelse i gang i forhold til at sprogliggøre tavs viden, relatere denne viden til relevante aktuelle teorier og faglige begreber samt skabe ny viden.

Med afsæt i aktionsforskning i dialogtraditionen var målet at skabe, integrere og udvikle viden i hele organisationen gennem deltagelse og involvering med udgangspunkt i de ansattes faglige praksis. På baggrund heraf blev der designet et projektforløb i et samarbejde mellem CDH og forskere på Aalborg Universitet, som resulterede i følgende problemformulering:

Hvordan kan CDH med udgangspunkt i aktionsforskning baseret på social-konstruktionistisk og systemisk tænkning skabe, dele og udvikle ny viden gennem dialogiske og reflektive processer med de ansatte i hele organisationen? På baggrund af kritikken af NPMs fokus på topstyring, evidens og implementering undersøges, hvordan aktionsforskning kan fungere som bæredygtigt alternativ baseret på fællesskab, deltagelse, involvering, dialog og udvikling af viden i praksis.

På baggrund af denne problemformulering præsenteres først tilgangen til aktionsforskning, og derefter følger et afsnit om projektets proces og udviklingsdesign.

Aktionsforskning

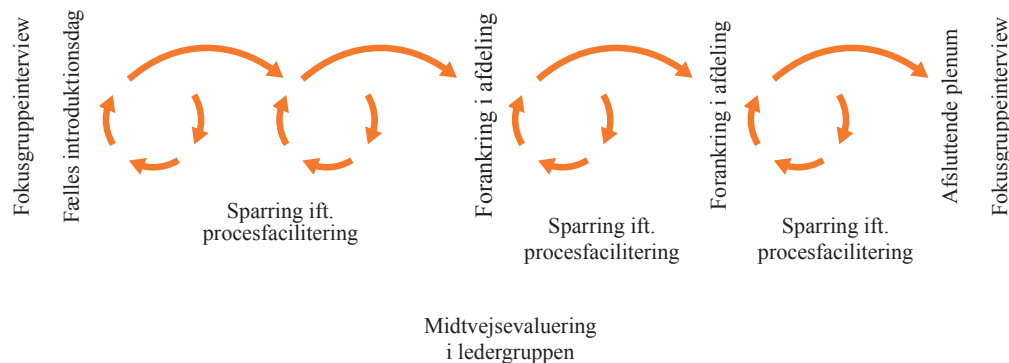
Aktionsforskning defineres typisk som en proces, der omfatter undersøgelse, planlægning af handling, handling og evaluering, der peger frem mod det næste cykliske forløb i processen (Lewin, 1946). Der findes mange varianter af aktionsforskning med udgangspunkt i forskellige paradigmer, teorier og metoder (Greenwood & Levin, 2007). I Danmark findes der to hovedstrømninger: Dialogtraditionen og den kritiske tradition (Nielsen, 2004). Projektet ligger i forlængelse af dialogtraditionen, hvor vi med udgangspunkt i dialogkonferencen etablerer en 'udviklingsorganisation' (Gustavsen & Engelstad, 1986). Udviklingsorganisationen skaber et meta-perspektiv på organisationen, som bringes i en tilstand af kontinuerlig læring og udvikling, f.eks. af medarbejdernes kompetencer og profession, arbejdsmiljøet, relationer, kommunikation m.m. Her træder organisationens medlemmer ud af deres vante roller for kritisk at evaluere de organisatoriske praksisser i et dialogisk refleksivt rum, hvor der fokuseres på at undersøge, afklare, udvikle og lære på individ-, team- og organisatorisk niveau (Eikeland, 2013, s. 107). Ligeledes er målet at udfordre og reorganisere organisationens diskurser (Pålshaugen, 2004, s. 196). Medforskerne veksler i de cykliske forløb mellem kritisk refleksion i udviklingsorganisationen og handling i den daglige praksis (driftsorganisationen). Udviklingsorganisationen blev i dette projekt skabt som et systematisk faciliteret dialogisk læringsrum med inddragelse af et reflekterende team og visuelle stilladser (plancher) for at holde fokus på læring og udvikling. Medforskerne arbejdede med videns- og udviklingsprojekter, som involverede hele organisationen.

Med udviklingsorganisationen skabes således et refleksivt læringsrum til at udvikle viden gennem dialogiske processer. Wackerhausen (2008) skelner mellem refleksion af 1. og 2. orden. Refleksion af 1. orden består i at holde sig inden for sædvanen (dét, vi kender), hvorimod sædvanen overskrides ved refleksion af 2. orden. Overskridelsen af sædvanen kan ske i rammerne af det refleksive læringsrum i udviklingsorganisationen, hvor deltagerne kan spørge nysgerrigt ind til praksisviden (det non-skolastiske vidensparadigme) og/eller bringe begreber, teorier og forskningsbaseret viden (det skolastiske vidensparadigme) i spil. I fællesskab bliver det muligt at overskride sædvanen og være undersøgende i forhold til det nye. Ifølge Wackerhausen er det vigtigt at anerkende både den non-skolastiske og den skolastiske vidensform, fordi begge har deres berettigelse og kan berige hinanden. I projektet har vi arbejdet med at anerkende forskellige vidensformer med udgangspunkt i en socialkonstruktionistisk forståelse af viden som noget, der vedligeholdes og udvikles i sociale fællesskaber.

Proces og udviklingsdesign

Første fase af aktionsforskningsprojektet '*Den reflekterende praktiker*' blev gennemført med medarbejderne over en periode på et år. Anden fase, '*At være vidensleder i en vidensorganisation med vidensmedarbejdere*', gennemføres i 2018–2019 med lederne og handler om at undersøge, hvad det indebærer at arbejde med ledelse af vidensmedarbejdere.

Projektets første fase omfattede en opstartsdag med to fokusgruppeinterviews, efterfulgt af fire aktionsforsknings-sessioner a tre timers varighed samt et afsluttende plenumseminar med opsamling på projektet og evaluerende fokusgruppeinterviews. I perioderne mellem de enkelte sessioner havde deltagerne mulighed for at deltage i læringsgrupper og få individuel sparring i relation til eget udviklingsønske, ligesom viden fra projektet på forskellig vis blev formidlet videre i de enkelte afdelinger samt i ledergruppen.



Figur 1: Projektforløb. Projektet blev indledt med et fokusgruppeinterview samt en fælles introduktionsdag og efterfulgt af 4 sessioner. Projektet blev afsluttet med fokusgruppeinterviews.²

I projektet deltog to interne udviklingskonsulenter, to forskere, en forskningsassistent og 22 medforskere³ fra alle afdelinger på CDH. I projektet var medforskerne organiseret i fire tværfaglige læringsgrupper for at fremme vidensudvikling på tværs af deres professioner og organisatoriske tilhørsforhold. Forskere og forskningsassistent deltog i hele udviklingsforløbet og indsamlede den empiri, der danner grundlag for analyse og evaluering af processen. De to interne udviklingskonsulenter faciliterede dialogsessionerne, hvor de skabte rum for deltagernes udvikling af viden gennem fælles dialog og interaktion. Derudover understøttede udviklingskonsulenterne medforskernes undersøgelser i hele projektperioden gennem tilbud om sparring, medvirken i processer i de enkelte afdelinger samt deltagelse i møder med ledergruppen for at sikre forankring og videndeling i organisationen som helhed.

For at skabe rum for skriftlig videndeling i løbet af projektet var der på organisationens interne digitale platform oprettet et vidensdelingsforum, *CDH's Wikipedia*, hvor deltagerne kunne uploade artikler og relevante litteraturhenvisninger i tilknytning til projektet. Desuden hjalp centrets bibliotekar med at finde relevant litteratur, ligesom en informationsmedarbejder og redaktør på det interne personaleblad løbende interviewede medforskerne om projektet for at dele viden og erfaringer på tværs i organisationen.

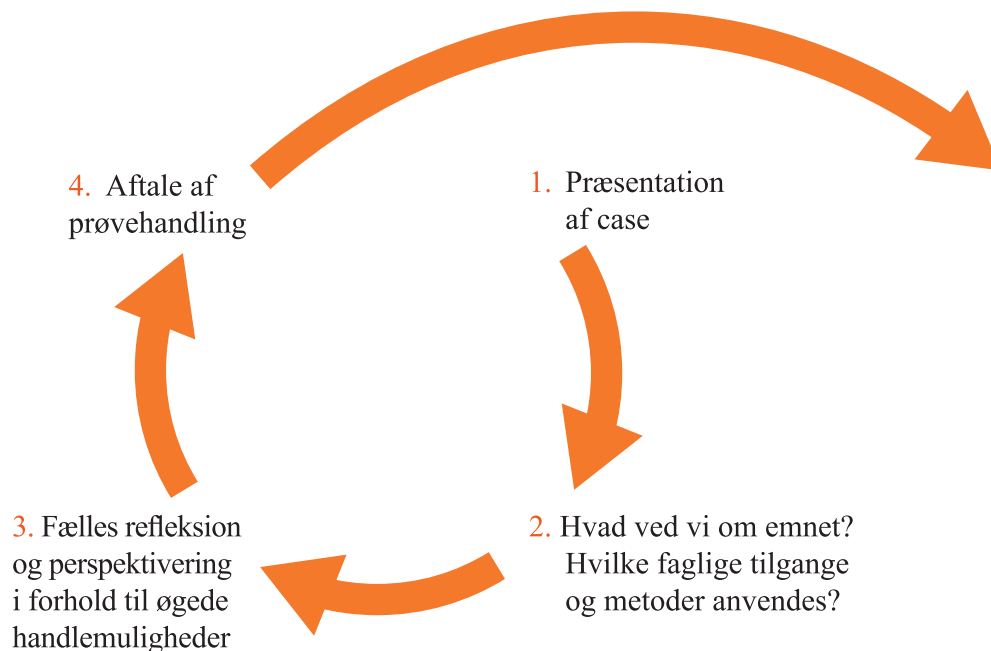
² Alle modeller er lavet af Helle Buelund Selling, Birgitte Knøsgaard og Anne Søbye, CDH.

³ Hver medforsker har samlet fået bevilget 45 timer til deltagelse i projektet fordelt henover otte måneder.

Udviklingsønsker og metode

På opstartsdagen blev medforskerne introduceret til aktionsforskning, projektforløbet og den deltagerinvolverende tilgang. Der blev desuden afholdt dialogiske processer i læringsgrupperne, som gav medforskerne mulighed for at knytte projektet til egne erfaringer med vidensarbejde.

Der blev ligeledes på opstartsdagen gennemført et indledende fokusgruppeinterview med det formål at afdække forståelsen af identiteten som vidensmedarbejder samt de udfordringer og muligheder, medforskerne oplevede i forhold til at arbejde vidensbaseret. Ved projektets afslutning blev der tilsvarende gennemført to fokusgruppeinterviews, der skulle bidrage til at evaluere læreprocessen og afdække medforskernes udbytte af projektet. Disse interviews fokuserede på deltagernes læring og sprogliggørelse af praksisviden sammenholdt med relevant teori og fagterminologi. Nedenfor præsenteres en grafisk illustration af den første dialogsession:



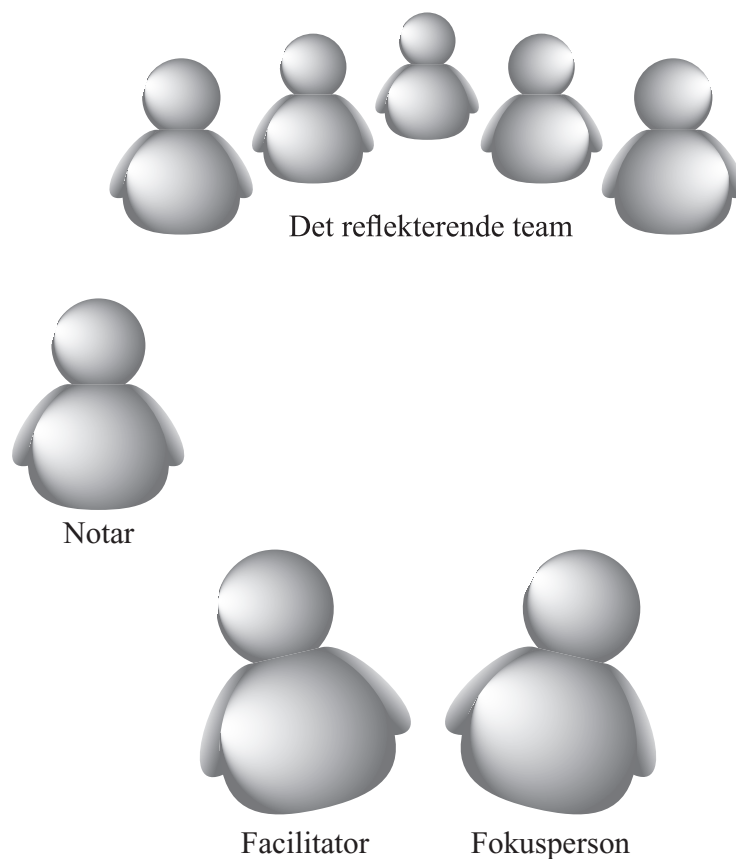
Figur 2: Oversigt over proces og indhold i første session. I de enkelte sessioner præsenterede medforskerne deres case og efter fælles refleksion i det reflekterende team, formulerede medforskerne deres næste handling i relation til casen.

Første dialogsession havde som overordnet formål at støtte medforskerne i at undersøge hvilke ressourcer og kompetencer, de ønskede at udvikle i relation til at arbejde vidensorienteret med *indsamling*, *udvikling*, *bearbejdning* og *formidling* af viden. Medforskerne formulerede hver især deres eget udviklingsønske relateret til et eller flere eksempler fra deres praksis. Gennem reflekterende, afklarende og undersøgende dialog blev de enkelte udviklingsønsker udfoldet med inddragelse af det reflekterende team,

mens de øvrige medforskere bidrog med perspektiverende spørgsmål. Afslutningsvis formulerede medforskerne de handlinger, de ville afprøve inden næste session. Prøvehandlingerne, der med tiden udviklede sig til større eller mindre vidensprojekter, blev evalueret løbende i processen.

Det reflekterende team

Anvendelsen af det reflekterende team er inspireret af den systemiske samtalepraksis (Tomm, 1988; Andersen, 1991) og havde til formål at bringe nye perspektiver og spørgsmål ind i processen i forhold til medforskernes konkrete udviklingsønsker og tilknyttede prøvehandling.



Figur 3: Set-up med det reflekterende team. Det reflekterende team bestod af medforskere samt de medvirkende forskere. Processen blev faciliteret af de to interne udviklingskonsulenter; den ene faciliterede spørgsmål og refleksion i teamet, mens den anden fungerede som notar og grafisk illustratør ved at dokumentere processen på visuelle stilladser (plancher).

Det reflekterende team bidrog til skabelsen af et læringsrum for fælles dialog og refleksion, hvor medforskerne gennem cirkulære, perspektiverende og refleksive spørgsmål (Tomm, 1988) kunne støtte udforskningen af den enkelte medforskers

udviklingsønske. Desuden bidrog involveringen af det reflekterende team til en oplevelse af indbyrdes samhørighed. Medforsker F udtrykte i 4. session: *"Her er det muligt at tænke højt uden af være bange. Her forbinder vi os med hinanden"*.

Visuelle stilladser

Igennem projektet har en margueritmodel (Pearce, Sostrin, & Pearce, 2011) fungeret som et visuelt stillads for konkretisering, samskabelse og udvikling af ny viden i relation til forskellige fagbegreber. Når behovet for begrebsudfoldelse og begrebsnuancering opstod i de dialogiske processer, har vi anvendt modellen ved at placere et fagbegreb, som deltagerne foreslog, i blomstens midte, mens de betydninger, erfaringer og associationer, som deltagerne forbandt med begrebet, blev placeret i blomsterbladene. Ved hjælp af disse visuelle stilladser blev begreberne udfordret, perspektiveret og nuanceret. Eksempler på begreber, som blev udforsket i processen, var "vidensmedarbejder", "relationsarbejde" og "tværfagligt samarbejde". Der blev i kraft af dialogen samskabt koordinerede forståelser af de enkelte begreber. Efterfølgende har vi iagttaget, at flere af medforskerne har taget marguerit-modellen til sig og er begyndt at anvende den i egen afdeling.

Dialogisk tilgang til samskabelse af viden

Gennem projektet ville vi undersøge, hvordan aktionsforskning ud fra en socialkonstruktionistisk tænkning kunne skabe rammerne for refleksion, læring, italesættelse af tavs viden, vidensproduktion og vidensdeling i praksis.

Som tidligere omtalt har der i forlængelse af de skærpede krav om evidens og dokumentation rejst sig et spørgsmål om, hvad der kan kaldes gyldig viden. Polanyi italesatte allerede i 1966 fænomenet "tavs viden": "We can know more than we can tell" (Polanyi, 1966b, p. 4). I forlængelse heraf påpeger Nonaka, at: "Knowledge that can be expressed in words and numbers only represents the tip of the iceberg of the entire body of possible knowledge" (Nonaka, 1994, s. 16). Der udvikles kontinuerligt ny viden forankret i praksis i organisationen, men kun en lille del af denne viden, 'toppen af isbjerget', bliver i dagligdagens travlhed formidlet videre til kolleger internt og til eksterne samarbejdspartnere eller fagfæller udenfor organisationen. Betydelige dele af denne viden forbliver dermed implicit og bliver ikke begrebsliggjort. På den baggrund rejste der sig endnu en række spørgsmål: Anerkendes tavs viden relateret til kundskaber i praksis som gyldig både i og udenfor organisationen? Eller er det udelukkende evidensbaseret, teoretisk viden, der betragtes som legitim? Vi var desuden nysgerrige i forhold til hvilken betydning, det ville have for det vidensbaserede arbejde, hvis ønsket om at kunne udtrykke sin viden eksplicit blev realiseret, så det blev muligt at sprogliggøre samt knytte teorier og begreber til egen praksis. Ville realiseringen kunne understøtte en oplevelse af mestring og en styrket identitet som vidensmedarbejder? I det følgende vil vi udfolde vidensbegrebet i en socialkonstruktionistisk forståelsesramme. Herefter diskuteres aktionsforskning som tilgang til skabelse af organisatorisk læring og forandring.

Viden

Både aktionsforskning og socialkonstruktionistisk tænkning gør op med positivismens statiske, objektiverende blik på viden og med transfertænkningen om, at viden direkte kan overføres fra én kontekst til en anden eller fra ét menneske til et andet (Greenwood & Levin, 2007; Gergen, 2003). Det er et opgør med forestillingen om viden som kontekstfri, generaliserbar og overførbart samt med forestillingen om, at viden kan fastfrys. I en socialkonstruktionistisk forståelse opfattes viden som kontekstafhængig, dynamisk og foranderlig. I dette perspektiv forstås viden som noget, der skabes, vedligeholdes og udvikles gennem kommunikation og menneskelig interaktion i sociale fællesskaber. I organisationen kan vi tale om et fællesskab i praksis, hvor viden og læring udvikles og skabes i både formelle og uformelle udvekslinger, f.eks. i samtaler, på møder, via deltagelse i seminarer og temadage, gennem skriftlig dokumentation og gennem dialoger baseret på videoobservationer af den pædagogiske praksis.

Både praksisviden og forskningsbaseret viden er i denne forståelse affødt af menneskelige fællesskaber, der ud fra bestemte normer, værdier og behov for meningsgørelse definerer gyldig, legitim viden. Bestemte paradigmer og tendenser vil dominere billedet i forskellige tidsepoker, og ofte vil der være tale om indbyrdes overlap. Oftest oplever man ligefrem, at forskellige paradigmer og diskurser indbyrdes kæmper om at opnå hegemoni, dvs. størst mulig dominans og legitimitet (Kuhn, 1962; Gramsci, 1971; Gergen, 1994; McNamee & Hosking, 2013). Paradigmer og diskurser er tæt forbundne med bestemte verdenssyn og økonomiske, kommercielle og politiske interesser. Eftersom forskellige diskurser konkurrerer med hinanden, og nye diskurser vinder frem, mens andre dør hen, forandres vores opfattelser af legitim viden sig over tid. Vores opfattelse af viden afhænger således af kulturelle tendenser, den historiske epoke, samfundsmæssige forhold og de relationer, vi indgår i. I vores sproglige udvekslinger med hinanden trækker vi på disse samfundsskabte diskurser, hvor bestemte vidensformer, verdens- og menneskesyn er fremherskende. På denne måde formes vi af den gængse sprogbrug og de dominerende diskurser i samfundet, på arbejdspladsen og i de øvrige arenaer, hvor vi færdes. Samtidig er vi med til at forme og vedligeholde bestemte måder at tale og tænke på. Sproget og de diskurser, vi trækker på, har en konstituerende kraft. Gennem vores anvendelse af sproget er vi med til at konstruere de sociale fællesskaber, vi indgår i. I en socialkonstruktionistisk optik er der således en særlig skabende kraft forbundet med den måde, vi anvender sproget på, hvilket indebærer, at vi også kan anvende sproget til at reorganisere diskurser, skabe moddiskurser og modmagt (Foucault, 1992) til de dominerende diskurser – bl.a. ved at dekonstruere begreber, teorier og tankegange, hvor vi kritisk-refleksivt sætter spørgsmålstejn ved antagelser, som tages for givet. I forlængelse heraf undersøgte vi i projektet deltagernes antagelser og forestillinger om viden. Ofte stillede vi i projektet spørgsmål som: Hvem definerer legitim viden i organisationen? Hvilke diskurser vinder indpas i drøftelserne om viden og dét at være en vidensorganisation? Er der nogle vidensformer, som ofte får forrang i organisationens hverdagspraksis? Og hvis ja, hvilke vidensformer lever evt. i skyggen heraf?

De interne udviklingskonsulenter ekspliciterede i starten af projektet, at ingen havde et præcist svar på, hvad en "vidensmedarbejder" eller en "vidensorganisation" var. Dette blev deltagerne inviteret til at undersøge og definere i fællesskab som led i projektet. Flere gav udtryk for, at det var et spændende projekt, som de glædede sig til at deltage i, selvom nogle også var usikre på, hvad projektet gik ud på, og hvad det ville indebære at deltage, herunder om de kunne se sig selv bidrage til det. I den forbindelse optog det os især, hvordan vi kunne anerkende og tilgodese forskellige vidensformer i organisationen på samme tid, dvs. både erfaringsbaseret praksisviden og teori- og forskningsbaseret viden. Det lå os på sinde at invitere de forskellige organisatoriske stemmer ind i processen, arbejde med sprogliggørelse af tavs viden (Polanyi, 1966) og muliggøre en højere grad af interaktion mellem de forskellige vidensformer, som var på spil i organisationen. Det var interessant at se, hvad der skete, når de forskellige vidensformer mødte hinanden, f.eks. i forhold til spørgsmålet om gyldig (legitim) viden. I projektet trækker medforskerne på forskellige diskurser, begreber og teorier fra forskellige paradigmer. Forståelsen af, hvad det ville sige at være aktionsforsker, blev også debatteret. F.eks. var medforsker G en højt specialiseret konsulent, som jævnligt læste videnskabelige artikler inden for sit fagområde og deltog i internationale konferencer, hvor hun udvekslede praksiserfaringer og teoretisk viden med fagfæller. Hun havde som led i aktionsforskningsprojektet sat sig for at gennemføre en række kvalitative interviews i egen organisation og efterfølgende analysere disse for at kvalificere sin viden og blive klogere i forhold til en specifik problemstilling inden for fagområdet. Trods dette ytrede hun gentagne gange: *"Jamen, og jeg har snakket med andre om det, jeg er jo ikke forsker"*.

Medforskeren gav her udtryk for en bestemt opfattelse af, hvad det vi sige at forske, som bygger på en forestilling om at være ansat som traditionel forsker ved et universitet. Vi erfarede desuden, at når vi i stedet for begrebet "aktionsforsker" anvendte ordet "vidensmedarbejder", havde medforskerne lettere ved at identificere sig med begrebet.

At anvende ord som "vidensmedarbejder" eller "vidensorganisation" har konsekvenser, da de sætter bestemte associationer, diskurser og betydningsdannelser i gang. Projektet skabte rum til at diskutere og nuancere begreberne, og det viste sig hurtigt, at medforskerne opfattede begreberne forskelligt og tilskrev dem forskellige betydninger.

Vidensdeling og vidensudvikling

Når vi gør op med den positivistiske forestilling om viden som en statisk, objektiv, generaliserbar og kontekstuafhængig størrelse til fordel for en opfattelse af viden som dynamisk og kontekstbundet, forudsætter udvikling af viden menneskelig interaktion og responsivitet (Shotter, 2015). Udvikling af viden kræver derfor, at man sætter spørgsmålstejn ved egen og andres praksis, deler viden og erfaringer, og at man tør undre sig i fællesskab. Dette fordrer, at organisationen skaber rum for kontinuerlig

dialog og fælles refleksion, hvor organisationens medlemmer træner evnen til at udfordre gængse praksisformer og antagelser, der tages for givet. I det følgende argumenterer vi for, at viden, dialog og refleksivitet er tre sider af samme sag. Herefter diskuterer vi potentialerne i aktionsforskning for at udvikle en vidensorganisation som alternativ til topstyrede forandringstiltag fra ledelsen.

Hvis viden forbliver tavs, er den vanskelig at opdage, udfordre og spørge ind til. I organisationen var viden i mange tilfælde kropsligt indlejret og havde form af det, Polanyi (1966) kalder "tavs viden". Vi formulerede en hypotese om, at noget af tavsheden var relateret til fagområderne *døvblindhed* og *høretab*, hvor kommunikationen understøttes taktilt og visuelt med tegn, billeder og artefakter. I løbet af projektet blev denne hypotese bekræftet. Vi havde mange overvejelser om, hvordan medarbejdernes tavse viden kunne bringes i spil i den dialogiske proces og ligeledes, hvordan processen kunne bidrage til at skabe fælles refleksion over faglige eller organisatoriske problemstillinger i relation til medforskernes selvvalgte udviklingsønsker. Gentagne gange viste det sig, at den vellykkede proces var afhængig af en stram og samtidig rummelig facilitering. Når dialogen lykkedes allerbedst, var det når der blev stillet åbne, refleksive spørgsmål fra facilitator og det reflekterende team til medforskeren, der arbejdede med eget udviklingsønske. Når facilitator og det reflekterende team formåede at balancere anerkendelse, udfordring og nysgerrighed, skete der for alvor noget i processen. Der blev samskabt et refleksivt rum, hvor alle medforskere bidrog ud fra hver deres perspektiv, faglighed og praksiserfaringer. Således gav det god mening at arbejde med aktionsforskning i mindre grupper, der var sammensat på tværs af eksisterende teams, afdelinger og professionsidentiteter. Der kom nye perspektiver, liv og bevægelse i dialogen, når en pædagog reflekterede sammen med en lærer, en psykolog og en pædagogisk specialkonsulent. I læringsgrupperne var forskellige vidensformer repræsenteret, så facilitators særlige opgave var at få alle stemmer bragt i spil ud fra idéen om, at organisationen havde brug for samspil og gensidig anerkendelse af disse forskellige vidensformer. På den måde kunne der skabes synergi mellem disse for herigennem bedre at kunne løse komplekse problemstillinger i forhold til centrets forskellige målgrupper. At få alle stemmer i spil krævede en særlig "polyfonisk" (Bakhtin, 1984) kompetence hos både facilitatorer og medforskere. Aktionsforskningen blev således en flerstemmig træningsbane for udvikling af tværfaglige refleksive dialoger i organisationen, hvor man kunne øve sig i at interagere, udveksle, handle, undre sig og tale sammen på nye måder og på tværs af fagligheder og afdelinger.

Det er vanskeligt at skabe vidensdeling og vidensudvikling, hvis viden forbliver indkapslet hos individet, og der ikke findes strukturelle organisatoriske fora og en kultur, der fremmer dette. Flere gange påpegede medforskerne, at det var svært at banke på døren til en kollega, fordi man ikke ville forstyrre og stjæle den andens dyrebare tid. Det blev endnu vanskeligere, hvis den kollega, man gerne ville vidensdele med, befandt sig i en anden bygning eller udenfor matriklen. I processen blev det tydeligt,

at der var barrierer mellem de forskellige faggrupper. Inden projektets begyndelse var der en oplevelse af, at det kunne være vanskeligt for de forskellige faggrupper spontant at dele viden og trække på hinandens ekspertise. F.eks. gav nogle medforskere udtryk for, at deres ekspertviden ikke blev optimalt udnyttet i organisationen, og omvendt gav pædagogerne udtryk for, at specialkonsulenterne med relevant viden ikke altid var tilgængelige, fordi de ofte var ude af huset for at yde konsulentbistand. Tidligt i processen opstod der således et behov for sammen at drøfte kulturelle og strukturelle barrierer for at dele og udvikle viden på tværs af faggrupper, teams og fysiske bygninger for at finde frem til strategier og prøvehandling, som kunne modvirke siloopdeling og indkapsling af viden. Drøftelserne førte bl.a. til et forslag om og planlægning af et lignende aktionslæringsforløb for ledelsesgruppen, da der viste sig at være behov for mere fokuseret ledelsesmæssig opbakning i forhold til at understøtte målsætningen om at udvikle organisationen som vidensorganisation.

I det følgende vil vi gøre rede for aktionsforskning som tilgang til organisatorisk læring og forandring i relation til ønsket om at blive en vidensorganisation.

Aktionsforskning som tilgang til forandring

Aktionsforskning er en tilgang til forskning og forandring, som bygger på en deltagerorienteret tænkning. Viden opnås ved, at forskere og medforskere i fællesskab engagerer sig i praksis. Erkendelse opnås gennem relationelle og dialogiske processer, hvor deltagerne samarbejder forandringsrettet om at skabe en fælles, ønsket udvikling i praksis. Sideløbende hermed forskes der systematisk i processen.

I aktionsforskning betones udviklings- og procesperspektivet i relation til dét eller de udviklingsønske(r), deltagerne har valgt arbejde med. I organisationer sker det ved at etablere udviklingsorganisationen (se ovenfor), som sigter mod i fællesskab at konstruere et metaperspektiv på organisationen og arbejde kritisk-konstruktivt og udviklende med et fælles fremtidigt billede. Her er tale om et forandringsperspektiv på læring og vidensproduktion, som tilstræber at koble viden, refleksion og handling i kollaborative, cykliske processer. I det positivistiske paradigme bliver viden og handling adskilt, ligesom der er et 'magt-over' perspektiv mellem ledere og medarbejdere. Aktionsforskning anlægger derimod et 'magt-med' perspektiv, hvor alle deltagere inviteres til at bidrage til læring, handling og forandring ud fra deres forudsætninger (Bradbury et al., 2017). Organisationsudvikling betyder i dette perspektiv, at man i fællesskab skaber læring og viden og styrker både den enkeltes og organisationens handlekraft, dvs. opbygger og styrker fælles kapacitet.

Aktionsforskning hviler på værdier om demokratisk deltagelse og frigørelse, hvor begreber som 'empowerment' (at magte, at få magt til, myndiggørelse) og 'agenthed' (evnen til at handle) spiller en central rolle. Forskningen udspiller sig gennem refleksive dialoger i dynamiske udviklende processer i fællesskab mellem forskere og medforskere, hvor sandhed ikke ses som en objektiv størrelse, men løbende konstrueres og forhandles i relationerne. Forskeren har én stemme på lige fod med medforskerne

og er gennem hele forløbet transparent i forhold til sine forskningsidealer, værdier og holdninger. På denne måde nedbrydes positivismens ideal om objektivitet og distance. Aktionsforskningens opgave er således ikke at afdække sandheden, men at bidrage til i fællesskab at løse konkrete problemer, skabe udvikling og frembringe ny viden på baggrund heraf. Forskerens opgave er at udarbejde et transparent design, hvor empiri systematisk indsamles, fastholdes, analyseres og formidles. Formidlingen kan ske gennem publikationer og andre kanaler. Ideelt set inviteres medforskerne med ind i disse overvejelser og i skriveprocessen. I dette konkrete tilfælde er én af organisationens interne udviklingskonsulenter initiativtager til projektet og har været medudvikler af projektdesignet fra projektets start. Sammen med en kollega har hun påtaget sig faciliteringen af processen og er medforfatter til denne artikel.

Når vi arbejder ud fra en socialkonstruktionistisk forståelse af aktionsforskning (Bradbury et al., 2017; Gergen & Gergen, 2015; Gustavsen & Pålshaugen, 2015) indebærer det, at vi forstår den organisatoriske virkelighed som socialt og relationelt konstrueret. Derfor er det muligt at skabe organisatorisk forandring gennem arbejdet med sprog, refleksion og handlinger i relationelle processer, hvor forskellige perspektiver, stemmer og diskurser kan komme til orde og påvirke hinanden.

I dette projekt var kravet om vidensbaseret af samfundsmæssig og strukturel karakter, fordi det stammer fra det politisk-administrative system. Kravet om vidensbaseret kunne organisationen således ikke ændre på, men det var muligt at forholde sig kritisk og refleksivt til, hvordan dette krav på en meningsfuld og konstruktiv måde kunne gribes an og forvaltes internt. Ligeledes antog vi, at det var muligt, at medarbejdere i fællesskab arbejdede med at forandre organisationen hen imod at blive en vidensorganisation baseret på læring, refleksion og udvikling gennem relationelle processer. Processerne havde som formål at integrere teori med praksis og skabe læring på tværs af fagkulturer og siloer for dermed at bidrage til at udvikle hele organisationen. Samtidig var udfordringen at indfri kravet om forskningsbaseret viden på en måde, som kunne være berigende og meningsfuld for organisationen og dens medarbejdere i den daglige praksis.

Metode

Med aktionsforskning skabes modus 2 viden, dvs. der er tale om anvendt viden, som er 'socialt robust' (Greenwood & Levin, s. 77) samt praksis- og handlingsorienteret ('actionable knowledge') (Argyris, 1996). Praksis- og erfaringsbaseret viden kan undersøges ud fra et første, anden og tredje persons perspektiv på viden og erfaring (Torbert, 1998). Første persons perspektiv handler om medforskernes personlige udvikling, herunder erfaringer, værdier og antagelser. I anden persons perspektiv undersøges og udvikles organisationen i fællesskab på baggrund af udviklingsønsker i praksis. Tredje persons perspektiv handler om bidraget til organisationen og samfundet med viden af almen interesse. Undersøgelsen i dette projekt udgør et casestudie baseret på kvalitative metoder (Brinkmann, 2013; Brinkmann & Tanggaard, 2010; Flick, 2002;

Kruuse, 1999;), da de er særligt velegnede til at undersøge menneskelige processer, sociale relationer, meningsskabelse, kommunikation og handling. Data i form af lydoptagelser, feltnoter, visuelle stilladser (plancher) og fotos er blevet anvendt gennem hele projektforløbet til at fastholde og analysere kommunikation og handlinger i aktionsforskningssessionerne. Fokusgruppeinterviews er blevet anvendt til at undersøge deltagernes erfaringer, oplevelser og forståelser af viden og af deres professionelle praksis i organisationen. I projektet anvendes metodetriangulering (Kruuse, 1999) til at sammenholde og analysere på tværs af forskellige typer kvalitative data. Den systematiske indsamling af empiri i projektet omfatter:

- To fokusgruppeinterviews i starten og slutningen af projektet, som er lydoptaget, transskriberet og analyseret.
- Lydoptagelser af fire cykliske forløb i fire læringsgrupper (16 sessioner, 48 timer), som omfatter de 22 medarbejderes udviklingsarbejde med egne vidensprojekter i organisationen henover et år.
- Visuelle stilladser på flipovers fra udviklingsprocessen med udforskning af nøgleord/diskurser og dertil knyttede visuelle illustrationer i forhold til den enkelte medforskers udviklingsarbejde.
- Fotos og feltnoter fra hele forløbet.

Med kvalitative metoder kan man arbejde i dybden med at forstå det fænomen, som analyseres og fortolkes. Man kan ikke generalisere som i kvantitative undersøgelser. Derfor bliver det vigtigt at udlede de eksemplariske aspekter, som kan være af almen interesse (tredje persons perspektiv) for andre tilsvarende offentlige organisationer. Brinkmann (2013) anvender begrebet '*analytisk generaliserbarhed*', når de eksemplariske aspekter udledes af en kvalitativ undersøgelse. I fokusgruppeinterviewene valideres hypoteser, antagelser og udsagn med deltagerne, altså anden persons perspektivet. Hver enkelt medforsker har igennem fire cykliske sessioner arbejdet med egne vidensprojekter, som læringsgrupperne løbende har responderet på (første og anden persons perspektiv). I det følgende præsenteres analyser af empirien, som er indsamlet systematisk gennem hele projektperioden.

Analyse af udvikling og forandring

Den første analysestrategi bestod i at skabe et overblik over udviklingen i projektet gennem de fire aktionsforskningscykluser ud fra udviklingsønsket om at blive reflekterende vidensmedarbejdere i en vidensorganisation. Det indebærer som nævnt at kunne eksplicite (tavs) viden, inddrage teorier og begreber, som knyttes til projekter i praksis, samt opbygge kapacitet til at dele og udvikle viden i hele organisationen.

Det empiriske materiale på 60 timers lydoptagelser af kvalitative data var fordelt på fire fokusgruppeinterviews (to før og to efter aktionsforskningssessionerne) og 16 aktionsforskningssessioner. Empirien er analyseret ud fra projektets problemformulering

og undersøgelsesspørgsmål og kodet i computerprogrammet NVivo til kvalitativ data-analyse. Kodningen blev baseret på meningskondensering af temaer og kategorier relateret til forandringer (Kruuse, 1999).

Projektets udvikling er blevet analyseret ud fra følgende temaer:

1. Vidensdeling/formidling
2. Vidensindsamling
3. Mestring, ejerskab
4. Handling i praksis
5. Sprogliggørelse/begrebsliggørelse
6. Kobling mellem teori og praksis.

Analysen viser, at der er sket markante forandringer og udvikling på alle områder i løbet af de fire aktionsforsknings-sessioner. På intet tidspunkt har der været stagnation eller tilbagegang i forhold til udviklingsarbejdet, dvs. deltagerne har haft motivation og engagement til at arbejde med vidensudvikling gennem hele projektforløbet. I det følgende præsenterer vi analyser af tre af de centrale udviklingstemaer i projektet.

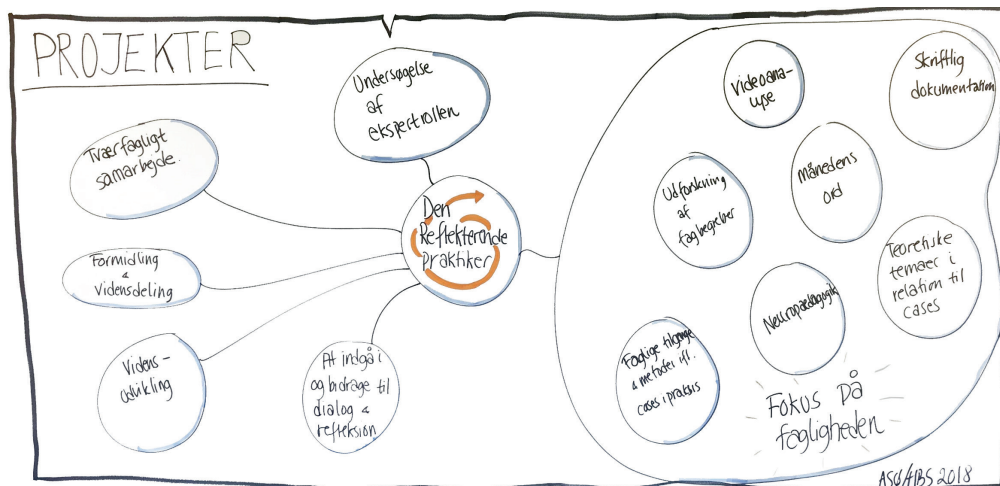
Ejerskab, mestring og empowerment

Overordnet har projektet forandret medforskernes oplevelse af at kunne mestre og udvikle viden i egen praksis. I projektets begyndelse forventede nogle af medforskerne en undervisningsplan samt klare mål og opgaver fra forskernes side. Da det blev introduceret, at de selv skulle formulere projekter baseret på udviklingsønsker i aktionsforskningsprojektet, blev nogle af medforskerne frustrerede:

Medforsker L: "I starten var jeg dybt frustreret over, at der ikke skete noget. Der var jo ikke nogen, der kom og fortalte mig, hvad jeg skulle. Det var bare irriterende." (Fokusgruppeinterview 2)

Senere hen i processen, efterhånden som medforskerne kom i gang med deres projekter og konkrete prøvehandling, blev frustrationen afløst af engagement og handlekraft.

Når krav om at skabe, dokumentere og udvikle viden blev udmøntet i konkrete interne projekter, hvor medarbejderne selv formulerede egne projekter og udviklingsønsker med kobling af teori til egen praksis, førte det til styrket tværgående samarbejde, ejerskab, engagement, motivation og arbejdsglæde. Aktionsforskningsprojektet førte til initiering og gennemførelse af mange forskellige vidensudviklingsprojekter. Oversigten nedenfor er en forenklet oversigt over de forskellige projekter, som deltagerne tog ejerskab til i forhold til at udvikle og gennemføre i relation til egen praksis.



Figur 4: Oversigt over miniprojekter inden for det samlede aktionsforskningsprojekt. Figuren illustrerer de projekter, de enkelte medforskere arbejdede med i projektperioden.

Efter aktionsforskningsforløbet gav stort set alle medforskere udtryk for, at projektet havde ændret deres oplevelse af ejerskab og mestring (empowerment), fordi de var blevet i stand til selv at formulere og gennemføre vidensprojekter. Følgende citat indfan-
ger en gennemgående oplevelse af mestring og ejerskab i aktionsforskningsforløbet:

Interviewer: *Hvad har projektet betydet?*

Medforsker D: *"Gejst og gnist og energi. (...) Jeg er et andet sted. (...) Nu bestemmer jeg en retning. (...) For mig har det givet en masse lyst og energi til endnu mere læring og virkelig bare givet lyst til også at inddrage mine kolleger og få noget mere viden. (...) Det har været super godt. (...) Altså, jeg har fordybet mig i et lillebitte emne af vores mangefavnende hverdag og kigget nærmere, reflekteret og er blevet klogere på det". (Fokusgruppeinterview 2)*

Medforskeren giver her udtryk for selvstændigt at have taget initiativ til at arbejde med viden, inddrage kolleger og gennemføre et vidensprojekt. Dette havde ført til ejerskab, mestring, engagement, motivation og fornyet energi.

Opfattelsen af legitim viden

De indledende samtaler med medforskere i organisationen afdækkede, at nogle af dem ved projektets begyndelse var bekymrede for kravet om at arbejde med viden og gav udtryk for en gennemgående opfattelse af legitim viden som værende udelukkende evidensbaseret i forlængelse af NPM (Torfing, 2013; Hood, 1995). *"Viden publiceres af forskere i bøger og artikler"*, blev der sagt. Desuden havde specialister i organisationen for mange år siden publiceret bøger inden for organisationens fagområde. Bøgerne opfattede medforskerne stadig som 'legitim og autoritativ viden' på specialområdet, selvom meget var blevet udviklet indenfor feltet de forløbne år. Medforskerne havde

i begyndelsen af projektet ikke en opfattelse af, at deres praksisviden kunne bidrage til styrket vidensarbejde og vidensudvikling i organisationen. Gennem aktionsforskningsforløbet blev medforskernes opfattelse af viden ændret, nuanceret og frigjort fra en snæver positivistisk opfattelse af viden. I følgende uddrag giver medforskere udtryk for, at deres opfattelse af viden har ændret sig:

Medforsker A: *"Det allervigtigste er den måde, vi kigger på viden. Der var sandheder dengang. (...) Der var noget rigtigt, og der var noget forkert, og sådan er det ikke mere."*

Medforsker B: *"Det [aktionsforskningsprojektet] har understøttet de ting, som vi har undersøgt og læst, og den viden har understøttet de handlinger, vi har gjort – den praksis vi har gjort."*

Medforsker C: *"Viden var forbeholdt eliten. (...) Det var jeg ikke bærer til. (...) Det er blevet meget tydeligt og lidt en øjenåbner i det her projekt, at den ligger nede i vores muld. Vi skal bare grave ned og finde den – og at vi har gjort det sammen."* (Fokusgruppeinterview 2)

Medforskernes antagelser om, hvad viden er, er således blevet forandret og nuanceret igennem deres deltagelse i aktionsforskningsprojektet.

Sprogliggørelse af tavs viden

Indledningsvis beskrev vi medforskernes tavse, implicitte viden med referencen "DET", som var medforskernes eget udtryk for begreber, teorier og praksiserfaringer, som ikke ekspliciteredes og blev sprogliggjort i den organisatoriske dagligdag. Medforskernes har i projekterne og i forløbet arbejdet med at sprogliggøre erfaringsbaseret viden og koble denne til relevante begreber og teorier. Nogle af medforskernes er blevet overraskede over, hvor meget viden de tog for givet i deres praksis, når de f.eks. skulle formidle viden til andre faggrupper:

Medforsker E: *"Jeg kan godt blive overrasket over, stadigvæk også her, hvor konkrete ens råd skal være. Altså sådan ned i sådan nogle detaljer, hvor jeg tænker: ja, det siger sig selv. Men det gør det bare ikke."*

Dette handler om, at vi kan vide mere, end vi kan eksplicitere (Polanyi, 1966a/2012), og at vores grundantagelser i vores daglige praksis(fællesskaber) ofte forbliver uarticulerede.

En anden medforsker gav udtryk for, at hun sammen med kolleger var begyndt at inddrage faglige teorier og begreber i den skriftlige dokumentation. Samtidig var de i hendes afdeling gået i gang med at udvikle en kultur for at spørge mere nysgerrigt til hinandens viden. Forandringen var sket, efter at de var begyndt at arbejde med at knytte ord, begreber og teorier til praksiserfaringer og bringe disse spil i forhold til

konkrete cases på personalemøderne, hvor de havde indført 'månedens ord', som blev belyst og diskuteret ud fra forskellige teoretiske og praktiske perspektiver, bl.a. ved hjælp af den tidligere nævnte margueritmodel. Diskursen på personalemøderne blev således i takt med projektet præget af et større teoretisk og pædagogfagligt fokus i modsætning til tidligere, hvor tiden på møderne overvejende gik med at tale om driftsmæssige opgaver.

Konklusion

Projektet havde som formål at undersøge, hvorvidt aktionsforskning med etableringen af en udviklingsorganisation, hvor viden bliver delt, udviklet, udfordret og formidlet i et refleksivt dialogisk rum, kunne anvendes til at udvikle CDH hen imod at blive en vidensorganisation. I den forbindelse ønskede vi at undersøge, om aktionsforskning kunne fungere som alternativ til top-down-orienterede tilgange til implementering af evidensbaseret viden i specialpædagogisk praksis.

Undersøgelsen viser, at aktionsforskningsprojektet baseret på arbejdet med medforskernes egne udviklingsønsker gennem dialogiske processer har bidraget til at støtte CDH i organisationens udvikling som vidensorganisation, herunder professionsudvikling, hvor de ansatte er blevet styrket i at sprogliggøre praksisnær viden samt koble denne viden til teoretiske begreber. Projektet har desuden ført til udvikling af ny viden, som er blevet afprøvet og videreudviklet i praksis gennem medforskerenes prøvehandling. Medforskerne er i stigende grad begyndt at opsøge nyere teoretisk og forskningsbaseret viden. Sprogliggørelsen gennem dialogiske processer med medforskerne har betydet, at det i højere grad er blevet muligt at italesætte de faglige tilgange, metoder og begreber, der knytter sig til praksis, ligesom det i højere grad er blevet muligt at beskrive og nuancere "DET", der udfolder sig i samværet med borgeren.

Projektet har formået at understøtte en oplevelse af mestring og styrket identitet som vidensmedarbejder i en organisation, der er på vej til at blive en vidensorganisation. Flere medforskere har givet udtryk for, at der har været mange gyldne øjeblikke i projektet, hvor ting har rykket sig, ligesom forskellige vidensformer i højere grad er blevet bragt i spil. Det handler ikke længere om rigtigt og forkert, men om at skabe viden i fællesskab på tværs af fag og afdelinger.

I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt aktionsforskning kan fungere som alternativ til top-down-baserede tilgange, har medforskerne formuleret og gennemført en række projekter og initiativer, der understøtter organisatorisk vidensarbejde og vidensudvikling. Disse ville sandsynligvis ikke være opstået, hvis man havde valgt at gennemføre en top-down-strategi.

Den viden, der er blevet skabt gennem aktionsforskningsprojektet med medarbejderne, har givet anledning til at designe et nyt aktionsforskningsprojekt for ledergruppen i organisationen. Formålet er at fremme den kulturforandring, der er blevet igangsat på medarbejderniveau, og at støtte organisationens bevægelse mod at blive en vidensorganisation, som består af både vidensmedarbejdere og vidensledere, der kan bidrage til videreudvikling af vidensarbejdet i hele organisationen.

Om forfatterne

Søren Frimann, lektor, ph.d. ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, Danmark. Hans forskning og undervisning ligger inden for aktionsforskning, aktionslæring, organisatorisk læring, lederudvikling, coaching, kommunikation og kvalitative metoder. Redaktør på tidsskriftet Akademisk Kvarter.

Lone Hersted, adjunkt, ph.d. ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, Danmark. Hendes forskning og undervisning ligger inden for ledelsesudvikling, organisatorisk læring, aktionsforskning, aktionslæring, coaching, innovative and kreative forandringsprocesser og dialogtræning gennem rollespil.

Anne Søbye, Master i Organisatorisk Coaching og Læring, MOC, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Ansat som udviklingskonsulent og intern coach på Center for Døvblindhed og Høretab, Aalborg. Arbejder som aktionsforsker, projektleder og procesfacilitator indenfor områderne personale- og ledelsesudvikling.

Sissel Kondrup Bach, Kandidat i anvendt filosofi og kulturstudier fra Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Hun forsker i velfærdsteknologi og er ph.d.-studerende ved Institut for Medicin og Sundhedsteknologi, Aalborg Universitet, Danmark.

Referencer

- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K. & Torfing, J. (2017). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersen, T. (Ed.) (1991). *The Reflecting Team: Dialogues and Dialogues About the Dialogues*. New York: Norton.
- Argyris, C. (1996). Actionable Knowledge: Intent versus Actuality. *The Journal of applied behavioral science*. 32(4): 441–444
- Bakhtin, M. M. (1984). *Problems of Dostoevsky's Poetics*. Minneapolis: University of Michigan Press.
- Bradbury, H. & AR+ Associates (2017). *Cooking with Action Research: Stories and Resources for Self and Community Transformation*. Kindle Edition. Retrieved from <http://www.amazon.com>
- Brinkmann, S. (2013). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Eds.) (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Cochrane, A. L. (1972). *Effectiveness and Efficiency. Random Reflections on Health Services*. London: Nuffield Provincial Hospitals Trust.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organization* (3rd ed.). London: Sage.
- Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E. & Tofteng, D. (2012). *Aktionsforskning – en grundbog*. København: Samfundslitteratur.
- Eikeland, O. (2013) Symbiotic Learning Systems: Reorganizing and Integrating Learning Efforts and Responsibilities Between Higher Educational Institutions (HEIs) and Work Places. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(1), 98–118.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research* (3rd edition). London: Sage Publications.

- Foucault, M. (1992). Afterword: The Subject and Power. In H. Dreyfus & P. Rabinow (Eds.), *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Brighton: Harvester, 208–226.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. M. (2015). Social Construction and Research as Action. In H. Bradbury (Ed.), *The Sage Handbook of Action Research*. London: Sage Publications.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relationships. Soundings in Social Construction*. London: Cambridge University Press.
- Gergen, K. J. (2003). Knowledge as socially constructed. In M. Gergen & K. J. Gergen (Eds.), *Social Construction: A Reader*. London: Sage.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the Prison Notebooks*. London: Lawrence & Wishart.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. Thousand Oak, California: Sage Publications.
- Gustavsen, B. & Engelstad, P. H. (1986). The Design of Conferences and the Evolving Role of Democratic Dialogue in Changing Working Life. *Human Relations*, 39, 101–116.
- Gustavsen, B. & Pålshaugen, Ø. (2015). How to Succeed in Action Research without Really Acting: Tracing the Development in Action Research to Constructivist Practice in Organizational Work Life. In H. Bradbury (Ed.), *The Sage Handbook of Action Research*. London: Sage Publications.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme’, *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93–109.
- Kongsgaard, L. T. & Rod, M. H. (2018). *Bedre begrundet praksis – Velfærdsudvikling efter evidensbølgen*. København: Samfundslitteratur.
- Kruuse, E. (1999). *Kvalitative metoder i psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- McNamee, S. & Hosking, D. M. (2013). *Research and Social Change: A Relational Constructionist Approach*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Nielsen, K. Aa. (2004). Aktionsforskningens videnskabsteori. In P. B. Olsen & L. Fuglsang (Eds.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskabene: På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Pålshaugen, Ø. (2004). How to do things with words. Towards a linguistic turn in action research? *Concepts and Transformation* 9(2), 181–203.
- Pearce, B., Sostrin, J. & Pearce, K. (2011). *Håndbog i CMM for konsulenter*. København: Mindspace.
- Phillips, L. (2011). Med forskel som forandringskraft: en introduktion til dialogisk kommunikationsteori. In P. Almlund & N. B. Andersen (Eds.), *Fra Metateori til Kommunikation*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Keagan Paul.
- Reason, P. & H. Bradbury (2001). *Handbook of Action Research*. London: Sage Publications.
- Shotter, J. (2015). *Bevægelige Verdener: Prospektive begreber til situerede undersøgelser*. København: Mindspace.

- Specialsektoren (n.d.). *Specialsektorens formål og idegrundlag*. Retrieved March 14, 2018, from <http://www.rm.dk/specialsektoren>
- Tomm, K. (1988). Interventive Interviewing Part III: Intending to Ask Lineal, Circular, Strategic, or Reflexive Questions? *Family Process*, 27(1), 1–15.
- Torfin, J. (2013). Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: Før, nu og i fremtiden. In A. Agger & K. Löfgren (Eds.), *Politik og administration*. København: Hans Reitzel.
- Torbert, W. R. (1998). Developing wisdom and courage in organizing and sciencing. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), *Organizational wisdom and executive courage* (222–253). San Francisco: New Lexington Press.
- Wackerhausen, S. (2008). Erfaringsrum, handlingsbåren kundskab og refleksion. *Refleksion i praksis: skriftserie*, 1, 3–21.