

Tyst kunskap i EUprojekt - utvärdering och utveckling

Kicki Stridh, Internationell kompetens, Halmstad

Sammanfattning: Den här framställningen beskriver en metod - Berätta och utveckla, BoU - för kvalitativ processutvärdering. Metoden har blivit utvecklad, testad och utvärderad i samarbete mellan projektarbetare i transnationella partnerskap och aktionsforskare vid CAU (Centrum för Arbetslivsutveckling) vid Högskolan i Halmstad. Syftet med samarbetet var att utveckla metoder och verktyg lämpliga för utvärdering av utvecklingsprojekt inom de Europeiska Socialfonderna (ESF). Metoden har visat sig lämplig också i sammanhang utanför EUkontexten. BoU syftar till att ta tillvara kunskap som utvecklas på arbetsplatsen och göra den tillgänglig och överförbar. Metodologin bygger på perspektivbyten och gemensam reflektion över nyckelberättelser som fokuserar på individuella perspektiv. Begreppen tyst kunskap och narrativer belyser metodens kunskapsprocess.

Innehåll

BAKGRUND	2
PRAKTIKER OCH FORSKARE I SAMARBETE	3
<i>Design av metoden</i>	3
<i>Reflektioner kring lärande, tyst kunskap och berättelser</i>	4
BERÄTTA OCH UTVECKLA	7
<i>Deltagarnas egna nyckelberättelser</i>	7
<i>Reflektion i flera handledda steg</i>	7
<i>Tillämpning - ett par exempel</i>	8
<i>Analys, mening och förändring</i>	11
REFERENSER	12

Artikeln är publicerad i
Kjell Eriksson (red), *Forskningssamverkan och nya former av kunskapsbildning*.
Sammanställing av bidrag till forskningskonferensen Högskolor och samhälle i
samverkan 9-11 maj 2001. Halmstad 2002. ISBN 91-631-2507-2

Bakgrund

I drygt fem år har svenska företag, organisationer, myndigheter och enskilda kunnat arbeta i utvecklingsprojekt med delfinansiering från EU inom en mångfald programområden. Vid Centrum för Arbetslivsutveckling (CAU)¹ vid Högskolan i Halmstad engagerade vi oss i många Euprojekt i olika roller: som ägare, partner, projektledare och utvärderare. Syftet var att vinna kunskap om de processer som projekten skapade, för att arbeta mot mål som regional utveckling, företagsutveckling och jämställdhet. Den här framställningen handlar om ett sådant kunskapsarbete.

Euprojekten är av innovativ karaktär – de skall experimentellt utarbeta praktiska modeller och redskap att användas i arbetet med stora gemensamma frågor i unionen; såsom den strukturella arbetslösheten, företagens kompetensbehov, jämställdhet och antidiskriminering. Klart uttalat i programdokumenten är att den kunskap som utvecklas i projekten skall vara möjlig att överföra till andra: länder, regioner, organisationer. Men den kunskap som utvecklas i projekten är ofta kontextbunden och därmed svår att dela. Detta är en konsekvens av att arbetet i projekten utgår från lokala sammanhang, att arbetet är kortvarigt och tidsbegränsat och att det leds av en unikt sammansatt tillfällig arbetsgrupp (s k partnerskap)².

I den här framställningen diskuteras hur ”tyst kunskap” kan användas som ett centralt och produktivt begrepp för att förstå projektens process och utveckla metoder för deras kunskapsarbete. Här berörs också reflektioner och berättande som dynamiska komponenter i organisationers utvecklingsarbete.

En specifik metod beskrivs i texten: Berätta och utveckla, BoU³. Jag ger exempel på hur vi har utvecklat och använt den .

En inledande notering om begreppet utvärdering. BoU togs fram som en metod för processutvärdering. Den kan också ses som en metod för utveckling eller planering, beroende på hur man använder den. Jag skiljer här inte ut dessa olika aspekter av metoden. Resonemanget kring vad utvärdering "egentligen" är kan föras långt⁴, men just här lutar jag mig på de tongivande utvärderarna Guba och Lincoln för att sätta punkt för vidare diskussion:

*"There is no answer to the question, 'But what is evaluation really?' and there is no point in asking it."*⁵

¹ Årskiftet 1999/2000 ombildat till Enheten för arbetsvetenskap vid Högskolan i Halmstad (WORK)

² Om partnerskapens konstruktion och inneboende problematik, se Monnier 1996

³ Akronymen har vi valt för att den skall alludera på FoU, forskning och utveckling, och för att markera att det är ett slags forskningsarbete som utförs vid seminarierna. På engelska kallar vi den för T&D, Tell & Develop

⁴ Se exempelvis Stridh et al 2000

⁵ Guba och Lincoln 1989, s 21

Praktiker och forskare i samarbete

Utvecklingen av BoU har skett i samarbete mellan forskare och praktiker.

Jag vill beteckna forskarnas förhållningssätt som participativt eller som aktionsforskning. Centralt i förhållningssättet är att forskaren ser den beforskade som ett subjekt, och att relationen dem emellan karakteriseras av gemensam handling, delat ansvar och ett ömsesidigt lärande.⁶

*"Both researcher and researched are social actors; they are purposeful, capable and knowledgeable beings – capable in the sense that the agent 'could have acted otherwise', and knowledgeable with regard to all those things the members of a society know about that society. They are both the product and the producer of history. Recognizing the empirical object first and foremost as subject has ethical as well as epistemological implications."*⁷

Forskarna har i utvecklingsarbetet varit aktiva partner genom att bidra med sin kompetens i dialogen, och har därigenom vunnit legitimitet att delta i arbetet. Deras särskilda ansvar har varit att spegla processen med teoretiska angreppssätt samt att tillämpa sin kunskap om demokratiska läroprocesser genom att fungera som processhandledare.

Praktikerna har formulerat forskningsfrågan och medverkat aktivt i dialogen.

Design av metoden

BoU testades första gången vid ett transnationellt seminarium i Köpenhamn i januari 1998⁸. Idén kom ur ett transnationellt samarbete inom programmet Employment, där personer från fem länder under två år samarbetat kring metoder kring multikulturellt lärande och integration av invandrare. Medlemmarna i detta samarbetsnätverk, SAFE-M, ville komma längre i lärandet med och från varandra, och fånga mera av meningen i de erfarenheter de vunnit. Därför formerades en arbetsgrupp vid CAU för att i samarbete med SAFE-M-nätverket utveckla metoder för att fånga de erfarenheter som inte så lätt lät sig fästas på papper.

Inför seminariet var det viktigt för forskargruppen att identifiera en gemensam plattform att arbeta från. För att kunna fokusera dialogen på ett realistiskt sätt i ett seminarium som skulle vara multikulturellt och transnationellt var det nödvändigt att identifiera en metod som både skulle vara enkel och effektiv. Metoden skulle möjliggöra reflektioner kring projektprocessen. Den skulle ge idéer till hur man skulle kunna utveckla projektet, till hur projektarbetarna skulle kunna klara av sin svåra och ofta isolerade uppgift och till hur de skulle kunna hantera både misslyckanden och framgångar⁹.

Den gemensamma komponent som vi utgick från var att alla projektarbetare är inblandade i multikulturella möten (encounters). Dessa möten ställer höga krav på projektarbetarnas förmåga att hantera olikhet. Utgångspunkten för metodologidesignen tog vi i dessa möten och i CAUs erfarenheter av dynamiken i ett kunskapsutbyte i en handled process.

⁶ För utförligare diskussion kring aktionsforskningens epistemologi hänvisas t ex till Ljungberg van Beinum 2000, och till van Beinum et al 1996.

⁷ van Beinum et al. 1996, s 181

⁸ Dokumenterat i Danilda och Stridh, A Story of Improvement, CAUrapport 1998:1

⁹ Turner et al 1996 behandlar projektarbetarens komplicerade roll.

Den metodologi som designades för seminariet baserades på metoden "The Interpersonal Perception Method" (IPM), som utvecklades på sextiotalet av Laing, Phillipson och Lee (1966) vid Tavistock Institute. Deras metod baseras på den psykodynamiska teorin och på kunskap om dyadiska, triadiska och större sociala system, och den fokuserar på jämförelse mellan perspektiv¹⁰. Det centrala temat i metoden är de erfarenheter, föreställningar och handlingar som förekommer då människor deltar i meningsfulla möten (encounters). Antagandet är att det inte finns någon norm för interpersonella möten, men om man är medveten om sin egen erfarenhet i förhållande till andras, kommer det att skapa möjligheter till lärande. När vi försöker räkna ut vad "den andre" tänker om oss, skapar det en möjlighet att spegla två sidor samtidigt, genom samspelet mellan de två perspektiven.

Vid seminariet arbetade SAFE-M deltagarna med sina erfarenheter av möten. Varje projektarbetare, åtta personer totalt, hade till seminariet tagit med sig en berättelse, en historia om ett riktigt möte som de hade varit inblandade i. Målsättningen för seminariet uppfylldes: metoden designades och testades. Den har sedan använts av flera av seminariets deltagare, som alltså också tränades i processledning i metoden. Metoden som utvecklades i EUprojektkontexten har visat sig fruktbar att använda också för annan organisationsutveckling.

Reflektioner kring lärande, tyst kunskap och berättelser

EUprojektens mål är att utveckla ny kunskap och metoder, överförbara modeller att användas i samhällsutvecklingen. Deras problem är att lärandet sker i ett lokalt, kontextbundet, tillfälligt sammanhang. Det är inte självklart att kunskapen kan spridas till andra.

"Lärande" och "kunskap" är stora teoretiska fält, och i här vill jag bara nämna diskussioner som förs på området¹¹ där man resonerar kring olika slags kunskap: de aristoteliska begreppen *phronesis* och *episteme*. *Episteme* är den teoretiska förståelsen (veta att), och *phronesis* är den praktiska visdomen (veta hur). När vi talar om lärande i meningen studier, tänker vi ofta på epistemisk kunskap. När vi vill arbeta med organisationers lärande är det snarare den *phronetiska* kunskapen vi arbetar med.

Tyst kunskap

Ett annat angreppssätt för att analysera den kontextbundna kunskapen finns hos Nonaka och Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (1995). Centralt i deras framställning är begreppet tyst kunskap¹². "Tyst kunskap" ses som den ena av två delar i en dikotomi. Dess kontrapunkt är "explicit kunskap". Definitionen av tyst kunskap kan göras mycket enkel:

*"Tacit knowledge is all that we know minus all we can say."*¹³

Problemet med den tysta kunskapen är att den inte är uttalad, och därför svår att förmedla.

*"Tacit knowledge is personal, context-specific, and therefore hard to formalize and communicate. Explicit or 'codified' knowledge on the other hand, refers to knowledge that is transmittable in formal systematic language."*¹⁴

¹⁰ Ett intressant förhållande är att i sin första beskrivning av IPM tog författaren upp metodens relevans för den internationella sfären, i en diskussion av öst-väst-relationer och missstroende.

¹¹ Se text Toulmin 1996

¹² Begreppet har ursprungligen myntats av Michael Polanyi, *The Tacit Dimension* (1966)

¹³ Guba and Lincoln 1995, p 176

Nonaka och Takeuchi beskriver hur företag som Nissan, Mitsubishi och Matsushita utvecklar och använder ny kunskap genom att systematiskt processa de anställdas tysta kunskap¹⁵. Därigenom skapas inte bara lärande organisationer, utan *kunskapsskapande* sådana. Nonaka och Takeuchi ser den tysta kunskapen som innovativitetens källa för företagen:

“Tacit knowledge of individuals is the basis of organizational knowledge creation.”¹⁶

Nonaka och Takeuchi analyserar interaktionen mellan tyst och explicit kunskap. I en modell beskriver de fyra övergångar mellan de två olika typerna av kunskap¹⁷:

		till	
		<i>tyst kunskap</i>	<i>explicit kunskap</i>
från	<i>tyst kunskap</i>	socialisering sympatiserande kunskap	externalisering konceptuell kunskap
	<i>explicit kunskap</i>	internalisering operationell kunskap	kombination systemkunskap

Övergångar mellan de olika typerna av kunskap

- **Socialisering:** från tyst till tyst. Man delar erfarenheter och bygger upp ömsesidig tillit.
- **Externalisering:** från tyst till explicit. Det här är en process, där tyst kunskap artikuleras till explicita koncept. Metaforer, analogier, hypoteser eller modeller skapas. (Författarna säger att det är bra om metaforerna är luddiga; om de kan hårbärgera olika betydelser stimulerar de till vidare reflektion och interaktion.)
- **Kombination:** från explicit till explicit. Här systematiseras koncepten till kunskapssystem.
- **Internalisering:** från explicit till tyst. Erfarenheterna internaliseras och integreras med individens bas av tyst kunskap, i form av delade tankebilder.

Kunskapsinnehållet i de fyra fälten betecknas som respektive sympatiserande, konceptuell, systemisk och operationell.

¹⁴ Nonaka och Takeuchi 1995, s 59

¹⁵ Ett exempel. När den japanska biltillverkaren Nissan beslutade att utveckla en bil för den europeiska marknaden sände företaget under en treårsperiod över 1500 anställda till Europa. Ledningen ville ge sina anställda personlig erfarenhet av de stora skillnaderna mellan japansk och europeisk bilkörning. Dessa skulle själva få uppleva hur det var att köra bil på Autobahn, och skillnaden i trafik, attityder och produktkrav. De 1500 nissanarbetarna kom från olika områden i företaget: planering, design, testning, produktion och marknadsföring. (s 104)

¹⁶ Nonaka och Takeuchi, s 72

¹⁷ Nonaka och Takeuchi, s 62f. Översättningen till svenska är min egen

En stor del av förklaringen till Det Japanska Undret, säger Nonaka och Takeuchi, ligger i hur företagen i systematiska processer transformerar dessa olika typer av kunskap¹⁸. Företagsledningen ser till, eller uppmuntrar till, att lämpliga arenor skapas för transformationen mellan olika typer av kunskap¹⁹. Med adress till den västlige läsaren poängterar författarna ofta den tysta kunskapens dynamiska roll, och säger att den tysta kunskapens värde är betydligt mera uppmärksammat i öst än i väst. De påpekar vikten av ett brett deltagande i kunskapsprocesserna.

Berättelser skapar identitet och mening

Genom att fokusera på meningsfulla möten i berättelser skapar BoU-seminariets deltagare tillsammans med handledarna en situation där de kan jämföra sina erfarenheter. Utbytet blir alltid multikulturellt, kanske tydligast i en transnationell arbetsgrupp där grupper, människor, länder och angreppssätt speglas i all sin mångfald. Men även ett vanligt arbetslag innehåller individer som representerar erfarenheter från olika sociala miljöer, organisationer, åldrar, kön etc.

Varför är då berättandet - så som det sker i text, tal och bild under ett BoU-seminarium - så fruktbart för att skapa ny förståelse? Frågan behandlas av Barbara Czarniawska i *Narrating the Organization* (1997), som är en av flera skrifter där hon studerar organisationer och deras processer som narrativer, berättelser²⁰. Hon använder analysmetoder hämtade från i första hand litteraturvetenskapen, och skiljer mellan olika slags berättargenrer (drama, film, centrallyrik, epik etc).

Czarniawska säger att berättaren fungerar samtidigt som skapare av historien och som skapad av historien och utbytet i dialogen. Genom den berättade kunskapen förstår vi vår identitet och vårt sammanhang. Detta ser jag som en nyckel till ytterligare förståelse av den kunskapsskapande processen i ett seminarium. Angreppssättet ger också en förståelse av karaktären hos de resultat som skapas.

“... that narrative knowledge constitutes the core of organizational knowledge, that it is an important way of making sense of what is going on in the everyday life of organizations.”²¹

Czarniawska anknyter till tänkare som Rorty, Goffman, Latour och Bruner. Med den senare (citat i citatet nedan) säger hon att narrativer har ett dynamiskt innehåll av förändring och skapande av kontext och identitet:

“The double role of the Self as a creator and created is beautifully rendered in the notion of the Self as storyteller - ‘the Self telling stories that included a delineation of Self as a part of the story’²². / ... / We create ourselves projecting our identities against accessible plots, as it were, but every day performance changes, augments, distorts, or enriches the existing repertoire.”²³

¹⁸ Nonaka och Takeuchi, s 79f

¹⁹ Nonaka och Takeuchi ser mellancheferna som nyckelaktörer i kunskapsprocessandet, där de har en strategisk position. Deras tänkande kan ses i kontrast till organisationsteorier kring den platta organisationen, där mellancheferna helst skall reduceras så långt det är möjligt. BoU-metoden skapades ju i en kontext där projektledare var drivande. Projektledaren kan ses som en slags mellanchef, och är alltså enligt detta synsätt en viktig person i den kunskapsskapande processen

²⁰ En budget är till exempel en berättelse om framtiden. Czarniawska analyserar budgetarbete som en teaterpjäs

²¹ Czarniawska 1997, s 167

²² Bruner 1990, s 109

²³ Czarniawska 1997, s 44

Berätta och Utveckla

BoU-upplägget är både enkelt och komplext. Det krävs en genomskinlighet i själva procedurerna för att gruppens medlemmar skall känna trygghet och ha ett reellt inflytande på processen. Det är enkelt att beskriva och förstå metoden. Det komplexa hör till handledningen av arbetet. Processerna i den här metoden kräver - som andra metoder för lärande i dialog - kvalificerad handledning av ledare som är förtrodda med metodologin och den teoretiska bakgrunden.

Deltagarnas egna nyckelberättelser

Ett BoU-seminarium omfattar optimalt sex - åtta deltagare och två handledare. Det sträcker sig över två arbetsdagar, och omfattar fyra arbetspass om tre - fyra timmar. Gruppens medlemmar tillhör samma arbetslag eller delar på annat sätt erfarenheter av ett arbetsområde.

Handledaren förbereder seminariet genom att formulera en beskrivande kontext och en gemensam utgångspunkt - en rubrik eller en fråga - som skall stimulera till berättande. Handledaren kontakter seminariedeltagarna i god tid före seminariet och ger dem uppgiften att berätta en historia ur deras egen verklighet. Berättelsen skall anknyta till rubriken.

Exempel. Utdrag ur en inbjudan till ett seminarium²⁴:

"Bakgrund: Kunskapslyftet behöver samla erfarenheterna från dem som arbetat med uppsökeri. Erfarenheterna skall ligga till grund för Kunskapslyftets vidare arbete.

Vi vill be dig att förbereda dig genom att du berättar en episod från ditt arbete. Berätta om en dramatisk situation! Om en händelse som gripit dig, som du sedan burit med dig. /- - / Skriv ner historien som du minns den. Beskriv i vilket sammanhang detta hände. Vad tror du att den/de andra tänkte och tyckte? Vad betydde det för dig? Vad hände före och efter mötet? Hur genomfördes dialogen/mötet? Vilka känslor, värderingar och normer speglades i mötet? Vilka roller hade de involverade personerna?

Berättelsen skall vara max en A4-sida. Ta med ditt papper till seminariet."

Reflektion i flera handledda steg

Till själva seminariet har deltagarna med sig de historier de har skrivit. (Det finns flera orsaker till att de skall skriva ner sina berättelser. Inte minst sätter själva skrivandet igång reflektioner som senare bidrar till seminariets dialog.)

Arbetet sker dels i plenum (alla deltagare), dels i tandemgrupper (två och två). Processledarna leder seminariet och dokumenterar arbetet.

Arbetspass 1 - plenum

1. Varje deltagare berättar muntligt sin historia för de andra i plenum. Åhörarna får inte värdera berättelsen, komma med råd och synpunkter etc. Men de får fråga vidare på innehållet, och ställa frågor av typen:

– *Hände detta på ditt kontor? Hur kunde du se att han blev arg?*

Arbetspass 2 - tandemgrupp

²⁴ Dokumenterat i AIM-rapport nr 3:99

Deltagarna skall nu arbeta i tandemgrupper. De tar med sig blädderblock, för efter tandemarbetet skall de redovisa sitt arbete i den större gruppen. Varje tandemgrupp tar med sig två nedskrivna berättelser från en annan tandemgrupp.

2. Första uppgiften i tandemgruppen är att läsa de två berättelserna och ställa frågor till dem:

– Vad är slående i den här berättelsen? Vad är signifikant? Känner jag själv igen mig i den här historien? Om det hade varit jag, vad hade jag då tänkt? Hade jag agerat på något annat sätt?

De två i tandemgruppen diskuterar sin läsning av berättelserna. De skall illustrera sin läsning. Bra är om bilden/bilderna uttrycker berättelsens känslor och relationerna mellan de människor som ingår i berättelsen.

Arbetspass 3 - tandemgrupp

3. Nu skall tandemgruppen lägga de två berättelserna bredvid varandra och jämföra dem.

– Finns det några paralleller i de båda berättelserna? Något gemensamt tema eller motiv? Hur liknar de varandra och hur skiljer de sig åt?

Tandemgruppen skall illustrera sin analys.

Arbetspass 4 - plenum

4. Nu samlas tandemgrupperna i plenum, och redovisar för varandra sina diskussioner. Man sätter upp blädderblockspapperen, berättar om sin analys och låter de analyserade berättarna kommentera.
5. I det här arbetspasset gör man sedan en syntes av det som kommit fram. Man kan t ex formulera en gemensam plan för det fortsatta arbetet, en plan som bygger på de analyser som vuxit fram under seminariet.
6. Seminariet utvärderas.

Handledaren ställer samman en skriftlig rapport av seminariets diskussioner. Den innehåller då analyser, den utvärdering och den planering som gruppens medlemmar gjort, och illustreras med de bilder som medlemmarna gjort.

Tillämpning - ett par exempel

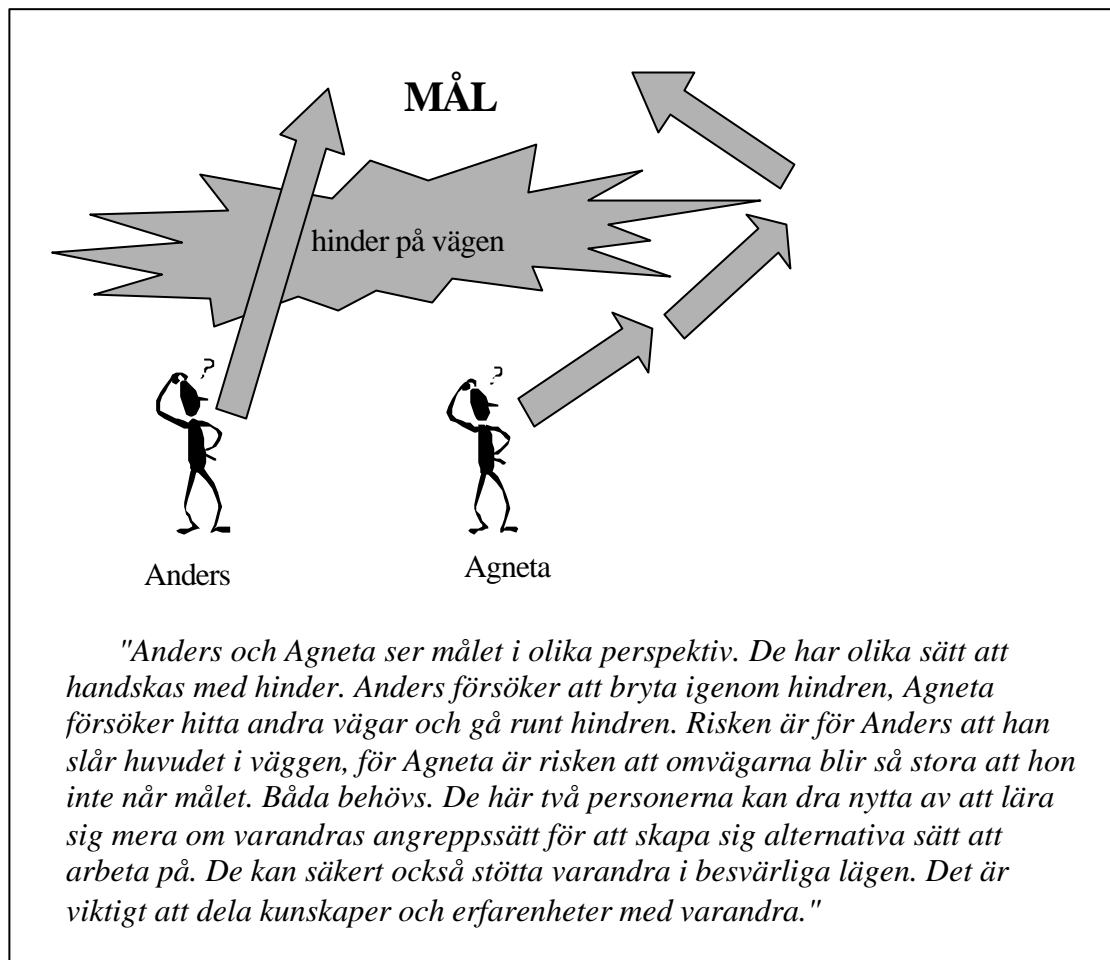
Kunskapslyftet: Utvärdering och planering av rekrytering till vuxenutbildning

Den svenska programsatsningen för vuxenutbildning, Kunskapslyftet, innehöll medel för rekryteringsinsatser. I Halmstad knöts en grupp fackliga förtroendemän till uppgiften att rekrytera lågutbildade vuxna till gymnasieutbildning. Efter rekryterarnas första verksamhetsår ville ledningen för Kunskapslyftet i Halmstad att gruppen skulle utvärdera sin verksamhet och föreslå hur arbetet skulle organiseras under det kommande verksamhetsåret.

Det fanns ett problem: rekryterarna som hade gjort ett ambitiöst, kreativt och resultatrikt arbete var inte särskilt benägna att fästa sina erfarenheter på papper. De hade stor praktisk kunskap och erfarenhet av målgrupp, syfte och arbete, men de kunde inte beskriva detta i skrift. I det läget föreslog vi ett utvärderings- och planeringsseminarium med rekryterarna, där

vi skulle använda BoU-metoden. Vi såg metoden som lämplig, eftersom man i den processar tyst kunskap så att den blir explicit och tillgänglig för andra. Rekryterarna var positiva till möjligheten att samla sina erfarenheter på detta sätt, och vi genomförde ett seminarium med de fem rekryterarna och deras kontaktperson vid Kunskapslyftets kontor.

Under seminariet berättade deltagarna sina nyckelhistorier i tal och skrift. De åskådliggjorde sina dialoger och reflektioner i bild, vilket ger ytterligare en berättardimension:



Bilden ovan är hämtad från rekryterarseminariet, och är ett exempel på hur dessa bilder kan se ut. Där finns också illustratörernas kommentarer till bilden, som beskriver den diskussion de hade när de jämförde två berättelser för att finna likheter och skillnader mellan dem.

Seminariet medförde att rekryterarnas praktiska erfarenheter kunde systematiseras och fästas på papper. Rapporten från seminariet²⁵ innehåller deltagarnas analys av det arbete som de utfört under året. Där pekar de på framgångsfaktorer och hinder i arbetet, och de lämnar förslag till åtgärdsprogram för strukturering av rekryteringsarbetet i nästa period.

²⁵ AIM-rapport 3:99, Kunskapslyftet Halmstad.

Universitetssjukhuset i Göttingen: Analys av de nya kunskapsbehoven hos mellanchefer

Universitetssjukhuset i Göttingen, Tyskland, har de senaste åren genomfört en del tidstypisk omorganisation. Inom sjukhusets underhållsavdelning, som totalt omfattar 1000 anställda (avdelningen sysslar med sjukhusets transporter, restaurang, tvätt, administration) syftar ledningen till att bygga upp en mer marknadsorienterad organisation. Konkret betyder detta bland annat att den tidigare hierarkiska organisationen bryts ner till mindre enheter, och mellancheferna får nya roller. I samband med att det då uppstått utbildningsbehov har personalavdelningen knutit samarbete med en extern utbildningsorganisation, Institut für Berufliche Bildung, ibbw.

Ibbw genomför (1999 - 2001) utvecklingsarbetet i ett EUfinansierat projekt, PEGASUS inom Leonardo da Vinci-programmet. Genom den konstruktionen kunde Universitetssjukhuset och ibbw knyta till sig kompetens från andra länder, i det här fallet Spanien och Sverige (svenska partner är CAU/WORK och Internationell kompetens), i ett samarbete, som resulterat i en IT-stödd skräddarsydd utbildning för ett tjugotal mellanchefer²⁶.

Redan från början hade ibbw och sjukhuset en idé om att lägga en del av mellanchefernas vidareutbildning som en IT-kurs. Tanken var att mellancheferna skulle varva gemensamma seminarier med arbete i tandemgrupper, och ha stöd i sitt lärande i ett material lagt på intranät. Vid den första träffen med det transnationella partnerskapet diskuterade parterna innehållet i detta läromaterial, samt hur det skulle struktureras och presenteras för att mellancheferna skulle finna det relevant och intressant. Kanske skulle man kunna utgå från "nyckelsituationer" i mellancheferns jobb? Till dessa situationer skulle man då kunna länka relevant kunskapsmaterial om medarbetarsamtal, facklig information, säkerhetsföreskrifter etc.



Scenario för "En kort fråga"

Chefskontor med skrivbord. Skrivbordet är fullt med papper och handlingar. Vid skrivbordet sitter en arbetsledare. Arbetsledaren är spänd och nervös. Framför skrivbordet står en medarbetare. Medarbetaren säger: "En kort fråga... Hur var det nu... med ortstillägget?" Medarbetaren har inget material och inga papper med sig. Medarbetaren har ett vänligt ansiktsuttryck.

"En kort fråga." Bilden ingår i utbildningsmaterialet för en grupp arbetsledare vid Universitetssjukhuset i Göttingen. Den visar en nyckelsituation som arbetsledarna själva tycker är komplex och relevant. Bredvid bilden finns gruppens instruktioner till tecknaren.

Vi svenska partner föreslog att projektet skulle använda BoU-metoden för att utveckla målgruppens egen analys av sitt nya kunskapsbehov. Metoden skulle göra det möjligt för medarbetarna själva att identifiera relevanta nyckelsituationer, sprungna ur deras eget vardagliga arbete. Så skedde, och idag, i projektets slutskede, har medarbetarna själva analyserat de förändrade krav som ställs på dem och vilket nytt lärande dessa kräver av dem.

Nyckelsituationer i mellancheffens arbete leder in i läromaterialet. Arbetet med materialet sker i tandemgrupper, en struktur som introducerades för deltagarna vid det BoU-seminarium där nyckelsituationerna designades.

Analys, mening och förändring

BoU innebär att praktiker kan göra en analys av sin arbetssituation, en analys som bottnar i deras egna praktiska erfarenheter, och som har en inneboende bäring på deras egen arbetsituation. De begrepp som växer fram i analysen formuleras utifrån en känd verklighet, och har reell mening för individerna. Den nya kunskapen är praktisk kunskap som praktikern, individen eller gruppen kan använda, bland annat för att organisera sitt vidare lärande.

Processen innebär att tyst kunskap blir explicit och kan delas med andra²⁷:

Vad händer i ett BoU-seminarium?	Vilken omvandling?	Vilket begrepp?
Deltagarna delar sina berättelser med varandra, och ser att de har gemensamma erfarenheter. De bygger upp tillit i gruppen.	tyst/tyst sympatiserande kunskap	socialisering
Deltagarna skapar analogier och metaforer. De åskådliggör sina tankar i analyser och bilder.	tyst/explicit konceptuell kunskap	externalisering
När analyserna ställs samman, kan gruppen dra mer generella slutsatser på materialet, och exempelvis föreslå en plan för hur man kan arbeta vidare.	explicit/explicit systemkunskap	kombination
De modeller och analyser som utvecklats under seminariet integreras i deras kunskapsbas, och kan användas i det fortsatta arbetet.	explicit/tyst operationell kunskap	internalisering

BoU använder berättande och reflektion eftersom dessa angreppssätt skapar ny kunskap:

- Den som berättar skapar verklighet och skapar sig själv i berättelsen.
- Reflektionen över andras berättelser ger ytterligare dimensioner av ny förståelse.

Arbetet med BoU gör tydligt att våra föreställningar och vår kunskap inte är stabila företeelser, utan processer i förändring. Vi berättar och därför utvecklas vi.

²⁷ Tabellen utgår från Nonakas och Takeuchis modell för kunskapstransformation, som presenterats tidigare i materialet.

Referenser

- van Beinum, Hans, Faucheux, Claude, van der Vlist, René, **Reflections on the Epigenetic Significance of Action Research**. I *Beyond Theory*, red Stephen Toulmin och Björn Gustavsen. Amsterdam/Philadelphia, John Benjamin 1996.
- Jerome Bruner. **Acts of Meaning**, Cambridge 1990.
- Czarniawska, Barbara. **Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity**. Chicago Press, Chicago 1997.
- Danilda, Inger, Stridh, Kicki. **A Story of Improvement. Methods and Tools for Qualitative Evaluation of European Projects**. CAU report 1998:1, Halmstad 1998.
- Guba, Egon G., Lincoln, Yvonna S. **Fourth Generation Evaluation**, Sage publications, Newbury Park 1989.
- Laing, R.D., Phillipson, H., och Lee, A.R., *Interpersonal Perception*. Tavistock Publications, London 1966.
- Ljungberg van Beinum, Ingrid. **Using the lamp instead of looking into the mirror : women and men in discussions about the relationship between men and women in the work place**. Universitetet i Leyden (doktorsavhandling), 2000.
- Monnier, Eric. **Partnerships: the opportunities and constraints which they pose for high quality evaluations**. Paper presented at a European Conference within the MEANS programme in Berlin 1996.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press, Oxford 1995.
- PEGASUS**, ett Leonardo da Vinci-projekt, www.ibbw.de/projekte/pegasus
- Polanyi, Michael. **The Tacit Dimension**. 1966.
- Stridh, Kicki, och Swärdh, Mia. **Ett gott jobb. Rekrytering till Kunskapslyftet, utvärdering, modeller, metoder**. AIM 99:3, Kunskapslyftet Halmstad 1999.
- Stridh, Kicki, Holmquist, Mats, och Ljungberg van Beinum, Ingrid. **Vägen kommer när vi vandrar**. Serien Nya jobb och företag, rapport 14, 2000.
- Toulmin, Stephen. **Is Action Research Really Research?** I *Concepts and Transformations*, Vol I:I 1996
- Turner, J. Rodney, Grude, Kristoffer V., Thurloway, Lynn (eds). **The Project Manager as Change Agent**. McGraw-Hill, Cambridge 1996.

Författarens tack

Utvecklingsarbetet som beskrivs här har varit en lustfylld kunskapsprocess, som bedrivits i en kreativ miljö. Jag hoppas det framgår hur spännande det varit att arbeta med dessa lärande dialoger. Många människor har medverkat direkt och indirekt, med skilda erfarenheter från flera kunskapsfält. De har bidragit med sin professionella kunskap, med personlig värme och med respekt för andras kunskaper. Jag vill tacka dem som deltagit i olika faser av arbetet.

Jag vill särskilt nämna tre av dessa viktiga personer. Organisatören Agneta Hansson skapade i CAU de nödvändiga arenorna för dialog för det här slaget av utvecklingsarbete. Professor Hans van Beinum öppnade med forskarens nycklar nya dörrar för oss praktiker i början av processen. Och tvärs genom skrivandet hör jag en annan röst vars perspektiv och kloka humor, tydlighet, närvaro och engagemang haft ett avgörande inflytande i arbetet. Det har varit ett stort privilegium att ha haft förmånen att få arbeta tillsammans med doktor Ingrid Ljungberg van Beinum, som nu inte längre finns bland oss.

Om författaren

Jag driver sedan 1995 företaget Internationell kompetens AB som bland annat arbetar med EUfinansierade utvecklingsprojekt.

1994 – 2000 var jag också knuten till Centrum för Arbetslivsutveckling (CAU) respektive Enheten för arbetsvetenskap (WORK) vid Högskolan i Halmstad. Jag har examen vid Journalisthögskolan och en fil kand med inriktning mot språk och kommunikation.